

رجال من مصر .. وموافق لها تاريخ!

توضيق وكتور علي اسلامي

2025



أستاذی و معلّمی

دكتور احمد فؤاد شريف

و

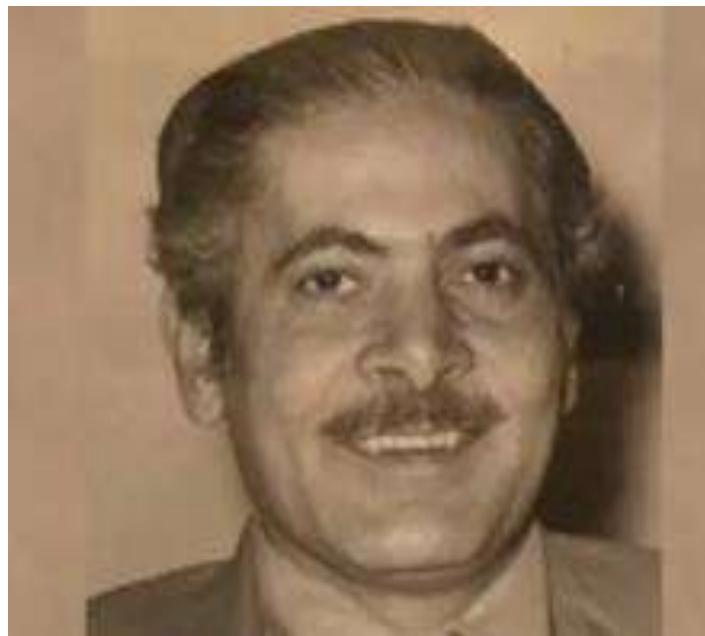
السيد / ممدوح سلم

الجزء الحادي عشر

أولاً

أستاذ في و معلم في و مثلي الأعلى

د. محمد فؤاد شريف



١. الدكتور أَحْدَادْ شَرِيفْ أَوْلَى مَنْ قَالَ إِنَّ الْإِدَارَةَ بِالْأَهْدَافِ^١

د. محمد الجوادي

5/7/2020

أبدأ حديثي عن الدكتور أَحْدَادْ شَرِيفْ بِدَائِرَةٍ طَيِّبَةٍ مِنْ تَبَطْتَهْ مِهْنَتِي كَأَسْنَادٍ فِي أَمْرِ اضْطَرَّ الْقَلْبَ، فَقَدْ كَانَ هَذَا الْوَزِيرُ الْلَامِعُ وَالْعَالَمُ الْكَبِيرُ مِنَ الَّذِينَ أَدْرَكُتْهُمُ الْوَفَاءُ فِي أَثْنَاءِ عَمَلِهِ الْوَزَارِيِّ فِي عَهْدِ الرَّئِيسِ أَنْوَرِ السَّادَاتِ، صَحِّحَ أَنْ هُنَّاكَ أَرْبَعَةٌ سَبَقُوهُ فِي أَثْنَاءِ ذَلِكَ الْعَهْدِ، وَتَوَفَّوْا فَهُمْ فِي مَنَاصِبِهِمُ الْوَزَارِيَّةِ، وَهُمْ الْفَرِيقُ مُحَمَّدُ حَمْدَى وَزَيْنُ النَّقْلِ الْبَحْرِيِّ وَالدَّكْتُورُ حَسَنُ الشَّرِيفُ وَزَيْنُ النَّأْمَنِيَّاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْمَشِيرُ أَحْدَادْ إِسْمَاعِيلُ عَلَى فَائِبِ رَئِيسِ الْوَزَارَةِ وَعَزِيزِ الْحُرْبِيَّةِ وَالْمَسْتَشَارُ عَادِلُ يُونُسُ وَزَيْنُ الْعَدْلِ، لَكِنْ وَفَةُ أَحْدَادْ شَرِيفْ كَانَتْ مَفَاجِيَّةً وَمَرْوِعَةً فَهُوَ أَصْغَرُ مِنْهُمْ جِيَعاً، وَقَدْ تَرَفَّيَ فِي ظَرْفِ عَجْزِ الدُّولَةِ أَنْ قَدَّمَ لَهُ الْعَالِيَّةُ الصَّحِيَّةُ لِقَصْوَرِ مِنْ فَقِ الإِسْعَافِ فِي ذَلِكَ الْوَقْتِ، وَأَسْهَمَ فِي دَعْمِ هَذِهِ الصُّورَةِ مَا أَشَاعَهُ مَقْرُونُونَ مِنَ الْوَزِيرِ مِنْ أَنَّ سِيَاسَةَ الإِسْعَافِ لَمْ تُمْكِنْ مِنَ الْوَصُولِ إِلَيْهِ إِلَّا بَعْدَ أَنْ فَارَقَ الْحَيَاةَ.

وَمَعَ هَذَا فَانَّ وَفَاتَهُ مِنْ وَجْهِهِ نَظْرُ أَسَاذَنَةِ أَمْرِ اضْطَرَّ الْقَلْبَ كَانَتْ مَثْوَقَةً فَقَدْ كَانَ مِنْ أَبْرَزِ مَاذَاجِ ذَلِكَ النَّمَطِ النَّاجِحِ الْمُعْرُوفِ عَالَمِياً فِي ذَلِكَ الْجَيلِ الَّذِي كَانَ يُفْسَدُ فِي النَّدْخِينِ وَالْقَهْوَةِ وَمَا إِلَيْهَا مِنْ مُنَهَا، وَيُهُمَلُ فِي اسْتِيَاءِ سَاعَاتِ النَّوْمِ حَتَّى لَا يَكُادُ يَنْاَمُ.

وَفِي السَّبعِينَاتِ وَالْسَّيْنِينَاتِ مِنْ قَبْلِهَا لَمْ يَكُنْ الْوَعْيُ بِعُوَمَلِ خَطُورَةِ أَمْرِ اضْطَرَّ الْقَلْبِ قَدْ نَمَى إِلَى الْحَدِّ الَّذِي نَعْرَفُهُ الْآتَنَ، بَلْ إِنَّ النَّدْخِينَ كَانُ مَسْمُوحاً بِهِ فِي الْأَمَكْنَاتِ الْعَامَّةِ وَفِي الاجْتِمَاعِاتِ الْضَّيْقَةِ فِي الْعَرْفِ الْمَغْلُقِ

^١ الدَّكْتُورُ أَحْدَادْ شَرِيفْ أَوْلَى مَنْ قَالَ إِنَّ الْإِدَارَةَ بِالْأَهْدَافِ | الجَزِيرَةُ نُتْ

بل ربما يرى من يشاهدون تسجيلات حفلات السيدة أمر كلثوم الرئيس جمال عبد الناصر والمشير عبد الحكيم عاصم وقد أشعل السجائرتين بمحرك بدء الحفلة، فكان منحة الاستئناف في الحفلات العامة لا تكتمل بدون الندخين، وهكذا كان الدكتور أحد فواد شريف بكل اندماجه في ثقافة عصبة مدخناً شهاداً مُقللاً من النور مكتناً من العمل والإجهاد وكانت وفاته بالتالي من وفاة، ولا نثر طفي أن يقول طبيعية، لأنها بكل المقاييس الإنسانية ليست طبيعية، وإن كانت من وفاة بالمقاييس الطبية البشرية.

نشأته وملخصها

الدكتور أحد فواد شريف 1925-1976 هو أشهى رواد علوم الإدارة الحديثة في مصر، ارتبط اسمه في أذهان الجماهير بما قدمه نفسه ببعض توليه الوزارة بنظرية الإدارة بالأهداف، وهي النظرية التي كان ينادي بتطبيقاتها في مجال الإدارة العامة في الدولة حيث يتم تعميم مفهوم جديد للإدارة لتحقيق الشفافية الإدارية نفسها.

تلقي الدكتور أحد فواد شريف تعليماً مدنياً والتحق بكلية التجارة وخرج منها (1948)، ثم اسْتَكمل دراسته العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودرس في شيكاغو، وحصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (1953)، وكان أول مصري يحصل على هذه الدرجة من هذه الجامعة وفي هذا الشخص، وعاد إلى مصر فعمل بسلك التدريس في جامعة الإسكندرية هو فوزي عبد العزيز الشهبي الذي تأهل أيضاً بدرجة إدارة الأعمال من جامعة أйوا.

أخير الدكتور أحد فواد شريف ليشغل منصب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في أثناء وزارته الدكتور عبد العزيز حجازي (فبراير 1975)، ثم عين بعد ذلك مستشاراً لرئيس الوزراء للشئون الإدارية.

كان الدكتور أحمد فؤاد شريف قد ولد في منتصف العشرينات من القرن العشرين، وفي رواية تأريخ ميلاده كما هو الشائع في مواليد ذلك الجيل ثلاثة أقوال 1925 و 1927 و 1928 ومن العجيب أن أحد المصادر أورد تاریخاً مختلفاً في بداية الحديث عنه ثم عدل عنه إلى تاریخ آخر بعد فقر قين، وعلى كل الأحوال فإنه ولد في عص الملك أحمد فؤاد وأنه سمي باسمه، ولم يكن هو وحده من وزراء عهد السادات الذي سمي باسم الملك فؤاد فإن الدكتور أحمد فؤاد محيي الدين 1926-1984 التربب منه في السن سمي كذلك باسم الملك.

توليه الوزارة

اختير الدكتور أحمد فؤاد شريف ليشغل منصب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في أثناء وزاره الدكتور عبد العزيز حجازي (فبراير 1975)، ثم عين بعد ذلك مسشسا مال رئيس الوزراء للشئون الإدارية في عهد وزاره ممدوح سالم الأولى. وعند تشكيل وزاره ممدوح سالم الثانية (مارس 1976) دخل فؤاد شريف الوزارة وزيراً للشئون مجلس الوزراء والشئون الإدارية والمنابعه والقابه.

وهكذا وبوجهه نظر تسعض السياق التاريخي فقد كان الدكتور أحمد فؤاد شريف من أعلام الأئمه الذين لجأ إليهم ممدوح سالم ليرفع من المسنوي الفني لوزاراته التي أعقبت وزاره الدكتور عبد العزيز حجازي، وكان قد بدأ في وزارته الأولى بعملي الاقتصادى أبو النخطيط، وهكذا فإن الدكتور أحمد فؤاد شريف دخل وزاره ممدوح سالم الثانية (مارس 1976) وليس الأولى (أبريل 1975) التي كان وزيراً للخطيط فيها هو الدكتور إبراهيم حلمي عبد الرحمن أبو النخطيط في مص والذى عمل معه الدكتور أحمد فؤاد شريف، ومن الانصاف أن نذكر هنا ما ذكرناه من قليل من أن فؤاد شريف كان قد اقترب من موقعاً وزاره من ذع عهد الدكتور عبد العزيز حجازي الذي أسنده إليه مسئولية مثبتة.

ومن الإنصاف للدكتور أحد فواد شريف أيضاً أن أشير إلى أن الدكتور عبد العزيز حجازي تحدث عن
بابنهما صادق وتقدير عميق حين سأله عنهم، وفي هذا دليل على مدى مكانة أحد فواد شريف الحقيقة
في الحياة العلمية العامة.

شهر ته الجامعیة المبکرة

كان من المعروف أن ممدوح سالم عرف قدره فؤاد شريف حين كافا لا يزال في الإسكندرية في شبابهما، فقد كان ممدوح سالم ضابطًا للأمن السياسي حرفيًا على أن يعرف جيدًا كل الأساتذة الناجحين في جامعة الإسكندرية الذين يلف حولهم الطلاب، وقد كان أحد فؤاد شريف من أبرز هؤلاء، بل ربما كان هو فزيله الدكتور عبد العزيز الشنيري أبرز هؤلاء في كلية التجارة، وقد عادا من بعضهما في 1953 واستقطبا الطلاب والناديين حولهما، ووصل الأمانة الخامسة أحد فؤاد شريف وسخن أنه هو الذي استطاع أن ينشئ قسم الإدارة في كلية التجارة الإسكندرية حين لم يكن هناك قسم للإدارة بعد في هذه الكلية، وكانت الكلية لا تزال من شعبتين هما شعبة المحاسبة وشعبة الاقتصاد والعلوم السياسية، واستطاع أحد فؤاد شريف بدأب وفهم عاليه أن ينشئ القسم الجديد وأن يستقطب عدداً من الطلاب يزيد قليلاً عن العشرين ليكونوا في سنهم الابعة في تخصص الإدارة وليخسجوا في 1956 ليكون منهم أوائل الخريجين في قسم الإدارة في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

أنقل الدكتور أحد فواد شريف بوظيفه الجامعية من كلية الألسن بجامعة القاهرة إلى كلية التربية، كما أنه أصبح مسؤولاً عن معهد الإدارة العليا التابع للمؤسسة الاقتصادية في 1957 والذى تطور بعد ذلك إلى المعهد القومى للإدارة العليا 1961.

دور في تطوير نظرية المجتمع المصري إلى دراسة الإدارة

وإذا كان الشيء بالشيء يذكر فإن معاناة أخرى موازية وشبيهة فرضت نفسها في ذلك الوقت، ذلك أن بعض المثقفين من الأساتذة كانوا في ذلك الوقت في الصحف يطالبون بـتغيير اسم كليات النجارة إلى كليات المحاسبة فلا معنى للنجارة، وأذكر ما أسعدهني الله به من الحظ يومها من أن أوضحت لهم وهو أن النجارة في اسم الكلية لا تعني ما يظنونه عن حسابات من بطاقة بعملية البيع والشراء وإنما هي كلمة فاسعة الدلالات على المعاملات والمعاملات سواء الخاصة بين الناس وبعضهم البعض أو بينهم وبين الحكومة، ومن هنا

المنطلق فإن علم السياسة نفسه هو أحد علوم التجارة وشعبة السياسة التي تخرج فيها إسماعيل فهمي واشرف غريال وغيرها من أعلام الدبلوماسية هي قسم من كلية التجارة من قبل أن تنشأ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

ومن الإنصاف أن أذكر أن الشيخ الباورى والشيخ البهى ومن حوالهما من الأزهرىين النبهاء كانوا من الدكاء الفطري والفقهى واللغوى حيث اكتشفوا كلمة "المعاملات" ليكون بدليلاً موازياً لـ الكلمة التجارية فى تسمينهم لـ كلية التجارة حين نشأت فى مرباب الجامعة الأزهرية.. أما مفهوم المحاسبة الضيق الذى استعمله الكتاب فى الصحف فأمن لا علاقته لم بالعلم من قريب ولا من بعيد.

بداية اهتمام الدولة المصرية بعلوم الإدارة

قد يدل ما كتبناه فى الفقرتين السابقتين استناداً لكتاب فى حقيقة الأم من قريب من جوهـنـ الحـدـيـثـ التـارـيـخـيـ عن دور أحد فواد شريف فى الحكومة المصرية قبل دخوله الـوزـارـةـ، فـي 1956 بدأـتـ الحـكـوـمـةـ المـصـرـيـةـ نوعـاـ منـ أـنـوـاعـ النـصـيـرـ تـحـاـ الشـكـاتـ وـالـكـيـاـنـاتـ الـاـقـضـادـيـةـ الـتـيـ كـانـتـ مـمـلـوـكـةـ لـلـدـوـلـيـنـ الكـيـرـيـتـيـنـ اللـيـ اـعـدـيـنـاـ مـعـ إـسـرـائـيلـ عـلـىـ مـصـىـ 1956 وـهـاـ بـرـيطـانـيـاـ وـفـرـنـسـاـ.. وـلـاـ اـتـضـحـ أـنـ إـدـارـةـ هـذـهـ الشـكـاتـ الـكـيـرـيـةـ الـتـيـ تـرـمـيـرـهـاـ بـالـمـوـازـاـةـ لـلـأـمـيـرـ قـنـاـةـ السـوـسـ هـوـ شـأـنـ أـصـعـبـ مـنـ أـنـ تـنـمـيـ مـعـالـجـهـ بـالـمـسـكـنـاتـ الـوـقـيـةـ فـقـدـ تـرـأـسـاـ مـؤـسـسـةـ سـمـيـتـ بـالـمـؤـسـسـةـ الـاـقـضـادـيـةـ، وـهـيـ بـلـغـةـ عـصـنـاـ الـحـالـيـ أـشـبـهـ مـاـ تـكـوـنـ بـشـرـكـةـ قـاـبـضـةـ مـلـكـ الشـكـاتـ وـالـمـاـخـفـطـ الـمـالـيـةـ وـالـحـصـصـ وـتـنـصـرـفـ فـيـ إـدـارـةـ هـذـهـ الشـكـاتـ وـاـسـنـمـاـهـاـ، وـلـمـ يـكـنـ صـعـبـاـ أـنـ عـضـيـ المـؤـسـسـةـ الـاـقـضـادـيـةـ فـيـ الـاـجـتـاحـ الـعـلـمـيـ الصـحـيـحـ (ـفـيـ نـفـسـ الـوقـتـ الـذـيـ مـضـيـ فـيـهـ مـعـ الـاـجـتـاحـ الـشـمـولـيـ خـلـمـ سـيـطـرـةـ الـعـسـكـرـيـنـ عـلـىـ مـقـاـلـيـدـ الـأـمـوـرـ)ـ وـهـكـذـاـ بـدـأـتـ هـذـهـ المـؤـسـسـةـ فـيـ الـاسـعـانـتـ بـالـفـنـيـنـ وـالـكـنـوـقـاطـيـنـ الـقـدـامـيـ وـالـشـابـ عـلـىـ حدـ سـوـاـ وـهـكـذـاـ بـدـأـ الـوـزـارـةـ

الشبان من أمثال سيد منعى ومصطفى خليل وعزيز صدقى وعبد المنعم القيسوني ينشئون هذه المؤسسة شباناً واعدين من أساتذة الجامعة القريين متهم في السن، وهكذا نشأ اهتمام بالخطيطة من خلال رجل منظم يطبعه هو عبد اللطيف البغدادي، كما نشأت هيئة مثل هيئة السنوات الخمس للصناعة.. كما تطور العمل في مجلس الإنتاج الذي كان قد تأسس على يد جمال سالم في بداية الثورة إلى شعب موازية للوزارات التشيدية.

وهكذا فإن من التاريخ غير المكتوب أن دراسة الإدارة العليا والعمادة نشأت في رحاب المؤسسة الاقتصادية قبل أن تشقق هذه الدراسات الأكاديمية بذاتها، وصحيح أنها نشأت بأعضاء هيئة تدريس من الجامعة في مقدمتهم أحد فؤاد شريف نفسه لكنها نشأت في ظل "المؤسسة الاقتصادية" كيان ييرقاطي كبير وضخم ومسؤول، وكان على رأس المسئولية العملية عن هذه المؤسسة خور من قادة 1952 من طبقة عبد اللطيف البغدادي فذكرها محي الدين وحسن إبراهيم ومحمد صدقى سليمان.. وفي هذه الفترة بدأ أسهام الدكتور أحد فؤاد شريف في لجنة الخطيط، وسمى مستشاراً للمؤسسة الاقتصادية بالموافقة لهذا انتقال الدكتور أحد فؤاد شريف بوظيفته الجامعية من خاتمة الاسكندرية إلى خاتمة القاهرة، كما أنه أصبح مسؤولاً عن معهد الإدارة العليا التابع للمؤسسة الاقتصادية في (1957) والذي تطور بعد ذلك إلى المعهد القومي للإدارة العليا (1961) وأصبح هو أول رئيس مجلس إدارته (أكاديميين 1961)، ولعب دوراً مهماً في هذا المعهد، ومثل مص من خلال منصبه هنا في عدد من مؤسسات الإدارة الدولية، فرأس الوفد المصري في مؤسسات السلطات المحلية ببلجيكا (يوليو 1965)، وفي مؤتمر الإدارة الإفريقية برامبيا (1965). وعلى يديه خرج المعهد تماماً من تبعية المؤسسة الاقتصادية إلى تبعية الدولة نفسها ولينتطور بعد هذا حتى أصبح أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

وأذكر أنني كتت على الدوام من المطالبين بإنشقاق أكاديمية السادات من وزارة التنمية الإدارية لكون عضواً مكتملاً للعضوية في المجلس الأعلى للجامعات، وقد حققت ثورة يناير 2011 بعض هذه الأمانة في شهورها الأولى، وإن كنت لا أدرى سبب ما حدث لهذه الفكرة بعد ذلك من انكاش في ظل الرغبة في وجود الإدارة بعيداً عن العلم ومجتمعه، لكنني أستطيع أن أشير إلى أن كلية الاقتصاد نفسها أُسست قسماً مُستقلاً للإدارة العامة لم يكن موجوداً من قبل كما أن دراسة العلوم الإدارية بدأت تخطو خطوات واضحة المعالم لم يكن من السهل فيما قبل عص المعلومات أن يتم السماح لها بالإنطلاق.

مِيَادِيَةُ الْفَكْرِيَةِ وَالنَّظَرِيَةِ

في جمع الأحوال فإن أحد فؤاد شريف لا يزال هو رائد علوم الإدارة الحديثة التي تخرج بالإدارة من نطاق تفاصيل القانون إلى نطاق تفاصيل الأهداف ومن نطاق الالتزام بالتعليمات إلى نطاق قلبية الطموحات وها توجهان يظن كثيرونهما يصلحان في إدارة الأعمال بأكملها مما يصلحان للإدارة العامة بيد أنني كثيراً ما عبرت عن أنني أعتقد أن العكس هو الصحيح وهو الواجب، فإن إدارة الأعمال أحوج إلى الالتزام باللوائح من الإدارة العامة والعكس صحيح إذا أردنا تطبيقاً تطبيقياً أو ممكناً على حد تعبيري على أن هذه الشائنة الفكرية سرعان ما ظهرت في الحياة المصرية بصورة قاسية وإن لم يتمكن أحد من التغيير عنها بدقة واضحة على نحو ما فعل اليوم ذلك أن وجود أحد فؤاد شريف والقديم القوي الذي حظي به لنفسه ولزملائه في المجتمع المصري طيلة الشهور القليلة التي قضاها في الوزارة كان كفياً لأن يضيف إلى سمات عهد الرئيس أنور السادات وفلسفته تغييراً مصطليحياً جيلاً كان جوهراً موجوداً بالفعل في ممارسات السادات، وهو تغيير بالإدارة بالأهداف، وهذه انتقاداتي لهذا التغيير ليضيف إلى تغييرات

جديدة واضحة كانت تعبّر عن طبيعة هذا العهد من قبيل: العلم والإيمان، دولة المؤسسات، الانفاح الاقتصادي، الثورة الحضارة، الإدارة بالأحداث، الأمن الغذائي بل كان هذا التغيير إلى شيك نفسه هادياً لكل الكتابات التي أيدت إلى رئيس السادات في مساعيه الضخمة نحو السلام بما فيها المبادرة نفسها التي لم تكن إلا تطبيقاً متفقاً ويعبرها من أنواع الإدارة بالأهداف.

في مقابل هذا، فقد كان على الدولة أن تظل على ارتباط بأساتذة الإدارة على خوافٍ آخر، وهذا يعني الارتباط ينتمي وينتسب ويتأرجح وفي ظلّه وصل أستاذ من أساتذة الإدارة إلى منصب الوزير ليكون عيادة خلف للدكتور أحد فؤاد شريف وهو الدكتور على عبد الجيد عبد، لكن الدولة سرعان ما خللت عن إخياره، تحت دعوى أنه من الإخوان المسلمين، كما يرى اسم الصديق الكريم الدكتور على السليمي، وهو من الناجية الأوائل للدكتور أحد فؤاد شريف ليكون وزيراً للدولة (مع الإشارة خارج قرار الشكيل إلى مسؤوليته عن التطوير الإداري) ثم وزيراً للشئون الإدارية ثم وزيراً للمنابعة والقابلة لكنه فقد منصب الوزاري ذات لحظة مفاجئة أو مغاضبة في عهد مصطفى خليل وخرج من الوزارة وحده.

وبالموازاة لهذا فقد تعاقد من الذين عملوا في المسؤولية عن الخطيط كل من الدكتور محمد محمود الأمار والدكتور القيسيوني نفسه والدكتور عبد الرزاق عبد الجيد وذلك قبل أن تناح الفرصة للجعفرى ليأتي على منصب الوزارة (في تابين 1980) عقب قدوم الرئيس حسني مبارك للرئاسة في أكتوبر 1981.

وفيما بعد سنوات قليلة (في أغسطس 1984) جاء أستاذ آخر من أساتذة الإدارة وهو الدكتور عاطف عياد في أغسطس 1984 ليكون وزيراً لشئون مجلس الوزراء، وبقي في الوزارة حتى أصبح رئيساً لها، لكنه خصم نشاطه الواسع وشخصه في السوق لم يكن من الذين قد منهم أعمالهم العلمية أو التطبيقية إلى مجال الإدارة العامة أو الشئون الإدارية.

٢. التراجع الذي أصاب الاهتمام الحكومي بالإدارة

مع بدایت عهد الرئيس مبارك كانت الدعالة على مسوى رئاسة الوزراء، خلط عن حسن نية بين الخطيط والشمية الإدارية وقطنهما أخرين بينما هي في حقيقة الأمر وبالظرف المصيبة في التطبيق تقىضان أو أقرب إلى التقىض على خروما سنرى من تطور الأم بعد ذلك، فكان وجود الدكتور كمال الجنزوري بنصوصيه وحرفيته (أي بتركيز على النص خرقه) مهاتمة أكبر ضرورة وجهاً لعلوم الإدارة الحديثة بعده، فقد كان الجل واعياً لحدود دوره (كما تصوره هو نفسه) في أن يفض ما لم يري في الخطة، وأن يتجه في لا يضع شيئاً جديداً في أيه خطة جديدة مكتفياً بما استوعبه هو نفسه فيما استنق من الماضي، كان الجنزوري ينظر إلى وظيفته كصمام يمنع افلات رئيس الوزراء والوزراء المقربين من في أن يدخلوا في مشروع لم يتم إدراجه في الخطة أو يطالبوا بنموذل أي تطوير لم تنص عليه الخطة.

وهكذا عاش مبارك منذ 1982 وحتى ترک الجنزوري الوزارة في ظل "العلو" أو النعالي الذي يمارس الخطيط بخواه الشمية الإدارية حتى تلاشى الحديث عن أيه قيمة للشمية الإدارية، أكتفاء بالهذا وزاره دولته تشف على أكاديمية السادات وعلى الجهاز المركي للتنظيم والإدارة وعذرينها نفسهم مشغلين بهذه الأولى كوزين لشئون مجلس الوزراء، ووظيفته الثانية كوزين للدولة للبيعة فلما أصبح الدكتور عيد وزيراً لقطاع الأعمال العام وخصصت وزرته للبيعة تضاءل الوقت امتناع للشمية الإدارية عند هذا الوزير الذي هو أستاذ للتسويق والإدارة للأعمال.

نرجاً، عص الدّكتور أحد نظيف ليكون بمنابته كارثة على علوم الإدارة في مصر إذا ما قومن بوجود الجنزوري الذي كان بمنابته ضربة فحسب، فقد كان تعامل الدّكتور نظيف فالوزراء المقربين منه مع الإدارة وعلومها كارثة إلى أبعد الحدود، بل كان من الأسباب المهمة في حدوث ما سبق ثورة يناير من

من ذات فاسعة، فإنَّ كَانَ هَذَا لَا يَنْبَغِي مَا قَدْ يَكُونُ لِدِيْهِمْ مِنْ حَسْنِ النِّيَّةِ، ذَلِكَ أَنَّ الرَّئِيسَ مُبَارِكَ خَبْرَتَهُ الطَّوِيلَةَ كَانَ قَدْ أَصْبَحَ غَائِبًا عَنِ الصُّورَةِ فَلَمْ يَكُنْ كَبَارَ الْمُتَفَلِّذِينَ فِي لِجَنَّةِ السِّيَّاَسَاتِ عَلَى عِنَايَةِ بَحْثَتَهُ أَيْ مُشَكَّلَةٍ مِنْ هَذَا الْطَّرَازِ الْمُتَعَلِّقِ بِالْبَيْانِ الْهِيَّكَلِيِّ لِلْدُّوَلَةِ فِي ظَلِ الْإِشْغَالِ بِآهَافِ أُخْرَى أَكْثَرِ اسْتِهْلَاكِ الْلَّوْقَتِ وَالْجَهَدِ.

وباختصار شدید فقد أصبح الزوج الذي قاده أحد فواد شريف لبعض الوقت عبابة جزء من التاريخ
او أصبح بعبارة أخرى عبابة بارقة في نظام يميل أكثر إلى السيطرة من خلال الخطيط المركزي سواء تولا
زمايون انوا دراسنة في الاقتصاد الزراعي .. من طراز الجنزوري أو ظافر البشري ومن قبلهما
رائدتها الدكتور سيد جابر الله سيد أو موظفون من قيل مورييس مكر مر الله أو أساتذة اقتصاد من
السيدات الفضليات في كلية الاقتصاد الالتي وجدن أن جو الخطيط المادئ يناسبهن بأكثـر من اشغال
القضاء في ميدانـي المالية والاقتصاد .

أما علوم الإدراة وتجديدها وتحديثها فقد ظن المصريون الـ ٣٠٠٠ من قبيل الدكتور نظيف وأمثاله من المهندسين أنها عملية من بطيئة ببرامح الكمبيوتر وما تعرضاً من خلال برامح حاسوبية مثل بـ زامع الباقي بروتست وغشيله للكمبيوتر على هيئة أعماله في قطاعات من دائنة.

عمله في المجال الدولي وذكر مير

أعير الدكتور أحمد فؤاد شريف (ديسمبر 1967) للأمـر المـتحـدة مـسـشـاـراـ مجلسـ المـعـونـاتـ الفـنـيـةـ حيثـ رـأـسـ وـحدـةـ الإـدـارـةـ الـعـامـةـ وـأـسـمـمـ معـ المنـظـمـةـ الـدـولـيـةـ فيـ تـطـوـرـ الـهـيـاـكـلـ الإـدـارـيـةـ فيـ أـكـثـرـ مـنـ عـشـرـيـنـ دـوـلـةـ تـأـمـيـةـ، وـفـيـ هـذـهـ الـأـتـاـءـ شـارـكـ فـيـ تـأـسـيـسـ الـاـخـتـادـ الـإـفـرـيـقـيـ الـإـدـارـةـ الـعـامـةـ، ثـالـ الدـكـتـورـ أـحـدـ فـؤـادـ شـرـيفـ

كثيراً من النكير والشديدين الداعلي و كان أول عربى يختار عضواً في الأكاديمية الدولية للعلوم الإدارية (يونيو 1966).

وفاته

توفي الدكتور أحمد فؤاد شريف في 6 أغسطس 1976 وكانت زوجته سيدة وفيته حريصة على إحياء ذكراه، وقد سرر قبره الله أبنا نابغاً واصل بخاجاته، هو الدكتور خالد فؤاد شريف، الاسم الوارد في المقال لا يعكس بالضرورة الموقف الشخصي لشبكة الجزيرة.



٣. الأستاذ الدكتور / أحمد فؤاد شريف

نقاء عن كتاب : الإدارة في عصر العولمة للأستاذ الدكتور علي السلمي

حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، كان ذلك في عام 1953.

كان الدكتور أحد فؤاد شريف نطا منيراً . كان صاحب فك ورؤى عصرية للإدارة . و كان ثائراً متحفزاً للنعيير والتطور . كان مختلفاً في أسلوبه كأستاذ تخصص طلابه وينقل إليهم خبراته وخلاصة ما حققه من علم في واحدة من كبريات الجامعات في العالم .

و كان مصرياً حنى النخاع يذوب في حب مصر ويشتت مشكلاها ويسعد بإيجازها . كان الأستاذ الدكتور فؤاد شريف رائداً بكل معنى الريادة .

كان رائداً حين أص على إنشاء أول شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في الجامعات المصرية بكلية التجارة جامعة الإسكندرية .

كان رائداً حين درس أول مقرر في الجامعات المصرية في " العلاقات الإنسانية " عارضاً أهم الإجازات والتطورات الفكرية في عصره في مجال التعامل مع المورد البشري في منظمات الأعمال .

كان رائداً حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد - وهي مادة اقتصاديات التقادم - وفcken من عرضها ينطوي واقتدار لم يتحققها لكثير غيره من المختصين .

كان رائداً حين أسمى بـ " فك " وعلم ووجه في إقامة وتنسيخ نظام الخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في " لجنة الخطيط القومي " التي أخرجت ملصق أول خطة خمسية في تاريخها 1954.

كان رائداً حين أسمى بـ " فك " وعلم ووجه في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك (1957) بمشاركة الفاعلة في إقامة وتنسيق " المؤسسة الاقتصادية "

التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتجهيز الشّركات التي ألت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التّنصير بعد العدوان الثلاثي. وكان نطاً رائداً في التّوجيه والمنابعة دون التّدخل في التنفيذ، واحتفظت الشّركات في تلك الفترة باستقلالها وحرّيتها حتى كثُرَتْ كما كانت من قبل.

كان سائداً حين شارك في تحويل إدارة التعبئة والإحصاء، (الآن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء)، إلى كيان علمي ي Bash الشعارات والمعلومات منطق يغاير تماماً ما كان معروفاً من قبل، وذلك بحسب معايير منطق العلم الإداري الحديث.

كان رائدًاً حين سعى - ونجح في مسعاه - لإقامة أول معهد لنشر دليل أفراد الإدارة العليا - وهو معهد الإدارة العليا - والذي نشأ في إطار المؤسسة الاقتصادية في عام 1957، ثم تحول بعد ذلك إلى "المعهد القومي للإدارة العليا" الذي كان منارة للنحو الإداري المتجدد وأخرج ملخص مئات من رجال الإدارة المتميزين شغلاً مواقع قيادية في شركات ومؤسسات و هيئات القطاع العام، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن في مواقع الصدارة، ولا تزال جماعتهم "جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا" تفيير مؤشرها السنوي منذ ما يزيد عن الثلاثين عاماً.

كان سائدًا حين أطلق تعبير "الشمية الإدارية" كأسلوب علمي وعمل مخطط طفي قطوي وتحديث الإدراة من خلال تطوير الأفراد القائمين عليها.

كان سائلاً حين شغل منصب وزير الدولة للشمية الإدارية لأول مرة في مص عام 1975 - 1976 . توفي في 6 أغسطس عام 1976 .

(15 مارس 1927 - 6 أغسطس 1976)

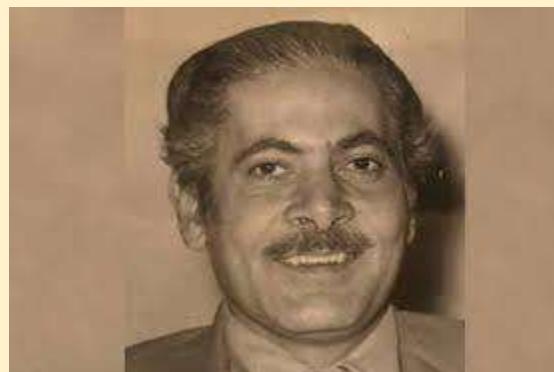
(15 March 1927 - 6 August 1976)

86 ب شارع - 104 المعادي - القاهرة



أهم الأعمال

من أهم أعماله: لم العديد من المؤلفات والمقالات والدراسات في الادارة والاقتصاد منها: كتاب (اقتصاديات المنافع العامة) و قام بتدريس مادة مخصصة في علم الاقتصاد - وهي مادة اقتصاديات النقد. أشرف على العديد من الدراسات والبحوث والدراسات العلمية لطلابه في مصر والعالم الغربي وافتتح شارعه في تأسيس اتحاد إفريقي للادارة العامة



الادارى الائدة

جائزة Wall Street عن أحسن مقال في التمويل الدولى .
أول عرب يُختار عضواً في الأكاديمية الدولية للعلوم الإدارية (يونيو 1966).



٤. أحد فؤاد شريف²

سامي جلال

إذا سألت أي شخص، على قدر معتقلاً من الأطلاع، في أي مكان حول العالم، عن ذلك اليوم السادس من أغسطس بالنسبة له، فمن المرجح أنه سيقول لك إنه أحد الأيام الـ ٩٩ شهراً في تاريخ البشرية؛ فهو اليوم الذي قررت فيه الولايات المتحدة الأمريكية، منتصف الأربعينات، أن تقتل مئات الآلاف من البشر بدم بارد عبر إلقاء قنبلة نووية تسمى «الولد الصغير» على مدينة «هيرشيم» اليابانية، فيما أُلقت القنبلة الثانية «الجلال الدين» على مدينة «ناجازاكى» بعد ذلك بثلاثة أيام.

إلقاء القنبلة النووية حدث جلل، غطى على أحداث كثيرة مهمة، عاماً مثلاً قدرت الأقدار أن تكون جنازة الأديب مصطفى لطفي المفلوطى، في يوم محاولة اغتيال الزعيم سعد زغلول، فلم يذهب أحد لجنازته، وكتب أحد شوقي شعر الشهير: "اخترت يوم الホール يوم وداع.. وداعك في عصف الرياح الناعي".

يقولون إن وفاة شخص هي مأساة، بينما وفاة مليون شخص هي مجرد إحصائية.. فالواقع أن سؤوفسَا نويفيت كثيرة تقع على رؤوس الدول حين فقد أحد مدعها، فالإنسان، بعكس المباني والمنشآت، لا يمكن تعويضه.

² أحد فؤاد شريف - الوطن

في السادس من أغسطس، عام 1977، فقدت مصر أحد روادها، الدكتور أحمد فؤاد شريف، أستاذ أستاذة الإدراة في مصر. كان يمكن لفؤاد شريف أن يستمتع بخياته بعد أن تخرج في جامعة «شيكاغو» بالولايات المتحدة الأمريكية، أوائل الخمسينيات، بعد قيام الثورة المصرية بعام واحد.

وهو أول مصرى تحصل على الدكتوراه في هذه الجامعة المنشورة، لكنه عاد لوطنه بعد ها ليصبح أستاذًا للاقتصاد بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، قبل أن ينتقل إلى الكلية نفسها بجامعة القاهرة. الدكتور أحمد فؤاد شريف، أحد أهم أساتذة الإدراة في التاريخ المصرى، وهو الذى أسس «المعهد القومى للإدراة» بعد تخرجه بثمانية أعوام فقط، ليكون أول رئيس له.

ومن الصدف الجميلة أن من ترأس المعهد الآن هي أستاذة كبيرة من أساتذة الإدراة فالحكومة، وهى الدكتورة شريف شريف، ابنة الأحلاقي لشريف، وهى بالمناسبة اخت الموهوب الناجح الدكتور خالد شريف، نائب رئيس البنك الأفريقي للشمية.. شجراً أحد فؤاد شريف اليافعة طرحت ثماراً طيبة.. منتصف السبعينيات، كان فؤاد شريف مستشاراً للأمم المتحدة، ومسؤولاً عن تطوير الإدراة العامة في دول أفريقيا، حين كلف بأن يصبح وزيراً لشئون مجلس الوزراء ووزيراً للشمية الإدارية، فمرة أخرى فضل مصلحة وطنه عن الاستئناس في الخارج، وعاد وقبل منصبه الوزاري.

اعتمد فؤاد شريف في إدارته على عدة تقنيات، ما زلنا نعمل لها حتى اليوم، ونشرشدها حين نضل الطريق.. أكد «شريف» ضرورة تدريب العاملين بالجهاز الإداري للدولة، خصوصاً فيما يخص استخدام أحد ما وصلت إليه التكنولوجيا، وكذلك محاولة تعديل أي منظومة فكرية لا تقدس العمل ولا تجعل من الصالح العام هدفاً للجميع.. وأكد كذلك على أهمية تكوين قواعد بيانات بشكل

دانمر و مسنمر، مع ملاحظة أن تجميع تلك البيانات ليس غايتها في حد ذاته، بل هو وسيلة، لكن الأهم هو تقنياتها و تطبيقها فالخروج منها بسياسات ناجحة و قرارات صائبة تدفع الدولة للأمام.

الدكتور أحد فراد شريف شخصية لا بد من تذكرها دوماً.

و إنجازاته أكبر من أن تشبع لها مقالة أو جريدة.

و تبقى أجمل أعماله هي أبناؤه، وأفضل أعمالهم هي الحفاظ على سيرة هذا الشخص العظيم.



٥. دكتور فؤاد شريف .. سائق الإدارة الحديثة في مصر

مضى يوم السادس من أغسطس الحالي دون أن يتسبّب أحد إلى من قرر اثنين وأربعين سنة على وفاة دكتور أحد فؤاد شريف أستاذ الإدارة الاحترافية وصاحب النجاعة الائدة في تطوير الإدارة المصرية. كان دكتور فؤاد - كما تعودت فز ملائكة في تجارة الإسكندرية أن تلقبه - سائقاً بمعنى الكلمة في سعيه إلى تطوير الإدارة المصرية بعد عودته من الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٣، وكان أول مصري يحصل على الدكتوراه في «ادارة الاعمال» من جامعة شيكاغو الأمريكية، ليتحقق بالعمل مدحراً في كلية تجارة الإسكندرية، ثم ينتقل إلى تجارة القاهرة، وبعدها كان من الفاعلين في لجنة التخطيط القومي والمؤسسة الاقتصادية ثم كان له السبق في تأسيس «المعهد القومي للادارة العليا» عام ١٩٦١. وفي عام ١٩٧٥ دعاه السيد / محمد سالم رئيس مجلس الوزراء ليشغل منصب وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الشئون الإدارية، وقد استجاب للدعوة قاتراً منصبه الدوالي حيث كان يعمل مستشاراً للأمر المنشد ومسؤلاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا.

ومن أقوال د. فؤاد «أن الشّرط الأول لنجاح عملية الإصلاح الإداري هو «الترانيم القيادة السياسية». إن الترانيم القيادة السياسية بالتغيير الإداري في رأيه يكون «بأن تضحي بجزء من سلطتها، أو جزء من سيطرتها، أو جزء من أساليبها»! وفي رأي د. فؤاد أن التغيير الإداري لابد له من قادة يخططون، أمن الذي يثير قضية أسلوب ومعايير اختيار القادة وهل تكون القدرة الفنية هي أساس اختيار أم شيئاً آخر؟ وحسب قول د. فؤاد إن عملية التغيير تشبه عمليات الحرب.. قوات تقدم وقوات تقاوم، وهو بذلك يشير إلى أن مقاومة التغيير أو الإصلاح الإداري تطلب من يخططون له ويقودون فعالياته أن تتفوق لهم القدرة على فهم أسباب ودعاوى مقاومة وأساليب التغلب عليها.

وقد أوضح د. فؤاد أستاذى د. فؤاد أهمية تطوير تقنيات الإدارة وأساليب الأداء فى الجهاز الإداري للدولة وضوره تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة ومساعدتهم على تغيير أنماط سلوكهم حتى يتحقق العائد من التطوير التقنى !

كما أشار أستاذى د. فؤاد إلى أهمية وجود نظم للمعلومات المتعددة وتطوير أساليب عرض واستخدام تلك المعلومات، مؤكداً أن العبرة ليست بكمية المعلومات ولكن الأمر هو القدرة على استخدامها واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً عليها .

وكان د. فؤاد سباقاً حين عرض نظام الإدارة بالأهداف وأسلوب تطبيقه والبرامح الزمني وخطوات العمل الازمة في اجتماع مجلس الوزراء بتاريخ 24 مارس 1976 مؤكداً أن «الإدارة بالأهداف والنتائج تخل محل الإدارة بالتعليمات واللوائح، موضحاً بأن كل وحدة إدارية سوف تضع خطة موازية لخطتها الاستثمارية وتحدد أهدافها بشكل دقيق ويدكون دور الدولة مقتضاً على إقرار الأطر ووضع السياسات والتوجيهات العامة دون الانشغال بالتفاصيل، وينبع ذلك إعادة النظر في هيكل الوظائف والأجور ونظام التسعير والأرباح. كما ينبع تطبيق مبدأ التشغيل النجاري على شركات القطاع العام. وعن رأيه في تطوير الإدارة المحلية قال «إن تحسين الإدارة المحلية في مصر يعني نقل السلطة من المكريات إلى المحليات، فإلى أي حد يشترى الوزراء عن سلطاتهم؟».

كان أستاذى د. فؤاد صاحب فكر فريدة عصرية للإدارة وكان مصر ياحتى النجاح بتألم لمشكلات الوطن ويسعد بإيجازاته، وقد أسمى بـ «فؤاد فكر» وعلم وجهد» في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك (1957) بمشاركة الفاعلة في إقامة وتقسيم «المؤسسة الاقتصادية» التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتجويم الشركات التي تملكها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات النصیر بعد العدوان الثلاثي.

كما أسهم في دفع جهود الشمية القومية في مص بنكيد أهمية «الإدارة» كعامل رئيس في تلك الشمية، كذلك كانت له مساهمات في أعمال مجلس الإنذار القومي والهيئة العامة لمشروعات السنوات الخمس، وفي تطوير إدارة الشعبة والإحصاء (الآن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء) لتحولها إلى كيان علمي يواكب النماذج مع الإحصاءات والمعلومات بمنطق يغاير تماماً ما كان معروفاً من قبل، وذلك ب gez جه بفك الإدارة و منطق العلم الإداري الحديث.

وكان إنجازه الرئيس إقامة «معهد الإدارة العليا» والذي نشأ في إطار المؤسسة الاقتصادية في عام 1957، ثم تم تحويله بعد ذلك إلى «المهد القومي للإدارة العليا» الذي كان منارة للفكر الإداري المتجدد وأخرج ملص مئات من رجال الإدارة المتميزين شغلوا مواقع قيادية في شركات ومؤسسات و هيئات القطاع العام، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن في مواقع الصدارة.

يا ليثا في مص نذكر سرورنا الفكرية والعلمية ونخلي بالإنجازات التي صنعت قرة مص الناعمة!

كيف تعرفنا أنا وزملائي على أستاذنا الدكتور فؤاد شريف

لما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسته هو الأخ علي شريف الذي أخذ ينشرنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر. ولم يطل انتظارنا فقد وصل إلى الكلية ذات صباح شاب وسيم له شارب كثيف كان علامته مميزة له و أبناه المسؤولون أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وخلقنا حوله فريقاً أن نعرف على موضوع الدراسة، ثم استئمنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكّد علاقتنا به وهو أستاذنا وأستاذنا الأستاذ الدكتور أحد فؤاد شريف. و كان رحمة الله جزءاً في العلم جزءاً في الحق، وعلمنا منه أنه حصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو وهي واحدة من أهم وأرقى جامعات العالم، وقد بدأ محاضراته في مادة جديدة سمعنا اسمها لأول مرة وهي **"العلاقات الصناعية"**. كانت المادة تسع من موضوعات تصل بأهمية العنص

البشري في الصناعة، وكيف كانت العلاقات تسمى بالصراع بين الإدارة ونقابات العمال، وكيف كانت تدعى المفاوضات الجماعية Collective Bargaining بين الإدارة ونقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تتشكل حركة تسمى العلاقات الإنسانية، هدف إلى تطوير العلاقات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وتنطويها بما تتحقق مصالح مشتركة للطرفين.

في هذه المادة الجديدة كنت وزملائي نرشف علماً جديداً وفكراً منطوراً ونطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانهيار إلى أستاذنا الجليل الذي لم يكن يكبرني بأكثـر من ثمان سنوات فهو من مواليد 1928 وأنا مولود في 1936. وما كان حدـيث عـهد بالجـامعـات المصرـية بـعد فـترة غـيـابـ في الـولاـيـات المـتحـدةـ الأمرـيـكـيـةـ قـارـبـتـ الخـمـسـ سـنـوـاتـ، فـلـمـ يـكـنـ جـاهـزاـ بـأـعـدـادـ كـتابـ ذـرـسـ فـيـهـ وـكـانـ يـعـنـدـ كـلـيـاـ عـلـىـ المـاضـيـاتـ الشـيـقـةـ الـيـقـدـمـهـاـ لـنـاـ. وـلـكـنـ تـكـتاـكـاـ نـتـلـعـ بـإـلـىـ كـتابـ فـيـ أـيـدـيـنـاـ فـرـجـعـ إـلـيـهـ، فـلـجـأـ إـلـىـ صـدـيقـ لـمـيـتـكـ مـطـبـعـةـ كـيـ تـجـهـزـ لـأـكـابـ الـأـوـلـ فيـ الـعـلـاـقـاتـ الصـنـاعـيـةـ الـذـيـ كـاـنـ شـلـمـهـ فـيـ شـكـلـ مـلـازـمـ أـلـأـبـاـلـ مـنـ المـطـبـعـةـ.

تعلمنا من الأسنان

+ أن الإدارة علم فارم ومنظور يعتمد على أسس المنهج العلمي وينتقل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كاقتصاد والهندسة، ويستخدم من علوم النفس والاجتماع شيء كثير من مفاهيم ومبادئ المنصلة بالعامل مع العنصر البشري.

+ أن ممارسته أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكتسب بالتعليم وقصول بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة منهن ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجده لدى البعض وتختفي منها آخرون، وإنما هي قدرات تسمى ومهارات تكتسب وتنشط جمعها إلى حصيلة علمية فمعرفية متجلدة باستمراـرـ.

أن العالم ينطوي بسعة، وأن العلوم - ومنها علوم الإدارة - يتم تحديها باستمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجدد والتطور عليه، أن يلاحق ما يجري على الساحة من متغيرات ويسلح نفسه بالجديد في العلوم والتقنيات. وكان من أقواله رحمة الله التي لا نسأها أبداً وفينا نذكرها كلما شاهدنا حركة المتغيرات الهاوية من حولنا في عالم اليوم " علينا أن نجري لكي

نظل في أماكننا ".³

أن أصعب وظائف المديرين هي اتخاذ القرارات وأن أهم مجالات اهتماماً هم هي العلاقات مع البشر من العاملين أو المسئولين أو المنافسين.

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

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

أن الإدارة يمارسها عادة نوعان من المديرين، شاع النوع الأول منهم في مص لسنوات طويلة وهو "المديرين المالك" Owner Manager الذي يمارس الإدارة حكماً كونه يملك المنظمة أو جزءاً منها، وليس بالضرورة لأنه يمتلك الخبرة أو المعرفة الإدارية الصحيحة. والنوع الثاني هو "المديرين المحترف" Professional Manager وهو النمط الذي قامت عليه النهضة الإدارية الأمريكية والأوروبية والتي تفوقت بها

³ لاحظ أن هذا التهكم الناضج لحركة المتغيرات وتأثيرها على الإدارة والمنظمات كان قبل خمسين سنة من الآن.

على بلاد العالم القديم حتى بدأت أوروبا واليابان في الانطلاق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في محاولة لمحاكاة النمط الأميركي في الإدارة.

إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ.د. فؤاد شريف تتطلب تسيير أعداد وفيرة من المديرين المهرفين، ومن هنا كانت عنایش بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين⁴.

أن النطوي الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للشمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاصاتها قد بدأت مع اهتمام حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسية للشمية الشاملة في مصر في العام 1954.

و كانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراستي على أيدي أستاذي دكتور أحد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذ اخترت، مثلاً تخصصي، و كنت دائمًا أتأثر في كل ما أفعل من مهنياً أن أواصل دراستي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام. وكانت علاقتي و مجموعة من الزملاء الذين أطلق عليهم "مرادي فؤاد شريف" قد توطدت للدرجة التي كان ينضي معه ساعات طوال في مكتبه الصغير في الدور الأول من مبني المدرجات بالكلية وهو مبني أضيف للكلية أثناء فترة دراستها و به مدرج جين للمحاضرات العامة كانا يمثلان طفرة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما يسع لحوالي ثمانمائة طالب!

و كانت حجرة "الدكتور فؤاد" كما اعندها أن نطلق عليه هي الحجرة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بخواص حجرة صغيرة يوجد لها عامل الماقيف بالكلية، إذ لم يكن المبني مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة

⁴ كان ذلك في العام 1957 حين تولى إنشاء "معهد الإدارة العليا" الذي كان تابعاً في ذلك الوقت إلى "المؤسسة الاقتصادية"، ثم تحول تحت رئاسته في العام 1961 إلى كيان مستقل ينبع رئاسته الجمهورية بحسب "المعهد القومي للإدارة العليا".

التدريس، ولم يكن في مبني إدارة الكلية [مبني الملاجأ] مكتب شاغر يمكن تخصيصه لهذا المدرس النافر القادر من شيكاغو والذي لا يهناً يعلن عن آراءه غير الإيجابية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم. فأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلاب المهرجين بشخصيته وعلمه، وتضع ما يقال فيها من علم وما يتعدد بين جنباتها المحدودة من تساؤلات منا خن الطلاب والطالبات، وإجابات مسيضية من أستاذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نظر الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يكتننا الالتجاء إليها، وحى أحاديث حول مستقبلنا بعد النخرج من الكلية.

قصة شعبة إدارة الأعمال أو "شعبة المشاغبين"

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى وجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبعض مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان لها شعبة للاقتصاد والعلوم السياسية. وذات يوم كنا في بداية العام الرابع من دراستنا فاجأنا الدكتور فؤاد شريف بأنه طرح على الكلية اقتراحاً بإنشاء شعبة تخصص تسمى شعبة إدارة الأعمال تبدأ الدراسة بها من السنة الابعة، وأنه اشترط ألا يقور بالتدريس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أستاذنا الجليل أ. د. عبد العزيز الشبيبي الأمن الذي يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحابه من المعيدين والمدرسسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد يخرب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاثروا لحماية صديقه فزميله أ. عبد الغفور يونس، ولكنها مكثت من انتزاع القرارات وتقديمها الشعبة فعلاً.

وكان الأخبار الدقيق والنحدي الصارخ لنا خن من يدي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الابعة هو اتخاذ القرارات بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة الأعمال التي جاءت خمسنا لها نتيجة حاس أستاذنا

فوفيقه الدكتور الشريبي. وكان الاخيار واضحًا أمامي فلم أجد صعوبة في اتخاذ القراء، فها هي فرصة العمل التي كت أقطعها إليها قد حانت وأصبح في إمكاناني أن أسير على نفس نهج أستاذتي وأن أتخصص في علوم الإدارة التي أحبيتها بسببي وتعلقت بها تأثيراً بها.

وكان القراء بالانساق بالشعبة الجديدة

كان قاريء وجموعة من الزملاء من مرادي دكتور فقد ضمت اثني عشر طالباً وطالبةً أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أذكر من زملاء الشعبة محمود منسي، حنفي سليمان وعادل بن كات من رجال الأعمال المشهودين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نيلة البسيوني الأستاذ بأكاديمية السادات وشقيقها المرحوم أ.د. أميرة البسيوني الأستاذ السابق بنفس الأكاديمية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد وأدهم والزميلة فتحية إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشتركة والزمالة تربطني بكل من محمود منسي وحنفي سليمان وعادل بن كات الذي لقاء كلما دعثي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقي فقد ترققت بنا السبل فلم نعد نلتقى وإن كت أمنى أن القاهر لنسعيد ذكريات من حلته سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغوط غير عادية غارس علينا من عميد الكلية وقها المرحوم أ.د. السيد المغازي أستاذ القانون وثلاثة من أساتذة المحاسبة منهم أستاذنا الفاضل أ. طاهر أمين رحمة الذي اخاز في البداية إلى المعسك التقليدي فأ. علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكذلك تخلوون إثنان عن قراء التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخرجتين منها مجال للعمل، فقد كانوا يتذمرون علينا بقولهم "هل بعد التخرج سيتم تعيينكم مدربين؟" ثم يعتقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين يتذمرون إلى مهنة واضحة ومسنة ومعرفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب "المحاسب" مجرد التخرج وتهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل

مصلحة الضائب فمكتب خبراء وزارة العدل، فا Hick عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال. وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثنا عشر قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال النهدي بسوء المصير وضياع المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل المئات منهن في وظائفها كل عام، بينما تجدهن عاماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لخريج المديرين، وكان المعارضون للشعبة يغامرون من ذكره فقادوا وينجذبون من تأثيره على الطلاب ويدفعون في توجيه سهام النقد إليه بينما هو ماض في طريقه غير عابئ بما يقولون.

الحلقة مع الأستاذ

كانت منعنة حقيقة وتجربة مختلفة عاماً أن أحضر محاضرات دكتور فؤاد شريف ضمن طلاب السنة الثالثة وحن حوالي الثلثائة طالب وطالبة، و ذلك في أول لقاء لهم بطلاب كلية التجارة حين تولى تدريس مقرر في "العلاقات الصناعية". ولكن كانت المنعنة الأكبر والتجربة الأكشن ثنا، هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تعلدي أحد عش طالباً وطالبة هم كل شعبة إدارة الأعمال الجديدة وحن في السنة الرابعة

5 أنا استغل به تعبير د. فؤاد أدي د. شرف للإشارة إلى أ. د. أحمد فؤاد شرف بذلك كما نظمه عليه أدي خاطبه.

بالكلية. كان دكتور فؤاد دائم الناخير في الحضور إلى محاضراته كنا نطلبها قيًّا في منزله لكن «موعد المحاضرات، وحين تجلس كانت تبدى عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمة الله يضي ساعات الليل الطويلة في قراءاته وكتوبه وآلات حفظه لا تخلد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدحناً شهاداً وتحسسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكن كان داخل قاعة الدراسة إنسان مختلفاً تماماً كل يقظة وتحفظ وحماس، يندفع العلم منه ويزف خن ما يفيض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كما نتعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

وفي ذكرى من وفاته عشرين عاماً على وفاته، أثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 ترقى رحمة الله بخوضور السيدة الفاضلة أسمى الله بها السلام، الناجح د. خالد فؤاد شريف الخير بالبنك الدولي، ووجده تقي أقرأ الصفحات النالية من كليب صغير أصدرته الجمعية يضم نص محاضرة تبين رأئعنين ألقاها في أحد مؤتمرات الشمية الإدارية عام 1962 في اعتاب صدور ميثاق العمل الوطني:

«كان الأسناذ الدكتور فؤاد شريف رائداً بكل معنى الريادة..»

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

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

 كان رائداً.. حين أدخل هو ورفيقه كفاحه فوز ميل سحلته في جامعة الإسكندرية ومن بعدها جامعة القاهرة ثم المعهد القومي للإدارة العليا أ.د. عبد العزيز الشريبي - أمد الله في عمره - منهج

الدراسات الميدانية كأسلوب لإكساب طلاب إدارة الأعمال الخبرة النظرية إلى جانب المعرفة النظرية بعلوم الإدارة والتسويق.

كان سائداً.. حين تولى وهو أستاذ الإدارة قدرис مادة منخصصة في علم الاقتصاد، وهي مادة اقتصاديات التقادم، وفcken من عرضها ينطبق واقتدا لم يتحققها لكثير غيره من المخصصين.⁶

كان سائداً.. حين أسهم في «علم وجهد» في إقامة وتنسيق نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في "لجنة التخطيط القومي" التي أخرجت مصر أول خطة خمسية في تاريخها سنة 1954.

كان سائداً.. حين أسهم في «علم وجهد» في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركة الفاعلة في إقامة وتنسيق "المؤسسة الاقتصادية" التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتجهيز الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة القرارات النصیر بعد العدوان الثلاثي، وكانت نطاً سائداً في التوجيه والمنابعة دون التدخل في التنفيذ، حيث احتفظت للشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرفيتها حسب كما كانت وقت الملكية الخاصة.

كان سائداً.. حين أنشأ معهد الإدارة العليا ثم طوره بعد ذلك ليكون "المعهد القومي للإدارة العليا" أول مؤسسة تدريبية منخصصة في تدريب وتنمية القيادات الإدارية في العالم العربي.

كان سائداً.. في السبق إلى الالتحام بالواقع الإداري المصري والمشاركة في تكوين "لجنة التخطيط القومي" والعمل مع مجموعة الخبراء الأوائل في "التخطيط" أمثال د. محمود الشافعي ود. أحد

⁶ أصدر الدكتور فؤاد شريف كتاباً في عام 1955 وهو لا يزال مدرباً بالكلية عنوانه "السياسة التقليدية في مصر" وقام بتدريسه لنا بعد اعتماده أستاذ المادة عن علم تدريسه بسبب لغته، وكان أن قطعه د. فؤاد لهذا العمل.

المرشدي ود. نزيه ضيف في إنتاج "الخططة الخمسية الأولى للشمية الاقتصادية والاجتماعية" في مص 1960-1965 بقيادة العالم الكبير دكتور إبراهيم حلمي عبد الرحمن.

الحلقة مع مقرر السياسات الإدارية

كان مقرر السياسات الإدارية الذي درسناه لنا دكتور فؤاد نافذة عريضة أطللنا منها على عالم الإدارة الجديد، وتعززنا عن طريقه على الكثير من المفاهيم الإدارية بشأن معنى السياسة **Policy** وعلاقتها بالخطط والأهداف، فاستمعنا إلى معلومات حول اتجاهات إدارية كانت جديدة في ذلك الوقت مثل الإدارة بالأهداف وال العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن **Hawthorne** التي أثبتت مفهوم "الروح المعنوية" وتأثيرها في الإنتاجية وكانت نقطة تحول في دراسات السلوك التنظيمي وبداية رحلة طويلة في موضوع "العلاقات الإنسانية".

ولأزال أذكر الدكتور فؤاد وهو يشرح معنى كلمة **Productivity** أي الإنتاجية ويبين الوسائل الأربع الرئيسية لتحسينها . فقد كان يرى الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات في أي عمل أو نشاط إلى المدخلات أو الموارد التي استخدمت في إنتاجها، **فمن ثم يمكن تحسين الإنتاجية بإحدى وسائل أربع:**

زيادة المخرجات مع تقص المدخلات،

ثبات المخرجات مع تقص المدخلات،

تقص المخرجات مع اخضاض المدخلات بنسبة أعلى،

زيادة المدخلات مع زيادة المخرجات بنسبة أعلى.

وفي حديثه لنا عن مدخل الشمية الاقتصادية كان د. فؤاد شريف دائم المقارنة بين مدخل الشمية بتوسيع مجالات الإنتاج وزيادة المخرجات وتحقيق مستويات أعلى من الراهنية تطبيقاً لمفهوم تحسين الإنتاجية بالطريقة الأولى ويشير كمثال على هذا المدخل إلى التجارب الشمية في العالم الغربي . ثم يطرح المدخل

الثاني وكان يطلق عليه "مدخل غاندي" وهو المدخل الذي يعتمد في إحداث التنمية بالتنازل عن كثير من الاحتياجات والآثقا، بما يمكن تحقيقه، وهذا المدخل يعتمد فكره تحسين الإنتاجية [أو التنمية الصافية] من خلال قبول مسوئيات متحفظة من المخجات وفي نفس الوقت تخفيض المدخلات بحسب أعلى، فهي على حد قوله "تنمية الفقير" بالقياس إلى النمط الغربي فيما كان يسميه "تنمية الشاء".

وفي مقرر السياسات الإدارية عن فنا من أسنادنا ذكر فواد الكثير عن أساطين الصناعة وفكري الإدارية أمثال هنري فورد، شستر بن فاردر، فرنسريك تايلور، هنري فايلر وغيرهم، كما أفاد لنا في بيان مميزات وإيجازات رجال مصرين عظماً، أمثال طلعت حرب و محمد فرغلي وأحمد عبود.

كان د. فواد رحمة الله مصرياً إلى النجاح ولم ينفعه دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجذبه بالتقدير العلمي والإداري هناك من أن يسمى في حبه وتقديره «إمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان يبيت فيما هذه النغمة الوطنية الرشيدة القائمة على التكثير والعقلانية، وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف. كان يطرح لنا في معرض دراسته السياسات الإدارية الولائية من المفاهيم والتجارب الإدارية إلى أقصى كما حدث في النقلة النوعية التي أحدثها ألفريد سلون Jr. Alfred P. Sloan في إعادة تصميم فلسفة الإدارية بشركة جنرال موتورز General Motors، وأوضح لنا أهمية التغيير الذي أحدثه في الهيكل التنظيمي للشركة وفي أسلوب مواجهتها للمشكلات وكليهما يعتمدان في الأساس على تغيير النظرة إلى البشرين العاملين وتقدير خبراتهم وإمكاناتهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات. وانا أقتبس هنا عن مقال قرأتة في ذلك الوقت مما أعطاه لنا ذكرى فواد من قيادات يعود تاريخه إلى عام 1955 وكتبه رئيس

الشركة في ذلك الوقت:⁷

⁷ Harlow H. Curtice, General Motors Organization Philosophy and Structure, reprinted from "The Development and Growth of General Motors," a Statement before the Subcommittee on Anti-trust and Monopoly of the United States Senate Committee on the Judiciary, Dec.2, 1955, pp.5-12.

"General Motors has grown faster than has the automobile industry as a whole.... but, one may well ask why and how; and this brings me to what to my mind are the two fundamental reasons for the success of GM. Both fall under the heading of what might be termed management philosophy. When this GM philosophy was formulated in the early 1920's - and I might add that the credit for its formulation largely goes to one man, Alfred p. Sloan Jr.- it was unique as applied to industry. That it is no longer unique is in itself evidence of its soundness. The first element of this philosophy has to do with organizational structure, the second with our approach to problems. Both, of course, concern people - in fact, only be put into practice by people."

وقد بين لنا دكتور فؤاد الفكر الأساسية التي توصل إليها Sloan حل مشكلات GM والخروج بها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا العلاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة تسهيل وتقديم وسيلة حل مشكلات الإدارة. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج من المركبة واللامركبة هو الحل، وكما يقول Curtice في شهادته المشار إليها عن هذه الفكرة:

"He [Mr. Sloan's] was to obtain the proper balance between these two apparently conflicting principles of centralization and decentralization in order to obtain the best elements of each in the combination. He concluded that, to achieve this balance so necessary for flexibility of operations, General Motors management should be established on a foundation of centralized policy and decentralized administration".⁸

وتطييقاً لهذا المبدأ أبخر Sloan إلى تقسيم الشركة العملاقة GM إلى عدد من الوحدات المتكاملة ووضع على قمة كل وحدة أكثر المديرين كفاءة، مع تصميم نظام فعال للتنسيق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك تتحقق المزدوج بتنسيق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفع طعندها وتصبح جزءاً منعزلة أو منضارة، وكذا تتحقق الكفاءة والتحسين المستمر في أداء تلك الوحدات من خلال تحويل إدارة الوحدة مسؤولياتها كاملة إلى كأنها شركات مستقلة.

⁸ Ibid.,

وهكذا كما في تلك المرحلة من دراستها - وبفضل الله ثم أستاذنا دكتور فؤاد - في موقف مميز من حيث مسوى المعرفة وحداثة المعلومات التي نتلقاها منه، وقد أشرت تلك المعلومات حين ذهبت للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد نحو سبع سنوات من التخرج لأجد نفسي محظياً بكل ما كانت المقررات الدراسية تتضمنه في أيام السبعينيات من القرن الماضي، فلم أجد صعوبة تذكر في متابعة تلك المقررات وأداء الواجبات وإعداد الأوراق البحثية على مستوى ضارع بل وفائق - وحمد لله و توفيقه - مستوى الطلاب الأمريكية.

حديث سبع عن جريمة المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقلاً وبقوسها لعلم المحاسبة التقليدي وطريقته أساتذة المحاسبة بالكلية في تدريسه. وكان يرى أن ما يقدمه ذلك العلم بالشكل الذي كان يدرس به لا يعدو أن يكون نوعاً من البيانات التاريخية التي خلوا من التحليل والمعانى والمؤشرات التي تحتاجها الإدارات في اتخاذ القرارات. وكان يتعى على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبة صرف دون الالتفات إلى ما هو أهدر، فمثلاً هم يهتمون بإمساك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المنشآت والتأكد من دقة التقييد والتوجيه المحاسبي وتقسيمي الأطراف المديونة والدائنة في الحسابات وما يسمونه ميزان المراجعة - وهو قائمة بأرصدة الحسابات المختلفة في تاريخ معين يتيح أن يوازن طرفاً الدائن والمدين - ولكنهم لا يهتمون بذلك في جدوى الإنفاق ومدى ما حققه من عائد، وهل ثمة بدائل أفضل كان يمكن للإدارة التوجه إليها؟ كما أن المحاسبة بتركيزها على تسجيل وضبط العمليات الماضية في تاريخ سابق، لا تلقت إلى المستقبل ومن ثم لا تقدم للإدارات المساعدة الازمة لاستشارة والاستعداد الضوري للتعامل مع متغيراته.

وكان الدكتور فؤاد حريصاً أن يضمن دراسة في شعبة إدارة الأعمال مقرراً في " المحاسبة الإدارية " وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك

الوقت حديث النطوس، إذ تجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويسعها في إطار من المنطق الإداري الذي يهدف لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات. ولما كانت مفاهيم وتقنيات المحاسبة التقليدية - ولا تزال - قاصرة عن إمداد الإدارة بالمعلومات التحليلية التي تدعم اتخاذ القرارات بسبب اعتمادها على المعلومات المحاسبية التارikhية، لذا فإن تطوير النظرة المحاسبية بدمج مفاهيم التخطيط وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي تعتمد بها الإدارة تصبح هي التقنية الأفضل من وجهة نظر المديرين. وقد كان من توجيهات دكتور فؤاد لنا أن ندرس هذا المقرر باستخدام من جمع أجنبى حيث لم تكن هناك مراجع باللغة العربية في مثل هذا الموضوع، وبالتالي رشح كتاب **Managerial Accounting** وهو من جمع أمريكي تأليف William Vatter و الصادر في سنة 1950 عن دار النشر الأمريكية Prentice Hall وقمنا جميعاً بشراه. هذا المرجع وقد تكون هي المرة الأولى في تأريخ كليات التجارة المصرية أن تتم الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

وقد تعرضا في هذه السنة الدراسية المميزة لموضوعات جديدة كان يطرحها علينا د. فؤاد لم نكن نعلم بوجودها على ساحة العلم الإداري، ومنها موضوع التمويل والاستثمار، وتطبيقات الإحصاء في المجال الإداري واتخاذ القرارات، وأسلوب المباريات الإدارية Business Games كطريقته في تدريب المديرين، وأسلوب دراسة الحالات Case Method كوسيلة مهمة في مجال التعليم الإداري.

كذلك علمنا أفكاراً مهمة حلت محل ما كان تلقيناه سابقاً حول ما كان يسمى مبادئ التنظيم والإدارة وفهمينا من أسنادنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيرها من أدوات التنظيم والشسيق ينبغي أن تكون جميعها من قابلة للنكيف مع تغير الظروف. كما أفادنا أسنادنا بوضوح أن السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تملكه الإدارة من مهارات ومهارات وموارد مادية. و كان دكتور

شرف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بمنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبيرة التي تعرف عليها أثناة دراسة، ومنها ما حكاه لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يسعين بأصحاب الخبرة حل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مستوى تأثير التنظيمية، فما كان يسعى إليه هو الخبرة والكفاءة وليس المظاهر. ومنه علمنا كيف أن قضية الكفاءة قد حسمت ما كان يجري عليه العمل سابقاً من إعمال مبدأ الأقدمية حين اختيار أفراد لشغل مناصب الإدارة وأصبح اختيار الأكفاء وليس الأقدم. ولعلنا تعرفنا من دكتور فؤاد لأول مرة على تعبير "الإدارة العليا" **Top Management** للإشارة إلى فريق الإدارة المهم بأمور الخطوط والخادم القراءات على مستوى المنظمة ككل.

وقد أفادنا دكتور فؤاد بكم مهادئ من خبرته العلمية ونتائج اتصالاته المحلية ب مجالات الأعمال، ومنه تعرفنا إلى الإطار العام لميكل الإدارة في مصر والذي كانت الإدارة الحكومية مثل ركيزته الأساسية. وفي تلك الفترة وحده ما قبل 1957 كان الجهاز الحكومي التقليدي هو القائم بأمور الإدارة في البلاد وفق المبادئ التقليدية للإدارة الحكومية المبنية على أساس استخدام السلطة والتنظيمات البيروقراطية لتنظيم أعمال الخدمات العامة والإشراف على المرافق الرئيسية التي كانت تنسق بينها على المستوى المحلي "البلديات"، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلة في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين تحيي فتحي ومحمد فتحي وغيرهم من كبار إلى أسماليين الذين قامت على أكتافهم نهضة اقتصادية صناعية وتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب القطاعات الزراعية أمثال البدري عاشور وغيرهم. وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية ممثلة في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبيرة مثل شركات هانو، صيد ناوي، عمن أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة ليون التي كانت تابعة من فوق الكهرباء.

في القاهرة والإسكندرية، وشـركـة مـصـر الجـديـدة وشـركـة المعـادـي التي أقـامـت كـلـاً مـنـهـما ضـاحـيـة مـهـمـة وقـامـت عـلـى رـعـاـيـة وـتـسـيقـ شـعـورـها وـإـدـارـة مـنـافـقـها بـالـكـامـل وـمـنـهـا خـطـمـتـرـ مـصـرـ الجـديـدة.

وقد صـدـرـ فيـ العـامـ 1954 قـانـونـ الشـكـاتـ رقمـ 26 الـذـي نـظـمـ أـوضـاعـ الشـكـاتـ منـ حـيـثـ الإـشـاءـ وـإـدـارـةـ سـوـاـ.ـ كـانـتـ مـمـلـوـكـةـ لـلـقـطـاعـ الـخـاصـ أـوـهـاـ نـصـيبـ مـنـ الـمـلـكـيـةـ الـعـامـةـ.ـ كـماـ صـدـرـتـ فيـ العـامـ ذـاتـهـ أـوـلـ خـطـةـ خـسـيـرـ لـلـشـمـيـةـ الـاـقـنـصـادـيـةـ وـالـاجـنـمـاعـيـةـ لـنـغـطـيـ الـفـنـ 1954-1958،ـ كـذـلـكـ كـانـتـ بـورـصـاـ الـأـفـرـاقـ الـمـالـيـةـ فيـ القـاهـرـةـ وـالـإـسـكـنـدـرـيـةـ غـارـسـانـ نـشـاطـهـمـ بـكـنـاءـ تـدـلـ عـلـىـ أـنـ الـاـقـنـصـادـ الـوـطـنـيـ كـانـ لـاـ يـزـالـ يـعـيـشـ حـالـةـ طـبـيـعـيـةـ،ـ وـكـانـ مـنـدـوبـ الـحـكـومـةـ فيـ بـورـصـةـ الـإـسـكـنـدـرـيـةـ السـيـدـ /ـ أـحـدـ جـابـنـ صـدـيقـاـ لـلـدـكـنـورـ فـقـادـ وـمـنـهـ قـعـنـاـ إـلـىـ مـفـاهـيـمـ الـبـورـصـةـ وـمـكـانـهـاـ فـيـ هـيـكـلـ الـاـقـنـصـادـ الـوـطـنـيـ.

وـفـيـ تـلـكـ الفـتـرـةـ فـيـ بـدـاـيـاتـ الـخـمـسـيـنـيـاتـ مـنـ الـقـرنـ الـمـاـضـيـ كـانـ الـصـنـاعـةـ الـمـصـرـيـةـ مـشـوـقـةـ فـيـ بـحـالـاتـ الـغـزـلـ وـالـنـسـيـجـ وـالـصـنـاعـاتـ الـقـطـنـيـةـ،ـ وـكـانـ الـقـطـنـ سـلـعـةـ الـنـصـدـيـنـ الـرـئـيـسـيـةـ الـتـيـ يـعـنـدـ عـلـيـهـاـ الـاـقـنـصـادـ الـوـطـنـيـ اـعـنـمـاـ مـحـورـيـاـ،ـ كـذـلـكـ كـانـ صـادـرـاتـ الـمـحـاـصـيلـ الـرـزـاعـيـةـ الـمـهـمـةـ كـالـأـرـزـ وـالـبـطـاطـسـ وـالـبـصـلـ 9 مـثـلـ مـصـدـرـاـ مـهـمـاـ لـلـدـخـلـ الـقـوـمـيـ فـيـ مـصـرـ.

وـلـعـلـ الـحـدـثـ الـأـهـمـ الـذـيـ حـرـكـ مـيـاهـ الـإـدـارـةـ الـمـصـرـيـةـ الـأـكـلـةـ هـوـ إـشـاءـ هـيـعـةـ مـشـوـعـاتـ الـسـنـوـاتـ الـخـمـسـ الـتـيـ اـهـيـمـتـ بـإـعـدـادـ بـنـاجـ وـطـنـيـ شـامـلـ لـلـتـصـنـيـعـ كـانـ مـنـ نـتـائـجـهـ إـشـاءـ شـكـاتـ الـحـدـيدـ وـالـصـلـبـ،ـ الـقـوـمـيـةـ الـلـأـسـمـنـتـ،ـ كـيـمـاـ،ـ وـشـركـةـ أـدـفـيـنـاـ لـلـصـنـاعـاتـ الـغـذـائـيـةـ ثـمـ تـلـاهـاـ بـعـدـ ذـلـكـ الـعـدـيدـ مـنـ الشـكـاتـ الـصـنـاعـيـةـ الـكـبـرـىـ بـمـقـايـيسـ ذـلـكـ الزـمـنـ وـالـتـيـ قـامـتـ بـدـرـاسـتـ مـشـارـيـعـهـاـ وـالـتـرـوـيجـهـاـ هـيـعـةـ الـتـصـنـيـعـ الـتـيـ حـلـتـ مـحـلـ هـيـعـةـ مـشـوـعـاتـ الـسـنـوـاتـ الـخـمـسـ وـتـقـولـ إـدـارـهـاـ فـتـرـةـ مـنـ الزـمـنـ أـسـنـاـذـنـاـ الـأـحـلـ أـ.ـ طـاهـنـ أـمـيـنـ.ـ كـماـ كـانـ مـنـ

9 أـطـلـقـ عـلـىـ جـزـءـ مـهـمـ مـنـ مـيـاهـ الـإـسـكـنـدـرـيـةـ اـسـمـ "ـمـيـاهـ الـبـصـلـ"ـ نـيـجـةـ أـهـمـيـةـ صـادـرـاتـ الـبـصـلـ فـيـ ذـلـكـ الزـمـانـ.

أعقب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة مسؤولة للصناعة في مصر عام 1956! والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقى.

لقاءاتنا مع د. فؤاد في شهر رمضان أيام الدراسة في كلية التجارة جامعة الإسكندرية

لم تكن أيام رمضان تكتمل إلا بلقاء أستاذنا المرحوم الدكتور أحد فؤاد شريف الذي كان لي شرف أن أكون من تلامذته الأوائل مع زملائي في أول دفعة من شعبة الإدارة بجامعة الإسكندرية عام 1954 حين عودته من بعثة حصل أثناءها على الدكتوراه من جامعة شيكاغو الأمريكية، وكان محباً للجلوس على مقهى شهير على الكورنيش بمحطة الرمل ونحن منحليقون حوله فيما يشبه الأحلام، فقد كان غريباً في ذلك الوقت أن ينبع أستاذنا فؤاد من غير الكلية وقاعة المحاضرات، وقد ظلت علاقتنا بالدكتور فؤاد على مدى سنوات شغل أثناءها منصب وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الشئون الإدارية حتى وفاته.

الرفح الجديدة

و قبل أن أغادر كلية التجارة بجامعة الإسكندرية أفرد بعض اللقطات السريعة للوان من النشاط قمنا بها تعبيراً عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية الدكتور فؤاد.

فقد أصدرنا مجلة أسميناها "الرفح الجديدة" تبشر بكل الإدارة الجديدة وتشير صاححة إلى الرفح الجديدة التي أخذت تتشكل في الكلية بتأثير الدكتور فؤاد وزملاءه أ.د. الشيني وقد انضم إليهم عاشر جدلاً هو المرحوم أ.د. سرمي زكي الذي درسنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيناً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشارك في غرس وتنمية الرفح الجديدة بقيادة الدكتور فؤاد شريف. وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الرفح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد اسمنت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع والمواقع التي مررنا بها تلك "الرفح الجديدة" التي

زرهاد. فؤاد في نهوضنا تحرّك فينا الوعي في المعرفة والسعى إلى التميز، مع إعمال العقل والتفكير دائمًا في جدوى العمل وغاياته، والمقارنة الوعية، مع الآيات والنتائج الأفضل في الدول الأخرى تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت من اقب عالية ومنصلة من النجاح.

كذلك بدأنا في ممارسة ضغوط مضادة واجهنا في نش الدعوة بين الطلاب للتعريف بشعبة الإدارية وميزانيها وبحثنا في استقطاب أ. طاهر أمين أستاذ المحاسبة والذي أصبح بعد ذلك من أصدقاء الإدارية والعاملين في حقوقها بعد ترقية كلية التجارة فانتقل إلى القاهرة وقلد منصباً مهمّاً في وزارة الصناعة.



٦. العمل مع أستاذ د. فؤاد في العهد القومي للادارة العليا

النعرف بالمعهد القومي للادارة العليا

النشأة والتطورات الأولى

أنشئ المعهد القومي للادارة العليا في القاهرة في شهر سبتمبر ١٩٦١ كمؤسسة عامة مستقلة تمارس نشاطاً علمياً. وعلى مدى أربع سنوات من بداية نشأته، تكونت به هيئة علمية مشرفة بعدها ثلاثة عضواً من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها في العلوم الإدارية والاقتصادية والسلوكية.

قدم المعهد في الخمس سنوات الأولى من وجوده أربعين برنامجاً تدريسياً لاعضاء الادارة العليا في شركات ومؤسسات الجمهورية العربية المتحدة شارك فيها ما يقرب من الألف من المديرين. كما قدم ثلاثة برامج لاعضاء الادارة العليا من كافة أخاء الوطن العربي.

وقد بدأ من كراس الاستشارات الإدارية نشاطه ضمن هيئات المعهد، ابتداء من عام ١٩٦٢ ليقدم خدماته الاستشارية للشركات والمؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية. كذلك كان من كراس البحوث بالمعهد يقوم على خدمة مجتمع الادارة بإجراء البحوث المادفة إلى تحليل المشكلات واقتراح مداخل الحل المناسب، وكان معظم أعضاء الفريق العلمي للمعهد يشاركون في أعمال المركبين. كما كانت نتائج الاستشارات والبحوث تعكس على المواد التدريبية في البرامج والملتقيات التي يعقدها المعهد لإبراز الجوانب التطبيقية المنصولة بالبيئة المحلية إلى جانب استخدام الحالات العملية الأجنبية.

في العام ١٩٦٣ تم تسجيل المعهد في المركز الجامعي لتبادل البحوث بجامعة هارفارد الأمريكية، وهو يضم ٥٧ معهداً عالمياً أغلبها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كما قبلت عضوية المعهد في الهيئة العالمية للادارة العلمية C.I.O.S. وفي المنظمة الأفريقية للادارة. كذلك فإن المعهد عضو مؤسس في المركز الأفريقي للادارة الإقليمية CAFRAD.

فلسفة المعهد

أن عملية الشمية الإدارية، بوصفها عملية تغيير موجه، وشاملة بحسب أن تتكامل في تحقيقها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهتم المعهد بالبعد العربي انتلاقاً من الإيمان بأن تنمية الإدارة بحسب أن تأخذ شكل حركة عربية شاملة ولا تتعصب في مص من المعهد فقط. وكان المعهد يذكر أيضاً على البعد الدولي في نشاطه وسعى إلى توثيق علاقات بالمؤسسات والمركز الدولي ذات الاهتمام بقضايا الشمية الإدارية، فلمسار كل الفاعلة في أنشطتها وفعاليتها.

أهداف المعهد

استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدرية علمياً وأ邈 هلة مهنياً والمتزنة اجتماعياً. وقد سعى المعهد لتحقيق هذا المهد من خلال:

1. توفير فرص التدريب المنظم والشمية المهنية للقيادات الإدارية باستخدام أحدث مفاهيم وطرق وأساليب الإدارة العلمية.
2. الإعداد المهني للمديرين بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطور المهني للوظيفة الإدارية، ويسهم في تحويلها إلى "مهنة نظامية" يمارسها المؤهلون لها على أساس من الجدارة المهنية.
3. توسيع مفهوم المديرين ببيئة المجتمع الجديد وشحذ حساسيتهم لاتجاهاته وقيمها وتنميته دفاعهم على الالتزام بأهدافه وقوته قبولاً على التوحد مع أصحاب المصلحة الحقيقة فيه.
4. تشجيع إنتاج وإصدار الكتابات الإدارية من حصيلة برامج البحوث والاستشارات والملتقيات الفكرية، وإناء المكتبة العربية بالحالات العملية التي يقوم أعضاؤه بإعدادها من واقع الاتصال بشكّات ومؤسسات فعلية.

تطوير معهد الإدارة العليا

كان أستاذنا دكتور فؤاد منشغلًا بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحوله إلى "المعهد القومي للإدارة العليا" الذي صدر قرار تأسيسه في سبتمبر 1961.

وكان الغرض من تطوير المعهد أن ينولى مهام إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، والقيام بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لمساعدة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد النسخ الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولاً لكافٍة نواعيّات النشاط الاقتصادي.

وجاء قرار إنشاء المعهد القومي وانتقالنا للعمل ببرقى من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وقرر تعيننا على بند مكافأة شاملة [أى وظائف غير دائمة] مقدارها خسون جنيهًا شهريًا لتمثل طفرة مهمة في دخلِي الشخصي كانت تكفي لإعاليٍ فزوجي رحمة الله وابني الأول طارق الذي سرّقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنّه الأولى.

وفي المعهد القومي للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثًا في بعثة حكومية من جهة لم يكن لي لها أي صلة هي ما كان يسمى وقتها "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تغول بعد عدة تغييرات فاستقر ليكون أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا القائمة الآن. فالغريب أنني في جميع مراحل رحلتي مع الإدارة وقد تحققت لي فيها إنجازيات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائمًا تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل بها أو أتنمي إليها. وكانت فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا فرصة للتعلم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية أذكر منهم: أ.د. فؤاد شريف، أ.د. عبد العزيز الشريبي، أ.د. إبراهيم سعد الدين،

أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نيل جد، أ.د. صلاح حامد [عزيز المالية ومحافظ البنك المركزي المصري فيما بعد]، أ.د. سوزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. جنوب إسكندر، أ.د. لويس مليك، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د. خليل جنير، أ.د. ملاك جرجس. وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة والعلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية مميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثالاً الأخ الأكبر لنا يساعدنا وينظر لنا المساعدة في كل ما نطلب. كذلك ستحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب مجتمع الخبراء الأمرين بكتابين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعونات التي قدمناها مؤسسة فورداً للأمن بكتيبة لمساعدة المعهد في سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمرين بكتابين مصدراً مهماً للتعرف على نظر الشكير العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللأقرب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

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

إصراره على إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا خارج نطاق وسيطرة الجامعات، وكان بذلك أول من أرسى بناء مؤسسات الشهادة الإدارية الجديدة بعيداً عن سيطرة الفك الأكاديمي وبيروقراطية الجامعات. صحيح أن معهد الإدارة العامة كان قد أنشئ قبل ذلك ببعض سنوات وخارج نطاق الجامعات أيضاً، لكنه لم يحصل على الاهتمام ولم يكن له نفس النأثير في مسيرة الإدارة المصرية كما كان للمعهد القومي للإدارة العليا.

- التركيز بصفة رئيسية والأولى من **Top** في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم "الإدارة العليا" Management وإبراز المسؤوليات الحيوية والدور الجوهرى للفترة رئيس مجلس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثرلقت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها الخطأ واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المسئوليات الاحادية والمؤسسيّة.
- لعب المعهد دوراً مهماً في إبراز أهمية وحيوية تفعيل مجلس الإدارة في شركات القطاع العام باعتبارها تجمعات فكرية وتقى كمات الخبرة ينبغي توظيفها بفعالية في توجيه عمليات الشركات، ومن ثرلحت على إسناد الصلاحيات الكاملة لمجلس الإدارة والتحول إلى اعتماد رئيس المجلس أقرب إلى العضو المنتدب المسئول عن تنفيذ قرارات المجلس أكثر من كونه هو المسيطر والمنتصر في أمور الشركة.
- الأخذ بمنطق تزامن العلوم والخصصات Interdisciplinary Approach فقد ضم المعهد مزيجاً متنوعاً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والتمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.
- الجمع بين الخبرات الأكاديمية لأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد، وبين الممارسين من رجال الإدارة الناھين والاسعافات لهم جميعاً في صياغة فلسفة شاملة توجه أنشطة المعهد في بناء وتنمية القيادات الإدارية.
- الإذناء المبكر إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المديرين والعاملين وصياغة إستراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهها بما يتحقق أهداف الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن تجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعون من كبار علماء السلوك وذارسيه.

- الانفصال على مصادر العلم الإداري المتجدد في الولايات المتحدة الأمريكية، وإقامة برنامج مشترك مع جامعات أمريكية شهيرة منها جامعي نورث ويسترن **Northwestern** وجورجيا **Georgia** وغيرها، وفتح المجال أمام أعضاء المعهد من الباحثين للحصول على فرص اكتمال دراساتهم العليا في تلك الجامعات المنظورة.
- توليف الفكر الإداري في إطار سياسي وتجاري قومي حيث كان بعض أعضاء المعهد مثل أستاذنا الجليل أ.د. إبراهيم سعد الدين توجهات سياسية واضحة تميل إلى الفكر الاشتراكي انعكس في ممارسات المعهد وبرأيي الموجهة إلى فرق الإدارة العليا بشركات القطاع العام. وقد وضحت هذه التوجهات في أنشطة المعهد وفعالياته التي كان د. فؤاد شريف يشارك فيها بتنفسه في لقاءات مع ممثلي الشركات التضييمات التقافية والعمالية، وكثير من دورات تأهيل ممثلي العمال والموظفين في مجالس إدارات شركات القطاع العام.
- محاولة المزج بين الفكر الإداري المتأاسب مع طبيعة المنظمات الحكومية وبين مطالب شركات الأعمال بهدف صياغة أسس عملية لإدارة شركات القطاع العام ومؤسساته الفوقيه وهي كيانات ترسم خصائص بعضها مستمد من نظرية الإدارة الحكومية بدعاوى الإشراف والرقابة والخطيط المركزي، وبعضها ظل عليه طبيعة العمل الإنماجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومنفعة. ولعدم اكتمال هذه الغاية وعدم بلوغه فكر إداري منييز يناسب خصائص النموذج الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست وبالتالي على الأداء العام لل الاقتصاد الوطني كلها.

السبق في تطبيق نظر وتقنيات تدريبية حديثة لم يكن ملص ولا العالم العربي إحاطة بها حتى بدأها المعهد القومي للإدارة العليا، من ذلك مثلاً أسلوب الممارسات الإدارية وتحليل الحالات النطبيقية، واستخدام ورش العمل Work Shops في نحت قضايا تطبيقية لهم المشاركون في برامج المعهد.

تكوين فلسفة منكاملة للشمية الإدارية تجمع بين التدريب المتميّز والاستشارات الموجهة لتحليل مشكلات الشركات ومساعدتها في علاجها، وبناء قاعدة معلوماتية مهمة عن أوضاع الإدارة المصرية وأوجهها من خلال البحوث الإدارية المخططة.^{١٠}

وكانت أهم الإضافات الفكرية التي حصلت عليها شخصياً من عملي بالمعهد فاتصالياً بأساتذته في التدريب والبحوث والاستشارات أن تتحقق لي الاقتراب من واقع الإدارة المصرية في مؤسسات وشركات القطاع العام نتيجة المتابعة اليقظة لكل ما يدور من مناقشات وحوارات بين أعضاء الدراسات التدريبية التي كان يعقدها المعهد لرجال الإدارة العليا وما يدورونه من شكاوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم، كما أتيحت لي فرص المشاركة في خوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع العام واتجاهات تطويره. ومن الفوائد الجليلة التي أكتسبتها من عملي بالمعهد النموس في مسائل التدريب والشمية الإدارية من خلال مباشرة أعمال مساندة للخبراء والأساتذة المصريين والأمريكيين والاقتراب من أدوات وتقنيات تدريبية جديدة مثل دراسة الحالات النطبيقية والممارسات الإدارية، فضلاً عن النعرف على آليات ومضامين إدارة العمل التدريسي.

وكان في النعامل مع مكتبة المعهد ومنابعه ما يرد إليها من كتب وإصدارات ما ساعدني شخصياً على النعرف المنجد على علوم الإدارة الحديثة وجعل مهمتي حين سافرت إلى الولايات المتحدة

^{١٠} لم يكن تعريف "الشمية الإدارية" Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

الأمنية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً^{٢٢}. كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد الدراسية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي فياقرب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة. كذلك كانت مشاركتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدريب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواءً الميدانية أو المكتسبة وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

وكانت اللقاءات والندوات التي خضناها مع أساتذة المعهد فرصةً تعليمية فادحة بالنسبة لنا نتعرف من خلالها على حصيلة علمهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم البحثية. وقد كان أ.د. إبراهيم سعد الدين من أكمل هؤلاء الأساتذة تأثيراً في فسي نظره لقدرته الائعة على تجميع خيوط أي موضوع يتحدث فيه، وبراعته الفائقة في العرض والتلخيص والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. وكانت أفكاره تعكس لنا ميوله الاشتراكية ومساركته الفاعلة في صياغة مفاهيم الإدارة الجديدة في عهد التأسيس والخطيط المركزي والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني. ونتيجة لهذا كلها تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية "المعهد الاشتراكي" الذي أسس بغض تدريب وتنمية الكوادر السياسية للاتحاد الاشتراكي، كما عمل أميناً للفكر والدعوة في الاتحاد.

ولقد تبني المعهد القومي للإدارة العليا إعداد حالات عملية من الواقع دراسات ميدانية لشراكات فؤسسات مصرية، فكانت بذلك خير بديل عن الحالات الدراسية الأمنية التي لم تكن تطابق طبيعة المواقف في مصر، فتحنّكنا في منحلة تحول خونظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة

^{٢٢} أستطيع أن أذكر الآن اسم مسؤول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الأنسة آمال فرغلي وكانت يومان مساعديها في الحصول على ما نبحث عنه أخذنا في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتوفرة في المكتبات الآن.

لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بغير اساتذة إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأخرى بعكس توجهات نظام الاقتصاد إلىأساليبي والمشروع على السوق. **واحترام آليات السوق وقوى العرض والطلب وحرية المنافسة وأهمية إتاحة الفرص للمسئولين في الاخيار بين البدائل.**

ولا شك أن أكبر وأجل الفوائد التي حصلت عليها من عملي بالمعهد هي الاقتراب من فك الأسئلة ، فالملهم دكتور فؤاد شريف قيادة جهوده من أجل تسمية وتطوير الإدارة المصرية بإحداث تقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. فكان رحمة الله شديد الحب لمن كل ما فيها، ومن ثم كان مشروعه الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن "وصف الاقتصاد المصري" يرسم صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظماته العامة والخاصة وتنوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دائم الحديث عن هذا المشروع فاصفاً إياه بأنه كتاب "وصف مصر" الجديد، ولكن للأسف لم يتحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه من يديه واجب العمل من أجل إحياء هذا المشروع.

♦ ورغم تعاظم مسؤوليات دكتور فؤاد سواء داخل المعهد أو خارجه، فيما كان يطلب منه من بعض القيادات الذين اقترب منهم وخاصة السيد عبد اللطيف بغدادي والسيد زكي يا محي الدين فيما يكلف به دائماً من إعداد دراسات وتقديرات تستغرق جل وقته، فلم يكتن بخل علينا خن تلاميذه الأوائل بوقته وغالباً ما كان تحدد مواعيد لقاءه بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساء، حين ينسى غالباً من أعباء أعماله المنعددة.

♦ وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرين من لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في خاتمة الإسكندرية.



في الصورة أنا عن يبني الزملاء محمد علي شلبي وعبد العليم شارمة، ثم محمود منسي
والأسناد أحد جابر صديق الدكتور فؤاد

❖ كذلك انضم إلى أسرة المعهد الزملاء عادل الأنصاري وعمر غنام واحمد صقر عاشور وفريد النجاشي وصبري الشبراوي ونبيل شعبان وكلهم من خخوم الإدارية المصرية والعربية الا ان بفضل الله ثم ما وفق لهم المعهد والقيادة الملموسة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات . وبين عمر اهتمام الدكتور فؤاد بنا جميعاً وحرصه على تنمية قدراتنا وتقديم فرص الدراسات العليا لنا ، إلا أنني أشعر ونخق أنا تلامذته في خاتمة الإسكندرية كما نسميه بعنایة خاصة منه وكما منزلة أخواته وأصدقائه .

بصمة قاتر تجية للمعهد القومى للادارة العليا

لا شك أن المعهد القومى للادارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفك الإداري و منهاج التدريب والنشطة الإدارية تخرج منها الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة تكونت منها "جامعة خليجي المعهد القومى للادارة العليا" تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديرين المصريين،

وتظم مؤمنها السنوي بانتظام تحدى عليه من خمسة وثلاثين عاماً. وتقوم جماعة خريجي المعهد القومي للادارة العليا بنشاط واضح ينبع في مؤتمرات يعقد بمدينتها الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً ينصل هموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والشمية. وتبخن في هذا المؤمن السنوي أعداد غيرية من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام [قطاع الأعمال العام الآخر] والأعضاء المنتدبين لتلك الشركات وكثير من المهتمين بقضايا الإدارة في مصر من الأكاديميين والممارسين. ورغم أن الجماعة قد غيرت اسمها منذ بضع سنوات المعهد إلى "جامعة الإدارة العليا" دون الإشارة إلى المعهد، إلا أنها لا تزال تتخذ مقرها في مقى المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما لا يزال ينسق أعمال مؤمنها السنوي أحد أبناء المعهد القومي للادارة العليا وهو الأخ د. عمرو موسى.

ملحق خاص

بأيامي

في المعهد القومي للادارة العليا

و مع

جامعة الادارة العليا

أيام المعهد القومى للادارة العليا

1963-1960

النقطة الفاصلة في رحلتي مع الإدارة

كان أستاذنا دكتور فؤاد شريف منشغلًا بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع بدايات قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحوله إلى "المعهد القومى للادارة العليا" الذي صدر قرار تأسيسه في سبتمبر 1961.

وكان الغرض من تطوير المعهد أن يتولى مهام إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، والقيام بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لمساندة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد النسخ الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولاً لكافتاً نواعيات النشاط الاقتصادي. وجاء قرار إنشاء المعهد القومى لينفذنا من مناهة العمل في إدارة فقدت معناها، وانقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وقرر تعييننا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهًا شهريًا لأنتمل طفة مهمة في داخلي الشخصي كانت تكفي لإعالي ورؤجي رحها الله وابني الأول طارق الذي كنت سررت به في أكثر من 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أمر بالقاد سنن الأولى.

الاستعداد للسفر إلى أمريكا

كُتُب أحوال جهدي الحصول على فرصة للسفر إلى الخارج واسنكمال دراستي العليا وقد توقفت عن مشروع دراسته الماجستير في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية لأسباب رئيسية منها أن غياب دكتور فؤاد عنها بانتقاله إلى جامعة القاهرة وكذلك دكتور الشريبي أعاد قسم الإدارية وشعبتها إلى الحال القديم فلم يكن هناك مجال للأسنمار على نفس النهج الذي علماه إياه . ولهذا فقد اجتهدت إلى تسجيل رسالة للماجستير في المالية العامة تحت إشراف أ.د. دلامة علي فاخترت موضوع " دور الميزانية العامة للدولة في التنمية الاقتصادية " على أمل أن ينال لي من خلال هذه الدراسة الغوص منة أخرى إلى مجال الإدارية بالبحث في كيفية إدارة التنمية باستخدام آليات التوجيه بالميزانية .

وفي سياق إعداد تلك الرسالة كان أول معرفي عن الأخ والزميل أ.د. عاطف عيد إذ كان وقتها مدرسًا في قمارة القاهرة وعلمته أنه سبق وأن أعد رسالة الماجستير في موضوع مشابه، فسعيت إلى لقاءه بالكلية ولكن لم يتحقق اللقاء إلا بعد ها بسنوات حين عُدلت في 1967 فزاملته في قسم إدارة الأعمال . وبسبب ابعادي عن الإسكندرية وفي ضوء ما عايشته في المعهد من تطورات فكرية وإضافات معرفية تبيّنت أن الأسنمار في إعداد رسالة الماجستير في المالية العامة هي نوع من العبث لن تتحقق لي ما أصبو إليه من تخصص في علوم الإدارة .

وُكُتُب أحصل على الوعود المتأتية من الصديق الراحل م. سمير فهمي أمين عام المعهد في ذلك الوقت أن فرصة الابتعاث إلى أمريكا قائمة بالنسبة لي فزملائي، وكذلك كان الصديق / إبراهيم رفاعي مدین مكتب دكتور فؤاد يكرر على مسامعنا تأكيدات د. فؤاد شخصياً عن اهتمامه بقضية دراستنا في الخارج ومحاؤاته المنكرة تدبير التمويل اللازم حيث لم يكن المعهد من الجهات المستفيدة من خطة الدولة للبعثات .

وكان لا بد لي من طرق كافة الأبواب إلى أن جاء اليوم الذي أعلنت فيه الخطة العامة للبعثات منضمنة بعثة إلى أمريكا للدراسة إدارة الأعمال والحصول على الدكتوراه مدتها أربع سنوات لصالح "المجلس الأعلى للعلوم" فقد مرت هذه البعثة وفرت لها خمداً الله. ومن ثم بدأت الاتصال بالجامعات الأمريكية المختلفة للحصول على قبول بإحداها **Admission** وتحقق الحلم بفضل الله وجااني القبول المنتظر من جامعة إنديانا **Indiana University** أو كما كان أن سافرت إليها في شهر مايو سنة 1963. وكما سأوضح في الخطة النالية فإن علاقتي بالمعهد استمرت خلال فترة البعثة وذلك من خلال الاتصال بأسناذنا الدكتور فؤاد وهو في نيويورك ويزلا، أعزاء كانوا لا ينجزون يعلمون بالمعهد.

قرار السف ومحاربة الأهل

كان قرار السف إلى الولايات المتحدة الأمريكية مفاجأة للأهل. خاصة الوالد رحمه الله، ورغم أن أحداً لم تخاول إثنائي عن قراري، إلا أنني كنت أشعر بحد القلق الذي يعانيه الجميع خسباً من هذا الجھول.. أمريكا !!!

خلاصة

يمكن استخلاص الناتج النالي عن رحلة الإدارة المصرية خلال فترة التحول التي مرت بها أثناء النهايى بالمعهد القومى للإدارة العليا:

1. أن نشأة القطاع العام وتطور أنماط الإدارة بما لم يكن عليه خطيط وقليل به قدس ما كان محصلة ردود أفعال مواقف وأحداث سياسية وإرهاصات فكرية غير محكمة أثبتت في النهاية كيافات غير منجانية فقدت كثيراً من مقومات الفعالية والكفاءة.
2. سادت إدارة القطاع العام في تلك السنوات المهمة في تاريخ الاقتصاد المصري أفكار غير مبررة كان لها تأثيرها الواضح في سوء الناتج الذي كانت تحققها شركات القطاع العام، من تلك

الأفكار المقوله الشهيره "أن القطاع العام وجد ليقى" وأنه لا سيل إلى الفكير في تطويره أو تطبيقه، فما يهيك عن إلغاء وعوده إلى اقتصاد السوق.

3. كما سيطرت فكرة أن الربح ليس من أهداف شركات القطاع العام التي وجدت على أساس تقديم خدمات للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة، ومن هذه الفكرة تكريست ممارسات خاطئة تربى عليها تراكم الخسائر في القطاع العام بخلافات غير مسبوقة للدرجة أن كثيراً من شركاته فقدت سؤوس أموالها وأصبحت حقوق الملكية فيها سالبة. كما أدت تلك الأفكار إلى اعتبار القطاع العام نوعاً من العمل الاجتماعي ومن ثم أطلقت عملية التعيين في شركاته من دون ارتباط حقيقي بالاحتياجات الفعلية ففضحها هيكلها الوظيفية وانشرت ظاهرة البطالة المقنعة.

4. تسربت أفكار ومفاهيم البير وقراطية والإدارة التقليدية إلى القطاع العام نتيجة الاستعانت بأعداد متزايدة من القيادات الحكومية وأعضاء المؤسسة العسكرية في موقع القيادة الإدارية بمؤسسات وشركات القطاع العام. وعلى الرغم من أن الاستعانت بأصحاب الخبرات من العاملين بالحكومة أو القوات المسلحة ليس عيباً في ذاته، إلا أن قصور معايير الأخيار والكون إلى فكرة تفضيل أهل الثقة عن أهل الخبرة ينبع عنها احتلال كثير من غير المؤهلين إدارياً فكريياً لمناصب الإدارة العليا في شركات ومؤسسات القطاع العام.

5. ترتعضيل المعايير الاقتصادية والإدارية الصحيحة والنظرية الموضوعية للأمور عند اتخاذ كثير من القرارات ذات التأثير في هيكل وإدارة القطاع العام حيث كانت الغلبة لما سمي "بالقرار السياسي"، وكانقصد من هذا التغيير هو تبرير النصافات غير السوية والقرارات المنسنة التي أضرت بالاقتصاد الوطني وزعزعت أركان شركات ومؤسسات القطاع العام.

6. أن الدولة لم تغادر استثمار ما كان متوفراً بالمعهد من خبرات ورصينة وقدرات علمية ممكنته في محاولة المسممة تحقيق ما أطلق عليه تطوير القطاع العام. فقد أسنده فت تلك المحاولات الشكل العام والإطار الهيكلي للقطاع العام دون أن تصل إلى جوهر مشكلاته. كما كان لنواحي تلك التجارب غير المدروسة آثارها السالبة على كفاءة شركات القطاع العام ومعدلات أداء الاقتصاد الوطني بالبعية.

7. وتصدق الملاحظة السابقة أيضاً على محاذلات تطوير الجهاز الحكومي التي افقدت في كثير منها المنطق الإداري إلى شيد، وركبت إلى الشعارات الجوفاء والاسنجاوات إلى مطالب أصحاب القرار السياسي مما وصل بجهاز الدولة إلى ما هو عليه الآن من ترهل وقضمر واختلاض في الكفاءة تعاني منها مؤسسات الاقتصاد الوطني والمجتمع كلها.

8. ولم يكن حال ما أسمى منه بالإدارة المحلية، ومنه بالحكم المحلي بأفضل مما حاصل بالقطاعين العام والحكومي. فقد توالت التعديات على تشريعات ونظم الإدارة المحلية بدأً بالقانون الصادر في 1964 وحني الآن حيث لا تزال الشكوى قائمة من ضعف وقصور الأجهزة وأ邈 مؤسسات المحلية، ولا تزال اللجان الوزارية تشكل لتطوير النظام¹².



¹² أُعلن منذ سنوات عن تشكيل لجنة وزارية برئاسة وزير الشئون المحلية وعضوية ثلاثة من المحافظين الناجحين مهمتها تطوير قانون الإدارة المحلية، ومنذ تشكيل تلك اللجنة والإعلان عنها في عام 2002 لم يسمع شيئاً عنها حتى الآن ونحن في شهر إبريل 2004.

جامعة الادارة العليا

مثير للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الادارة



أيام

جامعة الادارة العليا



أيام كرت رئيس مجلس الإدارة ورئيس تحرير مجلـة المـديـر العـربـي

في هذا العدد

الصفحة

الموضوع

- ٢ التصدى للقصاد الأستاذ الدكتور / احمد صقر عاشور
- ١٣ العدالة الاجتماعية ودور مؤسسات الدولة الدكتوره / سوزيت الريدى
- ٣٢ رؤية أولية حول مشروع قانون الاستثمار الموحد الجديد الأستاذ / صبحى الشافعى
- ٣٤ مشروع توشكى الجزء الرئيسى فى مشروع تعميم جنوب الوادى المهندس / احمد رفique التجار
- ٥١ ما يجب عمله بعد الولتمر الاقتصادى الاستاذ / مصطفى تمام

مجلـة المـديـر العـربـي



تصدر عن
جامعة الادارة العليا
دورية تصدر
كل ثلاثة شهور
رئيس مجلس الادارة
د. على السلمي
رئيس التحرير
م. ليلى عبد الجاد
أسرة التحرير
د عمرو موسى

في الصالون الثقافي للجامعة

د. على السلمي في جامعة الادارة العليا: السكان هم ثروة مصر

افتتح د. عمرو موسى -المدين الشفيفي- لجامعة الادارة العليا في مصر- الصالون الثقافي للجامعة مساء الأحد الخامس من شهر يونيو ٢٠١١؛ بطرحه تساؤلات حول رؤية الادارة المصرية بعد ثورة يناير ٢٠١١، وتحدث عن أهمية هذه الرؤية، ثم قدم د. على السلمي- عضو مجلس إدارة الجامعة- ليلقي د. السلمي محاضرة حول هذا الموضوع أمام كوكبة من أعضاء جامعة الادارة العليا في مقن الجماعة بوسط القاهرة. بدأ د. السلمي محاضته بتوسيع مفهوم الرؤية، وبالتأكيد على ضرورة استحضار دروس الماضي لبني على الصحيح منها وتقorum الأخطاء. وأوضح الحاجة إلى وجود دولة مدنية تفصل بين الدين والدولة وتحترم الأديان. كما أكد على ضرورة سيادة القانون، وعلى أهمية تحقيق المواطنة بغض النظر عن

الجنس أو الدين أو العرق. كما شدد السلمي على حق العلاج للجميع، وعلى استقلالية القرار الوطني، وعلى ضرورة أن يكون العلم والبحث العلمي والتنمية الحديثة وال المعلومات الصحيحة هم أسس القرار في الدولة، وأشار في هذا الصدد إلى ضرورة مناقحة مسروع من الشمية قبل الشروع في تطبيقه. واختبر السلمي محاضته؛ بالتأكيد على وجوب إلغاء الكلام عن وجود مشكلة سكانية في مصر؛ حيث إنها نزوة بشرية وهي أساس التطور، وبالتأكيد على ضرورة أن تكون مؤشراً مؤثراً إيجابياً لمصر، وعلى أن المصريون يستطيعون تحقيق هذه الرؤية.

ثم دارت المناقشات بين أعضاء جماعة الإدارة العليا حول عدّة أفكار ل توفير الملايين والمليارات لمصر، مثل تعمير الصحاري، وإحلال شركات وطنية للقمامنة بدلاً من الشركات الأجنبية، وإعادة قانون الخدمة العامة في مصر. كما أكد عبد العظيم حماد - رئيس تحرير الأهرام والذي حضر الصالون الثقافي للجماعة - على استمرار الصحافة المطبوعة لسنوات مقبلة؛ بسبب الحدليات التي تواجه الصحافة الإلكترونية. واختبر الصالون فعالياته؛ خدّيث السلمي عن أن المصريين يملكون كفاءات في جميع النطاقات، وعن أن هذه الكفاءات تلعب دوراً هاماً في مختلف دول العالم سواء دول الخليج العربي أو أوروبا أو أمريكا.

المصدر: موقع الإدارة العامة وال محلية



المؤتمر السنوي الخامسون، 5-8 نوفمبر 2014

مصـدـرـةـ جـدـيـدةـ وـضـرـفـةـ إـعـادـةـ بـنـاءـ مؤـسـسـاـتـهاـ

رئيس جماعة الإدراة العليا

أ.د. علي السلمي

مررت مصـدرـةـ حالـكـةـ السـوـادـ منـ الاستـبدـادـ السـيـاسـيـ والـظـلـمـ الـاجـتـمـاعـيـ وـقـدـيـ الـخـدـمـاتـ الـعـامـةـ وـقـدـ رـاجـعـ الـدـوـلـةـ الـمـصـرـيـةـ فـيـ جـمـعـ الـمـجـالـاتـ وـذـلـكـ خـلـالـ سـنـوـاتـ النـظـامـيـنـ الـذـيـنـ أـسـقـطـهـمـاـ الـشـعـبـ فـيـ 25ـ يـانـيـرـ 2011ـ وـ 30ـ يـونـيـوـ 2013ـ.

وـشـهـدـتـ تـلـكـ السـنـوـاتـ تـهـالـكـ الـجـهاـزـ الـإـدـارـيـ الـلـدـوـلـةـ عـلـىـ الـمـسـنـوـيـنـ الـمـكـرـيـ وـالـمـلـحـيـ وـقـادـمـ الـفـكـ الـإـدـارـيـ بـمـؤـسـسـاـتـهـ عـلـىـ جـمـعـ الـأـصـدـلـةـ وـقـهـافـتـ النـتـائـجـ الـتـيـ تـحـقـقـهـاـ سـرـغـمـ الـعـدـدـ الـكـيـرـ مـنـ الـهـيـعـاتـ الـعـامـةـ وـالـقـوـمـيـةـ وـالـمـصـالـحـ الـحـكـوـمـيـةـ وـالـمـجـالـسـ الـعـلـيـاـ وـالـأـجـهـزـةـ الـرـقـائـيـةـ.ـ وـبـعـدـ وـجـودـ غـابـةـ مـنـ الـشـرـيـعـاتـ الـمـنـظـمـةـ وـالـحـاكـمـةـ لـذـلـكـ الـجـهاـزـ الـإـدـارـيـ الـمـقـاتـمـ،ـ وـفـيـ ظـلـ إـجـرـاـتـ إـدـارـيـةـ مـعـقـدـةـ فـيـ كـلـ مـجـالـاتـ الـعـلـمـ الـحـكـوـمـيـ،ـ وـأـخـذـاـ فـيـ الـاعـبـارـ أـنـ الـدـوـلـةـ كـانـتـ قـدـ اـحـنـكـتـ لـجـهاـزـهـ الـإـدـارـيـ "ـسـلـطـةـ"ـ تـقـدـيمـ الـخـدـمـاتـ الـعـامـةـ الـتـيـ تـخـنـاجـهـاـ الـمـوـاطـنـونـ وـلـاـ بـدـيلـاـ لـلـحـصـولـ عـلـيـهـاـ سـوـىـ النـعـامـلـ مـعـ الـأـجـهـزـةـ الـحـكـوـمـيـةـ وـأـجـهـزـةـ الـمـحـلـيـاتـ،ـ وـبـعـدـ ضـعـفـ وـتـهـلـ هـيـاـكـلـ الـأـجـوـرـ الـحـكـوـمـيـةـ نـيـجـةـ لـلـنـضـخـمـ وـلـعـدـمـ إـلـاـحـهـاـ لـعـقـودـ،ـ فـضـلـاـ عـنـ ضـعـفـ مـنـظـوـمـةـ الـرـقـائـيـةـ وـخـوـلـهـاـ إـلـىـ إـجـرـاـتـ صـورـيـةـ غـيـرـ فـعـالـةـ،ـ فـقـدـ تـهـيـأـتـ الـفـرـصـ لـزـيـادـةـ وـقـلـعـلـ الـفـسـادـ الـإـدـارـيـ بـأـشـكـالـ الـمـنـعـدـدـةـ.ـ وـزـادـتـ مـمـارـسـاتـ التـرـبـيـةـ وـالـانـقـاعـ الـذـاـتـيـ مـنـ الـوـظـيـفـةـ الـعـامـةـ وـمـعـدـلـاتـ الـشـوـةـ الـمـعـلـنـةـ وـالـمـخـفـيـةـ مـعـ كـلـ زـيـادـةـ فـيـ تـعـقـيدـ النـظـمـ وـإـجـرـاـتـ الـحـكـوـمـيـةـ.ـ وـبـعـدـ تـدـهـورـ الـخـدـمـاتـ الـعـامـةـ وـقـاـقـمـ الـفـسـادـ مـعـ اـزـديـادـ شـعـورـ الـعـالـمـيـنـ فـيـ جـهاـزـ الـدـوـلـةـ الـإـدـارـيـ الـمـكـرـيـ

والمحلي بسطوهما في ممارسة "السلطة" المخولة، ضاع مفهوم "الخدمة العامة" للمواطن من أدبيات الإدارة الحكومية!

وقد كان أمل المواطنين في أعقاب ثورتين، خلال أقل من ثلاث سنوات، أن يمر انتقال مفاهيم الثورة ومتطلباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن للأسف لم تصل الثورة الشعية ولا المطالب بالديمقراطية ولا المناداة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها للتنظيم حقوق وواجبات المواطنين ولو بوضع قيود على النفوذ والسلطة في ممارسة السلطة التنفيذية وأدوارها من وزارات ومصالح وهيئات.

وكان أخطر الظواهر هو الاستمرار في إضعاف منظومة حوكمة المؤسسات العامة تحت شعارات النطويين والإصلاح التي كانت تستخدم كسبل لاستمرار ثلاثة عقود للنفعية، على سبيل التبديد لموارد الدولة والمجتمع والتربح من السياسات والبرامج التي ثبتت مظللة هذه الشعارات. حدث هذا على سبيل المثال في قطاعات التعليم والصحة والإسكان. وبعد كل ثورة من الثورتين استطاعت القيادات والعناصر التي ساهمت بصورة مباشرة في مسيرة التبديد والتربح أو النفعية عليها أن تحول وتنجح وأن تسعى لإعادة إنتاج المظومة والسياسات القديمة. وكان مطلوباً بعد هاتين الثورتين أن ينجز تقييم وتحفيز وتحفيز أجهزة الدولة من هذه القيادات والعناصر، وهو ما لم تحدث.

لكل هذا، يقع النزوح إلى تجديد شباب مصر والانتقال لها لتصبح دولة حديثة تأخذ بأساليب العلم والتقنية في تنظيم مواردها وتحفيز طاقات الشعب لتحقيق مسؤوليات منعالية من التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يصبح من غير المقبول ولا المقبول أن تنسى أوضاع الجهاز الإداري للدولة بكل مكوناته على ما هو عليه من فتقاً وتأديم تنظيمي وخلف إداري وشبهات للفساد ناهيك عن الفشل الذريع في تقديم الخدمات التي تناجها المواطنون!

من أجل هذا اخترت جماعة الإدارة العليا أن يكون موضوع مؤتمرها الخمسين "مصر دولة جديدة... وضور إعادة بناء مؤسساتها" و ذلك وفق المبادئ الرئيسة التالية:

1. لم يعد مفهوم "الإصلاح الإداري" مناسباً لأن، المطلوب" إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة".
2. هناك حاجة ماسة لإعادة بناء مؤسسات الدولة وخاصة جهازها الإداري على أساس جديدة تقوم على النوجه بالمواطنين وإعمال العدالة وإنفاذ القانون وتحقيق الشفافية والمساءلة والثوازن بين السلطات والمسؤوليات، أي تحقيق حوكمة جيدة لهذه المؤسسات.
3. من الضوري تقييم وتطوير الجهاز الإداري للدولة من القيادات والعناصر التي ساهمت في إفشاء برجوازه وفساده، ووفقاً لمعايير ومبادئ العدالة الانتقالية.
4. لم يعد مقبولاً الحديث عن خطة لإعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة **Stand alone**، بل يجب أن تكون تلك الخطة عنصراً محورياً ضمن خطة وطنية تهدف إلى "تحديث وتنمية مصر" وتحويلها إلى "مجتمع المعرفة والإبداع".
5. ليس مقبولاً أن يبقى هيكل الحكومة المركبة وهيكل المحليات لهذا الشكل والجزء الذي تعيق الناكم والتشييق. وهناك حاجة لإعادة بناء وهيكلة الحكومة المركبة وكذلك المحليات على أساس جديدة، تحقق تكاملاً للسياسات الشمولية، وتكامل المسؤولية عنها. وكلما البعدين ينطلاعاً إعادة نظر شاملة من منطلق الحاجة لإنحداث ثلثة شمولية شاملة تكون السياسات والهيئات الحكومية داعمة ومؤازرة لها.
6. هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية وطنية للتصدي للفساد في أجهزة الدولة خاصة جهازها الإداري. فلن يكن تحقيق نتائج من المبادرات والسياسات والمشروعات الشمولية إلا إذا تم تحجيم

الفساد والسيطرة عليه. وحتاج مص إلى الاستفادة في هذاخصوص من التجارب العالمية في الوقاية من الفساد ومكافحته وردعه.

7. ليس مقبولاً أخصار محاولات إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة في أحد أو بعض منطلبات التصميم الجديد مثل تبسيط الإجراءات أو إمكانية تقديم الخدمات في إطار الحكومة الإلكترونية أو تدريب الموارد البشرية، بل يجب أن تتناول جميع تلك العناصر في إطار رؤية جديدة للدور الدولة في العمل الوطني فرسالت كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوط بها تحقيقها.

8. لم يعد مقبولاً إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة وفق ذات المفاهيم التقليدية التي قام عليها والتي لم تعد ملائمة للتطور المجنعي ولا السياسي ولا الثنوي في عالم اليوم، بل يجب استبدال مفهوم "السلطة" "Authority" مفهوم "الخدمة" Service في علاقات جهاز الدولة بعملاته أي المواطنين، كذلك استبدال مفهوم "المكرية" في إطلاقه مفهوم "الامكيرية المناسبة" Appropriate Decentralization والمتوافقة مع منطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، فالتحول عن منطق "التبسيط الجامد" Standardization إلى منطق "التنوع الإيجابي" Positive Diversity الذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات جهاز الدولة الإداري تشكيل أوضاعه الشظيمية وأساليبه في الأداء وتحقيق الأهداف بما يناسب وطبيعة النشاط الذي يقوم به، والمناخ الذي يعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين يقوم على خدمتهم، وأخيراً التحول عن منطق التركيز على "الإجراءات" Procedures أو "الروتين" إلى منطق التركيز على "النتائج" Results، والأخذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المقصسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمنطلبات الورقية.

9. وينطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة تغيير أسلوب موازنته ووحداته من كونها معنية بإيقاع الاعتمادات المخصصة لها في الموارنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تبني ليرادها وتنسقى

لتحقيق النكفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض بالمعنى الحقيقي أي تحقيق "قيمة مضافة" أو "منفعة مجتمعية Social Value" وليس Surplus بالضفالة الفائض التقديري. كذلك تجحب أن ترافق عملية إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة محاولة جادة و شاملة للتحول من نمط الميزانية الحكومية الحالية كونها موازنة اعتمادات ونفقات موزعة إلى أبواب، إلى موازنة للبرامج والأداء Program and Performance Budget توزع فيها الاعتمادات على برامج لها أهداف قابلة للقياس، ومن ثم تحول طريقة متابعة الإتفاق إلى قياس مدى تحقيق الأهداف.

١٠. كما يتطلب المطلب الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة التفقة بين مهام وحداته، خسب أهميتها الاستراتيجية ومدى اقتراها أو ابتعادها عن المنتهي بمحاجتها:

- الحكومة المركزية مثلة في الوزارات، تختص بوظائف الخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم التوجيهات الاستراتيجية وأعمال التوجيه والتنسيق والمساندة وتدبير الموارد والإمكانات، والمتابعة على مستوى النتائج الكلية وتقدير الإنجازات بالقياس إلى الأهداف الاستراتيجية المخطططة.
- الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية تختص بالخطيط التفصيلي وتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات العامة إلى جهات المنشئين وأية يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص، الأهلية أو قطاع الأعمال العام.
- وحدات الحكم المحلي، التي يتبعي أن تكون لها أهداف ومسؤوليات تموئية، التي يتبعي أن تتضمن حجماً أمثل، وأن تختص بباشرة الخطيط التفصيلي لمختلف الخدمات وأعمال المراقبة ومشروعات الشبيبة المحلية، وتقدير متطلبات التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي والتي يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص أو الأهلية أو قطاع الأعمال العام.

- تولى وحدات الجهاز الإداري للدولة كل في مجال اختصاصها. شراء الخدمات من مقدمها Service Providers من شركات القطاع الخاص أو الأهلي أو قطاع الأعمال العام وتوفرها للمواطنين الذين ترحب الدولة في دعمهم وفقاً للسياسات العامة في الدولة.

محاور المعنون

1. خروج تأسيس استراتيجية لعمل الحكومة: الرؤية الواضحة والصحيحة للدولة، جهاز الدولة الإداري في إحداث ثقافة تنموية كبيرة وشاملة.
 2. تنقية وتطهير الجهاز الإداري، وتبني استراتيجية وطنية للتصدي للفساد فيه.
 3. مفاهيم ومبادئ إعادة بناء وتصيير هيكل ونظم الجهاز الإداري للدولة شاملة الحكومة المركزية والمحليات وضمانات الشفافية بين وحداته، لتعزيز أدواره وتحقيق الحكومة الجديدة له.
 4. أسس تطوير الجوانب التشريعية والوظيفية والتنمية المساندة للتصيير الجديد للجهاز الإداري للدولة.
- وبالله التوفيق،

رئيس جامعة الإدراة العليا

أ. د. علي السلمي





<https://youtu.be/fjsl0fwHZTA?si=qVnW3s8rq8kFmiG2>



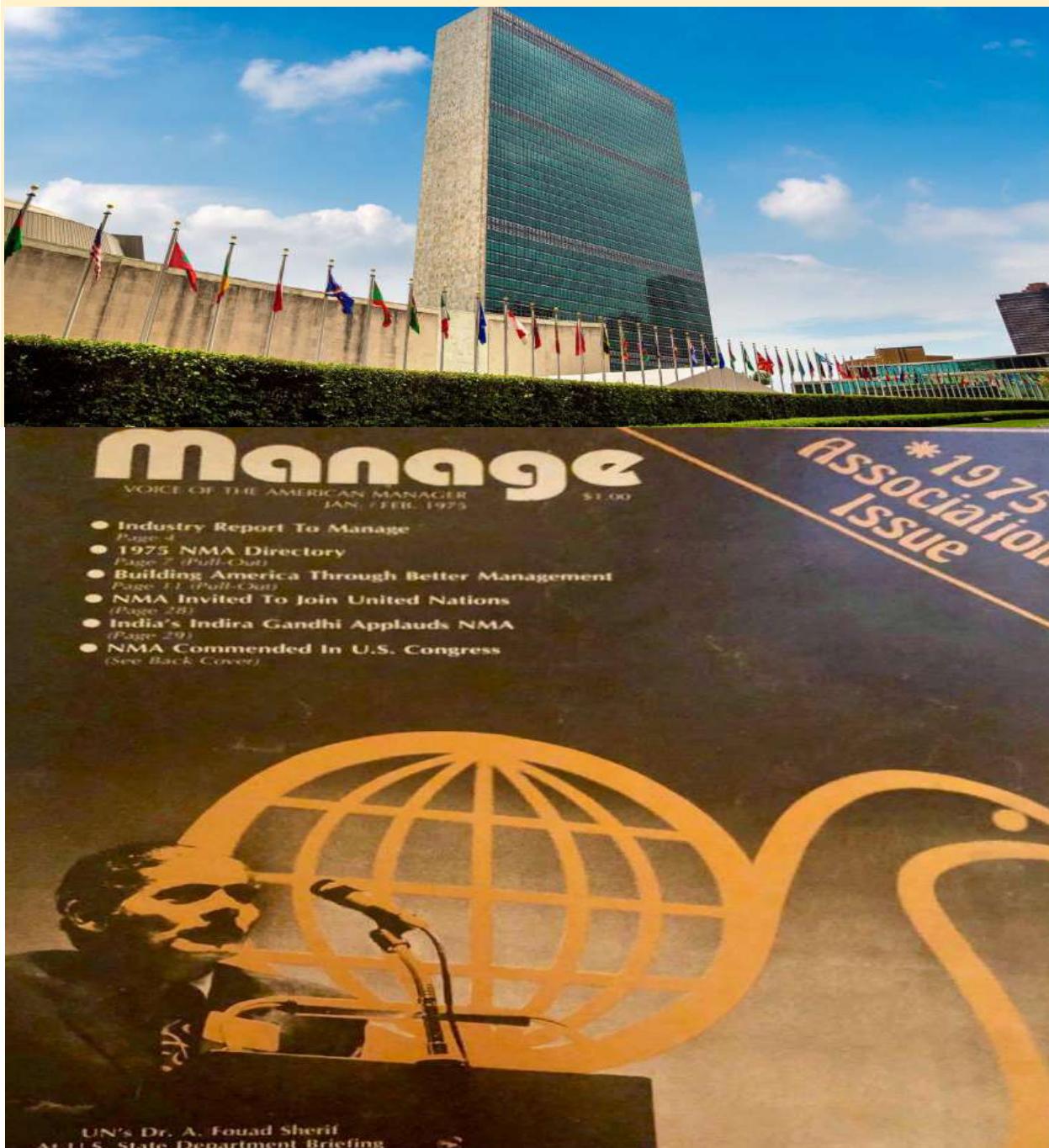
<https://youtu.be/J8PUyDEKpPY?si=sUwwBsWME3U9-UEQ>



https://youtu.be/IVUiYaMFVqs?si=gDYdSwuu5srB_amu

7. دكتور فؤاد شريف في الأمم المتحدة

ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمم المتحدة خيراً مساعداً لـ«قطوير الإدارة العامة» في دول أفريقيا، وفي ذلك المنصب كانت له بصمات منها تطوير **World Management Congress**



٨. المعهد بعد د. فؤاد شريف

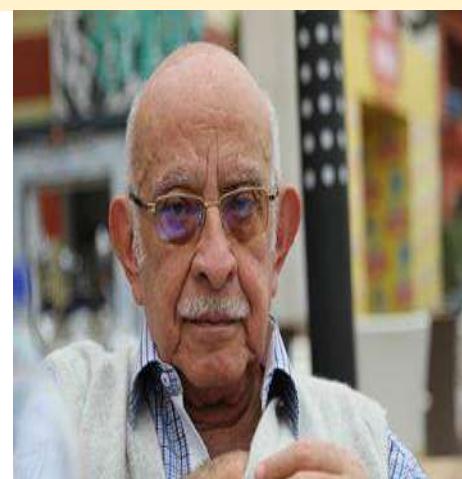
طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسحت شخصيته. وكانت قمة المسمى والشووه حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام ١٩٦٩ فيما سمي آنذاك "المعهد القومي للشمية الإدارية" الذي ألغى بعد ذلك بسنوات قليلة. وفي تلك الفترة والتي أطلق عليها تغيير "سنوات الغربة" التي ابتدأ ثناها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وقد اتسع إشرافه وتسير أموره قوم لم يكونوا من أهلها أساساً ولم يتعززوا على فلسفته وتجهاته الإستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجره، أغلب أعضاء الأصليين الذين عاصروا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسته الدكتور فؤاد شريف له.

وعندما تولى الدكتور فؤاد شريف منصب وزير الشمية الإدارية في وزارة السيد / محمد سالم عام ١٩٧٥ أعاد المعهد منة أخرى إلى نشاطه السابق وتم من خلاله أولى وأشمل برامج لتحديث الإدارة في مؤسسات وشركات القطاع العام بتطبيق منهجية "الإدارة بالأهداف" MBO وشارك فيه مجموعة أعضاء هيئة المعهد في ذلك الوقت ومنهم أ.د. عصمت المعايرجي وأ.د. جدي عفيفي وأ.د. محمد حسن ياسين.

إضافة من الزميل د. عمرو غنايم

الأخ الفاضل د. علي السلمي

ما كتبته عن أسناد الأساتذة هو جزء من تاريخ موثق أود أن أضيف عليه أنه عند إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا مع رفقاء د. الشريبي و د. إبراهيم سعد الدين و د. سمير زكي و د. طلعت وقاموا بإنشاء من كبر للبحوث والاستشارات والتدريب وعقد



اتفاقية تبادل بين المعهد وجامعات أمريكا لتبادل الأساتذة وكان منهم **RK Ready** وبدأت عملية التدريب المقيم في الفنادق لأسابيع وقد كت من تلاميذه وعاصرت تطبيق الإدارة الأهداف والنتائج في البنك الأهلي. ومصر للطيران والقطاع العام وكان سرحة الله عليه يعد لتطبيقها على أعضاء مجلس الوزراء ولكن فاضت روحه قبل أن تنهى البرنامج.

وإضافة ثانية من الزميل **دكتور عمرو موسى**

يدرك **دكتور عمرو** أنه كان من طلاب د. فؤاد شريف وهو في السنة الثالثة في كلية التجارة بجامعة القاهرة وحضر محاضراته في مادة "ادارة الافراد" وكان ذلك عام **1960**. وكيف التحق بالمعهد القومي للادارة العليا وتم تعيينه بعد يوم واحد من ترقية د. عبد العزيز الشيباني له لدى **دكتور فؤاد** حيث ألحق من كبر الاستشارات وهو



أحد من أكبر المعهد، فقد كان هناك "مركز البحوث" و"مركز التدريب".

ويذكر د. عمرو كيف كان **دكتور فؤاد** يجمع شباب الباحثين في المعهد ويقدمهم إلى الخبراء الأجانب وذلك بغض تهمة قدراهم وإحاطتهم بكل جديد في علوم الإدارة وكان هؤلاء الخبراء يُستقدمون من جامعات أمريكا شهيرة.

ثم غادر د. فؤاد شريف مصر وترك رئاسة المعهد للعمل في الأمم المتحدة لتطوير الإدارة العامة في إفريقيا، واسمه هناك مدة عش سنتين حتى دعاه السيد/مذدح سالم لينضم إلى الوزارة التي تشكلها في **1975** وزيراً لشئون مجلس الوزراء والرقابة والمنابعة والشئون الإدارية.

وتحكى د. عمر موسى عن تجربته في العمل ميراًً فنياً لمكتب الدكتور فؤاد شريف وعن أسلوب الدكتور فؤاد المتميز في تناول موضوعات قطوير الجهاز الإداري للدولة وعن أيام إطلاقه بـ"نامع" الإدارية بالأهداف".



وفي فاتح ذكرى د. فؤاد شريف السادس من أغسطس عام ١٩٧٦ ترقى بـ"نامع" الإدارية بالأهداف" ولم تنسح فرصة مماثلة منة أخرى لإحياء رغبة الاهتمام الشخصي للسيد / محمد سالم فرج عبده في استئنافه لاقناعه بزيارة خطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وقطوير أدامها. فاستئنف المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاءه الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أ.د. عادل عز وقام بتحويله إلى "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" منضمنة في هيكلها كياناًً اسمه "المهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المسئو الذي يوحى به اسمه.

ولعلي أضيفاليوم أننا نحتاجة ماستة منة أخرى إلى كيان علمي مرصى به ما كان عليه المعهد في فترة ازدهاره ليؤدي دوراً مهماً لا يزال مطلوباً في تطوير وتحديث الإدارة المصرية وإعداد قيادات جديدة ومنجددة تحمل مسؤولية النهوض بمؤسساتنا الحكومية ومنظومات الأعمال العامة والخاصة وخلصها من الشوائب والمشكلات التي تعاني منها ومصلحتها الرئيس فقى القيادات الإدارية.



ابنة مؤسس المعهد عام ١٩٥٧ تصبح مدير تنفيذية عام ٢٠٠٨

تم تكليف الدكتورة/ شريف بثولي منصب المديرة التنفيذية للمعهد القومي للادارة وهي تشغل منصب أستاذ الادارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، وابنة وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء، والمنابعة والقابتها الشمية الإدارية سابقاً ومؤسسة المعهد القومي للادارة.



https://youtu.be/_Ic5nq06tLw?si=UKv554TNFpRcF_4C

Sep 20, 2022

كلمة د شريف المدير التنفيذي للمعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة في ختام البرنامج التدريسي "القيادات النسائية الأفريقية" في دفعته الرابعة.

من كتابات

رائد الإدارة المصرية والعربية

أ.د. أحمد فؤاد شريف

٩. المشكلات الأساسية في إدارة التنمية^{١٣}

أود أن أستعرض في هذه الحلقة المشكلات الأساسية في إدارة التنمية، وسأبدأ بالتدقيق في بعض المفاهيم:

أولاً، ما هي طبيعة المشكلة الإدارية في مجتمع ناصر مثل مجتمعنا؟

نبداً من حقيقة أولية وأساسية، هي أن المشكلة الإدارية بالتعريف في مجتمع ناصر تتعلق بكيفية تنظيم وكيانية إدارة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة باعتبار أنها جيئاً شركاء في المسؤولية عن تنظيم وإدارة عملية التنمية.

وبعبارة أخرى أنها جيئاً مديرين وتنمية **Development Administrators** أي كوننا قيادات إدارية مسؤولة عن عمليات تنمية في مختلف قطاعات العمل الوطني. والمشكلة الأساسية كما نصوصها هي أنها مسؤولون عن هذا التنظيم وتلك الإدارة مهما اختلفت خصصاتها الوظيفية والقطاعات التي شتمي إليها. لذلك، كان من الضروري أن نوضح مفاهيمنا، وننبعق فهمنا لطبيعة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المفهوم الشامل، وننعرف بدرجات أكبر من اليقين على دورنا فيها.

وبنداً في النظر إلى هذه المشكلة وقد رفضنا شعورياً ولا شعورياً المفهوم الليبرالي التقليدي الذي مازلنا نجد بعض أثره في الكتابات الغربية، وخاصة الكتابات الغربية القدية التي تفترض أن عملية النمو أو عملية التنمية في أي مجتمع عملية طبيعية تلقائية لا دخل للحكومة فيها إلا بتفويت حد أدنى من المستلزمات الأساسية، ثم ترك الحكومة بعد ذلك لهذه العملية حرية الحدوث بالجهود الفردية والجهود الخاصة، وربما كانت قائمة الحد الأدنى من هذه المستلزمات قد ترايد في خلال المائة سنة الأخيرة، منذ بدأ ت

^{١٣} الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم ٨، القاهرة ١٩٩٦، من تراث سائد الإدارة العربية الحديثة - المعنون لـ الاستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف.

عمليات الشمية في المجتمعات الغربية. فنرى مثلاً في سنة 1776 ، عندما بدأت الثورة الصناعية، أول الكنابات التي تعبّر عن سياسة المجتمع الغربي في عملية الشمية في كتاب آدم سميث عن شرفة الأمر، فتحدّث عن الحد الأدنى لهذه المستلزمات في المجتمع الغربي في ذلك الوقت مثلاً في بحث أن معاشر الحكومة حد أدنى من الوظائف كحفظ الأمن والنظام داخلياً، وكفالة الدفاع عن أمن المجتمع خارجياً وإدارة القضاء، وتقدير حد أدنى من المشروعات العامة والمؤسسات العامة التي لا يمكن أن ينفّذ الحافر الفردي والداعي الفردي على القيام بها، وبعد ذلك تسير عملية الشمية ببطء قمة تلقائية وطبيعية.

هذه النظرية الليبرالية التقليدية قد رفضناها، وبدلأنا من مفهوم مضاد تماماً لهذه النظرية، هو أن عملية التسمية بالضفرة عملية منظمة فمدارة تخضع لقواعد الشظيم وتخضع لمنطق الإدارة، ويمكن أن تتصورها عملية إدارية بالمفهوم الشامل.

ولو كنا نتكلّم عن العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة فإنّا نقصد وضع خطة العمل، أي عملية الخطيط، وتنظيم الجهاز القادر على تنفيذ هذه الخطة، أي مجموعة عمليات تنظيم، وتكوين فريق من العاملين القادرين على تسيير هذا الجهاز، أي عملية تكوين القوى العاملة، وعمليات تتصل بتجهيز تنفيذ هذه الخطة، ومنابعه تنفيذها، وعمليات تتصل بقياس النتائج وتقسيمها، أي الرقابة على عمل الجهاز.

فالحديث عن العملية الإدارية على مستوى منظمة واحدة ينصرف إلى مجموعة من عمليات الخطيط والتنظيم والرقابة على النتائج، وينفس هذا المفهوم نسخة عن عملية الشمية الاقتصادية والاجتماعية كعملية منظمة ومدروسة، كعملية فيها منطق العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة.

أي أنها عملية مخططة على المستوى القومي، ومنتظمة على المستوى القومي، يدخل فيها عمليات تكوين فرق العمل كعمليات منظمة ويدخل فيها نفس منطق عملية توجيه التثبيت ومتابعة التثبيت والقابلة على النتائج. وصحيح أن اختلاف نطاق العملية وحجم المشكلة قد يؤدي إلى اختلاف في منطق العملية

الإدارية، فمنطق العملية الإدارية لهذا المفهوم على مستوى المنظمة الواحدة وفي داخل قطاع معين قد يختلف من حيث حجم المشكلة، ومن حيث نطاق العمليات عن منطق العملية الإدارية عندما تتصورها على مستوى الاقتصاد القومي كوحدة.

وَخَنْ إِذَا أَمَرَ نَظَرَتِينَ مَنْضَادَتِينَ مَعَارِضَتِينَ مَمَّا:

نظرة تقليدية لـ **الآلية** تنظر إلى عملية التسمية كعملية طبيعية تلقائية يمكن أن تحدث في المجتمع دون أن تكون عملية منظمة ومدعاة على المستوى القومي من قبل الحكومة، بل لا تطالب الحكومة في استحداث هذه العملية وفي تنظيمها وفي إدارتها بأكمل من دور الموف لحد أدنى من المستلزمات الأساسية مثل الأمن الداخلي والخارجي والعدالة وتوفير الحد الأدنى من الخدمات العامة التي لا يمكن أن ينوف للحافز الفردي الدافع على توفيرها.

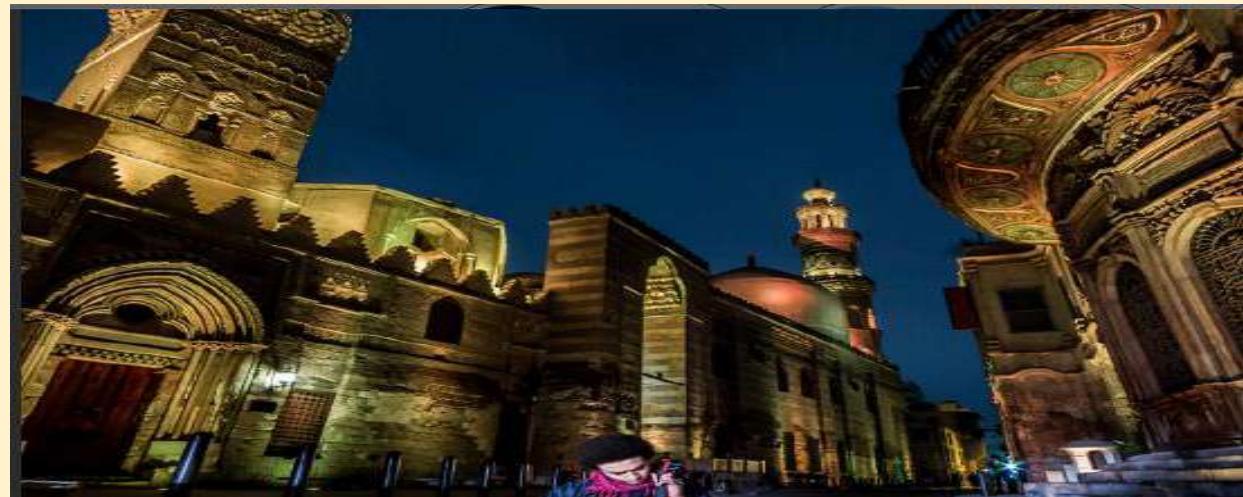
والنظر **الآخر المضادة**، نظرية تتجه إلى أن تجعل عملية التنمية الاقتصادية الشاملة المسئولية الأولى وأساسية، وأحياناً المسئولية الكبرى للحكومة أو الدولة، وتنظر إلى هذه العملية باعتبارها عملية مخلطة، منظمة، موجهة، هادفة، خاضعة لمنطق التوجيه غالباً بآية من السلطة المركزية أي من الحكومة.

ومن نظر إلى هذه المسألة من زاوية النظر الثانية، فنرى أن نظر من خلال هذه الزاوية يحد أدنى من التفكير الأيديولوجي، فنرى أن نظر إلى مشكلة الشمية كمشكلة تنظيمية باعتبار أنها ملزمة بالنظرية الثانية فإذاً لا يمكن أن تكون عملية طبيعية تلقائية، ولا بد أن تكون عملية منظمة ومدروسة. والذي نريد اكتشافه هو طبيعة عمليات ومشكلات التنظيم والإدارة التي تصل بعملية الشمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المنهج ونذكر ليس على الأفضلية مذهبياً لنظام بالقياس إلى نظام آخر، بل نظر إلى المشاكل التنظيمية والإدارية بوصفها مشاكل فنية إلى أقصى حد ممكن وتجريدة إلى

أبعد حد ممكن من الاعتبارات المذهبية فأننا نبحث عن الحل التضييمي والإداري الذي تتحقق أقصى نتائج للمجتمع بأدنى تكلفة، وبأدنى أعباء تقع على المجتمع، دون أن نناقش الأهداف التي يطلبها المجتمع. فالمجتمع هو صاحب الحق في تحقيق أهدافه، ودورنا كمظمرين وكقيادات إدارية أن نساهم في استباط الحلول الإدارية والتضييمية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع كما حددها المجتمع إلى أقصى درجة وبأدنى تكلفة اجتماعية. وهذه التكلفة ليست اجتماعية مقيمة فقط بالمعايير التقديري وإنما أيضاً بالمعايير الحقيقة.

ولنا تعقيب

ييدو فكر د. فؤاد شريف واضحأً ناماً إذ هو ينكر على المنطق الإداري في عملية الشمية ويستبعد النأثيرات العقائدية **Ideology**، ومن أسف أن حكومات الثورة لم تنسك لهذا الفكر الراقي وخلطت بين الاعتبارات الإيديولوجية وبين المقومات الصحيحة لإدارة الشمية فكان ما كان من قرارات تعسفية بتأميرآلاف الوحدات الإنتاجية وما سبقها من اسقلاع على الملكيات الزراعية وإصدار ما سمي بقانون الإصلاح الزراعي، والقرارات المتناهية بتحفيض القيمة الإيجارية للمساكن مما أهدى العائد الاقتصادي لمالكيها وأضض ضرراً بالغاً بغض فاحتمالات الاستثمار العقاري مما نعاني آثاره حتى الآن.



فالآن نعود القراءة في قرأت د. فؤاد شريف الفكري

١٠. مشاكل أساسية في التنظيم والإصلاح الإداري

.. هناك أساساً أحد مدخلين إلى إعادة التنظيم الحكومي منهومها الواسع، فاما أن نعيد النظر في مدخل الغير على التنظيمات الرسمية القائمة، أو أن نذكر على الأفراد على مسؤوليات مختلفة، أو في قطاعات معينة، أو في من أكثر معينة.

واجتاهي شخصياً هو أن المدخل الثاني، هو المدخل الفعال الكفيل بتحقيق نتائج فعالة، وإنما آثار حقيقة للتغيير المطلوب، ثم يجب أن نجيب عن السؤال الخالص بكيف خطط وتقود عملية التغيير المطلوبة هذه؟ إذا دخلنا عليها بطرقنا باعتبار أنها أساساً مشكلة أفراد.

.. لذلك أذكر اليوم على سؤال .. هو كيف تتحقق عملية الشمية الإدارية في مختلف القطاعات، وفي مختلف الأجهزة باعتبار، أو لأن عملية الشمية الإدارية بالمفهوم الذي سنوضّحه بدقة بعد قليل عملية من عمليات النمو الذاتي التي يجب أن تتشعّب من مختلف القطاعات والأجهزة، حتى لو وجدت أجهزة من كثيرة تخدم هذه العملية، وتقديم خدمات معينة للأجهزة المختلفة التي تمارسها وإنما المهم هو أن تمارس عملية الشمية الإدارية داخل كل قطاع، وداخل كل جهاز في كل قطاع، وأن تتشعّب بطرقها ذاتية، وبقوّة ذاتية من داخل هذه الوحدات، وباعتبار أيضاً أن عملية الشمية الذاتية هي المدخل المباشر لإعادة تنظيم أي جهاز من هذه الأجهزة، أو زيادة طاقته، أو حيوسنه، أو قدرته على الأداء الفعلي، وباعتبار أيضاً أن القيادات الإدارية الممثلة في حضرة تكمّل هي القيادات المسئولة مباشرةً عن قيادة هذا النوع من الشمية داخل هذه الأجهزة.

ومن فرق بين ما نسميه القيادات الإدارية، وبين صانعي السياسة، وبين القوة العاملة المنشطة على مختلف المسؤوليات، بما فيها الرؤاسيات من مستوى صف التنفيذ الأول إلى أعلى مستوى القيادات الإدارية، وبنصوص

أن **القيادات الإدارية** هي الصفة الأولى من الرئاسات التي ترجع مباشرة إلى القيادة السياسية، فالتي تتولى المسئولية الإدارية العليا داخل وحدات التنفيذ بالنسبة لتجهيز هذه الأجهزة، تصور أن هذه القيادات الإدارية هي القيادات الإدارية في هذا التعريف، والتي لوحظنا أن خصها عدداً، سنجده أن في استطاعتنا أن نضيق التعريف ونقتصر على الصفة الأولى أي الوزارات والمؤسسات مثلاً، فيكون مجموع الحص قد لا يزيد على ٢٠٠ شخص، أو أن نوسع نطاق هذا التعريف، وينزل إلى بعض المسوؤيات إلى حد أن ندخل فيهم جميع الأفراد في مختلف مسوؤيات القيادة الذين يخدمون أن يصلوا إلى الصفة الأولى مثلاً خلال خمس سنوات قادمة، فتحصل على مجموع أكبر قد يصل إلى ستة آلاف أو سبعة آلاف قيادة من هذه القيادات.

هذه القيادات خذلها أو خاول أن خصها ثم نسلط عليها النظر، وننكلم أساساً عن تقييم هذه القيادات باعتبار أنها تلعب دوراً مزدوجاً، فازدواج هذا الدور الذي تطبعه ناتج من أنها تتوسط مسالك التوصيل بين القيادات السياسية، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المسوؤيات، ومن الممكن إذا سلكت هذه القيادات سلوكاً معيناً أن تخجز تأثير القيادة السياسية على الواقع التنفيذي، وتخجز البيانات عن الواقع والحقائق في الواقع التنفيذي عن القيادات، فتشمل هذه القيادات ومن الجائز أن تخدم فاعلينها، وأن تقوم بدور طبقة عازلة بين قوة دفع هذه القيادات، وبين النتائج الفعلية.

وأعتقد أن الميثاق قد تصور هذه النظرية عن هذه القيادات، وسنرى أن الميثاق عندما يتكلم عن القيادات يتكلم عن الآخرافات ويربط بين مظاهر معينة من هذه الآخرافات وبين سلوك هذه القيادات، وتخوف من وقوع هذه الآخرافات وأبرز أهمية العمل الإنتخابي للحد منها أو لتجنبها كلية.

هذه القيادات الإدارية تحكم موقعها الاستراتيجي في النظميات الإدارية في مجتمعنا قادر على أن تقوم بدور فعال في الاتصال بين القيادة السياسية، وبين قوة العمل المنفذ، أو قادرة على أن تعطل نظام

الاتصال كلية، فتشل القيادات عن العمل الفعال لأن الحقائق والبيانات لا تصل إليها . وقد ثبت ذلك حتى في أقدر الأجهزة كهاية فقد أثبتت كل الدراسات التي أجريت عن جهاز الحرب النازي، أن من أسباب فشله أن القيادات كانت في مختلف المستويات تخجز البيانات الواقعية عن القيادة السياسية في القمة، حيث أصبحت القيادة السياسية تقابلاً طول الوقت بمعاجلات، وأصبح الموقف موقف مفاجآت، وبذلك لا من أن تخططه تواجه المواقف بطريقة الطوارئ، وأصبحت تعمل كما تعمل سيارة المطافئ، وبذلك فقد القيادة السياسية قدرها على التوجيه نتيجة تدهور أهيام نظام الاتصال الفعال بين القمة وبين القاعدة، كذلك من الممكن أن تصور أن هذه القيادات تسلك سلوكاً هادفاً إلى حفظ من ذكرها أو المحافظة على أوضاعها أو زيادة امنيازها أو السلامة أو لا والأمن ثم الأقل أماناً، وعدم الميل إلى التجديد والتحديث الذي يؤدي إلى نتائج جليلة ومطلوبة، فمثل هذا السلوك من الممكن أيضاً أن يضعف فاعلية القيادة السياسية العليا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويرى أحياناً مثل هذا الجمود الذي يوجد في بعض الأجهزة إلى الرغبة نفسه، أو إلى لوعة وإجراءات سير العمل نفسها، ونسى أن هذه اللوعة والإجراءات أو النظر - في الواقع - هي من خلق القيادات الإدارية في منحلة معينة. وحن لا نستطيع أن نتكلم عن السلوك الفعلي في أداء العمل بعزل عن نوع هذه القيادات، واستعدادات هذه القيادات، وقطع السلوك الأساسي الذي يمثل، وقد نوء الميادين هنا أيضاً بعدد من الارتفاعات - ليس على سهل الحص بطبيعة الحال - من الممكن أن تؤدي التحديات المكنية فيها إلى شلل عملية التجديد والتطور المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ويمكن أن نستطرد في وصف هذه الارتفاعات إليها إلى حد أن ننهي إلى القول، مثلاً بديكتوريات البير وقراطية كما قال "ماكس فيبر" أنه من الممكن أن تكبر البير وقراطية في المجتمع الحديث وتتضخم لدرجة أن تصبح حقيقة هي الطبقة

الحاكمية أو بدلاً من دينكتورية البروليتاريا كما نصوص سجل محلها دينكتورية البيروقراطية، مثلاً أو إلى حد القول بنظرية الطبقة الجديدة كما كشف بعض القادة اليوغسلافين.

ونستطيع أن نصوص مظاهر لآخرها لهذا الآخرين، خلاف المظاهر التي عددها الميثاق على سبيل المثال لا على سبيل الحص، منها مثلاً ما نلاحظه من ميل أي جهاز إلى أن يهيئ نفسه من ناحية القدرة والطاقة لحد أدنى من الإنجاز الذي يحافظ على مظهرية الأداء، أو بجعله قادرًا على مواجهة طوارئ معينة، وليس من الفحري أن يصله هذا إلى قمة الأداء الممكن في ظروف معينة.

ومن الممكن أن نصوص أن بعض الأجهزة تميل أو بعوامل تابعة من ذاتها أو بضغوط خارجية، أن تحول إلى مجرد وسائل توظيف فالعملية كلها هي وظائف ينكسب منها عدد معين من الأفراد. أو يمكن أن نصوص أن بعض القيادات الموجودة على مستويات عالية والتي نصوص أيضًا أن طبيعة عملها هو التجديد والابتكار والأخذ القرارات والقيادة والثوجيه، لأننا تأملنا طبيعة عملها اليومي بخلافها في الواقع تحول إلى طبقة من الكتبة الممنازين أو العظام، ولكن عملهم اليومي لا يختلف عن العمل اليومي الذي يمارسه عمال المكاتب أو الكتبة، ومن الممكن أن نصوص عدداً آخرًا من هذه الآخرين، فمن الممكن أن نصوص البيروقراطية القديمة التي لازالت موجودة في بعض الجيوب، مع التغيير الذي شمل الجهاز الحكومي.

ونلاحظ أحياناً مقاومة منتظمة من البيروقراطية القديمة لغيرات معينة أو تطويرات معينة في التضييمات الحكومية، ويمكن أيضًا أن نصوص مظاهر السلوك المختلفة التي تنشأ عن تنازع السلطات والمقامات غير الرسمية الموجودة داخل الأجهزة لعملية النطوي إلى آخر هذه المظاهر المرضية التي تحاول خبراء التضييم أن ينبعوا في تشخيصها، ومحاولتها تخليل أسبابها.

... في مفهومي الشامل أن الرئاسات على مختلف المسارات تتدرج في عملية الشمية الإدارية وأقصى
أن التغيير في سلوك وقدرات هذه القيادات هو زيادة قدرة هذه القيادات على بنا، منظمات جديدة،
مارس اخنصاصات جديدة، وتقديمي أعمالاً مطلوبة بطرق جديدة بفاعلية وكفاية، يعني أنها تحقق
الأهداف المطلوبة وفي توقيتها، وبطريقة اقتصادية أيضاً، وهذا يتضمن زيادة في قدرة هذه القيادات
والدافع المأوف لهديها على، أولاً، استبطاط أشكال تنظيمية جديدة، أو تغييرات تنظيمية تحسن الأداء
المطلوب، فهناك قدرة ابتكاريه مطلوبته، ثم قدرة هذه القيادات على أنها تبني وظائف إدارية جديدة
تجب أن مارس لم تكن مارس من قبل فمثلاً لا يمكننا أن نبني الصادرات دون أن نبني أجهزة
مارس وظائف جديدة، كبحوث السوق الدولي مثلاً أو أنه لا يمكننا أن نفول تنفيذ الخطة دون أن خلق
أجهزة فعالة في أداء النقد مثلاً.

كذلك تتضمن زيادة قدرة هذه القيادات على تطوير طريقة الأداء داخل هذه الأجهزة، لأن هذه القيادات
بالضرورة هي المطلعة والملحزة للرئاسات على المسارات المختلفة، وهذا.. فالجهاز الحكومي
مثلاً من قبل الثورة يمارس وظيفة التسعي لعدد من المنتجات التموينية، أو ما إليها وقد اتسع اليوم نطاق
هذه الوظيفة بحيث أصبح مطلوباً من الجهاز الحكومي أن يمارس وظيفة جديدة تتمثل في تسعي مئات
الآلاف من المنتجات، فإلى أي حد تسمى هذه الوظيفة الجديدة، وهي قدرة الجهاز الحكومي على أن
يسعى مئات الآلاف من المنتجات تسعيأً ناجحاً؟

ويتضمن مفهوم الشمية الإدارية أيضاً قدرة هذه القيادات على النأثير في سلوك العاملين والمنفذين في
هذه الأجهزة، فعن عندما نتعى على الموظف الصغير نطاً معيناً من السلوك فلا نستطيع أن نتكلم عنه
بعزل عن الرئاسات المباشرة، وقد ثبت فعلاً من البحث العلمي أن أهم عامل يحكم سلوك المسؤول
هو نمط القدرة لسلوك الرئيس المباشر، فلا نستطيع في الواقع أن نتكلم عن سلوك العاملين في الأجهزة

الحكومية، وما يعتريها من قصور، أو عيوب أو اخراجات بعزل عن سلوك الرؤساء على المستويات المختلفة.

هذا هو مفهومنا إذن عن عملية التنمية الإدارية، وهي أنها عملية تغيير في قدرات القيادات الإدارية على تحقيق هذه التغييرات الأربع، ثم أن ديناميكية العملية هو تغيير موجه، تولى مسئوليته المباشرة القيادات في مختلف هذه الأجهزة وطابع هذه العملية أساساً هو التجديد، هو استباط أشكال أو أساليب تنظيمية جديدة، هو تجربة وظائف وخصائص إدارية جديدة لا بد من ممارستها للوصول إلى النتائج المطلوبة، أو استباط طرق جديدة للأداء هذه الاختصاصات أو الوظائف، هو الناير الفعال على سلوك العاملين في هذه الأجهزة بما يطابق مستوى الأداء المطلوب ومحرك العملية بالضرورة هو القيادات الإدارية القادرة على إحداث هذه التجديدات.

إن هذه العملية، لا بد بالضرورة أن تولد أنواعاً معينة من الصاعات بين قيادات إيجابية منحصرة، لديها ميل أكبر لدفع التغيير وبين قيادات سلبية، مهما كان موقع القيادتين من بعضهما، فيصبح أن تكون النتائج مختلفة، لو كانت القيادات الإيجابية أعلى، فستكون إمكانيات خواج التغيير أكبر مما لو كان العكس. وهذا ما يجعلنا نقول، من أين نبدأ التغيير، هل نبدأ التغيير من القاعدة؟ أو أن نبدأ من القمة؟ لا يمكن أن نبدأ عملية التغيير - حكم قاعدة السلطة إلا من القمة - وحكم فاعلية عملية التغيير، لا يمكن أن يتحقق هذا التطوير، ما لم تكن الإيجابية متوفرة، على أعلى مستوى.

ولنا تعقيب

تبعد في هذه المقطفات من حدث د. فؤاد شريف ملامح فكر إداري منظور كان يدور مختلفاً تماماً عن فكر الإدارة الذي كان سائداً في تلك الفترة من بداية السينينيات من القرن الماضي في مصر. وتنبئون المفاهيم الفكرية الجديدة التي ساقها د. فؤاد في هذا الحديث فيما يلي:

- مفهوم "الشمية الإدارية" **Management Development** باعتباره عملية تغيير سلوكي وتطور لقدرات ومهارات القادة الإداريين الفكرية والذهنية، وشحد توجهاتهم نحو التغيير والابتكار والتجديد،
- مفهوم مسؤولية كل وحدة إنتاجية عن قضية الشمية الإدارية - حتى في حال وجود أجهزة من كثيرة تساعد أو تباش دوامياً في إنجاز الشمية الإدارية على المستوى الوطني،
- مفهوم "التطوير التضييمي" باعتباره ليس مجرد تغيير في الهياكل التضييمية للمؤسسات والشركات، ولكن في المقام الأول تغيير سلوكي يشمل أفراد المديرين والعاملين وتجهاتهم نحو العمل والتنظيم، وإعادة صياغة ثقافة التنظيم بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية،
- مفهوم الآخرين والنتائج بين السلوك المخطط للقادة الإداريين [أو المسهدف] وبين السلوك الفعلي، وهو ما عبرت عنه الكتابات الإدارية الحديثة فيما بعد من حلته. فؤاد بنعير "المشكلة السلوكية" والتي تعتبر أساس كل مشكلات في المؤسسات والشركات والهيئات بشكل عام،
- مفهوم "الصادم" بين أصحاب الفك الجديدي في التنظيمات المختلفة الساعين إلى التجديد والابتكار وتحسين أو ضاع التنظيم بإدخال طرق وفناهير متجددة، وبين أصحاب المصالح والأفراد المنغلقة من القيادات الإدارية التقليدية الذين يقاومون التغيير ويفضون التسليم بضورته دفاعاً عن مصالحهم وواقعهم في المنظمات،
- الإشارة إلى تصاعد وتضخم البير وقراطية الحكومة وسيطرتها على مقدرات الشمية وتحولها إلى ما أسماه "ديكتاتورية البير وقراطية" نتيجة النسخ في مدد سلطتها إلى كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،

■ إبراز أهمية "الاتصالات التنظيمية" وخطورة انسداد قنوات الاتصال بين القيادات وبين القائمين بالتنفيذ في المسوّيات الأدنى، وأهمية التواصل السريع بين القمة، والقواعد لنقل المعلومات الصحيحة والغوريّة عن واقع التنفيذ ومشكلاته إلى القيادات الأعلى، وكذا توضيح التوجّهات الإستراتيجيّة والقرارات التي تتحذّلها القيادات العليا إلى المسؤولين التنفيذيين على مختلف المسوّيات، ولقد تحقّق كل ما كان د. فؤاد تخشاً وينبه إليه، فقد تحول الجهاز الحكومي إلى ديناصور فلم تُتجه محاولات ضبطه وتحجيمه حتى يومنا الحاضر.

فأكّن نعّاد القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري

مقطّعات من كتاب "السياسة النقدية في مصر"

أوضح د. فؤاد شريف حقيقة محاولة الكتابة في موضوع السياسة النقدية بنواحيه شديدة، كما جاء في المقدمة:

"هذه المحاضرة التي ألقاها بكلية التجارة جامعة الإسكندرية على طلبة السنة الثانية في خاتمة دراساته لمبادئ التسويق، لا يمثل أكشن من محاولة أوليّة وبسيطة لتطبيق أوليّات النظريّات النقدية على السياسة النقدية في بلادنا. وأرجو ألا يضلّ عنوانها الكبير القارئ عن حقيقتها فهي ليست خاتمة مقدماً شاملة عن السياسة النقدية في مصر، وإنما هي في الحقيقة محاولة لتبسيط هذه المشكلة الكبيرة وعرضها في إطار من التحليل النظري المبسط حتى تصل إلى فهم المبتدئين في دراسة التسويق والبنوك. وفضلاً عن ذلك مثلاً عملاً سرياً سواءً من حيث التأليف أو الإعداد أو الطباعة."

الإطار الحديث لتسير تقلبات قيمة النقد في مصر

إذا أردنا أن نفس هذه الظاهرة¹⁴ من وجهة نظر النظرية الحديثة، كان علينا أن نبحث عن المتغير أو المتغيرات المسقطة، أي التي تتغير مسقطة عن الدخل الأهلي النقدي، ويعنى تغيرها على مستوى الدخل الأهلي، وهذه المتغيرات هي الصادرات والإفاق الحكومي والاستثمار الخاص. فإذا كانت النظرية الحديثة قد ميزت الاستثمار وحده كمتغير مسقط، فلم يكن ذلك إلا لأنها تصورت مجتمعاً صناعياً منقداً تكون الأهمية النسبية للاستثمار فيه أكبر من الأهمية النسبية للصادرات والإفاق الحكومي. ولكن في مصر تجرب أن تأخذ في الحسبان أن قيمة الصادرات [حوالى 170 مليون مثلاً في السنوات الأخيرة] تزيد عن قيمة الاستثمار الصافي [الذي لا ينبع عادة 50 مليون]، وقد كاد تعادل قيمة الإنفاق الحكومي كما أن قيمة الصادرات أكبر قليلاً.

ولذا نسب المتغيرات المسقطة من حيث أهميتها النسبية كما يلي: الصادرات، الإنفاق الحكومي، الاستثمار الخاص.¹⁵

وكل زيادة في قيمة إحدى هذه المتغيرات المسقطة كلاستثمار تؤدي إلى زيادة الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الاستثمار بـ "مضاعف الاستثمار". كذلك الأمر بالنسبة لـ كل زيادة في قيمة الصادرات أو قيمة الإنفاق الحكومي تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات أو الإنفاق الحكومي بـ "مضاعف الصادرات أو مضاعف الإنفاق". ولا يختلف احسب المضاعف في كل حالة عن الأخرى اختلافاً جوهرياً. وبالعكس إذا هبطت قيمة الاستثمار أو

¹⁴ الظاهرة المقصودة هي التقلبات الحادة في قيمة النقد المصري [وكان الدكتور شريف يستخدم تعبير النقد المصري للدلالة على ما نطلق عليه الآن "قيمة الجنيه المصري"].

¹⁵ كان شريف على الصادرات في ذلك الزمن نتيجة الأهمية القصوى لصادرات القطن والتي كانت تعبير المصادر الأهم للدخل الأهلي حسب تعبيره.

الصادرات أو الإتفاق الحكومي أدى ذلك إلى هبوط في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة النقص في هذه المتغيرات المستقلة، تبعاً لحجم مضاعف الاستثمار أو الصادرات أو الإتفاق الحكومي. فإذا زاد الدخل الأهلي نسبتاً لزيادة في قيمة الصادرات أو الإتفاق الحكومي أو الاستثمار، أدى ذلك إلى زيادة في كل من هذه المتغيرات النابعة - الواردات، الإيرادات الحكومية، والآدخار.

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الآدخار. وتقسم الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات النابعة للدخل أي التي تتغير تبعاً لغير الدخل حتى يتم التعادل بين الصادرات والواردات، وبين النفقات الحكومية وبين الإيرادات، وأيضاً بين الآدخار والاستثمار.

أي أن التوازن يتحقق إذا تعادلت قيمة هذه المتغيرات المستقلة - الصادرات والإتفاق الحكومي والاستثمار مع قيمة المتغيرات النابعة - الواردات والإيرادات الحكومية والآدخار على التوالي. وبطبيعة الحال، هذه الصورة البسيطة المركبة للنظرية الحديثة، قابلة للتدقيق، ولكننا سنكتفي بهذا الإطار البسيط الواضح لشرح التقلبات في الدخل الأهلي النطدي ببحث العوامل التي تكمن فيها كل من هذه المتغيرات المستقلة والنابعة. تعتبر الصادرات أهم المتغيرات المستقلة على الإطلاق لأن أهميتها النسبية من الناحية الكمية كبيرة، بل أيضاً لأنها متغير خارج عن سلطة الإدارة النقدية، كما يميز بالتقلبات المسممة والعنيفة. وتقلب الصادرات تبعاً لتقلب سعر القطن ويقلب سعر القطن في حدود واسعة نظراً لأن الطلب العالمي على القطن من نسبي للدخل، وغير من نسبي للسعر كما مرأينا، ولذا يقلب سعر القطن في حدود أوسع من قلب أسعار المنتجات الصناعية التي نسويدها عادة.¹⁶ ففي

¹⁶ نستطيع بلا شك الاستدادة من هذا التحليل لفهم سلوك الصادرات من البرول مثلاً في الوقت الحديث حيث اخفت الأهمية النسبية لصادرات القطن من نظامنا الاقتصادي.

أوقات الركاح يزداد الطلب العالمي على القطن، فينتقل منحني الطلب العالمي عليه إلى اليمين تبعاً للزيادة في الدخل الأهلي للدول المسئولة للقطن، ومعبقاء العرض على حاله في المدورة القصيرة ترتفع سعر القطن العالمي أو السعر الأساسي، فينتقل منحني الطلب على القطن المصري إلى مستوى السعر السائد الجديد [مع احتساب العلاقة فوق السعر الأساسي]. وغيل أسعار القطن إلى ارتفاع بنسبة أكبر من ارتفاع أسعار الواردات فتححسن "شرط النجارة" لصالحنا، وتقديزي الزيادة في قيمة الصادرات فوق قيمة الواردات إلى إحداث فائض في ميزان المدفوعات، كما تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات تبعاً لحجم مضاعف الصادرات ويزاد الدخل الأهلي تبدأ الواردات في الزيادة وتنجذب قليلاً وراء الزيادة في الصادرات، وتنسق الزيادة في الدخل والواردات حتى يتحقق التوازن في ميزان المدفوعات ويستقر الدخل الأهلي عند مستوى منتفع. وبالعكس تماماً في حالة هبوط أسعار القطن. ولو كان لدينا سلسلة زمنية للدخل الأهلي منذ على فترة كافية لكان من المهم أن تبين ارتباطاً واضحاً بين التقلبات في سعر القطن وبين التقلبات في الدخل الأهلي التقدي. فإذا ارتفع سعر القطن وزادت قيمة الصادرات زاد الدخل الأهلي بقيمة أكبر تبعاً لحجم المضاعف، وتقديزي الزيادة في الدخل إلى زيادة الواردات. ذلك أن الإنفاق على الواردات [المقصود الواردات من السلع الاستهلاكية] ينوقف على حجم الدخل من ناحية وعلى الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى.

ويتوقف الميل الحدي إلى الاستيراد على مجموعة من العوامل أهمها:

مدى تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية على المنتجات المحلية البديلة إن وجدت، فكلما زاد هذا التفضيل كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس. ومن المشاهد في مصر أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد تفضيله للمنتجات الأجنبية وزادت نسبة ما ينفقه من الدخل على المنتجات الأجنبية.

أسعار الواردات بالنسبة لأسعار المنتجات المحلية البديلة، فكلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية البديلة بالنسبة لأسعار الواردات البديلة كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس، وكلما توفرت المنتجات المحلية التي تقل محل الواردات كلما زادت من وقته الإحلال بين الواردات والمنتجات المحلية البديلة لها. أما إذا لم تتوفر هذه المنتجات محلياً فإن من وقته الإحلال تكون صغيرة. وكلما كانت من وقته الإحلال كبيرة كلما تغير الميل الحدي إلى الاستيراد تبعاً لفارق الأسعار، فيزيد كلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية بالنسبة لأسعار الواردات، وبالعكس.

توزيع الدخل الأهلي، قد يغير توزيع الدخل الأهلي في فترات الواقع وفترات الكساد، فيؤدي ارتفاع الأسعار في الحالة الأولى إلى إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالح الطبقات ذات الدخول الكبيرة والمتغيرة على حساب أصحاب الدخول المحددة والثابتة، وإذا كان المشاهد أن الطبقات ذات الدخول الكبيرة في مصلحة ميل إلى الاستيراد من غيرها، فإن إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالحها يزيد من الميل الحدي إلى الاستيراد بوجه عام. وتحدث العكس في أوقات الكساد.

كذلك يتأثر الميل الحدي إلى الاستيراد بعدى ارتفاع النعرفة الجمركية، ذلك أن ارتفاع الضائب الجمركي يرفع من أسعار المنتجات المستوردة، فإذا توفرت المنتجات المحلية البديلة، تحول الطلب من الواردات إلى المنتجات المحلية فيقل الميل الحدي إلى الاستيراد. ولذا قد تؤدي الحماية الجمركية عن طريق رفع أسعار المنتجات المستوردة وتشجع المنتجات المحلية البديلة إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد.

وفي أوقات الواقع ترتفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فيضعف آثر الحماية الجمركية لأن ارتفاع أسعار المنتجات المحلية يكون عبئاً على اخضاع في الضائب الجمركي، كما تزداد حصة أصحاب الدخول العالية والمتغيرة في الدخل الأهلي، فيزداد الميل الحدي إلى الاستيراد. وتقترن الزيادة في الدخل الأهلي من ناحية مع الزيادة في الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى وتقسم الزيادة في الدخل،

والزيادة في الواردات حتى يتحقق التوازن بين الواردات والصادرات عن طريق التغير في الدخل وبالتالي في الإنفاق على الواردات.

وكلقاعدة عامة، تتميز الدول المختلفة اقتصادياً بعجز طاقتها الإنتاجية، وهذا يعني أن العرض الكلي للإنتاج القومي فيها غير من في المدة القصيرة، وذاك ما توجد فيها موارد عاطلة، كما أن عوامل الإنتاج فيها لا تتميز بقابلية كبيرة للانتقال. ولذلك تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع الأسعار أكثر مما تؤدي إلى زيادة الإنتاج الحقيقي.

ولكن أي الأسعار؟

بطبيعة الحال لن تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار السلع القابلة للتصدير والتي تتحدد أسعارها بفعل الطلب العالمي بالنسبة للعرض العالمي، بل تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فترتفع أسعار هذه المنتجات بالنسبة لأسعار الواردات البديلة، مما يؤدي إلى زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد بسبب اثنين فرق السعر **Price effect**؛ فإذا أدرت سياسة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات دون رفع أسعار الصادرات أدى ذلك إلى زيادة العجز في ميزان المدفوعات.

وقد يمكن تصور إمكان خيال سياسة زيادة الإنفاق الحكومي في مثل هذه الظروف في الخروج بالبلاد من الكساد إذا صحب تخفيض سعر الصرف وقيود الواردات، زيادة في منفعة عرض الإنتاج المحلي عن طريق الخاد إجراءات فعالة لزيادة الإنتاج الصناعي وتنويعه، ولم يكن من فعل المصادر أنه الدعوة إلى النصيحة لم تأخذ بحراها الفعال إلا بعد الكساد العالمي ليس فقط في مصر بل وفي كثير من بلاد العالم المختلفة اقتصادياً.

وختتم د. فؤاد شريف ختمنه عن السياسة النقدية بالعبارة التالية:

"من هذا الاستغراب المبسط لأسباب التقلبات الاقتصادية في مصر، ومدى فاعلية أسلحة السياسة النقدية والمالية في التغلب عليها، نرى مدى اعتماد الاقتصاد القومي على عوامل خارجية عن سلطة صانعي السياسة النقدية، ومدى ضعف أسلحة الدفاع التي ملأها للحد من هذه التقلبات؛ إذ لا ملك السلطات النقدية في أوقات الكساد أكثر من تخفيض القيمة الخارجية للعملة والحد من الواردات، وبالعكس في أوقات النضخم. وليس من الميسور إتباع سياسة تقليدية مسلولة بزيادة الإنفاق الحكومي وعن ضرورة في أوقات الكساد ما لم تؤدي سياسة التضييغ إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد بدمرجة ملموسة. أما في أوقات النضخم فإن السلطات النقدية تكون أقلها على الحد من ارتفاع الأسعار بالحد من الإنفاق الحكومي ومن الكمية الإجمالية للنقد وتقدير ما سشجع سياسة التضييغ الواسع النطاق وبدراج الشمية الاقتصادية في تسيير الإنفاق القومي بزيادة كما ينبع ما نتوقع ملص إمكان إتباع سياسة تقليدية مسلولة، وزيادة قدرة الاقتصاد القومي على مقاومة التقلبات الاقتصادية الوفادة عليه من الخارج".

ولنا تعقيب

تبعد دقة التحليل وقوه المتنق في هذه العبارة الأخيرة للدكتور فؤاد شريف و كأنها تصف ما يجري في الاقتصاد المصري حالياً وبعد ما يقرب من خمسين عاماً من كثب تلك الدراسة.

إن مشكلة الاقتصاد المصري حالياً قد تفاقمت ليس فقط بسبب زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد و ضعف الطاقة التصديرية للإنتاج المحلي، بل أيضاً نتيجة قصور الاستثمار و ضعف الميل إلى الآخرين لدى المصريين،

وأتجاه السياسة التقديمة إلى تمويل عجز الميزانية العامة، بالاقتراض المحلي الأئم الذي يزيد في حالة الكساد بسحب نسبة كبيرة من النقد وتخفيض النقود المدناولة، مما يزيد في حالة الكساد وهكذا.¹⁷



من كنابات أستاذى ومعلمى



¹⁷بلغت تكلفة خدمة الدين المحلي في عام ٢٠٠٤ ما يقرب من ٥٣ مليار جنيه حسب تصريح وزير المالية. مدحت حسين المنسوب إلى في جريدة أخبار اليوم العدد رقم ٣١١٣ الصادر يوم السبت ٣ يوليو ٢٠٠٤

لبيان حول نظام الادارة بالأهداف

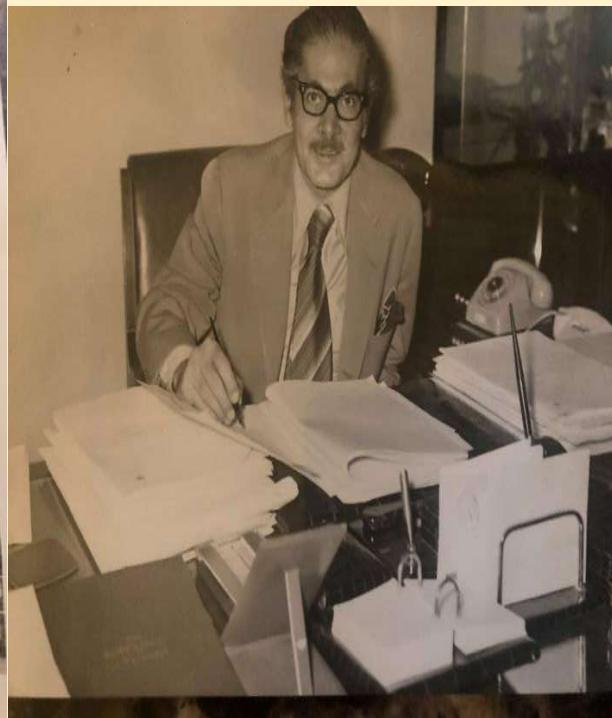
الدكتور
لارس فولااد شریعت

مکتبہ ایجاد مدنیت

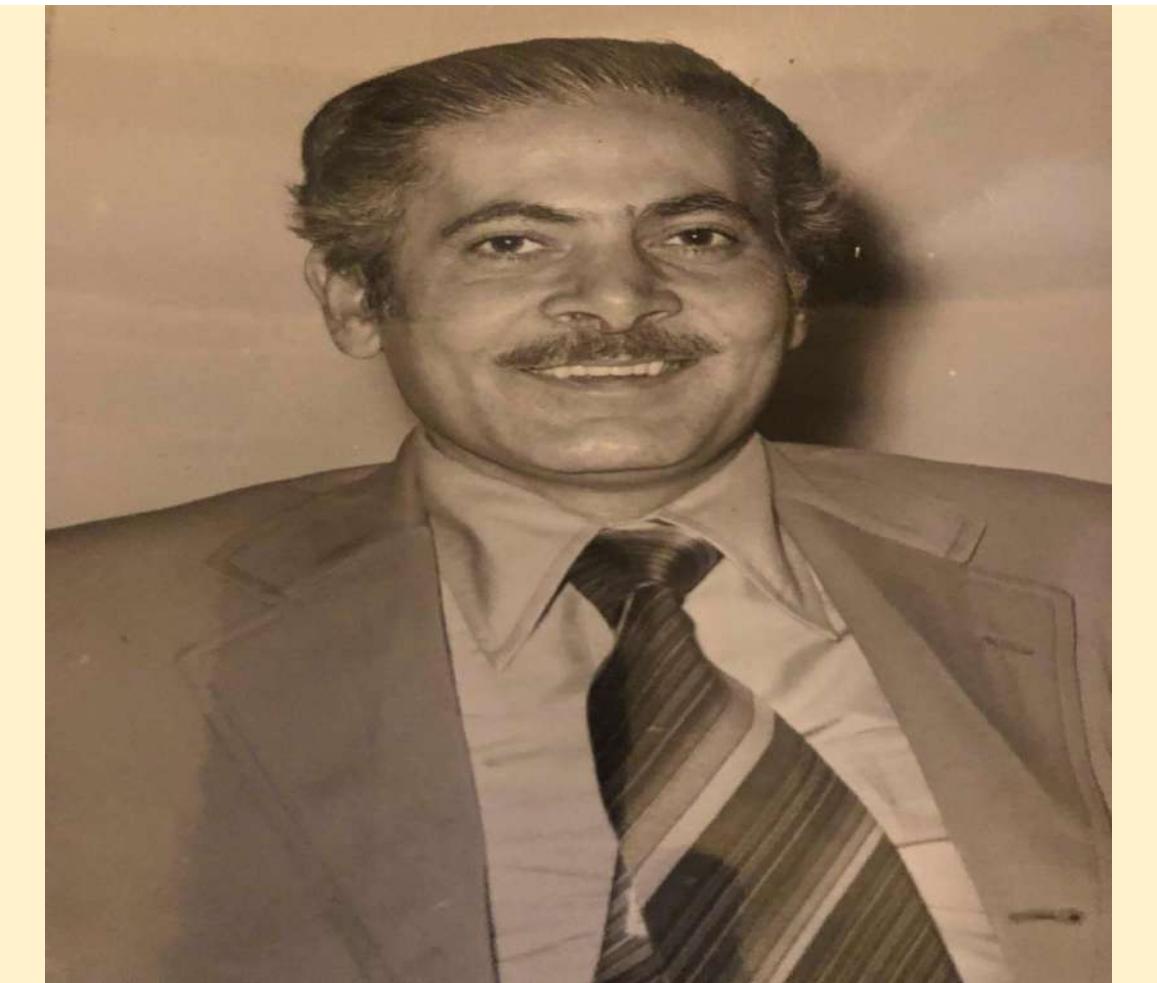
لأن عطليان ما عادت من عمر في حربه لا استثناء
هو إلا في عمره من ينادي أسلحتها عدوه ما ينادي
أجله وناديها أجله ونادي أجله عدوه تناقضه
أجله وناديها أجله حربه حرب الله في الأرض
عن حربه وعن حرب الله في الأرض ، ولهم أن ينادي حربهم
عن حربهم مجدد لـ 7 ثورات في مقدمة إلى تحريكه ، نادوا
ذلكم ثورات متجدد في بلدهم ، ولكن لهم وحياتهم
عن تلكم الثورات المتجددات التي تجذب ثورات بغيرها ، يناديوا
الثورات بغيرها ، ولهم أن ينادي حربهم في الأرض
عن حربهم ، لأن حربهم أحسن من في الأرض ،

فناشر في اشهر حلقاتها
ولما في اصداراتها من 2000-2005-2006-2007-2008-2009
سلسلة ادب اسلامية - ورثات من اصوات الادباء - سلسلة
الطباطبائيات - ورثات من طفولات سيدنا علي - سلسلة
نحو من اشهر حلقاتها - سلسلة افلاس ورثات قرآن طلبه
ان تكون محدثات حلقات ادب ونحوات هذه الارشادات من
الاتجاه في حلقاتها من هذه الارشادات - سلسلة اسرار طلاق
من فنانيات افراد في حلقاتها - ورثات ادب
نحو حلقاتها من اشهر حلقاتها من افلاس سلسلة طلاق - ورثات
دار هنا 4 بذريان دارها 4 بذريات من اصحاب حلقاتها
الطباطبائيات من اشهر حلقاتها من هذه الارشادات - حلقاتها
نحو حلقاتها من اشهر حلقاتها من اصحاب حلقاتها - ادب اسلامي
سلسلة طلاق - ادب ونحوات اصحاب حلقاتها - ادب اسلامي
اكثر بذريات طلاق ونحوات اصحاب حلقاتها - ورثات ادب
نحوات 2 بذريات مثل هذه الحلقاتها - ورثات ادب طلاق
نحوات في ادب ونحوات اصحاب حلقاتها من اصحاب حلقاتها
اكثر بذريات - من اصحاب حلقاتها من اصحاب حلقاتها

خزانة الذاكرة







رحم الله استاذی و معلمی
الدكتور محمد فؤاد شريف
ونفع مصر والمصريين بفکره و علمه
وجزاه الله خيراً بما قدمه لوطنه!

الجزء الثاني عشر

اللواء ممدوح سالم



https://youtu.be/C4z0VUUM8_Rs

حياته

وُلد ممدوح سالم عام 1918 في الإسكندرية وانقلب إلى سرعة الله في 25 فبراير 1988 في لندن و كان في رحلة للعلاج.

خُرج في كلية الشرطة و تدرج في العمل حتى سرتبة اللواء، فعمل رئيساً لأمن الإسكندرية. اختاره الرئيس جمال عبد الناصر، ليكون مسؤولاً عن أمنه الشخصي، (1960-1967). ثم عين محافظاً لأسيوط عام 1967، ومحافظاً للغربيّة عام 1970، ثم محافظاً للإسكندرية 1970، وزيراً للداخلية عام 1971، ونائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للداخلية عام 1972. اختاره السادات رئيساً للوزراء

عام 1975 لخمس فترات، وفي عام 1976 أخيراً رئيساً للحزب الوطني الديوقراطي. وفي عهده جرت انتخابات برلمانية، شهدت بنها، وفي عام 1978 تعيينه مساعداً لرئيس الجمهورية. في 14 أبريل 1978، أصدر السادات أمراً بتعيين حسني مبارك نائباً له، وعن يقول السفير الأمريكي في مصر هرمان في مراسلة للخارجية الأمريكية: «ما زال المراقبون في مصر يبحثون عن سبب متعذر لترقية مبارك لمنصب نائب الرئيس، وأن التفسير الذي ساقه إسماعيل فهمي -السابق الإشارة إليه- هو واحد ضمن العديد من التفسيرات المطروحة، ومنها القول بأن الجيش قدم للسادات ما يشبه (الإنذار الأخير) بالإصرار على تعيين شخص في منصب من مناصب صنع القرار لتحقيق التوازن مع تعيين وزير الداخلية رئيساً للوزراء».

حكوماته

الحكومة الأولى من 16 أبريل 1975 - 19 مارس 1976

الحكومة الثانية من 19 مارس 1976 - 9 نوفمبر 1976

الحكومة الثالثة من 9 نوفمبر 1976 - 26 أكتوبر 1977

الحكومة الرابعة من 26 أكتوبر 1977 - 9 مايو 1978

الحكومة الخامسة من 9 مايو 1978 - 5 أكتوبر 1978

وقد كان السيد / ممدوح سالم تحسن اختياره وزيراً فقد ضمت حكوماته الخمس عدداً من أكش الشخصيات الوطنية علماً وقدرة و إخلاصاً ملص، منها: د. أحمد أحد أبو إسماعيل، أحمد سلطان، م. أحمد عز الدين هلال، د. أحمد فؤاد محيي الدين، المشير محمد عبد الغني الجمسي، د. عبد المنعم القيسوني، د. إبراهيم بدران، د. مصطفى كمال حلمي، د. محمد زكي شافعي، إسماعيل

فهمي، مر. حسب الله الكفراوي، د. نعيم أبو طالب، د. بطرس بطرس غالى، د. أحمد كمال أبو الجدا، مر. عبد العظيم أبو العطا.

وقد شرحت بالذات إلى تلك المجموعة المتميزة من رجالات مصر في الحكومة الرابعة.

تسجيل السيارة الذاتية للسيد / مدحح سالم

تم تسجيل سيرته الذاتية في "ذاكرة مصر الحضارة" بكلية الإسكندرية.

<http://modernegypt.bibalex.org/Types/Persons/Details.aspx?type=minister&ID=rIZXHpbBTpC7fuFaD5kKQXQ%3D%3D>

- ضابط شرطة، ومحافظ، ووزير، ورئيس وزارة.
- من مواليد الإسكندرية عام 1918.
- تخرج من كلية الشرطة عام 1940، وتدرج في العمل حتى رتبة اللواء.
- تقلد منصب مفتش مباحث أمن الدولة في جهاز الشرطة بالإسكندرية.
- كان مستولًا على الأكمل الشخصي للرئيس جمال عبد الناصر (1967-1960)، ويرافقه في جميع رحلاته.
- عين ثانيةً لمدير المباحث العامة، فحافظًا لأسويفط (1967-1970).
- عضو في المؤتمر القومي للاتحاد الاسترالي عن حافظة أسويفط في (15 يوليه عام 1968).
- تبوأ منصب محافظ الغربية (آهمسن)، نوفمبر 1970، ثم انتقل محافظاً للإسكندرية (نوفمبر 1970- مايو 1971).
- تقلد منصب وزير الداخلية في وزارة د. محمود فوزي الثالثة (14 مايو 1971)، والرابعة (19 سبتمبر 1971).
- تولى سنتين إلقاء القبض على مراكز القوى خلال ثورة التصحيف (مايو 1971).
- اختير ثانيةً لرئيس الوزراء، ووزيرًا للداخلية في وزارة عزيز صدقي الأولى (17 يناير 1972).

السيرة الذاتية لمصطفى سالم

- رئيس اللجنة الوزارية للخدمات (يناير 1972).
- عضو في اللجنة العليا للإعداد للمعركة في ديسمبر 1972.
- ليوا منصب نائب رئيس الوزراء، ووزير الداخلية في وزارة أنور السادات الأولى (27 مارس 1973)، والثانية (25 أبريل 1974)، واحتفل بنفس المنصب في وزارة عبد العزizi حجازي الأولى (25 سبتمبر 1974).
- تولى مهام منصب رئيس الوزراء في (16 أبريل 1975)، ثم في (19 مارس عام 1976)، و (9 نوفمبر 1976).
- عندما تقرر عام 1976 تطبيق قانون الحياة الحربية من خلال إقامة المسابير (ستير البنين- ستير الوسط- ستير المبارى)، رأس مصطفى سالم ستير الوسط الذي اكتسب انتخابات نوفمبر 1976 وهو ستير الحكومة، الذي تحول في العام نفسه إلى (حزب مصر العربي الاشتراكي)، وأصبح مصطفى سالم مقرراً له.
- أثناء الوزارة التي قام بتشكيلها مصطفى سالم في (9 نوفمبر 1976)، صدر قرار جمهوري في 3 فبراير عام 1977، بتعديل تشكيل الوزارة حيث تولى إلى جانب رئاسته للوزارة منصب وزير الداخلية.
- قاد مصطفى سالم أكبر عملية في تاريخ مصر -منذ ثورة 1919 لتفعيل المظاهرات التي اندلعت عام 1977، للسيطرة بتفير قوات الشعب، بسبب القرارات الصادرة من الجمعية الاقتصادية.
- عين رئيساً للوزارة في (26 أكتوبر عام 1977)، وهي (9 مايو عام 1978).

حقوق الطبع لدى مكتبة الانترنت

السيرة الذاتية لمصطفى سالم

- رأس مصطفى سالم حزب مصر العربي الاشتراكي في عام 1978، وقد قرر المكتب السياسي للحزب الاندماج مع الحزب الوطني الديمغرافي-حزب الأغلبية، الذي برأسه الرئيس محمد أنور السادات.
- اختير مساعداً خاصاً للرئيس أنور السادات في أول أكتوبر 1978، بعد استقالة وزير الخارجية احتجاجاً على توقيع أنور السادات على اتفاقيات كامب ديفيد.

بعثات الرسمية التي قام بها:

- أوفد في عام 1984 إلى موسكو، وكوتاكري، وبخارست برومانيا، وزانير، ثم أوفد إلى أرجواي، والبرازيل عام 1985، وموزambique عام 1986، وكوريا الشمالية عام 1987.

من أهم أعماله:

- حدث قوات الأمن المصرية.
- ألغى تأشيرة الخروج للنمسريين.
- أنشأ إدارة مكافحة جرائم الأموال العامة بمصلحة الأمن العام (1972)، وأنشأ بها قسم لمكافحة جرائم الرشوة وأخر لمكافحة الاحتيال والتحري عن الكسب غير المشروع (1973)، وأنشأ قطاعاً للأمن السياسي بوزارة الداخلية.

حقوق الطبع لدى مكتبة الانترنت

مدفع سالم يُبرق واحدة من ثلاث انتخابات تشريعية نزيهة في تاريخ مصر الحديث!

شهدت مصر ثلاث انتخابات فقط شهدت جميع المؤرخين بزاهتها الكاملة، اثنين منها قبل ثورة 1952 وواحدة بعد الثورة. و مثل أي انتخابات نزيهة في ظل حكومة اوتوقراطية فإن جميعها أتت بأغلبية مجلس نواب معارض للحكومة. وكلها أعقبها انشكاست لنراحته الصندوق بلجوء الحكومة للتزوير الأصوات لاستبعاد المعارضات التي تحظى بعازمة الشعب.

الانتخابات النزية الأولى 1924

جرت تلك الانتخابات في أجواه، تاريخية بعد ثورة 1919 حيث أصدرت بريطانيا تصرح 28 فبراير الذي يعطي استقلالاً نسبياً لمصر، وكذلك صدر دستور 1923، وهو أول دستور ينبع قيده في تاريخ مصر الحديث، وينص على إقامة حياة نيابية في مصر يشارك فيها الشعب حكم البلاد من خلال مجلس نواب منتخب الشعب أعضاء، ويقوم الحزب الذي تحظى بأغلبية الأعضاء، بشكل الحكومة.

الانتخابات النزية الثانية 1950

جاءت تلك الانتخابات في ظروف مختلفة، فقد كان من مصلحته بريطانيا أن ينول الوفد رئاسة الوزراء، لأن القادر على الحكم في الحكومة الوطنية بعد تدهور شعيبة فاروق.

الانتخابات النزية الثالثة 1976

في عهد جمال عبد الناصر دخلت الحياة النيابية فترةً كمّون طويلاً لم تخرج منها إلا عندما أعاد السادات التعددية الحزبية وأُجريت انتخابات 1976 [وكان السيد / محمد سالم هو رئيس الوزراء الذي نُفذ في عهده]، وهي الانتخابات النزية الثالثة التي جاءت بشخصيات معاصرة لسياسة السادات و خاصة اتفاقية كامب ديفيد، و انهى الأمن خذل المجلس عام 1979 وفدت انتخابات أخرى جرى فيها التزوير على نطاق واسع لتأيي مجلس نواب وافق على اتفاقية السلام مع إسرائيل باستثناء صوت واحد ، هو صوت المستشار مناز نصار عضو مجلس النواب عن دائرة البداري أسيوط ، وهي الدائرة الوحيدة التي لم تفلح الحكومة في تزوير أصواتها.

وَكَانَتْ مَصْ الْعَرَبِيِّ قَدْ شَهِدَتْ تَحْوِلًا سِيَاسِيًّا مَهِمًا فِي عَامِ ١٩٧٦ بِإِعْلَانِ نَظَامِ الْمَنَابِرِ وَهِيَ "مَصْ الْعَرَبِيِّ الْاشْتَرِيكِيِّ" (الْوَسْطِ)، وَ "الْأَحْرَارِ الْاشْتَرِيكِينَ" (الْيَمِينِ) وَ "النَّجْمَ الْوَطَنِيِّ الْوَحْدَوِيِّ الْقَدِيمِ" (الْيَسَارِ) دَاخِلَ الْإِخْنَادِ الْاشْتَرِيكِيِّ. وَخَاضَتْ تَلْكَ الْمَنَابِرِ وَمَعَهَا الْمُسْتَقْلُونَ اِنْخَابَاتِ مَجْلِسِ الشَّعْبِ نُوفَمْبَرَ ١٩٧٦، فِي مِثْلِ الْوَسْطِ بِ٢٨٠ مَقْدُلًا، وَالْأَحْرَارِ (الْيَمِينِ) بِ٢١ مَقْدُلًا، وَالْيَسَارِ بِمَقْدُلَيْنِ وَالْمُسْتَقْلَيْنِ بِ٤٨ مَقْدُلًا، وَفِي أَوَّلِ اِجْتِمَاعِ مَجْلِسِ الشَّعْبِ فِي نُوفَمْبَرِ ١٩٧٦ قَرِرَ تَحْوِيلُ الْمَنَابِرِ إِلَى أَحْرَارِ سِيَاسِيَّةٍ ثُمَّ صَدَرَ قَانُونُ الْأَحْرَارِ السِّيَاسِيَّةِ فِي يُونِيُّو ١٩٧٧. وَأَصْبَحَتِ الْأَغْلِيَةُ لِحَزْبِ "مَصْ الْعَرَبِيِّ الْاشْتَرِيكِيِّ" (كَانَ يَتَرَأَسُهُ رَئِيسُ الْوَزَرَاءِ مَمْدُوحُ سَالِمَ) فَالَّذِي كَانَ مِنْ قَبْلِهِ مُنْبِرُ "الْوَسْطِ". فَاسْتَمِنَ هَذَا النَّصْلُ الشَّرِيعِيُّ مِنْ ١١ نُوفَمْبَرِ ١٩٧٦ حَتَّى ١٠ أَبْرِيلِ ١٩٧٩، حِينَتِ هُوَ مُرِسِّكُمُ الْمَجْلِسِ مَدِّهِ الدَّسْنُورِيَّةِ وَأَجْرَى اِسْقَنَاءَ شَعِيْرِيِّ فِي ١٩ أَبْرِيلِ ١٩٧٩ أُتْسِنَى بِعَنْصَرَاتِ مَجْلِسِ الشَّوَّرِيِّ.

وَكَانَ بِالْمَانِ ١٩٧٦ الْأَقْوَى فِي تَارِيَخِ الْحَيَاةِ الْنَّيَابِيَّةِ، وَكَانَ أَحَدُ بُخُورِ الْبَرْمَانِ هُوَ عَادِلُ عِيدُ مَعَ عَدَدِ مِنَ الْبَرْلَانِيِّنَ الْبَارِزِيِّنَ وَمِنْهُمُ الْمُسْتَشَارُ مُهَاجِرُ نَصَارِيُّ وَالدَّكْتُورُ مُحَمَّدُ الْقَاضِيُّ وَعَلَوِيُّ حَافِظُ وَكَمَالُ أَحَدُ وَغَيْرُهُمْ، وَهُوَ الْبَرْمَانُ الَّذِي قَرَّرَ لِهِ فِي أَعْقَابِ تَوْقِيعِ الْإِقْرَارِيَّةِ كَامِبِ دِيَنِيدِ بَيْنِ مَصْ فَإِسْ أَنِيلِ، وَكَانَ الْمُسْتَشَارُ عَادِلُ عِيدُ مَعَهُ مِنْ بَيْنِ ثَلَاثَةِ عَشَرَ فَانِيَا رَفَضُوا هَذِهِ الْإِقْرَارِيَّةِ.



<https://youtu.be/8MDB0YIErCQ>

أحداث مهمة تعامل معها ممدوح سالم

انفلاحة 18 و 19 يناير 1977

وقد وقعت أحداث 18، 19 يناير خلال الشكيل الثاني لوزاراة ممدوح سالم الذي ترقى شهر إبريل عام 1975 وعيّن فيه اللواء سيد فهمي فوزي لرئاسة الداخلية، وفي إحدى جلسات مجلس الوزراء، تحدث الدكتور عبد المنعم القيسوني رئيس المجموعة الاقتصادية عن ضرورة رفع الدعم عن بعض السلع استجابة لقرار من البنك الدولي بعدم إقراضنا 200 مليون جنيه ما لم يتم رفع الدعم، وقال القيسوني أن المركب ميل الآن من الناحية الاقتصادية ويمكن أن تعرق وإنما لا مهرب من الخاذه القرارات وحدد السلع التي يقترح رفع الدعم عنها ومنها سلع غذائية.

وفي جلسة أخرى رد القيسوني نفس الكلام وأضاف أن المشكلة ذاتها تكمن مع الدول العربية بعد أن قررت عدم دفع أية مساعدات إلا بعد استشارة خبراء من البنك الدولي .. وقد اعترضت الدكتورة عائشة ساتب وزيرة الشئون الاجتماعية على ما يطروحه الدكتور القيسوني،

وقال سيد فهمي فوزي الداخلية إن الوزارة قد ترسّكيلها هدف تثيت الأسعار، فكيف يهاجأ الناس بعد شهرين بفتح الأسعار قائلًا إن هذا يؤثّر على الوضع الأمني.

في اعقاب وقوع حوادث 18 و 19 ينادى قرر الرئيس السادات بإقالة اللواء سيد فهمي وزير الداخلية، فاسناد مهمة تولي وزارة الداخلية منة أخرى إلى ممدوح سالم. بجانب رئاسته لمجلس الوزراء، وفي اجتماعه الأول مع قيادات وزارة الداخلية.

وقد تركت تلك الأحداث تأثيرات متعددة على الرئيس السادات، وظلت تداعياً لها السليمة مقالة أُمِّرَ عَيْنِيهِ طوال السنوات الأربع المتبقية من فترة حكمه، فرغم أن الرئيس السادات أسيغ "صف انفاضة الحرامية" على تلك الأحداث، إلا أنه كان متشعاً من داخله إنها كانت انفاضة شعيبة أججتها القرارات الاقتصادية التي أدت إلى رفع أسعار العديد من السلع الأساسية والغذائية.

وكان ملده سالم رئيس مجلس الوزراء، قد عقد في يوم 12 يناير 1977، اجتماعاً مع أعضاء الهيئة البرلمانية لحزب مص "الحزب الحاكم"، بصفتهم رئيساً للحزب، شرح لهم الموقف وأوضح كل الظروف الاقتصادية المحيطة بالقرارات المrecentة لرفع أسعار بعض السلع الغذائية.

في يوم 13 يناير كان مدفع سالم رئيس الوزراء يعلن القرارات الاقتصادية في مجلس الشعب فإذا بأعضاء حزب مص (الحزب الحاكم) يهاجرون قبل انتخابات رئيس الوزراء فتشعر بذلك يواجهه التطورات نفس هذه، ونفس رد فعل نواب الشعب بإنهيار فضلاً مخاطبة الرأي العام والناخبين في دوائرهم الانتخابية على الالتزام الحزبي، فلم يجد أمامه سوى وزير الداخلية، الذي استشعر بما للديم من

خبرات أمنية أن البلاد مقبلة على حالة من عدم الاستقرار فشاطر نفس المهاجم وافقا على اتخاذ احتياطات أمنية للحيلولة دون وقوع ما تخشى أنه.



<https://youtu.be/D4RZTm87vi4>



<https://youtu.be/0MFVp16j0G0>

زيارة السادات للقدس



<https://youtu.be/-KZ7okX0iqs>



https://youtu.be/jB0a_9gmS-s

م الموضوعات مهمة تبناها ممدوح سالم

م عاولات الانفتاح الاقتصادي

سرغم سفره إلى الكويت فقد ظلت علاقتي بالسيد / ممدوح سالم مسيرة وطيبة، وكانت أزوره في كل من أحضن فيها إلى القاهرة وقت الإجازات، وكان ينهر الفرصة لتكليفي بأمور غير غب في استطلاع رأي بشأنها.

وكان من أهم ما يشغله منذ تولى رئاسته مجلس الوزراء، أن تحقق الانفتاح الاقتصادي، إذ اعتبر نفسه مسؤولاً عن إحداث التحول من النظام الاقتصادي المغلق الذي عاشه مصر طوال سنوات السبعينيات إلى نظام اقتصادي يقوم على آليات السوق ويندمج في الاقتصاد العالمي. لذا فقد استعان ممدوح سالم في وزاراته، المعددة بجموعة من أفضل الاقتصاديين منهم د. عبد المنعم القيسوني، د. عبد الرزاق عبد الجيد، د. صلاح حامد د. حامد السايع رحيم الله جميعاً، كما استعان بالزميل د. سلطان أبو علي أسد الله في عمله مستشاراً اقتصادياً له.

و كانت توجهات ممدوح سالم في شأن الانفتاح الاقتصادي تميل إلى أسلوب التدرج من خلال إزاحة المعوقات التي أدت إلى انعزاز الاقتصاد الوطني عن حركة الاقتصاد العالمي، كما أطلقت يد الجهاز الإداري للدولة في تحرير أمور اقتصادية مهمة وفق أسس لا تتوافق وطبيعة قوى العرض والطلب في السوق. لذلك اهتم بالغاء كثير من القرارات التي كانت تحد من حرية ترؤسها، مجالس إدارات شركات القطاع العام في السفن والاتصال بالعالم الخارجي، ورفع التقيود على الاستيراد بالغاء لجان المشتريات المركزية التي كانت قائمة في المؤسسات العامة، والتي كان يجب على الشركات النابعة أن تحصل على موافقتها قبل إغام استيراد احتياجاتها من الخارج. كذلك تم إلغاء

لجان المؤسسات العامة المختصة بتشجيع الصادرات والموافقة على عمليات التصدير. وكان السيد/ ممدوح سالم قد تبنى الرأي الذي اقترحه عليه بأن تعبئ شركة القطاع العام وحدة إستراتيجية مسؤولة يتيحها أن تناح لها الفرصة كاملة ل مباشرة وظائفها خبرية ومسئولة، وأن تحاسب على الناتج والإيجازات.

من أجل ذلك ساند ممدوح سالم توجيه الدكتور فؤاد شريف حين تولى وزارة التنمية الإدارية معه في تطبيق مشروع "الإدارة بالأهداف" وأعتبره «قطة انطلاق مهمة في تطوير شركات القطاع العام وتحريها من أنس البيروقراطية التقليدية، وقد عيّن قدرها التأسيسية وحررها في الخادم القراءات وتعديل هيكلها التنظيمي وإقرارها نظم العمل بما يناسب بالأهداف المخطط لها. وقد وافق سعادته على ورقة العمل التي كتبت قد أعدّتها لـ "مفاهيم الانفتاح" وكانت على

النحو التالي:

ورقة عن مفاهيم الانفتاح

الافتتاح الاقتصادي

المقصود بـ "الافتتاح" .. هو أن تعود صياغة التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في مصنه بحيث تناح لعناصر الإنفاذ ومصادر الشروق القومية [العامة والخاصة] وما يمكن أن يدعمها من الموارد الأجنبية أن تشارك في استثمار الفرص الاقتصادية وتكوين الناتج القومي من خلال من القيود البيروقراطية ومتى الامتداد المناسب مع المنطق الاقتصادي والإداري السليم، تحكمها في ذلك وتوجهها المعايير الاقتصادية والإدارية العلمية وطبيعة العلاقات التي تعكس ظروف العرض والطلب والقيم الحقيقة لما تقدمه من إنتاج أو خدمات. كل ذلك في إطار من

الأهداف والسياسات والخطط القومية الدقيقة التي تضييف عنصراً الضبط والحكم الرشيد في مسار الاقتصاد وغاية المصلحة القومية الشاملة".

وبذلك يمكن تلخيص التعريف العملي أو الإجرائي للافتتاح Operational Definition في كونه

يشمل ما يلي:

- إطلاق قوى الإنتاج الوطني وطاقاته في القطاع العام وغيرها من قيود السلطة المركزية وأجهزة الرقابة المنعددة، وتحميل قيادتها المسؤولية كاملة ومتعددة الصالحيات المناسبة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية تتوافق وتوجهات المجتمع وأحياناً جاته وتتلامس مع ما خصص لها من موارد وإمكانيات.
- إطلاق قوى الإنتاج الوطني ومصادر الثروة للأعمالية الوطنية وإتاحة الفرصة لها للمشاركة الإيجابية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات النمو في قطاعات الإنتاج والخدمات التي تناسب وقلص لها والإمكانات المنشآة لها باعتبارها شريك كامل الأهلية في هيكل الاقتصاد الوطني.
- تطوير الجهاز الإداري للدولة وإطلاق طاقاته وغيرها من القيود البيروقراطية وعمليات الرقابة المنعصفة، وإدخال مفاهيم الإدارة الخاصة في عملياته، وتفعيل طاقات العاملين فيه، بحيث ينسجم الجهاز الإداري للدولة في مناهج عمله وتوجهات القائمين عليه الفكرية مع النطروات المنشدفة في القطاعين العام والخاص، فيسود التوازن قطاعات الاقتصاد الوطني كلها، ومن ثم تتحقق الفوائد المبتغاة من فلسفة الافتتاح.

- اعتماد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة أساساً في اختيار المشروعات الاقتصادية ومشروعات الخدمات، والمحاكمة بين البدائل والأخذ بالمقاصد.
- تعديل قوى العرض والطلب وإتاحة الفرص لعوامل السوق لإظهار القيمة الحقيقة لما يجري من أنشطة وإصدار الأحكام الموضوعية على كافة الإيجازات.
- وينتضح من هذا التعريف أننا نرى الانفتاح توجهاً شاملًا لمجمل عناصر المجتمع الاقتصادي وليس منحصراً فقط في إطلاق يد القطاع الخاص في العمل وفق أهدافه كما تصور الكثيرون حين أطلقت دعوة الانفتاح.

وقد عرضت في هذه الورقة لأبعاد الانفتاح المختلفة والتي شملت:

الانفتاح الفكري

ويشير إلى الفلسفة الجديدة التي يتبعها أن تكون أساس توجيه العمل الوطني سواء في المجالات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وهي تغيير عن ثقافة جديدة تؤمن بقدرات الفرد وضوره إتاحة الفرص له للمشاركة في مجالات العمل الوطني المختلفة، وتقى من بدوره فاعل مؤسسات المجتمع المدني على اختلافها جنباً إلى جنب مع الحكومة أو الدولة بشكل عام.

الانفتاح الإداري

ويقصد به تطوير توجهات وأساليب و هيكل وتقنيات وآليات العمل الإداري في مؤسسات الدولة والقطاع العام وحتى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لكي تكون أكثر اقتراباً من منطق الخدمة **Service Orientation** في تعاملها مع الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وأن تتجه منطق إستراتيجي يرى الغايات وتحدد التوجهات، ومن ثم توظيف الموارد والإمكانات في

ضوء رؤيتها واضحة ملوك المنشآت وأهدافها وما تحيط بها من فرص فيما يهددها من مخاطر.

وقد فصلت في هذه الورقة الأبعاد الأساسية التالية للفناح الإداري:

- ✓ تطوير مفهوم الإدارة العامة ب negligib منطق الخدمة والأداء الاقتصادي على منطق السلطة والسيطرة.
- ✓ تعميق الامكـرية وتفويض الصلاحيات و تـكـرـيسـ مـبـدـأـ "ـالـادـارـةـ بـالـاهـدـافـ"ـ وـالـمحـاسـبـةـ عـلـىـ أـسـاسـ النـاتـجـ.
- ✓ تعميق مـبـدـأـ مـشـارـكـةـ المـنـتـقـعـينـ فيـ إـادـارـةـ وـحدـاتـ الـخـدـمـاتـ وـقـعـيـلـ دـورـهـمـ فيـ الـقـابـةـ عـلـىـ الأـدـاءـ وـقـوـيـمـ النـاتـجـ.
- ✓ تـكـرـيسـ وـقـدـعـيـرـ وـظـائـفـ الـادـارـةـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـتـطـوـيـرـ نـظـمـ الـمـعـلـومـاتـ وـقـيـيـاتـ اـخـاذـ القرـارـ.

الافتتاح الاقتصادي

وينبـلـورـ فيـ مـفـهـومـ إـعادـةـ الـاـقـتـصـادـ الـوـطـنـيـ للـشـاعـمـ معـ حـكـمـ الـاـقـتـصـادـ الـعـالـمـيـ وـجـبـ الـانـزـالـ وـالـانـغـلـاقـ الـذـيـ أـصـابـهـ بـالـهـزـالـ نـيـجـةـ عـدـمـ الـاـحـتـكـاكـ بـصـادـرـ الـمـنـافـسـةـ وـالـنـطـوـيـ وـالـنـدـيـثـ،ـ وـأـفـقـدـ الـقـدـرـةـ فـالـغـيـرـةـ فـيـ النـطـوـرـ.ـ كـماـ يـعـنـيـ سـرـفـ كـهـاـةـ الـاـقـتـصـادـ الـقـومـيـ لـكـيـ يـصـلـ إـلـىـ مـسـنـوـيـ الـعـامـلـ الـمـوـكـبـ لـقـدـرـةـ وـأـسـالـيـبـ الـاـقـتـصـادـ الـمـقـدـمـةـ.

وقد تـبـنـىـ السـيـدـ /ـ مـدـدـوحـ سـالـمـ هـذـهـ الـأـفـكـارـ وـدـافـعـ عـنـهاـ وـكـانـ يـعـنـبـ النـجـاحـ فـيـ تـحـقـيقـ الـافـتـاحـ رـكـيـزـةـ مـهـمـةـ فـيـ تـطـوـيـرـ الـجـمـعـ وـقـيـمـيـةـ قـدـرـاتـهـ بـمـاـ يـسـمـعـ بـدـعـمـ الـجـهـوـدـ الـمـبـذـولـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـرـيرـ التـرـابـ الـوـطـنـيـ وـقـيـيـةـ الـمـنـاخـ لـعـمـلـ عـسـكـرـيـ رـائـدـ يـعـدـ أـرـضـ سـيـنـاءـ إـلـىـ مـصـ منـ مـخـصـيـهاـ.

قصة التنظيم القطاعي للقطاع العام

كان تطوير القطاع العام من الموضوعات التي كنت دائماً الحديث فيها مع السيد / ممدوح سالم باعتباره القيمة الأساسية للاقتصاد الوطني التي ينبغي أن تناح لها الفرصة للانطلاق والتحول من القيود المفروضة عليها من المؤسسات العامة المشتركة والوزارات التي تتبعها تلك المؤسسات والشركات.

لذلك كان من أولى اهتماماته، حين تولى رئاسته مجلس الوزراء، في أبريل 1975 أن شرع في خت
قضايا القطاع العام. وفي أثناء وجودي بالقاهرة خلال إجازة صيف ذلك العام كلفني سيادته
بإعداد تصور لنحوين القطاع العام وإطلاق طاقاته، وعُين من العامل وفق أسس إدارية
واقتصادية سليمة كخطوة أولى لرئاسته في مشروع الانفتاح الاقتصادي. وقد عكفت على
إعداد الدراسة المطلوبة وكانت النتيجة تقرير اقترح في إلغاء المؤسسات العامة النوعية بصفتها
التنظيم المسيطر على شئون شركات القطاع العام وإحلال تنظيم جديد أكثر من وظيفة وافتتاحاً ملحاً
لذلك المؤسسات. واقترحت أن يكون دور التنظيم الجديد التسويق بين شركات القطاع العام
ومساندتها دون أن يسلبها حرية اتخاذ القرارات كما كان شأن المؤسسات العامة التي كانت
ممثل جهازاً فوقياً تحدى من حرية مجالس إدارة الشركات وقيادتها بكثير من الوان التعقيد.

وظائف الجهاز الحكومي

ولعل من أهم القضايا التي أثارها مع المرحوم مدفع سالم كان موضوع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد ظل بلا رئيس متقاعداً طويلاً حيث أتجه أ. د. عبد العزيز حجازي وزيراً للخزانة في ذلك الوقت إلى أن يترك منصب رئيس الجهاز شاغراً وينتوله هو بنفسه رئيساً. وقد اقتنى

السيد/ ممدوح سالم بأهمية الدور الذي يمكن أن يقع فيه الجهاز في تطوير الجهاز الحكومي لو توقفت له قيادة واعية متمهمة، لذا فبمجرد أن تولى سعادته رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 حتى قرر تعين المغفور له أ.د. حسن أحد توفيق رئيساً للجهاز بناء على اقتراح مني. كذلك كنت قد عرّفت السيد/ ممدوح سالم على أستاذي المرحوم أ.د. أحمد فؤاد شريف وبينت له فضلي وعلمه، فكان أن قرر استقدامه من مقر عمله بالأمر المنحل في نيويورك ليتولى وزارة الدولة لشئون مجلس الوزراء والمنابعة والقابلة في حكومته الثانية في مارس 1976.

وكان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نظم الإدارة في هيئة المطارات وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصالحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطارات تحت إشرافه. وكما نابع النظر في أوضاع المطارات من خلال زيارات ميدانية برقته رئيس الوزراء.

"الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة"

كان السيد/ ممدوح سالم مهتماً غاية الاهتمام بقضية الإصلاح الإداري ومحظياً بضوره تطوير الجهاز الحكومي، لذا فقد كلفني بإعداد تقرير شامل حول هذا الموضوع ليعرضه على مجلس الوزراء. وكان أن أعدت تقريراً بعنوان "الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة" قدمه السيد/ ممدوح سالم إلى مجلس الوزراء في يونيو 1973 وقت كانت الوزارة بِرئاسته للرئيس محمد أنور السادات. وأعرض فيما يلي التمهيد الذي بدأت به التقرير وملخص لأهم ما جاء به من توصيات:

أشاد السيد رئيس الجمهورية في مرات متعددة إلى أن هدفاً أساسياً من أهداف ثورة النصائح هو "إعادة بناء مصر" وأن معركة البناء ستنصير جنباً إلى جنب مع معركة تحرير الأرض. كذلك التزمت الحكومة في بيانها أمام مجلس الشعب بأسلوب عمل محدد بين عناصر «ما يلي»:

- زيادة الإنفاق بعدها خشداً جمع الطاقات البشرية والمادية المنشطة.
- التخطيط للشمية بكل عناصرها المادية والبشرية.
- العمل على حل مشاكل الجماهير.
- الوقوف خزراً بخاصة بعض الظواهر التي تسريت إلى نظامنا الإداري بما يمثل الوعي البالي والشيب واللامبالاة والاخراف والنهب من حمل المسؤولية.

وقد بلوغت الحكومة هدفها في إحداث "غير حقيقي فنوري في دور العاملين المسؤولين في القطاع العام، وفي جهاز الدولة بصفة عامة يقتضي على كل مظاهر الشيب والاخراف والسلبيات".

وفي إطار هذه المعطيات، فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفافها تصبح من المطالب القومية الحيوية، وبالتالي يصبح تطوير نظم العمل وأساليبه من المهام الملحة لخدمة أهداف إعادة البناء وتحرير الأرض.

إن قضية تطوير أجهزة الدولة ورفع كفافها وتحسين أساليبها في العمل تحتاج إلى تخطيط من كامل نظر لعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيها، كذلك فإن إحداث تغير حقيقي جذري في أوضاع وتنظيمات وأساليب العمل في جهاز الدولة عموماً يتطلب فترة زمنية ممتدة وجهداً من كثراً. من

ناحية أخرى، فإن هناك ضرورة إلى إدخال تحسينات فورية وتعديلات تدريجية تقلل من مظاهر التخلف والاخراف وتعمل على التخفيف من المشكلات التي يعني منها المجتمع دون أن تصنفنا هذه الحلول العاجلة عن الهدف الأساسي وهو التطوير الشامل في المدى البعيد. لذلك فإن الإطار الذي نعرضه لنطوي نظم العمل بالدولة يقوم على برنامج ينقسم إلى مسارات ثلاث:

المسار الأول:

ويتمثل الخطوات الالزمة لإحداث تغيرات جذرية في الأوضاع التنظيمية والشرعية والإدارية والعلمية المرتبطة بسباب العيوب في جهاز الدولة وصولاً إلى علاج شامل وتحقيق حقيقى في أوضاع وأساليب الأداء بالجهاز الإداري للدولة، ويتمثل هذا المسار في خطوة طوبلة المدى في مجال تطوير نظم العمل والتي لا ينتظ لها عائد سريع وتنطلب كثيراً من الدراسات والآخوات المستقيضة.

المسار الثاني:

ويتمثل الخطوات الالزمة لإحداث تغيرات هامة نسبياً ولكنها تحتاج إلى فترة منتظمة تقدرها بثلاث سنوات، وتنكر هذه الخطوة المحلية على توفير بعض المقومات الرئيسية الالزمة لإعادة البناء التنظيمي وتسهيل مهمة التطوير الجذرى بعيد المدى.

المسار الثالث:

ويشمل الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها فوراً اعتماداً على الدراسات المنشورة فعلاً والتي تستهدف علاج المشكلات واضحة وتنؤدي إلى تيسيرات في الأداء ووفر في الجهد والنفقات، كما تسهر في حل بعض المشكلات الجماهيرية في تعاملها مع أجهزة الدولة. وتنصف إجراءات الخطوة

السرعة لتطوير نظر العمل بقابلتها للتطبيق الفوري، وبأنها تحدث في إطار مفهوم شامل للتطور الإداري في البلاد، كما أنها تكرر على محاولة الإفادة من الطاقات المعاونة إلى أقصى حد ممكن.

ملخص المقترنات الواردة بالدراسة

أولاً: مقترنات طويلة الأجل:¹⁸

تشكل لجنة عليا تشرف على إغاثة المهام الرئيسية التالية:

- تحديد الإطار التنظيمي العام للدولة بكوناته الثلاث [الإدارة العامة، الحكم المحلي، القطاع العام].
- وضع خطة قومية شاملة للقوى العاملة للسنوات الخمس القادمة.
- تعديل نظام التعليم تعديلاً جذرياً شاملاً لتحقق الترابط بين محتوى التعليم ومواصفات الخبراء من ذاتية، وبين منطلبات المجتمع من ذاتية أخرى.
- إحداث ثورة تطعيمية شاملة تقضي على كل العيوب التطعيمية التي تعيق مسيرة الجهاز الإداري للدولة.
- رسم سياسة قومية للأجور تحقق الترابط بين الأجور وبين الإناثية، وتشجع مجال الإفادة بالكفاءات والحد من استغاث العقول المصرية للخارج.
- بناء نظام قومي للمعلومات تؤمن المعلومات الازمة بأعلى كفاءة ويفضي إلى الاستخدام الأمثل للحواسيب الإلكترونية المعاونة.
- بناء نظام متكامل للرقابة وتقدير الأداء يضم أجهزة الرقابة المعددة وينسق بينها.

¹⁸ أجدني مضطراً للتلوي إن هذه المقترنات لا تزال حتى يومنا هذا مجرد أمنيات لم تتحقق، ولا يدرك أنها في طريقها للتحقق.

- ترشيد نظام الخطاب القومي وزيادة فعاليته.
- الإشراف على تنفيذ الإجراءات المحلية الفورية التالية وتقدير نتائج التنفيذ وقرارات التعديلات المناسبة.

وقد أوضحت في التقرير أهمية النعامل مع تلك المقترنات باعتبارها باقة Package منكاملة يجب أن يتم تفعيلها في توازن وتناغم حتى تؤتي نتائجها الإيجابية. كما يبيّن ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي والمنهجية الموضوعية في تصميم وتشغيل تلك النظم المهمة وتجنب الواقع تحت تأثير الاعتبارات الشخصية والمصالح المشaqueضة لبعض أصحاب النفوذ الذين قد لا ترضيهم تلك النظم والضوابط.

ثانياً: الإجراءات المحلية:

يكلّف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بما يلي:

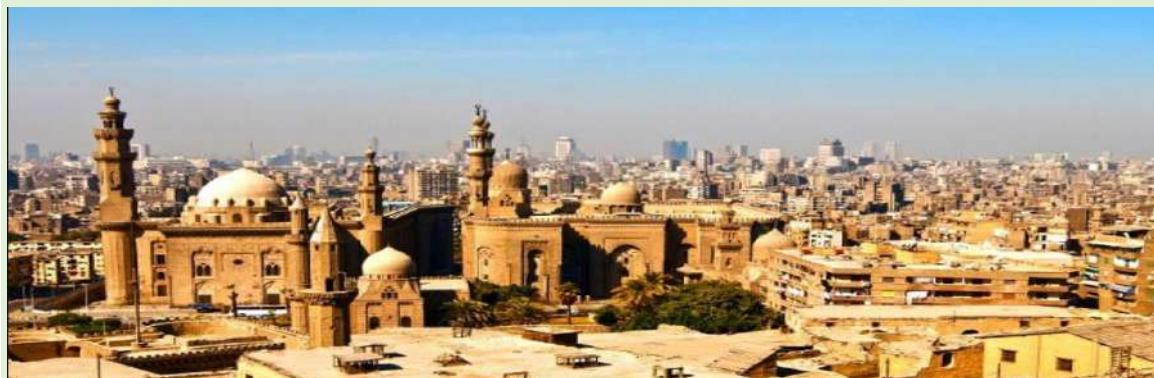
- حرص من اجتذب وحدات التنظيم الإداري العام للدولة واقتراح التعديلات المناسبة لإزالة الإزدواج وتبسيط الهيكل التنظيمي العام وتحقيق سرعة الإجراءات وتحديد المسؤوليات.
- حرص القوى الوظيفية الحالية ودراسة توزيعها على أجهزة الدولة واقتراح التعديلات الهيكلية في بناء القوى العاملة وأسس توزيعها واقتراح سياسة جديدة لتوزيع الخدجين [يتم هذا بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومعهد الخطاب القومي].
- إغاثة عملية توصيف الوظائف بكل أجهزة الدولة وما يترتب عليها من ترتيب للوظائف وحصص للاحتجاجات التدريجية ووضع معدلات للأداء، وإعادة تشكيل العاملين بناء على ذلك

وافق اتحاد التعليمات الازمة لضمان سلامة المراكب الوظيفية بالجهات المختلفة، [يعاون المعهد القومي للشمسية الإدارية في عملية حصر الاحتياجات التدريبية].

- تطوير أجهزة التدريب والإعداد ودعم دور المعهد القومي للشمسية الإدارية باعتبارها الجهة القومية المسئولة عن تخطيط الإعداد والتدريب وخلق الكوادر الإدارية الازمة.
- تحصيل المخالفات من الإيارات المسئولة للدولة.

ثالثاً: الإجراءات العاجلة:

- تصفيف المخزون الراكيد بمخازن الحكومة والقطاع العام.
- تعديل مواعيد بدء وانهاء العمل وفقاً للمقتراحات الميسنة فضيلاً.
- تطبيق نظام اليوم الكامل وإطالة العطلة الأسبوعية على سير النجدة ببعض الوحدات.
- تنظيم ساعات تأدية الخدمة للجمهور.
- تيسير إجراءات تقديم الخدمات للجمهور.
- تعديل قواعد ولوائح العمل.
- ضبط عمليات الإسكان الإداري وتنظيم إمداد أجهزة الدولة باحتياجها من المسكنات.
- تشغيل الطاقات العاطلة.



وبعد هذا الملخص طرح النقاط في الجزء الأول من العيوب الأساسية في الجهاز الإداري بالدولة وأسبابها الرئيسية، وصنفها إلى:

عيوب تشريعية

أهمها عدم وجود جهة موحدة لإعداد فراغة الشريعات قبل إصدارها، وتطور بعض القوانين القديمة ببطء لا تحقق المدف الكامل من النطوي، وتأخير صدور اللوائح أو القرارات التنفيذية لبعض القوانين، ونقص الدراسات الإحصائية عن مشكلات تطبيق القوانين حيث تأخذ أساساً لتطورها.

عيوب تنظيمية

مرصدت الدراسة أهم العيوب التنظيمية في عدم الاستقرار التنظيمي، الازدواجية والذكرة في الأختصاصات، وجود إدارات وأقسام تنظيمية غير فعالة، اخلال تبعية بعض التنظيمات، وتدخل أعمال التخطيط والتنفيذ واصدارات الأجهزة المنوط بها أعمال التخطيط إلى أمور تنفيذية، فضلاً عن عدد من العيوب الناشئة عن إهلاك أسس الإدارة والتنظيم العلمي في جهاز الدولة مثل عدم تناسب السلطة والمسؤولية، عدم تقويض السلطة، عدم وضوح اختصاصات الوظائف ومسؤولياتها.

عيوب القوى البشرية

تتمثل في زيادة أعداد العاملين وانتشار ظاهرة العمالة الزائدة، عدم مناسبة أسلوب التوظيف الجماعي للخبرات، ضعف فعالية نظم وبرامج التدريب، والقصور في تطبيق نظم الحوافز الإنجاجية والسلبية، وضعف مقومات وأدوات نظم إدارة الأفراد عموماً.

عيوب مالية

ومنها الإسراف في الإنفاق على مشروعات أو عمليات لا تنمّر أو يتأخر تنفيذها وفشل طاقات عاطلة، وتحقق خسائر مالية جسيمة نتيجة قصور الدراسات أو الخلل التنظيمي وضعف التخطيط والرقابة، التراخي في تحصيل إيرادات الدولة، تراكم المخزون السلعي إلى أكمل قدره، إدارة الأعمال المخزنية، فضلاً عن حالات من النلاعب في التعاقدات المحلية والخارجية.

الأسباب الرئيسية لعيوب الجهاز الإداري للدولة

أشار التقرير إلى أسباب مهمة كانت وراء ظاهر الضعف والخلل في تشكيل جهاز الدولة وانخفاض مستويات الأداء في وحداته المختلفة، وقد أورد التقرير أهمها فيما يلي:

- عدم وضوح الأسس التي ينبع منها، عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات المختلفة مما أدى إلى النسخ غير المخططي في جهاز الدولة.
- عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة على مستوى الدولة مما أدى إلى النسخ في التوظيف على أساس غير ملائم، وعدم العادل في توزيع الكفاءات وأصحاب الخبرات بين أجهزة الدولة.
- فشل نظام التعليم من أحلمه المختلفة في توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات المجتمع.
- العيوب التشريعية وتقادم القوانين وعدم مسايرتها لروح العصر ومتطلباته.
- فشل سياسة الأجر، القائمة على أساس تسعير الشهادات في توفير المناخ الملائم لاجتذاب وحفز الكفاءات للعمل بجهاز الدولة.

- ضعف نظر القيادة وتقدير الأداء وتنوع الأجهزة القائمة لها وعدم التكامل أو التسيق فيما بينها.
 - تضارب نظم العمل وتباطئها بين الأجهزة المختلفة في الدولة نتيجة افتقاد الدراسة الموضوعية والخطيّط السليم:

تم إرفاق التقرير جزءاً مهماً لطرح الأفكار والمقترحات الخاصة بالتطور الشامل للجهاز الإداري للدولة.

وقد أثارت هذا التقرير مشكلة حين عرضه على مجلس الوزراء - كما أخبرني بذلك السيد/مدحود سالم - فقد أبدى أ.د. عبد العزيز حجازي اعتراضه من منطلق كونه الوزير المختص بالشئون الإدارية وكونه رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس مجلس إدارة المعهد القومي للشئون الإدارية.

وبغض النظر عن طبيعة هذا الاعتراض فإن النتيجة كانت تجميد التقرير ومتى حاوله التي كان عليهما أن تنتهي أن يشكل السيد / ممدوح سالم فنراسته الأولى في إبريل 1975 حتى ينطلق في حماقاته تقييد ما جاء في هذا التقرير وغيرها من دراسات قاتلة أعد لها. كما اعتمد سياسته على دراسات ساهم لها عدد من الرملاة أساتذة الإدراة في مصر الذين استعانا بهم كمستشارين في مجلس الوزراء، منهم أ.د. سيد الهواري، أ.د. حامد كمال الدين، وقد استثنى بعضهم على قائمة مساري مجلس الوزراء لسنوات طويلة، فكان رحمة الله دائم الاجتماع بهم والاستماع إلى آراءهم.

توجهات إدارية تبناها السيد/ ممدوح سالم

من بين العديد من المقترنات التي كانت دائمة طرحها، تبنا السيد/ ممدوح سالم عدداً من التوجهات الإدارية الجليلة منها ما يلي:

- ✓ فكرة تقليل الدوافع العامة للوزارات بحيث لا يزيد عدد العاملين بديوان عامر وزارة عن مائتين يباشرون مهام التخطيط والتنسيق والقيادة، على أن ينفرد باقي العاملين إلى الأجهزة والوحدات التنفيذية التابعة للوزارة.
- ✓ مشروع إعادة توطين العاملين بجهاز الدولة بالقاهرة الكبرى في المحافظات التي يشمون إليها أصلاً وذلك للتخفيف عن محافظات القاهرة الكبرى وإعادة التوازن السكاني في البلاد، وقدر في ذلك تيسيرات كبيرة تشجع العاملين على طلب العودة إلى محافظتهم.
- ✓ برنامج التخلص من المخزون الراكد في المخازن الحكومية والذي قام على الحص الدقيق لكل الموجودات ب تلك المخازن وإعداد قوائم بما يزيد عن حاجة كل جهة، ونشر القوائم بين وحدات الجهاز الإداري للدولة أو لآكلي يمن النبادل بينها فيما تحتاجه كل منها.

تلك كانت رحلة السيد/ ممدوح سالم مع خمس وزارات بمناسبتها من ذ

ال السادس عشر من إبريل عام 1975 حتى الخامس من أكتوبر 1978 حين

كلف الرئيس السيد دكتور مصطفى خليل بتشكيل الحكومة! وبعد ذلك عين السيد هو والمشير الجمسي مساعداً لرئيس الجمهورية في عام

!! 1978

وفاة مدفع سالم

في عدد ٣ ينای ٢٠١٩ نشرت منصة مهتمة كتبها كوش زكي^{١٩} لم أجد أفضل منها لخاتمة حديثي عن شخصية كان لها بصمة مؤثرة في تاريخ الوطن وأيضاً في مسيرة الشخصية!

مدفع سالم الحصان الأسود

أول وزير داخلي تخلص المنظر فين قبل اعتقاله

رجال خلد التاريخ أسماءهم إما خروف قاتمة وإما خروف مضيئ لنستكمل لها المسيرة ملئ يأتون بعدهم فإذا رحلوا بأجسادهم فستظل ذاكرة الشعوب المدونة تثوا رث سيرتهم على من العصور. ومدفع سالم هو أحد هؤلاء الرجال ربما تختلف البعض على أدائه، ربما يشق البعض الآخر وكل وجهة النظر التي تقرن فنارياً بمواقف الأشخاص هنا الحكم الفاصل بين وجهات النظر.

كان من بين العوامل التي دعت عبد الناصر الذي تولى مهامه وزيراً داخلياً في أول حكومة تشكلها الثورة بعد إعلان الجمهورية لاختيار مدفع سالم إعادة تشكيل جهاز الأمن السياسي في بدايته عهد الثورة معرفته السابقة بمدفع سالم، فقد كانا زمليين أثناء فترة الدراسة الثانية، ولكن السبب فرق بينهما، فالتحق عبد الناصر بالكلية الحربية، بينما التحق مدفع سالم بكلية الشريطة، ومضت مسيرة الحياة العامة بالجيلين فيما بعد، فقد أصبح عبد الناصر رئيساً للبلاد وقت مقتل مدفع سالم لشغله منصب مفتش المباحث العامة بالإسكندرية، وتأسيسها على العلاقات

^{١٩} مدح سالم الحصان الأسود
أول وزير داخلي تخلص المنظر فين قبل اعتقاله - نصف الدنيا

الوثيقة التدريجية، بينما اختر عبد الناصر مدفع سالم ليكون مسؤولاً عن أمنه هو الشخصي، حيث تولى سالم الإشراف على تأمين كافة الحالات الخارجية لعبد الناصر، وقام بهذه المهمة خير قيامر مدة تقارب عش سنوات منذ أواخر الخمسينيات، وأواخر السبعينيات، ونقول مدفع سالم في ذات الوقت منصب مفتش أمن الدولة بالإسكندرية، ثم لم يلبث بضعة شهور إلا وأصدر عبد الناصر قراراً باختياره محافظ الغربية، وعقب تولى السادات رئاسة البلاد بعد وفاة عبد الناصر، أجرى تعييناً مماثلاً، فقل خلاله مدفع سالم ليشغل منصب محافظ الإسكندرية.

معالم سيرة مدفع سالم الوظيفية تؤكد بما لا يجدر الشك أنه لم يكن سوى رجل عبد الناصر إن جاز التصنيف وليس رجل السادات لأن السادات وحدهم في ذلك الوقت لم يكن لهم رجال عمل يعمل على تكوين كواكب أو رجال يديرون له بالولا.

الخيال الصعب

على باب القص الذي كان يسكنه الرئيس السادات بالجيزة، وجد مدفع سالم المكان أشبه بالسكنة العسكرية، ويعجز أن تبين قائد مجموعة الحراسة وتأمين المنزل هو نهر السياسة، أمن بفتح البوابة الرئيسية للقص، انطلقت السيارة بسرعة خروج الداخل وفي إحدى القاعات المجاورة للصالون الرئيسي منزل السادات، جلس مدفع سالم وما هي سوى لحظات ودخل الرئيس السادات قائلاً: «البلد في خط يا مدفع، من أكر القوى عازفون تخلوها لبعور دمر، دول حولوا البلد لسجن كبير، دول ينسجسوا علي أنا شخصياً أنا قررت أواجههم وغوراً، أنا قررت إقالة شعراً في جمعة أخطر ما فيه وتعينك مكانه»، وبذل أن السادات و كانه يضع مدفع سالم أمام خيالين ليفاضل بين أن يكون وزيراً للداخلية أو محافظاً للإسكندرية وبلا قرار اندفع

ممدوح سالم و بكلمات فاقته قال: أنا مع سيادتك ومع الشعية ومع الشعب. كانت هذه هي المرة الوحيدة التي يشارك فيها ضابط شرطة في حسم صراع على السلطة في مصر في التاريخ المعاصر فإن ممدوح سالم من بين عدد قليل من ضباط الشرطة الوطنيين، حتى قبل الرئيس جمال عبد الناصر اخنيار لتأسيس جهاز جديد أسمه المباحث العامة «باحث أمن الدولة حالياً» وكان اسمه فيما سبق «البوليس السياسي».

كانت المهمة صعبة شرعاً السادات لمددوح سالم بكل أبعادها بعد أن أصبح وزيراً للداخلية. وأضاف السادات أنه استمع إلى الضابط الذي قدم له الشريط الذي تناول على مكالمات لعدد من كبار المسؤولين في مكالمات مسجلة للرئيس نفسه الأمن الذي يشير إلى محاولة الانقلاب على الحكم وفي هذه اللحظة طلب السادات من ممدوح سالم الذهاب. وبأقصى سرعة إلى وزارة الداخلية ليسقط سيفه عليها وعلى المرافق النابعة لها، وبالذات على المباحث العامة التي رأى السادات أن المسئول عنها اللواء حسن طلعت ضالع في المؤامرة وحلّه، أيضاً من استخدام قوات الأمن المركزي الذي أنشأها شعراوي جمعة وتقدير بالولاية، فانطلق ممدوح سالم سابق الزمن ليكتب سطوراً جديدة في تاريخ وزارة الداخلية المعاصر قد تردد فيها ليصبح ممدوح سالم أول ضابط شرطة ينول قيادة الوزارة منذ قيام الثورة. كان النحرك السريع الذي قام به ممدوح سالم للسيطرة على غرفة التسجيلات بوزارة الداخلية قد أجهض الاتجاه المنافئ فلم يكدر شعراوي جمعة يعلم خلال تواجده في مكتب الفريق محمد فوزي باستدعاء ممدوح من الإسكندرية حتى سارع بالاتصال تليفونياً باللواء حسن طلعت مدير المباحث العامة وطلب منه إعدام كل ما تخزن به في إدارته من شرائط وتسجيلات ولكن اللواء حسن طلعت لم يتمكن من تنفيذ تعليمات

شعرأوي جمعة فقد سبقته قوة من رجال الحرس الجمهوري فأرسلت على وجه السرعة عقب وصول ممدوح سالم إلى وزارة الداخلية. تخافز ممدوح سالم عن الكثير من القاعات النفسية التي كانت داخلة اتجاه شعرأوي جمعة الصديق القديم، وحسن طلعت ولم يتردد في تنفيذ المهمة وهي النهاية على وزير الداخلية ومديري المباحث العامة، أما على الجانب الآخر فقد شدد ممدوح سالم تعليماته لقادة الشطة على مستوى الجمهورية بضوره اتخاذ كافة الإجراءات والاستعدادات لمواجهة أي اضطرابات أو مظاهرات، وبالفعل وقعت المظاهرات عقب صلاة الجمعة 14 مايو وبدأ تجمعها أمام مسجد جنكس وأخرى أمام "لا سادات" ولا مسافمات عبد الناصر ما مات".

ورغم أن ممدوح سالم كان ضابطا ورئيسا لمباحث أمن الدولة في الإسكندرية إلا أنه كان يميل إلى الحوار السياسي قبل تعينه وزيرا للداخلية مع من تسب إليه تحركات مضادة للنظام و كان يقدر لهم الشعدين تلو الشعدين ولا يلجأ إلى سلاح الاعتقال إلا عندما تفشل كل محاولات القاهر وأن ممدوح سالم من ينحرون بفضيلة الصمت والثرثرة في هدوء ودون إعلان ودون استعراض عضلات ومن هنا بدأ ممدوح سالم مهامه بعد أحداث مايو 1971 يضى خطى سريعة وفي كل الاتجاهات، أعاد دراسته كافة المراقب الآمنية، وأزال من قاموس مفردات الحياة السياسية في مص أمثال «الاعتقالات» سعى في إتخاذ ققارب حقيقي بين جهاز الشطة والشعب وعلى محور آخر رأى ممدوح سالم أن الاهتمام بـ رجال الشرطة أنفسهم وبآدواتهم الآمنية مهمة مطلوبية أيضا وتخسب له أنه أول وزير داخلي ينشئ إدارة خاصة لأهالها إدارة العلاقات الإنسانية تتبعها فروع في جميع مديريات الأمن على مستوى الجمهورية وتكون مسؤليتها أن

ترى كل جندي وضابط وقفت جواره وقت الشدائـد، كان ممدوح سالم يدرك أن هناك مهمة أخرى على جانبـ كـير من الخطورة والأهمية تـجـبـ الـاتـقـاتـ إـلـيـهاـ أـلـاـ وـهـيـ الـاسـعـدـادـ لـلـعـرـكـةـ الحـنـيـةـ معـ الـعـدـوـ الإـسـائـيـ فـكـافـتـ خـرـكـاتـ وـتـوـجـيـهـاتـ لـأـجـهـزـةـ الشـرـطةـ وـقـيـادـهـاـ هـادـفـةـ لـلـاسـعـدـادـ الـمـلـاتـمـ لـلـجـبـةـ الدـاخـلـيـةـ هـذـهـ الـعـرـكـةـ. وـبـدـأـ السـادـاتـ يـدـرـكـ أنـ حـسـنـ اـخـيـارـهـ مـمـدـوحـ سـالـمـ صـاحـبـ الـعـقـلـيـةـ السـيـاسـيـةـ الـوـاعـيـةـ بـدـأـ يـقـنـىـ ثـمـارـهـ بـأـسـعـ مـاـ خـيـلـ، وـفـىـ شـهـرـ نـوـفـمـبرـ 1971ـ وـبـعـدـ سـنـةـ أـشـهـرـ فـقـطـ مـنـ تـعـيـنـ السـادـاتـ مـمـدـوحـ سـالـمـ فـزـيـنـاـ لـلـدـاخـلـيـةـ صـدـرـ قـرـارـ جـمـهـورـيـ مـمـدـوحـ سـالـمـ بـأـنـ يـنـوـلـ إـلـيـ إـشـافـ عـلـىـ الـأـمـانـةـ الـعـامـةـ لـلـحـكـمـ الـمـلـحـىـ فـلـهـ كـافـةـ سـلـطـاتـ فـزـيـنـ الـحـكـمـ الـمـلـحـىـ الـوـارـدـةـ فـيـ الـقـوـانـيـنـ وـالـلـوـاـنـجـ، وـكـانـ مـنـ بـيـنـ أـهـمـ خـصـائـصـ وـسـلـطـاتـ هـذـاـ الـمـنـصـبـ إـشـافـ وـالـمـنـابـعـةـ الـكـامـلـةـ لـأـعـمـالـ جـمـعـ الـمـاـفـظـينـ عـلـىـ مـسـنـوـيـ الـجـمـهـورـيـةـ وـبـعـدـهـاـ بـأـقـلـ مـنـ شـهـرـ بـنـ أـصـدـرـ الـرـئـيـسـ السـادـاتـ قـرـارـاـ بـشـكـيلـ حـكـوـمـةـ جـدـيـلـةـ بـنـ ظـاهـرـ الـدـكـوـرـ عـزـيـزـ صـدـقـيـ خـلـفـاـ الـمـحـمـودـ فـوزـيـ، وـعـيـنـ فـيـهاـ مـمـدـوحـ سـالـمـ نـائـبـاـ الـرـئـيـسـ الـوـزـرـاءـ لـشـعـونـ الـخـدـمـاتـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ تـولـيـهـ مـهـامـ فـرـزـيـةـ الـدـاخـلـيـةـ. وـلـاـ كـانـ مـنـ طـلـيـلـاتـ مـنـ حـلـةـ ماـ بـعـدـ اـنـصـارـ أـكـنـوـيـنـ 1973ـ قـرـضـ فـسـهاـ وـبـشـلـةـ. شـعـ السـادـاتـ فـيـ تـطـيـقـ سـيـاسـةـ الـاـنـفـاـحـ الـاـقـنـصـادـيـ وـجـنـحـ إـلـىـ التـحـولـ إـلـىـ نـظـامـ الـنـعـدـدـيـةـ الـخـرـيـةـ بـدـلـاـ مـنـ الـحـزـبـ الـوـاحـدـ أـوـ التـنظـيمـ السـيـاسـيـ الـوـاحـدـ، وـفـيـ هـذـهـ الـاـقـتـاءـ كـانـ قـدـراتـ مـمـدـوحـ سـالـمـ السـيـاسـيـةـ مـحـلـ تـقـدـيرـ وـإـعـجـابـ مـنـ جـانـبـ السـادـاتـ، وـقـرـرـ أـنـ يـكـلـفـ بـنـ ظـاهـرـ الـرـئـيـسـ الـوـزـرـاءـ وـعـنـدـ هـذـاـ الـخـدـانـيـ دـوـرـ مـمـدـوحـ سـالـمـ كـوـزـيـنـ لـلـدـاخـلـيـةـ، وـأـصـبـحـ رـئـيـسـاـ لـلـسـلـطـةـ الشـفـيـلـيـةـ بـمـجـلـسـ الـوـزـرـاءـ بـأـكـملـهـ وـكـانـ أـوـلـ ضـابـطـ شـرـطـةـ يـصـلـ لـثـوـلـ هـذـاـ الـمـنـصـبـ، وـمـنـ بـعـدـهـ تـولـيـ صـدـيقـ عـمـرـ سـيدـ فـهـمـيـ مـنـصـبـ فـزـيـنـ الـدـاخـلـيـةـ فـيـ مـنـصـفـ أـبـرـيلـ 1975ـ وـأـعـادـ مـمـدـوحـ سـالـمـ تـشـكـيلـ الـوـزـرـاءـ أـكـشـ منـ مـنـ

تنفيذًا لوجهيات الرئيس السادات الذي كان ياهى في كل مكان بمدح سالم، وكان يقول معنديش حد يفهم سياستي ممدوح سالم وقد شهدت فترة توليه مهام رئاسة الوزارة تطورات عديدة على كافة المستويات ثم تولى ممدوح سالم وزيرة الداخلية منة أخرى إلى جانب رئاسته للوزراء، عقب أحداث 18، 19 يناير 1977 ولكن دخلت الدسائس بين الرئيس السادات وبين ممدوح سالم إلى أن تقدم باستقالته من منصبه كرئيس للوزراء في عام 1978 وعاد ممدوح سالم إلى الإسكندرية ليعيش فيها مواطناً عادياً، وقال أحد المقربين لممدوح سالم: إنه وجد في مصيدة في البنك 1600 جنيه وأعاد ثلاث سيارات ملاكي أرسلها إليه النبي إسماعيل فنزير الداخلية من الوزارة ليستخدماها في تقلاته ولكنها رفضت لأن استخدام سياراته الخاصة ماركة فيات 2300 والتي كانت لوحاتها المعدنية تحمل أرقام 110 ملاكي الإسكندرية، ولكن الرئيس السادات أصدر قراراً بتعيينه مساعداً لرئيس الجمهورية وعندما تولى الرئيس مبارك مقاليد الحكم في البلاد في أكتوبر 1981 أعاد تعيين ممدوح سالم في منصبه كمساعد لرئيس الجمهورية.

دمامنة الخلق

(شأني شأن أي مواطن، ولا يتبعي أن أحصل على ميزة لا يمكن الآخر أن تحصل عليها).

في أحد أيام شهر فبراير من عام 1988، فوجئ الموظف المختص بتنقية طلبات العلاج المجاني على نفقة الدولة بإدارة علاج الموظفين بوزارة الصحة، بشخص مهيب تبدو على وجهه أمارات الواقف والجلدية، يقف بين المواطنين المقدمين للحصول على قرارات بالعلاج على نفقة الدولة وعندما حل الدور على ذلك الشخص تقدم صوب الشباك المخصص لتنقية الطلبات، قدم

للموظف مجموعة من الأوراق كانت عبارة عن طلب مكتوب خط اليد يلمس فيه استدار قرار بعلاجه في الخارج على نفقة الدولة، ومع ذلك الطلب كان يوجد تقرير رسمي معتمد من أحد كبار أساقفة الجراحة بالإسكندرية يوصي فيه بضور السفر للعلاج بالخارج لخطورة الحالة الصحية ولعدم توافق متطلبات العلاج بالداخل، ومع هذا التقرير كان يوجد مجموعة من الحالات والثمار الطيبة طالع الموظف الأوراق بسرعة وبلا تدقيق، فقد كانت ملامح صاحب الطلب وقاطع وجهه قد شدته، فاستحوذت على كافة حواسه، أحس الموظف بأن صاحب الطلب وجهه مألف جداً وشعر بأنه يعرفه جيداً، وحافل أن يذكره، ولكن دون جدوى، فنسلك الموظف بعينيه بسرعة إلى مجموعة من الأوراق التي أمامه، لتصبح المفاجأة، لقد اكتشف الموظف أن صاحب الطلب هو السيد ممدوح سالم مساعد رئيس الجمهورية، لمزيد الموظف بكلمة واحدة جمع الأوراق بسرعة وهرول متوجهاً إلى مكتب رئيسه، وأسرعاً إلى مكتب وكيل أول الوزارة فرافقهما على عجل إلى مكتب الدكتور راغب دويidar، ففي الصالة الذي ترك مكتبه مع موظفيه بعد أن علم أن السيد ممدوح سالم لا يزال واقفاً هدوءاً أمام الشباك وقبل أن يغادر مكتبه، رفع السعادة، وفي كلمات سريعة أحاط الدكتور عاطف صدقى رئيس الوزراء، وكان العتاب منها حاراً لمدح سالم، وأن الإصرار من جانبه على أنه مواطن شأن أي مواطن، ولا يتبعي أن تحصل على ميزة لا يمكن الآخر أن تحصل عليها وصل قرار رئيس مجلس الوزراء في نفس اليوم بالموافقة على علاج ممدوح سالم خارج البلاد إلى لندن وسافر ولكن توفى في الليلة التي وصل فيها إلى لندن.

وفي عدد جريدة الأخبار الصادر يوم 23 يناير 1989، وفي عموده الشهير كتب مصطفى أمين مقالاً ساخناً قال فيه: دهشت عندما قرأت أن سكرتارية مجلس الوزراء أرسلت خطاباً إلى ورثة ممدوح سالم رئيس الوزراء الأسبق طالبه بسداد مبلغ ألفى دينار قيمة بدل السفن الذي صرف عند سفره لحلقة العلاج إلى لندن التي توفى خلالها هناك؟

ممدوح سالم رئيس الوزراء الوحيد منذ قيام الثورة الذي أجرى فيها انتخابات حرة نزيهة سقط فيها بعض الوزراء، والذي من تأثيره ملايين الجنسيات فلم يُستقد ولم يُنشئ عمارة ولم يشتري عربة فلم يُرق قريباً ولم يُعطي صفتة لنسيب من أنسابه هذا الرجل نطالب به بأن تدفع أسرته الألية ديناراً في الوقت الذي نعلم أن الدولة دفعت ملايين الجنسيات لعلاج رئيسها، وهلاقيت، لم يكن ممدوح سالم يوماً عاطلاً وإنما كان مساعد رئيس الجمهورية وكان يوفد في مهمات بعيدة تحمل رسائل رئيس الجمهورية وأن يقبل المهام رغم من ضيقه وأن يتعامل على صحته إلى أن مات أثناء تأدية وظيفته.

وكتب أيضاً في هذا الموضوع الكاتب الساخر أحد سبعة في بابه الشهير نصف كلمة في اليوم السابق لما كتب مصطفى أمين بجريدة الأخبار أيضاً قال: «ألفى دينار ممدوح سالم حياه في خدمة الدولة وكان نظيف اليد وعلى خلق عظيم، إلا أن هذا لا يعني كما قرأت أن رئاسته مجلس الوزراء أرسلت طالب ورثته أن يدفعوا ألفى دينار كما سمعت أن خطاباً مماثلاً أرسل إلى ورثة سعد زغلول يطالبه خمسة وثلاثين جنيهاً إسترلينياً أجراً من كتب الذي سافر عليه إلى لندن ذهاباً وإياباً لمنافضة الإنجليز، وقد أوضح أن سعد باشا كان مسافراً لأن قطع تدريكي درجة أولى.

لقد أجمع المراقبون على أن ممدوح سالم خرج من الحكم نظيف اليد نظيف السمعة، قليل الخصومات واسئم على التزامه بظام الحكم، ولم يسْتَسْنَ أي موقف لصالحه، حمَّ الله هذا الجدل عسى أن يكون قدْوةً لكل من أفعَّ الله عليه بِنَعْمَةِ السُّلْطَةِ حتَّى لا تكنْ تَقْمَةً إِذَا أَخْرَفَ بِهِ الْطَّرِيقَ.

1977 August 3 H ممدوح سالم في مجلس الشعب بخصوص الحرب مع ليبيا 1977360 AAC

القاهرة ٣ اغسطس ١٩٧٧

رئيس الوزراء ممدوح سالم يلقي بيان في مجلس الشعب
بخصوص الحرب المصرية الليبية في شهر يوليو ٧٧

0:03 / 2:59

<https://youtu.be/R6IqP5HEuNk>

1978 February 22 H رئيس الوزراء ممدوح سالم والمشير الجسي في استقبال القوات العادة من قبرص بعد سرقة لارنكا 1978360 AAC

السيد ممدوح سالم رئيس الوزراء والمشير عبد الغني
الجمسي وزير الدفاع في استقبال افراد قوات
الصاعقة العائدين للقاهرة بعد عملية مطار لارنكا الى
استشهد فيها ١٥ من القوات الخاصة اثناء محاولة انقاذ
رهائن مصرىين وذلك بعد اشتباكات مع القوات
القبرصية انتهت بقطع العلاقات بين البلدين

0:03 / 1:58

<https://youtu.be/wtHiGTrRZAg>



<https://youtu.be/VG0YPx8-CtI>



<https://youtu.be/PnA4iLxvGkw?si=-juNiN3xkTUrCkhN>



<https://youtu.be/MjSju3VXynU?si=9n2ny1-Gqnf0tUex>



<https://youtu.be/NpKHNKZC79c?si=l7vj7utIW5yDdJLp>



<https://youtu.be/5LsUMn0niCs?si=MRkGr11KYLN8h4J>

(8 Dec 1975) Egyptian Prime Minister Mamdouh Salem addressing conference on Egyptian economy in Cairo.



<https://youtu.be/71vSEljSM7A?si=QdQE957StHP1SzLT>



https://youtu.be/ZiLbf_NQlrQ?si=Rf_y3RmBwUtlIk1m

(1 Mar 1978) Egyptian War Minister Abdel Ghani el-Gamasy and Prime Minister Mamdouh Salem address the Egyptian parliament on the situation of Egyptian troops and Cyprus.



<https://youtu.be/-5nWRd72QZ4?si=ARTC1sXoJW6u0Sqn'>

(14 Nov 1976) Egypt's Prime Minister, Mamdouh Salem, and the French Prime Minister, Raymond Barre, met to review bilateral relations and to discuss the latest developments in the Middle East. It was Barre's first trip abroad since assuming office in August this year.



https://youtu.be/MycswILqkjI?si=W1hVE0_s8tIGkndG



https://youtu.be/CMtFYAvh_o?si=qjZuBIU-DAKJPfVf

(29 Oct 1975) Egyptian Prime Minister Mamdouh Salem addressing People's Assembly for the Liberation of Israeli Occupied Arab Lands and for the Restoration of Palestinian Rights in Cairo.



رحم الله المصري الأصيل

اللواء ممدوح سالم

وهذه نهاية الكتاب الثالث

من

"رجال من مصر.. وموافق لها تاريخ"

ومصر مسيرة في العطاء بآفان الله



أهم 7 شخصيات مصرية معاصرة

