

# رجال من مصر.. ومواقف لها تاريخ!

توثيق وكتور علي السلي

2025



استاذي و معلمي

وكتور احمد فواز شريف

و

السيد / محمد روح سالم

# الجزء الحادي عشر

أولاً

استاذي و معلمي و مثلي الاعلى

د. أحمد فؤاد شريف



## 1. الدكتور أحمد فؤاد شريف أول من قال إن الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>

د. محمد الجوادي

5/7/2020

أبدأ حديثي عن الدكتور أحمد فؤاد شريف بداية طيبة من تبطة بمهنتي كأستاذ في أمراض القلب، فقد كان هذا الوزير اللامع والعالم الكبير من الذين أدركهم الوفاة في أثناء عملهم الوزاري في عهد الرئيس أنور السادات، صحيح أن هناك أربعة سبقوه في أثناء ذلك العهد وتوفوا وهم في مناصبهم الوزارية، وهم الفريق محمود حمدي ووزير النقل البحري والدكتور حسن الشريف ووزير التأمينات الاجتماعية والمشير أحمد إسماعيل على نائب رئيس الوزارة ووزير الحرية والمستشار عادل يونس ووزير العدل، لكن وفاة أحمد فؤاد شريف كانت مفاجئة ومنوعة فهو أصغر منهم جميعا، وقد توفي في ظرف عجزت الدولة أن تقدم له الرعاية الصحية لتصور مرفق الإسعاف في ذلك الوقت، وأسهم في دعم هذه الصورة ما أشاعه مقربون من الوزير من أن سيارة الإسعاف لم تتمكن من الوصول إليه إلا بعد أن فارق الحياة.

ومع هذا فإن وفاته من وجهة نظر أساتذة أمراض القلب كانت متوقعة فقد كان من أبرز نماذج ذلك النمط الناجح المعروف عالميا في ذلك الجيل الذي كان يُرط في التدخين والقهوة وما إليها من المنبهات، ويُهمَل في استيفاء ساعات النوم حتى لا يكاد يتام.

وفي السبعينات والسنينيات من قبلها لم يكن الوعي بعوامل خطورة أمراض القلب قد نما إلى الحد الذي نعرفه الآن، بل إن التدخين كان مسموحا به في الأماكن العامة وفي الاجتماعات الضيقة في الغرف المغلقة.

---

<sup>1</sup> الدكتور أحمد فؤاد شريف أول من قال إن الإدارة بالأهداف | الجزيرة نت

بل ربما يرى من يشاهدون تسجيلات حفلات السيدة أم كلثوم الرئيس جمال عبد الناصر والمشير عبد الحكيم عامر وقد أشعلا السيجارتين بمجرد بدء الحفلة، وكأن منعة الاستماع في الحفلات العامة لا تكتمل بدون التدخين، وهكذا كان الدكتور أحمد فؤاد شريف بكل اندماجه في ثقافة عصره مدخنا شهما مقلدا من النور مكشرا من العمل والإجهاد وكانت وفاته بالثالي منووعة، ولا نورط في أن نقول طبيعية، لأنها بكل المقاييس الإنسانية ليست طبيعية، وإن كانت منووعة بالمقاييس الطيبة البشرية.

### نشأته ومكانه

الدكتور أحمد فؤاد شريف 1925 . 1976 هو أشهر رواد علوم الإدارة الحديثة في مصر، ارتبط اسمه في أذهان الجماهير بما قدم نفسه به عند توليه الوزارة بنظرية الإدارة بالأهداف، وهي النظرية التي كان ينادي بتطبيقها في مجال الإدارة العامة في الدولة بحيث ينمو مفهوم جديد للإدارة تحقق الشمية الإدارية نفسها.

تلقى الدكتور أحمد فؤاد شريف تعليما مدنيا والنحق بكلية التجارة وتخرج فيها (194٨)، ثم استكمل دراساته العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودرس في شيكاغو، وحصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (1953)، وكان أول مصري تحصل على هذه الدرجة من هذه الجامعة وفي هذا التخصص، وعاد إلى مصر فعمل بسلك التدريس في جامعة الإسكندرية هو وزميله عبد العزيز الشربيني الذي تأهل أيضا بدكتوراه إدارة الأعمال من جامعة أيوا.

اخير الدكتور أحمد فؤاد شريف ليشغل منصب رئيس الجهاز المركزي للتظير والإدارة في أثناء وزارة الدكتور عبد العزيز حجازي (فبراير 1975)، ثم عين بعد ذلك مستشارا لرئيس الوزراء للشمية 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 أقال 1925 و1927 و1928 ومن العجيب أن أحد المصادر أورد تأريخاً مختلفاً في بداية الحديث عنه، ثم عدل عنه إلى تأريخ آخر بعد فترتين، وعلى كل الأحوال فإنه ولد في عصر الملك أحمد فؤاد وأنه سمي باسمه، ولم يكن هو وحدة من وزراء عهد السادات الذي سمي باسم الملك فؤاد فإن الدكتور أحمد فؤاد محيي الدين 1926-1984 القريب منه في السن سمي كذلك باسم الملك.

### توليّه الوزارة

اخير الدكتور أحمد فؤاد شريف ليشغل منصب رئيس الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة في أثناء وزارة الدكتور عبد العزيز حجازي (فبراير 1975)، ثم عين بعد ذلك مستشاراً لرئيس الوزراء للشمية الإدارية في عهد وزارة ممدوح سالم الأولى. وعند تشكيل وزارة ممدوح سالم الثانية (مارس 1976) دخل فؤاد شريف الوزارة وزيراً للشئون مجلس الوزراء والشمية الإدارية والمنابعة والقابة.

وهكذا وبوجهة نظر تسعّض السياق التاريخي فقد كان الدكتور أحمد فؤاد شريف من أعلام الأساتذة الذين لجأ إليهم ممدوح سالم ليرفع من المستوى الفني لوزاراته التي أعقبت وزارة الدكتور عبد العزيز حجازي، وكان قد بدأ في وزارته الأولى بعميدي الاقتصاد وأبو التخطيط، وهكذا فإن الدكتور أحمد فؤاد شريف دخل وزارة ممدوح سالم الثانية (مارس 1976) وليس الأولى (أبريل 1975) التي كان وزير التخطيط فيها هو الدكتور إبراهيم حلمي عبد الرحمن أبو التخطيط في مصر والذي عمل معه الدكتور أحمد فؤاد شريف، ومن الانصاف ان نذكر هنا ما ذكرناه منذ قليل من أن فؤاد شريف كان قد اقترب من مواقع الوزارة منذ عهد الدكتور عبد العزيز حجازي الذي أسند إليه مسؤولية مقدمة.

ومن الإنصاف للدكتور أحمد فؤاد شريف أيضا أن أشير إلى أن الدكتور عبد العزيز حجازي تحدث عنه بانها مرصادق وتقدير عميق حين سألته عنه، وفي هذا دليل على مدى مكانة أحمد فؤاد شريف الحقيقية في الحياة العلمية العامة.

### شهرته الجامعية المبكرة

كان من المعروف أن ممدوح سالم عرف قدير فؤاد شريف حين كانا لا يزالان في الإسكندرية في شبابهما، فقد كان ممدوح سالم ضابط الأمن السياسي حريصا على أن يعرف جيدا كل الأساتذة الناجحين في جامعة الإسكندرية الذين يلف حولهم الطلاب، وقد كان أحمد فؤاد شريف من أبرز هؤلاء بل ربما كان هو زميله الدكتور عبد العزيز الشريفي أبرز هؤلاء في كلية التجارة، وقد عادا من بعثتهما في 1953 واستقطبا الطلاب والناهين حولهما، ووصل الأمر خماسية أحمد فؤاد شريف وسحره أنه هو الذي استطاع أن ينشئ قسم الإدارة في تجارة 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 أحمد فؤاد شريف بدأب وهمة عالية أن ينشئ القسم الجديد وأن يستقطب عددا من الطلاب يزيد قليلا عن العشرة ليكونوا في سنهم الرابعة في تخصص الإدارة وليخضعوا في 1956 ليكون منهم أوائل الخريجين في قسم الإدارة في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

انقل الدكتور أحمد فؤاد شريف بوظيفته الجامعية من تجارة الإسكندرية إلى تجارة القاهرة، كما أنه أصبح مسؤولا عن معهد الإدارة العليا التابع للمؤسسة الاقتصادية في (1957) والذي تطور بعد ذلك إلى المعهد القومي للإدارة العليا (1961).

## دوره في تطوير نظرة المجتمع المصري إلى دراسة الإدارة

لا بد أن أقف هنا لشئ من الاستطراد أروي فيه أنه بعد ما يقرب من هذه الواقعة بثلاثة عقود واجهنا في جامعة الزقازيق قصة طريفة كان بطلها الأكبر هو الدكتور حنفي سليمان عميد كلية تجارة الزقازيق وهو أحد تلامذة الدكتور أحمد فؤاد شريف في بكالوريوس التجارة شعبة الإدارة في الإسكندرية عام 1956 إذ أراد هذا الأستاذ العظيم أن يقود بعض أبنائه الطلاب إلى دخول شعبة الإدارة بدلاً من الكالْب أو الأزدهار الرئوي المعهود على شعبة المحاسبة، وبالطبع فإن مجتمعاتنا التقليدية في منتصف الثمانينات كانت تكرر نفس المقولات التي كانت تكرر في منتصف الخمسينات من قيل أن المحاسب يصلح في أي مكان حتى لو في محل لعصير قصب أو محل للأقمشة أما خريج الإدارة فيماذا يُسمى عند خروجه إذا لم يكن محاسباً؟ هل سيُسمى مديراً؟ أي أن يخرج من البكالوريوس مديراً... وهكذا وهكذا، وقد كان من واجبي في تلك الفترة تخمير بنوتي وتلمذتي لأستاذي الدكتور محمد عبد اللطيف رئيس الجامعة أن أتولى تصحيح هذه المفاهيم لا للطلاب وإنما للصحافة والبرلمانيين ووجهاء المدينة والأقليم الذين لا يطالبون بحق الطلاب في الاختيار فحسب ولكن خفهم في القضاء على وجود قسم الإدارة نفسه.

وإذا كان الشئ بالشئ، يُذكر فإن معاناة أخرى موازية وشبيهة فرضت نفسها في ذلك الوقت، ذلك أن بعض المثقفين من الأساتذة كتبوا في ذلك الوقت في الصحف يطالبون بتغيير اسم كليات التجارة إلى كليات المحاسبة فلا معنى للتجارة، وأذكر ما أسعدني الله به من الحظ يومها من أن أوضحه لهم وهو أن التجارة في اسم الكلية لا تعني ما يظنون، عن حسابات مرتبطة بعملية البيع والشراء وإنما هي كلمة واسعة الدلالة على التعاملات والمعاملات سواء الخاصة بين الناس وبعضهم البعض أو بينهم وبين الحكومة، ومن هذا



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

ومن الإنصاف أن أذكر أن الشيخ الباقوري والشيخ الهمي ومن حولهما من الأزهريين النباه كانوا من الدُّكَّاء الفطري والفهمي واللغوي حيث اكتشفوا كلمة "المعاملات" لتكون بديلاً موازياً لكلمة التجارة في تسمينهم لكلية التجارة حين نشأت في رحاب الجامعة الأزهرية.. أما مفهوم المحاسبة الضيق الذي استعمله الكتاب في الصحف فأمر لا علاقة له بالعلم من قريب ولا من بعيد.

### بداية اهتمام الدولة المصرية بعلوم الإدارة

قد يبدو ما كتبته في الفقرتين السابقتين اسطر إذا لكنه في حقيقة الأمر قريب من جوهر الحديث التاريخي عن دور أحمد فؤاد شريف في الحكومة المصرية قبل دخوله الوزارة، ففي 1956 بدأت الحكومة المصرية نوعاً من أنواع النصير تجاه الشركات والكيانات الاقتصادية التي كانت مملوكة للدولتين الكبيرتين اللتين اعندينا مع إسرائيل على مصر في 1956 وهما بريطانيا وفرنسا.. ولما اتضح أن إدارة هذه الشركات الكبيرة التي تم نصيرها بالموازاة لتأمير قناة السويس هو شأن أصعب من أن تتم معالجته بالمسكنات الوقئية فقد تم إنشاء مؤسسة سميت بالمؤسسة الاقتصادية، وهي بلغة عصرنا الحالي أشبه ما تكون بشركة قابضة تملك الشركات والمحافظ المالية والحصص وتنصرف في إدارة هذه الشركات واستثماراتها، ولم يكن صعباً أن تمضي المؤسسة الاقتصادية في الاتجاه العلمي الصحيح (في نفس الوقت الذي تمضي فيه مع الاتجاه الشمولي بحكم سيطرة العسكريين على مقاليد الأمور) وهكذا بدأت هذه المؤسسة في الاستعانة بالفنيين والكنوقراطيين القدامى والشباب على حد سواء وهكذا بدأ الوزراء

الشبان من أمثال سيد مرعي ومصطفى خليل وعزيز صدقي وعبد المنعم القيسوني يرشحون لهذه المؤسسة شبانا واعددين من أساتذة الجامعة القريبين منهم في السن، وهكذا نشأ اهتمام بالخطيط من خلال مرّجل منظم بطبعه هو عبد اللطيف البغدادى، 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 التنفيذية.

وهكذا فإن من التاريخ غير المكتوب أن دراسة الإدارة العليا والعامّة نشأت في رحاب المؤسسة الاقتصادية قبل أن تستقل هذه الدراسات الأكاديمية بذاتها، وصحيح أنها نشأت بأعضاء هيئة تدريس من الجامعة في مقدمهم أحمد فؤاد شريف نفسه لكنها نشأت في ظل "المؤسسة الاقتصادية" ككيان يبرقراطي كبير وضخم ومسؤول، وكان على رأس المسؤولية العملية عن هذه المؤسسة نجوم من قادة 1952 من طبقة عبد اللطيف البغدادى وذكرى محي الدين وحسن إبراهيم ومحمد صدقي سليمان. . وفي هذه الفترة بدأ أسهام الدكتور أحمد فؤاد شريف في لجنة الخطيط، وسمي مستشارا للمؤسسة الاقتصادية. بالموكبة لهذا انتقل الدكتور أحمد فؤاد شريف بوظيفته الجامعية من تجارة الاسكندرية إلى تجارة القاهرة، كما أنه أصبح مسؤولا عن معهد الإدارة العليا التابع للمؤسسة الاقتصادية في (1957) والذي تطور بعد ذلك إلى المعهد القومي للإدارة العليا (1961) وأصبح هو أول رئيس لمجلس إدارته (أكتوب 1961)، ولعب دورا مهما في هذا المعهد، ومثل مص من خلال منصبه هذا في عدد من مؤتمرات الإدارة الدولية، فرأس الوفد المصري في مؤتمرات السلطات المحلية ببلجراد (يونيو 1965)، وفي مؤتمرات الإدارة الإفريقي بزامبيا (1965). وعلى يديه خرج المعهد ناما من تبعية المؤسسة الاقتصادية إلى تبعية الدولة نفسها وليطور بعد هذا حتى أصبح أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

وأذكر أنني كنت على الدوام من المطالبين بانتقال أكاديمية السادات من وزارة الشئمة الإدارية لتكون عضوا مكنمل العضوية في المجلس الأعلى للجامعات، وقد حققت ثورة يناير 2011 بعض هذه الأمنية في شهرها الأولى، وإن كنت لا أدري سبب ما حدث لهذه الفكرة بعد ذلك من انكاس في ظل الرغبة في وجود الإدارة بعيداً عن العلم ومجتمعها، لكنني أستطيع أن أشير إلى أن كلية الاقتصاد نفسها أسست قسماً مستقلاً 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 ينمر السماح لها بالإطلاق.

### ريادته الفكرية والنظرية

في جمع الأحوال فإن أحمد فؤاد شريف لا يزال هو رائد علوم الإدارة الحديثة التي تخرج بالإدارة من نطاق تنفيذ القانون إلى نطاق تنفيذ الأهداف ومن نطاق الالتزام بالتعليمات إلى نطاق تلبية الطموحات وهما توجهان يظن كثير من المهما يصلحان في إدارة الأعمال بأكثر مما يصلحان للإدارة العامة بيد أنني كثيراً ما عبرت عن أنني أعتمد أن العكس هو الصحيح وهو الواجب، فإن إدارة الأعمال أحوج إلى الالتزام باللوائح من الإدارة العامة والعكس صحيح إذا أردنا تنمية حقيقية أو ممكنة على حد تعييري. على أن هذه الثنائية الفكرية سرعان ما ظهرت في الحياة المصرية بصورة قاسية وإن لم يكن أحد من التعبير عنها بدقة واضحة على نحو ما فعل اليوم ذلك أن وجود أحمد فؤاد شريف والتقدير القوي الذي حظي به لنفسه ولرؤيته في المجتمع المصري طيلة الشهور القليلة التي قضاها في الوزارة كان كفيلاً بأن يضيف إلى سمات عهد الرئيس أنور السادات وفلسفته تعبيراً مصطلحياً جليلاً كان جوهراً موجوداً بالفعل في ممارسات السادات، وهو تعبير الإدارة بالأهداف، وهكذا ارتقى هذا التعبير ليضيف إلى تعبيرات

جديدة واضحة كانت تعبر عن طبيعة هذا العهد من قِبل: العلم والإيمان، دولة المؤسسات، الانفتاح الاقتصادي، الثورة الخضراء، الإدارة بالأحداث، الأمن الغذائي بل كان هذا التعبير الرشيقي نفسه هاديا لكل الكتابات التي أيدت الرئيس السادات في مساعيهِ الضخمة نحو السلام بما فيها المبادرة نفسها التي لم تكن إلّا تطبيقاً متقدماً وعبقرياً من أنواع الإدارة بالأهداف.

في مقابل هذا، فقد كان على الدولة أن تظل على ارتباط بأساتذة الإدارة على نحو أو آخر، وهكذا بقي الارتباط يمثّل وينأرجح وفي ظله وصل أسناذ من أساتذة الإدارة إلى منصب الوزير ليكون بمثابة خلف للدكتور أحمد فؤاد شريف وهو الدكتور على عبد المجيد عبد لكن الدولة سرعان ما تخلّت عن إختياره تحت دعوى أنه من الإخوان المسلمين، كما برز اسم الصديق الكريم الدكتور على السلمي، وهو من النلامذة الأوائل للدكتور أحمد فؤاد شريف ليكون وزيراً للدولة (مع الإشارة خارج قرار التشكيل إلى مسؤوليته عن التطوير الإداري) ثم وزيراً للشمية الإدارية ثم وزيراً للمتابعة والقابلية لكنه فقد منصبه الوزاري ذات لحظة مفاجئة أو مغاضبة في عهد مصطفى خليل وخارج من الوزارة وحده.

وبالموازاة لهذا فقد تعاقب من الذين عملوا في المسؤولية عن التخطيط كل من الدكتور محمد محمود الأمام والدكتور القيسوني نفسه والدكتور عبد الرزاق عبد المجيد وذلك قبل أن تتاح الفرصة للجنزوري ليأتي على منصب الوزارة (في يناير 1980) عقب قدوم الرئيس حسني مبارك للرئاسة في أكتوبر 1981.

وفيما بعد سنوات قليلة (في أغسطس 1984) جاء أسناذ آخر من أساتذة الإدارة وهو الدكتور عاطف عبيد في أغسطس 1984 ليكون وزيراً لشؤون مجلس الوزراء وبقي في الوزارة حتى أصبح رئيساً لها، لكنه تخلى عن نشاطه الواسع وتخصّص في التسويق لم يكن من الذين قدّمهم أعلامهم العلمية أو التطبيقية إلى مجال الإدارة العامة أو الشمية الإدارية.

## 2. التراجع الذي أصاب الاهتمام الحكومي بالإدارة

مع بداية عهد الرئيس مبارك كانت الدولة على مستوى رئاسة الوزراء تخط عن حسن نية بين التخطيط والشمية الإدارية وتظنهما أخوين بينما هي في حقيقة الأمر وبالظروف المصرية في التطبيق تقيضان أو أقرب إلى التقيضين على نحو ما سنرى من تطور الأمر بعد ذلك، وكان وجود الدكتور كمال الجنزوري بتصميمه وحرصه (أي بتركيزه على النص غير وفه) بمثابة أكبر ضربة وجهت لعلوم الإدارة الحديثة، فقد كان الرجل واعيا لحدود دوره (كما تصوره هو نفسه) في أن يرفض ما لم يرد في الخطة، وأن يجهد في ألا يضع شيئا جديداً في أية خطة جديدة مكتفياً بما استوعبه هو نفسه فيما استقر من الماضي، كان الجنزوري ينظر إلى وظيفته كصمام يمنع انفلات رئيس الوزراء والوزراء المقربين منه في أن يدخلوا في مشروع لم يدر إدارته في الخطة أو يطالبوا بتمويل أي تطوير لم تنص عليه الخطة.

وهكذا عاش عص مبارك منذ 1982 وحتى ترك الجنزوري الوزارة في 2004 في ظل "العلو" أو النعالي الذي يمارسه التخطيط تجاه الشمية الإدارية حتى تلاشى الحديث عن أية قيمة للشمية الإدارية، اكفاء بأنها وزارة دولة تشرف على أكاديمية السادات وعلى الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة ووزراءها نفسه مشغول بهم، الأولى كوزير لشئون مجلس الوزراء، ووظيفته الثانية كوزير للدولة للبيئة فلما أصبح الدكتور عبيد وزيراً لقطاع الأعمال العام وخصصت وزارة البيئة تضاملاً الوقت للمناخ للشمية الإدارية عند هذا الوزير الذي هو أسنادر للتسويق وإدارة الأعمال.

ثم جاء عص الدكتور أحمد نظيف ليكون بمثابة كارثة على علوم الإدارة في مصر إذا ما قورن بوجود الجنزوري الذي كان بمثابة ضربة فحسب، فقد كان تعامل الدكتور نظيف والوزراء المقربين منه مع الإدارة وعلومها كارثياً إلى أبعد الحدود، بل كان من الأسباب المهمة في حدوث ما سبق ثورة يناير من

مبادرات واسعة، وإن كان هذا لا ينفي ما قد يكون لديهم من حسن النية، ذلك أن الرئيس مبارك خبّره الطويلة كان قد أصبح غائباً عن الصورة ولم يكن كبار المستفيدين في لجنة السياسات على عناية بمناقشة أي مشكلة من هذا الطراز المتعلق بالبيان الهيكلي للدولة في ظل انشغالهم بأهداف أخرى أكثر استهلاكاً للوقت والجهد.

وباختصار شديد فقد أصبح النوجه الذي قاده أحمد فؤاد شريف لبعض الوقت بمثابة جزء من التاريخ أو أصبح بعبارة أخرى بمثابة بارقة في نظام ميل أكثر إلى السيطرة من خلال التخطيط المركزي سواء تولاه زراعيون اغوا دراسه في الاقتصاد الزراعي .. من طراز الجزوري أو ظاف البشري ومن قبلهما رائداهما الدكتور سيد جاب الله سيد أو موظفون من قبيل موريس مكرم الله أو أساتذة اقتصاد من السيدات الفضليات في كلية الاقتصاد اللاتي وجدن أن جو التخطيط الهادي يناسبهن بأكثر من اشغال القضايا في ميداني المالية والاقتصاد.

أما علوم الإدارة وتجديدها وتحديثها فقد ظن المصريون الرسميون من قبيل الدكتور نظيف وأمثلة من المهندسين لها عملية مرتبطة ببرامج الكمبيوتر وما تعرضه من خلال برامج حاسوبية مثل برنامج البايرونت ومثيله للكميات على هيئة أعمدة أو قطاعات من دائرة.

### عمله في المجال الدولي وتكريمه

أعير الدكتور أحمد فؤاد شريف (ديسمبر 1967) للأمر المتحدة مستشاراً لمجلس المعونات الفنية حيث رأس وحدة الإدارة العامة وأسهم مع المنظمة الدولية في تطوير الهياكل الإدارية في أكثر من عشرين دولة نامية، وفي هذه الأثناء شارك في تأسيس الاتحاد الإفريقي للإدارة العامة، نال الدكتور أحمد فؤاد شريف



كثيراً من التكريم والتقدير الدولي وكان أول عربي تختار عضواً في الأكاديمية الدولية للعلوم الإدارية  
(يونيو 1966).

### وفاته

توفي الدكتور أحمد فؤاد شريف في 6 أغسطس 1976 وكانت زوجته سيدة وفية حريصة على إحياء ذكره،  
وقد مرزقه الله ابناً نابغاً واصل نجاحاته هو الدكتور خالد فؤاد شريف.  
الأمراء الواردة في المقال لا تعكس بالضرورة الموقف التحريري لشبكة الجزيرة



### 3. الأستاذ الدكتور / أحمد فؤاد شريف

تقلا 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 أحمد فؤاد شريف نمطا متميزاً . كان صاحب فكر ورؤية عصرية للإدارة. وكان ثائراً منحنزاً للتغير والنطور . كان مختلفاً في أسلوبه كأستاذ تخاض طلابه وينقل إليهم خبراته وخلاصة ما حققه من علم في واحدة من كبريات الجامعات في العالم . وكان مصرياً حتى النخاع يذوب في حب مصر ويشقى لمشكلاتها ويسعد بإجازاتها. 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 والنطورات 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 - وهى مادة اقتصاديات النقود - وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم ينفقوا لكثير غيره من المتخصصين. كان رائداً حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في " لجنة التخطيط القومي " التي أخرجت لمصر أول خطة خمسية في تاريخها 1954. كان رائداً حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك ( 1957 ) بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير " المؤسسة الاقتصادية "



التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي ألت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات النصير بعد العدوان الثلاثي . وكان غطاء رائداً في التوجيه والمناجعة دون التدخل في التنفيذ ، واحتفظت الشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت من قبل .

كان رائداً حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في دفع جهود التنمية القومية في مصر وإيجاز أهميته " الإدارة " كعامل رئيسي في تلك التنمية ، وكان ذلك من خلال مساهماته في أعمال مجلس الإنتاج القومي والهيئة العامة لمشروعات السنوات الخمس .

كان رائداً حين شارك في تحويل إدارة النجبة والإحصاء (الآن الجهاز المركزي للتنجبة العامة والإحصاء ) إلى كيان علمي يباشر التعامل مع الإحصاءات والمعلومات بمنطق يغاير تماماً ما كان معروفاً من قبل ، وذلك بمزجه بفكر الإدارة ومنطق العلم الإداري الحديث .

كان رائداً حين سعى - وخرج في مسعاه - لإقامة أول معهد لتدريب 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 للفكر الإداري المنجد وأخرج لمصر مئات من رجال الإدارة المميزين شغلوا مواقع قيادية في شركات ومؤسسات وهيئات القطاع العام ، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن في مواقع الصدارة ، ولا تزال جامعتهم " جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا " تقيم مؤتمراتها السنوي منذ ما يزيد عن الثلاثين عاماً .

كان رائداً حين أطلق تعبير " التنمية الإدارية " كأسلوب علمي وعمل مخطط في تطوير وتحديث الإدارة من خلال تطوير الأفراد القائمين عليها .

كان رائداً حين شغل منصب وزير الدولة للتنمية الإدارية لأول مرة في مصر عام 1975 - 1976 .  
توفي في 6 أغسطس عام 1976 .

# عاشنا

LIVED HERE

الأستاذ الدكتور

أحمد فؤاد شريف

Ahmed Fouad Sherif

( 15 مارس 1927 - 6 أغسطس 1976 )

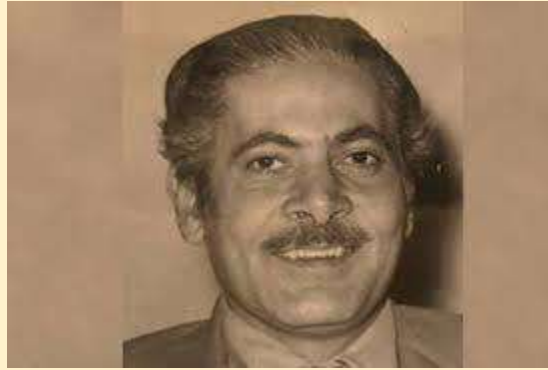
( 15 March 1927 - 6 August 1976 )

86 ب شارع - 104 المعادي - القاهرة



## أهم الأعمال

من أهم أعماله : له العديد من المؤلفات والمقالات والدراسات في الإدارة والاقتصاد منها : كتاب (اقتصاديات المنافع العامة) وقام بتدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد - وهي مادة اقتصاديات النقود . أشرف على العديد من الدراسات والبحوث والرسائل العلمية له تلاميذ في مصر والعالم العربي وأفريقيا شارك في تأسيس الاتحاد الإفريقي للإدارة العامة



## الادوار الرائدة

جائزة Wall Street عن أحسن مقال في التمويل الدولي .  
أول عربي يُختار عضوا في الأكاديمية الدولية للعلوم الإدارية (يونيو 1966).



### رامى جلال

إذا سألت أى شخص، على قدر معقول من الاطلاع، فى أى مكان حول العالم، عن دلالة يوم السادس من أغسطس بالنسبة له، فمن المرجح أنه سيقول لك إنه أحد الأيام الأكثر شهرة فى تاريخ البشرية؛ فهو اليوم الذى قررت فيه الولايات المتحدة الأمريكية، منتصف الأربعينات، أن تقتل مئات الآلاف من البشر بدم بارد عبر إلقاء قنبلة نووية تسمى «الولد الصغير» على مدينة «هيروشيما» اليابانية، فيما ألقت القنبلة الثانية «الرجل البدين» على مدينة «ناجازاكي» بعد ذلك بثلاثة أيام.

إلقاء القنبلة النووية حدث جلل، غطى على أحداث كثيرة مهمة، غاماً مثلما قدرت الأقدار أن تكون جنازة الأديب مصطفى لطفى المنفلوطى، فى يوم محاولة اغتيال الزعيم سعد زغلول، فلم يذهب أحد لجنازته، وكتب أحمد شوقي شعرة الشهيرة: " اخترت يوم الهول يوم وداع.. ونعاك فى عصف الرياح الناعى".

يقولون إن وفاة شخص هى مأساة، بينما وفاة مليون شخص هى مجرد إحصائية.. والواقع أن رؤوساً نووية كثيرة تقع على رؤوس الدول حين تفقد أحد مبدعيها، فالإنسان، بعكس المباني والمنشآت، لا يمكن تعويضه.

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

وهو أول مصرى تحصل على الدكتوراه فى هذه الجامعة المتميزة، لكنه عاد لوطنه بعدها ليصبح أساتذاً للاقتصاد بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، قبل أن يستقر فى الكلية نفسها بجامعة القاهرة. الدكتور أحمد فؤاد شريف، أحد أهم أساتذة الإدارة فى التاريخ المصرى، وهو الذى أسس «المعهد القومى للإدارة» بعد تخرجه بثمانية أعوام فقط، ليكون أول رئيس له.

ومن الصدف الجميلة أن من تترأس المعهد الآن هى أساتذة كثيرة من أساتذة الإدارة والحكومة، وهى الدكتورة شريفة شريف، ابنة الراحل فؤاد شريف، وهى بالمناسبة أخت الموهوب الناجح الدكتور خالد شريف، نائب رئيس البنك الأفريقى للشمية. . شجرة أحمد فؤاد شريف الياضعة طرحت ثماراً طيبة..

منصف السبعينات، كان فؤاد شريف مستشاراً للأمر المتحدة، ومسئولاً عن تطوير الإدارة العامة فى دول أفريقيا، حين كُلف بأن يصبح وزيراً لشئون مجلس الوزراء ووزيراً للشمية الإدارية، ومرة أخرى فضل مصلحة وطنه عن الاستمرار فى الخارج، وعاد وقبل منصبه الوزارى.

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



دائم ومسنم، مع ملاحظة أن جميع تلك البيانات ليس غاية في حد ذاتها، بل هو وسيلة، لكن الأهم هو تنفيذها وتحليلها والخروج منها بسياسات ناجحة وقرارات صائبة تدفع الدولة للأمام. الدكتور أحمد فؤاد شريف شخصية لا بد من تذكرها دوماً. وإنجازاته أكبر من أن تشع لها مقالة أو جريدة. وتبقى أجمل أعماله هي أبنائه، وأفضل أعمالهم هي الحفاظ على سيرة هذا الشخص العظيم.



## 5. دكتور فؤاد شريف.. رائد الإدارة الحديثة في مصر

مضى يوم السادس من أغسطس الحالي دون أن يتنبه أحد إلى مرور اثنين وأربعين سنة على وفاة دكتور أحمد فؤاد شريف أسناده الإدارة الراحل وصاحب النجدة الرائدة في تطوير الإدارة المصرية. كان دكتور فؤاد - كما تعودت وزملائي في تجارة الإسكندرية أن نلقبه - رائداً بمعنى الكلمة في سعيه إلى تطوير الإدارة المصرية بعد عودته من الولايات المتحدة الأمريكية عام 1953، وكان أول مصري تحصل على الدكتوراه في «إدارة الأعمال» من جامعة شيكاغو العريقة، ليلتحق بالعمل مدرساً 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 للإدارة العليا" عام 1961. وفي عام 1975 دعاه السيد /ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء ليشغل منصب وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الشئمة الإدارية، وقد استجاب للدعوة تاركاً منصبه الدولي حيث كان يعمل مستشاراً للأمم المتحدة ومسؤولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا. ومن أقوال د. فؤاد «أن الشرط الأول لنجاح عملية الإصلاح الإداري هو «التزام القيادة السياسية». إن التزام القيادة السياسية بالغير الإداري في رأيه يكون «بأن تضحي بجزء من سلطاتها، أو جزء من سيطرتها، أو جزء من أساليبها»! وفي رأى د. فؤاد أن الغير الإداري لابد له من قادة تخططون، الأمر الذي يثير قضية أسلوب ومعايير اختيار القادة وهل تكون القدرة الفنية هي أساس الاختيار أم شيئاً آخر؟ وحسب قول د. فؤاد إن عملية الغير تشبه عمليات الحرب.. قوات تتقدم وقوات تقاوم، وهو بذلك يشير إلى أن مقاومة الغير أو الإصلاح الإداري تتطلب ممن تخططون له ويقودون فعالياته أن تتوفر لهم القدرة على فهم أسباب ودوافع المقاومة وأساليب التغلب عليها.

وقد أوضح د. فؤاد أهمية تطوير تقنيات الإدارة وأساليب الأداء في الجهاز الإداري للدولة وضورة تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة ومساعدتهم على تغيير أنماط سلوكهم حتى يحققوا العائد من التطوير التقني!

كما أشار أسناذي د. فؤاد إلى أهمية وجود نظم للمعلومات المتجددة وتطوير أساليب عرض واستخدام تلك المعلومات، مؤكداً أن العبرة ليست بكمية المعلومات ولكن الأهم هو القدرة على استخدامها واتخاذ القرارات الصحيحة بناء عليها.

وكان د. فؤاد سباقاً حين عرض نظام الإدارة بالأهداف وأسلوب تطبيقه والبرنامج الزمني وخطوات العمل اللازمة في اجتماع مجلس الوزراء بتاريخ 24 مارس 1976 مؤكداً أن «الإدارة بالأهداف والنتائج لحل محل الإدارة بالتعليمات واللوائح، موضحاً بأن كل وحدة إدارية سوف تضع خطة موازنة لحظتها الاستثمارية وتحدد أهدافها بشكل دقيق ويكون دور الدولة مقتصر على إقرار الأطر ووضع السياسات والنوجهات العامة دون الانشغال بالتفاصيل، وينبع ذلك إعادة النظر في هيكل الوظائف والأجور ونظام التسعير والارباح. كما ينير تطبيق مبدأ التشغيل التجاري على شركات القطاع العام. وعن رأيه في تطوير الإدارة المحلية قال «إن تحسين الإدارة المحلية في مصر يعني نقل السلطة من المراكز إلى المحليات، فإلى أي حد يتنازل الوزراء عن سلطاتهم؟».

كان أسناذي د. فؤاد صاحب فكر ورؤية عصرية للإدارة وكان مصر يا حنى النخاع يتألم لمشكلات الوطن ويسعد بإجرائاته، وقد أسهم فكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك (1957) بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير «المؤسسة الاقتصادية» التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التميمير بعد العدوان الثلاثي.



كما أسهم في دفع جهود التنمية القومية في مصر بتأكيد أهمية «الإدارة» كعامل رئيس في تلك التنمية، كذلك كانت له مساهماته في أعمال مجلس الإنتاج القومي والهيئة العامة لمشروعات السنوات الخمس، وفي تطوير إدارة النبعة والإحصاء (الآن الجهاز المركزي للنبعة العامة والإحصاء) لتحويلها إلى كيان علمي يباشر التعامل مع الإحصاءات والمعلومات بمنطق يغاير نأما ما كان معروفا من قبل، وذلك بمنزجه بفكر الإدارة ومنطق العلم الإداري الحديث.

وكان إنجاز الرئيس إقامة «معهد الإدارة العليا» والذي نشأ في إطار المؤسسة الاقتصادية في عام 1957، ثم تحويله بعد ذلك إلى «المعهد القومي للإدارة العليا» الذي كان منارة للفكر الإداري المنجد وأخرج لمصر مئات من رجال الإدارة المميزين شغلوا مواقع قيادية في شركات ومؤسسات وهيئات القطاع العام، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن في مواقع الصدارة.

يا ليشا في مصر نندك رموزنا الفكرية والعلمية ونختي بإنجازهم التي صنعت قوة مصر الناعمة!

### كيف تعرفنا أنا وزملائي على أسناذا الدكتور فؤاد شريف

لما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسة هو الأخ علي شريف الذي أخذ يشرفنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر. ولم يطل انظارنا فقد وصل إلى الكلية ذات صباح شاب وسيم له شارب كيف كان علامة مميزة له وأبنا المسؤولين أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وتلقنا حوله نريد أن نعرف على موضوع الدراسة، ثم استمنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكد علاقاتنا به وهو أسناذا ورائنا الأسناذا الدكتور أحمد فؤاد شريف. وكان رحمه الله جريها في العلم جريها 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 تسعرض موضوعات تنصل بأهمية العنصر

البشري في الصناعة، وكيف كانت العلاقات تنسج بالصراع بين الإدارة وتقابات العمال، وكيف كانت تدور المفاوضات الجماعية **Collective Bargaining** بين الإدارة والتقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تنشر حركة تسمى العلاقات الإنسانية تهدف إلى تطوير العلاقات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وتطبيعها بما يحقق مصالح مشتركة للطرفين.

في هذه المادة الجديدة كنت وزملائي نرشف علماً جديداً وفكراً منطوراً ونطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانهيار إلى أسنادنا الجليل الذي لم يكن يكبرني بأكثر من ثمان سنوات فهو من مواليد 1928 وأنا مولود في 1936. ولما كان حديث عهد بالجامعات المصرية بعد فترة غياب في الولايات المتحدة الأمريكية قاربت الخمس سنوات، فلم يكن جاهزاً بإعداد كتاب ندرس فيه، وكان يعتمد كلياً على المحاضرات الشيئة التي يقدمها لنا. ولكنتنا كنا نطلع إلى كتاب في أيدينا نرجع إليه، فلجأ إلى صديق له يمتلك مطبعة كي تجهز لنا كتابه الأول في العلاقات الصناعية الذي كنا نسلّمه في شكل ملازم أو لا بأول من المطبعة.

### تعلّمنا من الأسناد

✚ أن الإدارة علم نام ومنطور يعتمد على أسس المنهج العلمي ويتقابل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كالإقتصاد والهندسة، ويسند من علوم النفس والاجتماع شيء كثير من مفاهيمه ومبادئه المنصلة بالتعامل مع العنصر البشري.

✚ أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكسب بالتعليم وتصل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة منسرين ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض وتغرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تنمى ومهارات تصقل وتشتد جميعها إلى حصيلة علمية ومعرفية منجدة باسمرار.

✚ أن العالم ينطور بسرعة، وأن العلوم - ومنها علوم الإدارة - يتم تحديثها باستمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجديد والنمو عليه أن يلاحق ما يجري على الساحة من منغيرات ويسلح نفسه بالجديد في العلوم والتقنيات. وكان من أقواله رحمه الله التي لا ننساها أبداً ونفتاً نذكرها كلما شاهدنا حركة المنغيرات الهادرة من حولنا في عالم اليوم "علينا أن نجري لكي نظل في أماكننا"<sup>3</sup>.

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

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

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

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

<sup>3</sup> لاحظ أن هذا الفكر الناضج لحركة المنغيرات وتأثيرها على الإدارة والمنظمات كان قبل نحو خمسين سنة من الآن.

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

✚ إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ. د. فؤاد شريف تتطلب تنمية أعداد وفيرة من المديرين المحترفين، ومن هنا كانت عنايته بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين<sup>4</sup>.

✚ أن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاباً لها قد بدأت مع انهماج حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسية للتنمية الشاملة في مصر في العام 1954.

### وكانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراساتي على أيدي أسناذي دكتور أحمد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذا أخذت مثلاً مخندى، وكنت دائماً أتمثل في كل ما أفعل منمنياً أن أواصل دراساتي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام. وكانت علاقتي ومجموعة من زملاء الذين أطلق عليهم "مريدي فؤاد شريف" قد توطدت للدرجة التي كنا نقضي معه ساعات طوال في مكتبه الصغير في الدور الأول من مبنى المدرجات بالكلية وهو مبنى أضيف للكلية أثناء فترة دراستنا وبه مدرجين للمحاضرات العامة. كنا يمتلآن طرفة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما يشع لحوالي ثمانمائة طالب!

وكانت حجة "الدكتور فؤاد" كما اعتدنا أن نطلق عليه هي الحجة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بخوار حجة صغيرة يوجد لها عامل الهاق بالكلية، إذ لم يكن المبنى مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة

<sup>4</sup> 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 يتبع رئاسة الجمهورية، يسمى "المعهد القومي للإدارة العليا".

النّدرّيس، ولم يكن في مبنى إدارة الكلية [مبنى الملجأ] مكتب شاغر يمكن تخصيصه لهذا المدرّس الثّائر القادم من شيكاغو والذي لا يفتأ يعلن عن آراءه غير الإنحائية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم. وأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلابه المهورين بشخصيته وعلمه، وتضج بما يقال فيها من علم وما يتردد بين جنباتها المحدودة من تساؤلات منا نحن الطلاب والطالبات، وإجابات مستفيضة من أساتذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نمط الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يمكننا اللجوء إليها، وحتى أحاديث حول مستقبلنا بعد النّخرج من الكلية.

### قصة شعبة إدارة الأعمال أو "شعبة المشاغبين"

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرّس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى ومجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبضع مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان لها شعبة للاقتصاد والعلوم السياسية. وذات يوم وكنا في بداية العام الرابع من دراستنا فاجأنا الدكتور فؤاد شريف بأنه طرح على الكلية اقتراحاً بإنشاء شعبة تخصص تسمى شعبة إدارة الأعمال تبدأ الدراسة لها من السنة الرابعة، وأنه اشترط ألا يقوم بالنّدرّيس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أساتذنا الجليل أ. د. عبد العزيز الشّيبيني الأمر الذي يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدّين والمدرّسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد تخارب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاثفوا لحماية صديقهم وزميلهم أ. عبد الغفور يونس، ولكنه تمكن من انتزاع القرار وتأسيس الشعبة فعلاً.

وكان الاخبار الدقيق والنّحدي الصارخ لنا نحن مريدي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الرابعة هو اتخاذ القرار بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة الأعمال التي جاء تخمسنا لها نتيجة حماس أساتذنا

وصرفته الدكتور الشريفي. وكان الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فما هي فرصة العمل التي كنت أطلع إليها قد حانت وأصبح في إمكاني أن أسير على نفس نهج أسناذي وأن أختص في علوم الإدارة التي أحسبها بسببه وتعلقت لها تأثراً به.

### وكان القرار بالانحاق بالشعبة الجديدة

كان قرارني ومجموعة من زملاء من مديدي دكتور فؤاد ضمت اثني عشر طالباً وطالبة أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أدرك من زملاء الشعبة محمود مرسى، حنفي سليمان وعادل بركات من رجال الأعمال المشهودين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نيلة البسيوني الأسناذ بأكاديمية السادات وشقيقها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأسناذ السابق بنفس الأكاديمية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد أدهم والزميلة فحمة إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشترك والزمالة تربطني بكل من محمود مرسى وحنفي سليمان وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعيتي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقين فقد تفرقت بنا السبل ولم نعد نلتقي وإن كنت أتمنى أن ألقاهم لنسعيد ذكريات مرحلة سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغط غير عادية مارس علينا من عميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. السيد المغازي أسناذ القانون وثلة من أساتذة المحاسبة منهم أسناذنا الفاضل أ. طاهر أمين رحمه الله الذي اخاز في البداية إلى المعسكر التقليدي وأ. علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكلهم يخاولون إثناءنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخريجين منها مجال للعمل، فقد كانوا يشدرون علينا بقولهم "هل بعد النخرج سينر تعيينكم مديرين؟" ثم يعقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين ينمون إلى مهنة واضحة ومستقرة ومعروفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب "المحاسب" بمجرد النخرج وتنهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل



مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل، ناهيك عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال. وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثباتنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال التهديد بسوء المصير وضياح المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل الملفات منهم في وظائفها كل عام، بينما تجهل تماماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لخريج المديريين، وكان المعارضون للشعبة يغارون من دكتور فؤاد وينخوفون من تأثيره على الطلاب ويبالغون في توجيه سهام النقد إليه بينما هو ماضٍ في طريقه غير عابئ بما يقولون.

وقد أطلق علينا المعارضون لقب "شعبة المشاغبين" وتوعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كإدبنا يضعف أمامها، ولكني وزملاء أعزاء يبلغ عددها على ما أذكر عشرة صمدنا وواصلنا المسيرة مع أسناذينا الدكتور فؤاد<sup>5</sup> والدكتور الشربيني حتى أهيئنا دراستنا وحصلنا على بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال في العام 1956 لنكون بذلك أول دفعة من خريجي تلك الشعبة. وكان تعلقنا بالشعبة الجديدة وإصرارنا على الالتحاق بها نابعين من تأثير د. فؤاد علينا بفكره الرائع وحاسه الدافق وعلمه الجديد الذي بدأنا نندوق مفاهيمه ونعود على منهجيته في العرض والتحليل، وصار الرجل مثلنا الأعلى لحاكي أسلوبه في التفكير والعرض، ونشبع خطاه أينما توجه.

### الرحلة مع الأستاذ

كانت منحة حقيقية وتجربة مختلفة تماماً أن أحض محاضرات دكتور فؤاد شريف ضمن طلاب السنة الثالثة ونحن حوالي الثلاثمائة طالب وطالبة، وذلك في أول لقاء له بطلاب كلية التجارة حين تولى تدريس مقرراً في "العلاقات الصناعية". ولكن كانت المنحة الأكبر والتجربة الأكثر ثراء هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تتعدى أحد عشر طالباً وطالبة، شعبة إدارة الأعمال الجديدة ونحن في السنة الرابعة

<sup>5</sup> أنا استخدم تعبير د. فؤاد أو د. شريف للإشارة إلى أ. د. أحمد فؤاد شريف وذلك كما كنا نطلق عليه أي مخاطبه.

بالكلية. كان دكتور فؤاد دائر الناخير في الحضور إلى محاضراته وكنا نطلبه هاتقياً في منزله لندكره بموعد المحاضرات، وحين تخضر كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءاته وخطوته ولا يتجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شرهاً وتخنسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكنه كان داخل قاعة الدراسة إنساناً مختلفاً تماماً كله يقظة وتحفز وحاس، يندفق العلم منه ونزشف نحن مما يفيض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كنا نعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

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

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

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

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

كان رائداً.. حين أدخل هو وفريق كفاحه وزميل مرحلته في جامعة الإسكندرية ومن بعدها جامعة القاهرة ثم المعهد القومي للإدارة العليا أ.د. عبد العزيز الشربيني - أمد الله في عمره - منهج



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

✚ كان رائداً.. حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد، وهي مادة اقتصاديات النقود، وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم يحققا لكثير غيره من المتخصصين.<sup>6</sup>

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

✚ كان رائداً.. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير "المؤسسة الاقتصادية" التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات النصير بعد العدوان الثلاثي، وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمناجعة دون التدخل في التنفيذ، حيث احتفظت للشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت وقت الملكية الخاصة.

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

✚ كان رائداً.. في السبق إلى الانحمار بالواقع الإداري المصري والمشاركة في تكوين "لجنة التخطيط القومي" والعمل مع مجموعة الخبراء الأوائل في "التخطيط" أمثال د. محمود الشافعي ود. أحمد

<sup>6</sup> أصدر الدكتور فؤاد شريف كتاباً في عام 1955 وهو لا يزال مدرساً بالكلية، عنوانه "السياسة النقدية في مصر" وقام بتدريسها لنا بعد اعتلائه أستاذ المادة عن علم تدريسها لسبب لم نعلمه، وكان أن قطوع د. فؤاد لهذا العمل.

المشدي ود. نزيه ضيف في إنتاج "الخطة الخمسية الأولى للشمية الاقتصادية والاجتماعية" في مصر 1960-1965 بقيادة العالم الكبير دكتور إبراهيم حلمي عبد الرحمن.

### الرحلة مع مقر السياسات الإدارية

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

ولا أزال أتذكر الدكتور فؤاد وهو يشرح معنى كلمة Productivity أي الإنتاجية ويدين الوسائل الأربعة الرئيسية لتحسينها. فقد كان يرى الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات في أي عمل أو نشاط إلى المدخلات أو الموارد التي استخدمت في إنتاجها، ومن ثم يمكن تحسين الإنتاجية بإحدى وسائل أربعة:

زيادة المخرجات مع نقص المدخلات،

ثبات المخرجات مع نقص المدخلات،

نقص المخرجات مع انخفاض المدخلات بنسبة أعلى،

زيادة المدخلات مع زيادة المخرجات بنسبة أعلى.

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

الثاني وكان يطلق عليه "مدخل غاندي" وهو المدخل الذي يعتمد في إحداث التمية بالشارل عن كثير من الاحتمالات والاكتفاء بما يمكن تحقيقه، وهذا المدخل يعتمد فكرة تحسين الإنتاجية [أو التمية الصافية] من خلال قبول مستويات منخفضة من المخزجات وفي نفس الوقت تخفيض المدخلات بنسب أعلى، فهي على حد قوله "تمتية الفقر" بالقياس إلى النمط الغربي وما كان يسميه "تمتية الشراء".

وفي مقترحات السياسات الإدارية عرفنا من أساتذتنا دكتور فؤاد الكثير عن أساطين الصناعة ومفكري الإدارة أمثال هنري فورد، شستر برنارد، فريدريك تايلور، هنري فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإجازات رجال مصريين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

كان د. فؤاد رحمه الله مصرباً إلى النخاع ولم يمنع دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بالتقدم العلمي والإداري هناك من أن يستمر في حبه وتقديره لإمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان يث فينا هذه النعمة الوطنية الرشيدة القائمة على الشكر والعقلانية وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف. كان يطرح لنا في معرض دراسة السياسات الإدارية ألوافاً من المفاهيم والنماذج الإدارية الائدة كما حدث في النقلة النوعية التي أحدثها ألفرد سلون Alfred P. Sloan Jr. في إعادة تصميم فلسفة الإدارة 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 البشر العاملين وتقدير خبراتهم وإمكانياتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وأنا أقتل هنا عن مقال قرأته في ذلك الوقت مما أعطاه لنا دكتور فؤاد من قراءات يعود تاريخه إلى عام 1955 وكتبه رئيس الشركة في ذلك الوقت:<sup>7</sup>

<sup>7</sup> 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 فواد الفكرة الأساسية التي توصل إليها Sloan لحل مشكلات GM والخروج لها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا لعلاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة تسهلك وقت وطاقة كبار المديرين. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج مناسب ومشاعر من المركزية واللامركزية 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".<sup>8</sup>**

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

---

<sup>8</sup> Ibid.,

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

### حديث سريع عن تجربة المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقدًا وبقسوة لعلم المحاسبة التقليدي وطريقة أساتذة المحاسبة بالكلية في تدريسه. وكان يرى أن ما يقدمه ذلك العلم بالشكل الذي كان يدرس به لا يعدو أن يكون نوعاً من البيانات التاريخية التي تخلق من التحليل والمعاني والمؤشرات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات. وكان ينعى على المحاسبين انهما مهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمسك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المشروعات والتأكد من دقة القيد والتوجيه المحاسبي وتساوي الأطراف المدينة والدائنة في الحسابات وما يسمونه ميزان المراجعة - وهو قائمة بأرصدة الحسابات المختلفة في تاريخ معين ينبغي أن يتوازن طرفاه الدائن والمدين - ولكنهم لا يفكرون مثلاً في جدوى الإفاق 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 تلتفت إلى المستقبل ومن ثم لا تقدم للإدارة المساعدة اللازمة لاستشرافه والاستعداد الضروي للتعامل مع متغيراته.

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

الوقت حديث النظم إذ تجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويضعها 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 التاريخية، لذا فإن تطوير النظر المحاسبية بدمج مفاهيم التخطيط وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي تعتمد عليها الإدارة تصبح هي التقنية الأفضل من وجهة نظر المدير. وقد كان من توجيهات دكتور فؤاد لنا أن ندرس هذا المقرر باستخدام مرجع أجنبي حيث لم تكن هناك مراجع باللغة العربية في مثل هذا الموضوع، وبالتالي مرشح كتاب **Managerial Accounting** وهو مرجع أمريكي تأليف **William Vatter** والصادر في سنة 1950 عن دار النشر الأمريكية **Prentice Hall** وقمنا جميعاً بشراء هذا المرجع وقد تكون هي المرة الأولى في تاريخ كليات التجارة المصرية أن تشر الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

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

كذلك علمنا أفكاراً مهمة حلت محل ما كنا تلقيناه سابقاً حول ما كان يسمى مبادئ التنظيم والإدارة وفهمنا من أسنادنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيره من أدوات التنظيم والتشويق ينبغي أن تكون جميعها مرنة وقابلة للتكيف مع تغير الظروف. كما أفادنا أسنادنا بنوضيح أثر السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تمتلكه الإدارة من مهارات ومعارف وموارد مادية. وكان دكتور



شريف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبرى التي تعرف عليها أثناء دراسته، ومنها ما حكاها لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يستعين بأصحاب الخبرة لحل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مسئولياتهم التنظيمية، فما كان يسعى إليه هو الخبرة والكفاءة وليس المظهر. ومنه علمنا كيف أن قضية الكفاءة قد حسمت ما كان يجري عليه العمل سابقاً من أعمال مبدأ الأقدمية حين اختيار أفراد لشغل مناصب الإدارة وأصبح الاختيار للأكثر وليس الأقدم. ولعلنا تعرفنا من دكتور فؤاد لأول مرة على تعبير "الإدارة العليا" **Top Management** للإشارة إلى فريق الإدارة المهتم بأمور التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل.

وقد أفادنا دكتور فؤاد بكم هائل من خبرته العلمية ونتائج اتصالاته المحلية بمجالات الأعمال، ومنه تعرفنا إلى الإطار العام لهيكل الإدارة في مصر والذي كانت الإدارة الحكومية تمثل مركزته الأساسية. ففي تلك الفترة وحتى ما قبل 1957 كان الجهاز الحكومي التقليدي هو القائم 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 تسبق بينها على المستوى المحلي "البلديات"، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلاً في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين يحيى ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم النهضة الاقتصادية والصناعية والتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب القطاعات الزراعية أمثال البدراوي عاشور وغيرهم. وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية ممثلاً في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبرى مثل شركات هانو، صيد ناوي، عم أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة ليون التي كانت تدير مرفق الكهرباء.

في القاهرة والإسكندرية، وشركة مصر الجديدة وشركة المعادي التي أقامت كل منهما ضاحية مهمة وقامت على رعايتها وتنسيق شغلها وإدارة مرفقها بالكامل ومنها خط مترو مصر الجديدة.

وقد صدر في العام 1954 قانون الشركات رقم 26 الذي نظم أوضاع الشركات من حيث الإنشاء والإدارة سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو لها نصيب من الملكية العامة. كما صدرت في العام ذاته أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتغطي الفترة 1954-1958، كذلك كانت بورصة الأوراق المالية في القاهرة والإسكندرية تمارسان نشاطهما بكفاءة تدل على أن الاقتصاد الوطني كان لا يزال يعيش حالة طبيعية، وكان مندوب الحكومة في بورصة الإسكندرية السيد/ أحمد جابر صديقاً للدكتور فؤاد ومنه تعرفنا إلى مفاهيم البورصة ومكانتها في هيكل الاقتصاد الوطني.

وفي تلك الفترة في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي كانت الصناعة المصرية مثقوبة في مجالات الغزل والنسيج والصناعات القطنية، وكان القطن سلعة التصدير الرئيسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني اعتماداً محورياً، كذلك كانت صادرات المحاصيل الزراعية المهمة كالأرز والبطاطس والبصل<sup>9</sup> تمثل مصدراً مهماً للدخل القومي في مصر.

ولعل الحدث الأهم الذي حرك مياه الإدارة المصرية الرائدة هو إنشاء هيئة مشروعات السنوات الخمس التي اهتمت بإعداد برنامج وطني شامل للصنيع كان من نتائجه إنشاء شركات الحديد والصلب، القومية للأسمت، كيما، وشركة أدفينا للصناعات الغذائية ثم تلاها بعد ذلك العديد من الشركات الصناعية الكبرى بمقاييس ذلك الزمن والتي قامت بدراسة مشاريعها والترويج لها هيئة التصنيع التي حلت محل هيئة مشروعات السنوات الخمس وتولى إدارتها فترة من الزمن أسنانا الراحل أ. طاهر أمين. كما كان من

---

<sup>9</sup> أطلق على جزء مهم من ميناء الإسكندرية اسم "ميناء البصل" نتيجة أهمية صادرات البصل في ذلك الزمان.



أعقاب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة مستقلة للصناعة في مصر عام 1956! والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.

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

لم تكن أيام رمضان تكتمل إلا بقاء أساتذنا المرحوم الدكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان لي شرف أن أكون من تلامذته الأوائل مع زملائي في أول دفعة من شعبة الإدارة بتجارة 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 منحلون حوله فيما يشبه الأحلام، فقد كان غريباً في ذلك الوقت أن ينسب أساتذنا ويلقانا في غير الكلية وقاعة المحاضرات، وقد ظلت علاقتنا بالدكتور فؤاد على مدى سنوات شغل أثناءها منصب وزير شئون مجلس الوزراء ووزير التسمية الإدارية حتى وفاته.

### الروح الجديدة

وقبل أن أغادر أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، أورد بعض اللقطات السريعة لآلوان من النشاط قمناها تعبر عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية دكتور فؤاد. فقد أصدرنا مجلة أسميناها "الروح الجديدة" تبش بفكر الإدارة الجديدة وتشير صراحة إلى الروح الجديدة التي أخذت تنش في الكلية بتأثير دكتور فؤاد وزملاء أ.د. الشربيني وقد انضم إليهم وافر جديد هو المرحوم أ.د. رمزي زكي الذي درسنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيداً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشترك في غرس وتنمية الروح الجديدة بقيادة دكتور فؤاد شريف. وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الروح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد استمرت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع والمواقف التي مررنا بها تلك "الروح الجديدة" التي

زرعها د. فؤاد في نفوسنا تحرك فينا الرغبة في المعرفة والسعي إلى التميز، مع إعمال العقل والتفكير دائماً في جدوى العمل وغاياته، والمقارنة الواعية مع الأنماط والنماذج الأفضل في الدول الأکش تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت مراتب عالية ومنصلة من النجاح.

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



## 6. العمل مع أسنادي د. فؤاد في العهد القومي للإدارة العليا

التعريف بالمعهد القومي للإدارة العليا

النشأة والتطورات الأولى

أنشئ المعهد القومي للإدارة العليا في القاهرة في شهر سبتمبر 1961 كمؤسسة عامة مستقلة تمارس نشاطاً علمياً. وعلى مدى أربع سنوات من بداية نشأتها، تكونت به هيئة علمية مفرغة بلغ عددها ثلاثين عضواً من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها في العلوم الإدارية والاقتصادية والسلوكية. قدم المعهد في الخمس سنوات الأولى من وجوده أربعين برنامجاً تدريجياً لأعضاء الإدارة العليا في شركات ومؤسسات الجمهورية العربية المتحدة شارك فيها ما يقرب من الألف من المديريين. كما قدم ثلاث برامج لأعضاء الإدارة العليا من كافة أنحاء الوطن العربي.

وقد بدأ مركز الاستشارات الإدارية نشاطه ضمن هيئات المعهد ابتداءً من عام 1962 ليقدم خدماته الاستشارية للشركات والمؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية. كذلك كان مركز البحوث بالمعهد يقوم على خدمة مجتمع الإدارة بإجراء البحوث الهادفة إلى تحليل المشكلات واقتراح مداخل الحل المناسبة، وكان معظم أعضاء الفريق العلمي للمعهد يشاركون في أعمال المركزين. كما كانت نتائج الاستشارات والبحوث تنعكس على المواد التدريجية في البرامج والملفات التي يعقدها المعهد لإبراز الجوانب التطبيقية المنصلة بالبيئة المحلية إلى جانب استخدام الحالات العملية الأجنبية.

في العام 1963 تم تسجيل المعهد في المركز الجامعي لتبادل البحوث بجامعة هارفارد الأمريكية، وهو يضم 57 معهداً عالمياً أغلبها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كما قبلت عضوية المعهد في الهيئة العالمية للإدارة العلمية C.I.O.S وفي المنظمة الأوروبية للإدارة. كذلك فإن المعهد عضو مؤسس في المركز الأفريقي للإدارة الإنمائية CAFRAD.

## فلسفة المعهد

أن عملية التنمية الإدارية بوصفها عملية تغيير موجه وشامل يجب أن تتكامل في حقيقتها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهنر المعهد بالبعد العربي انطلاقاً من الإيمان بأن تنمية الإدارة يجب أن تتخذ شكل حركة عربية شاملة ولا تنحصر في مصر مقر المعهد فقط. وكان المعهد يركز أيضاً على البعد الدولي في نشاطه وسعى إلى توثيق علاقات بالمؤسسات والمراكز الدولية ذات الاهتمام بقضايا التنمية الإدارية ومشاركة الفاعلة في أنشطتها وفعاليتها.

## أهداف المعهد

- استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدربة علمياً والمؤهلة مهنيًا والملتزمة اجتماعياً. وقد سعى المعهد لتحقيق هذا الهدف من خلال:
  1. توفير فرص التدريب المنظم والتنمية 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 المدربين بيئة المجتمع الجديد وشحن حساسيتهم لاجتهادات وقيمهم وتنمية دوافعهم على الالتزام بأهدافه وتقوية قبولهم على النوح مع أصحاب المصلحة الحقيقية فيه.
  4. تنشيط إنتاج وإصدار الكتابات الإدارية من حصيلة برامج البحوث والاستشارات والمكتبات الفكرية، وإثراء المكتبة العربية بالحالات العملية التي يقوم أعضاء وإعدادها من واقع الاتصال بشركات ومؤسسات فعلية.



## تطوير معهد الإدارة العليا

كان أسناذنا دكتور فؤاد منشغلا بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحويله إلى "المعهد القومي للإدارة 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 التوسع الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولها لكافة نوعيات النشاط الاقتصادي.

وجاء قرار إنشاء المعهد القومي وانتقالنا للعمل به بقرار من رئيس مجلس الإدارة أسناذنا دكتور فؤاد، وترعينتنا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لتمثل طرفة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالي وزوجتي رحمهما الله وابني الأول طارق الذي مرزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنه الأولى.

وفي المعهد القومي للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثاً في بعثة حكومية من جهة لم يكن لي لها أي صلة هي ما كان يسمى وقتئذ "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تحول بعد عدة تغييرات واستقر ليكون أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا القائمة الآن. والغريب أنني في جميع مراحل رحلتي مع الإدارة وقد حققت لي فيها إنجازات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائماً تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل لها أو أنتمي إليها. وكانت فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا فرصة للتعليم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية أدرك منهم: أ. د. فؤاد شريف، أ. د. عبد العزيز الشربيني، أ. د. إبراهيم سعد الدين،

أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نبيل حمد، أ.د. صلاح حامد [وزير المالية ومحافظ البنك المركزي المصري فيما بعد]، أ.د. رمزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. نجيب إسكندر، أ.د. لويس مليكه، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د. خليل نجير، أ.د. ملاك جرجس. وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة والعلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية متميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعداً ويقدم لنا المساندة في كل ما نطلب. كذلك سنحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب بمجموعة الخبراء الأمريكيين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعونة التي قدمتها مؤسسة فورد الأمريكية لمساندة المعهد في سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمريكيين مصدر مهم للتعرف على نمط التفكير العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللاقترب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

### مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

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

✚ إصرار د. فؤاد على إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا خارج نطاق وسيطرة الجامعات، وكان بذلك أول من أرسى بناء مؤسسات الشمية الإدارية الجديدة بعيداً عن سيطرة الفكر الأكاديمي وبيروقراطية الجامعات. صحيح أن معهد الإدارة العامة كان قد أنشئ قبل ذلك بضع سنوات وخارج نطاق الجامعات أيضاً، لكنه لم تحصل على الاهتمام ولم يكن له نفس التأثير في مسيرة الإدارة المصرية كما كان للمعهد القومي للإدارة العليا.



التركيز بصفة رئيسية، ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم " الإدارة العليا " Top Management وإبراز المسؤوليات الحيوية والدور الجوهرى لثقة رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثمر لفت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها التخطيط واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المستويات الوحدوية والمؤسسية.

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

الأخذ بمنطق تزاوج العلوم والتخصصات Interdisciplinary Approach فقد ضم المعهد منبجاً مشاغماً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والنمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.

الجمع بين الخبرات الأكاديمية لأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد، وبين الممارسين من رجال الإدارة الناهين والاستعانة بهم جميعاً في صياغة فلسفة شاملة توجه أنشطة المعهد في بناء وتنمية القيادات الإدارية.

الانتباه المبكس إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المديرين والعاملين وصياغة إستراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهه بما يتحقق أهداف الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن يجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعة من كبار علماء السلوك ودارسيه.

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

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

محاولة المزج بين الفكر الإداري المتناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية وبين مطالب شركات الأعمال بهدف صياغة أسس عملية لإدارة شركات القطاع العام ومؤسساته الفوقية وهي كيانات تنسخر شخصاً بعضاً مسند من نمط الإدارة الحكومية بدواعي الإشراف والرقابة والنخطيط المركزي، وبعضها مثلية طبيعة العمل الإنتاجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومرونة. ولعل عدم استكمال هذه الغاية وعدم بلورة فكر إداري متميز يناسب خصائص النكوين الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست بالتالي على الأداء العام للاقتصاد الوطني كله.

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

تكوين فلسفة متكاملة للشمية الإدارية تجمع بين التدريب المتميز والاستشارات الموجهة لتحليل مشكلات الشركات ومساعدتها في علاجها، وبناء قاعدة معلوماتية مهمة عن أوضاع الإدارة المصرية وأوجاعها من خلال البحوث الإدارية المخططة.<sup>10</sup>

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

وكان في التعامل مع مكتبة المعهد ومتابعة ما يرد إليها من كتب وإصدارات ما ساعدني شخصياً على التعرف المتجدد على علوم الإدارة الحديثة وجعل مهمتي حين سافرت إلى الولايات المتحدة

<sup>10</sup> لم يكن تعبير "الشمية الإدارية" Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

الأمريكية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً<sup>11</sup>. كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد التدريسية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي في الاقتراب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة. كذلك كانت مشاركتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدريب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواء الميدانية أو المكتبية وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

وكانت اللقاءات والندوات التي لحضها مع أساتذة المعهد فرصاً تعليمية نادرة بالنسبة لنا نتعرف من خلالها على حصيلة علمهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم البحثية. وقد كان أ. د. إبراهيم سعد الدين من أكثر هؤلاء الأساتذة تأثيراً في نفسي نظراً لقدرة الرائعة على تجميع خيوط أي موضوع يتحدث فيه، وبراعته الفائقة في العرض والتلخيص والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. وكانت أفكاره تعكس لنا ميوله الاشتراكية ومشاركته الفاعلة في صياغة مفاهيم الإدارة الجديدة في عهد الناصر والنخبط المركزي والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني. ونتيجة لهذا كله تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية "المعهد الاشتراكي" الذي أسس بغرض تدريب وتنمية الكوادر السياسية للاتحاد الاشتراكي، كما عمل أميناً للفكر والدعوة في الاتحاد.

ولقد تبنى المعهد القومي للإدارة العليا إعداد حالات عملية من واقع دراسات ميدانية لشركات ومؤسسات مصرية، فكانت بذلك خير بديل عن الحالات الدراسية الأمريكية التي لم تكن تطابق طبيعة المواقف في مصر، فنحن كنا في مرحلة تحول فخور نظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة

<sup>11</sup> أستطيع أن أتذكر الآن اسم مسئول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الأنسة آمال فرغلي وكانا يقومان بمساعدتنا في الحصول على ما نبحث عنه أخذنا في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتاحة في المكتبات الآن.

لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بقرارات إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأمريكية لعكس توجهات نظام الاقتصاد الرأسمالي والمشروع الحر **Free Enterprise System** واحترام آليات السوق وقوى العرض والطلب وحرية المنافسة وأهمية إتاحة الفرص للمستهلكين في الاختيار بين البدائل.

❖ ولا شك أن أكبر وأجل الفوائد التي حصلت عليها من عملي بالمعهد هي الاقتراب من فكر الأستاذ والمعلم دكتور فؤاد شريف ومناجاة جهوده من أجل تنمية وتطوير الإدارة المصرية وإحداث نقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. وكان رحمه الله شديد الحب لمصر وكل ما فيها، ومن ثم كان مشروع الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن "وصف الاقتصاد المصري" يبرس صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظماة العامة والخاصة ونوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دأمر الحديث عن هذا المشروع واصفاً إياه بأنه كتاب "وصف مصر" الجديد، ولكن للأسف لم يحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه ومريديه 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 بغدادى والسيد/ زكريا محي الدين وما يكلف به دائماً من إعداد دراسات وتقارير تستغرق جل وقته، فلم يكن يدخل علينا نحن تلاميذه الأوائل بوقته وغالباً ما كان يحدد مواعيد لقاء بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساءً حين يفزع نسبياً من أعباء أعماله المتعددة.

❖ وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرون ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية.





في الصورة أنا وعن يميني زملاء محمد علي شلبي وعبد العليم شرارة، ثم محمود ميسي  
والاستاذ أحمد جابر صديق الدكتور فؤاد

❖ كذلك انضم إلى أسرة المعهد الزملاء عادل الأنصاري وعمر وغنايم وأحمد صقر عاشور وفريد النجار وصبري الشبراوي ونبيل شعث وكلهم من لجوئوا للإدارة المصرية والعربية الآن بفضل الله ثم ما وفره لهم المعهد والقيادة الملهمة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات. وبغنى اهتمام الدكتور فؤاد بنا جميعاً وحرصه على تنمية قدراتنا وتوفير فرص الدراسات العليا لنا، إلا أنني أشعر ونشوق أننا تلامذته في تجارة الإسكندرية كنا نتمتع بعناية خاصة منه وكنا بمنزلة أخوته وأصدقاء.

### بصمة تاريخية للمعهد القومي للإدارة العليا

لا شك أن المعهد القومي للإدارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفكر الإداري ومناهج التدريب والشمية الإدارية تخرج منه الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة تكونت منهم "جاعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا" تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديريين المصريين،



وتنظم مؤتمراتها السنوي بانتظام تحسد عليه منذ خمسة وثلاثين عاماً . وتقوم جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بنشاط واضح ينجلي سنوياً في مؤتمرات يعقد بمدينة الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً ينصل نهموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والتنمية . ويخضع في هذا المؤتمر السنوي أعداد غفيرة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام [قطاع الأعمال العام الآن] والأعضاء المنتدبين لتلك الشركات وكثير من المهنيين 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 مقر المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما لا يزال ينسق أعمال مؤتمراتها السنوي أحد أبناء المعهد القومي للإدارة العليا وهو الأخ د. عمرو موسى .

ملحق خاص

بإيامي

في المعهد القومي للإدارة العليا

ومع

جماعة الإدارة العليا

## أيام المعهد القومي للإدارة العليا

1960-1963

### النقطة الفاصلة في رحلتي مع الإدارة

كان أساذنا دكتور فؤاد شريف منشغلا بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع بدايات 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 لمساندة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد التوسع الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولها لكافة نوعيات النشاط الاقتصادي. وجاء قرار إنشاء المعهد القومي لينتقلنا من مناهة العمل في إدارة فقتد معناها، وانتقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أساذنا دكتور فؤاد، وترعيننا على بند مكافأة شاملة [ أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لنمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالي وزوجتي ررحها الله واني الأول طارق الذي كنت مرزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنه الأولى.

## الاستعداد للسفر إلى أمريكا

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

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

وكنت أحصل على الوعود المتتالية من الصديق الراحل م. سمير فهمي أمين عام المعهد في ذلك الوقت أن فرصة الابنحات إلى أمريكا قائمة بالنسبة لي وزملائي، وكذلك كان الصديق / إبراهيم رفاعي مدير مكتب دكتور فؤاد يكرر على مسامعنا تأكيدات د. فؤاد شخصياً عن اهتمامه بقضية دراستنا في الخارج ومحاولاته المتكررة 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 منضمة بعثة إلى أمريكا لدراسة إدارة الأعمال والحصول على الدكتوراه مدتها أربع سنوات لصالح "المجلس الأعلى للعلوم" فتقدمت لهذه البعثة وفزت بها بحمد الله. ومن ثم بدأت الاتصال بالجامعات الأمريكية المختلفة للحصول على قبول بإحداها Admission وتحقق الحلم بفضل الله وجاءني القبول المنظر من جامعة إنديانا Indiana University وكان أن سافرت إليها في شهر مايو سنة 1963. وكما سأوضح في المحطة التالية فإن علاقتي بالمعهد استمرت خلال فترة البعثة وذلك من خلال الاتصال بأساتذنا الدكتور فؤاد وهو في نيويورك وبزملاء أعزاء كانوا لا يزالون يعملون بالمعهد.

### قرار السفر ومعارضة الأهل

كان قرار السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مفاجأة للأهل. خاصة الوالد رحمه الله -، ورغم أن أحداً لم يحاول إثنائي عن قراري، إلا أنني كنت أشعر بمدى القلق الذي يعاينيه الجميع تحسباً من هذا المجهول.. أمريكا!!!

### خلاصة

يمكن استخلاص النتائج التالية عن مرحلة الإدارة المصرية خلال فترة النحول التي مرت لها أثناء النحاق بالمعهد القومي للإدارة العليا:

1. أن نشأة القطاع العام وتطور أنماط الإدارة به لم يكن وليد تخطيط وتدبير بقدر ما كان محصلة ردود أفعال لمواقف وأحداث سياسية وإرهاصات فكرية غير محكمة أنتجت في النهاية كيانات غير منجاسة تفقد 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 النتائج التي كانت تحققها شركات القطاع العام، من تلك

الأفكار المقولة الشهيرة "أن القطاع العام وجد ليبقى" وأنه لا سبيل إلى التفكير في تطويره أو تحديثه، ناهيك عن إلغاء والعودة إلى اقتصاد السوق.

3. كما سيطرت فكرة أن الربح ليس من أهداف شركات القطاع العام التي وجدت بالأساس لتقدير خدمات للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة، ومن هذه الفكرة تركزت ممارسات خاطئة ترتب عليها تراكم الخسائر في القطاع العام بمعدلات غير مسبقة للدرجة أن كثيراً من شركاته فقدت رؤوس أموالها وأصبحت حقوق الملكية فيها سالبة. كما أدت تلك الأفكار إلى اعتبار القطاع العام نوعاً من العمل الاجتماعي ومن ثم أطلقت عملية التخصيم في شركاته من دون ارتباط حقيقي بالاحتياجات الفعلية فنضخت هياكلها الوظيفية وانتشرت ظاهرة البطالة المقنعة.

4. تسربت أفكار ومفاهيم البيروقراطية والإدارة التقليدية إلى القطاع العام نتيجة الاستعانة بأعداد متزايدة من القيادات الحكومية وأعضاء المؤسسة العسكرية في مواقع القيادة الإدارية، مؤسسات وشركات القطاع العام. وعلى الرغم من أن الاستعانة بأصحاب الخبرات من العاملين بالحكومة أو القوات المسلحة ليس عيباً في ذاته، إلا أن قصور معايير الاختيار والركون إلى فكرة تفضيل أهل الثقة عن أهل الخبرة نتج عنها احتلال كبير من غير المؤهلين إدارياً وفكرياً لمناصب الإدارة العليا في شركات ومؤسسات القطاع العام.

5. تم تعطيل المعايير الاقتصادية والإدارية الصحيحة والنظرة الموضوعية للأمور عند اتخاذ كثير من القرارات ذات التأثير في هيكل وإدارة القطاع العام حيث كانت الغلبة لما سمي "بالقرار السياسي"، وكان القصد من هذا التمييز هو تبرير النصريات غير السوية والقرارات المنسقة التي أضرت بالاقتصاد الوطني وزعزعت أركان شركات ومؤسسات القطاع العام.

6. أن الدولة لم تحاول استثمار ما كان متوفراً بالمعهد من خبرات مرصينة وقدرات علمية متمكنة في محاولاتها المستمرة لتحقيق ما أطلق عليه تطوير القطاع العام. فقد استهدفت تلك المحاولات الشكل العام والإطار الهيكلي للقطاع العام دون أن تصل إلى جوهر مشكلاته. كما كان لنوالي تلك النجارب غير المدروسة آثارها السالبة على كفاءة شركات القطاع العام ومعدلات أداء الاقتصاد الوطني بالبنعينة.

7. وتصدق الملاحظة السابقة أيضاً على محاولات تطوير الجهاز الحكومي التي افقدت في كثير منها المنطق الإداري الرشيد، وركنت إلى الشعارات الجوفاء والاستجابة إلى مطالب أصحاب القرار السياسي مما وصل بجهاز الدولة إلى ما هو عليه الآن من ترهل وتضخم وانخفاض في الكفاءة تعاني منها مؤسسات الاقتصاد الوطني والمجتمع كله.

8. ولم يكن حال ما أسمي مرة بالإدارة المحلية ومرة بالحكم المحلي بأفضل مما حاق بالقطاعين العام والحكومي. فقد توالى التعديلات على تشريعات ونظم الإدارة المحلية بدءاً بالقانون الصادر في 1964 وحتى الآن حيث لا تزال الشكوى قائمة من ضعف وقصور الأجهزة والمؤسسات المحلية، ولا تزال اللجان الوزارية تشكل لتطوير النظام<sup>12</sup>.



<sup>12</sup> أعلن منذ سنوات عن تشكيل لجنة وزارية برئاسة وزير الشئمة المحلية وعضوية ثلاثة من المحافظين الناجحين مهمتها تطوير قانون الإدارة المحلية، ومنذ تشكيل تلك اللجنة والإعلان عنها في عام 2002 لم نسمع شيئاً عنها حتى الآن ونحن في شهر إبريل 2004.



جماعة الإدارة العليا

منبر للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الإدارة



أيام

جماعة الإدارة العليا



## أيام كنت رئيس مجلس الإدارة ورئيس تحرير مجلة المدين العربي

في هذا العدد	مجلة المدير العربي																								
<table> <tr> <th>الموضوع</th> <th>الصفحة</th> </tr> <tr> <td>■ التصدي للفساد .....</td> <td>٢</td> </tr> <tr> <td>الأستاذ الدكتور / احمد صقر عاشور</td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ العدالة الاجتماعية ودور مؤسسات الدولة .....</td> <td>١٢</td> </tr> <tr> <td>الدكتور / سوزيت الريدي</td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ رؤية أولية حول مشروع قانون الاستثمار الموحد الجديد ...</td> <td>٣٢</td> </tr> <tr> <td>الأستاذ / صبحي الشافعي</td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ مشروع توشكي الجزء الرئيسي في مشروع</td> <td></td> </tr> <tr> <td>تنمية جنوب الوادي .....</td> <td>٣٤</td> </tr> <tr> <td>المهندس / احمد رفيق التجار</td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ ما يجب عمله بعد المؤتمر الاقتصادي .....</td> <td>٥١</td> </tr> <tr> <td>الأستاذ / مصطفى تمام</td> <td></td> </tr> </table>	الموضوع	الصفحة	■ التصدي للفساد .....	٢	الأستاذ الدكتور / احمد صقر عاشور		■ العدالة الاجتماعية ودور مؤسسات الدولة .....	١٢	الدكتور / سوزيت الريدي		■ رؤية أولية حول مشروع قانون الاستثمار الموحد الجديد ...	٣٢	الأستاذ / صبحي الشافعي		■ مشروع توشكي الجزء الرئيسي في مشروع		تنمية جنوب الوادي .....	٣٤	المهندس / احمد رفيق التجار		■ ما يجب عمله بعد المؤتمر الاقتصادي .....	٥١	الأستاذ / مصطفى تمام		 <p>تصدر عن جماعة الادارة العليا دورية تصدر كل ثلاثة شهور رئيس مجلس الادارة د. على السلمي رئيس التحرير م . ليلي عبد الجواد أسرة التحرير د. عمرو موسى</p>
الموضوع	الصفحة																								
■ التصدي للفساد .....	٢																								
الأستاذ الدكتور / احمد صقر عاشور																									
■ العدالة الاجتماعية ودور مؤسسات الدولة .....	١٢																								
الدكتور / سوزيت الريدي																									
■ رؤية أولية حول مشروع قانون الاستثمار الموحد الجديد ...	٣٢																								
الأستاذ / صبحي الشافعي																									
■ مشروع توشكي الجزء الرئيسي في مشروع																									
تنمية جنوب الوادي .....	٣٤																								
المهندس / احمد رفيق التجار																									
■ ما يجب عمله بعد المؤتمر الاقتصادي .....	٥١																								
الأستاذ / مصطفى تمام																									

## في الصالون الثقافي للجماعة

### د. على السلمي في جماعة الإدارة العليا: السكان هم ثروة مصر

افتتح د. عمرو موسى -المدين التنفيذي لجماعة الإدارة العليا في مصر- الصالون الثقافي للجماعة مساء الأحد الخامس من شهر يونيو 2011؛ بطرحه تساؤلات حول رؤية الإدارة المصرية بعد ثورة يناير 2011، وتحدث عن أهمية هذه الرؤية، ثم قدم د. على السلمي -عضو مجلس إدارة الجماعة- ليلقي د. السلمي محاضرة حول هذا الموضوع أمام كوكبة من أعضاء جماعة الإدارة العليا في مقر الجماعة بوسط القاهرة.

بدأ د. السلمي محاضرته بتوضيح مفهوم الرؤية، وبالنسبة على ضرورة استحضار دروس الماضي لبنى على الصحيح منها وتقوم الأخطاء. وأوضح الحاجة إلى وجود دولة مدنية تفصل بين الدين والدولة وتحترم الأديان. كما أكد على ضرورة سيادة القانون، وعلى أهمية تحقيق المواطنة بغض النظر عن

الجنس أو الدين أو العرق. كما شدد السلمي على حق العلاج للجميع، وعلى استقلالية القرار الوطني، وعلى ضرورة أن يكون العلم والبحث العلمي والتقنية الحديثة والمعلومات الصحيحة هم أسس القرار في الدولة، وأشار في هذا الصدد إلى ضرورة مراجعة مشروعات من الشمية قبل الشروع في تطبيقها. واختتم السلمي محاضرتة؛ بالتأكيد على وجوب إلغاء الكلام عن وجود مشكلة سكانية في مصر؛ حيث إنها ثروة بشرية وهي أساس التطور، وبالتأكيد على ضرورة أن تكون رؤيتنا رؤية إيجابية لمصر، وعلى أن المصريون يستطيعون تحقيق هذه الرؤية.

ثم دارت المناقشات بين أعضاء جماعة الإدارة العليا حول عدة أفكار لتوفير الملايين والمليارات لمصر، مثل تعمير الصحاري، وإحلال شركات وطنية للقمامة بدلا من الشركات الأجنبية، وإعادة قانون الخدمة العامة في مصر. كما أكد عبد العظيم حماد - رئيس تحرير الأهرام والذي حضر الصالون الثقافي للجماعة - على استمرار الصحافة المطبوعة لسنوات مقبلة؛ بسبب التحديات التي تواجه الصحافة الإلكترونية. واختتم الصالون فعالياته؛ بخديث السلمي عن أن المصريين يملكون كفاءات في جميع التخصصات، وعن أن هذه الكفاءات تلعب دورا هاما في مختلف دول العالم سواء دول الخليج العربي أو أوروبا أو أمريكا.

المصدر: موقع الإدارة العامة والمحلية



المؤتمر السنوي الخمسون، 5-8 نوفمبر 2014

مص دولة جديدة . . . . . وضرة إعادة بناء مؤسساتها

رئيس جماعة الإدارة العليا

أ. د. علي السلمي

مرت مص بفترات حالكة السواد من الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي وتؤدي الخدمات العامة وتراجع الدولة المصيرية في جميع المجالات وذلك خلال سنوات النظامين الذين أسقطتهما الشعب في 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013.

وشهدت تلك السنوات هالك الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي وتقادير الفكر الإداري بمؤسساته على جميع الأصعدة وثافت النتائج التي تحققتا رغم العدد الكبير من الهيئات العامة والقومية والمصالح الحكومية والمجالس العليا والأجهزة الرقابية. ومع وجود غابة من التشريعات المنظمة والحاكمة لذلك الجهاز الإداري المتقادم، وفي ظل إجراءات إدارية معقدة في كل مجالات العمل الحكومي، وأخذاً في الاعتبار أن الدولة كانت قد احتكرت لجهازها الإداري "سلطة" تقدير الخدمات العامة التي تحتاجها المواطنون ولا يتجدون بديلاً للحصول عليها سوى التعامل مع الأجهزة الحكومية وأجهزة المحليات، ومع ضعف وترهل هياكل الأجور الحكومية نتيجة للنضخم ولعدم إصلاحها لعقود، فضلاً عن ضعف منظومة الرقابة وتحولها إلى إجراءات صورية غير فعالة، فقد تهاوت الفرص لزيادة وتغلغل الفساد الإداري بأشكاله المتعددة. وزادت ممارسات التهرب والانتفاع الذاتي من الوظيفة العامة ومعدلات الرشوة المعلنة والمخفية مع كل زيادة في تعقيد النظم والإجراءات الحكومية. ومع تدهور الخدمات العامة وتفاقم الفساد مع ازدياد شعور العاملين في جهاز الدولة الإداري المركزي

والحلي بسطوقهم 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 ينم انتقال مفاهيم الثورة ومطلباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن للأسف لم تصل الثورة الشعبية ولا المطالب بالديمقراطية ولا المناذاة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها لتنظيم حقوق واجبات المواطنين ولوضع قيود على النغول والفساد في ممارسة السلطة الشفوية وأدائها من وزارات ومصالح وهيئات.

وكان أخطر الظواهر هو الانسداد في إضعاف منظومة حوكمة المؤسسات العامة تحت شعارات التطوير والإصلاح التي كانت تستخدم كسائر أسس لثلاثة عقود للغطية على سيل البديد لموارد الدولة والمجتمع والتربح من السياسات والبرامج التي تمت تحت مظلة هذه الشعارات. حدث هذا على سبيل المثال في قطاعات التعليم والصحة والإسكان. وبعد كل ثورة من الثورتين استطاعت القيادات والعناصر التي ساهمت بصورة مباشرة في مسيرة البديد والتربح أو الغطية عليها أن تتحول وتنفخ وأن تسعى لإعادة إنتاج المنظومة والسياسات القديمة. وكان مطلوباً بعد هاتين الثورتين أن ينم تنقية وتطهير أجهزة الدولة من هذه القيادات والعناصر، وهو ما لم يحدث.

لكل هذا، ومع النوجه إلى تجديد شباب مص والانتقال لها لنصبح دولة حديثة تأخذ بأساليب العلم والثنية في تنظيم مواردها وحفز طاقات الشعب لتحقيق مستويات متعالية من التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يصبح من غير المعقول ولا المقبول أن تسنم أوضاع الجهاز الإداري للدولة بكل مكوناته على ما هو عليه من تقادم تنظيمي وتخلف إداري وشبهات للفساد ناهيك عن الفشل الذريع في تقديم الخدمات التي تحتاجها المواطنون!

من أجل هذا اختارت جماعة الإدارة العليا أن يكون موضوع مؤتمرها الخمسين "مص دولة جديدة . . . . . وضرورة إعادة بناء مؤسساتها" وذلك وفق المبادئ الرئيسة التالية:

1. لم يعد مفهوم "الإصلاح الإداري" مناسباً الآن، المطلوب "إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة".
2. هناك حاجة ماسة لإعادة بناء مؤسسات الدولة وخاصة جهازها الإداري على أسس جديدة تقوم على النوجه بالمواطنين وإعمال العدالة وإنفاذ القانون وتحقيق الشفافية والمساءلة والنوازن بين السلطات والمسؤوليات، أي تحقيق حوكمة جيدة لهذه المؤسسات.
3. من الضروري تنقية وتطهير الجهاز الإداري للدولة من القيادات والعناصر التي ساهبت في إفشال برامجها وتدهلها وفسادها، ووفق معايير ومبادئ العدالة الانتقالية.
4. لم يعد مقبولا 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 مص" وتحويلها إلى "مجتمع المعرفة والإبداع".
5. ليس مقبولا أن يبقى هيكل الحكومة المركزية وهيكل المحليات لهذا النشئت والنجزئة التي تعيق النكامل والشسيق. وهناك حاجة لإعادة بناء وهيكلتة الحكومة المركزية وكذلك المحليات على أسس جديدة، تحقق تكامل السياسات الشموية، وتكامل المسؤولية عنها. وكلا البعدين يتطلبا إعادة نظر شاملة من منطلق الحاجة لإحداث نقلة تنموية شاملة تكون السياسات والهياكل الحكومية داعمة ومؤازرة لها.
6. هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية وطنية للنصدي للفساد في أجهزة الدولة خاصة جهازها الإداري. فلن يمكن تحقيق نتائج من المبادرات والسياسات والمشروعات الشموية إلا إذا تم تحجير



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

7. ليس مقبولاّ أخصار محاولات إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة في أحد أو بعض متطلبات 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 لدور الدولة في العمل الوطني ومرسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوط بها تحقيقها.

8. لم يعد مقبولاّ إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة وفق ذات المفاهيم التقليدية التي قام عليها والتي لم تعد ملائمة للتطور المجتمعي والسياسي والاقتصادي في عالم اليوم، بل يجب استبدال مفهوم "السلطة" **Authority** بمفهوم "الخدمة" **Service** في علاقات جهاز الدولة بعملائه أي المواطنين، كذلك استبدال مفهوم "المركزية" في إطلاقه بمفهوم "اللامركزية المناسبة" **Appropriate Decentralization** والموافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، والنحول عن منطق "الشميط الجامد" **Standardization** إلى منطق "الشوع الإيجابي" **Positive Diversity** الذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات جهاز الدولة الإداري تشكيل أوضاعه التنظيمية وأساليبه في الأداء وتحقيق الأهداف بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي يقوم به، والمنابع الذي يعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين يقوم على خدمتهم، وأخيراً النحول عن منطق التركيز على "الإجراءات" **Procedures** أو "الروتين" إلى منطق التركيز على "النتائج" **Results**، واتخاذ الأهداف أساساً في تقييم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية.

9. ويطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة تغيير أسلوب موازنة وحداته من كونها معنية بإيفاق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تنمي إيراداتها وتسعى

لتحقيق النكفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض **Surplus** بالمعنى الحقيقي أي تحقيق "قيمة مضافة" أو "منفعة مجتمعية" **Value Social** وليس بالضريبة الفائض النقدي. كذلك يجب أن ترافق عملية إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة محاولة جادة وشاملة للنحول من نمط الموازنة 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 تنحول طريقة متابعة الإنفاق إلى قياس مدى تحقيق الأهداف.

10. كما يتطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة الشراكة بين مهام وحداته بحسب أهميتها الاستراتيجية ومدى اقترانها أو ابتعادها عن المنتفعين بمخرجاتها:

- الحكومة المركزية، ممثلة في الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم النواحي الاستراتيجية وأعمال النواحي، والتشويق والمساندة وتدير الموارد والإمكانات، والمتابعة على مستوى النتائج الكلية وتقوم بالإجازات بالقياس إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة.
- الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية تختص بالتخطيط التفصيلي وتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات العامة إلى جماهير المنتفعين والتي يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص، الأهلي أو قطاع الأعمال العام.
- وحدات الحكم المحلي، التي ينبغي أن تكون لها أهداف ومسؤوليات تنموية، التي ينبغي أن تتضمن حجما أمثل، وأن تختص مباشرة التخطيط التفصيلي لمختلف الخدمات وأعمال المرافق ومشروعات التنمية المحلية، وتوفير متطلبات التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي والتي يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص أو الأهلي أو قطاع الأعمال العام.

- تتولى وحدات الجهاز الإداري للدولة. كل في مجال اختصاصها. شراء الخدمات من مقدميها Service Providers من شركات القطاع الخاص أو الأهلي أو قطاع الأعمال العام وتوفرها للمواطنين الذين ترغب الدولة في دعمهم وفقا للسياسات العامة في الدولة.

### محاور المؤثر

1. نحو تأسيس استراتيجية لعمل الحكومة: الرؤية الواضحة والصحيحة لدور جهاز الدولة الإداري في إحداث قفلة تنمية كبرى وشاملة.
2. تنقية وتطهير الجهاز الإداري، وتبني استراتيجية وطنية للنصدي للفساد فيه.
3. مفاهيم ومبادئ إعادة بناء وتصميم هيكل ونظم الجهاز الإداري للدولة شاملا الحكومة المركزية والمحليات وضمانات الشسيق بين وحداته، لتفعيل أدواره وتحقيق الحوكمة الجيدة له.
4. أسس تطوير الجوانب التشريعية والوظيفية والتقنية المساندة للتصميم الجديد للجهاز الإداري للدولة. وبالله التوفيق،

رئيس جامعة الإدارة العليا

أ. د. علي السلمي





<https://youtu.be/fjslDfwHZTA?si=qVnW3s8rg8kFmiG2>



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

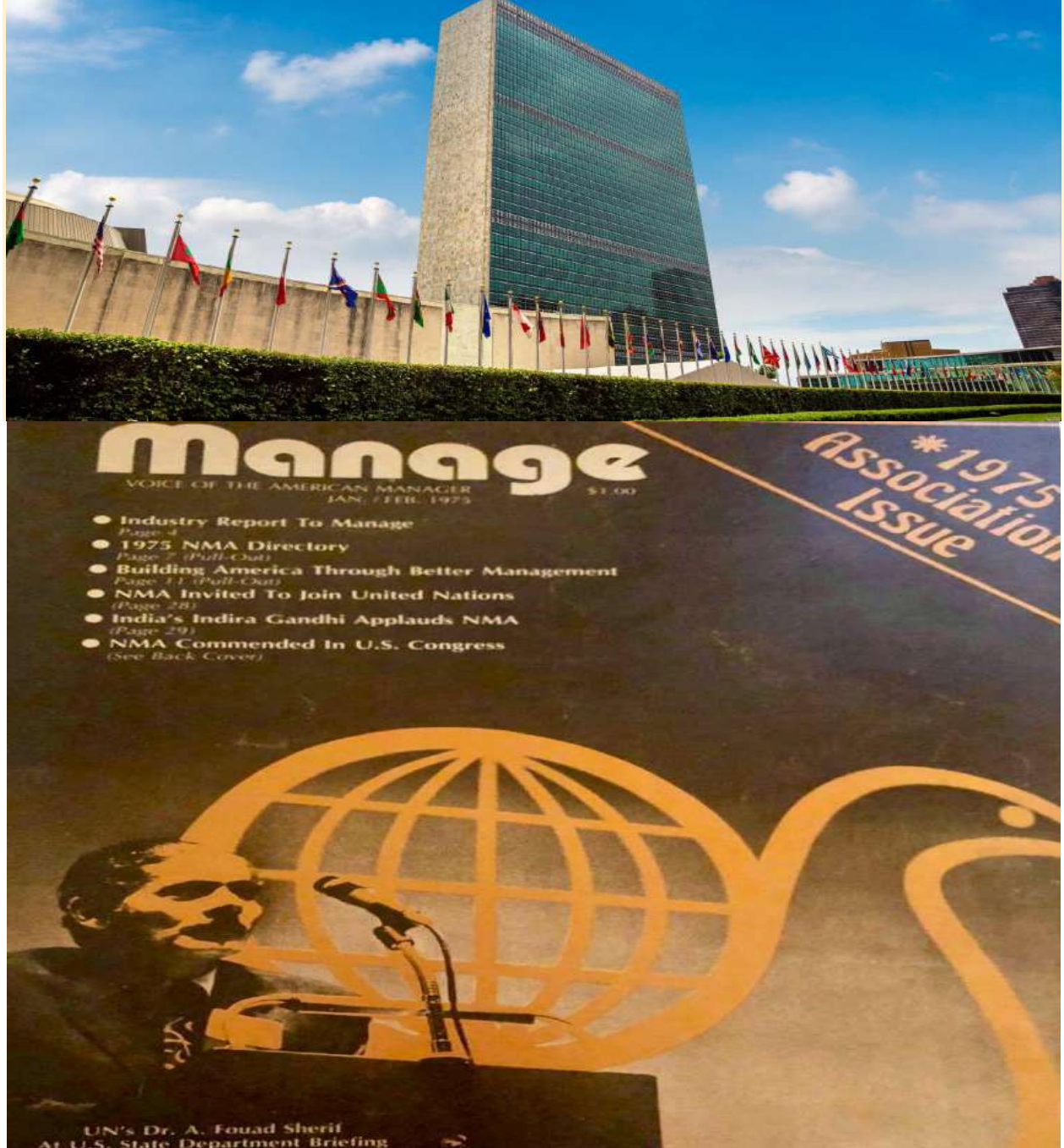


[https://youtu.be/IVUiYaMFVqs?si=gDYdSwuu5srB\\_amu](https://youtu.be/IVUiYaMFVqs?si=gDYdSwuu5srB_amu)



## 7. دكتور فؤاد شريف في الأمر المنحلة

ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمر المنحلة خيراً مسؤولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، وفي ذلك المنصب كانت له بصمات منها تنظيم **World Management Congress**



## 8. المعهد بعد د. فؤاد شريف

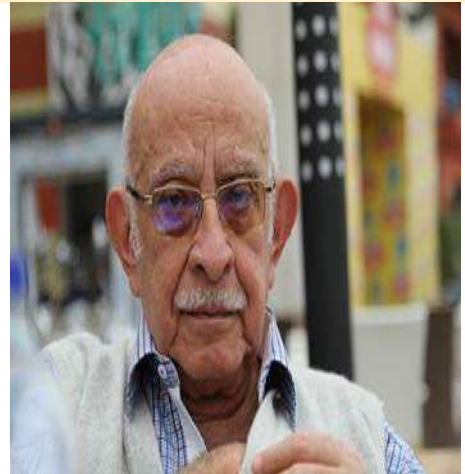
طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسخت شخصيته. وكانت قمة المسخ والنشوب حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام 1969 فيما سمي آنذاك "المعهد القومي للشمية الإدارية" الذي ألغي بعد ذلك بسنوات قليلة. وفي تلك الفترة والتي أطلق عليها تغيير "سنوات الغربة" التي ابتعد أثنائها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وتداول الإشراف عليه وتسيير أموره قور لم يكونوا من أهله أساساً ولم ينفعوا على فلسفته وتوجهاته الإستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجرة أغلب أعضاء الأصلين الذين عاصوا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسته الدكتور فؤاد شريف له.

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

## إضافة من الزميل د. عمر وغنايم

الأخ الفاضل د. علي السلمي

ما كتبته عن أساذ الأساذة هو جزء من تاريخ موثق أود أن أضيف عليه أنه عند إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا مع رفاقه د. الشرييني ود. إبراهيم سعد الدين ود. رمزي زكي ود. طلعت وقاموا بإنشاء مركز للبحوث والاستشارات والتدريب وعقد





اتفاقية تبادل بين المعهد وجامعات أمريكية لتبادل الأساتذة وكان منهم **RK Ready** وبدأت عملية التدريس المقيم في الفنادق لأسابيع وقد كنت من تلاميذه وعاصرت تطبيق الإدارة الأهداف والنائج في البنك الأهلي . ومص لل طيران والقطاع العام وكان رحمة الله عليه يعد لتطبيقها علي أعضاء مجلس الوزراء ولكن فاضت مروحه قبل أن تنفذ البرنامج.

**وإضافة ثانية من الزميل دكتور عمرو موسى**

يذكر دكتور عمرو أنه كان من طلاب د. فؤاد شريف وهو في السنة الثالثة في كلية التجارة بجامعة القاهرة وحضر محاضراته في مادة "إدارة الأفراد" وكان ذلك عام 1960 . وكيف التحق بالمعهد القومي للإدارة العليا وتم تعيينه بعد يوم واحد من تركته ا.د. عبد العزيز الشيبني له لدى دكتور فؤاد حيث ألحق بمركز الاستشارات وهو



أحد مراكز المعهد ، فقد كان هناك "مركز البحوث" و "مركز التدريس" .

ويذكر د. عمرو كيف كان دكتور فؤاد يجمع شباب الباحثين في المعهد ويقدمهم إلى الخبراء الأجانب وذلك بغرض تنمية قدراتهم وإحاطتهم بكل جديد في علوم الإدارة وكان هؤلاء الخبراء يُستقدمون من جامعات أمريكية شهيرة .

ثم غادر د. فؤاد شريف مصر وترك رئاسة المعهد للعمل في الأمر المتحدة لتطوير الإدارة العامة في إفريقيا ، واستمر هناك لمدة عشرين سنوات حتى دعاها السيد / محمد صالح لم ينضم إلى الوزارة التي تم تشكيلها في 1975 وزير الشؤون مجلس الوزراء والرقابة والمنابعة والتنمية الإدارية .

وتلحكي د. عمرو موسى عن تجربته في العمل ميراً فنياً لمكتب الدكتور فؤاد شريف وعن أسلوب الدكتور فؤاد المتميز في تناول موضوعات تطوير الجهاز الإداري للدولة وعن أيام إطلاقه برنامج "الإدارة بالأهداف".



وبوفاة الدكتور فؤاد يوم السادس من أغسطس عام 1976 توقف برنامج "الإدارة بالأهداف" ولم تسنح فرصة مماثلة مرة أخرى لإحيائه رغم الاهتمام الشخصي للسيد / ممدوح سالم ورغبته في استئنافه لاقتناعه بمزاياه كخطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وتطوير أدائها. واستمر المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاء الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أمه أ. د. عادل عزوقام بتحويله إلى "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" منضمة في هيكلها كياناً أسموه "المعهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المستوى الذي يوحى به اسمه.

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



**ابنة مؤسس المعهد عام 1957 تصبح مديرة التنفيذي عام 2108**

تم تكليف الدكتورة/ شريفة فؤاد شريف بنولي منصب المديرة التنفيذية للمعهد القومي للإدارة وهي تشغل منصب أستاذ الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، وابنة وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والمنابعة والرقابة والشمية الإدارية سابقاً ومؤسس المعهد القومي للإدارة.



[https://youtu.be/\\_lc5nq06tLw?si=UKv554TNFpRcF\\_4C](https://youtu.be/_lc5nq06tLw?si=UKv554TNFpRcF_4C)

Sep 20, 2022

كلمة د شريفة شريف المدير التنفيذي للمعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة في ختام البرنامج التدريبي "القيادات النسائية الأفريقية" في دفعة الرابعة.

من كتابات

رائد الإدارة المصرية والعربية

أ.د. أحمد فؤاد شريف

## 9. المشكلات الأساسية في إدارة التنمية<sup>13</sup>

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

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

نبدأ من حقيقة أولية وأساسية، هي أن المشكلة الإدارية بالتحديد في مجتمع نام تتعلق بكيفية تنظيم وكيفية إدارة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة باعتبار أننا جميعاً شركاء في المسؤولية عن تنظيم وإدارة عملية التنمية.

وبعبارة أخرى أننا جميعاً مديرون وتنمية **Development Administrators** أي كوننا قيادات إدارية مسؤولة عن عمليات تنمية في مختلف قطاعات العمل الوطني. والمشكلة الأساسية كما نصورها هي أننا مسئولون عن هذا التنظيم وتلك الإدارة مهما اختلفت تخصصاتنا الوظيفية والقطاعات التي ننمي إليها. لذلك، كان من الضروري أن نوضح مفاهيمنا، ونعمق فهمنا لطبيعة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المفهوم الشامل، ونعرف بدرجة أكبر من اليقين على دورنا فيها.

ونبدأ في النظر إلى هذه المشكلة وقد رفضنا شعورياً ولا شعورياً المفهوم الليبرالي التقليدي الذي ما زلنا نجد بعض أثره في الكتابات الغربية، وخاصة الكتابات الغربية القديمة التي تقترض أن عملية النمو أو عملية التنمية في أي مجتمع عملية طبيعية تلقائية لا دخل للحكومة فيها إلا بنوفاً محدوداً من المستلزمات الأساسية، ثم تترك الحكومة بعد ذلك لهذه العملية حرية الحدوث بالمجهود الفردي والمجهود الخاص، وربما كانت قائمة الحد الأدنى من هذه المستلزمات قد تزايدت في خلال المائتي سنة الأخيرة، منذ بدأت

<sup>13</sup> الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية، رقم 8، القاهرة 1996، من قراء رائد الإدارة العربية الحديثة - المفهوم له الأسناد الدكتور أحمد فؤاد شريف.



عمليات التسمية في المجتمعات الغربية. ونرى مثلاً في سنة 1776 ، عندما بدأت الثورة الصناعية، أول الكتابات التي تعبر عن سياسة المجتمع الغربي في عملية التسمية في كتاب آدم سميث عن ثروة الأمم، فنحدث عن الحد الأدنى لهذه المستلزمات في المجتمع الغربي في ذلك الوقت ممثلاً في مجرد أن تمارس الحكومة حد أدنى من الوظائف كحفظ الأمن والنظام داخلياً، وكهالة الدفاع عن أمن المجتمع خارجياً وإدارة القضاء، وتوفير حد أدنى من المشروعات العامة والمؤسسات العامة التي لا يمكن أن ينوف الحافز الفردي والدافع الفردي على القيام بها، وبعد ذلك تسيير عملية التسمية بطريقة تلقائية وطبيعية.

هذه النظرة الليبرالية التقليدية قد رفضناها، وبدلاً من مفهوم مضاد تماماً لهذه النظرة، هو أن عملية التسمية بالضرورة عملية منظمة ومدارة تخضع لقواعد التنظيم وتخضع لمنطق الإدارة، ويمكن أن ننصّبها عملية إدارية بالمفهوم الشامل.

ولو كنا نكلم عن العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة فإننا نقصد وضع خطة للعمل، أي عملية التخطيط، 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 تنصل بنوجيه تنفيذ هذه الخطة، ومنابعة تنفيذها، وعمليات تنصل بقياس النتائج وتقييمها، أي الرقابة على عمل الجهاز.

فالحديث عن العملية الإدارية على مستوى منظمة واحدة ينصرف إلى مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على النتائج، وبفهم هذا المفهوم نحدث عن عملية التسمية الاقتصادية والاجتماعية كعملية منظمة ومدارة، كعملية فيها منطق العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة.

أي أنها عملية مخططة على المستوى القومي، ومنظمة على المستوى القومي، يدخل فيها عمليات تكوين فرق العمل كعمليات منظمة ويدخل فيها نفس منطق عملية توجيه التنفيذ ومنابعة التنفيذ والرقابة 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 ننظرها على مستوى الاقتصاد القومي كوحدة.

**ونحن إذاً أمام نظرتين متضادتين متعارضتين تماماً:**

**نظرة تقليدية ليبرالية** تنظر إلى عملية الشمية كعملية طبيعية تلقائية، يمكن أن تحدث في المجتمع دون أن تكون عملية منظمة ومدارة على المستوى القومي من قبل الحكومة، بل لا تطالب الحكومة في استحداث هذه العملية وفي تنظيمها وفي إدارتها بأكثر من دور الموفر 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.

**والنظرة الأخرى المضادة**، نظرة تنهج إلى أن تجعل عملية الشمية الاقتصادية الشاملة المسؤولية الأولى والأساسية، وأحياناً المسؤولية الكبرى للحكومة أو الدولة، وتنظر إلى هذه العملية باعتبارها عملية مخططة، منظمة، موجهة، هادفة، خاضعة لمنطق التوجيه والرقابة من السلطة المركزية أي من الحكومة.

ونحن ننظر إلى هذه المشكلة من زاوية النظرة الثانية، ونريد أن ننظر من خلال هذه الزاوية نحدد أدنى من التفكير الأيديولوجي، نريد أن ننظر إلى مشكلة الشمية كمسكلة تنظيمية باعتبار أننا ملتزمون بالنظرة الثانية فإنها لا يمكن أن تكون عملية طبيعية تلقائية، ولا بد أن تكون عملية منظمة ومدارة. والذي نريد استكشافه هو طبيعة عمليات ومشكلات التنظيم والإدارة التي تتصل بعملية الشمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المفهوم ونركز ليس على الأفضلية مذهبياً لنظام بالقياس إلى نظام آخر، بل ننظر إلى المشاكل التنظيمية والإدارية بوصفها مشاكل فنية إلى أقصى حد ممكن ومجدة إلى

أبعد حد ممكن من الاعبارات المذهبية وأنا نبحت عن الحل الشطيمي والإداري الذي تحقق أقصى نتائج للمجتمع بأدنى تكلفة وبأدنى أعباء تقع على المجتمع، دون أن نناقش الأهداف التي يطلبها المجتمع. فالجميع هو صاحب الحق في تحقيق أهدافه، ودورنا كمظمين وكتيادات إدارية أن نساھر في استباط الحلول الإدارية والتنظيمية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع كما حددها المجتمع إلى أقصى درجة وبأدنى تكلفة اجتماعية. وهذه التكلفة ليست اجتماعية مقيمة فقط بالمعيار النقدي وإنما أيضاً بالمعايير الحقيقية.

### ولنا تعقيب

يدو فكر د. فؤاد شريف واضعاً تماماً إذ هو يركز على المنطق الإداري في عملية التمية ويسبعد التأثيرات العقائدية **Ideology**، ومن أسف أن حكومات الثورة لم تنسك لهذا الفكر الراقى وخلطت بين الاعبارات الإيديولوجية وبين المقومات الصحيحة لإدارة التمية فكان ما كان من قرارات تعسفية بنأثير آلاف الوحدات **الإنتاجية وما سبقها من استيلاء على الملكيات الزراعية وإصدار ما سمي بقانون الإصلاح الزراعي**، والقرارات المثالية بتخفيض القيمة الإبحارية للمساكن مما أهدر العائد الاقتصادي لمالكها وأضر ضرراً بالغاً بفرص واحتمالات الاستثمار العقاري مما نعاني آثاره حتى الآن.



## والآن نعاود القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري

### 10. مشاكل أساسية في التنظيم والإصلاح الإداري

... هناك أساساً أحد مدخلين إلى إعادة التنظيم الحكومي بمفهومها الواسع، فإما أن نعيد النظر وندخل التغيير على التنظيمات الرسمية القائمة، أو أن نركز على الأفراد على مستويات مختلفة، أو في قطاعات معينة، أو في مراكز معينة.

**والجاهلي شخصياً** هو أن المدخل الثاني، هو المدخل الفعال الكفيل بتحقيق نتائج فعالة، وإنتاج آثار حقيقية للتغيير المطلوب، ثم يجب أن نجيب عن السؤال الخاص بكيف خطط وتعود عملية التغيير المطلوبة هذه؟ إذا دخلنا عليها بطريقة باعتبار أنها أساساً مشكلة أفراد.

... لذلك أركز اليوم على سؤال .. هو كيف نحرك عملية التسمية الإدارية في مختلف القطاعات، وفي مختلف الأجهزة باعتبار، أو لا أن عملية التسمية الإدارية بالمفهوم الذي سنوضحه بدقة بعد قليل عملية من عمليات النمو الذاتي التي يجب أن تنبع من مختلف القطاعات والأجهزة، حتى لو وجدت أجهزة مركزية تخدم هذه العملية، وتقدم خدمات معينة للأجهزة المختلفة التي تمارسها وإنما المهم هو أن تمارس عملية التسمية الإدارية داخل كل قطاع، وداخل كل جهاز في كل قطاع، وأن تنبع بطريقة ذاتية، وبقوة ذاتية من داخل هذه الوحدات، وباعتبار أيضاً أن عملية التسمية الذاتية هي المدخل المباشر لإعادة تنظيم أي جهاز من هذه الأجهزة، أو زيادة طاقته أو حيويته، أو قدرته على الأداء الفعلي، وباعتبار أيضاً أن القيادات الإدارية الممثلة في حضراتكم هي القيادات المسؤولة مباشرة عن قيادة هذا النوع من التسمية داخل هذه الأجهزة.

ولن نفرق بين ما نسميه القيادات الإدارية، وبين صانعي السياسة، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، بما فيها الرئاسات من مستوى صف التنفيذ الأول إلى أعلى مستوى القيادات الإدارية، ونفصّل

أن **القيادات الإدارية** التي هي الصف الأول من الرئاسات التي ترجع مباشرة إلى القيادة السياسية والتي تنولى المسؤولية الإدارية العليا داخل وحدات التنفيذ بالنسبة لتوجيه هذه الأجهزة، ننصير أن هذه القيادات الإدارية هي القيادات الإدارية في هذا التعريف، والتي لو حاولنا أن لخصها عدداً، سنجد أن في استطاعتنا أن نضيق التعريف ونقتصرها على الصف الأول أي الوزارات والمؤسسات مثلاً، فيكون مجموع الحصص قد لا يزيد على 200 شخص، أو أن نوسع نطاق هذا التعريف، وننزل إلى بعض المستويات إلى حد أن ندخل فيها جميع الأفراد في مختلف مستويات الرئاسة الذين نضمن أن يصلوا إلى الصف الأول مثلاً خلال خمس سنوات قادمة، فنحصل على مجتمع أكبر قد يصل إلى ستة آلاف أو سبعة آلاف قيادة من هذه القيادات.

هذه القيادات لخدمها أو لحاول أن لخصها ثم نسلط عليها النظر، ونذكر أساساً عن تنمية هذه القيادات باعتبار أنها تلعب دوراً مزدوجاً، وازدواج هذا الدور الذي تلعبه ناتج من أنها متوسط مسالك النوصيل بين القيادات السياسية، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، ومن الممكن إذا سلكت هذه القيادات سلوكاً معيناً أن تحجز تأثير القيادة السياسية على مواقع التنفيذ، وتحجز البيانات عن الواقع والحقائق في مواقع التنفيذ عن القيادات، فنشمل هذه القيادات ومن الجائز أن نحمد فاعليتها، وأن نقوم بدور طبقة عازلة بين قوة دفع هذه النيارات، وبين النتائج الفعلية.

وأعتقد أن الميثاق قد تصور هذه النظرة عن هذه القيادات، وسنرى أن الميثاق عندما تكلم عن القيادات تكلم عن الاختلافات ومرتبط بين مظاهر معينة من هذه الاختلافات وبين سلوك هذه القيادات، وخوف من وقوع هذه الاختلافات وأبرز أهمية العمل الإيجابي للحد منها أو لتجنبها كلية.

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

الاتصال كلية، فنشل القيادات عن العمل الفعال لأن الحقائق والبيانات لا تصل إليها . وقد ثبت ذلك حتى في أقدم الأجهزة كهايتة فقد أثبتت كل الدراسات التي أجريت عن جهاز الحرب النازي، أن من أسباب فشله أن القيادات كانت في مختلف المستويات تحجز البيانات الواقعية عن القيادة السياسية في القمة، بحيث أصبحت القيادة السياسية تقاجأ طول الوقت بمفاجآت، وأصبح الموقف موقف مفاجآت، وبدلاً من أن تخططه تواجهه المواقف بطريقة الطوارئ، وأصبحت تعمل كما تعمل سيارة المطافئ، وبذلك تفقد القيادة السياسية قدرتها على التوجيه، نتيجة تدهور أو انهيار نظام الاتصال الفعال بين القمة وبين القاعدة، كذلك من الممكن أن ننصوّر أن هذه القيادات تسلك سلوكاً هادفاً إلى حفظ مراكزها أو المحافظة على أوضاعها أو زيادة امتيازاتها أو السلامة أو الأمن ثم الأقل أماناً، وعدم الميل إلى التجديد والتغيير الذي يؤدي إلى نتائج جليئة ومطلوبة، فمثل هذا السلوك من الممكن أيضاً أن يضعف فاعلية القيادة السياسية العليا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويدّرأحياناً مثل هذا الجمود الذي يوجد في بعض الأجهزة إلى الر وتين نفسه، أو إلى لوائح وإجراءات سير العمل نفسها، ونسئ أن هذه اللوائح والإجراءات أو النظر - في الواقع - هي من خلق القيادات الإدارية في مرحلة معينة. ونحن لا نستطيع أن نتكلم عن السلوك الفعلي في أداء العمل بمعزل عن نوع هذه القيادات، واستعدادات هذه القيادات، ونمط السلوك الأساسي الذي يمثله، وقد نوه الميثاق هنا أيضاً بعدد من الأخرافات - ليس على سبيل الحص بطبيعة الحال - من الممكن أن تؤدي التعقيدات المكننية فيها إلى شلل عملية التجديد والتطوير المطلوبة لتحقيق نتائج معينة، ويمكن أن نستطرد في وصف هذه الأخرافات ربما إلى حد أن ننهي إلى القول، مثلاً بديكتاتورية البيروقراطية كما قال "ماكس وبر" أنه من الممكن أن تكبر البيروقراطية في المجتمع الحديث وتضخم للدرجة أن تصبح حقيقة هي الطبقة



الحاكمة أو بدلاً من ديكتاتورية البروليتاريا كما نصور سنحل محلها ديكتاتورية البيروقراطية مثلاً أو إلى حد القول بنظرية الطبقة الجديدة كما اكتشف بعض القادة اليوغسلافين.

ونستطيع أن نخص مظاهر لاهائية لهذه الاختلافات بخلاف المظاهر التي عدها الميثاق على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، منها مثلاً ما نلاحظه من ميل أي جهاز إلى أن يهيئ نفسه من ناحية القدرة والطاقة لحد أدنى من الإجاز الذي تحافظ على مظهرية الأداء، أو يجعله قادراً على مواجهة طوارئ معينة، وليس من الضروري أن يوصله هذا إلى قمة الأداء الممكن في ظرف معينة.

ومن الممكن أن نصور أن بعض الأجهزة تميل أو بعوامل نابعة من ذاتها أو بضغوط خارجية أن تتحول إلى مجرد وكالات توظيف فالعملية كلها هي وظائف ينكسب منها عدد معين من الأفراد. أو ممكن أن نصور أن بعض القيادات الموجودة على مستويات عالية والتي نصور أيضاً أن طبيعتها عملها هو التجديد والابتكار واتخاذ القرارات والقابلة والتوجيه لو أننا تأملنا طبيعة عملها اليومي نجدها في الواقع تتحول إلى طبقة من الكنتية الممازين أو العظام، ولكن عملهم اليومي لا يختلف عن العمل اليومي الذي يمارسه عمال المكاتب أو الكنتية، ومن الممكن أن نصور عدداً لاهائياً من هذه الاختلافات، فمن الممكن أن نصور البيروقراطية القديمة التي لازالت موجودة في بعض الجيوب، مع التغير الذي شمل الجهاز الحكومي.

ونلاحظ أحياناً مقاومة منظمة من البيروقراطية القديمة لتغيرات معينة أو تطورات معينة في الشبكات الحكومية، ويمكن أيضاً أن نصور مظاهر السلوك المختلفة التي تنشأ عن تنازع السلطات والمقاومات غير الرسمية الموجودة داخل الأجهزة لعملية التطوير إلى آخر هذه المظاهر المرضية التي تحاول خبراء التنظيم أن يخصصوا في تشخيصها، ومحاولة تحليل أسبابها.



... في مفهومى الشامل أن الرئاسات على مختلف المستويات تندرج في عملية التنمية الإدارية، وأتصور أن التغيير في سلوك وقدرات هذه القيادات هو زيادة قدرة هذه القيادات على بناء منظمات جديدة، ممارسة اختصاصات جديدة، وتؤدي أعمالاً مطلوبة بطرق جديدة بفاعلية وكفاية، بمعنى أنها تحقق الأهداف المطلوبة وفي توقيتها، وبطريقة اقتصادية أيضاً، وهذا يتضمن زيادة في قدرة هذه القيادات والدوافع المنوطة لديها على، أولاً، استنباط أشكال تنظيمية جديدة، أو تغييرات تنظيمية تحسن الأداء المطلوب، فهناك قدرة ابتكارية مطلوبة، ثم قدرة هذه القيادات على أنها تنمي وظائف إدارية جديدة يجب أن تمارس لم تكن تمارس من قبل فمثلاً لا يمكننا أن ننمي الصادرة دون أن ننمي أجهزة تمارس وظائف جديدة، كبحوث التسويق الدولي مثلاً أو أنه لا يمكننا أن نمول تنفيذ الخطة دون أن نخلق 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 والمدرسة للرئاسات على المستويات المختلفة، وهكذا... فالجهاز الحكومي مثلاً من قبل الثورة يمارس وظيفة السعير لعدد من المنتجات النموتية أو ما إليها وقد اتسع اليوم نطاق هذه الوظيفة بحيث أصبح مطلوباً من الجهاز الحكومي أن يمارس وظيفة جديدة تتمثل في تسعير مئات الآلاف من المنتجات، فإلى أي حد تنمي هذه الوظيفة الجديدة، وهي قدرة الجهاز الحكومي على أن يسعر مئات الآلاف من المنتجات تسعيراً ناجحاً؟

وينضم مفهوم التنمية الإدارية أيضاً قدرة هذه القيادات على التأثير في سلوك العاملين والمنفذين في هذه الأجهزة، فنحن عندما ننمى على الموظف الصغير نمطاً معيناً من السلوك فلا نستطيع أن نكلم عنه بعزل عن الرئاسات المباشرة، وقد ثبت فعلاً من البحث العلمي أن أهم عامل تحكم سلوك المروءس هو نمط القدرة لسلوك الرئيس المباشر، فلا نستطيع في الواقع أن نكلم عن سلوك العاملين في الأجهزة

الحكومية، وما يعثرها من قصور، أو عيوب أو انحرافات يعزل عن سلوك الرئاسات على المستويات المختلفة.

هذا هو مفهومنا إذن عن عملية التهيئة الإدارية، وهي أها عملية تغيير في قدرات القيادات الإدارية على تحقيق هذه التغييرات الأربعة، ثم أن ديناميكية العملية هو تغيير موجع، تنولى مسئولية المباشرة القيادات في مختلف هذه الأجهزة وطابع هذه العملية أساساً هو التجديد، هو استنباط أشكال أو أساليب تنظيمية جديدة، هو تنمية وظائف واختصاصات إدارية جديدة لا بد من ممارستها للوصول إلى النتائج المطلوبة، أو استنباط طرق جديدة لأداء هذه الاختصاصات أو الوظائف، هو التأثير 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 الصراعات بين قيادات إبتحائية منحركة، لديها ميل أكبر لدفع التغيير وبين قيادات سلبية، مهما كان موقع القيادتين من بعضهما، فيصح أن تكون النتائج مختلفة، لو كانت القيادات الإبتحائية أعلى، فستكون إمكانيات جناح التغيير أكبر مما لو كان العكس. وهذا ما يجعلنا نقول، من أين نبدأ التغيير، هل نبدأ التغيير من القاعدة؟ أو أن نبدأه من القمة؟ لا يمكن أن نبدأ عملية التغيير - بحكم قاعدة السلطة إلا من القمة - ونحكم فاعلية عملية التغيير، لا يمكن أن يتحقق هذا التطوير، ما لم تكن الإبتحائية منوفرة، على أعلى مستوى.

### ولنا تعقيب

تبدو في هذه المقتطفات من حديث د. فؤاد شريف ملامح فكر إداري منطور كان يبدو مختلفاً تماماً عن فكر الإدارة الذي كان سائداً في تلك الفترة من بداية السنينيات من القرن الماضي في مصر. وتنبؤ المفاهير الفكرية الجديدة التي ساقها د. فؤاد في هذا الحديث فيما يلي:

- مفهوم "الثمية الإدارية" Management Development باعتبارها عملية تغيير سلوكي وتطوير لقدرات ومهارات القادة الإداريين الفكرية والذهنية، وشحن توجهاتهم نحو التغيير والابتكار والجديد،
- مفهوم مسئولية كل وحدة إنتاجية عن قضية الثمية الإدارية - حتى في حال وجود أجهزة مركزية تساعد أو تباشر دوراً في إجاز الثمية الإدارية على المستوى الوطني،
- مفهوم "التطوير التنظيمي" باعتبارها ليس مجرد تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات والشركات، ولكنه في المقام الأول تغيير سلوكي يشمل أفكار المديرين والعاملين وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم، وإعادة صياغة ثقافة التنظيم بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية،
- مفهوم الانحراف والنباعد بين السلوك المخطط للقادة الإداريين [أو المستهدف] وبين السلوك الفعلي، وهو ما عبرت عنه الكتابات الإدارية الحديثة فيما بعد من حلة د. فؤاد بنعيمير "المشكلة السلوكية" والتي تعتبر أساس كل مشكلات في المؤسسات والشركات والهيئات بشكل عام،
- مفهوم "النضاد" بين أصحاب الفكر الجديد في التنظيمات المختلفة الساعين إلى الجديد والابتكار وتحسين أوضاع التنظيم بإدخال طرق ومفاهيم منجدة، وبين أصحاب المصالح والأفكار المتغلقة من القيادات الإدارية التقليدية الذين يقاومون التغيير ويدفنون التسليم بضررته دفاعاً عن مصالحهم ومواقفهم في المنظمات،
- الإشارة إلى تصاعد وتضخم البيروقراطية الحكومية وسيطرتها على مقدرات الثمية وقولها إلى ما أسماه "ديكتاتورية البيروقراطية" نتيجة التوسع في مد سلطانها إلى كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،

▪ إبراز أهمية " الاتصالات الشظيية" وخطورة انسداد قنوات اتصال بين القيادات وبين القائمين بالتنفيذ في المسنويات الأدنى، وأهمية النواصل السريعة بين القمة والقواعد لنقل المعلومات الصحيحة والفورية عن واقع التنفيذ ومشكلاته إلى القيادات الأعلى، وكذا توضيح النوجهات الإستراتيجية والقرارات التي تتخذها القيادات العليا إلى المسؤولين التنفيذيين على مختلف المسنويات،  
**ولقد تحقق كل ما كان د. فؤاد تخشاه وينبه إليه، فقد تحول الجهاز الحكومي إلى ديتا صور  
ولم تتجح محاولات ضبطه وتحجيمه حتى يومنا الحاضر.**

## **والآن نعاود القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري**

**مقطعات من كتاب " السياسة النقدية في مصر "**

أوضح د. فؤاد شريف حقيقة محاولته الكتابة في موضوع السياسة النقدية بنواضع شديد كما جاء في المقدمة:

"هذه المحاضرة التي ألقى بكليته النجارية جامعة الإسكندرية على طلبة السنة الثانية في ختام دراساتهم لمبادئ النقود والبنوك، لا تمثل أكثر من محاولة أولية وبسيطة لتطبيق أوليات النظريات النقدية على السياسة النقدية في بلادنا. وأرجو ألا يضل عنوانها الكبير القارئ عن حقيقتها فهي ليست ختاً متقدماً شاملاً 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 النقود والبنوك. وفضلاً عن ذلك تمثل عملاً سريعاً سواء من حيث التأليف أو الإعداد أو الطباعة."

## الإطار الحديث لتفسير تقلبات قيمة النقد في مصر

إذا أردنا أن نفس هذه الظاهرة<sup>14</sup> من وجهة نظر النظرية الحديثة كان علينا أولاً أن نبحث عن المتغير أو المتغيرات المستقلة أي التي تتغير مستقلة عن الدخل الأهلي النقدي، ويؤثر تغيرها على مستوى الدخل الأهلي، وهذه المتغيرات هي الصادرات والإفاق الحكومي والاستثمار الخاص. وإذا كانت النظرية الحديثة قد ميزت الاستثمار وحده كمتغير مستقل فلم يكن ذلك إلا لأنها تصورت مجتمعات صناعياً متقدماً تكون الأهمية النسبية للاستثمار فيه أكبر من الأهمية النسبية للصادرات والإفاق الحكومي. ولكن في مصر يجب أن نأخذ في الحسبان أن قيمة الصادرات [حوالي 170 مليون مثلاً في السنوات الأخيرة] تزيد عن قيمة الاستثمار الصافي [الذي لا يتعدى عادة 50 مليون]، وتكاد تعادل قيمة الإفاق الحكومي كما أن قيمة الصادرات أكثر تقلباً.

ولذا نرتب المتغيرات المستقلة من حيث أهميتها النسبية كما يلي: الصادرات، الإفاق الحكومي، الاستثمار الخاص.<sup>15</sup>

وكل زيادة في قيمة إحدى هذه المتغيرات المستقلة كالاستثمار تؤدي إلى زيادة الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الاستثمار تبعاً لحجم "مضاعف الاستثمار". كذلك الأمر بالنسبة لكل زيادة في قيمة الصادرات أو قيمة الإفاق الحكومي تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات أو الإفاق الحكومي تبعاً لحجم مضاعف الصادرات أو مضاعف الإفاق. ولا يختلف احتساب المضاعف في كل حالة عن الأخرى اختلافاً جوهرياً. وبالعكس إذا هبطت قيمة الاستثمار أو

<sup>14</sup> الظاهرة المقصودة هي التقلبات الحادة في قيمة النقد المصري [وكان الدكتور شريف يستخدم تعبير النقد المصري للدلالة على ما نطلق نحن عليه الآن "قيمة الجنية المصري"].

<sup>15</sup> كان تركيز د. شريف على الصادرات في ذلك الزمن نتيجة الأهمية القصوى لصادرات القطن والتي كانت تعتبر المصدر الأهم للدخل الأهلي حسب تعبيره.

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

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الادخار. وتضمن الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات التابعة للدخل أي التي تتغير تبعاً لتغير الدخل حتى ينمو التعادل بين الصادرات والواردات، بين النفقات الحكومية وبين الإيرادات، وأيضاً بين الادخار والاستثمار.

أي أن النوازن يتحقق إذا تعادلت قيمة هذه المتغيرات المستقلة - الصادرات والإنفاق الحكومي والاستثمار مع قيمة المتغيرات التابعة - الواردات والإيرادات الحكومية والادخار على التوالي. وبطبيعة الحال، هذه الصورة البسيطة المركزة للنظرية الحديثة، قابلة للتدقيق، ولكننا سنكتفي بهذا الإطار البسيط الواضح لشرح التقلبات في الدخل الأهلي النقدي ببحث العوامل التي تكمن وراء كل من هذه المتغيرات المستقلة والتابعة. تعتبر الصادرات أهم المتغيرات المستقلة على الإطلاق لأن أهميتها النسبية من الناحية الكمية كبيرة، بل أيضاً لأنها متغير خارج عن سلطة الإدارة النقدية، كما يتميز بالتقلبات المستمرة والعتيفة. وتتقلب الصادرات تبعاً لتقلب سعر القطن ويتقلب سعر القطن في حدود واسعة نظراً لأن الطلب العالمي على القطن مرناً بالنسبة للدخل، وغير مرناً بالنسبة للسعر كما رأينا، ولذا يتقلب سعر القطن في حدود أوسع من تقلب أسعار المنتجات الصناعية التي نسوردها عادة.<sup>16</sup> ففي

<sup>16</sup> نستطيع بلا شك الاستفادة من هذا التحليل لفهم سلوك الصادرات من البترول مثلاً في الوقت الحديث حيث اخفت الأهمية النسبية لصادرات القطن من نظامنا الاقتصادي.



أوقات الراجح يزداد الطلب العالمي على القطن، فينتقل منحني الطلب العالمي عليه إلى اليمين تبعاً للزيادة في الدخل الأهلي للدول المستوردة للقطن، ومع بقاء العرض على حاله في المدة القصيرة يرتفع 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 الارتفاع بنسبة أكبر من ارتفاع أسعار الواردات فتحسن " شروط التجارة " لصالحنا، وتؤدي 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 وبتزايد الدخل الأهلي تبدأ الواردات في الزيادة وتتخلف قليلاً وراء الزيادة في الصادرات، وتستمر الزيادة في الدخل والواردات حتى يتحقق التوازن في ميزان المدفوعات ويستقر الدخل الأهلي عند مستوى مرتفع. وبالعكس تماماً في حالة هبوط أسعار القطن. ولو كان لدينا سلسلة زمنية للدخل الأهلي منذ على فترة كافية لكان من المحتمل أن تبين ارتباطاً واضحاً بين التقلبات في سعر القطن وبين التقلبات في الدخل الأهلي النقدي. فإذا ارتفع سعر القطن وزادت قيمة الصادرات زاد الدخل الأهلي بقيمة أكبر تبعاً لحجم المضاعف، وتؤدي 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.

### وينوقف 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 تحل محل الواردات كلما زادت من وئدة الإحلال بين الواردات والمنتجات المحلية البديلة لها. أما إذا لم تتوفر هذه المنتجات محلياً فإن من وئدة الإحلال تكون صغيرة. وكلما كانت من وئدة الإحلال كبيرة كلما تغير الميل الحدي إلى الاستيراد تبعاً لرق الأسعار، فيزيد كلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية بالنسبة لأسعار الواردات، وبالعكس.

توزيع الدخل الأهلي، قد يتغير توزيع الدخل الأهلي في فترات الر واج وفترات الكساد، فيؤدي ارتفاع الأسعار في الحالة الأولى إلى إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالح الطبقات ذات الدخل الكبيرة والمغيرة على حساب أصحاب الدخل المحدودة والثابتة، وإذا كان المشاهد أن الطبقات ذات الدخل الكبيرة في مص أكش ميلاً 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 بمدى ارتفاع النعيفة الجمركية، ذلك أن ارتفاع الضرائب الجمركية 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 وتشجيع المنتجات المحلية البديلة إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد.

وفي أوقات الر واج ترتفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فيضعف أثر الحماية الجمركية لأن ارتفاع أسعار المنتجات المحلية يكون بمثابة انخفاض في الضرائب الجمركية، كما تزداد حصّة أصحاب الدخل العالية والمغيرة 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 وتضمن الزيادة في الدخل،

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

وكاعدة عامة، تتميز الدول المتخلفة اقتصادياً بعجز طاقتها الإنتاجية، وهذا يعني أن العرض الكلي للإنتاج القومي فيها غير مرّن في المدة القصيرة، وبخاصة ما توجد فيها موارد عاطلة، كما أن عوامل الإنتاج فيها لا تتميز بقابلية كبيرة للانتقال. ولذا 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، فترفع أسعار هذه المنتجات بالنسبة لأسعار الواردات البديلة، مما يؤدي إلى زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد بسبب أثر فرق السعر **Price effect**؛ فإذا أدت 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 نجاح سياسة زيادة الإنفاق الحكومي في مثل هذه الظروف في الخروج بالبلاد من الكساد إذا صحب تخفيض سعر الصرف وتقييد الواردات، زيادة في مرونة عرض الإنتاج المحلي عن طريق اتخاذ إجراءات فعالة لزيادة الإنتاج الصناعي وتنويعه، ولم يكن من فعل المصادفة أن الدعوة إلى التصنيع لم تأخذ مجراها الفعال إلا بعد الكساد العالمي ليس فقط في مصر بل وفي كثير من بلاد العالم المتخلفة اقتصادياً.

## وتختتم د. فؤاد شريف بحثه عن السياسة النقدية بالعبارة التالية:

"من هذا الاستعراض 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 تملكها للحد من هذه التقلبات؛ إذ لا تملك السلطات النقدية في أوقات الكساد أكثر من تخفيض القيمة الخارجية للعملة والحد من الواردات، وبالعكس في أوقات التضخم. وليس من الميسور إتباع سياسة نقدية مستقلة بزيادة الإنفاق الحكومي وعرض النقود في أوقات الكساد ما لم تؤدي سياسة التصنيع إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد بدرجة ملموسة. أما في أوقات التضخم فإن السلطات النقدية تكون أقدر على الحد من ارتفاع الأسعار بالحد من الإنفاق الحكومي ومن الكمية الإجمالية للنقد وبقدر ما ستشجع سياسة التصنيع الواسع النطاق وبرامج التنمية الاقتصادية في تنويع الإنتاج القومي وزيادة كفاءته بقدر ما نتوقع لمصر إمكان إتباع سياسة نقدية مستقلة، وزيادة قدرة الاقتصاد القومي على مقاومة التقلبات الاقتصادية الوافدة عليه من الخارج".

## ولنا تعقيب

تبدو دقة التحليل وقوة المنطق في هذه العبارة الأخيرة للدكتور فؤاد شريف وكأنها تصف ما يجري في الاقتصاد المصري حالياً وبعد ما يقرب من خمسين عاماً منذ كتبت تلك الدراسة. إن مشكلة الاقتصاد المصري حالياً قد تفاقت ليس فقط بسبب زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد وضعف الطاقة التصديرية للإنتاج المحلي، بل أيضاً نتيجة قصور الاستثمار وضعف الميل إلى الادخار لدى المصريين،

واجتاه السياسة النقدية إلى تمويل عجز الموازنة العامة بالاقتراض المحلي الأمر الذي يزيد في حدة الكساد بسحب نسب كبيرة من النقد وتخفيض النفود المتداولة مما يزيد في حدة الكساد وهكذا.<sup>17</sup>



من كتابات أسناذي ومعلمي

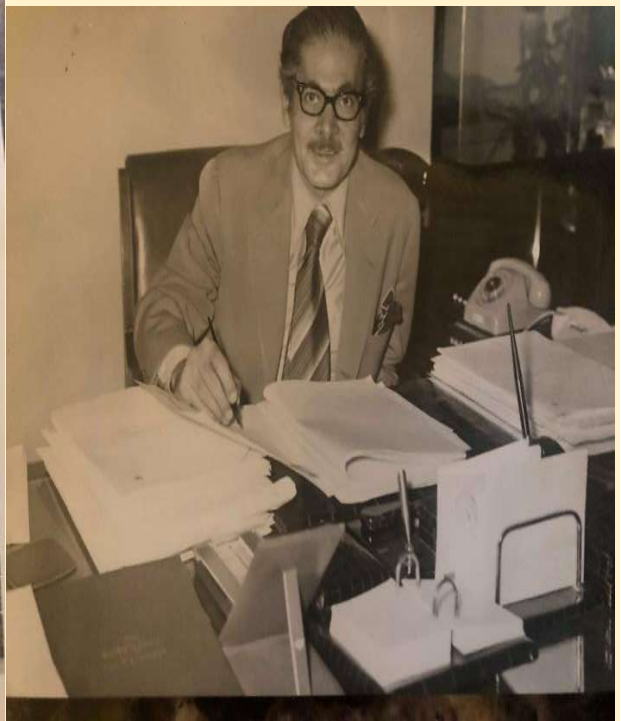


<sup>17</sup>البلغت تكلفة خدمة الدين المحلي في عام 2004 ما يقرب من 53 مليا رجنيه حسب تصريح وزير المالية د. مدحت حستين المنسوب إليه في جريدة أخبار اليوم العدد رقم 3113 الصادر يوم السبت 3 يوليو 2004





## خزانة الذكريات







رحم الله استاذي و معلمي  
الدكتور أحمد فؤاد شريف  
ونفع مصر والمصريين بفكره وعلمه  
وجزاه الله خيراً بما قدمه لوطنه!



# الجزء الثاني عشر

## اللواء ممدوح سالم



[https://youtu.be/C4zQVUM8\\_Rs](https://youtu.be/C4zQVUM8_Rs)

### حياته

وُلد ممدوح سالم عام **1918** في الإسكندرية وانتقل إلى رحمة الله في **25 فبراير 1988** في لندن وكان في رحلة للعلاج.

تخرج في كلية الشريعة وتدرّج في العمل حتى رتبة اللواء، فمديراً لأمن الإسكندرية. اختارته الرئيس جمال عبدالناصر، ليكون مسؤولاً عن أمنه الشخصي، (1960. 1967). ثم عين محافظاً لاسيوط عام **1967**، ومحافظاً للغربية عام **1970**، ثم محافظاً للإسكندرية عام **1970**، وزيراً للدخالية عام **1971**، ونائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للدخالية عام **1972**. اختارته السادات رئيساً للوزراء.



عام **1975** لخمس فترات، وفي عام **1976** اختير رئيساً للحزب الوطني الديموقراطي . وفي عهد جرت انتخابات برلمانية، شهد بنزاهتها، وفي عام **1978** ترعينه مساعداً لرئيس الجمهورية. في 14 أبريل 1978، أصدر السادات أمره بتعيين **حسني مبارك نائباً له**، وعن يقول السفير الأمريكي في مصر **هرمان** في مراسلاته للخارجية الأمريكية: «ما زال المراقبون في مصر يبحثون عن سبب مقنع 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 محسن اختياراً وزراء فقد ضمت حكوماته الخمس عدداً من أكثر الشخصيات الوطنية علماً وقدرة وإخلاصاً لمصر، منهم د. أحمد أحمد 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، م. حسب الله الكفراوي، د. نعيم أبو طالب، د. بطرس بطرس غالي، د. أحمد كمال أبو المجد، م. عبد العظيم أبو العطا.

وقد شفت بانضمامي إلى تلك المجموعة المتميزة من رجالات مص في الحكومة الرابعة.

تسجيل السيرة الذاتية للسيد/ممدوح سالم

تم تسجيل سيرته الذاتية في "ذاكرة مص الحضارة" بكتبة الإسكندرية.



<http://modernegypt.bibalex.org/Types/Persons/Details.aspx?type=minister&ID=rIZXHpBTpC7fuFaD5kKQXQ%3D%3D>





## ممدوح سالم بحري واحدة من ثلاث انتخابات تشريعية نزيهة في تاريخ مصر الحديث!

شهدت مصر ثلاث انتخابات فقط شهد جميع المؤرخين بنزاهتها الكاملة، اثنين منها قبل ثورة 1952 و واحدة بعد الثورة. و مثل أي انتخابات نزيهة في ظل حكومة أوتوقراطية فإن جميعها أنت بأغلبية مجلس نواب معارض للحكومة. و كلها أعقبتا انكاسة لنزاهة الصندوق بلجوء الحكومة للتزويد الأصوات لاستبعاد المعارضة التي تحظى بموازية الشعب.

## الانتخابات النزيهة الأولى 1924

جرت تلك الانتخابات في أجواء تامة تخفية بعد ثورة 1919 حيث أصدرت بريطانيا تصريح 28 فبراير الذي يعطي استقلالاً نسبياً لمصر، وكذلك صدر دستور 1923، وهو أول دستور ينمى تفعيله في تاريخ مصر الحديث، وينص على إقامة حياة نيابية في مصر يشارك فيها الشعب حكم البلاد من خلال مجلس نيابي يختار الشعب أعضائه، ويقوم الحزب الذي يحظى بأغلبية الأعضاء بتشكيل الحكومة.

## الانتخابات النزيهة الثانية 1950

جاءت تلك الانتخابات في ظروف مختلفة، فقد كان من مصلحة بريطانيا أن ينولى الوفد برئاسة الوزراء، لأنه القادر على التحكم في الحركة الوطنية بعد تدهور شعبية فاروق.

## الانتخابات النزيهة الثالثة 1976

في عهد جمال عبد الناصر دخلت الحياة النيابية فترة كمون طويل لم تخرج منه إلا عندما أعاد السادات التعددية الحزبية وأجريت انتخابات 1976 [وكان السيد / ممدوح سالم هو رئيس الوزراء التي تمت في عهد]، وهي الانتخابات النزيهة الثالثة التي جاءت بشخصيات معارضة لسياسة السادات وخاصة اتفاقية كامب ديفيد، وانتهى الأمر بخل المجلس عام 1979 ومنت انتخابات أخرى جرى فيها التزويد على نطاق واسع لئلا يمتدح مجلس نواب وافق على اتفاقية السلام مع إسرائيل باستثناء صوت واحد، هو صوت المستشار ممتاز نصار عضو مجلس النواب عن دائرة البداري أسبوط، وهي الدائرة الوحيدة التي لم تفلح الحكومة في تزويد أصواتها.

وكانت مصر قد شهدت تحولاً سياسياً مهماً في عام 1976 بإعلان نظام المنابر وهي "مصر العربي الاشتراكي" (الوسط)، و"الأحرار الاشتراكيين" (اليمن) و"الجمع الوطني الوحدوي التقدمي" (اليسار) داخل الاتحاد الاشتراكي. وخاضت تلك المنابر ومعها المستقلون انتخابات مجلس الشعب نوفمبر 1976، ومثل الوسط بـ 280 مقعداً والأحرار (اليمن) بـ 21 مقعداً، واليسار بـ مقعدين والمستقلين بـ 48 مقعداً، وفي أول اجتماع لمجلس الشعب في نوفمبر 1976 تقرر تحويل المنابر إلى أحزاب سياسية ثم صدر قانون الأحزاب السياسية في يونيو 1977. وأصبحت الأغلبية لحزب "مصر العربي الاشتراكي" (كان يترأسه رئيس الوزراء ممدوح سالم) والذي كان من قبل هو منبر "الوسط". واستمر هذا الفصل التشريعي من 11 نوفمبر 1976 حتى 10 أبريل 1979، حيث لم يستكمل المجلس مدته الدستورية وأجرى استفتاء شعبي في 19 أبريل 1979 أنشئ بمقتضاها مجلس الشورى.

وكان برلمان 1976 الأقوى في تاريخ الحياة النيابية، وكان أحد نجوم البرلمان هو عادل عيد مع عدد من البرلمانيين البارزين ومنهم المستشار ممتاز نصار والدكتور محمود القاضي وعلوى حافظ وكمال أحمد وغيرهم، وهو البرلمان الذي تمرّحله في أعقاب توقيع اتفاقية كامب ديفيد بين مصر وإسرائيل، وكان المستشار عادل عيد من بين ثلاثة عشر نائباً رفضوا هذه الاتفاقية.





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

## أحداث مهمة تعامل معها ممدوح سالم

انفاضة 18 و 19 يناير 1977

وقعت أحداث 18، 19 يناير خلال التشكيل الثاني لوزارة ممدوح سالم الذي توفي شهر إبريل عام 1975 وعُين فيه اللواء سيد فهمي وزيرا للداخلية، 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 يرفع الدعم. وقال القيسوني أن المركب نيل الآن من الناحية الاقتصادية ويمكن أن تغرق وإنه لا مهرب من اتخاذ القرار وحدد السلع التي يقترح رفع الدعم عنها ومنها سلع تموينية.

وفي جلسة أخرى ردّد القيسوني نفس الكلام وأضاف أن المشكلة ذاتها تنكّر مع الدول العربية بعد أن قررت عدم دفع أية مساعدات إلا بعد استشارة خبراء من البنك الدولي . . وقد اعترضت الدكتورة عائشة مراتب وزيرة الشؤون الاجتماعية على ما يطرحه الدكتور القيسوني،

وقال سيد فهمي وزير الداخلية، إن الوزارة قد تم تشكيلها بهدف تثبيت الأسعار، فكيف يفاجأ الناس بعد شهرين برفع الأسعار قائلًا إن هذا يؤثر على الوضع الأمني.

في أعقاب وقوع حوادث 18 و 19 يناير قرر الرئيس السادات إقالة اللواء سيد فهمي وزير الداخلية وإسناد مهمة تولى وزارة الداخلية مرة 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 تداعياتها السلبية ماثلة أمام عينيه طوال السنوات الأربع المنبثقة من فترة حكمه، ورغم أن الرئيس السادات أسبغ "وصف انتفاضة الحرامية" على تلك الأحداث، إلا أنه كان مقتنعا من داخله إنها كانت انتفاضة شعبية أججتها القرارات الاقتصادية التي أدت إلى رفع أسعار العديد من السلع الأساسية والغذائية.

وكان ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء قد عقد في يوم 12 يناير 1977، اجتماعا مع أعضاء الهيئة البرلمانية لحزب مصر "الحزب الحاكم"، بصفته رئيسا للحزب، شرح لهم الموقف وأوضح كل الظروف الاقتصادية المحيطة بالقرارات المرتقبة لرفع أسعار بعض السلع الغذائية.

في يوم 13 يناير كان ممدوح سالم رئيس الوزراء يعلن القرارات الاقتصادية في مجلس الشعب وإذا بأعضاء حزب مصر (الحزب الحاكم) يهاجمون قرارات رئيس الوزراء فشعن بإنه يواجه التطورات بنفسه، وفسر رد فعل نواب الشعب بأنه فضلوا مخاطبة الرأي العام والناخبين في دوائرهم الانتخابية على الالتزام الحزبي، فلم يجد أمامه سوى وزير الداخلية، الذي استشعر بما لديه من

خبرات أمنيّة أن البلاد مقبلة على حالة من عدم الاستقرار فشاطرة نفس الهواجس واتفقا على اتخاذ احتياطات أمنيّة للحيلولة دون وقوع ما تخشيانّه.



<https://youtu.be/D4RZTm87vi4>



<https://youtu.be/DMFVpl6j0Go>

## زيارة السادات للقدس



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



[https://youtu.be/jB0a\\_9gmS-s](https://youtu.be/jB0a_9gmS-s)

## موضوعات مهمة تبناها ممدوح سالم

### محاولات الانفتاح الاقتصادي

مرغم سفعري إلى الكويت فقد ظلت علاقتي بالسيد/ ممدوح سالم مستمرة وطيدة، وكنت أزوره في كل مرة أحض فيها إلى القاهرة وقت الإجازات، وكان يتنهر الفرصة ليكليفي بأمرير رغب في اسطلاح رأي بشأها.

وكان من أهم ما يشغله منذ تولي رئاسة مجلس الوزراء أن تحقّق الانفتاح الاقتصادي، إذ اعتبر نفسه مسؤولاً عن إحداث التحول من النظام الاقتصادي المغلق الذي عاشه مصر طوال سنوات الستينيات إلى نظام اقتصادي يقوم على آليات السوق ويندمج في الاقتصاد العالمي. لذا فقد استعان ممدوح سالم في وزارته المنددة بمجموعة من أفضل الاقتصاديين منهم د. عبد المنعم القيسوني، د. عبد الرزاق عبد المجيد، د. صلاح حامد ود. حامد السايح رحمهم الله جميعاً، كما استعان بالزميل د. سلطان أبو علي أمد الله في عمره مستشاراً اقتصادياً له.

وكانت توجهات ممدوح سالم في شأن الانفتاح الاقتصادي تميل إلى أسلوب التدرج من خلال إزاحة المعوقات التي أدت إلى انعزال الاقتصاد الوطني عن حركة الاقتصاد العالمي، كما أطلقت يد الجهاز الإداري للدولة في تقرير أمور اقتصادية مهمة وفق أسس لا تتوافق وطبيعة قوى العرض والطلب في السوق. لذلك اهتم بإلغاء كثير من القرارات التي كانت تحد من حرية رؤساء مجالس إدارة شركات القطاع العام في السفر والاتصال بالعالم الخارجي، ورفع القيود على الاستيراد بإلغاء لجان المشتريات المركزية التي كانت قائمة في المؤسسات العامة والتي كان يجب على الشركات التابعة أن تحصل على موافقتها قبل إنماد استيراد أحياناً جاتها من الخارج. كذلك تم إلغاء



لجان المؤسسات العامة المختصة بشعير الصادرات والموافقة على عمليات التصدير. وكان السيد/ ممدوح سالم قد تبنى الرأي الذي اقترحه عليه بأن تعتبر شركة القطاع العام وحدة إستراتيجية مستقلة ينبغي أن تتاح لها الفرصة كاملة لمباشرة وظائفها خيرية ومسؤولية، وأن نحاسب على النتائج والإنجازات.

من أجل ذلك ساند ممدوح سالم توجه الدكتور فؤاد شريف حين تولى وزارة التنمية الإدارية معه في تطبيق مشروع "الإدارة بالأهداف" واعتبره نقطة انطلاق مهمة في تطوير شركات القطاع العام وتخريدها من أسس البيروقراطية التقليدية، وقد غير قدراتها التنافسية وحرىها في اتخاذ القرارات وتعديل هيكلها التنظيمية وإقرارها نظم العمل لها بما يتناسب والأهداف المخططة. وقد وافق سيادته على ورقة العمل التي كنت قد أعدتها له عن "مفاهيم الانفتاح" وكانت على النحو التالي:

## ورقة عن مفاهيم الانفتاح

### الانفتاح الاقتصادي

المقصود بتعبير الانفتاح " . . هو أن تعاد صياغة التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في مصر بحيث تتاح لعناصر الإنتاج ومصادر الثروة القومية [العامة والخاصة] وما يمكن أن يدعمها من الموارد الأجنبية أن تشارك في استثمار الفرص الاقتصادية وتكوين الناتج القومي منحصرة من القيود البيروقراطية ومنغذة الأنماط المشابهة مع المنطق الاقتصادي والإداري السليم، تحكمها في ذلك وتوجهها المعايير الاقتصادية والإدارية العلمية وطبيعة العلاقات التي تعكس ظروف العرض والطلب والتغير الحقيقية لما تقدمه من إنتاج أو خدمات. كل ذلك في إطار من

الأهداف والسياسات والخطط القومية الدقيقة التي تضيف عنصر الضبط والنحكم الرشيد في مسار الاقتصاد وفاء للمصلحة القومية الشاملة".

وبذلك يمكن تحديد التعريف العملي أو الإجرائي للانفتاح **Operational Definition** في كونه يشمل ما يلي:

- إطلاق قوى الإنتاج الوطني وطاقاته في القطاع العام وتخريبها من قيود السلطة المركزية وأجهزة الرقابة المتعددة، وتحمل قياداتها المسؤولية كاملة ومنحها الصلاحيات المناسبة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية تتوافق وتوجهات المجتمع واحتياجاته وتلائم مع ما خصص لها من موارد وإمكانات.
- إطلاق قوى الإنتاج الوطني ومصادر الثروة للأعمال الوطنية وإتاحة الفرصة لها للمشاركة الإيجابية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات النمو في قطاعات الإنتاج والخدمات التي تتناسب وقدراتها وإمكانات المتاحة لها باعتبارها شريك كامل الأهلية في هيكل الاقتصاد الوطني.
- تطوير الجهاز الإداري للدولة وإطلاق طاقاته وتخريبه من القيود البيروقراطية وعمليات الرقابة المتعسفة، وإدخال مفاهيم الإدارة الخاصة في عملياته، وتفعيل طاقات العاملين فيه، بحيث ينسجم الجهاز الإداري للدولة في مناهج عمله وتوجهات القائمين عليه الفكرية مع النظومات المستهدفة في القطاعين العام والخاص، فيسود النوازن قطاعات الاقتصاد الوطني كلها، ومن ثم تتحقق الفوائد المبتغاة من فلسفة الانفتاح.

- اعتماد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة أساساً في اختيار المشروعات الاقتصادية ومشروعات الخدمات، والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.
- تفعيل قوى العرض والطلب وإتاحة الفرص لعوامل السوق لإظهار القيمة الحقيقية لما يجري من أنشطة وإصدار الأحكام الموضوعية على كفاءة الإنجازات.
- وينضح من هذا التعريف أننا نرى الانفتاح توجهاً شاملاً لمجمل عناصر المجتمع الاقتصادي وليس منحصرًا 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 ينبغي أن تكون أساس توجيه العمل الوطني سواء في المجالات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وهي تعبير عن ثقافة جديدة تؤمن بقدرة الفرد وضرورة إتاحة الفرص له للمشاركة في مجالات العمل الوطني المختلفة، وتؤمن بدور فاعل لمؤسسات المجتمع المدني على اختلافها جنباً إلى جنب مع الحكومة أو الدولة بشكل عام.

### الانفتاح الإداري

ويقصد به تطوير توجهات وأساليب وهياكل وتقنيات وآليات العمل الإداري في مؤسسات الدولة والقطاع العام وحتى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتكون أكثر اقتراباً من منطق الخدمة **Service Orientation** في تعاملاتها مع الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وأن تنوجه بمنطق إستراتيجي يرى الغايات وتحدد النوجهات، ومن ثم يترتب توفير الموارد والإمكانات في

ضوء رؤية واضحة لمواقف المنظمات وأهدافها وما تخطط لها من فرص وما يهددها من مخاطر.  
وقد فصلت في هذه الورقة الأبعاد الأساسية التالية للانفتاح الإداري:

✓ تطوير مفهوم الإدارة العامة بتغليب منطق الخدمة والأداء الاقتصادي على منطق السلطة والسيطرة.

✓ تعميق اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتكريس مبدأ "الإدارة بالأهداف" والمحاسبة على أساس النتائج.

✓ تعميق مبدأ مشاركة المنشعين في إدارة وحدات الخدمات وتفعيل دورهم في الرقابة على الأداء وتقويم النتائج.

✓ تكريس وتدعيم وظائف الإدارة الإستراتيجية وتطوير نظم المعلومات وتقنيات اتخاذ القرار.

### الانفتاح الاقتصادي

وينبهر في مفهوم إعادة الاقتصاد الوطني للتعامل مع حركة الاقتصاد العالمي وتجنب الانعزال والانغلاق الذي أصابه بالهزال نتيجة عدم الاحتكاك بمصادر المنافسة والتطوير والتحديث، وأفقد القدرة والرغبة في التطور. كما يعني رفع كفاءة الاقتصاد القومي لكي يصل إلى مستوى التعامل الملائم لقدرة وأساليب الاقتصاد المتقدمة.

وقد تبني السيد/ ممدوح سالم هذه الأفكار ودافع عنها وكان يعتبر النجاح في تحقيق الانفتاح ركيزة مهمة في تطوير المجتمع وتنمية قدراته بما يسمح بدعم الجهود المبذولة من أجل تحرير التراب الوطني وهيئة المناخ لعمل عسكري رائد يعيد أرض سيناء إلى مص من مخصصها.

## قصة التنظيم القطاعي للقطاع العام

كان تطوير القطاع العام من الموضوعات التي كنت دائر الحديث فيها مع السيد/ ممدوح سالم باعتبارها الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني التي ينبغي أن تنح لها الفرصة للانطلاق والنحر من القيود المفروضة عليها من المؤسسات العامة المشرفة والوزارات التي تتبعها تلك المؤسسات والشركات.

لذلك كان من أوائل اهتماماته حين تولى رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 أن شرع في بحث قضايا القطاع العام. وفي أثناء وجودي بالقاهرة خلال إجازة صيف ذلك العام كلفني سيادته بإعداد تصور لتحرير القطاع العام وإطلاق طاقاته وتمكينه من التعامل وفق أسس إدارية واقتصادية سليمة كخطوة أولى ورئيسية في مشروع الانفتاح الاقتصادي. وقد عكفت على إعداد الدراسة المطلوبة وكانت النتيجة تقرير اقترحت فيه إلغاء المؤسسات العامة النوعية بصفتها التنظيم المسيطر على شئون شركات القطاع العام وإحلال تنظيم جديد أكثر مرونة وانفتاحاً محل تلك المؤسسات. واقترحت أن يكون دور التنظيم الجديد الشيق بين شركات القطاع العام ومساندتها دون أن يسلبها حرية اتخاذ القرارات كما كان شأن المؤسسات العامة التي كانت مثل جهازاً فوقياً تلحد من حرية مجالس إدارة الشركات ويقيدها بكثير من ألوان التعقيد.

## وتطوير الجهاز الحكومي

ولعل من أهم القضايا التي أثر لها مع المرحوم ممدوح سالم كان موضوع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد ظل بلا رئيس متفرغ لمدة طويلة حيث أقبحه أ. د. عبد العزيز حجازي وزير الخزانة في ذلك الوقت إلى أن يترك منصب رئيس الجهاز شاغراً وينولى هو بنفسه رئاسته. وقد اقتنع



السيد/ ممدوح سالم بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الجهاز في تطوير الجهاز الحكومي لو توفرت له قيادة واعية مشهمة، لذا فبمجرد أن تولى سيادته رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 حتى قرر تعيين المغفور له أ.د. حسن أحمد توفيق رئيساً للجهاز بناء على اقتراح مني . كذلك كنت قد عرفت السيد/ ممدوح سالم على أسناذي المرحوم أ.د. أحمد فؤاد شريف وبينت له فضله وعلمه، فكان أن قرر استقدامه من مقر عمله بالأمر المُنحلة في نيويورك لينولي وزارة الدولة لشئون مجلس الوزراء والمناجعة والرقابة في حكومته الثانية في مارس 1976 . وكان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نط الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه . وكنا نتابع التطور في أوضاع المطار من خلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء .

### "الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة"

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

## تمهيد:

أشار السيد رئيس الجمهورية في مرات متعددة إلى أن هدفاً أساسياً من أهداف ثورة النصح هو "إعادة بناء مصر" وأن معركة البناء سنسير جنباً إلى جنب مع معركة تحرير الأرض. كذلك التزمت الحكومة في يائها أمام مجلس الشعب بأسلوب عمل محدد بين عناصره ما يلي:

- زيادة الإنتاج والارتفاع بمعدلاته، غشد جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة.
- التخطيط للشئمة بكل عناصرها المادية والبشرية.
- العمل على حل مشاكل الجماهير.
- الوقوف خزم تجاه بعض الظواهر التي تسبب إلى نظامنا الإداري بما يمثله الروتين البالي والنسب واللامبالاة والاحراف والنهب من حمل المسؤولية.

وقد بلورت الحكومة هدفها في إحداث "تغير حقيقي وثوري في دور العاملين المسؤولين في القطاع العام، وفي جهاز الدولة بصفة عامة، يقضي على كل مظاهر النسب والاحراف والسليات".

وفي إطار هذه المعطيات، فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها 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 كفاءتها وتحسين أساليبها في العمل تحتاج إلى تخطيط متكامل نظراً 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 مركزاً. من

ناحية أخرى، فإن هناك ضرورة إلى إدخال تحسينات فورية وتغييرات تدرجية تقلل من مظاهر الخلف والاختلاف وتعمل على التخفيف من المشكلات التي يعاني منها المجتمع دون أن تصرفنا هذه الحلول العاجلة عن الهدف الأساسي وهو التطوير الشامل في المدى البعيد. لذلك فإن الإطار الذي نعرضه لتطوير نظم العمل بالدولة يقوم على برنامج ينقسم إلى مستويات ثلاث:

### المستوى الأول:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات جذرية في الأوضاع التنظيمية والنشريعة والإدارية والتعليمية المرتبطة بمسببات العيوب في جهاز الدولة وصولاً إلى علاج شامل وتغيير حقيقي في أوضاع وأساليب الأداء بالجهاز الإداري للدولة، ويمثل هذا المستوى الخطة طويلة المدى في مجال تطوير نظم العمل والتي لا ينتظر لها عائد سريع وتطلب كثيراً من الدراسات والأبحاث المستفيضة.

### المستوى الثاني:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات هامة نسبياً ولكنها تحتاج إلى فترة متوسطة تقدرها بثلاث سنوات، وتركز هذه الخطة المحلية على توفير بعض المقومات الرئيسية اللازمة لإعادة البناء التنظيمي وتيسير مهمة التطوير الجذري بعيد المدى.

### المستوى الثالث:

ويشمل الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها فوراً اعتماداً على الدراسات المتاحة فعلاً والتي تستهدف علاج مشكلات واضحة وتؤدي إلى تيسيرات في الأداء ووفر في الجهد والتفقات، كما تسهر في حل بعض المشكلات الجماهيرية في تعاملها مع أجهزة الدولة. وتنصف إجراءات الخطة

السريعة لتطوير نظم العمل بقابليتها للتطبيق الفوري، وبأنها تحدث في إطار مفهوم شامل للتطوير الإداري في البلاد، كما أنها تركز على محاولة الاستفادة من الطاقات المتاحة إلى أقصى حد ممكن.

## ملخص المقترحات الواردة بالدراسة

أولاً: مقترحات طويلة الأجل:<sup>18</sup>

تشكيل لجنة عليا تشرف على إنفاذ المهام الرئيسية التالية:

- تحديد الإطار التنظيمي العام للدولة بمكوناته الثلاث [الإدارة العامة، الحكم المحلي، القطاع العام].
- وضع خطة قومية شاملة للقوى العاملة للسنوات الخمس القادمة.
- تعديل نظام التعليم تعديلاً جذرياً شاملاً لتحقيق الترابط بين محتوى التعليم ومواصفات الخريجين من ناحية، وبين متطلبات المجتمع من ناحية أخرى.
- إحداث ثورة تشريعية شاملة تقضي على كل العيوب التشريعية التي تعوق مسيرة الجهاز الإداري للدولة.
- رسم سياسة قومية للأجور تحقق الترابط بين الأجر وبين الإنتاجية، وتتيح مجال الاستفادة بالكفاءات والحد من استنزاف العقول المصرية للخارج.
- بناء نظام قومي للمعلومات يحقق توفى المعلومات اللازمة بأعلى كفاءة ويضمن الاستخدام الأمثل للحاسبات الإلكترونية المتاحة.
- بناء نظام متكامل للرقابة وتقييم الأداء يضر أجهزة الرقابة المتعددة وينسق بينها.

<sup>18</sup> أجدني مضطراً للقول إن هذه الاقتراحات لا تزال حتى يومنا هذا مثل أميات لم تتحقق، ولا يبدو أنها في طريقها للتحقق.

- ترشيد نظام التخطيط القومي وزيادة فعاليته.
- الإشراف على تنفيذ الإجراءات المرحلية الفورية التالية وتقييم نتائج التنفيذ وتقدير التعديلات المناسبة.

وقد أوضحت في التقرير أهمية التعامل مع تلك المقترحات باعتبارها باقة **Package** متكاملة يجب أن يتم تفعيلها في توازن وتناغم حتى تؤدي نتائجها الإيجابية. كما بينت ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي والمنهجية الموضوعية في تصميم وتشغيل تلك النظم المهمة وتجنب الوقوع تحت تأثير الاعتبارات الشخصية والمصالح المتناقضة لبعض أصحاب النفوذ الذين قد لا ترضيهم تلك النظم والضوابط.

### ثانياً: الإجراءات المرحلية:

يكلف الجهاز المركزي للتظهير والإدارة بما يلي:

- حصص ومراجعة وحدات التظهير الإداري العام للدولة واقتراح التعديلات المناسبة لإزالة الازدواج وتبسيط الهيكل التنظيمي العام وتحقيق سرعة الإجراءات وتحديد المسؤوليات.
- حصص القوى الوظيفية الحالية ودراسة توزيعها على أجهزة الدولة واقتراح التعديلات الهيكلية في بناء القوى العاملة وأسس توزيعها واقتراح سياسة جديدة لتوزيع الخريجين [يندر هذا بالتعاون مع الجهاز المركزي للنقبة العامة والإحصاء ومعهد التخطيط القومي].
- إتمام عملية توصيف الوظائف بكل أجهزة الدولة وما يترتب عليها من ترتيب للوظائف وحصص للاحتياجات التدريسية ووضع معدلات للأداء، وإعادة تسكين العاملين بناء على ذلك



- واقترح التعديلات اللازمة لضمان سلامة الهيكل الوظيفية بالجهات المختلفة، [يعاين المعهد القومي للشمية الإدارية في عملية حصص الاحتياجات التدريسية].
- تطوير أجهزة التدريب والإعداد ودعم دور المعهد القومي للشمية الإدارية باعتبارها الجهة القومية المسؤولة عن تخطيط الإعداد والتدريب وخلق الكوادر الإدارية اللازمة.
  - تحصيل المنحلفات من الإيرادات المسنحة للدولة.

### ثالثاً: الإجراءات العاجلة:

- تصريف المخزون الرأكد بمخازن الحكومة والقطاع العام.
- تعديل مواعيد بدء وانتهاء العمل وفقاً للمقترحات الميمنة تفصيلاً.
- تطبيق نظام اليوم الكامل وإطالة العطلة الأسبوعية على سبيل التجربة ببعض الوحدات.
- تنظيم ساعات تأدية الخدمة للجمهور.
- تيسير إجراءات تقديم الخدمات للجمهور.
- تعديل قواعد ولوائح العمل.
- ضبط عمليات الإسكان الإداري وتنظيم إمداد أجهزة الدولة باحتياجاتها من المستلزمات.
- تشغيل الطاقات العاطلة.



وبعد هذا الملخص طرحت التقرير في الجزء الأول منه العيوب الأساسية في الجهاز الإداري بالدولة وأسبابها الرئيسية، وصنفها إلى:

#### عيوب تشريعية

أهمها عدم وجود جهة موحدة لإعداد ومراجعة التشريعات قبل إصدارها، وتطوير بعض القوانين القديمة بطريقة لا تحقق الهدف الكامل من التطوير، وتأخير صدور اللوائح أو القرارات التنفيذية لبعض القوانين، ونقص الدراسات الإحصائية عن مشكلات تطبيق القوانين بحيث تتخذ أساساً لتطويرها.

#### عيوب تنظيمية

مرصدت الدراسة أهم العيوب التنظيمية في عدم الاستقرار التنظيمي، الازدواجية والتكرار في الاختصاصات، وجود إدارات وأقسام تنظيمية غير فعالة، اختلال تبعية بعض التنظيمات، وتداخل أعمال التخطيط والتنفيذ وانصراف الأجهزة المنوط بها أعمال التخطيط إلى أمور تنفيذية، فضلاً عن عدد من العيوب الناشئة عن إهمال أسس الإدارة والتنظيم العلمي في جهاز الدولة مثل عدم تناسب السلطة والمسئولية، عدم تفويض السلطة، عدم وضوح اختصاصات الوظائف ومسئولياتها.

#### عيوب القوى البشرية

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

## عيوب مالية

ومن هنا الإسراف في الإنفاق على مشروعات أو عمليات لا تنم أو يتأخر تنفيذها ومثل طاقات عاطلة، وتحقيق خسائر مالية جسيمة نتيجة قصور الدراسات أو الخلل التنظيمي وضعف التخطيط والرقابة، التراخي في تحصيل إيرادات الدولة، تراكم المخزون السلعي الرأكد وسوء إدارة الأعمال المخزنية، فضلا عن حالات من التلاعب في التعاقدات المحلية والخارجية.

## الأسباب الرئيسية لعيوب الجهاز الإداري للدولة

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

- عدم وضوح الأسس التي ينم بناء عليها تكوين الأجهزة والتشظيمات المختلفة مما أدى إلى التوسع غير المخطط في جهاز الدولة.
- عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة على مستوى الدولة مما أدى إلى التوسع في التوظيف على أسس غير مدروسة، وعدم التبادل في توزيع الكفاءات وأصحاب الخبرات بين أجهزة الدولة.
- فشل نظام التعليم بمراحله المختلفة في توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات المجتمع.
- العيوب التشريعية وتقادم القوانين وعدم مسايرتها لروح العصر ومتطلباته.
- فشل سياسة الأجور القائمة على أساس تسعير الشهادات في توفير المناخ الملائم لاجتذاب وحفز الكفاءات للعمل بجهاز الدولة.

▪ ضعف نظم الرقابة وتقييم الأداء وتعدد الأجهزة القائمة لها وعدم التكامل أو التنسيق فيما بينها.

▪ تضارب نظم العمل وتباينها بين الأجهزة المختلفة في الدولة نتيجة افتقاد الدراسة الموضوعية والخطيط السليم.

ثم أفرّد التقرير جزءاً مهماً لطرح الأفكار والمقترحات الخاصة بالتطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة.

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

وبغض النظر عن طبيعة هذا الاعتراض فإن النتيجة كانت تجميد التقرير ومقترحاته التي كان عليها أن تنتظر أن يشكل السيد/ممدوح سالم وزارته الأولى في إبريل 1975 حتى ينطلق في محاولاته تنفيذ ما جاء لهذا التقرير وغيره من دراسات قالية أعددها له. كما اعتمد سيادته على دراسات ساهم بها عدد من الزملاء أساتذة الإدارة في مصر الذين استعان بهم كمستشارين في مجلس الوزراء منهم أ.د. سيد الهواري، أ.د. حامد كمال الدين، وقد اسنم بعضهم على قائمة مستشاري مجلس الوزراء لسنوات طويلة، وكان رحمه الله دائر الاجتماع وهم والاستماع إلى آراءهم.

## توجهات إدارية تبناها السيد / ممدوح سالم

من بين العديد من المقترحات التي كنت دائر طرحتها، تبنى السيد / ممدوح سالم عدداً من التوجهات الإدارية الجديدة منها ما يلي:

- ✓ فكرة تقليص الدواوين العامة للوزارات بحيث لا يزيد عدد العاملين بديوان عام وزارة عن مائتين يباشرون مهام التخطيط والتشسيق والرقابة، على أن ينقل باقي العاملين إلى الأجهزة والوحدات التنفيذية التابعة للوزارة.
- ✓ مشروع إعادة توطين العاملين بجهاز الدولة بالقاهرة الكبرى في المحافظات التي ينتمون إليها أصلاً وذلك للتخفيف عن محافظات القاهرة الكبرى وإعادة التوازن السكاني في البلاد، وقدم في ذلك تيسيرات كبيرة تشجع العاملين على طلب العودة إلى محافظاتهم.
- ✓ برنامج التخلص من المخزون الرأكد في المخازن الحكومية والذي قام على الحصص الدقيق لكل الموجودات بتلك المخازن وإعداد قوائم بما يزيد عن حاجة كل جهة، ونشر القوائم بين وحدات الجهاز الإداري للدولة أو لأكبري النبادل بينها فيما تحتاجه كل منها .

تلك كانت مرحلة السيد / ممدوح سالم مع خمس وزارات برئاسته منذ

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

كلف الرئيس السادات دكتور مصطفى خليل بتشكيل الحكومة! وبعد

ذلك عينه السادات هو والمشير الجمسي مساعداً للرئيس الجمهورية في عام

!! 1978



في عدد 3 يناير 2019 نشرت مريثة مهمة كتبها كوثر زكي<sup>19</sup> لم أجده أفضل منها لختام حديثي عن شخصية كان لها بصمة مؤثرة في تاريخ الوطن وأيضاً في مسيرتي الشخصية!

### ممدوح سالم الحصان الأسود

#### أول وزير داخلية تخدع المنظرين قبل اعتقالهم

رجال خلد التاريخ أسماءهم إما بخروف قائمة وإما بخروف مضيق، لنسكنهم لها المسيرة لمن يأتون بعدهم فإذا رحلوا بأجسادهم فسقط ذكركم الشعوب المدونة، تنوارت سيرتهم على من العصور. وممدوح سالم هو أحد هؤلاء الرجال ربما تختلف البعض على أدائه وربما يتفق البعض الآخر ولكل وجهة النظر التي تحترم فناريخ ومواقف الأشخاص هما الحكم الفاصل بين وجهات النظر.

كان من بين العوامل التي دعت عبد الناصر الذي تولى مهمة وزارة الداخلية في أول حكومة تشكلها الثورة بعد إعلان الجمهورية، لاختيار ممدوح سالم إعادة تشكيل جهاز الأمن السياسي في بداية عهد الثورة مع فنه السابقة بممدوح سالم، فقد كانا زميلين أثناء فترة الدراسة الثانوية، ولكن السبل فرقت بينهما، فالتحق عبد الناصر بالكلية الحربية، بينما التحق ممدوح سالم بكلية الشرطة، ومضت مسيرة الحياة العامة بالجيلين فيما بعد، فقد أصبح عبد الناصر رئيساً للبلاد ونقل ممدوح سالم لشغل منصب مفشش المباحث العامة بالإسكندرية وتأسيساً على العلاقات

<sup>19</sup>ممدوح سالم الحصان الأسود <br> أول وزير داخلية تخدع المنظرين قبل اعتقالهم - نصف الدنيا

الوثيقة القديمة بينهما اختار عبد الناصر ممدوح سالم ليكون مسؤولاً عن أمنه هو الشخصي، حيث تولى سالم الإشراف على تأمين كافة الرحلات الخارجية لعبد الناصر، وقام بهذه المهمة خير قيام لمدة تقارب عشرين سنوات منذ أواخر الخمسينيات، وأواخر الستينيات، وتولى ممدوح سالم في ذات الوقت منصب مفش 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 تعديلاً محدوداً، نقل خلاله ممدوح سالم ليشغل منصب محافظ الإسكندرية.

معالم سيرة ممدوح سالم الوظيفية تؤكد بما لم يتخذ مجالاً للشك أنه لم يكن سوى رجل عبد الناصر إن جاز التصنيف وليس رجل السادات لأن السادات وحتى ذلك الوقت لم يكن له رجال ولم يعمل على تكوين كوادس أو رجال يدينون له بالولاء.

### الخيار الصعب

على باب القصر الذي كان يسكنه الرئيس السادات بالجيزة، وجد ممدوح سالم المكان أشبه بالمكنة العسكرية، وبمجرد أن تبين قائد مجموعة الحراسة وتأمين المنزل هوية السيارة، أمس بفتح البوابة الرئيسية للقصر، انطلقت السيارة بسرعة نحو الداخل وفي إحدى القاعات المجاورة للصالون الرئيسي بمنزل السادات، جلس ممدوح سالم وما هي سوى لحظات ودخل الرئيس السادات قائلاً: «البلد في خطر يا ممدوح، مراكز القوى عازمين تخولوها لبحور دم، دول حولوا البلد لسجن كبير، دول ينجسوا علي أنا شخصياً أنا قررت أواجههم وفوراً، أنا قررت إقالة شعراوي جمعة أخطر ما فيهم وتعيينك مكانه»، وبدأ أن السادات وكأنه يضع ممدوح سالم أمام خيارين ليفاضل بين أن يكون وزيراً للداخلية أو محافظاً للإسكندرية وبلا تفكير اندفع

ممدوح سالم وبكلمات واقية قال: أنا مع سيادتك ومع الشعبية ومع الشعب. كانت هذه هي المرة الوحيدة التي يشارك فيها ضابط شرطة في حصر صراع على السلطة في مصر في التاريخ المعاصر فإن ممدوح سالم من بين عدد قليل من ضباط الشرطة الوطنيين، حتى قرر الرئيس جمال عبد الناصر اختياره لتأسيس جهاز جديد أسماه المباحث العامة «مباحث أمن الدولة حالياً» وكان اسمه فيما سبق «البوليس السياسي».

كانت المهمة صعبة شحها السادات لممدوح سالم بكل أبعادها بعد أن أصبح وزيراً للداخلية. وأضاف السادات أنه استمع إلى الضابط الذي قدم له الشرائط التي تحتوي على مكالمات لعدد من كبار المسؤولين ومكالمات مسجلة للرئيس نفسه الأمر الذي يشير إلى محاولة الاستيلاء على الحكم وفي هذه اللحظة طلب السادات من ممدوح سالم الذهاب. وبأقصى سرعة إلى وزارة الداخلية ليمسك سيطرته عليها وعلى المرافق التابعة لها، وبالذات على المباحث العامة التي رأى السادات أن المسئول عنها اللواء حسن طلعت ضالع في المؤامرة وحذره أيضاً من استخدام قوات الأمن المركزي الذي أنشأها شعراوي جمعة وتدين بالولاء له وانطلق ممدوح سالم يسابق الزمن ليكتب سطوراً جديدة في تاريخ وزارة الداخلية المعاصر قد ترويتها ليصبح ممدوح سالم أول ضابط شرطة ينولي قيادة الوزارة منذ قيام الثورة. كان النحريك السريع الذي قام به ممدوح سالم للسيطرة على غرفة التسجيلات بوزارة الداخلية قد أجهض الاتجاه المناوئ فلم يكد شعراوي جمعة يعلم خلال تواجد مكعب الفريق محمد فوزي باستدعاء ممدوح من الإسكندرية حتى سارع بالاتصال تليفونيا باللواء حسن طلعت مدير المباحث العامة وطلب منه إعداد كل ما تحتفظ به في إدارته من شرائط وتسجيلات ولكن اللواء حسن طلعت لم يتمكن من تنفيذ تعليمات

شعر اوي جمعة فقد سبقته قوة من رجال الحرس الجمهوري فأرسلت على وجه السرعة عقب وصول ممدوح سالم إلى وزارة الداخلية. تجاوز ممدوح سالم عن الكثير من الثغرات النفسية التي كانت داخلية اتجاه شعر اوي جمعة الصديق القديم، وحسن طلعت ولم يتردد في تنفيذ المهمة وهي الحفاظ على وزير الداخلية ومدير المباحث العامة، أما على الجانب الآخر فقد شدد ممدوح سالم تعليماته لقادة الشرطة على مستوى الجمهورية بضرورة اتخاذ كافة الإجراءات والاستعدادات لمواجهة أي اضطرابات أو مظاهرات، وبالفعل وقعت المظاهرات عقب صلاة الجمعة 14 مايو وبدأ تجمعها أمام مسجد جركس وأخرى أمام "و" "لا سادات ولا مساومات عبد الناصر ما مات".

ورغم أن ممدوح سالم كان ضابطاً ورئيساً لمباحث أمن الدولة في الإسكندرية إلا أنه كان يميل إلى الحوار السياسي قبل تعيينه وزيراً للداخلية مع من تنسب إليه تحركات مضادة للنظام وكان يقدم لهم التحذير تلو التحذير ولا يلجأ إلى سلاح الاعتقال إلا عندما تفشل كل محاولات التفاوض وأن ممدوح سالم ممن ينحلون بفضيلة الصمت والنحس في هدوء ودون إعلان ودون استعراض عضلات ومن هنا بدأ ممدوح سالم مهامه بعد أحداث مايو 1971 يمضي خطى سريعة وفي كل الاتجاهات، أعاد دراسة كافة المواقف الأمنية، وأزال من قاموس مفردات الحياة السياسية في مصر أمثال «الاعتقالات» سعى في إيجاد تقارب حقيقي بين جهاز الشرطة والشعب وعلى محور آخر رأى ممدوح سالم أن الاهتمام برجال الشرطة أنفسهم وبأدواتهم الأمنية مهمة مطلوبة أيضاً ومحسب له أنه أول وزير داخلية يشي إدارة خاصة أسماها إدارة العلاقات الإنسانية تتبعها فروع في جميع مديريات الأمن على مستوى الجمهورية وتكون مسئوليتها أن

ترعى كل جندي وضابط وتقف جواره وقت الشدائد، كان ممدوح سالم يدرك أن هناك مهمة أخرى على جانب كبير من الخطورة والأهمية تجب الالتفات إليها ألا وهي الاستعداد للمعركة الحنمية مع العدو الإسرائيلي فكانت تحركاته وتوجيهاته لأجهزة الشرطة وقيادتها هادفة للاستعداد الملائم للجهة الداخلية لهذه المعركة. وبدأ السادات يدرك أن حسن اختياره لممدوح سالم صاحب العقلية السياسية الواعية بدأ يلقى ثماره بأسرع مما تخيل، وفي شهر نوفمبر 1971 وبعد ستة أشهر فقط من تعيين السادات لممدوح سالم وزيراً للداخلية صدر قرار جمهوري لممدوح سالم بأن ينوب الإشراف على الأمانة العامة للحكم المحلي وله كافة سلطات وزير الحكم المحلي الواردة في القوانين واللوائح، وكان من بين أهم خصائص وسلطات هذا المنصب الإشراف والمناجعة الكاملة لأعمال جميع المحافظين على مستوى الجمهورية وبعدها بأقل من شهرين أصدر الرئيس السادات قراراً بتشكيل حكومة جديدة برئاسة الدكتور عزيز صدقي خلفاً لمحمود فوزي، وعين فيها ممدوح سالم نائباً لرئيس الوزراء لشئون الخدمات بالإضافة إلى توليه مهام وزارة الداخلية. ولما كانت متطلبات مرحلة ما بعد انتصار أكتوبر 1973 تفرض نفسها وبشدّة. شرع السادات في تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي وجنح إلى التحول إلى نظام التعددية الحزبية بدلاً من الحزب الواحد أو التنظيم السياسي الواحد، وفي هذه الأثناء كانت قدرات ممدوح سالم السياسية محل تقدير وإعجاب من جانب السادات، وقرر أن يكلفه برئاسة الوزارة وعند هذا الحد انتهى دور ممدوح سالم كوزير للداخلية، وأصبح رئيساً للسلطة التنفيذية مجلس الوزراء بأكمله وكان أول ضابط شرطة يصل لثولي هذا المنصب، ومن بعده تولى صديق عمره سيد فهمي منصب وزير الداخلية في منتصف أبريل 1975 وأعاد ممدوح سالم تشكيل الوزارة أكثر من مرة



تففيذا لنوحيات الرئيس السادات الذي كان ياهى في كل مكان بمدوح سالم، وكان يقول معنديش حد يفهم سياسته زى مدوح سالم وقد شهدت فترة توليه مهام رئاسة الوزارة تطورات عديدة على كافة المستويات ثم تولى مدوح سالم وزارة الداخلية مرة أخرى إلى جانب رئاسته للوزراء عقب أحداث 18، 19 يناير 1977 ولكن دخلت الدسائس بين الرئيس السادات وبين مدوح سالم إلى أن تقدم باستقالته من منصبه كرئيس للوزراء في عام 1978 وعاد مدوح سالم إلى الإسكندرية ليعيش فيها مواطنا عاديا، وقال أحد المقربين لمدوح سالم: إنه وجد في رصيده في البنك 1600 جنيه وأعاد ثلاث سيارات ملاكي أرسلها إليه النبوي إسماعيل وزير الداخلية من الوزارة ليستخدمها في تنقلاته ولكنه رفض وأثر استخدام سيارته الخاصة ماركة فيات 2300 والتي كانت لوحاتها المعدنية تحمل أرقام 110 ملاكي الإسكندرية، ولكن الرئيس السادات أصدر قرارا بتعيينه مساعدا لرئيس الجمهورية وعندما تولى الرئيس مبارك مقاليد الحكم في البلاد في أكتوبر 1981 أعاد تعيين مدوح سالم في منصبه كمساعد لرئيس الجمهورية.

### دمائة الخلق

(شأنى شأن أي مواطن، ولا ينبغي أن أحصل على ميزة لا يمكن لأحد أن يحصل عليها).

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

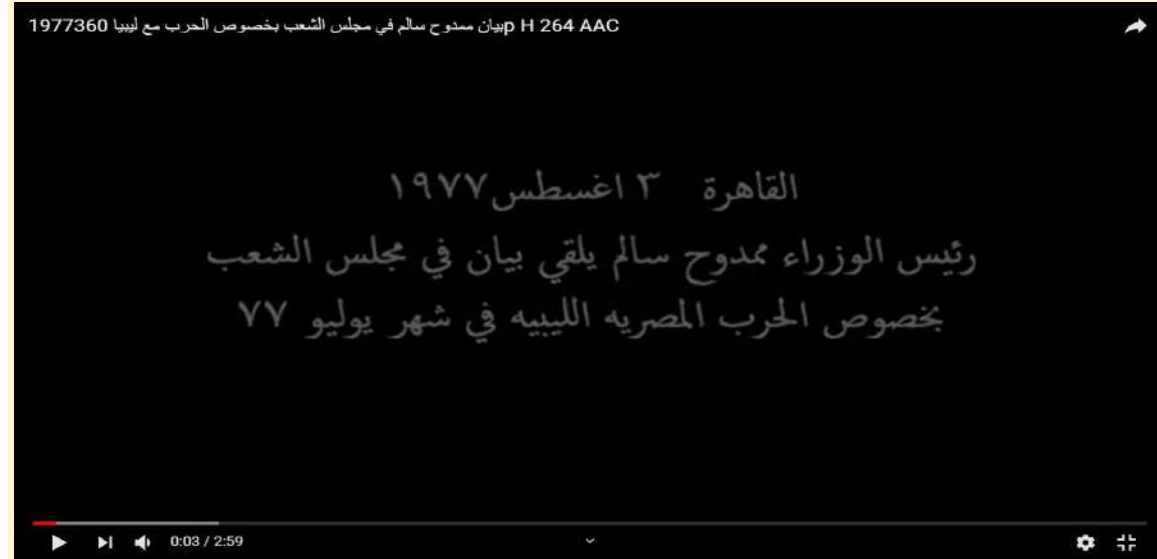
للموظف مجموعة من الأوراق كانت عبارة عن طلب مكتوب بخط اليد يلتمس فيه استصدار قرار بعلاجه في الخارج على نفقة الدولة، ومع ذلك الطلب كان يوجد تقرير رسمي معتمد من أحد كبار أساتذة الجراحة بالإسكندرية يوصى فيه بضم مرة السفر للعلاج بالخارج لخطورة الحالة الصحية ولعدم توافر متطلبات العلاج بالداخل، ومع هذا التقرير كان يوجد مجموعة من التحاليل والتقارير الطبية طالع الموظف الأوراق بسرعة وبلا تدقيق، فقد كانت ملامح صاحب الطلب وتقاطع وجهه قد شدته واستحوذت على كافة حواسه، أحس الموظف بأن صاحب الطلب وجهه مألوف جدا وشعر بأنه يعرفه جيدا، وحاول أن يذكره ولكن دون جدوى، فنسلك الموظف بعينه بسرعة إلى مجموعة من الأوراق التي أمامه، لنصعته المفاجأة، لقد اكتشف الموظف أن صاحب الطلب هو السيد ممدوح سالم مساعد رئيس الجمهورية، لم يرد الموظف بكلمة واحدة جمع الأوراق بسرعة وهرول منوها إلى مكتب رئيسه، وأسرع إلى مكتب وكيل أول الوزارة فرافقهما على عجل إلى مكتب الدكتور مراعى دويدار وزير الصحة الذي ترك مكتبه مع موظفيه بعد أن علم أن السيد ممدوح سالم لا يزال واقفا هذو. أمام الشباك وقبل أن يغادر مكتبه، رفع السماعة، وفي كلمات سريعة أحاط الدكتور عاطف صدقي رئيس الوزراء وكان العتاب منهما حاراً لممدوح سالم، وأن الإصرار من جانبه على أنه مواطن شأن أي مواطن، ولا ينبغي أن يحصل على ميزة لا يمكن لآخر أن يحصل عليها وصدى قرار رئيس مجلس الوزراء في نفس اليوم بالموافقة على علاج ممدوح سالم خارج البلاد إلى لندن وسافر ولكنه توفي في الليلة التي وصل فيها إلى لندن.

وفي عدد جريدة الأخبار الصادر يوم 23 يناير 1989، وفيه عموده الشهير كتب مصطفى أمين مقالا ساخنا قال فيه: دهشت عندما قرأت أن سكرتيرة مجلس الوزراء أرسلت خطابا إلى ورثة ممدوح سالم رئيس الوزراء الأسبق تطالبهم بسداد مبلغ ألفي دولار قيمة بدل السفر الذي صرفه عند سفره لرحلة العلاج إلى لندن التي توفي خلالها هناك؟

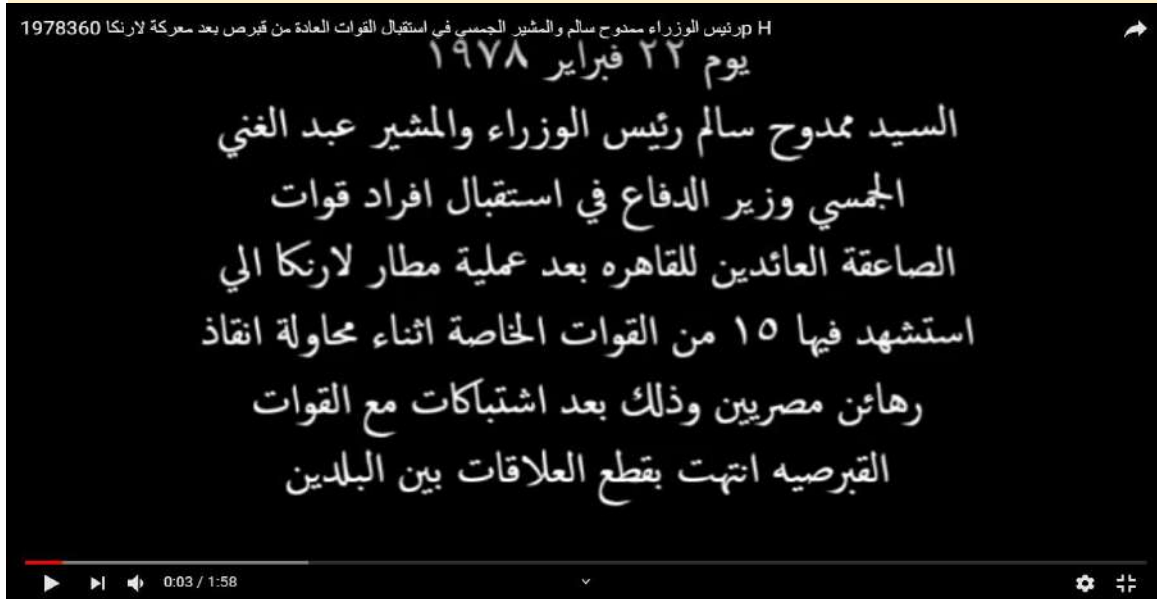
ممدوح سالم رئيس الوزراء الوحيد منذ قيام الثورة الذي أجرى فيها انتخابات حرة نزيهة سقط فيها بعض الوزراء، والذي مرت بين يديه ملايين الجنيهات فلم يستفد ولم ينشئ عمارة ولم يشتري عربة ولم يرق قريبا ولم يعطى صفقة لنسيب من أنسابه هذا الرجل نطالبه بأن تدفع أسرته الألفي دولار في الوقت الذي نعلم أن الدولة دفعت ملايين الجنيهات لعلاج وزراء وهلافت، لم يكن ممدوح سالم يومئذ عاطلا وإنما كان مساعدا لرئيس الجمهورية وكان يوفد في مهام بعيدة تحمل رسائل رئيس الجمهورية وأن يقبل المهام رغم مرضه وأن يتعامل على صحته إلى أن مات أثناء تأدية وظيفته.

وكتب أيضا في هذا الموضوع الكاتب الساخر أحمد رجب في بابيه الشهير نصف كلمة في اليوم السابق لما كتب مصطفى أمين بجريدة الأخبار أيضا قال: «أفنى ممدوح سالم حياته في خدمة الدولة وكان نظيف اليد وعلى خلق عظيم، إلا أن هذا لا يمنع كما قرأت أن رئاسة مجلس الوزراء أرسلت تطالب ورثته أن يدفعوا ألفي دولار كما سمعت أن خطابا مماثلا أرسل إلى ورثة سعد زغلول يطالبهم بخمسة وثلاثين جنيها إسترلينا أجره المركب الذي سافر عليه إلى لندن ذهابا وإيابا لمفاوضة الإنجليز، وقد أتضح أن سعد باشا كان مسرفا لأنه قطع تذكرة درجة أولى.

لقد أجمع المراقبون على أن ممدوح سالم خرج من الحكم نظيف اليد نظيف السمعة، قليل الخصومات واسئس على التزامه بنظام الحكم، ولم يستثم أي موقف لصالحه مرحم الله هذا الرجل عسى أن يكون قدوة لكل من أفعمر الله عليه بنعمة السلطة حتى لا تكن نقمة إذا اخرف به الطريق.



<https://youtu.be/R6lqP5HEuNk>



<https://youtu.be/wtHiGTrRZAq>



<https://youtu.be/VGOYPx8-Ctl>



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



<https://youtu.be/MjSju3VXynU?si=9n2nyl-GqnfQtUlex>





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



<https://youtu.be/5LsUMnOniCs?si=MRkGr1IKYLNN8h4J>

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



<https://youtu.be/7lvSEljSM7A?si=QdQE957StHPISzLT>



[https://youtu.be/ZiLbf\\_NQlrQ?si=Rf\\_y3RmBwUtlklm](https://youtu.be/ZiLbf_NQlrQ?si=Rf_y3RmBwUtlklm)

(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=ARTClSxoJW6uDSqn>

(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/MycswLqkjl?si=WlhVED\\_s8tlGkndG](https://youtu.be/MycswLqkjl?si=WlhVED_s8tlGkndG)



[https://youtu.be/CMtFYAvh\\_o?si=qjZuBIU-0AKJPfVf](https://youtu.be/CMtFYAvh_o?si=qjZuBIU-0AKJPfVf)

(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 محمود سالم

وهذه نهاية الكتاب الثالث

من

"رجال من مصر.. ومواقف لها تاريخ"

ومصر مستمرة في العطاء بإفان الله



<https://youtu.be/RZ0CHi-FMZY?si=5nLlzpWdVgqMdEty>



## أهم 7 شخصيات مصرية معاصرة

