

# حصاد العمس 10

أيام

في رحلة الحصاد





أيام

جامعة الإسكندرية

1956 – 1952

## بداية المشوار

لم تكن كلية التجارة هي هدي في حين انتهيت من دراستي بمدرسة الرمل الثانوية في مايو من عام 1952، بل كانت وجهتي هي الكلية الحربية التي تقدمت إليها بطلب في يوم من أيام شهر يونيو في ذلك العام الشهير- عام ثورة يوليو-، وقد صحبني إلى القاهرة شقيقي الأكبر المغفور له المستشار حافظ السلمي. وبعد تقديم الأوراق أمضيت يوماً حافلاً بكل أنواع الاختبارات الخاصة باللياقة الصحية، ثم جلست مع الآخرين في انتظار النتيجة التي ستحدد من يقع عليهم الاختيار لاستكمال مراحل الاختبارات الرياضية وبعدها يتوجه الناجحون فيها إلى كشف الهيئة [وهي مقابلة شخصية مع مجموعة من كبار الضباط للحكم على هيئة المتقدم بشكل عام]، وكانت النتيجة على غير ما أتمنى إذ لم أجتز الاختبار الصحي نظراً لوجود تفرطح في القدم Flat Foot. وكان أن عدنا أدراجنا مساء نفس اليوم، وصبيحة اليوم التالي كنت أقف أمام مسجل كلية التجارة بجامعة الإسكندرية الأستاذ حسين عيسوي أقدم أوراق الالتحاق إذ لم يكن مكتب التنسيق قد وجد بعد.

وكانت كلية التجارة قد احتلت مكانها الحالي في محطة الشاطبي بعد أن انتقلت من مقرها القديم بحي محرم بك، وإن كانت قد اكتفت في ذلك الوقت باحتلال مبنى كان مهيناً ليكون ملجأ للأطفال باسم " ملجأ الحرية". ولا يزال هذا المبنى قائماً حتى اليوم ضمن مجموعة مباني الكلية التي اتسعت وتعددت، وإن كان يشغله الآن فرع للبنك الأهلي المصري. وفي سنوات الدراسة بكلية التجارة تعرفت على مجموعة من الزملاء طالت مع بعضهم علاقة الزمالة والصدقة حتى اليوم وهما أ.د. محمود مرسي أستاذ الإدارة بجامعة سنترال ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية الآن، وأ.د. حنفي سليمان أستاذ الإدارة المتفرغ بكلية تجارة الزقازيق الآن وعميدها الأسبق. واتسعت العلاقات بيني وبين حنفي سليمان حيث صرنا بعد التخرج بعدة سنوات صهرين حين تزوج شقيقة زوجتي رحمها الله. واتصلت العلاقات بيننا حيث انتقلنا

بعد التخرج للعمل معاً في إدارة المؤسسات العامة الإنتاجية ثم المعهد القومي للإدارة العليا كما سأوضح فيما بعد.

وأذكر ممن درست على أيديهم في السنة الأولى كان عميد الكلية في ذلك الوقت الأستاذ [لم يكن يحمل لقب الدكتور] شفيق حسن وكان يدرس مادة شيقة اسمها الموارد الاقتصادية، وأ.د. محمد حمدي مظلوم أستاذ الاقتصاد الذي كان حريصاً على ارتداء الرداء الجامعي في محاضراته لنا وكان يحفزنا على دراسة كتابه الشيق " مبادئ التحليل الاقتصادي " بقوله إننا في إجاباتنا عن أسئلة الامتحان ينبغي أن نستخدم لغة الدكتور طه حسين ومبادئ اللورد كينز صاحب المدرسة الشهيرة في علم الاقتصاد. وفي السنة الأولى أيضاً تعرفت على أستاذ اللغة الإنجليزية الرقيق أ. أحمد فتحي بهيج رحمه الله، والذي التقيت به بعد ذلك بسنوات حين سافرت للدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وكان هو ملحقاً ثقافياً في مكتبتنا التعليمي بواشنطن يقوم على خدمة الطلاب المبعوثين ويقدم لهم أجل المساعدات.

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



وقد كان من أساتذتي الذين تمتعت وزملائي بالدراسة على يديه والاستثناس بكريم خلقه أستاذنا الفاضل أ.د. خيرت ضيف متعه الله بالصحة وأطال في عمره، وقد درسنا معه مادة ضرائب الشركات وكانت وقتها من أهم الضرائب قبل أن تلغى ويستبقى



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



شريف دلاور

وكان من أساتذتنا الذين تعرفت منهم على بدايات علم الإدارة الأستاذ/ عبد الغفور يونس وهو من أقدم أساتذة الإدارة إن لم يكن أقدمهم في مصر والعالم العربي، وكان يدرس مادة يستخدم لها مرجعاً من تأليفه عنوانه " التنظيم في تجارة القطاعي"، وكنا نبذل جهداً غير عادي في محاولة فهم موضوعات الكتاب وفك ما كنا نعتبره في ذلك الوقت طلاسم غير مفهومة بالمرّة. وكان رحمه الله يتمتع بشخصية جذابة مرحة كانت هي التعويض لنا عما لاقيناه من عنت في استظهار مادة كتابه الأول الذي درسناه في السنة الأولى، وكتابه الثاني الذي كان علينا دراسته في السنة الثانية بالكلية ويحمل عنوان " التنظيم الصناعي" والذي لم يكن يقل تعقيداً عن سابقه. لذلك كان غريباً بعد ذلك أن أكون ومجموعة من زملائي أول من يلتحق بشعبة إدارة الأعمال

التي أنشأت لأول مرة في الكلية ابتداء من الفصل الدراسي الثاني عام 1955 وذلك رغم أننا عانينا الأمرين من دراسة مادتي الإدارة مع أستاذ/ عبد الغفور يونس وكذلك مجموعة محاضراته في الفصل الأول من السنة الثالثة بالكلية وموضوعها "المخاطر التجارية" وتلك قصة جديدة بأن تروى.

كذلك درسنا على أيدي أساتذة أفاضل منهم أ.د. عبد المنعم فوزي رحمه الله الذي درسنا معه مقرر في "اقتصاديات النقل" وكان له كتيب صغير اعتاد في المحاضرة الأخيرة قبل الامتحان النهائي أن يلغي أجزاء كثيرة منه فلا يبقى كمادة للامتحان إلا صفحات قليلة كان يزيد عليها بإعطائنا نماذج للأسئلة نجدها أمامنا في الامتحان. كما كان للمرحوم أ.د. محمد طه بدوي أستاذ القانون والعلوم السياسية فضل تعريفنا بأساسيات القانون وقواعده الرئيسية من خلال مقرر "المدخل إلى القانون". ولا أنسى أ. سعد برغوث عبقرى الإحصاء وكان وقتها معيداً يتولى تفسير الطلاسم التي كان يصبها علينا في محاضرة أسبوعية عملاق الإحصاء المصري المرحوم أ.د. عبد المنعم ناصر الشافعي والذي كان يحضر من القاهرة أسبوعياً ليدرس لنا مادة الإحصاء ونحن في السنة الثالثة بسرعة فائقة وتمكن غريب لم يكن لنا من وسيلة لمتابعته وتفقه ما يقول سوى الالتجاء إلى "السكشن" الذي يقوده ببراعة أ. سعد برغوث. وكان أ.د. جمال عليش قد درس لنا بعض الوقت مادة الاقتصاد، وكان من الاقتصاديين النابهين الذين شاركوا في أعمال "لجنة التخطيط القومي" حين تم إعداد أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 1954-1959.

### وبدأت مرياح التغيير

في خلال السنتين الأولى والثانية من دراستي بالكلية لم تكن مادة الإدارة أبداً من المواد المحببة إلى النفس بل كانت نوعاً من الهم المتصل وشر لا بد منه. وكان بعض المعيدون في ذلك الوقت يساعدون في تقديم ما كان يسمى "إدارة عملية" وهي فصول كنا نتلقى منهم فيها معلومات في كيفية صياغة المراسلات التجارية وكتابة

مختلف أنواع الخطابات المتصلة بتقديم العروض أو الاستفسار عن أسعار السلع وغيرها من الأمور التي أصبحت بعد ذلك من موضوعات الدراسة في مدارس التجارة الثانوية ومعاهد السكرتارية.

ومع بداية العام الثاني من دراستي في كلية التجارة بدأت رياح التغيير تهب على الكلية ممثلة في جيل جديد من الأساتذة الشباب الذين أتموا دراساتهم العليا في الخارج وعادوا يحملون معهم أفكاراً ومفاهيم جديدة، بل وأطر لعلوم جديدة لم نسمع عنها من قبل. وكانت البداية مع وصول أ.د. محمد عبد العزيز عجمية أستاذ الاقتصاد الذي درّس لنا مقرر جديد عن اقتصاديات البترول شارحاً لنا تفاصيل تلك الصناعة وعناصرها الأساسية. ثم كان وصول الأستاذ/ طاهر أمين ليدرس لنا مادة محاسبة التكاليف في السنة الثالثة وكانت تمثل رؤية جديدة لمادة المحاسبة التي خلدناها في دراستنا الأولى لها مجرد عمليات حسابية تقليدية. وكانت بداية تعرفنا حقيقة على المذاق الجديد لعلوم الإدارة مع وصول أستاذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشربيني أمد الله في عمره والذي بدأ يحاضرنا في مادة التسويق بشكل لم نعتده من قبل وكان قد عاد لتوه من الولايات المتحدة الأمريكية حاصلًا على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أيوا Iowa State.

ولما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسة هو الأخ علي شريف الذي أخذ يبشرنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر. ولم يطل انتظارنا فقد وصل إلى الكلية ذات صباح شاب وسيم له شارب كثيف كان علامة مميزة له وأنبأنا المسئولون أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وتحلقنا حوله نريد أن نتعرف على موضوع الدراسة، ثم استثمرنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكد علاقاتنا به وهو أستاذنا ورائدنا الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف.

وكان رحمه الله جريئاً في العلم جرأته في الحق، وعلمنا منه أنه حصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو وهي واحدة من أهم وأرقى جامعات العالم، وقد بدأ محاضراته في مادة جديدة سمعنا اسمها لأول مرة وهي "العلاقات الصناعية". كانت المادة تستعرض موضوعات تتصل بأهمية العنصر البشري في الصناعة وكيف كانت العلاقات الصناعية تتسم بالصراع بين الإدارة ونقابات العمال، وكيف تدور المفاوضات الجماعية **Collective Bargaining** بين الإدارة والنقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تنتشر 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 متطوراً ونتطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانبهار إلى أستاذنا 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 الشيقة التي يقدمها لنا. ولكننا كنا نتطلع إلى كتاب في أيدينا نرجع إليه، فلجأ إلى صديق له يمتلك مطبعة كي يجهز لنا كتابه الأول في العلاقات الصناعية الذي كنا نتسلمه في شكل ملازم أولاً بأول من المطبعة.

تعلمنا من الأسنان

ا. أن الإدارة علم نام ومنتطور يعتمد على أسس المنهج العلمي ويتقابل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كالاقتصاد والهندسة، ويستمد من علوم النفس

والاجتماع شيء كثير من مفاهيمه ومبادئه المتصلة بالتعامل مع العنصر البشري.

2. أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكتسب بالتعليم وتصل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة متمرسين ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض ويحرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تنمى ومهارات تصقل وتستند جميعها إلى حصيلة علمية ومعرفية متجددة باستمرار.

3. أن العالم يتطور بسرعة، وأن العلوم - ومنها علوم الإدارة - يتم تحديثها باستمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجدد والتطور عليه أن يلاحق ما يجري على الساحة من متغيرات ويسلح نفسه بالجديد في العلوم والتقنيات. وكان من أقواله رحمه الله التي لا ننساها أبداً ونفتاً تذكرها كلما شاهدنا حركة المتغيرات الهادرة من حولنا في عالم اليوم " **علينا أن نجري لكي نظل في أماكننا** ".

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

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

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

7. أن الإدارة يمارسها عادة نوعان من المديرين، شاع النوع الأول منهم في مصر 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 بها على بلاد العالم القديم حتى بدأت أوروبا واليابان في الانطلاق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في محاولة لمحاكاة النمط الأمريكي في الإدارة.
8. إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ.د. فؤاد شريف تتطلب تنمية أعداد وفيرة من المديرين المحترفين، ومن هنا كانت عنايته بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين.
9. أن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاباتها قد بدأت مع اهتمام حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسية للتنمية الشاملة في مصر في العام 1954.

### وكانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراستي على أيدي أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذ اتخذته مثلاً يحتذى، وكنت دائماً أتمثله في كل ما أفعل متمنياً أن أواصل دراستي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام. وكانت علاقتي ومجموعة من الزملاء الذين أطلق عليهم " مريدي فؤاد شريف " قد توطدت للدرجة التي كنا نمضي معه ساعات طوال في مكتبه الصغير في الدور الأول من مبنى المدرجات بالكلية وهو مبنى أضيف للكلية أثناء فترة دراستنا وبه مدرجين للمحاضرات العامة كانا يمثلان طفرة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما يتسع لحوالي ثمانمائة طالب.

وكانت حجرة " الدكتور فؤاد " كما اعتدنا أن نطلق عليه ونناديه هي الحجرة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بجوار حجرة صغيرة يوجد بها عامل الهاتف بالكلية، إذ لم يكن المبنى مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة التدريس، ولم يكن في مبنى إدارة الكلية [مبنى الملجأ] مكتب شاغر يمكن تخصيصه لهذا المدرس الثائر القادم من شيكاغو والذي لا يفتأ يعلن عن آراءه غير الإيجابية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم. وأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلابه المبهورين بشخصيته وعلمه، وتضج بما يقال فيها من علم وما يتردد بين جنباتها المحدودة من تساؤلات منا نحن الطلاب والطالبات، وإجابات مستفيضة من أستاذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نمط الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يمكننا الالتجاء إليها، وحتى أحاديث حول مستقبلنا بعد التخرج من الكلية.

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

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى ومجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبضع مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان بها 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 بها من السنة الرابعة، وأنه اشترط ألا يقوم بالتدريس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أستاذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشربيني الأمر الذي يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدين والمدرسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد يحارب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاتفوا لحماية صديقهم وزميلهم أ. عبد الغفور يونس، ولكنه تمكن من انتزاع القرار وتم إنشاء الشعبة فعلاً.

وكان الاختبار الدقيق والتحدي الصارخ لنا نحن مريدي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الرابعة هو اتخاذ القرار بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة الأعمال التي جاء تحمسننا لها نتيجة حماس أستاذنا ورفيقه الدكتور الشربيني. وكان الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فهاهي فرصة العمر التي كنت أتطلع إليها قد حانت وأصبح في إمكاني أن أسير على نفس نهج أستاذي وأن أتخصص في علوم الإدارة التي أحببتها بسببه وتعلقت بها تأثراً به.

### وكان القرار بالانحاق بالشعبة الجديدة

كان قراري ومجموعة من الزملاء من مريدي دكتور فؤاد ضمت اثني عشر طالباً وطالبة أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أذكر من زملاء الشعبة محمود مرسي، حنفي سليمان وعادل بركات من رجال الأعمال المشهودين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نبيلة البسيوني الأستاذة بأكاديمية السادات وشقيقتها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأستاذة السابق بنفس الأكاديمية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد أدهم والزميلة فتحية إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشترك والزمالة تربطني بكل من محمود مرسي وحنفي سليمان وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعنتني جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقين فقد تفرقت بنا السبل ولم نعد نلتقي وإن كنت أتمنى أن ألقاهم لنستعيد ذكريات مرحلة سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغوط غير عادية تمارس علينا من عميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. السيد المغازي أستاذ القانون وثلة من أساتذة المحاسبة منهم أستاذنا الفاضل أ. طاهر أمين رحمه الله الذي انحاز في البداية إلى المعسكر التقليدي وأ. علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكلهم يحاولون إثناءنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخريجين منها مجال للعمل، فقد كانوا يتندرون علينا بقولهم " هل بعد التخرج سيتم تعيينكم مديرين؟

" ثم يعقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين ينتمون إلى مهنة واضحة ومستقرة ومعروفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب " المحاسب " بمجرد التخرج وتتهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل، ناهيك عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال. وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثباتنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال التهديد بسوء المصير وضياع المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل المئات منهم في وظائفها كل عام، بينما تجهل تماماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لتخريج المديرين، وكان المعارضون للشعبة يغارون من دكتور فؤاد ويتخوفون 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 المشاغبيين " وتوعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كاد بعضنا يضعف أمامها، ولكني وزملاء أعضاء يبلغ عددها على ما أذكر عشرة صمدنا وواصلنا المسيرة مع أستاذينا الدكتور فؤاد والدكتور الشربيني حتى أنهينا 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 الرائق وحماسه الدافق وعلمه الجديد الذي بدأنا نتذوق مفاهيمه ونتعود على منهجيته في العرض والتحليل، وصار الرجل مثلنا الأعلى نحكي أسلوبه في التفكير والعرض، ونتتبع خطاه أينما توجه.

### الرحلة مع الأساذ

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

المتعة الأكبر والتجربة الأكثر ثراء هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تتعدى أحد عشر طالباً وطالبة هم كل شعبة إدارة الأعمال الجديدة ونحن في السنة الرابعة بالكلية. كان دكتور فؤاد دائم التأخير في الحضور إلى محاضراته وكنا نطلبه هاتفياً في منزله لنذكره بموعد المحاضرات، وحين يحضر كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءته وبحوثه ولا يجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شرهاً ويحتسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكنه كان داخل قاعة الدراسة إنساناً مختلفاً تماماً كله يقظة وتحفز وحماس، يتدفق العلم منه ونرشف نحن مما يفيض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كنا نتعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

وفي ذكرى مرور عشرين عاماً على وفاته وأثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 تم تكريمه رحمه الله بحضور السيدة الفاضلة أرملة وابنه النابغ د. خالد فؤاد شريف الخبير بالبنك الدولي، ووجدتني أقرأ الصفحات التالية من كتيب صغير أصدرته الجمعية يضم نص 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 أصر على إنشاء شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

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

♦ كان رائداً.. حين أدخل هو ورفيق كفاحه وزميل رحلته 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 يتحققا لكثير غيره من المتخصصين.
  - ♦ كان رائداً.. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في " لجنة التخطيط القومي " التي أخرجت لمصر أول خطة خمسية في تاريخها سنة 1954.
  - ♦ كان رائداً.. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير " المؤسسة الاقتصادية " التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التمسير بعد العدوان الثلاثي، وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمتابعة 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 تدريبية متخصصة في تدريب وتنمية القيادات الإدارية في العالم العربي.

### الرحلة مع مقرر السياسات الإدارية

كان مقرر 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 ويبين 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:

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

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

وفي مقرر السياسات الإدارية عرفنا من أستاذنا دكتور فؤاد الكثير عن أساطين الصناعة ومفكري الإدارة أمثال هنري فورد، شستر بارنارد، فردريك تايلور، هنري

فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإنجازات رجال مصريين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

وكان د. فؤاد رحمه الله مصرياً إلى النخاع ولم تمنعه دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بالتقدم العلمي والإداري هناك من أن يستمر في حبه وتقديره لإمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان يبث فينا هذه النغمة الوطنية الرشيدة القائمة على التفكير والعقلانية وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف. كان يطرح لنا في معرض دراسة السياسات الإدارية ألوأناً من المفاهيم والتجارب الإدارية الرائدة كما حدث في النقلة 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.

وقد بين لنا دكتور فؤاد الفكرة الأساسية التي توصل إليها Sloan لحل مشكلات GM والخروج بها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا لعلاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة تستهلك وقت وطاقة كبار المديرين. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج متناسب ومتناغم من المركزية واللامركزية هو الحل.

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 للتنسيق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك يحقق الهدف المزدوج بتنسيق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفرد عقدها وتصبح جزراً منعزلة أو متضاربة، وكذلك يحقق الكفاءة

والتحسين المستمر في أداء تلك الوحدات من خلال تحميل إدارة الوحدة بمسئولياتها كاملة وكأنها شركة مستقلة.

وهكذا كنا في تلك المرحلة من دراستنا - وبفضل الله ثم أستاذنا دكتور فؤاد - في موقف متميز من حيث مستوى المعرفة وحداثة المعلومات التي نتلقاها منه، وقد أثمرت تلك المعلومات حين ذهبت للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد نحو سبع سنوات من التخرج لأجد نفسي محيطاً 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 - وبحمد الله وتوفيقه - مستوى الطلاب الأمريكيين.

### حديث سريع عن تجربة المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقداً 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 تخلو من التحليل والمعاني والمؤشرات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات. وكان ينعى على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمسك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المشروعات والتأكد من دقة القيد 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 الإنفاق ومدى ما حققه من عائد، وهل ثمة بدائل أفضل كان يمكن للإدارة التوجه إليها؟ كما أن المحاسبة بتركيزها على تسجيل وضبط العمليات الماضية في تاريخ سابق، لا تلتفت إلى المستقبل ومن ثم لا تقدم للإدارة المساندة اللازمة لاستشرافه والاستعداد الضروري للتعامل مع متغيراته.

وكان الدكتور فؤاد حريصاً أن يضمن برنامج الدراسة في شعبة إدارة الأعمال مقررًا في " المحاسبة الإدارية" **Managerial Accounting** وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك الوقت حديث التطور إذ يجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويضعها في إطار من المنطق الإداري الذي يهدف لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات. 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 النظم 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 رشح 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 تتم الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

وقد تعرضنا في هذه السنة الدراسية المميزة لموضوعات جديدة كان يطرحها علينا د. فؤاد لم نكن نعلم بوجودها على ساحة العلم الإداري، ومنها موضوع التمويل والاستثمار، وتطبيقات الإحصاء في المجال الإداري واتخاذ القرارات، وأسلوب المباريات الإدارية **Business Games** 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 أستاذنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيره من

أدوات التنظيم والتنسيق ينبغي أن تكون جميعها مرنة وقابلة للتكيف مع تغير الظروف. كما أفادنا أستاذنا بتوضيح أثر السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تمتلكه الإدارة من مهارات ومعارف وموارد مادية. وكان دكتور شريف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبرى التي تعرف عليها أثناء دراسته، ومنها ما حكاها لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يستعين بأصحاب الخبرة لحل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مستوياتهم 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 للأكفأ 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 ركيزته 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 الرئيسة التي كانت تنسق بينها على المستوى المحلي " البلديات "، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلاً في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين يحيى ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم نهضة اقتصادية صناعية وتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب الإقطاعات

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، عمر أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة ليبون التي كانت تدير مرفق الكهرباء في القاهرة والإسكندرية، وشركة مصر الجديدة وشركة المعادي التي أقامت كل منهما ضاحية مهمة وقامت على رعايتها وتنسيق شئونها وإدارة مرافقها بالكامل ومنها خط مترو مصر الجديدة.

وقد صدر في العام 1954 قانون الشركات رقم 26 الذي نظم أوضاع الشركات من حيث الإنشاء والإدارة سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو بها نصيب من الملكية العامة. كما صدرت في العام ذاته أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتغطي الفترة 1954-1958، كذلك كانت بورصتا 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 ومكائنها في هيكل الاقتصاد الوطني. وفي تلك الفترة في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي كانت الصناعة المصرية متفوقة 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 تمثل مصدراً مهماً للدخل القومي في مصر.

ولعل الحدث الأهم الذي حرك مياه الإدارة المصرية الراكدة هو إنشاء هيئة مشروعات السنوات الخمس التي اهتمت بإعداد برنامج وطني شامل للتصنيع كان من نتائجه إنشاء شركات الحديد والصلب، القومية للأسمنت، 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 أستاذنا الراحل أ. طاهر أمين. كما كان من أعقاب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة مستقلة للصناعة في مصر عام 1956! والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.

### الدكتور الشربيني يسير على نفس الدرب

كما درسنا مع دكتور الشربيني مقررًا تعلمنا منه المعنى الحقيقي للإعلان Advertising باعتباره وسيلة لترويج المبيعات عرفنا من أستاذنا أنها تسمى " المزيج التسويقي " The Marketing Mix وتضم المنتج ذاته بمواصفاته ومميزاته باعتباره الأساس في الترويج، وسعر البيع الذي يجب أن يكون متناسباً مع حالة السوق وأوضاع المنافسة، ومنافذ التوزيع التي يتم عبرها توصيل السلعة إلى المستهلكين وكذلك أساليب البيع الشخصي التي تعتمد على كفاءة ومهارة رجال البيع. وكان من أبرز وسائل التعليم التي أتبعها معنا دكتور الشربيني ما كان يسميه " التعلم بالأداء " Learning by Doing إذ كلفنا بإعداد دراسة عن الإعلانات الصحفية وكانت هي أهم وسائل الإعلانات وقتها قبل ظهور إعلانات الإذاعة والتلفزيون، وكان على كل منا أن يعد تحليلاً لعينة من الإعلانات ويقارن بينها وبين الأسس العلمية للإعلان التي درسناها ونحاول الوصول إلى تقدير لتكلفة الحملات الإعلانية التي قمنا بدراستها.

### بحوث التسويق والتعلم بالممارسة

كذلك درسنا مع الدكتور الشربيني مقررًا في بحوث التسويق مارسنا فيه الدراسة الميدانية فعلاً بالتعامل مع مشكلة واقعية حدثت نتيجة قرار اتخذته بلدية الإسكندرية في ذلك الوقت باقتطاع جزء من منطقة الميدان الشهيرة من أجل إنشاء طريق يصل وسط المدينة بالميناء مباشرة، وتعويضاً للتجار الذين أزيلت متاجرهم

لإنشاء الطريق، فقد قامت البلدية بإنشاء سوق بديلة لهم في بناية جديدة على طريق الكورنيش بجوار أثر تاريخي مهم يعرفه أهل الإسكندرية كان يسمى بالمحكمة الكلية. وقد تضرر أصحاب تلك المحال من عدم مناسبة الموقع الجديد وعدم اعتياد الناس عليه كمكان للتسوق. واستجابة لطلب الغرفة التجارية بالإسكندرية دراسة المشكلة واقتراح حل لها، قام الأستاذان شريف والشربيني بتشكيل فريق عمل منا- نحن طلاب شعبة الإدارة - لجمع البيانات عن طبيعة المشكلة ميدانياً.

وقد مارسنا البحث الميداني وقمنا بتجميع المعلومات باستقصاء التجار المتضررين وغيرهم ممن استمروا في موقع السوق القديم، كما استطلعنا آراء عينات من المستهلكين المترددين على ذلك السوق، وانتهينا بتوجيه من أستاذينا إلى الحقيقة البسيطة التي صنعت المشكلة وهي أن السوق القديم كان ما يزال يلبي رغبات المستهلكين الذين اعتادوا التسوق فيه، وأن الجزء الذي تم اقتطاعه منه قد تم تعويضه حيث عاد بعض التجار إلى مواقع ابتكروها في فجوات من السوق. وتوصلنا من تحليل بيانات الدراسة الميدانية أن تواصل عمليات السوق القديمة والتثام ما اقتطع منه - بوسائل تلقائية قام بها فريق من التجار الذين آثروا الاستمرار وعدم الانتقال إلى الموقع الجديد- جرّد السوق البديل من أي ميزة يستطيع بها أن يجذب العملاء إليه. وكانت توصيتنا بضرورة إخلاء السوق الجديد واستخدام المحال القائمة به في أي غرض آخر لا يعتمد على تردد المستهلكين العاديين. وأخذت الغرفة التجارية برأي فريق البحث وتم تعديل غرض السوق الجديد وحوّل إلى مقار لشركات النقل الثقيل بالسيارات، وعاد التجار إلى مواقع في السوق القديم تم تدبيرها لهم.

### الروح الجديدة

وقبل أن أغادر أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية أورد بعض اللقطات السريعة لألوان من النشاط قمنا بها تعبر عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية دكتور فؤاد. فقد أصدرنا مجلة أسميناها " الروح الجديدة " تبشر بفكر

الإدارة الجديدة وتشير صراحة إلى الروح الجديدة التي أخذت تنتشر في الكلية بتأثير دكتور فؤاد وزملاءه أ.د. الشربيني وقد انضم إليهم وافد جديد هو المرحوم أ.د. رمزي زكي الذي درسنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيداً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشارك في غرس وتنمية الروح الجديدة بقيادة دكتور فؤاد شريف. وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الروح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد استمرت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع والمواقف التي مررنا بها تلك "الروح الجديدة" التي زرعتها 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 الأكثر تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت مراتب عالية ومتصلة من النجاح. كذلك بدأنا في ممارسة ضغوط مضادة واجتهدنا في نشر الدعوة بين الطلاب للتعريف بشعبة الإدارة ومزاياها ونجحنا في استقطاب أ. طاهر أمين أستاذ المحاسبة والذي أصبح بعد ذلك من أصدقاء الإدارة والعاملين في حقولها بعد تركه كلية التجارة وانتقاله إلى القاهرة وتقلده منصباً مهماً في وزارة الصناعة.

### مواجهة الواقع بعد النخرج

ولما كان تخرجنا من الكلية - وكنت قد حصلت على تقدير جيد جداً وجاء ترتيبى الأول على الدفعة كلها سواء من شعبة الإدارة أو شعبة المحاسبة- فقد التفتنا إلى أستاذينا نسألهم الوفاء بما وعدانا به من تهافت الشركات علينا لتوظيفنا. وفعلاً كانت لهما اتصالات ببعض الشركات في منطقة الإسكندرية وما حولها وجاءت عروض من شركة أوفينا للبعض منا. ولكن كل منا استطاع أن يحصل لنفسه على عمل يناسبه بالنظر إلى فرص التوظيف الميسرة نتيجة ظروف السوق وقتها وقلة أعداد الخريجين واتساع نطاق التوظيف في الهيئات الحكومية بالنسبة لخريجي كليات التجارة وعددها في ذلك الوقت ثلاث كليات فقط واحدة بكل من الجامعات الكبرى القاهرة، الإسكندرية،

عين شمس. ومن ثم لم نثقل على أستاذينا بعبء البحث عن وظائف لنا، ولو أنهم حققوا وعدهم لنا بعد ذلك بسنوات قليلة كما سأروي في المحطة التالية.

يشير الحديث عن **أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية** مشاعر مهمة إذ تتمثل في تلك المرحلة بدايات حركة إدارية لو استمرت على نهجها الأول لكانت مصر قد حققت إنجازات رائعة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية والتقنية. فقد تبلورت في تلك المرحلة فلسفة إدارية رئيسة تقوم على انحصار دور الدولة والحكومة في التوجيه العام دون التدخل في الأنشطة الاقتصادية وترك حرية العمل والأداء لمؤسسات طبيعية لها كياناتها وخبراتها مثل الجامعات وشركات قطاع الأعمال الوطنية بل والأجنبية، واكتفت الدولة [الحكومة] وقتئذ بدور الموجه والمرشد باستخدام آليات السوق وحزمة التشريعات التقليدية، ففي تلك المرحلة كانت مؤسسات وهياكل الاقتصاد الوطني الطبيعية قائمة ونشطة تباشر فعالياتها دون محاولة الانتقاص منها بوسائل وآليات مصطنعة كالتى تم اللجوء إليها في مراحل تالية، وكانت النظم الإدارية المستحدثة تسير في نفس الاتجاه العام للنظم القائمة مثل قيام هيئة مشروع السنوات الخمس بإنشاء شركات مساهمة جديدة وفق قانون الشركات المساهمة الساري وبطريق الاكتتاب العام عن طريق البنوك شأن ما تقوم به أي جهة خاصة حين الترويج لإنشاء شركة جديدة.

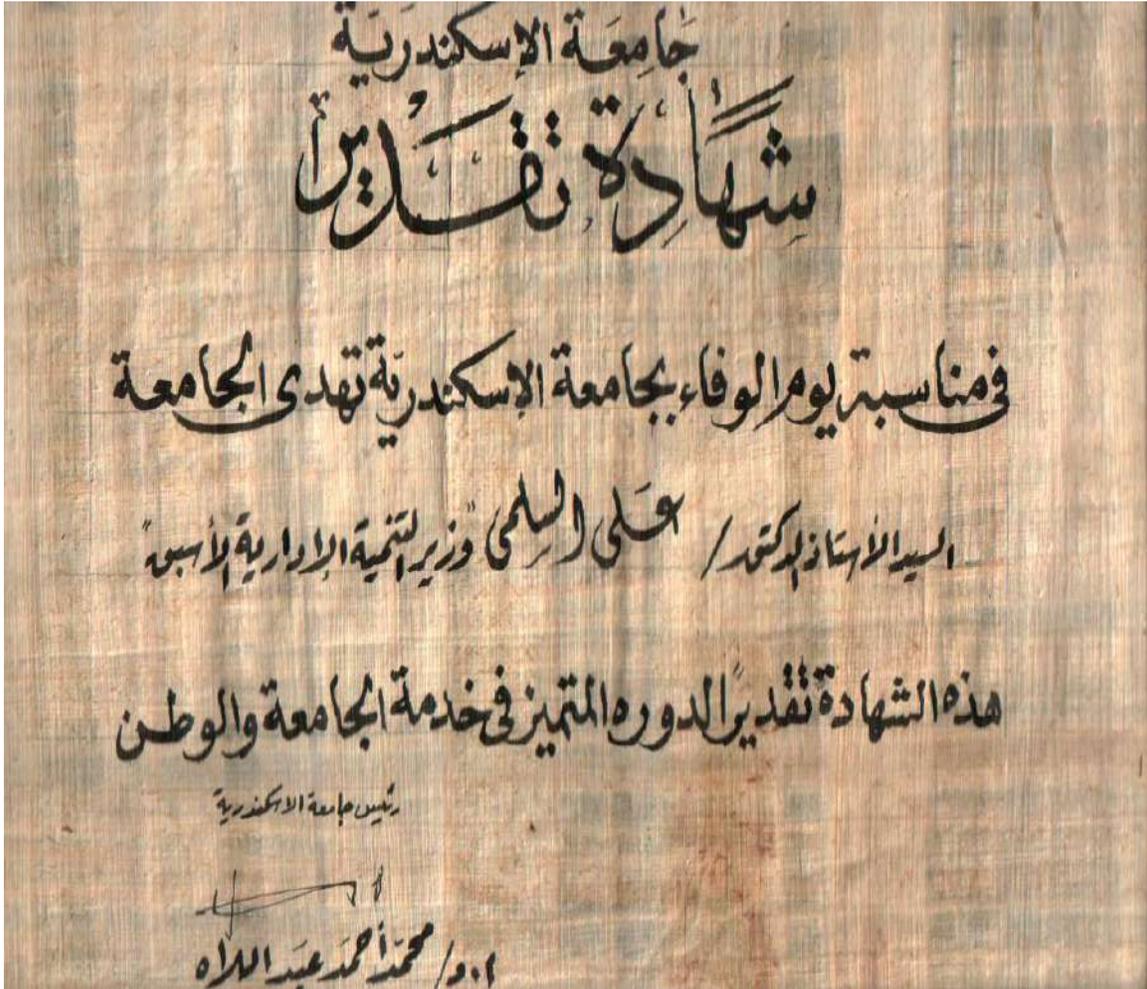
## شهادة التقديرات وقت النخرج

شهادة		جامعة الاسكندرية كلية التجارة	
السنة الثانية دور اول ١٩٥٤/٥٣		السنة الاولى دور اول ١٩٥٣/٥٢	
التقدير	المادة	التقدير	المادة
مقبول	محاسبة	جيد جدا	محاسبة
جيد /	ادارة اعمال	جيد جدا	ادارة اعمال
مقبول	اقتصاد	مقبول	اقتصاد
جيد جدا	احصاء*	جيد جدا	قانون
جيد جدا	قانون	مقبول	جغرافيا اقتصادية
جيد /	جغرافيا اقتصادية	جيد /	تاريخ اقتصادي
مقبول	لغة ومطلحات انجليزية	جيد جدا	لغة ومطلحات انجليزية
مقبول	لغة ومطلحات فرنسية	مقبول	لغة ومطلحات فرنسية
جيد /	التقدير العام	جيد /	التقدير العام
السنة الواحدة ( شعبة المحاسبة وادارة الاعمال ) ١٩٥٦/٥٥		السنة الثالثة ( شعبة المحاسبة وادارة الاعمال ) ١٩٥٥/٥٤	
التقدير	المادة	التقدير	المادة
جيد جدا	اعلان	جيد /	اقتصاد
جيد جدا	تصوير	ممتاز	محاسبة التكاليف
جيد جدا	ترويج مالي	ممتاز	قانون تجاري
ممتاز	قانون تجاري	جيد /	بلاتو تجارية
جيد /	تأمين	مقبول	احصاء*
ممتاز	سياسة تسويق	مقبول	مراجعة
جيد جدا	محاسبة التكاليف	مقبول	مالية عامة
ممتاز	تتميم تجاري	جيد /	اقتصاد
جيد جدا	التقدير العام	مقبول	محاسبة شركات
		جيد /	استقواء
		جيد جدا	ادارة اعمال
		جيد /	احصاء*
		جيد جدا	سياسة تجارية
		جيد /	التقدير العام

تشهد الكلية ان السيد / محمد عبد الحافظ السلي قد حصل على درجة بكالوريوس  
 في التجارة ( شعبة المحاسبة وادارة الاعمال ) عام ١٩٥٦/٥٥ بتقدير جيد جدا . كما حصل  
 على التقدير الواسع لكون كل مادة من المواد المذكورة اعلاه خلال سنتي دراسته بالكلية .  
 وقد اعلمت له هذه الشهادة بناء على طلبه ودون مسئولية الكلية وذلك لتقديره  
 الى ادارة المحاسبة .

محمد الكلي  
 محمد الكلي  
 ١٩٥٦/٥/١٣  
 تجروا في

وفي النهاية أسعدني تسلم شهادة تقديري من جامعتي جامعة الإسكندرية





أيام جامعة إنديانا

INDIANA UNINERITY

الولايات المتحدة الأمريكية 1963-1967

تمهيد

كان السفر إلى أمريكا للدراسة حلم كبير تمنيت على الله دائماً أن يحققه لي، وقد استجاب المولى عز وجل ووجدت نفسي أرتب أوراقى وأجمع حاجاتي وعائلتي الصغيرة المكوّنة من الزوجة رحمها الله وابني البكر محمد طارق رعاها الله وبارك فيه وأخوته وأبناءهم جميعاً. وقد مر بي وبعائلتي حدث جسيم قبل الموعد المحدد للسفر بأيام قليلة، إذ سقط ابني طارق من شرفة الشقة التي كنا نسكنها في شارع على الروبي في حي روكسي وهو يلوح لي حيث رأني قادماً من أول الطريق وكنت عائداً لتوي من شركة مصر الجديدة حيث أنهيت الإجراءات الخاصة برفع عداد الكهرباء قبل إخلاء الشقة بغرض السفر، فإذا بي أجده يهوي أمامي على إفريز الطريق تحت الشرفة. وبحمد الله وفضله فقد هياً لنا من قام بالجراحة اللازمة في مستشفى هليوبوليس على أعلى مستوى من الكفاءة، ومنّ الله عليه بالشفاء ووافق الأطباء على سفره بعد أن كنت قد صرفت النظر عن موضوع السفر. وغادرنا القاهرة وهو معصوب الرأس بعد عملية التربة التي أجريت له.

ووصلنا إلى نيويورك بعد رحلة على طائرة مصر للطيران حتى لندن ومنها بطائرة صغيرة إلى أمستردام حيث أمضينا ليلة لنغادرها في اليوم التالي على متن طائرة الخطوط الجوية الهولندية KLM التي قطعت المسافة إلى نيويورك في حوالي إحدى عشر ساعة. وأمضينا ليلة ثانية في نيويورك ثم واصلنا الرحلة إلى واشنطن حيث كان علينا أن نذهب إلى المكتب التعليمي المصري حيث استقبلنا أخ كريم هو المسئول عن شئون المبعوثين أذكر أن اسمه الأول أ. سلامة، وقد هين لنا الرجل مكاناً نستريح فيه لحين إنهاء الإجراءات المالية واستلام الشيك الأول لنا وكان عبارة عن مبلغ \$280 دولار راتب شهر للمبعوث المتزوج ويعول طفلاً وكذلك مبلغ مماثل منحة شراء الكتب وكانت تصرف مرة واحدة سنوياً، وهكذا وجدت نفسي أمتلك خمسمائة وستين دولاراً أمريكياً بالإضافة إلى الثمانين دولار التي تمكنت من تجميعها قبل

سفري من مصر<sup>1</sup> وهي ما يعادل ما تبقى من مكافأة نهاية الخدمة التي صرفها لي البنك المركزي بعد استقالتي منه حيث كنت في حكم المعار طوال فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا.

وأمضينا ليلتنا في واشنطن بفندق يقع في منطقة يسكنها الأمريكان السود ولم نغادر الغرفة من وقت دخولها حتى اليوم التالي حين جاء أ. سلامة ليقلنا بسيارته الفولكس المتواضعة إلى المطار لنستقل طائرة مروحية صغيرة أقلتنا إلى بلومنجتون Bloomington المدينة التي تقع بها جامعة إنديانا. وكان أ. سلامة قد زودنا بأسماء وأرقام هواتف الطلاب المصريين بالجامعة وقد استقبلونا أفضل استقبال وهيئوا لنا مناخاً لم نشعر معه بالغرابة عن مصر. ولا أزال أذكر هؤلاء الأخوة الأعزاء وهم:

1. حبيب شنوده، عمدة المصريين في بلومنجتون وطالب الدكتوراه المخضرم في كلية التربية.

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

3. مصطفى شعبان، وكان يدرس للدكتوراه في الاقتصاد.

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

5. موريس جرجس، وكان يدرس الاقتصاد أيضاً بالجامعة.

أردت من ذكر الأسماء ومجال الدراسة أن أبين أنني كنت أول مصري يلتحق بجامعة إنديانا لدراسة الإدارة في كلية الدراسات العليا للأعمال بها Graduate School Of Business ومن ثم بدت لي التجربة مخيفة إذ لم يكن من الأخوة المصريين من يستطيع تزويدي بأي معلومات عن نظام الدراسة وموضوعاتها والأساتذة وغير ذلك من المعلومات المهمة التي يتشوق الطالب المستجد أن يتعرف عليها. كذلك أردت

---

<sup>1</sup> كان الدولار الأمريكي يساوي وقتها أقل من ثلاثين قرشاً مصرياً أي أن الجنيه المصري كان يفوق قيمة 3 دولارات أمريكية وسبحان الله المعز المذل.

أن أبين كيف يتعامل المصريون في الغربة إذ تجمعهم صداقة تلقائية وأخوة فطرية تساعد على اجتياز الصعاب ومواجهة التحديات.

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

ودون الدخول في تفاصيل الجانب الاجتماعي من هذه المرحلة في رحلتي مع الإدارة، أقول إن تجربة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية تعتبر بكل المقاييس تجربة عمر في ذاتها يصقل فيها الطالب صقلاً وتنمي مهاراته ومعارفه تنمية متكاملة، وتهيأ أمامه الفرص للإبداع والإنجاز طالما كان مدفوعاً برغبة حقيقية في التعلم والتفوق. وقد كنا نحن الطلاب المصريين بحمد الله من المتفوقين إلى الحد الذي دعا إحدى الصحف المحلية أن تهاجم إدارة الجامعة متهمة إياها بمجاملتنا نظراً لأننا ندفع رسوماً دراسية أعلى من الرسوم المفروضة على الطلاب الأمريكيين أو المقيمين.

### مرحلة الماجستير

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

Management

الإدارة

Finance

التمويل

Business Conditions Analysis

تحليل مناخ الأعمال

Personnel Management

إدارة الأفراد

International Business

إدارة الأعمال الدولية

Labor Economics

اقتصاديات العمل

Marketing

التسويق

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

وبحمد الله فقد أنهيت هذه المتطلبات وتسلمت خطاباً من عميد الكلية جورج بينل George Pinnell مؤرخاً 30 مايو 1964 يخطرني فيه بنجاحي في الاختبار بمرحلتيه والذي كان تاريخه 16 مايو 1964. أي أن الأمر استغرق أسبوعين فقط كي تنتهي كافة إجراءات تصحيح الاختبار وإعلان النتيجة وإخطاري بها. وكان وصول مثل هذا الخطاب يوم عيد في كل مرة يخبرني فيها العميد أو رئيس القسم المختص بنتيجة ما أديت من اختبارات أو قبول مشروع رسالة الدكتوراه Proposal أو إنهاء متطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وقد يكون من المفيد أن استعرض جانباً من الموضوعات والمفاهيم والأفكار التي اكتسبتها من هذه الدراسة في واحدة من أكبر عشر كليات أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت وواحدة من أحسن تلك الكليات في العالم حتى اليوم.

التسويق... أول مقرر في البرنامج

كانت مادة التسويق أول احتكاك لي بنظام الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وقد درست أول مقرر في التسويق مع أستاذ يدعى كيللي Prof. Kelly وكان تركيزه في لقاءاته معنا أن يبرز المعاني الحقيقية لفكرة التسويق باعتبارها تواصل بين

منظمة الأعمال وعملاءها. وقد وضحت لي في هذه الدراسة السمات المميزة لعلم التسويق الحديث الذي يبدأ من دراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء ورصد حالات المنافسة وتحليل عناصر الطرح التسويقي الذي يتقدم به المنافسون إلى السوق. وشملت الدراسة مفاهيم كثيرة مستمدة من العلوم السلوكية التي كانت تفرع الأبواب آنذاك كملهم للإدارة في تفهم مشكلات السلوك الإنساني واستثمار مفاهيمها في توجيه سلوك العاملين والمستهلكين. وأوضحت الدراسة أهمية بحوث السوق وخاصة ما يتصل منها بدراسة دوافع الشراء لدى المستهلكين " بحوث الدوافع " Motivation Research.

ولم يكن هناك مرجع محدد نستخدمه في دراستنا، بل كان البروفيسور كيللي يطرح موضوعات للمناقشة ويرفق بها قوائم بالقراءات المقترحة **List of Recommended Readings** علينا أن نبحث عنها في المكتبة ونطلع عليها ونعد منها ما نشاء من مذكرات وغيرها بحسب طريقة كل شخص في القراءة والتلخيص<sup>2</sup>. كذلك كان استخدام أسلوب دراسة الحالات شائعاً خاصة مع البروفيسور كيللي حيث أنه من خريجي كلية الأعمال بجامعة هارفارد الشهيرة بهذا الأسلوب **Harvard Business School** ، وكان من أساليب تدريبنا على دراسة الحالات وتحليلها هو تكوين مجموعات **Groups** تتولى كل منها دراسة الحالة وإعداد تقرير بنتائج التحليل وتبين المقترحات لحل ما تم رصده من مشكلات. وكانت مجموعات دراسة الحالات تجتمع بشكل منظم خارج ساعات الدراسة بالكلية وتتم مناقشة الحالة وإبداء الآراء في جو من الحماس والتحفز، حيث كانت تقارير المجموعات تطرح للنقاش في وقت محدد بإشراف البروفيسور كيللي، ويحصل كل عضو في مجموعة على التقدير الذي حققه تقريرها. كذلك كان يطبق ذات الأسلوب في التعامل مع " مباريات الأعمال " **Business Games** حيث كانت

---

<sup>2</sup> لم تكن رفاهية البحث في شبكة الإنترنت معروفة وقتها، لذا كان الأمر يتطلب قضاء ساعات طويلة في مكتبة الكلية.

كل مجموعة تمثل شركة محددة وتمارس أنشطة الإدارة بها انطلاقاً من معلومات مبدئية متاحة لها، ثم عليها استقراء الأوضاع والمؤشرات من خلال متابعة المعلومات الإضافية التي يفاجئنا بها أستاذ المادة.

### إدارة الأفراد والدراسة في اسنديو تليفزيوني

ثم درست مقرراً في " إدارة الأفراد " Personnel Management المسمى الآن " إدارة الموارد البشرية " Human Resources Management<sup>3</sup>.

وكان يدرس لنا هذه المادة أستاذ يدعى William Scott، وقد كان يميل إلى المدرسة التقليدية في تدريس هذه المادة حيث يركز على مجموعة الوظائف التي تباشرها إدارة الأفراد في منظمات الأعمال من حيث تخطيط الاحتياجات من الأفراد Manpower Planning، والبحث والاستقطاب للحصول على العناصر المناسبة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتوافقة مع الوظائف Recruitment، وبعدها تبدأ عمليات المفاضلة بين المتقدمين وإعمال أشكال الاختبار والتقييم المختلفة حتى يتم اختيار الفرد أو الأفراد الأفضل لشغل الوظيفة Selection.

وكانت موضوعات المقرر تتضمن توصيف الوظائف Job Description وتقييم الوظائف Job Evaluation وتحديد هيكل الرواتب والمزايا المالية والعينية المناسبة. كذلك اهتم المقرر بعرض بدايات ما يسمى بفرص التوظيف المتساوية Equal Opportunity وكانت قد بدأت في الظهور والمقصود بها إجراءات تضمن المساواة بين العاملين وعدم التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو غير ذلك من أشكال التمييز. وكنا نستخدم مراجع مختلفة من أشهرها في ذلك الوقت كتاب "إدوين فليبسو" عن " مبادئ إدارة الأفراد"<sup>4</sup> الذي صدرت طبعته الأولى في عام 1961 متضمناً سبعة وعشرين فصلاً تقع في 585 صفحة تتناول موضوعات كانت تناسب مستوى التقدم الإداري في ذلك

<sup>3</sup> الآن " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". Strategic Human Resources Management.

<sup>4</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

الوقت. وبطبيعة الحال فقد كان لا يخلو أي من مراجع إدارة الأفراد هناك من فصل أو أكثر يتناول مشكلات العلاقات الصناعية والخلافات بين الإدارة ونقابات العمال والمساومة الجماعية **Collective Bargaining** والتي كنت قد تعرفت عليها من أستاذاي دكتور فؤاد شريف فقد كانت أول ما درس لنا في مقرر " العلاقات الصناعية " في الفصل الدراسي الثاني من السنة الثالثة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية في عام 1954/1955، ولذلك كنت أشعر بسعادة غامرة أن أبدي للدكتور سكوت معرفتي بهذه المواضيع بينما كان كثير من الطلاب الأمريكيين ممن معنا غير ملمين بها. كذلك كان من بين الوسائل التعليمية التي تعرضت لها في هذا المقرر، تحليل الحالات الدراسية والاشتراك في مباراة إدارية حيث انقسم طلاب المقرر إلى مجموعات صغيرة كل واحدة تضم أربعة أو خمسة أشخاص، وكنا نجتمع أسبوعياً لتدارس موقف الشركة التي نمثلها في المباراة ونتخذ قرارات في ضوء المعلومات الواردة لنا من دكتور سكوت عبر مساعده، ونرسل هذه القرارات على قوائم إلى مركز الحاسب الآلي بالجامعة ليصير تحليلها وإظهار آثارها على المركز المالي للشركة، وفي نهاية المقرر تطرح نتائج المجموعات المختلفة ويتم تحليل القرارات التي اتخذناها وبيان مدى اتفاقها مع المبادئ العلمية التي درسناها. وتحصل كل مجموعة على درجة وفق أدائها تحتسب ضمن الدرجة النهائية لكل منا. وإن كان لهذا الأسلوب من ميزة فهي التدريب على العمل الجماعي والمناقشة وممارسة عملية اتخاذ القرارات. وكنا ندرس هذا المقرر مع بروفيسور سكوت في استديو التليفزيون بالجامعة حيث كان طلاب آخرون يتابعون عبر دائرة تليفزيونية مغلقة نفس المحاضرات في مقر الجامعة بعاصمة الولاية مدينة إنديانا بوليس Indianapolis وتبعد حوالي مائة ميل عن مقر كليتنا في بلومنجتون، وكان هذا أول احتكاك لي بتجربة الدراسة من بعد من خلال التليفزيون وهو أسلوب انتشر بسرعة في الجامعات الأمريكية في تلك الفترة. وكانت المحاضرات تسير بسلاسة شديدة ويتبادل الطلاب في إنديانا بوليس الحديث

مع الأستاذ يسألونه وهو يجيب ويشركهم في المناقشات كأنهم معنا في ذات القاعة دون أن يصدر منهم ولا منا أي تشويش أو مداخلات لا معنى لها.

### الرحلة مع دراسة السلوك التنظيمي

من أمتع المقررات في برنامج الماجستير مقرر " السلوك التنظيمي " مع البروفيسور لي. كمنجز L.L. Cummings وقد أصبح المشرف على رسالتي للدكتوراه فيما بعد. وكان ذلك المقرر هو أول اقتراب لي من موضوعات العلوم السلوكية ومفاهيمها في التطبيق الإداري والتي بدأت في إثارة اهتمام الأكاديميين ورجال الإدارة في آن واحد منذ بدايات الستينيات من القرن الماضي. ورغم التاريخ الطويل لعلوم اعتنت بدراسات السلوك الإنساني مثل علم النفس وعلم الاجتماع وتنويعاتهما، إلا أن استفادة العلم الإداري منهما كانت محدودةً حتى ما قبل تطور ما أطلق عليه " علوم السلوك " Behavioral Sciences.

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

ومع بدايات الستينيات من القرن الماضي بدأ أساتذة الإدارة - والمتخصصين منهم في إدارة الأفراد بوجه خاص- البحث عن مصادر علمية جديدة تساعدهم في تكوين مفاهيم أوضح لمظاهر السلوك الإنساني في العمل Work Behavior والتي تسبب إزعاجاً شديداً للإدارات المعنية بالأداء وتحقيق النتائج. وكان هذا التحول مؤشراً على تطور أهم في اهتمامات علم إدارة الأفراد ذاته، فلم يعد قاصراً على طرح قضايا البحث عن الأفراد وتوظيفهم حسب متطلبات الإدارات المختلفة بالمنظمات من موقف السكون Static ، بل بدأ يتجه لمناقشة قضايا تشغيل الأفراد من موقف الحركة والتغير Dynamic Performance. ولعل هذا التحول يتضح من عنوان الكتاب الذي

أعرض له الآن لأبين الموضوعات التي تناولها المقرر، وهو كتاب أصدره كمنجز بالاشتراك مع سكوت الذي درست معه مادة إدارة الأفراد، والكتاب بعنوان "قراءات في السلوك التنظيمي والأداء الإنساني"<sup>5</sup> حيث يشير الجزء الثاني من عنوانه إلى قضية الأداء Performance وهو ما أصبح محل الاهتمام الأساسي في دراسة السلوك التنظيمي.

ولم تكن طريقة بروفيسور كمنجز في تدريس هذا المقرر تختلف عن غيره من الأساتذة الذين تعاملت معهم عبر رحلة الماجستير ثم الدكتوراه، فهو يطرح القضايا ويثير الحوار بين طلابه ويرشد إلى القراءات والمصادر المساعدة للحصول على مزيد من المعلومات، ثم يكلفنا بإعداد أوراق بحثية قصيرة Term Papers. وقد كان للمقرر وأستاذه تأثير كبير في نفسي جعلني أهوى هذا المجال وأرغب في التخصص فيه، فلما كانت مرحلة الدكتوراه لم يكن غريباً أن يكون مجال تخصصي Major هو السلوك التنظيمي وموضوع رسالتي هو "دوافع المديرين" وتلك لها قصة ستأتي بعد قليل. وفي مجال العلوم السلوكية التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح كان كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وقد صدر عن دار النشر Wiley في عام 1966 لمؤلفيه كاتز وكان Katz and Kahn<sup>6</sup> وكليهما من جامعة ميتشجان التي ينتمي إليها رنسيس ليكرت Rensis Likert وهو من الرواد الأوائل في طرق مجال الدراسات السلوكية وتطويع مناهج البحث الاجتماعي لمعالجة قضايا التنظيم والإدارة والعلاقات بين العاملين في المنظمات.

فقد كانت البدايات الأولى لحركة تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة التي شهدتها أعوام الستينيات من القرن الماضي ترجع إلى سنوات الأربعينيات من ذلك القرن

---

<sup>5</sup> L.L Cummings and W. E. Scott, Jr. Readings in Organizational Behavior and Human Performance", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.

<sup>6</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y.: John Wiley & Sons, INC., 1966.

حيث بدأ Likert مشروعه البحثي في مركز البحوث المسحية في جامعة ميتشجان The Survey Research Center واهتم فيه بدراسة موضوعات تمس النواحي السلوكية منها الحالة المعنوية للعاملين Morale ، الدافعية Motivation ، الإنتاجية Productivity ، الفعالية Effectiveness ، علاقات القوة والرقابة في التنظيم وأنماط القيادة وتأثيرها في سلوك التنظيم، فضلاً عن مسائل إدارة التغيير التنظيمي.

وجاء كتاب Katz and Kahn امتداداً لأفكار Likert وتأكيداً لها، ويوضح المؤلفان أنهما في هذا الكتاب قد بدءا في التحول عن الاعتماد على المفاهيم التقليدية المستمدة من علم النفس الفردي Individual Psychology إلى استخدام مفاهيم تعتمد منطق النظام المفتوح Open System والتي وجد أنها أقرب إلى التعبير عن حقيقة السلوك بين الأفراد والجماعات في التنظيم. ولعل هذا التحول يعتبر في الحقيقة البداية الصحيحة لتكوين مفهوم متكامل عن السلوك التنظيمي ومحدداته وأنماطه من موقع الحركة وال تغيير Dynamic بعكس النماذج السابقة المعتمدة على فكر نظريات التنظيم التقليدية التي رأت التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتعامل مع البيئة المحيطة، كما اهتمت بالسلوك الفردي الموجه وفق التعليمات واللوائح وتصميم العمل دون أن تأخذ في الاعتبار المحددات النفسية والاجتماعية لهذا السلوك.

### تجربة الشوب بالأحوال الاقتصادية

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

وكان هذا المقرر يطرح مرة واحدة في السنة الدراسية ويعتبر من المقررات الإجبارية Required Course وبالتالي كانت أعداد كبيرة من الطلاب تحتشد في مدرج Auditorium وصل عددهم في الفصل الدراسي الذي درست فيه هذا المقرر إلى ما يربو على

الثلاثمائة وهو رقم كبير جداً بالنسبة للحجم المعتاد لأي مقرر حيث لا يزيد العدد عادة عن العشرين أو الثلاثين على الأكثر. والسبب في هذه الزيادة يرجع كما قلت إلى أن المقرر كان يعرض مرة واحدة في السنة فضلاً عن الخبرة العالية والتمكن الواضح للبروفيسور تيرنر مما كان يجعل الطلاب يفضلونه دائماً على غيره من الأساتذة الذين يقدمون نفس المقرر،

ويقوم المقرر في أساسه على طرح مجموعة العوامل الاقتصادية العامة ذات التأثير على حركة الأعمال ومعدلات نموها ومستوى النشاط الاقتصادي العام. وكان بروفيسور تيرنر يشرح العوامل العامة المحددة للطلب على السلع والخدمات ومنها مثلاً حجم النقود وميزانية الدولة ومستوى الإنفاق العام للحكومة الفيدرالية ومدى تأثير ذلك على خلق فرص التوظيف وزيادة دخول العاملين في الصناعات المستفيدة من هذا الإنفاق كصناعة التشييد والبناء. من زاوية أخرى، كان يشرح محددات العرض من السلع والخدمات مشيراً بالدرجة الأولى إلى خطط مشروعات الأعمال للإنفاق الاستثماري في إنشاء مشروعات جديدة أو توسيع وتطوير المشروعات والطاقت الإنتاجية القائمة. ويوضح المقرر الآليات التي تتبع عادة في بناء هذه الخطط الاستثمارية ومنها مثلاً استطلاع نوايا الشراء لدى عينات من المستهلكين في شرائح الدخل المختلفة للتعرف على نواياهم لشراء سلع معمرة مثل السيارات أو البيوت وغيرها مما يستدل به المخططون في الشركات على حجم الإنفاق الاستهلاكي المتوقع، ومن ثم يبنون خططهم الاستثمارية في ضوءها. وكان اجتياز المقرر يتطلب أمرين:

**الأول،** أداء الاختبار التحريري في نهاية الفصل الدراسي،

**الثاني،** إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي للعام التالي وفق الأسلوب والمنهجية التي تقدم شرحها.

وكنا نحاول الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد هذا التنبؤ من مصادر مختلفة منها وزارة التجارة الأمريكية **Commerce Department** والتقارير المنشورة عن المجلس الاقتصادي الاستشاري للرئيس وتقارير مماثلة للتنبؤ بأحوال الاقتصاد الوطني تنشرها مؤسسات مهمة مثل البنوك الكبرى وبنك الاحتياط الفدرالي **Federal Reserve Bank** [البنك المركزي] وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة مثل مراكز البحوث التابعة للمجلات المتخصصة. وتعتبر تجربة إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي لسنة قادمة من أصعب المهام الدراسية التي تعرضت لها في برنامج الماجستير، وهي في ذات الوقت من التجارب الممتعة التي أضفت لي الكثير من الخبرة بمصادر المعلومات وكيفية الاستفادة منها في بناء نموذج يوضح علاقات التفاعل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ذات التأثير على مستوى النشاط الاقتصادي وتوقعاتها في فترة قادمة.

### اللقاء مع شيخ أساتذة الإدارة في إنديانا

كان على أن أدرس مقرراً متقدماً في الإدارة وأوصاني المشرف الأكاديمي وأنا في خيمة<sup>7</sup> التسجيل للفصل الدراسي قبل الأخير في برنامج الماجستير اخترت " سمنار متقدم في الإدارة" **Graduate Seminar In Management** مع البروفيسور جون ف. مي **John F. Mee**، وشدد على ضرورة أن انتهي من هذا التسجيل قبل أي شيء آخر حيث أن العدد الذي يسمح له بالتسجيل محدود كما أن البروفيسور **Mee** هو الآخر يقدم هذا السمنار مرة واحدة كل عام. وتم التسجيل ووجدت نفسي أجلس ضمن مجموعة لا تزيد عن

---

<sup>7</sup> كانت عملية تسجيل المقررات في بداية كل فصل دراسي وسداد الرسوم وشراء الكتب والمراجع التي يوصي بها الأساتذة تتم في خيمة كبيرة تقام في أرض الإستاد الرياضي للجامعة وذلك قبل بناء المبنى الحديث للكلية الذي شهدت مراحل بناءه ولكني أنهيت دراستي قبل أن يفتتح. وكانت عملية التسجيل هذه أشبه بمهرجان جميل يستمر طوال اليوم حيث ترى الطلاب يتشاورون حول المقررات التي ينوي كل منهم التسجيل فيها، والسباق بينهم للفوز بمكان في المقرر الذي يرغبه مع الأستاذ المفضل لديه قبل أن يعلن قفل باب التسجيل فيه نظراً لاكتمال العدد المحدد.

عشرة طلاب في غرفة مكتب البروفيسور Mee وقد بدأ بالتعرف إلينا والسؤال عن خلفية كل منا العلمية والعملية. ثم بدأ يوضح لنا دوره في هذا المقرر وما يجب علينا عمله. كان الرجل في أوائل الستينات من العمر آنذاك أشيب شعر الرأس دمث الأخلاق طيب المعشر تشعر لأول وهلة حين تراه أنك تعرفه منذ فترة طويلة ويثير لديك الشعور بحميمية الوالد تجاه أولاده.

كان البروفيسور Mee من أقدم أساتذة الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على بكالوريوس في الآداب من جامعة ميامي Miami University ثم الماجستير من جامعة مين Maine وحصل على درجة دكتوراه الفلسفة من جامعة ولاية أوهايو Ohio State. وفضلاً عن كونه أستاذاً أكاديمياً شهيراً، فقد كانت له مساهمات كبيرة في الجمعيات والمحافل العلمية والمهنية. كان الرجل أستاذاً كامل الأستاذية كما يقولون في الجامعات الأمريكية Full Professor، وفي الوقت الذي درست معه في عام 1963 كان عدد طلاب الماجستير الذين تتلمذوا عليه حتى ذلك التاريخ يربو عن الألف طالب، بينما حصل خمسون طالباً على درجة الدكتوراه في الإدارة تحت إشرافه. وكان بروفيسور Mee يتناول في مقرره تطور الفكر الإداري ويبين العوامل المؤثرة في هذا التطور والمفاهيم والأفكار الناشئة في كل مرحلة. وتتمثل مساهمة بروفيسور Mee في إثراء المكتبة الإدارية في كتيب من القطع الصغير لا تزيد صفحاته عن المائة، ولكنه يعتبر مرجعاً نفيساً لما احتواه من تأصيل لحركة الفكر الإداري وبلورة لمفاهيم الإدارة ونظرياتها.

ومن أجل الاستعداد للاختبار في مقرر بروفيسور Mee كان الذهاب إلى مكتبة الكلية وقضاء الساعات الطوال أمراً عادياً وكنا نلجأ إلى استعارة الكتب التي يشتد عليها الطلب بنظام الاستعارة الليلية Overnight بمعنى أنه يجب إعادة الكتاب مرة أخرى في الصباح التالي مباشرة وقبل أن تفتح المكتبة أبوابها وذلك بوضعه في فتحة خاصة في باب المكتبة الرئيسي، وفي حالة التأخير عن إعادة الكتاب في الموعد المحدد

يتحمل الطالب غرامة مالية كما يتعرض لاحتمال منعه من الاستعارة الخارجية للكتب.

### قصتي مع مصنع RCA أو تعلم الإدارة بالمعاشرة

تقع جامعة إنديانا في مدينة بلومنجتون Bloomington بولاية إنديانا في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وتمثل الجامعة النشاط الرئيسي بالمدينة فهي كما يقولون "مدينة جامعة" A university town تعيش تماماً على تواجد آلاف الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والعاملين بالجامعة وعائلاتهم. وفي الصيف وفتحات الإجازات الجامعية تكاد تخلو المدينة من سكانها وتصبح أشبه بالمكان المهجور. ومع ذلك كان بها مصنع أو اثنين أحدهما مصنع لتجميع أجهزة التلفزيون تابع لشركة RCA [Radio Corporation of America] كما كان يوجد بها محطة تلفزيون محلية تبث برامجها لبضع ساعات يومياً وتندمج مع أحد الشبكات القومية National Networks في أوقات إذاعة الأخبار. ولما كنت قد أنهيت دراسة الماجستير وبضع مقررات في برنامج الدكتوراه، فقد تيسر بعض الوقت أردت استثماره في اكتساب خبرة عملية بالإضافة إلى بضع مئات من الدولارات، وكان أن قررت العمل بمصنع RCA مع غيري من طلاب الجامعة بصفة مؤقتة Part-timer.

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

### فوائد العمل في شركة RCA

1. التعرف على الواقع الصناعي الذي قرأت عنه في كتب ومجلات الإدارة، ومعاونة صعوبة الأداء المتكرر الذي يولد الضجر والملل رغم سهولته، ومن ثم الاقتراب

من فهم أسباب ثورة العمال على أفكار " الإدارة العلمية" التي روج لها فردريك تايلور في أوائل القرن الماضي، والاقتناع بأفكار " مدرسة العلاقات الإنسانية" التي ظهرت لتخفف من آثار " الإدارة العلمية".

2. المعايضة الفعلية لظروف العمل الصناعي والتعامل مع ضغوط الآلية وقسوة خط الإنتاج المتحرك Production line الذي اعتبرته الدراسات المختلفة أساس النهضة الصناعية.

3. فهم معاني الإشراف وأنماطه من خلال دراسة أساليب المشرفين المختلفين الذي تعاملت معهم وكيف كان بعضهم أكثر براعة وحنكة في كسب ثقة العاملين ومن ثم تتحسن إنتاجيتهم، والبعض الآخر كان محل غضب العمال وكراهيتهم التي تنعكس على أداءهم وإنتاجيتهم.

4. الدراسة الواقعية لأنماط السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال التفاعل مع نوعيات مختلفة من العاملين أثناء ساعات العمل وخلال فترات الراحة بمطعم المصنع حيث كنا نتناول وجبات خفيفة نحضرها معنا في الصباح. 5. معايضة الشعور بالإنجاز حين يتم العمل المكلف به الفرد على الوجه الصحيح، وكذلك الإحساس بمشاعر القلق والتوتر حين التعرض لمشكلات في الأداء يترتب عليها قصور الإنجاز.

6. ممارسة مقارنة العلم بواقع التطبيق وإتاحة فرص اختبار الأفكار والمفاهيم التي نتلقاها في الدراسة الأكاديمية مع ممارسة العمل فعلاً في منظمة حقيقية وليست واحدة من المنظمات الوهمية التي طالما تعاملنا معها في الحالات الدراسية والمباريات الإدارية في فصول الدراسة.

قصة نخت الدكتوراه

لم يمنعني العمل في مصنع RCA من بذل الجهد لإنهاء المقررات اللازمة في برنامج الدكتوراه، وقد تمكنت بفضل الله من اجتياز جميع المقررات في الميادين الخمس

التي اخترتها. وكان نظام الدراسة يقضي باجتياز المقررات ثم أداء اختبار عام في كل ميدان، يعقبه اختبار شفهي في جميع موضوعات البرنامج. وقد اجتزت بحمد الله الاختبارات المتخصصة في الميادين الخمسة في الفترة من سبتمبر 1965 وحتى فبراير 1966.

وعقد الاختبار الشفهي بعد ظهر يوم الأربعاء 11 مايو 1966 بحضور لجنة من سبعة أشخاص منهم اثنين يمثلون لجنة برنامج الدكتوراه، وخمسة يمثل كل منهم أحد ميادين الدراسة التي اخترتها.

وبناء على اجتيازي للاختبار الشفهي العام أصبحت مطالباً بتقديم مشروع لبحث الدكتوراه، وكنت قد اخترت موضوع " دوافع المديرين في مصر والولايات المتحدة الأمريكية- دراسة مقارنة"، وكان اختيار الموضوع بعد مناقشة مع أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان مقيماً وقتها في نيويورك بسبب عمله في هيئة الأمم المتحدة، حيث أثنى على الموضوع ووعدني بأن يساعدني المعهد القومي للإدارة العليا في عملية جمع المعلومات اللازمة من عينة المديرين المصريين الذين سنعتمد عليهم في الدراسة. وقد تعرضت في هذه المرحلة إلى مشكلتين:

### المشكلة الأولى

كانت المشكلة الأولى هي رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر إجراء الدراسة، وذلك وفق نص الخطاب الذي وصلني من أ.د. أحمد كمال أبو المجد مدير المكتب الثقافي المصري في واشنطن في ذلك الوقت بتاريخ 30 يناير 1967 أي بعد أكثر من ستة أشهر من المكاتبات والمراسلات ومحاولات الأخوة في المعهد بالقاهرة الحصول على تصريح من الجهاز بإجراء الدراسة،

وكانت صدمة إذ أن أحد أسباب اهتمام أعضاء لجنة الدكتوراه بالجامعة بالموضوع هو طرقة لمجال غريب عنهم وهو الدراسة المصرية ثم مقارنتها بالوضع بالنسبة للمديرين الأمريكيين، وقد كانت الجامعات الأمريكية في تلك الفترة مهتمة بالانفتاح

على الجانب الدولي وتشجيع الدراسات الدولية المقارنة للكشف عن الفروق الناتجة عن اختلاف الثقافات والظروف الاجتماعية والاقتصادية بين الدول المختلفة. وقد اضطرت بناء على هذا الرفض أن أغير موضوع البحث ليكون دراسة دوافع المديرين مع الاعتماد على عينة من المديرين الأمريكيين فقط.

### المشكلة الثانية

ثم كانت المشكلة الثانية وهي عدم وجود مشرف أكاديمي لديه وقت للإشراف على رسالتي، واستمر هذا الموقف متجمداً منذ أنهيت الاختبار الشفهي في مايو 1966 وحتى شهر يوليو من نفس السنة، حين اضطرت البروفيسور بول جوردان رئيس قسم الإدارة في ذلك الوقت أن يوجه خطاباً بتاريخ 3 يوليو 1966 إلى زميله ستان ستوكتون Stan Stockton رئيس قسم إدارة الإنتاج يلفت فيه نظره إلى أن عمليات إعادة تنظيم أقسام الكلية قد ترتب عليها مشكلة لطلاب الدكتوراه الذين تقع موضوعاتهم في منتصف الطريق بين تخصصات أكثر من قسم كما هي الحال بالنسبة لي حيث أعتبر موضوع رسالتي قريباً من قسم الإدارة وقسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في ذات الوقت، الأمر الذي جعل كل منهما يلقي مسؤولية تدبير الإشراف عليها إلى القسم الآخر. وفي نهاية الأمر اتفق القسمان على أن موضوعي أقرب إلى اهتمامات قسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ومن ثم أسند الإشراف على الرسالة إلى البروفيسور L.L.Cummings والذي سبق لي أن درست معه أول مقرر في السلوك التنظيمي.

### رسالة الدكتوراه

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

*Managerial Motivation - The Impact of Some Organizational and Personality Variables*

ووافق المشرف الأكاديمي وبدأت بعون الله في التحضير للبحث.

## فكرة الموضوع

كان الهدف من الرسالة التعرف على دور الدوافع في تحديد سلوك المديرين في العمل. وقد اعتمد البحث على بناء نموذج أسميته " نموذج الفجوة " The Discrepancy Model يستخدم لقياس مدى شعور أعضاء العينة من المديرين بحاجات معينة ودرجة رضائهم عن مستوى الإشباع الفعلي مقارنة بمستوى الإشباع المأمول أو المستهدف، وكذا تقديرهم لاحتمال تحقق الإشباع المرغوب. ومن خلال تحليل العلاقة بين المستويات الفعلية للإشباع والمستويات المستهدفة، يمكن تحديد " الفجوة " وهي النسبة أو القدر من الحاجات غير المشبعة التي تمثل حسب نظرية ماسلو Maslow<sup>8</sup> الدافع للعمل.

## أهداف الدراسة

تحددت للدراسة أربعة أهداف هي:

1. فحص العلاقات بين المتغيرات التابعة وهي بعض مقاييس إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها، وبين المتغيرات المستقلة وهي بعض المتغيرات التنظيمية وخصائص العمل.
2. فحص التفاعل والتداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغيرات التابعة.
3. دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية للمديرين موضع البحث في تعديل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أي هل يؤدي اختلاف شخصيات المديرين في تعديل أثر العوامل التنظيمية وخصائص العمل على إدراكهم للحاجات ومدى إشباعها؟

<sup>8</sup> A. Maslow, Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.

4. اختبار صلاحية نظرية هرزبرج عن الدافعية<sup>9</sup> ومدى عموميتها في تفسير سلوك المديرين.

واحتوت الدراسة على عرض تفصيلي لأدبيات نظرية الدافعية وتحليل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع دوافع المديرين. كما اشتملت على توضيح للمنهجية التي اتبعت في البحث والنموذج الأساسي الذي تم الاعتماد عليه من دراسات بورتر السابقة Porter<sup>10</sup>.

### مقدمة الرسالة

بدأت الرسالة بالمقدمة التي نوهت عن أهمية دور المديرين في المنظمات المعاصرة، ثم أشارت إلى مقولة Vroom "أن الأداء محصلة التفاعل بين القدرة والدافعية"<sup>11</sup> مبينة أن دراسات الدوافع قليلة في أدبيات الإدارة مما يجعلها موضوعاً مهماً يجب أن تتطرق إليه أبحاث السلوك التنظيمي. كما بينت أن جانب المهارة في تشكيل العمل الإداري أقل تأثيراً مما هو عليه بالنسبة للأعمال غير الإدارية، مما يجعل عنصر الدافعية هو العامل الأهم في تحديد وتوجيه سلوك المديرين. واسترشدت المقدمة بعبارة لاثنين من الكتاب Kogan & Wallach<sup>12</sup> تقول " أن عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الفكرية تسيطر عليها العوامل المتصلة بالدافعية".

وكانت أدبيات الإدارة وقت إعداد الرسالة تموج بكتابات تروج لنظرية هرم الحاجات The need hierarchy theory التي قدمها إبرا هام ماسلو<sup>13</sup>، واستندت إليها

<sup>9</sup> Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966.

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

<sup>11</sup> V. Vroom, *Work and Motivation*, N.Y.: Wiley, 1964, p.203.

<sup>12</sup> N. Kogan, and M. Wallach, *Risk Taking: A Study in cognition and personality*, N.Y.: Holt, Rienhart, & Winston, 1964, p. 1.

<sup>13</sup> A. Maslow, Op.cit.

دراسات ليمان بورتير<sup>14</sup> L. Porter عن اتجاهات المديرين وإدراكهم للخصائص النفسية للأعمال التي يقومون بها **the psychological characteristics of their jobs** وذلك من خلال دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل من ناحية، وبين إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها من ناحية أخرى. لذلك جاء تصميم البحث أقرب من حيث المنهجية إلى دراسات بورتير، كما استخدم مفهوم الحاجة غير المشبعة باعتباره دافعاً كما جاء في نظرية ماسلو دون الالتزام بمنطق الهرمية والتدرج الذي تبنته تلك النظرية.

### المتغيرات موضع الدراسة:

واشتملت الدراسة على مجموعات المتغيرات التالية:

### المتغيرات التابعة:

1. إدراك أهمية الحاجة **Perceived need importance**.
2. إدراك مدى إشباع الحاجة **Perceived need fulfillment**.
3. إدراك النقص في إشباع الحاجة **Perceived need fulfillment deficiency**.
4. إدراك احتمال تحقيق الإشباع المطلوب **Perceived possibility of need fulfillment**.
5. إدراك المتغيرات المناخية المؤثرة في إشباع الحاجات كمصادر للإشباع أو عدم الإشباع **Perception of the environmental variables affecting need fulfillment as sources of satisfaction or dissatisfaction**

### المتغيرات المستقلة:

1. المستوى الوظيفي **Managerial Level**
2. حجم الوحدة التنظيمية **Organizational subunit size**، ويشير إلى حجم التجمع من أعضاء التنظيم الذي يوجد به المدير ويستبعد باقي أعضاء التنظيم.

<sup>14</sup> L.W.Porter, A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

3. تنوع مجموعة الدور للمدير Role-set diversity ويشير هذا المتغير إلى عدد علاقات العمل المختلفة التي توجد بين المدير وغيره من الناس داخل وخارج التنظيم.
4. تدفق المعلومات ذات الصلة بالعمل Flow of Job-related Information.
5. الطبيعة المكانية لعمل المدير Organizational Location، ويشير هذا المتغير إلى ثلاثة أنواع أساسية من الطبيعة المكانية للعمل، إما عمل مكتبي بالأساس، أو عمل ميداني بالأساس، أو عمل يختلط فيه الطبيعة المكتبية والميدانية.

### المتغيرات الوسيطة:

1. العمر
  2. التعليم
  3. الرغبة في العمل
  4. أقدمية العمل بالشركة
- وقد تم اختيار العينة من بين المديرين الأمريكيين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية التي انعقدت خلال السنوات 1952-1966 في كل من معهد إنديانا للإدارة Indiana Management Institute وبرنامج الإدارة التنفيذية Indiana Executive Program وكليهما تابعان لجامعة إنديانا.

### فروض الدراسة:

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

## عرض الأدبيات

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

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

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

**النيار الثاني:** نماذج دراسة الدوافع بناء على فكرة Maslow عن هرم الحاجات The Need Hierarchy وفي مقدمتها دراسات بورتر والمبنية على نظرية ماسلو في الدافعية.

3. يحتل مفهوم " الحاجة " Need موقعاً مهماً في كلا التيارين، فبينما يروج هرزبرج لفكرة الحاجة المزدوجة لتجنب الألم Pain avoidance من ناحية وتحقيق النمو النفسي psychological growth من ناحية أخرى، نرى بورتر يستخدم هرم الحاجات لماسلو مع استبعاد الحاجات الفسيولوجية التي جاءت في قاعدة الهرم حسب نظرية ماسلو.

4. يركز التياران على مفهوم الحاجات Needs باعتبارها محددة بعوامل نفسية واجتماعية [أي يستبعدان الحاجات البيولوجية] في تفسير دوافع المديرين.
5. يلعب المناخ المحيط Environment دوراً مهماً في تشكيل ظاهرة دوافع المديرين.

6. تمثل فكرة " تحقيق الذات Self-actualization " عنصراً مهماً في كل من التيارين، ففي نظرية ماسلو تأتي الحاجة لتأكيد الذات في قمة هرم الحاجات ومن ثم تطرح مفهوم الدافع للنمو Growth Motivation بالمقارنة بمفاهيم الدافعية المبنية على فكرة تخفيض الشعور بالحاجة كوسيلة للإشباع Drive Reduction Theories. كذلك يهتم هرزبرج في نظريته بالدور الذي تلعبه الدوافع المؤدية للرضا في العمل من إشباع الرغبات في النمو النفسي للإنسان.

وقد استعرضت الرسالة ثلاثة وثلاثين دراسة سابقة أجراها باحثون لهم ثقلهم في مجال الدراسات السلوكية، وعرضت أهم الإجراءات البحثية التي استخدموها والنتائج الأساسية التي توصلوا إليها<sup>15</sup>.

### نموذج الفجوة لتفسير دوافع المديرين

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

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

ويقوم نموذج " الفجوة " على المفاهيم التالية:

---

<sup>15</sup> Ali M. Elsalmi, Managerial Motivation, the impact of some organizational and personality factors, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

1. يشعر الإنسان بحاجات سيكولوجية رئيسية يسعى إلى إشباعها [أهداف متعددة يريد تحقيقها].
2. يكون الفرد مستوى من التوقعات بالنسبة لمدى الإشباع المأمول من كل حاجة في مواقف الإشباع المختلفة.
3. وحين يتعامل الفرد مع المناخ المحيط، يدرك المستوى الفعلي للإشباع الذي تحقق فعلاً من كل حاجة من حاجاته التي يستشعر أهميتها.
4. إذا كان مستوى الإشباع الفعلي [المدرَك] يقل عن المستوى المتوقع [المأمول] تنشأ " فجوة " Discrepancy وهي تمثل الحاجة غير المشبعة أي القوة الدافعة حسب نظرية ماسلو. كذلك تنشأ الفجوة إذا زاد الإشباع الفعلي عن المستهدف وإن كان تأثيرها على الدافعية سيكون في اتجاه مخالف عن تأثير فجوة نقص الإشباع.
5. تتحدد حالة الفرد من حيث الرضا أو عدم الرضا بحسب حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة كبيرة قل الرضا أو ازداد عدم الرضا، وبالعكس يزيد الرضا أو يقل عدم الرضا حين تكون الفجوة ضيقة.
6. يتفاعل مع حجم الفجوة في توليد حالة الرضا أو عدم الرضا عاملان آخران، هما إدراك الفرد لأهمية الحاجة Need importance وإدراكه لاحتمال Probability تحقق المستوى المأمول من الإشباع. فيزيد الرضا إذا كانت الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول كبير وحين تكون الفجوة صغيرة، وبالعكس يزيد عدم الرضا في حالة كبر حجم الفجوة مع كون الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول ضعيف.

وبذلك احنوي النموذج على خمس متغيرات رئيسية هي:

1. الحاجات الأساسية Basic needs أي الأهداف والنتائج النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لتحقيقها،

2. التوقعات Expectations أي الآمال في تحقق مستوى معين من إشباع الحاجة في موقف معين،

3. الفجوة Discrepancy وهي الفارق بين مستوى الإشباع المأمول [المتوقع] والمستوى الفعلي كما يدركه الفرد،

4. أهمية الحاجة Need importance وهي إدراك الفرد لمدى أهمية الحاجة عنده،

5. احتمال تحقق الإشباع Probability of need fulfillment وهي إدراك الفرد لإمكانية تحقق ما يرغبه من إشباع لحاجاته في موقف معين.

وتتبلور فكرة النموذج في أن قوة الدافع هي محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات الخمس، وأن أي تغير يحدث في أي منها ينعكس على المتغيرات الأخرى، ومن ثم يؤثر على المستوى العام للدافعية عند الفرد. ويبدو واضحاً أن مفتاح تلك المتغيرات ومحركها هو " الإدراك " Perception حيث يلعب الدور الأساس في تحديد الشعور بحاجة معينة، وتحديد المستوى المستهدف، وكذا تحديد الإحساس بالإشباع الفعلي والأهمية النسبية للحاجة، واحتمال الوصول إلى المستوى المستهدف من الإشباع.

### نتائج الدراسة

لقد نبعت هذه الدراسة عن اقتناع بأهمية دور المديرين في إدارة وتسيير المنظمات الكبرى والمعقدة في مجالات الأعمال وغيرها من مجالات النشاط الإنساني. كذلك نشأت الدراسة عن رغبة في تفهم ظاهرة الدافعية لدى المديرين بأمل التوصل إلى استنتاجات تساعد في توجيه سلوكهم وتطويره بما يفيد المنظمات التي يديرونها. واستندت الدراسة إلى مفاهيم علمية نتجت من دراسات سابقة أهمها أفكار ليمان بورتير Lyman Porter وبدرجة محدودة فكرة ماسلو Maslow عن كون الحاجة غير المشبعة دافعاً للسلوك، وذلك دون تبني كامل نظريته حيث أن عليها اعتراضات ولم تثبت صحتها في دراسات كثيرة أجريت للتحقق منها.

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

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

كذلك أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني حيث أوضحت أن المتغيرات التنظيمية تتفاعل معاً في تأثيرها على دافعية المديرين، ومن ثم فلم يعد مقبولاً النظر إلى علاقة أي من هذه المتغيرات التنظيمية وتأثيره على الدافعية منعزلاً أو مستقلاً عن باقي العوامل التنظيمية ذات العلاقة. كذلك أوضحت الدراسة اختلاف تأثير المتغيرات التنظيمية على دافعية المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية خاصة العمر، الأقدمية، التعليم، ودرجة الاهتمام بالعمل. أي أن تأثير دافعية المدير بالمتغيرات التنظيمية مثل مستوى الوظيفة أو حجم المنظمة أو غيرها سيختلف بحسب السن ومستوى التعليم ونوعه، ومن ثم لا يتصور أن ينفعل جميع المديرين بالمتغيرات التنظيمية بنفس الدرجة، الأمر الذي يثير أهمية تصنيف المديرين إلى مجموعات متناسقة بقدر الإمكان من حيث خصائصهم الشخصية وذلك حتى يصير تصميم المتغيرات التنظيمية المناسبة لهم وتحقيق مستوى مناسب من الدافعية.

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

وقد تم تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

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

المناقشة ومنح الدرجة

أتممت إعداد الرسالة وكنت أكتبها على الآلة الكاتبة بنفسى [لم يكن الحاسب الشخصي PC ولا الحاسب المحمول Laptop قد وجدا طريقتهما للاستعمال بعد]، وكان البروفيسور Cummings المشرف على الرسالة يقرأ لي الفصول أولاً بأول ويبيدي ملاحظاته فأقوم بالتعديل، وحين يجيز الفصل بعد التعديل أدفع به إلى سكرتيرة عجوز متقاعدة تعمل من مسكنها في كتابة الرسائل الجامعية كي تضعها في الإطار الصحيح حسب الأصول الجامعية.

وقد انتهيت من الرسالة في شهر مايو 1967 وقدمتها للقسم الذي شكل لجنة للفحص والمناقشة ضمت إلى جانب المشرف بروفيسور ويليام سكوت William E. Scott Jr. الذي درست معه في مرحلة الماجستير أول مقرر لي في إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك، والبروفيسور رتشارد فارمر Richard N. Farmer أستاذ إدارة الأعمال الدولية وقد حضرت معه أحد المقررات في هذا الميدان وكاد أن يصبح المشرف على الرسالة وقت أن كانت معدة على أساس أن العينة ستكون من المديرين المصريين مع

المقارنة مع عينة أمريكية، ولكن بعد رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إجراء الدراسة في مصر، واضطراري لتعديل خطة البحث، فقد أصبح موضوعها أقرب إلى تخصص السلوك التنظيمي منه إلى إدارة الأعمال الدولية وعهد بالإشراف إلى بروفيسور Cummings.

وتمت المناقشة بعد ظهر أحد أيام مايو 1967 وقد انعقدت اللجنة في غرفة صغيرة بمبنى الكلية ولم يحضر المناقشة سوى أعضاء اللجنة، فليس معروفاً هناك دعوة الأهل والأصدقاء لحضور مناقشة الرسائل الجامعية كما وجدته يحدث في جامعاتنا بعد العودة إلى مصر واستلام عملي بجامعة القاهرة. وأخطرت المكتب الثقافي بانتهائي من الدراسة ورغبتني في العودة إلى مصر بعد الانتهاء من مراسم منح الدرجة رسمياً والتي تستغرق عادة فترة معقولة من الوقت، ولكن بسبب حلول فصل الصيف بعد انتهائي من المناقشة، كان على أن انتظر حتى شهر سبتمبر حين تسلمت الشهادة الرسمية الدالة على حصولي على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال DBA والموقعة يوم الخامس من سبتمبر 1967.

وقد كان إعجاب الدكتور Cummings بالرسالة كبيراً الأمر الذي دعاه أن يطلب مني إعداد مقالة عن بعض جوانب من نتائج الرسالة للنشر في مجلة متخصصة باسمينا نحن الاثنين، وهو عرف شائع في الجامعات الأمريكية أن يتم نشر أجزاء من الرسائل العلمية في المجلات المتخصصة باسم الباحث والأستاذ المشرف. وقد تم نشر مقال عن جانب من الرسالة في مجلة " علم نفس الأفراد " Personnel.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> A.M. Elsalmi and L.L. Cummings, Manager's perceptions of needs and need satisfactions as a function of interactions among organizational variables, Personnel Psychology, Volume 21, Number 4, Winter, 1968..

## وفي فترة الانظار حدثت النكسة

كان المفروض أن استمتع وأسرتي بفترة الانتظار لحين منح الدرجة واستلام الشهادة بعد طول معاناة امتدت لأربع سنوات، ولكن كانت النكسة يوم 5 يونيو 1967 ضربة لآمالنا وصدمة نفسية أضاعت كل مشاعر الفرح بالحصول على الدكتوراه. وبتنا نشاهد التليفزيون الأمريكي يعرض مظاهر الهزيمة والاندحار والانسحاب غير المخطط للقوات المصرية وآلاف الضباط والجنود يقادون معصوبي الأعين أسرى لدى الصهاينة، وفي ذات الوقت نسمع إذاعة صوت العرب تشدو بأنباء الانتصارات الوهمية والهزائم القاسية التي ألحقناها بإسرائيل. وكانت الصدمة أكبر من أن تحتمل، وزاد في قسوتها البعد عن الوطن والتماس الأخبار من التليفزيون الأمريكي وكله تعاطف مع الموقف الإسرائيلي، بينما نحاول عبثاً الوصول إلى سماع الإذاعة المصرية عبر الموجة القصيرة. وكان أضعف الإيمان أن قررنا نحن مجموعة الطلاب المصريين الدارسين في الولايات المتحدة الأمريكية أن نتبرع بمرتب شهر من كل منا للمجهود الحربي، وفعلاً أرسلت شيكاً بقيمة راتب شهر إلى المكتب الثقافي وإن كنا لا نعلم ماذا كان مصير تلك التبرعات!

وجاء يوم التاسع من يونيو لتتضح لنا حقيقة الموقف وهول الهزيمة والانسكار حين شاهدنا الرئيس عبد الناصر يعلن تنحيه عن كافة مناصبه الرسمية، والمظاهرات التي نظمت لحثه على التراجع ثم تراجعته عن قرار التنحي. في تلك الفترة كان بعض الزملاء الدارسين معي في إنديانا ينعون علي قراري بالعودة إلى مصر ويلحون في إغرائي بالبقاء في الولايات المتحدة الأمريكية والحصول على عمل في الجامعة أو غيرها من الجامعات وكانت فرص التوظيف وقتها ميسرة في وظائف أعضاء هيئة التدريس، وكان معظم زملائي الحاصلين على درجة الدكتوراه في نفس الوقت معي قد تم ترشيحهم بالفعل في وظائف جامعية في جامعات مختلفة، ولكنني رفضت - وأيدتني في ذلك زوجتي نديرة رحمها الله - ، وأكملنا خططنا استعداداً للعودة، وتم ذلك بفضل

الله حيث غادرنا الولايات المتحدة الأمريكية في الأسبوع الأخير من شهر أغسطس 1967 من ميناء نيويورك مستقلين بالباخرة الشهيرة في ذلك الوقت " الدستور" Constitution والتي أوصلتنا إلى نابولي في إيطاليا بعد حوالي أحد عشر يوماً، ومنها استقلينا باخرة أصغر استغرقت رحلتها إلى الإسكندرية ثلاثة أيام لنصلها يوم 13 سبتمبر 1967 وكنا قد تلقينا ونحن على متن الباخرة في طريقنا إلى الإسكندرية نبأ انتحار المشير عبد الحكيم عامر.

عدت إلى مصر يوم انتحار المشير عبد الحكيم عامر، ووجهت نفسي أتساءل هل ما حدث يوم 5 يونيو هو كما تردد وسائل الإعلام الحكومية " نكسة وخسارة معركة وليس هزيمة في حرب"، أم هناك تفسير آخر لتلك الواقعة التي هزت مصر هزاً وحطمت كل ما كان يحلم به المصريون ويتفاخرون به؟ كما ساءلت نفسي هل ما حدث في 5 يونيو كان نتيجة الظروف والعوامل المحيطة في تلك الفترة من أيام مايو 1967 والأزمة التي نشأت نتيجة قرار عبد الناصر من سكرتير عام الأمم المتحدة أن تنسحب قوات الطوارئ الدولية من حدودنا الشرقية وموقف يوثانت رفض الانسحاب الجزئي لتلك القوات مشروطاً إما بقاءها في أماكنها أو سحبها كلها من الحدود الشرقية ومن غزة وشرم الشيخ، أم أن الهزيمة تمت قبل ذلك بسنوات طويلة وكان 5 يونيو هو يوم إعلانها؟

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

أ. إن هزيمة حرب الخامس من يونيو 1967 هي بالدرجة الأولى هزيمة إدارية قبل أن تكون نكسة عسكرية، فقد خالفت القيادة المصرية كل الأسس والمبادئ الإدارية السليمة في إدارتها لتلك الحرب. يقول د. ثروت عكاشة في مذكراته<sup>17</sup> إن القيادتين

<sup>17</sup> ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 900 وما بعدها.

السياسية والعسكرية في مصر وجدتاً فرصة في أنباء جاءت من سوريا يوم 13 مايو أن هناك حشوداً إسرائيلية على حدودها لتطلباً سحب قوات الطوارئ الدولية - وعلى الرغم من أن رئيس أركان حرب القوات المسلحة المصرية قد نفى وجود هذه الحشود وكان قد أوفد إلى دمشق ليتحقق من هذه الأنباء والتي أكدها أيضاً الاتحاد السوفيتي- وذلك لكي تخلصاً من لوم بعض الدول العربية التي كانت تعابر مصر بأن قوات دولية ترابط على حدودها.

2. لم تكن القوات المسلحة المصرية مستعدة لتلك الحرب، فلم تكن في وضع هجومي يسمح لها أن تبادر بتوجيه الضربة الأولى، كما لم تكن في موقف استكملت فيه تجهيزاتها الدفاعية ولا كانت في مواقع دفاعية حصينة.

3. كان الخلاف بين أعضاء القيادة العسكرية واضحاً والصراع على أشده بين عبد الناصر وعبد الحكيم عامر، وكانت القوات المسلحة موزعة الولاء بينهما.

4. أهدرت القيادة المصرية التهديدات الإسرائيلية المعلنة من أن إغلاق خليج العقبة في وجه الملاحة الإسرائيلية معناه الحرب، وأقدمت على قرار الإغلاق غير مقدره العواقب ومن دون استعداد عسكري متناسب مع خطورة القرار.

5. في الوقت الذي لجأت فيه القيادة العسكرية والسياسية المصرية إلى اتخاذ قرارات تؤدي إلى المواجهة العسكرية بناء على معلومات غير دقيقة، وانصياعاً لدعاوى ومؤثرات عاطفية أو انفعالية، ومن دون تخطيط وتقدير لعواقب القرارات، ومن دون تنظيم وتنسيق واستكمال للتجهيزات اللازمة للحرب هجومية كانت أم دفاعية، نجد العدو الإسرائيلي يوفد قبل الحرب بفترة عدداً من كبار القادة العسكريين على رأسهم موسى ديان إلى جامعة هارفارد ليدرسوا في كلية الأعمال بها برنامجاً للماجستير في إدارة الأعمال ويهتمون بتقنيات التخطيط الإستراتيجي وبحوث العمليات.

6. كما يمكن القول أنم الهزيمة كانت قد بدأت مع قرارات التأمين وفرض الحراسة على المصريين ومصادرة أموالهم وإلغاء الديمقراطية في موقعة مارس 1954، والتحول إلى نمط الحكم الفردي واستحواذ الرئيس عبد الناصر على جميع السلطات وإهدار مبدأ الشورى، وإقامة التنظيم السياسي الواحد الذي يزين للقائد أعماله ويروج لنظامه بالحق وبغيره.

7. كما أن الهزيمة كانت قد صنعت فعلاً في اليمن التي كانت استنزافاً عسكرياً واقتصادياً وأمنيّاً لمصر، وكان لها كما يقول ثروت عكاشة " أثر كبير في الهزيمة التي لحقت بنا في عام 1967".<sup>18</sup>

هكذا رأيت مصر يوم عودتي في الثالث عشر من سبتمبر 1967، أجواء الهزيمة تخيم على سماءها، وآثار النكسة غالبية على أقوال الناس وأفعالهم، والإحساس بالضيق يسود ويطغى على أحاديثهم، ويغلف نظرتهم إلى المستقبل كثير من التشاؤم وعدم الاطمئنان. وفي هذا الجو كان على أن أبدأ مرحلة جديدة من رحلتي مع الإدارة. ووجدتني في تناقض غريب، الإدارة التي تعلمتها في الولايات المتحدة الأمريكية هي سبب رئيسي في تقدمها الاقتصادي والعسكري والسياسي، وعنها تنقل أوروبا وتحاول أن تجاريها في تقدمها الإداري، وكذلك اليابان تصارع من أجل تثبيت أركان اقتصادها وتحقيق طفرة صناعية تأخذها إلى مقدمة الدول في العالم بتطوير منهجية إدارية متميزة وإن كانت تحاكي كثيراً من أسس وأفكار الإدارة الأمريكية بعد أن تطوّعها لتتوافق مع القيم والثقافة اليابانية. وعلى الجانب الآخر، أجد الإدارة في بلدي مهينة وعاجزة عن أن تحقق للناس ما وعدتهم به القيادة السياسية من عزة وكرامة، بل وتفشل في أن تحافظ على تراب مصر وتاريخها.

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

المرجع السابق، ص 901.<sup>18</sup>

مرسائل من جامعة إنديانا

A n n o u n c i n g

The General Oral Examination

of

Aly El Salmi

Candidate

for the Degree

Doctor of Business Administration

Indiana University

1:30 o'clock

The afternoon of Wednesday, May 11, 1966

in the Rawles Room

B & E Building

The general oral examination is designed to test the candidate's ability to integrate the materials of the fields he has elected, to test his ability to organize materials for the purpose of oral presentation, and to indicate the maturity of judgment which he has attained.

Aly M. El Salmi was born March 12, 1936 in Alexandria, Egypt. He was raised in Alexandria, Egypt and graduated from Ramleh High School in 1952. His undergraduate work was done in the Faculty of Commerce at Alexandria University. He worked at the Central Bank of Egypt for five years, then joined the National Institute of Management Development as a research associate for two years.

Mr. El Salmi has spent the last three years at Indiana University on an Egyptian Government's fellowship. He completed the MBA in June, 1964. During that time he was elected to membership in the Kappa Chapter of Sigma Iota Epsilon.

Mr. El Salmi married Nadira Shoukry of Alexandria, Egypt in August 1959. Mrs. El Salmi graduated from Ramleh High School, Alexandria, Egypt. They have two children, Tarak, 5½ and Waleed, 16 months.

Examination Committee

DBA Committee	A. Haring, Chairman
DBA Committee	G. K. Groff
Management	P. J. Gordon
Personnel and Organization Behavior	L. L. Cummings
Marketing	H. B. Thorelli
Labor Economics	F. Witney
Applied Economic Analysis	J. F. Bateman

The members of the Examination Committee will meet at 1:15 the afternoon of the examination to review the procedure of Mr. El Salmi's general oral examination with the members of the faculty who will attend and participate. All faculty members with the rank of Assistant Professor or above are invited to attend and participate.

INDIANA UNIVERSITY

*School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

BALLANTINE HALL

AREA CODE: 812  
TEL. NO.

April 5, 1966

Mr. A. M. El Salmi  
C-206 Hepburn Apartments  
Bloomington, Indiana

Dear Mr. El Salmi:

Congratulations! Based on your outstanding academic record, the faculty and members of the Kappa Chapter of Sigma Iota Epsilon invite you to membership in the Fraternity.

Sigma Iota Epsilon is an honorary and professional fraternity dedicated to the development of the field of management. S. I. E. is unique in that it is the only honorary devoted toward a specific area within the business spectrum. In 1964, S. I. E. became the Student Division of the Academy of Management.

The initiation will be held at 6:00 P.M., Tuesday, April 19, in Room M-15 (Distinguished Alumni Room) of the Indiana Memorial Union. Following the initiation a reception and banquet honoring the new initiates will be held at the Indiana Motor Inn. The initiation fee is fourteen dollars and includes life membership, key, and scroll.

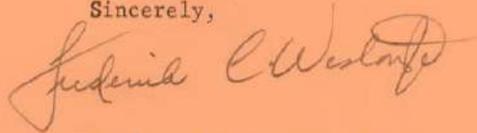
Should you decide to accept membership in the fraternity, would you please phone your reply to

William A. Ruch, President  
F-128 Banta Apartments  
332-5975

by Wednesday, April 13, at the latest.

Again, let me congratulate you on your outstanding academic achievements.

Sincerely,



Frederick C. Weston, Jr.  
Secretary

INDIANA UNIVERSITY

INTERDEPARTMENTAL COMMUNICATION

To: All I.U. DBA's in International Business      From: Richard N. Farmer      Telephone: 337-7529  
Dept: International Business

Subj: The I.U. DBA Conference in International Business      Date: February 14, 1974

Enclosed are lists of the I.U. DBA graduates who have majored and minored in International Business since the inception of the program. We thought you'd like to know with whom you'll be rubbing shoulders. In addition, we hope that the following ex-faculty members will be able to attend:

Charles Stewart - Columbia  
Stefan Robock - Columbia  
William Hoskins - Bowling Green  
Kenneth Simmonds - London Graduate Business School  
Lawrence McKibbin - Wichita State  
Robert Stevens - Roosevelt

RNF/ljw

Enclosures

Stan Stockton

July 13, 1966

Page 2

My chief reason in sharing this memorandum is not to embarrass either of us but to be constructive in pointing up what might be more of a problem for the DBA office to look at in the future. This thing of having any number of people who will serve as committee members but few who are free or appropriate to serve as chairman could become a problem as we increase the size of the program. My thought is that it may require a discussion in the DBA Committee. I am not at all sure that we are unique if others told about their own situations.

PJG:viv

cc: E. W. Martin

S. Otteson

A. El Salmi

S. Taylor



# Indiana University

## School of Business

To all who may read these letters, Greeting:  
hereby it is certified that upon the recommendation of the Faculty,  
the Trustees of Indiana University have conferred upon

**Aly Mohamed El Salmi**

the degree of

**Doctor of Business Administration**

in recognition of the fulfillment of the requirements for this degree.  
In Witness Whereof, this diploma is given at Bloomington,  
Indiana, Dated September 5, 1967.

Attest: *Charles E. Horvath*  
Secretary of the Trustees

*James H. Hester* President  
*W. H. Council* Dean

# Indiana University

## School of Business

To all who may read these letters, Greeting:  
hereby it is certified that upon the recommendation of the Faculty,  
the Trustees of Indiana University have conferred upon

**Aly Mohamed El Salmi**

the degree of

**Master of Business Administration**

in recognition of the fulfillment of the requirements for this degree.  
In Witness Whereof, this diploma is given at Bloomington,  
Indiana, Dated June 8, 1964.

Attest: *Samuel De Neel*  
Secretary of the Trustees

*James H. Hester* President  
*W. H. Council* Dean

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

OFFICE OF THE DEAN

May 30, 1964

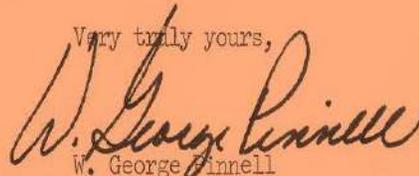
SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 812, TEL. NO. 337-2976

Mr. Aly El Salmi  
Evermann Apts., W482  
Bloomington, Ind.

Dear Mr. Salmi:

The M.B.A. Committee has informed me that you have successfully passed both parts of the M.B.A. Comprehensive Examination which you wrote on Saturday, May 16, 1964. It gives me great pleasure to pass this pleasant news along to you and to extend my sincere congratulations.

Very truly yours,



W. George Pinnell  
Dean

IBA MINORS

Dr. Ronald D. Watson (1972)  
108 Pine Valley Road  
Cherry Hill, N.J. 08034

Dr. Gary N. Dicer (1967)  
837 Naples Road  
Knoxville, IN 37919

Dr. Loraine Donaldson (1963)  
1170 Pine Ridge Road  
Atlanta, GA 30324

Dr. Merrill Eugene Douglass (1972)  
3550 Kim Ct, NE  
Atlanta, GA 30340

Dr. Ralph W. Estes (1966)  
2007 Warwick  
Arlington, TX 76010

Dr. Aly Mohamed El Salmi (1966)  
Assistant Professor, Dept. of Commerce  
University of Cairo  
Cairo, Egypt-UAR

Dr. James Bryan Heathcotte (1967)  
1882 E. Ellis  
Tempe, AZ 85281

Dr. Donald P. Hilty (1964)  
Box 150  
Chry. Int. Sa  
1211 Geneva  
Switzerland

Dr. Urban Bouvard Ozanne, Jr. (1967)  
3137 Shamrock S.  
Tallahassee, FL 32303

Dr. Joseph M. Waldman (1966)  
Office of the Dean  
Graduate School of Business  
Indiana University  
Bloomington, IN 47401

Dr. Van Edwin Rothrock  
5505 W. 86th Terrace  
Shawnee Mission, KS 66207

Dr. William Thomas Ryan (1966)  
1908 N W 4th Avenue  
Apt. 123  
Boca Raton, FL 33432

Dr. Dayal Singh (1965)  
School of Business  
Texas S. University  
Houston, TX 77001

Dr. Harold A. Summers  
2907-W 27th Avenue  
Vancouver, BC, Canada

INDIANA UNIVERSITY

Graduate School of Business

School of Business Building

BLOOMINGTON, INDIANA 47401

AREA CODE 812, TEL. NO. 337-8007

February 1, 1967

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

Dear Mr. El Salmi:

I am pleased to inform you that you have been appointed as a Teaching Associate in the School of Business for the Spring semester, 1967, at a rate of \$400 to be paid in five equal installments commencing March 1. This appointment also allows your fees to be assessed at the in-state rate.

You should see Mrs. Detrick in BU 338 as soon as possible to sign appropriate forms. Further, you should talk immediately with your academic department chairman to be assigned duties relating to your appointment.

Sincerely,

*Malcolm L. Morris*

Malcolm L. Morris *mm*  
Administrative Director  
of the DBA Program

cc: Prof. R. S. Stockton  
Prof. L. L. Cummings  
Mrs. J. Detrick

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

OFFICE OF THE DEAN

March 11, 1964

SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 812, TEL. NO. 337-2976

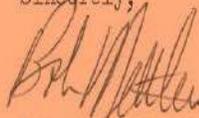
Mr. Aly Mohamed El Salmi  
W482 Evermann Apartments  
Bloomington, Indiana

Dear Aly:

Congratulations! It gives me pleasure to inform you that the DBA Committee has selected you for admission to the Graduate School of Business as a candidate for the degree of Doctor of Business Administration.

You are undertaking a very rigorous program, but the members of the Committee feel that you have the necessary desire and proper qualifications to complete it with an excellent record. We wish you success in doing so.

Sincerely,



Robert D. Mettlen  
Director  
D.B.A. Program

cc: Professor P. J. Gordon

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

OFFICE OF THE DEAN

September 14, 1965

SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 811, TEL. NO. 337-2976

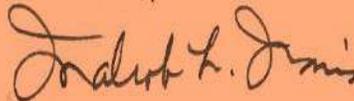
Mr. Aly El Salmi  
C-206 Hepburn Apts.  
Bloomington, Indiana

Dear Aly:

Professor Halterman has informed me that you passed the DBA field examination in Marketing which you wrote on September 1.

Congratulations on the successful completion of this field.

Sincerely,



Malcolm L. Morris  
Administrative Director  
of the DBA Program

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

OFFICE OF THE DEAN

March 17, 1966

SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 812, TEL. NO. 337-2976

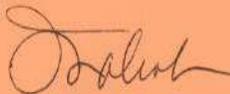
Mr. Aly El Salmi  
C-206 Hepburn Apts.  
Bloomington, Indiana

Dear Aly:

Congratulations! Professor Wilson has informed me that you passed the DBA field examination in Labor Economics which you wrote on Saturday, February 12, 1966.

Inasmuch as this marks the successful completion of five fields, I suggest that you contact the DBA Office about scheduling a date for your general oral examination. I would be happy to discuss the procedure for arranging the oral at your earliest convenience.

Sincerely,



Malcolm L. Morris  
Administrative Director  
of the DBA Program

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47405

OFFICE OF THE DEAN

March 3, 1966

SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 332, TEL. NO. 337-2976

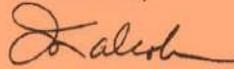
Mr. Aly M. El Salmi  
C-206 Hepburn Apts.  
Bloomington, Indiana

Dear Aly:

Professor Gordon has informed me that you passed the DBA field examination in Management, which you wrote on February 5, 1966.

Congratulations on the successful completion of this field.

Sincerely,



Malcolm L. Morris  
Administrative Director  
of the DBA Program

INDIANA UNIVERSITY

*Graduate School of Business*

BLOOMINGTON, INDIANA 47403

OFFICE OF THE DEAN

March 10, 1966

SCHOOL OF BUSINESS BUILDING  
AREA CODE 812, TEL. NO. 337-2976

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

Dear Aly:

Professor Robertson has informed me that you passed the DBA field examination in Applied Economic Analysis, which you wrote on Wednesday, February 2, 1966.

Congratulations on the successful completion of this field.

Sincerely,



Malcolm L. Morris  
Administrative Director  
of the DBA Program

Reprinted from  
VOLUME 21, NUMBER 4 - WINTER, 1968

# Personnel Psychology

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

A. M. ElSALMI

and

L. L. CUMMINGS

*Graduate School of Business  
University of Wisconsin*

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

A. M. ELSALMI<sup>1</sup>  
and  
L. L. CUMMINGS<sup>2</sup>

*Graduate School of Business  
University of Wisconsin*

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

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

<sup>1</sup> Now assistant professor, Cairo University, Egypt.

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

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

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

### *Method*

#### *Questionnaire*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Sample*

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

#### *Statistical Procedure*

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

#### *Results*

##### *The Interaction Between Job Level and Total Size*

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

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

TABLE 1

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

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

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

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

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

#### *The Interactions Between Job Level and Structure*

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

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

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

#### *The Interactions Between Job Level and Structure*

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

TABLE 2  
*Mean Perceived Possibility of Need Fulfillment for Each Need Item as a Function of Job Level and Total Company Size*

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

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

ESAIMI AND CUMMINGS

471

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

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

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

472

PERSONNEL PSYCHOLOGY

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Discussion*

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

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

TABLE 5

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

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

ELSALMI AND CUMMINGS

475

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

### *Summary*

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

### REFERENCES

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

- Structures on Managerial Job Satisfaction." *Personnel Psychology*, XVII (1964), 135-148.
- PORTER, L. W. AND LAWLER, E. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior." *Psychological Bulletin*, LXIV (1965), 23-51.
- PORTER, L. W. AND LAWLER, E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1968.
- PORTER, L. W. AND SIEGEL, J. "Relationships of Tall and Flat Organization Structures to the Satisfaction of Foreign Managers." *Personnel Psychology*, XVIII (1965), 379-392.
- VROOM, V. *Motivation in Management*. New York: American Foundation for Management Research, 1965.
- WORTHY, J. C. "Organizational Structure and Employee Morale." *American Sociological Review*, XV (1950), 169-179.

EMBASSY OF THE UNITED ARAB REPUBLIC

CULTURAL AND EDUCATIONAL BUREAU

2200 KALORAMA ROAD, N. W.

WASHINGTON, D. C. 20008

TELEPHONE: COLUMBIA 5-6400

CABLEGRAMS: UAREDU WASHINGTON, D. C.

IN REPLY PLEASE REFER TO:

السيد / الزميل علي محمد السلي

تحية طيبة وبعد

فبالإشارة الى كتابك المرفق به الاستفتاء المطلوب توزيعه على مديري الشركات

والمؤسسات للبحث عن حوافز العمل لدى المديرين المصريين .

أحيظك علما بأننا تلقينا كتابا من الادارة العامة للبعثات يفيد أنه بعرض الأمر

على مكتب الجهاز المركزي للتعينة العامة والاحصاء أناد بعدم موافقته على اجراء

الاستفتاء سالف الذكر ووقف توزيع أي صورته على أي فرد أو جهة .

رجاء الاحاطة بما ورد بهاليه .

مع قبول تحياتي

١٩٦٧/١/٣٠



م.س

المدير

( دكتور أحمد كمال أبوالمجد )

AMERICAN FRIENDS OF THE MIDDLE EAST, INC.

Middle East House • 1607 New Hampshire Avenue, N.W.

Washington, D. C. 20009

CABLE ADDRESS: AMIDEAST

September 21, 1966

TEL: 234-7500

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

Dear Mr. El Salmi:

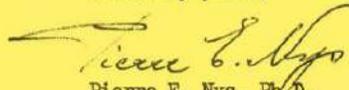
As you may know, American Friends of the Middle East asked your Foreign Student Adviser to nominate the most outstanding Middle Eastern students on your campus this year. In addition to academic excellence, participation in campus and community extra-curricular activities as well as cultural ambassadorship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

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

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

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

Sincerely yours,



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

PEN:lf

OFFICES IN THE U.S.:  
OVERSEAS OFFICES:

AMMAN  
JERUSALEM

NEW YORK

BAGHDAD  
TEHRAN

SAN FRANCISCO  
CAIRO  
TRIPOLI

DAMASCUS  
TUNIS



## أيام المعهد القومي للإدارة العليا

1963-1960

## النقطة الفاصلة في رحلتي مع الإدارة

كان أستاذنا دكتور فؤاد شريف منشغلاً بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع بدايات 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 لينقذنا من متاهة العمل في إدارة فقدت معناها، وانتقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وتم تعييننا على بند مكافأة شاملة [ أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لتمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالتني وزوجتي رحمها الله وابني الأول طارق الذي كنت رزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنته الأولى.

## التعريف بالمعهد القومي للإدارة العليا

### النشأة والظهورات الأولى

- أنشئ المعهد القومي للإدارة العليا في القاهرة في شهر سبتمبر 1961 كمؤسسة عامة مستقلة تمارس نشاطاً علمياً. وعلى مدى أربع سنوات من بداية نشأته تكونت به هيئة علمية متفرغة 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 تدريبياً لأعضاء الإدارة العليا في شركات ومؤسسات الجمهورية العربية المتحدة شارك فيها ما

يقرب من الألف من المديرين. كما قدم ثلاث برامج لأعضاء الإدارة العليا من كافة أنحاء الوطن العربي.

- وقد بدأ مركز الاستشارات الإدارية نشاطه ضمن هيئات المعهد ابتداء 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 التدريبية في البرامج والملتقيات التي يعقدها المعهد لإبراز الجوانب التطبيقية المتصلة 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

يرى المعهد أن عملية التنمية الإدارية بوصفها عملية تغيير موجه وشامل يجب أن تتكامل في تحقيقها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهتم 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 ولمشاركة الفاعلة في أنشطتها وفعاليتها.

## أهداف المعهد

استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدربة علمياً والمؤهلة مهنياً 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 وشحذ حساسيتهم لاتجاهاته وقيمه وتنمية دوافعهم على الالتزام بأهدافه وتقوية قبولهم على التوحد مع أصحاب المصلحة الحقيقية فيه.
4. تنشيط إنتاج وإصدار الكتابات الإدارية من حصيلة برامج البحوث والاستشارات والملتقيات الفكرية، وإثراء المكتبة العربية بالحالات العملية التي يقوم أعضاؤه بإعدادها من واقع الاتصال بشركات ومؤسسات فعلية.

في 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 بها 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 تحققت لي فيها إيجابيات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائماً تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل بها أو أنتمي إليها.

وكانت فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا فرصة للتعلم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية أذكر منهم: أ.د. فؤاد شريف، أ.د. عبد العزيز الشربيني، أ.د. إبراهيم سعد الدين، أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نبيل حمد، أ.د. صلاح حامد. وزير المالية ومحافظ البنك المركزي المصري فيما بعد، أ.د. رمزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. نجيب إسكندر، أ.د. لويس مليكه، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د. خليل نجيم، أ.د. ملاك جرجس. وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة والعلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية متميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعدنا ويقدم لنا 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 وللاقتراب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

### مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

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

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

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

2. التركيز بصفة رئيسة ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم " الإدارة العليا " **Top Management** وإبراز المسئوليات الحيوية والدور الجوهرى لفئة رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثم لفت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها التخطيط واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المستويات الوجدوية والمؤسسية.

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

4. الأخذ بمنطق تزاوج العلوم والتخصصات **Interdisciplinary Approach** فقد ضم المعهد مزيجاً متناعماً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والتمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.

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

6. الانتباه المبكر إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المديرين والعاملين وصياغة استراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهه بما يحقق أهداف

الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن يجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعة من كبار علماء السلوك ودارسيه.

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

8. توليف الفكر الإداري في إطار سياسي وتوجه قومي حيث كان لبعض أعضاء المعهد مثل أستاذنا 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 وضحت هذه التوجهات في أنشطة المعهد وفعالياته التي كان د. فؤاد شريف يشارك فيها بنفسه في لقاءات مع ممثلي التنظيمات النقابية والعمالية، وكثير من دورات تأهيل ممثلي العمال والموظفين في مجالس إدارات شركات القطاع العام.

9. 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 تتسم بخصائص بعضها مستمد من نمط الإدارة الحكومية بدواعي الإشراف والرقابة والتخطيط المركزي، وبعضها تمليه طبيعة العمل الإنتاجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومرونة. ولعل عدم استكمال هذه الغاية وعدم بلورة فكر إداري متميز يناسب خصائص التكوين الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست بالتالي على الأداء العام للاقتصاد الوطني كله.

10. السبق في تطبيق نظم وتقنيات تدريبية حديثة لم يكن لمصر ولا العالم العربي إحاطة بها 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.

11. تكوين فلسفة متكاملة للتنمية 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>19</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 يبدوونه من شكاوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم. كما أتاحت لي فرص المشاركة في بحوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع العام واتجاهات تطويره. ومن الفوائد الجليلة التي اكتسبتها من عملي بالمعهد التمرس في مسائل التدريب والتنمية الإدارية من خلال مباشرة أعمال مساندة للخبراء والأساتذة المصريين والأمريكيين والاقتراب من أدوات وتقنيات تدريبية جديدة مثل دراسة الحالات التطبيقية والمباريات الإدارية، فضلاً عن التعرف على آليات ومضامين إدارة العمل التدريبي.

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

<sup>19</sup> لم يكن تعبير " التنمية الإدارية " Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً<sup>20</sup>.

كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد التدريبية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي في الاقتراب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة. كذلك كانت مشاركتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدرب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواء الميدانية أو المكتبية وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

وكانت اللقاءات والندوات التي حضرها 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 لقدرته 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 التأميم والتخطيط 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

---

<sup>20</sup> أستطيع أن أتذكر الآن اسم مسئول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الآنسة آمال فرغلي وكانا يقومان بمساعدتنا في الحصول على ما نبحث عنه أخذاً في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتاحة في المكتبات الآن.

نحو نظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بقرارات إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأمريكية لتعكس توجهات نظام الاقتصاد الرأسمالي 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 ومتابعة جهوده من أجل تنمية وتطوير الإدارة المصرية وإحداث نقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. وكان رحمه الله شديد الحب لمصر وكل ما فيها، ومن ثم كان مشروعه الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن " وصف الاقتصاد المصري " يرسم صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظّماته العامة والخاصة ونوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دائم الحديث عن هذا المشروع واصفاً إياه بأنه كتاب " وصف مصر " الجديد، ولكن للأسف لم يتحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه ومريديه واجب العمل من أجل إحياء هذا المشروع.

ورغم تعاضم مسئوليات دكتور فؤاد سواء داخل المعهد أو خارجه فيما كان يطلب منه من بعض القيادات الذين اقترب منهم وخاصة السيد / عبد اللطيف بغدادي والسيد / زكريا محي الدين وما يكلف به دائماً من إعداد دراسات وتقارير تستغرق جل وقته، فلم يكن يبخل علينا نحن تلامذته الأوائل بوقته وغالباً ما كان يحدد مواعيد لقاءه بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساء حين يفرغ نسبياً من أعباء أعماله المتعددة.

وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرين ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية منهم محمد علي شلبي وعبد العليم شرارة وقد أتيا من لجنة التخطيط القومي، وعادل الأنصاري وعمرو غنايم وأحمد صقر عاشور وفريد النجار

وصبري الشبراوي ونبيل شعث وكلهم من نجوم الإدارة المصرية والعربية الآن بفضل الله ثم ما وفره لهم المعهد والقيادة الملهمة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات. وبرغم اهتمام دكتور فؤاد بنا جميعاً وحرصه على تنمية قدراتنا وتوفير فرص الدراسات العليا لنا، إلا أنني أشعر وبحق أننا تلامذته في تجارة الإسكندرية كنا نتمتع بعناية خاصة منه وكنا بمنزلة أخوته وأصدقاءه.



صورة مع الزملاء محمد علي شلبي، محمود منسي، عبد العليم شرارة والأسنان أحمد جابن

## بصمة تارخية للمعهد القومي للإدارة العليا

لا شك أن المعهد القومي للإدارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفكر الإداري ومناهج التدريب والتنمية الإدارية تخرج منه الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة تكونت منهم " جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا " تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديرين المصريين، وتنظم مؤتمرها السنوي بانتظام تحسد عليه منذ خمسة وثلاثين عاماً. وتقوم جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بنشاط واضح يتجلى سنوياً في مؤتمر يعقد بمدينة الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً يتصل بهوموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والتنمية. ويجتمع في هذا المؤتمر السنوي أعداد غفيرة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام. قطاع الأعمال العام الآن. والأعضاء المنتدبين لتلك الشركات وكثير من المهتمين بقضايا الإدارة في مصر من الأكاديميين والممارسين. ورغم أن الجماعة قد غيرت اسمها منذ بضع سنوات المعهد إلى " جماعة الإدارة العليا" دون الإشارة إلى المعهد، إلا أنها لا تزال تتخذ مقرها في مقر المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما كان ينسق أعمال مؤتمرها السنوي أحد أبناء المعهد القومي للإدارة العليا وهو الأخ د. عمرو موسى.

## المعهد بعد د. فؤاد شريف

من أسف أنه بعد أن ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمم المتحدة خبيراً مسئولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، فقد طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسخت شخصيته. وكانت قمة المسخ والتشويه حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام 1969 فيما سمي آنذاك " المعهد القومي للتنمية الإدارية" الذي ألغي بعد ذلك بسنوات قليلة. وفي تلك الفترة والتي أطلق عليها تعبير " سنوات الغربة" التي ابتعد أثنائها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وتداول الإشراف عليه وتسيير

أموره قوم لم يكونوا من أهله أساساً ولم يتعرفوا على فلسفته وتوجهاته الاستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجره أغلب أعضائه الأصليين الذين عاصروا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسة الدكتور فؤاد شريف له.

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

وبوفاة دكتور 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 أداؤها. واستمر المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضائه الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أمره أ.د. عادل عز وقام بتحويله إلى " أكاديمية السادات للعلوم الإدارية " متضمنة في هيكلها كياناً أسموه " المعهد القومي للإدارة العليا " دون أن يكون على المستوى الذي يوحي به اسمه.

ولعلي أضيف اليوم أننا بحاجة ماسة مرة أخرى إلى كيان علمي رصين يماثل ما كان عليه المعهد في فترة ازدهاره ليؤدي دوراً مهماً لا يزال مطلوباً في تطوير وتحديث الإدارة المصرية وإعداد قيادات جديدة ومتجددة تحمل مسئولية النهوض بمؤسساتنا الحكومية ومنظمات الأعمال العامة والخاصة وتخليصها من الشوائب والمشكلات التي تعاني منها ومصدرها الرئيسي فقر القيادات الإدارية وعجزها عن مجاراة المتغيرات المحلية والعالمية في عصر سمته الأساسية التغيير المستمر والمتسارع.

ومن تصارييف القدر أن ابنة مؤسس المعهد الدكتوراة شريفه أحمد فؤاد شريف هي  
الآن المدير التنفيذي للمعهد!



دكتوراة شريفه أحمد فؤاد شريف

### 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 رئيسة منها أن غياب دكتور فؤاد عنها بانتقاله إلى جامعة القاهرة وكذا دكتور الشرييني أعاد قسم الإدارة وشعبتها 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 يتاح لي من خلال هذه

الدراسة الغوص مرة أخرى إلى مجال الإدارة بالبحث في كيفية إدارة التنمية باستخدام آليات التوجيه بالميزانية.

وفي سبيل إعداد تلك الرسالة كان أول معرفتي عن الأخ والزميل أ.د. عاطف عبيد إذ كان وقتها مدرساً في تجارة القاهرة وعلمت أنه سبق وأن أعد رسالته للماجستير في موضوع مشابه، فسعيت إلى لقاءه 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 الابتعاث 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 متضمنة 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 المنتظر 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 بأستاذنا 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 يعانيه الجميع تحسباً من هذا المجهول.. أمريكا!!!

## خلاصة

يمكن استخلاص النتائج التالية عن رحلة الإدارة المصرية خلال فترة التحول التي مرت بها أثناء التحاق بالمعهد القومي للإدارة العليا:

1. أن نشأة القطاع العام وتطور أنماط الإدارة به لم يكن وليد تخطيط وتدبر بقدر ما كان محصلة ردود أفعال لمواقف وأحداث سياسية وإرهاصات فكرية غير محكمة أنتجت في النهاية كيانات غير متجانسة تفتقد 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 إلغائه والعودة إلى اقتصاد السوق.

3. كما سيطرت فكرة أن الربح ليس من أهداف شركات القطاع العام التي وجدت بالأساس لتقديم خدمات للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة، ومن هذه الفكرة تكرست ممارسات خاطئة ترتب عليها تراكم الخسائر في القطاع العام بمعدلات غير مسبوقة لدرجة 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 التعيين في شركاته من دون ارتباط حقيقي بالاحتياجات الفعلية فتضخمت 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 بمؤسسات 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 كثير من غير المؤهلين إدارياً وفكرياً لمناصب الإدارة العليا في شركات ومؤسسات القطاع العام.

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

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

7. وتصدق الملاحظة السابقة أيضاً على محاولات تطوير الجهاز الحكومي التي افتقدت 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 أسمى 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>21</sup>.

---

<sup>21</sup> أعلن منذ سنوات عن تشكيل لجنة وزارية برئاسة وزير التنمية 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 المدلين العربي



في الصالون الثقافي للجماعة

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

افتتح د. عمرو موسى -المدير التنفيذي لجماعة الإدارة العليا في مصر- الصالون الثقافي للجماعة مساء الأحد الخامس من شهر يونيو 2011 ؛ بطرحه تساؤلات حول رؤية الإدارة المصرية بعد ثورة يناير 2011 ، وتحدث عن أهمية هذه الرؤية، ثم قدم

د. على السلمي-عضو مجلس إدارة الجماعة - ليلقي د. السلمي محاضرة حول هذا الموضوع أمام كوكبة من أعضاء جماعة الإدارة العليا في مقر الجماعة بوسط القاهرة.

بدأ د. السلمي محاضرتَه بتوضيح مفهوم الرؤية، وبالتأكيد على ضرورة استحضار دروس الماضي لبنني على الصحيح منها ونقوم الأخطاء. وأوضح الحاجة إلى وجود دولة مدنية تفصل بين الدين والدولة وتحترم الأديان. كما أكد على ضرورة سيادة القانون، وعلى أهمية تحقيق المواطنة بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق. كما شدد السلمي على حق العلاج للجميع ، وعلى استقلالية القرار الوطني ، وعلى ضرورة أن يكون العلم والبحث العلمي والتقنية الحديثة والمعلومات الصحيحة هم أسس القرار في الدولة، وأشار في هذا الصدد إلى ضرورة مراجعة مشروع ممر التنمية قبل الشروع في تطبيقه. واختتم السلمي محاضرتَه؛ بالتأكيد على وجوب إلغاء الكلام عن وجود مشكلة سكانية في مصر؛ حيث إنها ثروة بشرية وهي أساس التطور ، وبالتأكيد على ضرورة أن تكون رؤيتنا رؤية 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؛ بحديث السلمي عن أن المصريين يملكون كفاءات في جميع التخصصات، وعن أن هذه الكفاءات تلعب دورا هاما في مختلف دول العالم سواء دول الخليج العربي أو أوروبا أو أمريكا.

المصدر: موقع الإدارة العامة والمحلية

جماعة الإدارة العليا

منبر للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الإدارة



المؤتم السنوي الخمسون

5-8 نوفمبر 2014

فندق جرند بلازا - سموحة - الإسكندرية

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

رئيس جماعة الإدارة العليا

أ. د. علي السلمي

مرت مصر بفترات حالكة السواد من الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي وتردي الخدمات العامة وتراجع الدولة المصرية في جميع المجالات وذلك خلال سنوات النظامين الذين أسقطهما الشعب في 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013. وشهدت تلك السنوات تهالك الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي وتقدم الفكر الإداري بمؤسساته على جميع الأصعدة وتهافت النتائج التي يحققها 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" تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنون ولا يجدون بديلاً للحصول عليها سوى التعامل مع الأجهزة الحكومية وأجهزة المحليات، ومع ضعف وترهل هياكل الأجور الحكومية نتيجة للتضخم ولعدم إصلاحها لعقود، فضلا عن ضعف منظومة الرقابة وتحولها إلى إجراءات صورية غير فعالة، فقد تهيأت 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 والمحلي بسطوتهم في ممارسة "السلطة" المخولة، ضاع مفهوم "الخدمة العامة" للمواطن من أدبيات الإدارة الحكومية!

وقد كان أمل المواطنين في أعقاب ثورتين، خلال أقل من ثلاث سنوات، أن يتم انتقال مفاهيم الثورة ومتطلباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن للأسف لم تصل الثورة الشعبية ولا المطالب بالديمقراطية ولا المناداة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها لتنظيم حقوق وواجبات

المواطنين ولوضع قيود على التغول والتسلط في ممارسة السلطة التنفيذية وأدواتها من وزارات ومصالح وهيئات.

وكان أخطر الظواهر هو الاستمرار في إضعاف منظومة حوكمة المؤسسات العامة تحت شعارات التطوير والإصلاح التي كانت تستخدم كستار استمر لثلاثة عقود للتغطية على سيل التبيد 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 التبيد والتربح أو التغطية عليها أن تتحول وتتخفى وأن تسعى لإعادة إنتاج المظومة والسياسات القديمة. وكان مطلوباً بعد هاتين الثورتين أن يتم تنقية وتطهير أجهزة الدولة من هذه القيادات والعناصر، وهو ما لم يحدث.

لكل هذا، ومع التوجه إلى تجديد شباب مصر والانتقال بها لتصبح دولة حديثة تأخذ بأساليب العلم والتقنية في تنظيم مواردها وحفز طاقات الشعب لتحقيق مستويات متعالية من التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يصبح من غير المعقول ولا المقبول أن تستمر 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 يحتاجها المواطنون!

من أجل هذا اختارت جماعة الإدارة العليا أن يكون موضوع مؤتمرها الخمسين "مصر 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 التوجه بالمواطنين وإعمال العدالة وإنفاذ القانون

وتحقق الشفافية والمساءلة والتوازن بين السلطات والمسئوليات، أي تحقيق حوكمة جيدة لهذه المؤسسات.

3. من الضروري تنقية وتطهير الجهاز الإداري للدولة من القيادات والعناصر التي ساهمت في إفشال برامجها وترهله وفساده، ووفق معايير ومبادئ العدالة الانتقالية.

4. لم يعد مقبولاً الحديث عن خطة لإعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة Stand alone، بل يجب أن تكون تلك الخطة عنصراً محورياً ضمن خطة وطنية تهدف إلى " تحديث وتنمية مصر " وتحويلها إلى " مجتمع المعرفة والإبداع".

5. ليس مقبولاً أن يبقى هيكل الحكومة المركزية وهيكل المحليات بهذا التشتت والتجزئة التي تعيق التكامل والتنسيق. وهناك حاجة لإعادة بناء وهيكل الحكومة المركزية وكذلك المحليات على أسس جديدة، تحقق تكامل السياسات التنموية، وتكامل المسؤولية عنها. وكلا البعدين يتطلبان إعادة نظر شاملة من منطلق الحاجة لإحداث نقلة تنموية شاملة تكون السياسات والهيكل الحكومية داعمة ومؤازرة لها.

6. هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية وطنية للتصدي للفساد في أجهزة الدولة خاصة جهازها الإداري. فلن يمكن تحقيق نتائج من المبادرات والسياسات والمشروعات التنموية إلا إذا تم تحجيم الفساد والسيطرة عليه. وتحتاج مصر إلى الاستفادة في هذا الخصوص من التجارب العالمية في الوقاية من الفساد ومكافحته وردعه.

7. ليس مقبولاً انحصار 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 ورسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوط بها تحقيقها.

8. لم يعد مقبولاً إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة وفق ذات المفاهيم التقليدية التي قام عليها والتي لم تعد ملائمة للتطور المجتمعي ولا السياسي ولا التقني في عالم اليوم، بل يجب استبدال مفهوم " السلطة " Authority بمفهوم " الخدمة " Service في علاقات جهاز الدولة بعملائه أي المواطنين، كذلك استبدال مفهوم " المركزية " في إطلاقه بمفهوم " اللامركزية المناسبة " Appropriate Decentralization والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، والتحول عن منطق " التنميط الجامد " Standardization إلى منطق " التنوع 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 والمناخ الذي يعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين يقوم على خدمتهم، وأخيراً التحول عن منطق التركيز على " الإجراءات " Procedures أو " الروتين " إلى منطق التركيز على " النتائج " Results ، واتخاذ الأهداف أساساً في تقييم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية.

9. ويتطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة تغيير أسلوب موازنة وحداته من كونها معنية بإنفاق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تنمي إيراداتها وتسعى لتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض Surplus بالمعنى الحقيقي أي تحقيق " قيمة مضافة " أو " منفعة مجتمعية Social Value وليس بالضرورة الفائض النقدي. كذلك يجب أن ترافق عملية إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة محاولة جادة وشاملة للتحول 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 تتحول طريقة متابعة الإنفاق إلى قياس لمدى تحقيق الأهداف.

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

- الحكومة المركزية ممثلة في الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم التوجهات الاستراتيجية وأعمال التوجيه والتنسيق والمساندة وتبدير الموارد والإمكانات، والمتابعة على مستوى النتائج الكلية وتقويم الإنجازات 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 ومسئوليات تنموية، التي ينبغي أن تتضمن حجما أمثل، وأن تختص بمباشرة 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 وتوفيرها للمواطنين الذين ترغب الدولة في دعمهم وفقا للسياسات العامة في الدولة.

1. نحو تأسيس استراتيجية لعمل الحكومة: الرؤية الواضحة والصحيحة لدور جهاز الدولة الإداري في إحداث نقلة تنموية كبرى وشاملة.
2. تنقية وتطهير الجهاز الإداري، وتبني استراتيجية وطنية للتصدي للفساد فيه.
3. مفاهيم ومبادئ إعادة بناء وتصميم هياكل ونظم الجهاز الإداري للدولة شاملا الحكومة المركزية والمحليات وضمانات التنسيق 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



<http://theexecutivesforum.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1-%D8%B9%D9%84%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A-2>

/



<http://theexecutivesforum.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1-%D8%B9%D9%84%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A-2>



أيام كلية التجارة جامعة القاهرة  
التدريس والتدريب والاستشارات  
والإعارة إلى الكويت

## مقدمة

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

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

وفي مقر الإدارة العامة للبعثات التقيت بالأخ فاروق القوصي والذي كان قد باشر كل الإجراءات الخاصة بسفري إلى البعثة، وكان لديه المفاجأة الثانية لي في يوم واحد، إذ أخبرني أنه بناء على تنازل المجلس الأعلى للعلوم عن بعثتي، ولما جاءهم إخطار من

المكتب الثقافي المصري في واشنطن بانتهائي من الدراسة وقرب عودتي إلى مصر، فقد تم إبلاغ كليات التجارة بالجامعات المختلفة بذلك، وكانت كلية التجارة بجامعة القاهرة هي الأسبق في إبداء رغبتها في نقلي إليها.

### اللقاء الأول مع أ.د. حسن توفيق<sup>22</sup>

اتجهت من فوري إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة حيث التقيت ولأول مرة مع المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أستاذ الإدارة ورئيس قسم إدارة الأعمال وقتها. وكان اللقاء دافئاً وحميماً فقد كان الرجل رحمه الله غاية في البساطة والتواضع يشعرك بأنك تعرفه منذ سنوات. وكان أن هنأني بالعودة إلى الوطن، وبعد دردشة عادية للسؤال عن الأهل والأحوال كعادة المصريين الجميلة دائماً حتى لا تشعر بالغرابة، فاجأني بالسؤال " إيه يا أبو علوه [كما صار يناديني بذلك باستمرار]، وتعلمت إيه بقي في أمريكا؟" ظننت في بادئ الأمر أنها نوع من الدعابة، ولكنه كان جاداً في سؤاله يريد أن يعرف ما هي الموضوعات الجديدة التي درستها في تلك السنوات التي أمضيتها في أمريكا وكان هو قد عاد من دراسته هناك في جامعة إلينوي Illinois قبل ذلك بما يقرب من عشر سنوات. وكانت إجابتي أنني تخصصت في السلوك التنظيمي وعرضت عليه ملامح من موضوع رسالتي للدكتوراه، ولفت نظره تعبير " العلوم السلوكية" فإذا به يطلب مني إعداد تصور لمقرر جديد في العلوم السلوكية ليتم تدريسه في الكلية.

---

<sup>22</sup> تولى رئاسة الجهاز في الفترة من 1976/12/23 حتى 1985/6/25



### دكتور حسن توفيق

وبعد اللقاء مع أ.د. حسن توفيق التقيت بعميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. حسن أحمد الشريف أستاذ المحاسبة والذي صار بعدها بسنوات قليلة نائباً لرئيس الجامعة ثم أول وزير للتأمينات عند إنشاء هذه الوزارة لأول مرة في عام 1974، ثم ذهبت لمقابلة أ.د. علي عبد المجيد أستاذ الإدارة ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب في ذلك الوقت.



مع دكتور حسن توفيق ودكتور علي المجيد ودكتور شوقي حسين

## أعضاء قسم إدارة الأعمال

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

1. أ.د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم

2. أ.د. علي عبد المجيد

3. أ.د. عاطف محمد عبيد

4. أ.د. شوقي حسين

وأصبحت خامس الأعضاء، ثم انضم للقسم بعد فترة أ.د. محمود بازرعه نقلاً من كلية التجارة جامعة أسيوط. ومع توالي الأيام ازداد عدد أعضاء القسم الآن إلى ما يقرب من السبعين عضواً. وفي تلك الأيام من أواخر عام 1967 كان توزيع الدروس قد تم على أعضاء القسم قبل عودتي، ومن ثم عهد إلى بتدريس بعض موضوعات في الدراسات العليا لطلاب الدبلومات والماجستير. وقد أصبح عدد من طلابي في الماجستير في ذلك الوقت أعضاء هيئة تدريس الآن بنفس الكلية وغيرها من كليات التجارة بالجامعات الأخرى.



الدكتور عاطف عبيد

## تجربة أول كتاب

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

## قصة أول مقرر في العلوم السلوكية

كان لقائي الأول مع أ.د. حسن توفيق مشجعاً، وكان الرجل متحمساً لتطوير الدراسة في قسم إدارة الأعمال، ومن هنا كان حماسه لموضوع العلوم السلوكية. وبناء على طلبه أعددت إطار مقرر للعلوم السلوكية وكان في ظني أن يتم تدريسه لطلاب الفرقة الرابعة بعد أن يكونوا قد تعرضوا لموضوعات الإدارة وإدارة الموارد البشرية وطبيعة المشكلات التنظيمية الناشئة عن تصرفات البشر في التنظيم، ومن ثم يكون استيعابهم لمفاهيم العلوم السلوكية أسرع وتوظيفهم لها في فهم المشكلات الإدارية أكفاً.

ولكنني فوجئت ذات يوم بالدكتور حسن توفيق يخبرني أنه تمت الموافقة على إضافة مقرر في العلوم السلوكية في برنامج الفرقة الأولى. ولم يكن هناك مجال للتراجع فقد تم إقرار تعديل لائحة الكلية وأضيفت هذه المادة وكذا مادة أخرى في المحاسبة حتى يستمر التوازن بين مقررات القسمين العلميين المتنافسين دائماً. وأصدرت أول كتاب باللغة العربية في موضوع العلوم السلوكية لطلاب كليات التجارة بعنوان " مقدمة في العلوم السلوكية" وكان الناشر دار المعارف وقمت بتدريسه اعتباراً من

العام الجامعي 1968-1969. وعلى مدى السنوات التالية تم إصدار طبعات من هذا الكتاب مع إدخال تعديلات في المحتوى والتوجه وكذلك العنوان

من تمهيد كتاب "مقدمة في العلوم السلوكية"<sup>23</sup>

" إن تفهم السلوك الإنساني إذن من الواجبات الأساسية التي يتوقف عليها إمكانية توجيه الأفراد في مجالات العمل إلى النواحي المفيدة المجدية. وإذا كان تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة أمراً هاماً وحيوياً، فإنه في مجال إدارة الأعمال من أخطر وأهم الواجبات. إن مهمة الإدارة في أي مشروع تتحدد في استغلال الموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة. وكما سبق القول فإنه يمكن للإدارة أن تتحكم بسهولة ويسر في النواحي المادية للإنتاج، فالمواد الخام يسهل تشكيلها وتطويرها بالصورة المطلوبة، والآلات يمكن تشغيلها بأي طريقة كما أنه يمكن تعديلها للقيام بأعمال مختلفة. ولكن الوضع يختلف بالنسبة للإنسان. إن العامل مهما اختلف مستواه الإداري هو إنسان قبل أي شيء".

قصة أول من جمع في بحوث العمليات

كعاداته استقبلني أ.د. حسن توفيق ذات صباح بابتسامته المعهودة طالباً مني أن أعد إطار مقرر في بحوث العمليات Operations Research، التي كنت قد أخبرته أنها أحد الموضوعات الجديدة في الدراسات الإدارية بالجامعات الأمريكية. وأخبرني يومها أنه سيتقدم بهذا الاقتراح لتكون مادة جديدة في برنامج شعبة إدارة الأعمال. وكان فعلاً أن قبل الاقتراح وتم استحداث هذه المادة بعنوان "بحوث العمليات في الإدارة" وكذلك أضيفت مادة مشابهة في شعبة المحاسبة بعنوان مشابه وهو "بحوث العمليات في المحاسبة". وأذكر أن الزميل أ.د. سمير بباوي فهمي هو الذي كلف من قسم المحاسبة بإعداد المقرر الخاص بهم. وقد عكفت على دراسة مراجعي في

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

الموضوع واستعادة ما درسته في جامعة إنديانا لأعد مقررأ يقدم هذا الأسلوب في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار يتناسب واهتمامات طلاب تخصص إدارة الأعمال بالكلية وهم في الفرقة الرابعة.

وجاء في مقدمة الكتاب الثاني<sup>24</sup> الذي أخرجناه في الموضوع وكان بعنوان " الأساليب الكمية في الإدارة"<sup>25</sup>:

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

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

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

25 علي السلمي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973، ص 7.

الأعمال انتشرت بسرعة وفاقته في أهميتها وآثارها ما تحقق من إنجازات في المجال العسكري.

### التدريب الإداري.. نشاط متصل

إلى جانب العمل المتصل في التدريس بالكلية لمقررات متعددة على مستوى البكالوريوس وبرامج الدبلومات والماجستير، فقد كان لي نشاط مكثف في مجال التدريب الإداري من خلال المشاركة في تخطيط وتصميم وإعداد مئات البرامج التدريبية التي كان يقدمها المركز العربي للإدارة والبحوث " أراك " والذي كان - ولا يزال - يتبع مؤسسة دار المعارف. وكانت برامج المركز تقدم صباحاً ومساءً ويدور أغلبها على مدى يومين أو ثلاثة أيام يطرح فيها موضوعات موجهة بالأساس إلى فئة الإدارة الوسطى والأخصائيين في أمور التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية [إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك]، وغيرها من الموضوعات التي كنا نستشعر احتياج الممارسين في شركات القطاع العام وأجهزة الدولة إليها.

وكان تمثيل القطاع الخاص في تلك الدورات التدريبية محدوداً حيث كان القطاع العام هو الغالب في تشكيل معظم مجالات الإنتاج والخدمات. وقد توليت منصب مستشار المركز خلفاً للأستاذ الدكتور عاطف عبید<sup>26</sup>، واستمرت علاقتي بالمركز عدة سنوات حتى غادرت مصر في العام 1974 معاراً إلى جامعة الكويت. وقد تعاونت في تلك الفترة مع أستاذ جليل هو المرحوم د. سيد أبو النجا وكان يرأس مجلس إدارة دار المعارف في ذلك الوقت. ويعتبر الدكتور سيد أبو النجا من العلامات البارزة في مجال العلم والتطبيق الإداري النابه في مصر، فهو من القلائل الذين برعوا في توظيف مبادئ الإدارة في التطبيق العملي سواء في مجال إدارته لدار المعارف أو في مؤسسة أخبار اليوم حيث تولى لسنوات طويلة مسئولية الشؤون الإدارية بها.

---

<sup>26</sup> كان للأستاذ الدكتور عاطف عبید بعد توفيق الله سبحانه وتعالى - فضل تقديمي إلى هذا المركز وكذا جمعية إدارة الأعمال العربية التي كان يشرف أيضاً على نشاطها. وكان عملي في هذين المركزين فاتحة خير كبير على المستوى الشخصي أدين بالفضل فيه بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأخ الكريم أ.د. عاطف عبید.

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

### إثارة الاهتمام العام بقضايا الإدارة

كانت الفترة بعد نكسة 1967 مشحونة بكثير من التفاعلات والمشاعر المختلطة والآراء المتباينة في محاولة رصد أسباب النكسة وتأثيراتها. وكان الأمر المتيقن أن تجربة ثورة 1952 التنموية. سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، فضلاً عن السياسي. قد أصيبت بضربة قاضية. وكانت مناقشة كثير من القضايا العامة قبل النكسة تكاد تكون ممنوعة بتأثير الزخم السياسي والشحن العاطفي المستمر من جانب الزعامة التاريخية للرئيس جمال عبد الناصر من ناحية، وتأثير التنظيم السياسي الرسمي [الاتحاد الاشتراكي] والتنظيم غير الرسمي [التنظيم الطليعي] في تقييد الآراء وربطها بالخط السياسي الرسمي، كل ذلك فضلاً عن الاتهام المعلق فوق الرؤوس دائماً وهو خيانة مبادئ الثورة والتعاطف مع الرجعية البائدة والإقطاع وغير ذلك من فئات المجتمع التي ناصبتها الثورة العدا، ومن ثم كسبت عداوتها بالتالي. ولكن ظروف النكسة أدت إلى فتح أبواب النقاش والحوار في محاولة لتبين أسبابها وتجاوز تأثيراتها. ومن هنا نمى لدي الاهتمام بقضايا الإدارة في مصر من خلال عملي بكلية التجارة ونتيجة اتصالي المستمر بشرائح متعددة من المديرين في حقول النشاط المختلفة، ونشأت عندي رغبة قوية في التعبير عن آرائي حول كثير من القرارات والتوجهات المؤثرة في كفاءة الإدارة سواء في القطاع العام أو الجهاز الإداري للدولة، وطرح أفكار حول سبل تطوير الإدارة في مصر. ولذلك بدأت في كتابة مقالات

قصيرة كنت أبعث بها إلى جريدة الأهرام وكان نشرها بسرعة من أسباب سعادتي حقيقة. وقد تعرفت على عدد من العاملين بالأهرام منهم الكاتبة أمينة شفيق، والكاتبة إنجي رشدي، والكاتب كمال السيد الذي قدمني إلى أ. محمد سيد أحمد. وكنت أعرض دائماً في تلك المقالات إلى قضايا عامة تنشأ من ضعف الأداء الإداري وتخلف أجهزة الإدارة في الحكومة والقطاع العام. وكنت دائماً أتابع الأحداث وأرصدها وأعبر عن الرأي بشأنها في تلك المقالات، مما استرعى انتباه المسؤولين ومنهم أ.د. عبد العزيز حجازي وكان وزير الخزانة وقتها، وكذلك السيد / ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية. وقد تناولت في كثير من تلك المقالات بالنقد قرارات وسياسات حكومية طارحاً في نفس الوقت أفكاراً واقتراحات لتعديلها وتطويرها انطلاقاً من مبادئ العلم الإداري الصحيح.

وخلال سنوات قليلة نشر لي العديد من المقالات جمعت بعضها وتم نشرها في كتاب أصدرته بعد ذلك بسنوات بعنوان " الإدارة المصرية- رؤية جديدة" وسنأتي على قصته في موضعها من هذه الرحلة. وحين أقرأ تلك المقالات الآن - وقد مضى على نشرها ما يزيد عن الثلاثين عاماً -، أجدها لا تزال تعبر عما نحن فيه.

### كلية للدراسات العليا في الإدارة<sup>27</sup>

ومقال آخر نشرته بعنوان " كلية للدراسات العليا في الإدارة" ينهض شاهداً على أننا لم نتقدم إلى الأمام رغم مرور السنوات الطويلة. فقد كان التطور في حجم قطاعات الأعمال وتؤكد أهمية الإدارة العلمية المحترفة من أهم أسباب الدعوة إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة Graduate School of Business على نمط الكليات الشهيرة في الجامعات الأمريكية وبعض الدول الأوروبية. وقد عالجت هذه القضية في المقال المشار إليه على النحو التالي:

<sup>27</sup> نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 14 يوليو 1970

" ترددت في الفترة الأخيرة أنباء عن اتجاه الرأي إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة يكون قوامها المعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة العامة. وقد فهم البعض أن الغرض الرئيسي لتلك الكلية هو النهوض بالدراسات العليا في العلوم الإدارية بشكل يتناسب مع الأهمية المتزايدة لتلك العلوم في المجتمع الحديث. ليس من شك أن التفكير في قيام كلية الدراسات العليا في الإدارة تفكير سديد، يرى الأمور بنظرة متحررة من قيود الواقع الحالي ويتطلع إلى آفاق مستقبلية سوف تشتد فيها الحاجة إلى الخبرة الإدارية المؤهلة تأهيلاً علمياً كاملاً.

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

إننا ندعو إلى صيغة جديدة لأسلوب إنشاء التنظيمات والمؤسسات في بلادنا. لذا فقد يكون من المفيد أن نقترح تشكيل لجنة من الخبراء في التنظيم والإدارة تضم إليها ممثلين للهيئات المعنية مثل وزارة التعليم العالي، معاهد الإدارة، وزارة الخزانة بالإضافة إلى ممثلين لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة. وتكون مهمة تلك اللجنة دراسة مشروع كلية الدراسات العليا في الإدارة دراسة شاملة من كافة الجوانب.

وبعد من ورأكش من ثلاثين عاماً على نش ذلك المقال،  
لا تزال فكرة كلية الدراسات العليا في الإدارة حلماً لم يتحقق.

## اللقاء مع السيد / ممدوح سالم لأول مرة



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

وقد حدث ذلك حين قرأت أحد أيام شهر نوفمبر 1970 أن مجلس الوزراء سيناقش في اجتماعه القادم موضوع الإصلاح الإداري، فكان أن سارعت بكتابة مقال طويل نشره الأهرام صبيحة يوم اجتماع مجلس الوزراء في 3 ديسمبر فكان توقيتاً مناسباً للغاية. من جانب آخر، فقد كانت تلك المقالات سبباً في تعرفي بالسيد / ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت. ففي مساء يوم جاءني اتصال هاتفي من اللواء وجدي حافظ مدير العلاقات العامة بوزارة الداخلية آنذاك وقد كان زميلاً لنا في جامعة إنديانا خلال فترة وجودي هناك، إذ حضر هو وزميله اللواء جمال حسني لدراسة العلاقات العامة والحصول على درجة الماجستير موفدين من وزارة الداخلية. ومنذ عودتي إلى مصر في 1967 كان ذلك الاتصال في أحد أيام عام 1973 هو الأول من نوعه. وحضر اللواء وجدي إلى منزلي في العجوزة قائلاً إن سبب الزيارة هو إبلاغي برغبة السيد / ممدوح سالم في مقابلي، وأنه حدد موعداً لذلك اللقاء في الثامنة من مساء اليوم التالي، وأكد اللواء وجدي أنه لا يعرف سبب اللقاء وأنه سوف يحضر في الغد لاصطحابي معه إلى وزارة الداخلية للقاء السيد النائب.

وفي الموعد المحدد استقبلني اللواء النبوي إسماعيل مدير مكتب السيد / ممدوح سالم في ذلك الوقت، وما هي إلا دقائق حتى أشار إلى بالدخول إلى مكتب السيد

النائب [نائب رئيس الوزراء]. ودلفت من باب حجرة اللواء النبوي إسماعيل متجها إلى مكتب السيد / ممدوح سالم فوجدتني محشوراً في مساحة لا تزيد عن نصف متر حيث كان هناك باب آخر من جهة المكتب الداخلية، وبعد معاناة قصيرة تمكنت من فتح الباب الثاني لأجد السيد / ممدوح سالم بطوله الفارع يترك مكتبه ويتجه نحوي ماداً يده للمصافحة، والتقيننا في منتصف الطريق بين مكتبه والباب الذي دخلت منه. أسرني الرجل رحمة الله عليه بأدبه وحسن استقباله لي متذكراً أنني مدرس بكلية التجارة في بداية عملي الجامعي والرجل نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية وصاحب التاريخ الطويل في العمل بأجهزة الشرطة حتى شغل منصب محافظ أسيوط ثم محافظ الإسكندرية، وهو الرجل الذي ساند الرئيس السادات في حركة مايو 1971 وخاطر بحياته ومستقبله وحرية قادمًا من الإسكندرية يوم 14 مايو كي يتسلم حقيبة وزارة الداخلية ويدير المعركة ضد عناصر مراكز القوى مهيناً السبيل للرئيس السادات كي يستقر في الحكم رئيساً شرعياً لا ينازعه أحد.

وجدتني في حضرة السيد / ممدوح سالم وكأنني أعرفه على المستوى الشخصي من سنوات طويلة، ورحت أتحدث بحرية وانطلاق كان من المفترض أن يحد منهما موقع الرجل وفارق السن والخبرة بيننا. إلا أنه رحمه الله جعلني ومنذ اللحظة الأولى أشعر أنني في موقف الند تماماً. وبإدربي السيد / ممدوح سالم بقوله إنه يتابع المقالات التي أكتبها في الأهرام، وأنه سعيد بها ويستفيد منها في التعرف على أهمية البعد الإداري العلمي في القضايا المختلفة التي تتناولها تلك المقالات. وأشار إلى أنه بحكم كونه نائب رئيس الوزراء للتنمية الاجتماعية تعرض له كثير من الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل قبل أن يتخذ فيها رأياً يطرحه في اجتماعات اللجان الوزارية وفي مجلس الوزراء. وعرض رحمة الله عليه أن أكون مستشاراً له كي أتولى دراسة مثل تلك الموضوعات الواردة في جداول أعمال تلك اللجان ومجلس الوزراء، وأن أعرض عليه الرأي العلمي بشأنها.

وكنت سعيداً بالعرض وقبلته من فوري وإن أبديت تحفظاً لا زلت أذكر مضمونه حتى اليوم، إذ قلت له: " سيادة النائب سوف آخذ حريتي في إبداء الرأي بشأن ما تفضلوا بطلب الرأي فيه!"، وكان جوابه رحمه الله: " خذ حريتك براحتك وقل ما تشاء، إن هدفنا جميعاً هو المصلحة العامة". وقد خصص لي مكتب في أحد الأدوار العليا بوزارة الداخلية وصرت أتردد عليه فأجد الموضوعات المطلوب دراستها تأتيني من اللواء النبوي إسماعيل مع أحد مساعديه في ذلك الوقت وهو المرحوم صلاح النخال الذي عمل معي بعد ذلك بسنوات كمدير لمكتبي حين عينت وزيراً، كما أصبح مديراً لمكتب الدكتور مصطفى خليل عندما تولى رئاسة الوزراء، وظل في مركزه هذا حتى توفي إلى رحمة الله منذ سنوات وهو مدير لمكتب الدكتور عاطف عبيد وزير قطاع الأعمال.

### الأمانة الفنية لنائب رئيس الجامعة

وعلى سعيد آخر كان لقاؤني مع أ.د. إبراهيم بدران في رحلة المغرب التي كلفتنا بها المنظمة العربية للعلوم الإدارية<sup>28</sup> بداية علاقة حميمة استمرت حتى الآن بفضل الله. وقت تلك الرحلة كان أستاذنا الدكتور بدران أستاذاً بكلية طب قصر العيني ووكيلاً للكلية،



ثم عين وكيلاً للجامعة [نائب رئيس الجامعة الآن] لشئون البحوث والدراسات العليا، وكانت له رؤية مميزة في تطوير الجامعة والانتقال بها إلى مستوى الجامعات العالمية.

ومن يعرف أ.د. إبراهيم بدران من قرب يدرك تماماً حبه الشديد للكشف عن المواهب وتشجيع المبدعين والواعدين. وقد مارس هوايته تلك معي ومجموعة من الزملاء الأعضاء شاركناه أحلامه من أجل جامعة القاهرة الحديثة من خلال

<sup>28</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن.

التشكيل الذي ابتدعه باسم " الأمانة الفنية". وقد ضمت تلك الأمانة الفنية عدداً من أعضاء هيئة التدريس ليس فقط من جامعة القاهرة، بل ومن جامعة عين شمس أذكر منهم:

1. أ.د. حلمي نمر، أستاذ المحاسبة في تجارة القاهرة وعميدها الأسبق ورئيس جامعة القاهرة فيما بعد رحمه الله.



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

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

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

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

6. أ.د. فتحي إسكندر، أستاذ الجراحة بكلية طب قصر العيني.

7. أ.د. خلف الدويني، أستاذ بالمركز القومي للبحوث وقتها.

وكنت عضواً في تلك الأمانة الفنية مع هؤلاء الأخوة الأفاضل، وكنا نجتمع مع أ.د. بدران أكثر من مرة أسبوعياً في لقاءات تمتد لساعات كانت عبارة عن جلسات عصف ذهني Brainstorming بحثاً عن الجديد والمفيد لتطوير الجامعة. وأذكر أن

من الموضوعات المهمة التي أنجزتها تلك الأمانة الفنية دراسة عن مدة العام الجامعي في المتوسط بكليات جامعة القاهرة أوضحت لنا أن العام الجامعي في تلك الفترة لم يكن يتجاوز العشرين أسبوعاً بينما القانون ينص على ألا يقل عن ثلاثين أسبوعاً. وكان أن اقترحنا إعداد " تقويم " Calendar يحدد بداية العام الجامعي في الأسبوع الثالث من سبتمبر حسب قانون تنظيم الجامعات، كما يحدد مواعيد إجازة منتصف العام وبدء اختبارات نهاية العام بحيث لا تقل فترة الدراسة عن الثلاثين أسبوعاً.

لقد كانت اجتماعات الأمانة الفنية مصدر متعة وثراء فكري وتوطدت بين أعضائها صداقات امتدت حتى يومنا هذا مع من أطال الله في أعمارهم من أعضائها. وعلى الصعيد الشخصي فقد توطدت بيني وبين أستاذنا الدكتور بدران محبة وصداقة يعلم الله كم هي خالصة لوجهه الكريم.<sup>29</sup>

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



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

<sup>29</sup> توفي أ.د. إبراهيم بدران يوم الثامن عشر من ديسمبر 2015 غفر الله له وأسكنه فسيح جناته.



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

مرحم الله الدكتور إبراهيم بدران وعوضنا فيه خير!



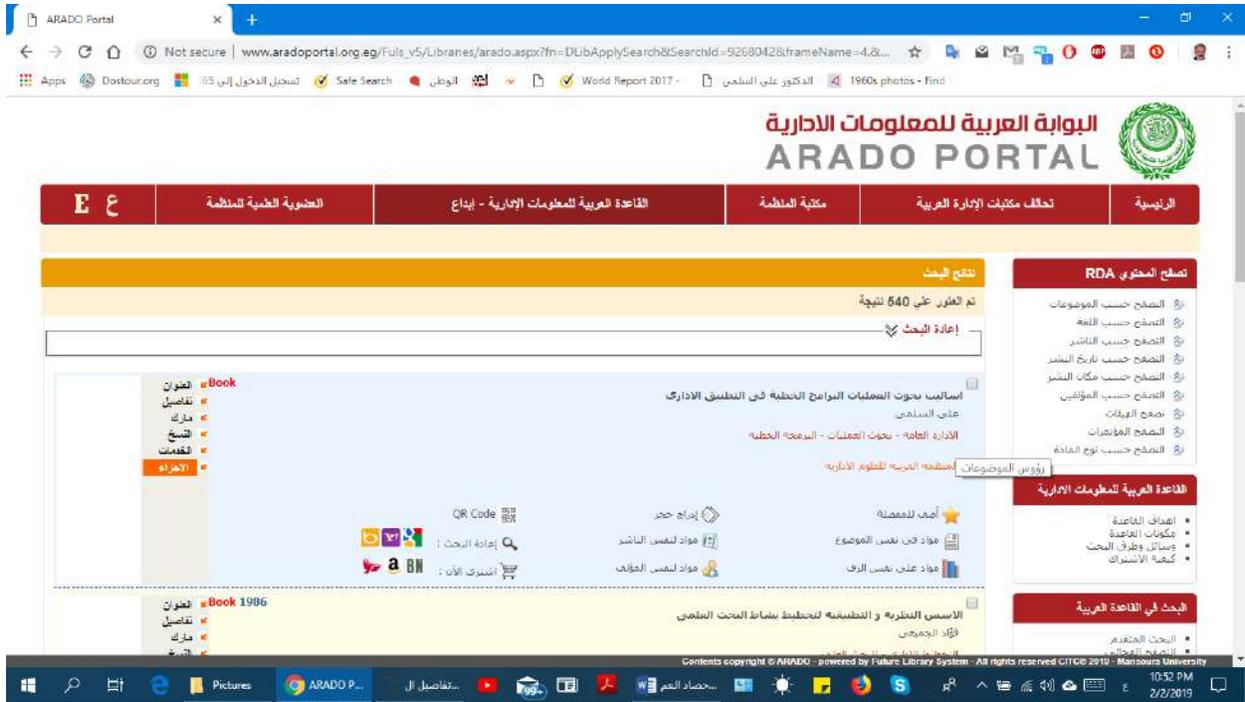
أعترف أن أول اقتراب لي من المنظمة العربية لعلوم الإدارة كان بعد إنشائها واختيار أ.د. حسن توفيق رحمه الله أول مديراً لها. وقد كانت تربطني بالدكتور حسن علاقة من نوع خاص أشعر بداخلي نحوه بقدر كبير من التقدير والإعزاز والحب، فقد كان رحمة الله عليه إنساناً بكل معنى الكلمة، تراه دائماً مبتسماً هاشماً باشاً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

وكان أول مقر للمنظمة غرفة صغيرة في مبنى الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بميدان التحرير خصصت للدكتور حسن توفيق ومساعديه أمثالي، فضلاً عن غرفة ملحقة خصصت لأخ كريم انتدب من الأمانة العامة ليكون نواة الجهاز الإداري للمنظمة هو الأخ محمد شعبان. وقد بدأنا في التخطيط لنشاط المنظمة، وكان من المهم الاتفاق على الغرض منها وأهدافها والرسالة التي تبغي تحقيقها. وكان من الواضح الاتفاق بيننا على أن المنظمة كيان إقليمي يهدف إلى ترقية الإدارة على المستوى العربي وتنمية الاهتمام بالعلوم والدراسات الإدارية، وتحقيق خطط جريئة للإصلاح الإداري في دول العالم العربي. واتفقنا بالتالي على أن أنشطة المنظمة يمكن أن تتبلور فيما يلي:

<sup>30</sup> تغيير اسمها الآن إلى " المنظمة العربية للتنمية الإدارية".

1. إجراء البحوث والدراسات للتعرف على الواقع الإداري في العالم العربي وتحديد أوجه الضعف والقصور في نظم وممارسات الإدارة في المجالات الحكومية والقطاع العام.<sup>31</sup>
  2. تقديم الاستشارات للحكومات العربية وهيئاتها المركزية والمحلية للمساعدة في فحص مشكلات الأداء واقتراح سبل تطوير وتحسين كفاءة الإدارة بها.
  3. عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المتخصصة بهدف تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة العربية في مختلف القطاعات والبحث عن سبل علاجها.
  4. حصر قوانين الخدمة المدنية وغيرها من القوانين والنظم ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري في الحكومات العربية، وتجميع الهياكل والأدلة التنظيمية والدراسات والوثائق المساعدة في توصيف واقع الإدارة العامة ونظم الحكم المحلي والإدارة المحلية بحسب الأحوال في مختلف الدول العربية.
  5. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية ووحدات الحكم المحلي من مختلف الدول العربية.
  6. إصدار التقارير والكتيبات والأدلة في مختلف فروع العلم الإداري بما يساعد على سد الفراغ في المكتبة الإدارية العربية.
- ولقد استمرت علاقتي بالمنظمة طوال السنوات من 1969 وحتى 1974 - سنة إعارتي إلى الكويت - وشاركت في كل فعاليتها وأصدرت من خلالها مجموعة من الأوراق العلمية في سلسلة كتيبات مركز البحوث الإدارية.

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



[http://www.aradoportal.org/Fuls\\_v5/Libraries/arado.aspx?fn=DLibApplySearch&SearchId=9268042&frameName=4.&PageNo=5](http://www.aradoportal.org/Fuls_v5/Libraries/arado.aspx?fn=DLibApplySearch&SearchId=9268042&frameName=4.&PageNo=5)



وكانت هذه الأوراق تمثل محاولات لتقريب العلم الإداري ونظرياته للمديرين في مواقع العمل الإداري المختلفة ولخلق ثقافة إدارية عربية عصرية تماشي تطورات

الفكر الإداري العالمي مع أخذ الواقع العربي في الاعتبار. كما قمت خلال نفس الفترة بعدد من المهام العلمية في بعض الدول البنان، ضمن اهتمام المنظمة بالتعرف عل الواقع الإداري العربي والاقتراب من التجارب الواقعية ونماذج التطبيق في مجالات مختلفة مثل إدارة الخدمات الصحية، إدارة الجمارك، إدارة مؤسسات المرافق العامة، وغيرها من قطاعات الإدارة العامة العربية.

### أول استشارة إدارية

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

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

### قصة بحث مع الجهاز المركزي للعبئة العامة والإحصاء

في حديثي عن مرحلة الدكتوراه في جامعة إنديانا، فقد أوضحت كيف أن الجهاز المركزي للعبئة العامة والإحصاء قد رفض التصريح لي بجمع معلومات من عينة من المديرين المصريين تكون أساساً لبحثي المقارن عن دوافع المديرين. ولما عدت إلى الوطن وبدأت مشوار عملي مع كلية التجارة بجامعة القاهرة حدث لقاء بيني وبين المرحوم الفريق جمال عسكر رئيس الجهاز، وكان أن ذكرت له ما حدث من الجهاز، فأبدى الرجل رحمة الله عليه أسفه وبين أن تلك الفترة كانت لها ظروفها وأن الجهاز قد عدل سياسته بعد ذلك. وعرضت عليه فكرة إجراء البحث كاملاً

فوافق الرجل بل وأصر أن يتحمل الجهاز كافة الإجراءات التنفيذية من حيث طباعة استثمارات الاستقصاء وإجراء كافة العمليات الإحصائية لتفريغ الاستجابات وتحليل النتائج وعرضها بإشراف أحد خبراء الجهاز في ذلك الوقت وهو الدكتور فرج صدقي. وفعلاً تمت كافة العمليات اللازمة وصدرت نتائج البحث<sup>32</sup> الذي نعرض فيما يلي لأهم عناصره:

1. استعرض البحث التطورات التي مر بها القطاع العام في مصر منذ بداياته الأولى في العام 1956 مروراً بالإضافات التي تمت إليه نتيجة فرض الحراسة وتمصير شركات تابعة لدول العدوان الثلاثي على مصر، ثم عمليات التأميم في 1961 وما تلاها من إعادة تنظيم المؤسسات العامة والتحول إلى نمط المؤسسات النوعية " المتخصصة " والتي بلغ عددها ثمان وثلاثين 38 مؤسسة.
2. وبين البحث التطور الذي حدث في العام 1975 بإصدار القانون رقم 111 الذي ألغى المؤسسات العامة النوعية وأحل محلها نوعاً من التنظيم القطاعي وأنشئت بموجبه " المجالس العليا للقطاعات " وأماناتها الفنية.
3. وأكدت مقدمة البحث على أنه في جميع المراحل التي مر بها القطاع العام الاقتصادي في مصر كانت قضية الإدارة والمديرين على رأس القضايا المثارة والتي احتدم فيها الجدل وتباينت الآراء. كما مرت إدارة القطاع العام ذاتها بمراحل وتطورات كانت انعكاساً للأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البلاد، ومن ثم كان لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على كفاءة وحدات القطاع العام وإنجازاته.
4. وبينت الدراسة أنه في بداية نشأة القطاع العام كان الاعتماد على جلب المديرين من الحكومة أو من أساتذة الجامعات، ثم زاد الاعتماد على أفراد القوات

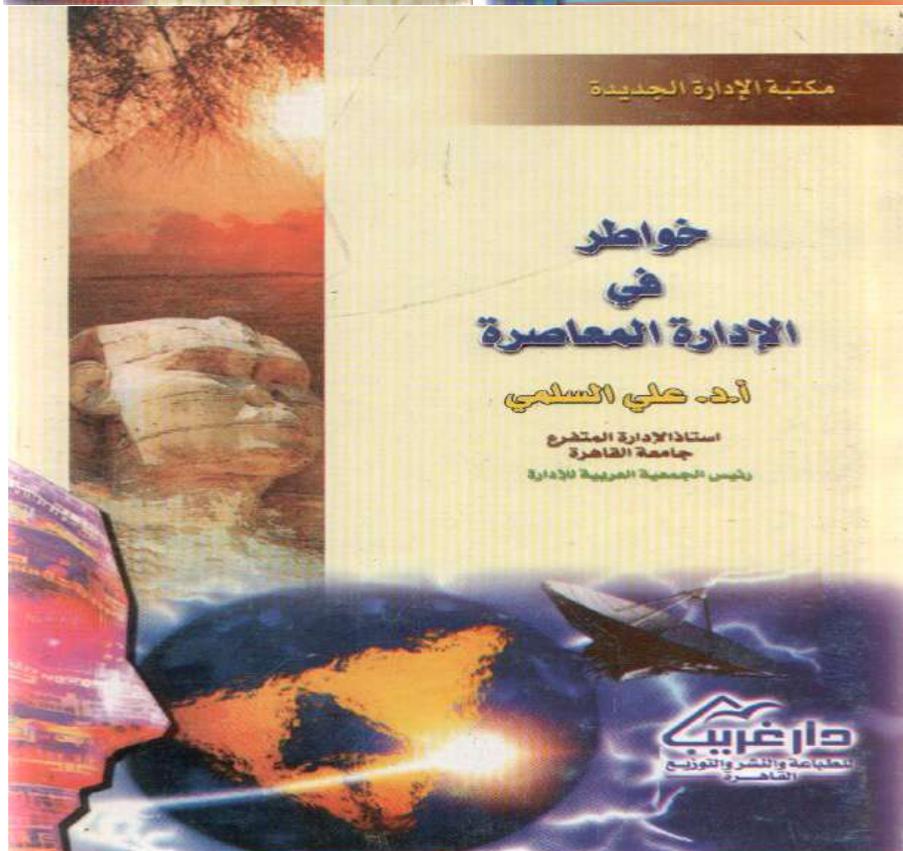
32 الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الإدارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية، مرجع رقم 74/001 - القاهرة.

المسلحة بعد حركة التأميم الكبرى في 1961 ووضوح الحاجة إلى أعداد كبيرة من المديرين ذوي القدرة على التحول بالشركات المؤممة إلى نمط مغاير من الإدارة يتناسب وأهداف المرحلة وطبيعتها. وقد صاحب الاتجاه إلى الاستعانة بالعسكريين في مناصب الإدارة تأكيد ما أطلق عليه في حينه " الاستعانة بأهل الثقة" تمييزاً لهم عن " أهل الخبرة" والذين قد لا تتفق توجهاتهم مع مرامي الثورة وأهدافها بحسب آراء المقربين من الثورة والداعين إلى المحافظة على مكاسبها!

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

### أنشطة وإصدارات أخرى

كانت سنوات العمل الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة عامرة بحمد الله بالنشاط المتصل على كافة الأصعدة في محاولات مني للتعرف على واقع الإدارة المصري والعربي، والرغبة في المساهمة بتطوير فكر إداري متميز ينبع من الواقع المصري والعربي ويتعامل مع معطياته بهدف توفير فرص انطلاق والتميز للمنظمات المصرية والعربية. ولقد تعددت أوجه النشاط العلمي والبحثي والاهتمامات بقضايا التدريب والاستشارات وتواصلت ساعات العمل اليومي لتمتد من الصباح الباكر حتى ساعات متأخرة من الليل، وتم خلالها إنجازات مهمة على طريق تنمية مفاهيم الإدارة الجديدة كما كنت أسمىها في ذلك الوقت.



## العمل مسشامراً للتنظيم لجامعة القاهرة

وكان ذلك إبان تولي المرحوم أ.د. حسن إسماعيل رئاسة الجامعة. وكان الغرض من هذه المهمة المساعدة في تطوير الجوانب التنظيمية بالجامعة وتصميم خطة متكاملة لتدريب وتنمية أفراد الإدارة الجامعية. وقد كان هذا التعيين مفاجئاً لكثيرين في الكلية نظراً لكوني لم أزل وقتها بدرجة مدرس بينما كان لي زملاء أقدم وكلهم أساتذة. وفي إطار هذه المهمة تم إنجاز برنامج لتدريب وتطوير شاغلي الوظائف الإشرافية في مختلف الأنشطة على مستوى إدارة الجامعة والكليات.

## إصدار ثمانية كتب خلال الفترة

كان إعداد الكتاب يستغرق وقتاً في بناء الهيكل العام لموضوعاته في ضوء الغرض المحوري الذي أريد تحقيقه من وراءه. وقد تمكنت بفضل الله من إصدار عدة كتب في تلك المرحلة يتميز كل منها بكونه يطرق موضوعاً جديداً يطرح في المكتبة الإدارية العربية لأول مرة، أو يعيد طرح موضوعات سبق أن تناولها مؤلفون آخرون ولكن الطرح الجديد يتناولها من زاوية جديدة مثل كتابي عن بحوث التسويق الذي تم عرضه في إطار مفاهيم العلوم السلوكية الجديدة على الساحة الإدارية المصرية في ذلك الوقت.

## الإعارة إلى كلية التجارة جامعة الكويت

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

وكان قرار السفر إلى الكويت في إعاره إلى جامعتها من كلية التجارة بجامعة القاهرة يرجع إلى رغبة ملحة من جانبي في التوقف بعض الوقت عن الانشغال بعشرات الأعمال في وقت واحد، والتركيز على مهام محدودة تتيح لي الفرصة للبحث العلمي وإصدار كتاب له قيمة في الحقل الإداري لا يرتبط كونه مرجعاً يدرسه طلابي في الجامعة، وإنما أتوجه به إلى المهتمين بعلوم الإدارة عامة والممارسين لها في المنظمات المختلفة والدارسين لها بشكل خاص.

### العودة إلى القاهرة

لم أتم مدة الإعاره إلى جامعة الكويت، فقد استدعيت للعودة إلى مصر يوم 25 أكتوبر 1977 بناء على اختياري وزيراً في حكومة السيد / ممدوح سالم التي صدر القرار الجمهوري بتشكيلها في اليوم التالي. وكانت محطة الكويت هي آخر نقطة وصلتها في مسيرة العمل الجامعي منذ عودتي من البعثة في عام 1967 وقد استغرقت أقل من عامين حيث تقدمت باستقالتني من وزارة د. مصطفى خليل في فبراير 1979 لأعود مرة أخرى إلى العمل الجامعي أستاذاً للإدارة بكلية التجارة ومديراً لمركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة.



أيام الوزارة الأولى

1979-1977





مغادراً القاهرة في زيارته الشهيرة إلى النمسا والتي التقى فيها المستشار النمساوي برونو كرايسكي والذي يقال إنه أوحى خلالها إلى الرئيس بفكرة المبادرة والذهاب إلى القدس والتي تمت بعد ذلك بحوالي شهر في يوم من أيام نوفمبر 1977. وكان أن أديت اليمين الدستورية في قاعة الرئيس بمطار القاهرة يوم 29 أكتوبر:

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

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

وقد أشار د. بطرس غالي إلى هذا الموقف في كتابه " طريق مصر إلى القدس " <sup>33</sup> على النحو التالي " وعرفت من لصحف أن الوزارة الجديدة ستضم ما يقرب من ثلاثين وزيراً لكل منهم وزارة محددة، وثلاثة وزراء دولة بلا حقيبة، وهم أنا واثنان آخران. في يوم الأربعاء 26 أكتوبر 1977 توجهت إلى قصر عابدين لأداء اليمين. كان قصر عابدين هو المقر الملكي للملك فؤاد والملك فاروق. وكانت قاعاته الواسعة تلمع بالديكورات المذهبة. ووجدتني أصفح عدداً كبيراً من الأشخاص الذين لا أعرفهم واحتميت بزميليّ الجديدين، الدكتور نعيم أبو طالب الأستاذ بكلية الهندسة جامعة الإسكندرية، والدكتور علي السلمي الأستاذ المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة. قال الدكتور السلمي إنه سيكون مسئولاً عن إعادة هيكلة الإدارة المصرية، وقال الدكتور نعيم إنه

<sup>33</sup> بطرس بطرس غالي، طريق مصر إلى القدس، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1997،

مسئول عن معالجة الجانب الفني لشتى المشاكل. كان هناك شيء واحد واضح: إن اختصاصاتنا كوزراء بلا حقيبة غير واضحة"<sup>34</sup>.

وكان أن طلب منا سيادته أن نحدد المجالات التي نهتم بها وأصدر قراراً بتحديد اختصاصاتنا على النحو التالي<sup>35</sup>:

1. يتولى الدكتور بطرس غالي متابعة تعميق مفهوم الاشتراكية الديمقراطية، والاتصال بالأحزاب والمنظمات السياسية الأجنبية، والتكامل المصري السوداني، والاتصال مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجمعيات العلمية الدولية.

2. يتولى الدكتور نعيم أبو طالب مهام التعرف على الخطوط الرئيسية للخطة الخماسية للدولة، وأسلوب متابعة ومراقبة تنفيذها وما يتطلبه ذلك من رسم سياسات عامة تساعد أجهزة التنفيذ على تحقيق أهداف الخطة على الوجه الأكمل، وكذلك اقتراح أسلوب لقيام الوزارات والمحافظات والأجهزة المحلية بالمشاركة الفعلية وبنصيب أكبر في اتخاذ القرارات. كما يعهد إلى سيادته إجراءات البحث والتحليل وإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل العامة ذات التأثير الفعال في الحياة اليومية للمواطنين مما يؤدي إلى راحتهم ويساعد على زيادة الإنتاج وتشجيع الاستثمار لرؤوس الأموال.

3. يعهد إلى الدكتور علي السلمي بحث القضايا العامة للتطوير الإداري في القطاعين الحكومي والعام وتحديد المشكلات الأساسية التي تحد من كفاءة الإدارة، واقتراح السياسات الرئيسية للتنمية الإدارية وكذلك تخطيط الثورة الإدارية

---

<sup>34</sup> إشارة د. بطرس غالي تحتاج إلى تصويب حيث لم أكن حاضراً أداء اليمين في قصر عابدين لوصولي متأخراً من الكويت، ولكن مضمون إشارة د. بطرس صحيحة وقد دار حولها حوار طويل بيننا نحن وزراء الدولة الثلاثة والتقينا السيد / ممدوح سالم وعرضنا عليه تصوراتنا وكان أن وافق عليها وأصدر قراره بتحديد اختصاصاتنا على النحو الذي اقترحه كل منا.

<sup>35</sup> تصريحاً أدلى به الدكتور محمد حافظ غانم نائب رئيس الوزراء ووزير شئون مجلس الوزراء ونشر في الأهرام يوم

4 نوفمبر 1977.

والإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، متابعة تقدم التنفيذ، وتقييم الإنجازات المحققة وإعداد الدراسات والاستشارات الخاصة بالتنمية الإدارية.

## في 26 أكتوبر 1977

بدأت عملي ضمن وزارة ضمت نخبة من أعلام مصر قل إن تتكرر في تشكيلة وزارية أخرى، وفيما يلي التشكيل الكامل لتلك الوزارة والتعديلات التي تمت عليها:

الوزير	الوزارة
<a href="#">ممدوح سالم</a>	رئيس الوزراء
عبد المنعم القيسوني	نائب رئيس الوزراء للشئون المالية والاقتصادية ووزيراً للتخطيط
	نائب رئيس الوزراء للتنمية الاجتماعية ووزيراً لشئون مجلس الوزراء وشئون السودان محمد حافظ غانم
<a href="#">إسماعيل فهمي</a>	نائب رئيس الوزراء ووزير الخارجية
<a href="#">محمد عبد الغني الجمسي</a>	نائب رئيس الوزراء ووزيراً للحربية والإنتاج الحربي
أحمد سلطان	نائب رئيس الوزراء للإنتاج ووزيراً للكهرباء والطاقة
<a href="#">أحمد فؤاد محيي الدين</a>	شئون مجلس الشعب
<a href="#">أحمد عز الدين هلال</a>	الصناعة والبتترول والتعدين
مصطفى كمال حلمي	التعليم والدولة للبحث العلمي
محمد حامد محمود	الدولة للحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب
زكريا توفيق عبد الفتاح	التجارة والتمويل
عبد العظيم عبد الله أبو العطا	الري واستصلاح الأراضي
عيسى عبد الحميد شاهين	الدولة للرقابة والمتابعة
<a href="#">محمود رياض</a>	الدولة للشئون الخارجية

الوزير	الوزارة
احمد سميح طلعت	العدل
حامد عبد اللطيف السايح	الاقتصاد والتعاون الاقتصادي
إبراهيم جميل بدران	الصحة
محمود صلاح الدين حامد	المالية
<a href="#">محمد متولي الشعراوي</a>	الأوقاف والدولة لشئون الأزهر
<a href="#">عبد المنعم الصاوي</a>	الإعلام والثقافة
إبراهيم شكري	الزراعة والإصلاح الزراعي والتنمية الريفية
محب رمزي إستينو	السياحة والطيران المدني
<a href="#">آمال عثمان</a>	الشئون والتأمينات الاجتماعية
<a href="#">محمد نبوي إسماعيل</a>	الداخلية
<a href="#">حسب الله الكفراوي</a>	الإسكان والتعمير
<a href="#">بطرس بطرس غالي</a>	الدولة
نعيم مصطفى أبو طالب	الدولة
عبد الستار مجاهد عرفة	النقل والمواصلات والنقل البحري
علي السلمي	الدولة
سعد محمد أحمد	القوى العاملة والتدريب المهني

## تعديلات

• في 17 نوفمبر 1977:

○ قبلت استقالة [إسماعيل فهمي](#) نائب رئيس الوزراء ووزير الخارجية.

- قبلت استقالة [محمود رياض](#) وزير الدولة للشئون الخارجية.
- عين [بطرس بطرس غالي](#) وزير دولة للشئون الخارجية.
- في 25 ديسمبر 1977: عين [محمد إبراهيم كامل](#) وزيراً للخارجية.

## المشاركة في الوزارة الخامسة للسيد / ممدوح سالم [9 مايو 1978]

الوزير	الوزارة
<a href="#">ممدوح سالم</a>	رئيس الوزراء
<a href="#">محمد عبد الغني الجمسي</a>	نائب رئيس الوزراء ووزيراً للحربية والإنتاج الحربي
أحمد سلطان	نائب رئيس الوزراء للإنتاج ووزيراً للكهرباء والطاقة
<a href="#">أحمد فؤاد محيي الدين</a>	شئون مجلس الشعب
<a href="#">أحمد عز الدين هلال</a>	الصناعة والبتترول والتعدين
مصطفى كمال حلمي	التعليم والدولة للبحث العلمي
زكريا توفيق عبد الفتاح	الدولة للحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب محمد حامد محمود
عبد العظيم عبد الله أبو العطا	التجارة
عيسى عبد الحميد شاهين	الري والدولة لشئون السودان
حامد عبد اللطيف السايح	الدولة لشئون مجلس الوزراء والمتابعة والرقابة
إبراهيم جميل بدران	الاقتصاد والتعاون الاقتصادي
محمود صلاح الدين حامد	الصحة
<a href="#">محمد متولي الشعراوي</a>	المالية
عبد المنعم الصاوي	الأوقاف والدولة لشئون الأزهر
	الثقافة والإعلام

الوزير	الوزارة
إبراهيم شكري	استصلاح الأراضي
محب رمزي إستينو	السياحة والطيران المدني
<a href="#">آمال عثمان</a>	الشئون الاجتماعية والتأمينات
عبد الرزاق عبد المجيد	التخطيط
<a href="#">محمد إبراهيم كامل</a>	الخارجية
<a href="#">محمد نبوي إسماعيل</a>	الداخلية
<a href="#">حسب الله الكفراوي</a>	التعمير والمجمعات الجديدة
بطرس بطرس غالي	الدولة للشئون الخارجية
نعيم مصطفى أبو طالب	النقل والمواصلات والنقل البحري
عبد الستار مجاهد عرفة	الدولة للإنتاج الحربي
علي السلمي	الدولة للتنمية الإدارية
سعد محمد أحمد	القوى العاملة والتدريب المهني
أحمد طلعت توفيق	الإسكان
أحمد ممدوح عطية	العدل
محمود محمد داوود	الزراعة
ناصر عبد المقصود طاحون	التمويل

## تعديلات

- في سبتمبر 1978 قدم محمد إبراهيم كامل استقالته من منصبه.

## قضايا محورية على طرق الشمية [الثورة] الإدارية

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

## تطوير الأداء ورفع كفاءة الإدارة في شركات القطاع العام

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

1. يمثل القطاع العام قلب الاقتصاد الوطني في مصر حيث تتركز فيه استثمارات زادت عن المائة مليار جنيه<sup>36</sup>، فضلاً عن تراكم مخزون هائل من الخبرات الفنية والإدارية أنفق عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والتنمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة.
2. رغم التوجه نحو أعمال آليات السوق وبدأ محاولات لطرح جانب من رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام للملكية الخاصة<sup>37</sup>، إلا أن استمرار القطاع العام متحملاً الجانب الرئيسي في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التفريط فيه.
3. أن الإبقاء على القطاع العام والتأكيد على استمراره لا ينبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج التنمية بما يتوفر له من طاقات إنتاجية وموارد وأصول لا يتوفر مثلها لشركات القطاع الخاص. كما

<sup>36</sup> يشير هذا الرقم إلى الحالة في 1977.

<sup>37</sup> درجت الحكومة في سنوات السبعينيات على إدراج مبلغ يقترب من 50 مليون جنيه في الموازنة العامة للدولة كحصيلة متوقعة لبيع بعض شركات القطاع العام خاصة من شركات قطاع الصناعات الغذائية.

أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي المتاح للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.

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

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

### فلسفة التطوير المقترح للقطاع العام

كانت فلسفتنا عن تطوير القطاع العام تتسع لقبول دوراً متزايداً للقطاع الخاص باعتباره شريكاً في مسئولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس بديلاً أو وريثاً للقطاع العام. كذلك لم تكن تلك الفلسفة تؤمن بأسلوب القوالب الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي يجب على جميع شركات القطاع العام الالتزام بها بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها. بل كانت فلسفة تنادي بضرورة تحرير شركات القطاع العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل بها وتحديد نظمها الإدارية والتقنية والتسويقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعتادة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة. كانت فلسفتنا في تطوير القطاع العام تبشر بضرورة فصل الملكية عن الإدارة.

من جانب آخر، كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام يهدف إلى منح شركات القطاع العام كل المزايا والإعفاءات الضريبية والجمركية التي تتمتع بها شركات القطاع الخاص والشركات المشتركة وشركات قطاع الاستثمار، في نفس الوقت وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها من الدولة باعتبارها المالك المسئول عنها. كان الهدف هو إقامة نوع من التوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص [والمشترك وقطاع الاستثمار] حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من التنافسية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

### إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

كانت القضية الثانية في ترتيب الأولويات هي وضع تصور شامل لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءته وتحويله إلى آلية مساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأركز في هذا المجال على مجموعة من التوجهات التي كنت - ولا أزال - أراها مهمة وفعالة ومطلوبة لإحداث التطوير المستهدف في جهاز الدولة الإداري<sup>38</sup>.

### النوجهات الرئيسية لبرنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. إحداث تغيير جذري شامل في مجمل الجهاز الإداري للدولة وفي إطار إستراتيجية جديدة تعكس الدور الجديد للدولة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي أخذت نفسها بها وبدأت في تفعيلها في مجالات الاقتصاد والإنتاج، ويتطلب الأمر أن تصل آثارها إلى منطلق العمل الحكومي أيضاً وبذات الدرجة وعلى نفس المساق إن لم يكن أسبق منه.

<sup>38</sup> استكمالاً لهذا الاهتمام بقضية التطوير الإداري في الدولة واستجابة لنداء الرئيس محمد حسني مبارك في حديثه أمام مجلسي الشعب والشورى في 15 نوفمبر 1997 أعددت في إطار نشاطات الجمعية العربية للإدارة مشروعاً متكاملماً للإصلاح الإداري تم نشره في كتابي - خواطر في الإدارة المعاصرة - والمنشور في سنة 2001 في القاهرة بواسطة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ص 225-235.

2. ينطلق التطوير الشامل لجهاز الدولة الإداري من مراجعة صريحة للأهداف والغايات التي تأمل الدولة تحقيقها في مجالات العمل الوطني المختلفة، واستيضاح الدور الذي يمكن لجهازها الإداري القيام به والأنشطة الأكثر تناسباً مع طبيعة الكيان الرسمي، بالمقارنة لما يمكن أن يسند إلى القطاعات الأخرى [ القطاع الخاص، القطاع التعاوني، القطاع الأهلي، فضلاً عن القطاع العام بعد تطويره وتحديثه] في المجتمع من مسئوليات وأنشطة اعتاد الجهاز الحكومي القيام بها في ظل المجتمع الشمولي ومراحل التخطيط المركزية والتوجيه الإداري لكافة الفعاليات والأنشطة في البلاد.<sup>39</sup>

3. أن يسمح التغيير الجذري في جهاز الدولة الإداري المركزي [الوزارات وملحقاتها من مصالح وهيئات ومجالس وغيرها من التكوينات] بنسبة واسعة من حرية الحركة المسئولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات إلى ووحدات الحكم المحلي والأجهزة المحلية المختلفة فيما يتصل بإدارة شئون المجتمعات المحلية. وقد كان هذا التوجه يعكس إيماناً عميقاً لدينا بأهمية تفعيل نظام للحكم المحلي يتوفر فيه للوحدات المحلية صلاحيات التمويل المحلي، التشريع المحلي فضلاً عن اللامركزية التامة في إدارة الخدمات ومشروعات التنمية المحلية.

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

5. أن يكون التغيير الجذري شاملاً لهيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما يخصص له من موارد وإمكانات بشرية ومالية وتقنية ومادية،

---

<sup>39</sup> أزعج أن هذا التفكير الذي طرح في العام 1977 كان سابقاً على مفهوم " الحوكمة " Governance الذي ذاع وانتشر في السنوات الأخيرة ليشير إلى ضرورة مشاركة كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في إدارة شئون المجتمع وليس الحكومة بمعناها التقليدي فقط.

وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6. أهمية تركيز دور الوزارات وأجهزة الدولة المركزية في مهام التوجيه الإستراتيجي والتخطيط العام ورسم السياسات والقواعد العامة وتحديد أسس ومعايير وآليات المتابعة والتقويم من المنظور الوطني الشامل لأنشطة وخطط وبرامج ومشروعات التنمية في مختلف المجالات، وما يتطلبه ذلك من توفر الخبرات العلمية والكفاءات الإدارية والتقنية ومصادر المعلومات وأجهزة البحث والتحليل.

7. نقل مهام التخطيط التفصيلي والبرمجة التنفيذية ومباشرة تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات، والإشراف على العمليات الجارية في مختلف المجالات إلى الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة على المستوى الوطني، وهيئات وأجهزة الوحدات المحلية كل فيما يخصها. وفي ذات الوقت توسيع مجال المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لطوائف وهيئات المجتمع المدني<sup>40</sup> بالتوازي مع قدراتها وإمكانياتها البشرية والمادية.

### المشاركة في وزارة الدكتور مصطفى خليل [5 أكتوبر 1978]

الوزير	الوزارة
<a href="#">مصطفى خليل</a>	رئيس الوزراء
فكري مكرم عبيد	نائب رئيس الوزراء لشئون مجلس الشعب
<a href="#">كمال حسن علي</a>	الدفاع والإنتاج الحربي
<a href="#">أحمد عز الدين هلال</a>	البتترول

<sup>40</sup> لم يكن تعبير " المجتمع المدني " شائعاً أو متداولاً في تلك الفترة من أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولكن المقصود به كان متفقاً عليه وهو أن يشارك القطاع الخاص والقطاعين الأهلي والتعاوني في تحمل مسؤوليات التنمية مع الدولة.

الوزير	الوزارة
حامد عبد اللطيف السايح	الاقتصاد والتجارة الخارجي والتعاون الاقتصادي
<a href="#">محمد نبوي إسماعيل</a>	الداخلية
محمود أمين عبد الحافظ	السياحة والطيران المدني
<a href="#">آمال عثمان</a>	الشئون والتأمينات الاجتماعية
عبد الرزاق عبد المجيد	التخطيط
<a href="#">حسب الله الكفراوي</a>	التعمير والمجمعات الجديدة
<a href="#">بطرس بطرس غالي</a>	الدولة للشئون الخارجية
<a href="#">علي السلمي</a>	الدولة للمتابعة والرقابة
سعد محمد أحمد	القوى العاملة والتدريب المهني
محمود محمد داوود	الزراعة
ناصر عبد المقصود طاحون	التمويل والتجارة الداخلية
حسن محمد إسماعيل	التعليم والبحث العلمي والثقافة
أحمد علي موسى	العدل
سليمان متولي سليمان	شئون مجلس الوزراء والدولة للحكم المحلي
توفيق حامد كرارة	استصلاح الأراضي
محمد عبد الهادي سماحة	الري والدولة لشئون السودان
عبد الآخر عمر عبد الآخر	الدولة لشئون مجلس الشعب
علي فهمي الداغستاني	النقل والمواصلات والنقل البحري
مصطفى متولي الحفناوي	الإسكان
إبراهيم عبد الرحمن عطا الله	الصناعة والثروة المعدنية

الوزير	الوزارة
مصطفى كمال صبري	الكهرباء
علي جمال الناظر	دولة للتعاون الاقتصادي
محمد عبد الرحمن بيصار	الأوقاف والدولة لشئون الأزهر
حسن محمد السيد علي	الدولة للإسكان
كمال توفيق نصار	الدولة للإنتاج الحربي
ممدوح كمال جبر	الصحة
<a href="#">علي لطفي</a>	المالية
محمد أحمد العقيلي	الدولة

### تعديلات

- في 5 أكتوبر 1978 صدر قرار بتولي سليمان متولي سليمان مسئولية وزارة الإعلام.
- في 16 أكتوبر 1978 صدر قرار بأن يكون سليمان متولي سليمان (وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والدولة للحكم المحلي) هو الوزير المختص بشئون الشباب والرياضة.
- في 6 نوفمبر 1978 صدر قرار بأن يكون [علي السلمي](#) (وزير الدولة للمتابعة والرقابة) هو الوزير المختص بالتنمية الإدارية.
- في 10 ديسمبر 1978 صدر قرار بأن يكون سليمان متولي سليمان (وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والدولة للحكم المحلي) هو الوزير المختص بالتنظيمات الشعبية والسياسية.
- في 29 يناير 1979:
  - عين محمد عبد الرحمن بيصار شيخاً للأزهر.
  - عين عبد المنعم أحمد النمر وزيراً للأوقاف.
  - أسندت إلى سليمان متولي سليمان (وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والدولة للحكم المحلي) مسئولية وزير الدولة لشئون الأزهر.
- في 17 فبراير 1979:
  - أسندت إلى [مصطفى خليل](#) (رئيس الوزراء) مسئولية وزارة الخارجية.
  - عيد عبد الحميد حسن محمد وزير دولة للشباب والرياضة.
- في فبراير 1979:

- خرج علي السلمي (وزير الدولة للمتابعة والرقابة) من الوزارة
- أسندت مهام منصب وزير الدولة للمتابعة والرقابة إلى سليمان متولي سليمان (وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والدولة للحكم المحلي).



الدكتور مصطفى خليل

مناقشة لا تقتصها الصراحة

حقيقة دور الوزير في مص

من الشائع في مصر أن المسئول الحكومي أيا كان موقعه - خاصة الوزراء منهم - يكون أثناء وجوده في وظيفته مدافعاً وبكل قوة عما يجري ومسانداً للأوضاع القائمة ملتمساً المعاذير والحجج التي تبرر الفشل في تحقيق الأهداف التي يطمحها المواطنون، أو العجز عن تحقيق الوعود التي قدمها المسئولون وحين يترك المسئول الحكومي موقعه - خاصة الوزراء منهم -، تجده ينقلب إلى معارض شرس لكل ما يجري على الساحة، وناقداً بقسوة للقرارات الصادرة من

الدولة وطارحاً بقوة أفكاراً جميلة ورائعة وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي ينعى على المسئولين القائمين عدم قدرتهم على حلها. والعجيب أنه إذا سئل هذا المسئول السابق " ولماذا لم تنفذ تلك الأفكار وقت أن كنت في موقع السلطة وتملك الصلاحية؟" يأتي الرد دائماً بأنه لم يكن مطلق السراح وكان مقيداً بقرارات وتوجهات عليا لا يملك الخروج عنها.

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

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

1. يأتي أسلوب اختيار الوزير في مصر في مقدمة الأسباب التي تسهم في الحد من إنجازاته وتقييد حركته في الأداء العام. ذلك أن الاختيار يكون في أغلب الأحيان على أساس شخصي حيث تشترك جهات مختلفة في ترشيح عدد من الأفراد للاختيار من بينها بناء على تقويم لصفات شخصية والتركيز على اعتبارات الولاء للنظام وعدم التورط في مواقف معارضة للدولة،

2. يأتي اختيار بعض الوزراء أحياناً بغرض أن يشغل شخص معين منصباً وزارياً أياً كان وبغض النظر عن ضرورة الوزارة أو أهميتها أو طبيعة النشاط المطلوب منها ونوع الخبرة اللازمة لمن يشغل منصب الوزير فيها. فالمطلوب مجرد أن يعين الشخص المحدد وزيراً، ومن أبرز الأمثلة على ذلك اختيار الرئيس محمد أنور السادات للسيد /محمد كامل العقيلي وزيراً لوزارة ابتدعت خصيصاً له بمسمى "وزير دولة لشئون التنظيمات الشعبية" وتم إلغاؤها بمجرد خروجه من الوزارة.

وقد اختير سيادته ليس لخبراته كان يتمتع بها رحمة الله عليه، ولكن لمجرد أنه كان صديقاً للرئيس الراحل فترة كان مطروداً من الجيش قبل الثورة واشتغاله على سيارة نقل تعرف أثناءها على السيد /العقيلي،

3. لا يكون لدى أغلب الوزراء برنامج عمل واضح حين اختيارهم للمنصب الوزاري حيث يبدوون في تكوين اهتماماتهم بالتجربة والخطأ مدفوعين بالرغبة في إشعار المجتمع بتواجدهم ومن ثم يطلقون التصريحات ويعلنون عن برامج وخطط لم تسنح لهم فرص كافية لدراساتها وتمحيصها، الأمر الذي يسبب درجة عالية من الإحباط - لهم وللمجتمع- حين يكتشفون عدم صلاحية تلك الأفكار والمشروعات للتنفيذ، أو عدم توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لها،

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

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

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

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

### خلاصة القول

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

والآن هل تراني أجبت عن السؤال لماذا يكون الوزراء أكثر صراحة وجرأة في نقد وتقويم الأوضاع العامة بعد أن يتركوا مناصبهم الوزارية!

### أما بالنسبة لي

فقد كانت تجربتي في الوزارة متميزة خلال الفترة التي عملت فيها مع السيد /ممدوح سالم رحمه الله، وكان اختياري بناء على معرفته السابقة لي وعملي مستشاراً له عدة

سنوات، ومن ثم كان برنامجي متفق عليه ولو ضمناً. وتمكنت - بفضل الله ثم تفهم ومساندة السيد / ممدوح سالم - من تحقيق إنجازات لا تصل إلى مستوى ما كنت أتمناه وأفكر فيه، ولكنها كانت بدايات موفقة في خلال فترة قصيرة أمضيتها في الوزارة قبل استقالتني، وأوجزها في العناوين التالية:

1. القضاء على مشكلة الرسوب الوظيفي وما ترتب عليها من مشكلات تنظيمية واختلال في أوضاع معظم وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام. وتم ذلك بإصدار القانون رقم 47 لسنة 1978 في شأن العاملين المدنيين بالدولة، والقانون رقم 48 لسنة 1978 في شأن العاملين بالقطاع العام.
2. استثمار الخبرات والمعلومات التي تراكمت عبر سنوات في المؤسسات العامة الملغاة بمقتضى القانون رقم 111 لسنة 1975 وتجميع عدد كبير من الخبراء الماليين والإداريين في كيان جديد هو " مركز معلومات القطاع العام " والذي باشر تكوين قاعدة معلومات متكاملة عن شركات القطاع العام، كما أصدر دراسات عديدة كانت أساساً مهماً في جميع قرارات تطوير القطاع العام.
3. لفت النظر إلى قضية " الهيئات العامة " وأهمية تطويرها وإعادة صياغة القانون المنظم لها، وقد كان النموذج الأهم في هذا الاتجاه هو تحويل فروع هيئة الكهرباء المختصة بتوزيع الكهرباء إلى شركات وتحريرها من النظم المالية والإدارية الحكومية. كما توالى بعد ذلك تطوير الهيئات العامة إما إلى هيئات قومية ينظم كل منها قانون خاص أو تحويلها إلى شركات قابضة كما حدث بعد ذلك بسنوات طويلة من تحويل هيئات كهرباء مصر والطيران المدني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومصر للطيران وغيرها إلى شركات.
4. إثارة الاهتمام - ولأول مرة - بقضية تعدد جهات طلب المعلومات وتكرار طلب نفس المعلومات من شركات القطاع العام وغيرها من وحدات الدولة، وكذا التداخل والتكرار في تكوين قواعد معلومات على المستوى الوطني تشمل ذات

المعلومات، ومنها مثلاً قواعد المعلومات عن المواطنين أو شرائح مهمة منهم والتي توجد في السجل المدني بوزارة الداخلية، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية وهيئة التأمين والمعاشات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فضلاً عن وزارات الدولة المختلفة.

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

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

7. تكريس العمل الميداني أسلوباً رئيسياً في التعرف على أوضاع وحدات الجهاز الإداري للدولة والاقتراب من مشكلات العاملين والمتعاملين والبحث عن الحلول العملية لها. وقد طبق هذا الأسلوب في معالجة بعض القضايا التي كانت مثار شكوى جماهيرية عامة منها التعامل مع مصلحة الشهر العقاري وأسلوب سداد فواتير التليفونات التي كانت تدفع شهرياً ويتكرر عذاب المواطنين كل شهر، ومشكلة صرف المعاشات، وكلها مشكلات أساسها إداري وعلاجها يكمن في إعادة صياغة أساليب العمل وتحديد المسؤوليات وتعميق اللامركزية الإدارية.

8. بلورة مفهوم " توسيع قاعدة الملكية " في شركات القطاع العام بطرح جانب من

أسهم كل شركة للعاملين فيها والمواطنين عامة من خلال سوق الأوراق المالية مع ضوابط قصر ذلك على أسهم اسمية يمتلكها المصريون فقط. وكان من الشركات المرشحة لتطبيق هذا الأسلوب فيها كبداية كل من شركة مصر للألبان، وشركة بسكو مصر.

9. إثارة الاهتمام بضرورة التواصل الإيجابي مع المصريين العاملين بالخارج، وتم إنشاء أول إدارة تحت إشرافي بمسمى " إدارة المصريين العاملين بالخارج " كانت تعمل على وضع نظام لحصر هؤلاء المصريين وتكوين قاعدة معلومات صحيحة ومتجددة عنهم [بالتعاون مع وزارة الخارجية]، ثم تلقي مشكلاتهم والعمل على بحثها مع جهات الاختصاص وإيجاد حلول لها.

10. إثارة الاهتمام بالتنمية المحلية وتصميم خريطة مشروعات استثمارية لاستغلال الموارد والطاقات المحلية، وقد تم إعداد دراسات لعشرات المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الأمانة العامة للحكم المحلي في ذلك الوقت<sup>41</sup>، بغرض ترويجها ومساعدة الشباب وصغار المستثمرين على تنفيذها، والدعوة لها حتى بين المصريين العاملين في الخارج لتوجيه جانب من مدخراتهم للاستثمار في تلك المشروعات.

11. تطوير أنساق جديدة في التنظيم الإداري لجهات حيوية في جهاز الدولة مثل هيئة مطار القاهرة الدولي التي كانت مشكلة تضارب اختصاصات عشرات الجهات الحكومية العاملة في المطار سبباً رئيسياً في تدني مستوى الأداء وتدهور الخدمات للمتعاملين مع المطار. وكان الحل الذي تم تطبيقه أن يوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس هيئة ميناء القاهرة الجوي [مطار القاهرة الدولي] جميع الأجهزة العاملة في المطار والتابعة لوزارات متعددة، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات للتنسيق بين تلك الوحدات وتوجيه فعاليتها بما يتفق ومتطلبات العمل في

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

## أين كانت المشكلة؟

وقد واجهتني مشكلة تباعد الآراء واختلاف التوجهات الفكرية والنظرة إلى قضية التنمية الإدارية ومفهوم دور وزير الدولة للرقابة والمتابعة في الفترة القصيرة التي شاركت فيها في وزارة د. مصطفى خليل، الأمر الذي قررت معه الاستقالة والعودة إلى عملي أستاذاً بجامعة القاهرة. وللحق فإن كل ما كتبتة قبل دخولي الوزارة كان هو برنامجي أثناء وجودي في المنصب، وكذا فإن مواقفني بالنسبة لقضايا الإدارة ومشكلات الوطن - والتي تناولت الكثير منها في مقالاتي المنشورة بجريدة الأهرام أو في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العامة - كانت منسجمة مع توجهاتي الفكرية ومواقفي قبل وأثناء تولي منصب الوزارة وبعد تركي للمنصب الوزاري.

## الاستقالة من الوزارة

كان فراري الاستقالة من الوزارة لأسباب موضوعية تركزت في:

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

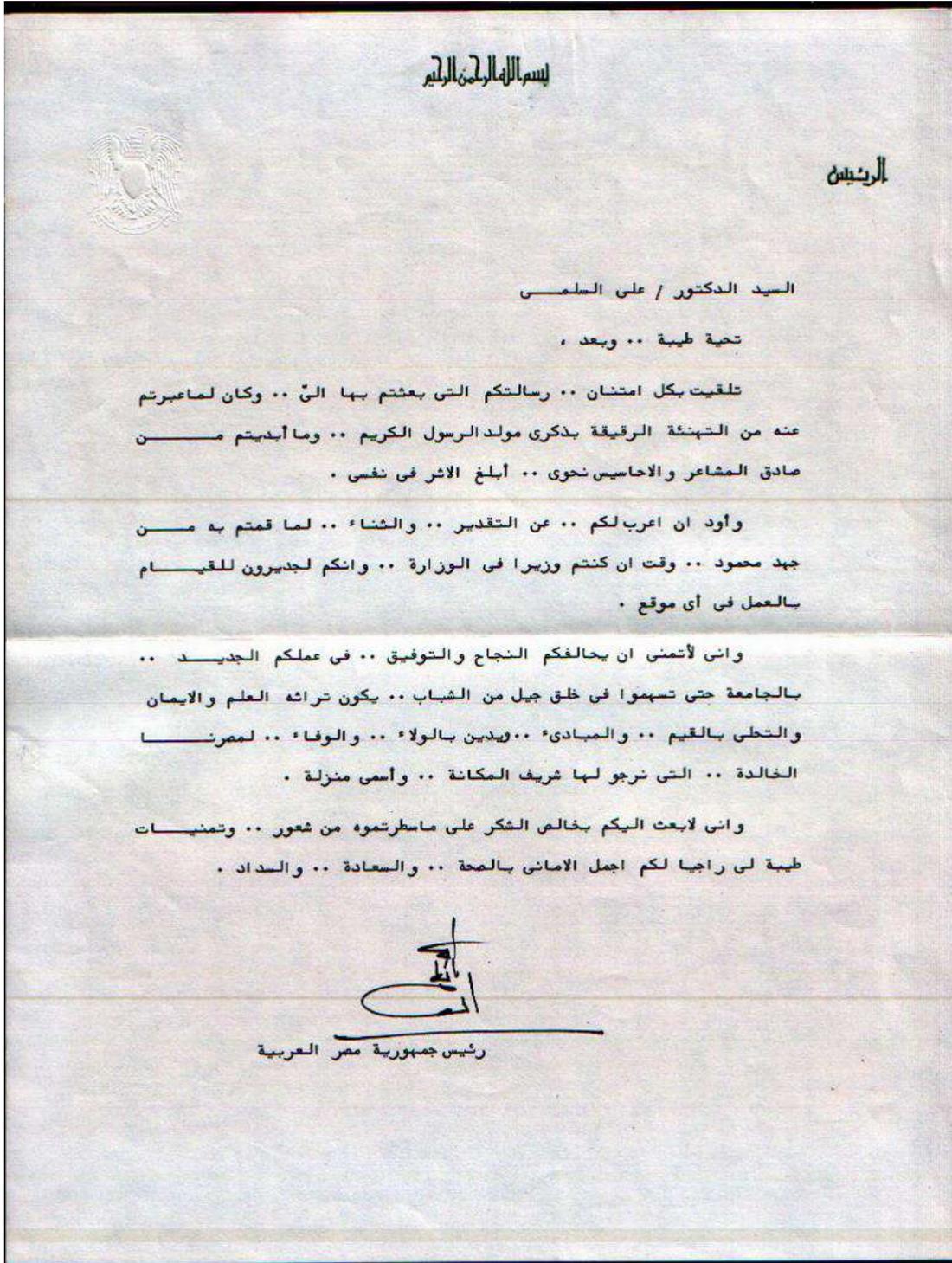
42 كان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نمط الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه. وكنا نتابع التطور في أوضاع المطار من خلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء.

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

وتمت الاستقالة بتدخل المهندس عثمان أحمد عثمان الذي أقع الرئيس السادات بقبولها، وصدى قرار الرئيس التالي:

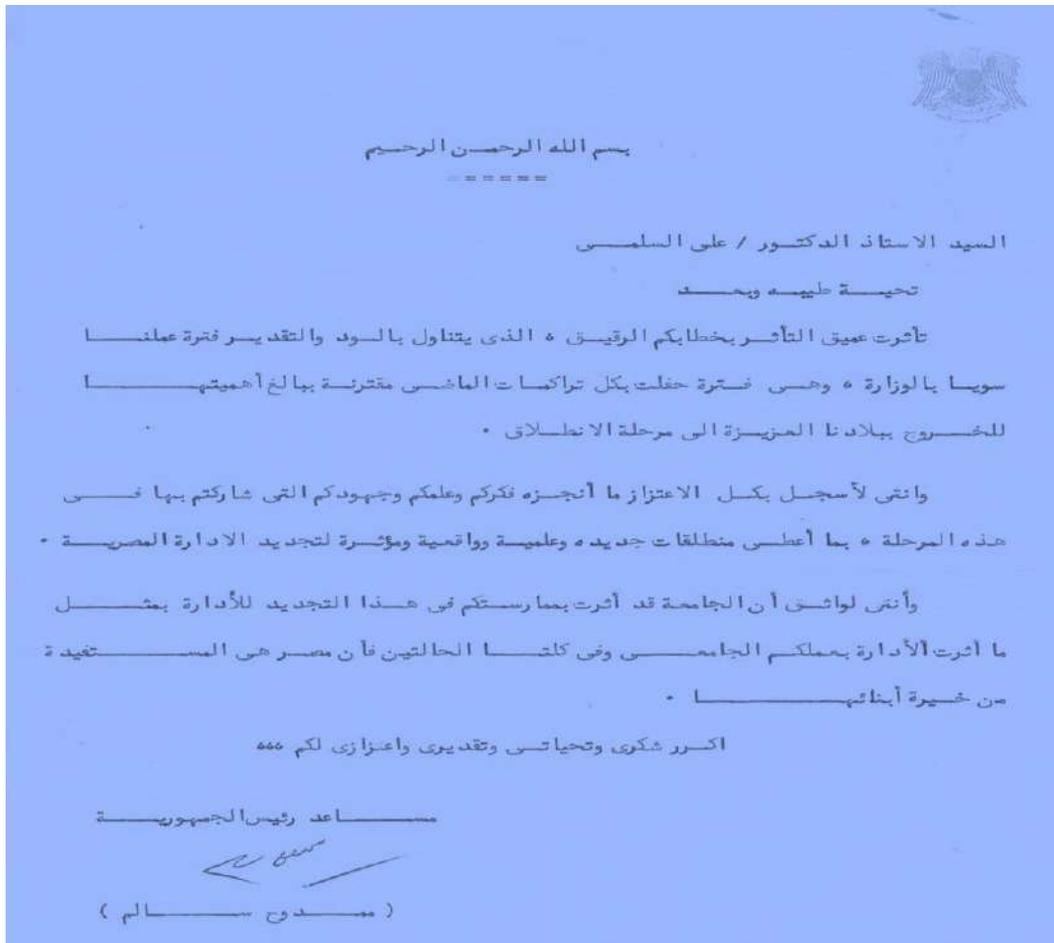


وما تقدمت بالشكر للرئيس السادات جاءني منه الخطاب التالي:

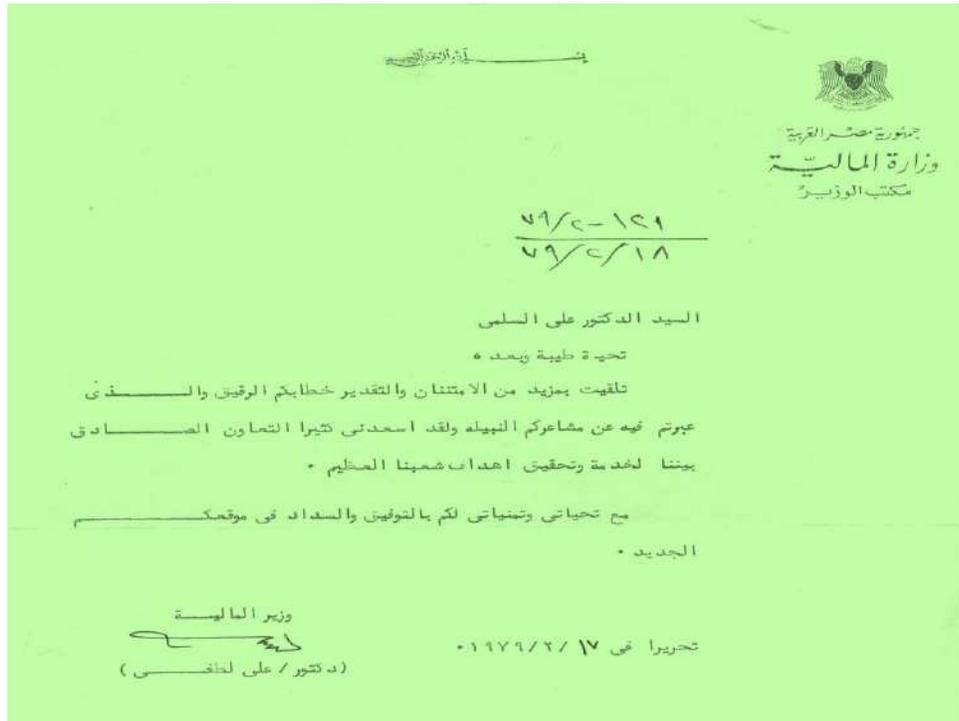


ولما لم ينش خبر الاستقالة وكان القرار الجمهوري ينص على تعييني في كلية التجارة بجامعة القاهرة مما أثار الدهشة كيف يعين وزير في منصب أسنان وكيف يمارس دوره الوزاري؟ لذلك بعثت برسائل إلى جميع الزملاء في الوزارة أشح لهم الأمر وأحيطهم علماً باستقالتي وعودتي مرة ثانية إلى عملي الجامعي، وتلقيت منهم خطابات تعبر عن مشاعرهم الصادقة لخي،

وكان أول خطاب من السيد ممدوح سالم مساعد رئيس الجمهورية الذي عملت مستشاراً له وعضواً في وزارته:



## وتوالت خطابات زملاء الوزارة:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٢٥  
٢٠١٩/٥

جمهورية مصر العربية  
وزارة الكهرباء والطاقة

مكتب نائب رئيس الوزراء  
مكتب الوزير

السيد الزميل الدكتور على السلمي

تحية طيبة وبعد ،  
تلقت بعزيم من الشكر والامتنان رسالتكم الرقيقة المورخة  
١٩٧٩/٢/١٤ بمناسبة عودتكم الى الحرم الجامعي .  
وان أمير لسيداتكم عن خالص مشاعري الودية وتقديري  
لذياتكم وصادق أخوتكم .  
لأرجو لكم دوام التوفيق .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام  
١٩٧٩/٢/١٩

وزير الكهرباء والطاقة  
مهندس / مصطفى كمال صبرى



نائب رئيس الوزراء  
لشئون مجلس الشعب

١٢٥  
٢٠١٩

السيد الدكتور الوزير على السلمي  
كلية التجارة جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد ،  
تلقت بمبالغ الشكر والتقدير رسالتكم الرقيقة الواردة اليها  
بمناسبة عودتكم الى الحرم الجامعي بناه على الاستجابة الكريمة  
من السيد رئيس الجمهورية .  
وانى ان أشكر لكم هذه المشاعر الطيبة ، اؤكد لكم  
أنا نعمل جميعا لخدمة الوطن في أى موقع يراه القائد لخدمة  
مصرنا العزيزة .  
مع خالص شكرى وتقديري

نائب رئيس الوزراء  
لشئون مجلس الشعب

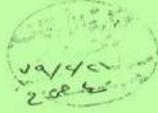
١٩٧٩/٢/٢٤

( شكوى مكرم عبيد )  
صحة طيبة أستاذة أستاذة



جمهورية مصر العربية  
وزير الأوقاف

بسم الله الرحمن الرحيم



السيد / الأستاذ الدكتور على السلمي  
كلية التجارة / جامعة القاهرة

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته بعد :  
فقد شرفت بتلقى تهنيتكم الأخوية الرقيقة لي ، ولا يسعني إلا  
الدعاء محملا لسيداتكم بدوام الترقيق والسداد في أدا . رسالتكم  
السامية من خلال موقفكم الجديد بالحرم الجامعي ، بما عرفه من  
سيداتكم من تقان وإخلاص وإيثار لمصلحة وطننا العزيز .  
راجيا أن تتفضلوا بقبول خالص شكري وتقديري ، وأطيب تمنياتي  
لسيداتكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

( د . عبد المنعم النمر )

وزير الأوقاف

٢٢ ربيع الأول سنة ١٤٤١ هـ  
تحريرا في : ١٦ فبراير سنة ١٩٢٩ م

جمهورية مصر العربية  
وزارة السياحة  
كتب الوزير

٥/٧/١

القاهرة

٥٠٧  
٧٩١٥١٦٨

السيد / الدكتور على السلمي  
كلية التجارة - جامعة القاهرة  
تحية طيبة وحده

تلقيت ببنيد العكر والامتنان كتاب سيادتكم رقم ٦٠٥ المؤرخ ٢٩/٢/١٤  
الخاص بعودتكم الى الحرم الجامعي مرة اخرى بنسأ على استجابة كريمه من  
السيد الرئيس .

ويتطلب لي بهذه المناسبة ان اعرب لسيداتكم عن خالص تمنياتي  
بالتوفيق في موقفكم الجديد . وعظيم اعتيادي بالفترة التي قضيناها  
سويا بالوزارة راجيا من الله عز وجل التوفيق والسداد في خدمة  
بلدنا العزيز تحت قياده زعيمنا السيد الرئيس المؤمن محمد انور السادات .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير السياحة والطيران المدني  
  
دكتور مهندس / محمود أمين عبد الحافظ



الرقم: ق ١١٧٣ / ١٩٧٧

٤٦ / ١١/٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية مصر العربية  
نائب رئيس الوزراء  
لجنة الاقترحات والتكوير  
وزیر مشورین مجلس الوزراء  
ومشورین السودان

السيد الدكتور على السلي

وزير الدولة

تحية طيبة وبعد

نقد وافق السيد رئيس مجلس الوزراء على تحديد المهام الآتية لتوليها :

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

دكتور / محمد حافظ قائم  
نائب رئيس الوزراء

محمد حافظ قائم

" بسم الله الرحمن الرحيم "

جمهورية مصر العربية  
مجلس الشعب  
لجنة الاقتراحات والتكوير

٢٩ / ٢ / ٧٧

السيد الدكتور على السلي

الاستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد

تلقيت رسالتكم البرقية بمناسبة عيدكم للحرم الجامعي الموقر لتضيف لوطننا القدي ما يمتناه من ابدائه البهره من صدق واخلاص في العمل وتعلم من نبع فكركم المتجدد لابنائنا ما يستزيدون به لجمال الامانة ويمتسحون من اعلا من بلادنا .

وانى واعضا اللجنة لندكر لكم بكل اعتزاز صدق تعاونكم واستجابتكم للمشاكل الجامعية التي طرحت اهان توليكم الوزارة .

والله نسأل ان يوفقنا واياكم لما فيه خير بلدنا .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

رئيس اللجنة

محمد هادي  
( صبري القاضي )



ريوان رئيس جمهورية

رئيس الديوان

٢٦٥

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

تحية طيبة وبعد ،

فلقد تلقيت رسالتكم المؤرخة ١٤/٢/١٩٧٩ والتي  
احسسنا من خلالها نبل مشاعركم نحونا واخوتكم الصادقة تجاهنا  
تلك الاخوة والزمالة التي نعتز بها ونرجو لها الاستمرار والدوام .  
ولا يفوتنى أن اشيد بجهودكم وتعاونكم المخلص ابان فترة  
عملكم بالوزارة راجيا لكم دوام التوفيق والسداد فى عملكم داخل  
حرم الجامعة .

ومع اطيب تمنياتى واصدق تحياتى ،

تفضلوا بقبول وافر احترامى

( حسن أحمد كامل )

رئيس ديوان رئيس الجمهورية

١٥/٢/١٩٧٩

## مجموعة صور من أيام الوزارة الأولى



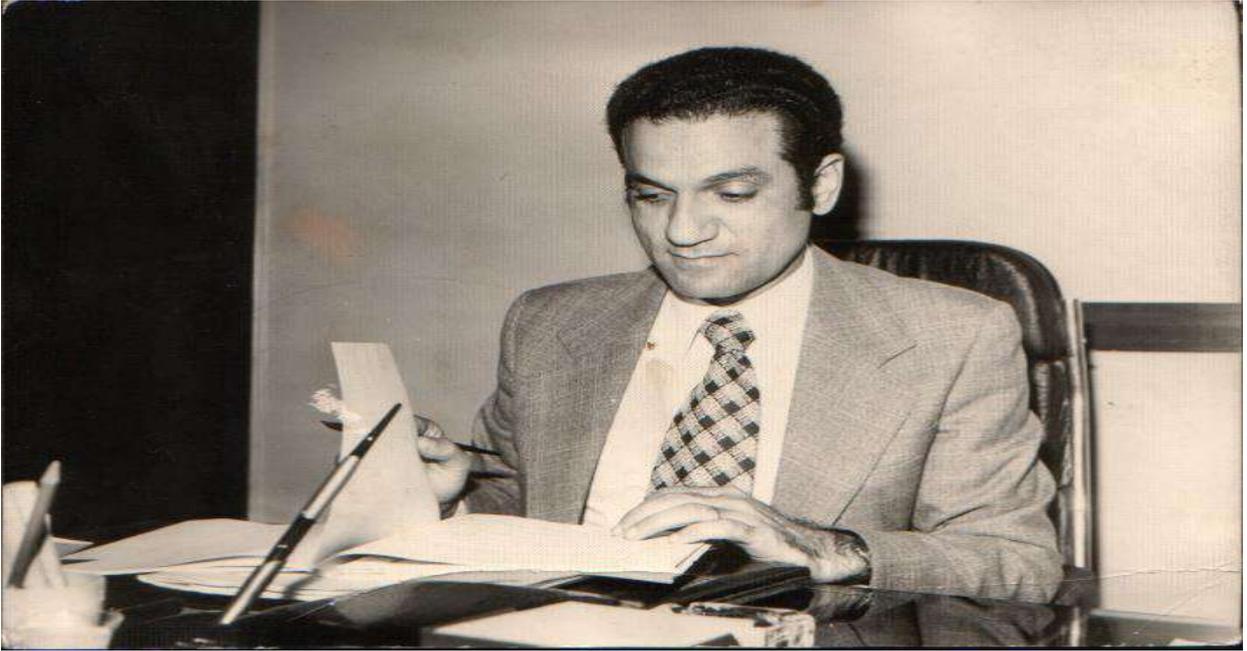
مع رئيس الوزراء السيد / محمد صالح سالم  
ويظهر في الصورة د. عبد المنعم التيسوني ود. صلاح حامد



معي في الصورة د. بطرس بطرس غالي واللواء محمد نبوي إسماعيل  
والمهندس حسب الله الكفراوي



قيل بدء اجتماع مجلس الوزراء حديث بين وبين اللواء محمد نبوي إسماعيل  
وتظهر الدكتورة آمال عثمان



في مكنتي أيام الوزارة



في مجلس الشعب لمناقشة قانون العاملين في الدولة  
ومعي الزميل الراحل د. حسن توفيق وكان رئيساً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة



في رحلة إلى السنغال ومقابلة مع الرئيس ليوبولد سنجور



أيام جامعة القاهرة

1967-الآن



مكتب رئيس الجامعة

" بسم الله الرحمن الرحيم "

السيد الاستاذ الدكتور / على محمد عبد الحافظ السلمي

تحية طيبة وبعد ،

يطيب لى أن ألتهمز فرصة موافقة مجلس جامعة القاهرة بجلسته  
المنعقدة فى ١٩٢٩/٢/٢١ على تعيينكم أستاذًا بقسم ادارة الاعمال -  
لأعبر لكم عن أعمق تهناسى القلبية لقرار المجلس الذى جاء  
ترجمة أمينة للمشاعر النبيلة التى تقدر وتعترز بجهدم البنساء  
ودوركم الفعال فى مجال تنمية وتحديث الجامعة لمواكبة العصر  
وتحدياته .

أدعو الله أن يوفقكم ويسدد خطاكم فى قادم الايام .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

رئيس الجامعة

(أ.د. إبراهيم جفيل بدران )

## مقدمة

كان قراري بالاستقالة والعودة إلى عملي الجامعي بتجارة القاهرة من دون ترتيب مع المسؤولين في جامعة القاهرة وكان أ.د. إبراهيم بدران قد تولى رئاستها بعد أن اعتذر عن عدم الاستمرار وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل التي تشكلت في أكتوبر 1978. ولما عرضت الاستقالة على د. مصطفى خليل اتصل بالدكتور بدران وسأله رأيه في طلبه بادره بالرد أن الجامعة في احتياج شديد لعودتي كي أتولى إنشاء وإدارة مركز بحثي جديد يتم بالتعاون مع معهد ماساتشوستس MIT الأمريكي وبمنحة مالية من هيئة المعونة الأمريكية USAID.

وفعلاً صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 67 لسنة 1979 ونص في مادته الأولى على أن " يعين الدكتور علي محمد عبد الحافظ السلمي أستاذاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة القاهرة، على أن يشارك في إنشاء وإدارة مشروع التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة ومع الاحتفاظ له بمرتبات وبدلات الوزير بصفة شخصية" [صدر في رئاسة الجمهورية بتاريخ 6 فبراير 1979].

وتمتد رحلتي مع الإدارة الجامعية عبر سنوات 1979 وحتى 1996 سنة بلغت سن المعاش وتمت إحالتي إلى التقاعد، ومن ثم تركت الأعمال الإدارية بالجامعة وصرت أستاذاً متفرغاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة. وخلال تلك الفترة كنت مهتماً تماماً بتطوير نظم الإدارة الجامعية من المناصب الإدارية التي توليتها وهي على التوالي:

1. مدير مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي
2. مدير مركز الدراسات والبحوث التجارية
3. نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب
4. رئيس مركز التعليم المفتوح

5. عضو اللجنة العليا لتخطيط التعليم المفتوح<sup>43</sup> [المجلس الأعلى للجامعات]

6. نائب رئيس لجنة قطاع التعليم التجارى<sup>44</sup>

7. عضو اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي<sup>45</sup>

وقد تلمزت مساهماتي في تسيير المواقع التي توليت مسؤوليتها في الإجازات التالية:

1. إنشاء وإدارة مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي DRTPC.
2. تفعيل وإدارة مركز الدراسات والبحوث التجارية بكلية التجارة.
3. إدارة شئون التعليم والطلاب بالجامعة باعتباري نائب رئيس الجامعة المختص.
4. إنشاء وإدارة مركز التعليم المفتوح بالجامعة وهو أول مركز جامعي للتعليم المفتوح في مصر.
5. إدارة حركة الإنشاءات الكبرى بالجامعة باعتباري رئيس لجنة الإنشاءات بالجامعة.
6. دعم ومساندة قضايا التطوير التكنولوجي بالجامعة ومن أهم تلك القضايا تعميم استخدام الحاسب الآلي في إدارات الجامعة حتى مكاتب رئيس الجامعة ونوابه والعمداء.
7. ترويج فكر الإدارة المتطورة على مستوى الجامعة والدعوة لمشروع جامعة القاهرة 2000.
8. تنمية العلاقات الإيجابية مع الطلاب ومعايشة مشكلاتهم خاصة في المدن الجامعية.
9. المشاركة في فعاليات تطوير التعليم الجامعي على المستوى الوطني.

---

<sup>43</sup> اللجنة منبثقة عن المجلس الأعلى للجامعات.

<sup>44</sup> ثم رئيساً للجنة اعتباراً من إبريل 2003.

<sup>45</sup> تشكلت اللجنة في 1999 برئاسة أ.د. وزير التعليم العالي.

## كشف الحساب

لقد كانت الفترة من 1979 وحتى الآن [نوفمبر 2004] ثرية بالتجارب حافلة بالتحديات، وقد وفقني الله سبحانه وتعالى إلى إنجازات أحسب أنها أضافت إلى رصيد الإدارة المصرية شيئاً ذا قيمة. وأقدم فيما يلي كشف الحساب:

أولاً:

إصدار ثمانية عشر كتاباً تناولت فيها موضوعات مهمة وجديدة، ولم تكن موجهة لطلاب الكلية بقدر ما كانت تخاطب مجتمع الإدارة بشكل عام. ثانياً:

1. إنشاء مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة سنة 1979 كأول مركز علمي يهتم بقضايا التنمية على أساس تكامل التخصصات الهندسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية وإقامة شبكة من البحوث والدراسات تقوم على أسلوب "البرامج" لبحث مشكلات وقضايا التنمية في مصر ووضع الحلول المناسبة لها.

2. إنشاء مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة . جامعة القاهرة ليؤدي مجموعة من الوظائف المتكاملة في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب.

3. إنشاء مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والإشراف على إدارته وتطوير برامج له ليصبح أول وأكبر مركز من نوعه في العالم العربي يقوم على خدمة ما يقرب من عشرين ألف دارس ويطبق أحدث أساليب التكنولوجيا التعليمية.

4. إنجاز أكبر خطة للإنشاءات في جامعة القاهرة شملت مباني كليات الهندسة [القسم المدني]، كلية التخطيط العمراني، كلية الإعلام، كلية العلاج الطبيعي، معهد الليزر، مركز التعليم المفتوح، مبنى الخدمات الطلابية بالمدينة الجامعية [وقد تحول إلى مركز للمؤتمرات]، استكمال وتطوير وتحديث مباني ومرافق المدن الجامعية، استكمال وتطوير إسطاد الجامعة، توسعات وتطوير مستشفى الطلبة،

مركز الهندسة الوراثية بكلية الزراعة، استكمال وتطوير مباني كلية الصيدلة، استكمال وتطوير منشآت كلية طب القصر العيني ومستشفى المنيل الجامعي.

ثالثاً:

كان نمط الإدارة الذي تحققت معه تلك الإنجازات يندرج في الآليات التالية:

1. تفعيل دور لجنة الإنشاءات الجامعية والتي تضم عناصر متميزة من أساتذة كلية الهندسة والتخطيط العمراني والتجارة والحقوق، وتأكيد دورها في رسم مخطط متكامل للجامعة وإرساء قواعد ومعايير يتم الالتزام بها في كافة المنشآت الجامعية،
2. استثمار الاعتمادات المالية المرصودة في خطة الجامعة لإنهاء المنشآت تحت التنفيذ وتكثيف العمل بها لاستكمالها وإدخالها في حيز التشغيل. وقد حققت هذه الآلية إنهاء مبان كانت متوقفة تحت الإنشاء لسنوات طويلة،
3. تركيز التعامل مع كبرى شركات المقاولات والتشييد في مصر - شركة المقاولون العرب - والإفادة من أسلوب المقاصة الذي كان معمولاً به لتسديد مستحقات الشركة حيث كانت تتقدم بالمستخلصات الخاصة بما تم إنجازه في الجامعة إلى وزارة المالية لعمل مقاصة بقيمتها مقابل الضرائب والرسوم الجمركية وأقساط التأمينات الاجتماعية المستحقة على الشركة.
4. إنجاز أكبر خطة في تاريخ جامعة القاهرة لإدخال الحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، وتشغيل مجموعة النظم الآلية في مجالات شئون العاملين والمشتريات والمخازن وشئون الطلاب والدراسات العليا. كذلك تم نشر الحاسبات الآلية في جميع كليات الجامعة على هيئة معامل لتدريب الطلاب وكان أكبرها وأكثرها نشاطاً وتطوراً مركز كلية الصيدلة.
5. إعداد أول خطة متكاملة لتطوير جامعة القاهرة تحت شعار [جامعة القاهرة 2000] تشمل كافة محاور العمل الجامعي الأكاديمي والطلابي والإداري، وطرحها

في ورشة عمل خاصة شارك فيها جميع أعضاء مجلس الجامعة ونخبة من الأساتذة وانعقدت لمدة يومين في منتجع خارج القاهرة في العام 1993.

وكان من أهم إنجازاتي بجامعة القاهرة إنشاء مركز التعليم المفتوح وهذا تقرير حول:

## التعليم المفتوح بجامعة القاهرة

### مقدمة

بدأ نظام التعليم المفتوح بجامعة القاهرة في العام 1990 بعد شهور قليلة من موافقة المجلس الأعلى للجامعات على نفس هذا النظام في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، ثم توالى موافقات المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء برامج للتعليم المفتوح في جامعات متعددة.

وعلى خلاف جامعة الإسكندرية التي حصرت " وحدة التعليم المفتوح " في نطاق كلية التجارة بها وجعلتها تابعة لها، فإن جامعة القاهرة اتجهت إلى إنشاء " مركز التعليم المفتوح " وحدة ذات طابع خاص يشرف عليها نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب وتقدم برامج متنوعة في مجالات تخصص مختلفة كانت البداية فيها برنامج " المعاملات المالية والتجارية " وبرنامج " استصلاح واستزراع الأراضي البور والصحراوية "، ثم تلاهما برامج في الآثار، الدراسات القانونية، الترجمة والإعلام.

وقد بقيت هيكلية نظام التعليم المفتوح بجامعة القاهرة وأساليبه ومعطياته الأساسية دون تغيير أو تطوير يذكر عبر ما يزيد عن عشر سنوات وذلك رغم التطورات الهائلة التي شهدتها مجال التعليم المفتوح في العالم، فقد تعاظم الاهتمام في العالم كله بالتعليم المفتوح وانتشرت برامجه وتطورت تقنياته، وأصبح يعتبر التطور الأحدث لنظم التعليم على كافة المستويات التعليمية باعتباره وسيلة متطورة لتوفير فرص التعليم لكل من يرغب ولم يتمكن - أو لا يتمكن - من الانتظام في مؤسسات التعليم النظامية.

كذلك كان للتطور التقني الهائل في مجال الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة آثاره الواضحة والحاسمة فيما لحق بتقنية التعليم المفتوح خلال السنوات العشر الأخيرة تطورات مهمة في فلسفته وتقنياته انتقلت به من " التعلم من بعد " Distance Learning إلى عصر " التعلم الإلكتروني " E-learning حيث تصل خدمة التعليم [أو فرص التعلم] لجميع الراغبين ليس فقط في داخل الدولة الواحدة بل فيما يجاوزها من أقطار العالم المختلفة، و بكل أشكال الاتصال التفاعلي التي تحقق قدراً معقولاً من الاتصال بين الطالب و المعلم الذي تتميز به نظم التعليم التقليدية.

وعلى الصعيد الوطني والعربي أيضاً نمت الوعي وزاد الاهتمام بالتعليم المفتوح وتيسرت بنية اتصالية ومعلوماتية مهمة بظهور القنوات الفضائية المصرية والعربية، وإطلاق القمر المصري الصناعي " قمر النيل " وإنشاء وزارة الاتصالات والمعلومات في إطار الدعوة التي وجهها الرئيس محمد حسني مبارك في سبتمبر 1999 لإحداث نهضة معلوماتية وتكنولوجية في البلاد. كما تصاعدت منافسة مؤسسات تعليمية عربية وأجنبية في السوق التعليمي المصري والعربي من خلال إنشاء الجامعة العربية المفتوحة باقتراح من الأمير طلال بن عبد العزيز مع افتتاح مقر لها في مصر، وكذلك توفر فرص الدراسة من بعد للدارسين المصريين من خلال مئات الجامعات الأوروبية والأمريكية والأسترالية وغيرها التي تطرح برامجها من بعد عبر شبكة الإنترنت.

### الموقف الحالي للتعليم المفتوح بجامعة القاهرة

منذ إنشاء مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، فقد استمر العمل على نفس النهج الأول الذي بدأ في العام 1990 على النحو التالي:

1. محدودية عدد البرامج التي يقدمها المركز [وذلك نتيجة لسياسة المجلس الأعلى للجامعات].

2. تجمد المناهج والمقررات التي تقدمها برامج المركز وافتقاد التطوير المستمر الهادف إلى ملاحقة التطورات العلمية ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.
3. تجمد التقنية الأساسية لتقديم برامج المركز وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب وشرائط الفيديو واللقاءات الدورية نصف الشهرية التي يلتقي فيها الطلاب مع أساتذة الكليات المعنية يقدمون لهم في 12 لقاء عبر الفصل الدراسي خلاصة لموضوعات المقررات.
4. استمرار اعتبار التعليم المفتوح مجالاً مساعداً يوفر ساعات تدريس إضافية لأعداد من أعضاء هيئات التدريس بالكليات المعنية يمارسون العملية التعليمية وفق نفس الأسلوب التقليدي الذي يستخدمونه في كلياتهم ودون مراعاة للفروق الجوهرية بين طبيعة التعليم المفتوح والتعليم التقليدي والاختلاف الواضح بين دور المعلم والطالب في كلا النظامين.
5. استمرار السيطرة الأكاديمية للكليات المعنية ببرامج المركز فيما يتصل باختيار القائمين بالتدريس وإعداد الكتب والوسائل التعليمية المنحصرة أساساً في شرائط الفيديو التقليدية، وإعداد الاختبارات والإشراف عليها وتصحيح أوراق الإجابة. كل ذلك تمارسه الكليات باعتباره امتداداً لنفس الأعمال التي تمارسها في نطاق برامجها التقليدية لطلابها النظاميين أو طلاب الانتساب الموجه دون إدراك ما لحق بالتعليم المفتوح والتعلم من بعد من تطورات جعلته فرعاً متميزاً من التعليم له أصوله ومعانيه وتقنياته التي يجب أن يمارسها متخصصون مؤهلون.
6. لا تزال العلاقة بين نظام التعليم المفتوح وبين الدارسين متوقفة عند النمط التقليدي حيث يتلقى الطلاب المادة التعليمية مسجلة في شرائط فيديو وكتب وبعض اللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس دون أن تتاح فرص للتفاعل Interaction أو التواصل بينهم وبين القائمين بالتدريس . كما لا تتاح فرص

لدارسين للخروج خارج نطاق المادة العلمية المقننة في الكتب المقررة وشرائط الفيديو إذ لا توجد أدوات مساعدة في شكل تدريبات وتطبيقات ودراسة حالات وغيرها من الوسائل التعليمية المساندة.

7. يقتصر تقويم الدارسين Evaluation على اختبار نهاية الفصل الدراسي والذي يمثل الأداة الوحيدة للتقويم، فليس هناك توزيع لدرجة المقرر على أنشطة وفعاليات واختبارات قصيرة Quizzes وغيرها من أشكال التقويم المستمر.

8. لا يزال المركز يعمل في معزل عن سوق العمل حيث لا توجد آليات للتعرف على احتياجات السوق المتغيرة من المهارات والقدرات، ولا يزال المركز يطرح ذات البرامج دون تعديل دون تبصر رد فعل السوق للخريجين ومستويات كفاءتهم وحكم السوق عليهم.

9. ينحصر مركز التعليم المفتوح في تجربته الذاتية دون محاولة للانفتاح على تجارب أخرى محلية وعربية وعالمية للتعرف على مجالات التعاون الممكنة أو نواحي التطوير الضرورية في المناهج والأساليب والتقنيات. كما لا نعتقد أن المركز قد حاول الارتباط بالاتحادات والمنظمات والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم المفتوح والتعلم من بعد والتعلم لمدى الحياة وغيرها من المداخل التعليمية الجديدة التي تتواجد لها منظمات دولية معنية بتطويرها وترقية ممارسات المنضمين إليها من مؤسسات التعليم .

10. عدم الانطلاق إلى أسواق البلاد العربية والأفريقية حيث لا تزال التقنية المستخدمة في توصيل المواد العلمية Delivery محلية بالدرجة الأولى تقوم على الاتصال المباشر بنسبة كبيرة مع الدارسين وهو اتجاه يخالف التقنيات الحديثة القائمة على التواصل من بعد. وبذلك يفتقر المركز إلى القدرة على الخروج للمنافسة في أسواق خارج مبناه في الجيزة حتى داخل مصر ذاتها. وفي هذا المجال لا تعتبر تجربة التعامل مع الجامعات السورية خروج بالبرامج إلى

أسواق خارجية حيث يقتصر الأمر على مجرد تزويد تلك الجامعات بإطار المنهج والكتب والشرائط بينما يتولى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السورية كل تفاصيل العملية التعليمية على أساس تقليدي أيضاً.

11. لا تزال إجراءات عمليات القبول والتسجيل على ما هي منذ بدأ المركز دون تطويرها باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات. فلا يزال الطالب مضطراً للحضور إلى مقر المركز لإتمام عمليات تقديم طلب الالتحاق وإجراءات التسجيل وسداد الرسوم واستلام المواد العلمية من كتب وشرائط. وقد كان يمكن للمركز تطوير نظم للتعامل الإلكتروني من بعد من خلال شبكة الإنترنت وسداد الرسوم ببطاقات الائتمان وإنهاء كافة المعاملات مع الطلاب دون حاجة لحضورهم شخصياً إلى المركز.

12. لا تزال تقنيات الحاسب الآلي المستخدمة بالمركز على حالها منذ بداية العمل به، ولا تزال تطبيقات الحاسب الآلي منحصرة في النواحي الإدارية والمالية وعمليات التسجيل والامتحانات وإظهار النتائج. ولم تندمج تقنيات الحاسب الآلي في العملية التعليمية بعد، ولا يزال التعليم تقليدياً غير معتمد على الحاسب الآلي، ولا يزال أعضاء هيئة التدريس غرباء عن الحاسب الآلي واستخداماته في العملية التعليمية. ويمكن القول بأن المركز حتى لم يتواصل مع مصادر الخبرة التقنية في مجالات الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات داخل الجامعة ذاتها مثل كليات الهندسة والحاسب الآلي والمعلومات ومركز الحاسب العلمي، بل وحتى العلاقة الأساسية التي كانت تربط المركز بمركز كمبيوتر كلية الصيدلة لم تعد كما كانت في السابق.

13. ونتيجة لكل أوجه القصور السابقة، فقد ظل التنظيم الإداري للمركز على حاله دون تغيير جوهري، الأمر الذي يعكس حالة من التباعد الخطير بين المركز

- وبين التطورات التقنية الحديثة في مجالات إدارة وتسيير المؤسسات التعليمية المستندة إلى نظم المعلومات والاتصالات وفلسفة التعلم من بعد.
14. واستمراراً لتراكم مظاهر القصور في المركز فإن فريق القائمين بالعمل به لا يزالون كما هم غير مؤهلين تقنيا وعلميا لتعاطي التعلم من بعد، ولم تبذل جهود ذات معنى في تطويرهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب ومتطلبات مركز عصري للتعلم من بعد.
15. عدم التكامل مع تجارب أخرى للتعلم من بعد تتم في جامعة القاهرة ذاتها مثل تجربة كلية الطب البيطري.
16. لم يقم المركز بدوره في قيادة وريادة عملية تحدث وتطوير التعليم في الجامعة بالترويج لتطبيقات ناجحة في مجالات تعميق استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة وغيرها من أشكال التعليم الجديدة .

### الأسس المقترحة لتطوير مركز التعليم المفتوح

إن الفكرة الأساسية التي تبناها مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح هي أهمية العمل على تطوير وتحديث النظام المعمول به والانتقال به إلى مستوى يحاكي النظم العالمية السائدة ويستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات المعاصرة. والمدخل الطبيعي لعملية التطوير أن تستند إلى مجموعة الضوابط العامة والمواصفات للبرامج ومعايير الاعتماد Accreditation Standards لمؤسسات التعليم المفتوح والتي أعدتها لجنة منبثقة من اللجنة العليا للتعليم المفتوح بالمجلس الأعلى للجامعات وتبنتها لجنة قطاع الدراسات التجارية وأوصت المجلس الأعلى للجامعات الأخذ بها، وتتضمن ما يلي:

## أولاً: البناء الإستراتيجي للبرامج

1. تنوع برامج التعليم المفتوح والاهتمام بمجالات جديدة مرتبطة باحتياجات الاقتصاد الوطني.
2. الارتباط باحتياجات سوق العمل الآنية والمستقبلية.
3. تجنب تكرار برامج التعليم النظامي، والحرص على المزاوجة بين التخصصات وحفز الدراسات البيئية.
4. التركيز على البعد المهني والتطبيقي.

## ثانياً: سياسات القبول والعملية التعليمية

1. مرونة وديمقراطية معايير وشروط القبول وتناسبها مع طبيعة كل برنامج وشروطه المميزة، وعدم وضع القيود على الراغبين في الدراسة من حيث سنة الحصول على الثانوية العامة أو التوقف عن الدراسة مرحلياً ثم استئنافها، والأخذ بفكر التعليم المستمر Continuing Education والتعلم مدى الحياة Life-long learning.
2. التحرر من ثبات المكان والانتقال بالتعليم إلى حيث يتواجد الطلاب الراغبين في التعلم.
3. التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والبعد عن أساليب التلقين كما في التعليم التقليدي.
4. أن يكون النظام الدراسي وفق نظام الساعات المعتمدة.
5. تعظيم أساليب التعليم والتعلم المستندة إلى الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، واستخدام آليات مختلفة ومتنوعة لتوصيل المواد العلمية للدارسين تناسب مع أماكن تواجدهم ومتطلبات الدراسة.
6. تعظيم فرص التفاعلية Interactivity في عملية التعليم والتعلم.

7. وضع نظم لقياس القدرات العلمية للدارسين، الأخذ بتقنيات التقييم المستمر والمتعدد الجوانب Multidimensional.

### ثالثاً: الإرشاد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس

1. توفير نظام وإمكانيات بشرية عالية الكفاءة للإرشاد الأكاديمي، وتفعيل دور المرشد الأكاديمي ليكون على اتصال دائم ومباشر بالدارسين.
2. ضرورة توافر كادر دائم ومتخصص من أعضاء هيئة التدريس ومصممي البرامج وخبراء الوسائل التعليمية والوسائط المتعددة وتقنيات الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات بما يتوافق وطبيعة التعليم المفتوح والتعلم من بعد.
3. وضع نظام لإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس وتوفير التدريب والتنمية المستمرة لهم، وقياس كفاءتهم Performance management System.

### الإدارة والشظير

1. توفير جهاز إداري وفني عالي الكفاءة من المتخصصين في شئون التعليم بتقنيات التعليم المفتوح والتعلم من بعد.
2. تطوير هيكل تنظيمي مرن وفعال لمركز التعليم المفتوح يعكس كافة الضوابط السابقة ويكون أداة عصرية للتطوير المستمر وقيادة التحديث والابتكار ودعم الجودة الشاملة.
3. إنشاء نظام لتقويم الأداء المؤسسي Organizational Performance وضمان الجودة Quality Assurance والإعداد للتوافق مع متطلبات الاعتماد Accreditation .

### معايير الاعتماد لبرامج التعليم المفتوح

#### أ. الرسالة والأهداف

1. وضوح الرسالة والهدف من كل برنامج بشكل يحدد نوعية الخريج ومستوى التعلم والتدريب المستهدف لخدمة احتياجات المجتمع.

2. مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأصحاب الأعمال وممثلي التجمعات المهنية والعلمية المعنية في صياغة الرسالة والهدف لكل برنامج يشاركون في تنفيذه أو يستخدمون خريجيه.

## 2. الاستقلال الأكاديمي

1. ضمان الاستقلال الأكاديمي للبرنامج من حيث حرية تصميم المناهج وتحديد الإمكانيات المطلوبة لتنفيذه، وصلاحيه القائمين على البرنامج في توزيع واستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.
2. ضرورة تعريف المنتج التعليمي للبرنامج [الخريج] من حيث الخبرات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيه عند التخرج، وأهمية مراجعة هذه الخبرات والقدرات وتطوير البرامج بما يسمح بتعديلها حسب احتياجات المجتمع.
3. ضرورة وجود تصميم متكامل لكل برنامج تعليمي يتضمن المقررات وطرق التدريس وتقنيات التعليم المناسبة، مع التركيز على أن يتضمن المنهاج وحدات تتصل بتنمية قدرات الدارسين على التفكير العلمي وحل المشكلات وطرق البحث وإجراء المشاريع البحثية.

## 3. الطلاب

1. وضوح سياسة انتقاء وقبول الطلاب، وأن تكون طرق ومعايير الاختيار من بين المتقدمين واضحة ومعلنة للجميع.
2. أهمية وضوح معايير تحديد أعداد الطلاب المقبولين بالتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة وطبيعة تقنيات التعليم المستخدمة.
3. ضرورة توفر نظم واضحة وفعالة للإرشاد الأكاديمي للطلاب عبر مراحل الدراسة المختلفة، وأن تتوفر المرونة الكافية في تعديل البرامج الدراسية للطلاب بحسب تقييم المرشد الأكاديمي لقدراته ورغباته.

4. أهمية إتاحة الفرص للطلاب للمشاركة في تقويم البرامج وطرق التدريس وتقنياته، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند تطوير وتحديث البرامج وتقنياتها.

#### 4. نموذج البرنامج التعليمي

1. يجب أن يحتوي البرنامج على القدر اللازم من الأسس والمبادئ العلمية في موضوع الدراسة، مع إتاحة الفرص للدارسين للمشاركة في العملية التعليمية واكتساب القدرة على التعلم الذاتي مدى الحياة.
2. ضرورة توفر وصف متكامل للبرنامج العلمي يتضمن المقررات وسياقها وتسلسل عناصرها وبيان المنهج المحوري [ التخصصي أو الإجمالي ] والمنهج الاختياري. كما ينبغي توضيح التكامل الأفقي والرأسي بين مقررات وموضوعات البرنامج الدراسي وأن تتضح العلاقات التتابعية بين المقررات.

#### 5. تقويم المنهج العلمي

ضرورة تحديد طرق وأساليب تقويم الدارسين وأهمية خلق التوازن بين التقويم الدوري [ المستمر ] والتقويم النهائي في نهاية دورة الدراسة [ المقرر، الفصل الدراسي، الوحدة الدراسية.. ]، وتوضيح معايير النجاح ومتطلبات إنهاء البرنامج والتأهل للتخرج.

#### 6. أعضاء هيئة التدريس

1. أهمية معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على المواصفات المطلوبة المناسبة مع طبيعة برامج التعليم المفتوح والتعلم من بعد والمستندة إلى تقنيات المعلومات والاتصالات وما تتطلبه من دراية واسعة باستخدامات الحاسب الآلي وتطبيقاته في العملية التعليمية.
2. توفير فرص التدريب وتنمية القدرات التربوية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

## 7. تنفيذ البرنامج

1. توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتنفيذ البرامج على أعلى مستوى من الجودة.
2. وجود نظام للتقويم المؤسسي والحكم على كفاءة وفعالية البرامج التعليمية والأجهزة القائمة على تنفيذها، والتأكد من مراعاة الأسس التربوية والمبادئ العلمية وقواعد الجودة التامة والالتزام المستمر بالضوابط العامة للتعليم المفتوح ومعايير الاعتماد المقررة.
3. وجود نظم وقواعد لضبط الأداء المالي لمؤسسات التعليم المفتوح ومراعاة التناسب بين النفقات والإيرادات بحيث يتحقق فائض مناسب يعاد استثماره في التطوير والتحديث.
4. توفير عناصر القيادة للبرامج والكفاءات الإدارية والتقنية اللازمة.
5. توفير مقومات التطوير والتحديث المستمر للبرامج وكافة عناصر العملية التعليمية والأجهزة الإدارية والفنية المشاركة في التنفيذ.

## محاور التطوير للاقتراب من متطلبات الاعتماد

1. صياغة رسالة وأهداف النظام .
2. مراجعة البرامج الدراسية القائمة وتقويم مدى استجابتها لاحتياجات المجتمع ومدى توفر الضوابط العامة فيها .
3. تطوير مجموعة جديدة من البرامج تتعامل مع احتياجات المجتمع المتغيرة وتوفر فرصاً للتعلم المستمر والمتجدد للراغبين فيه.
4. توضيح القدرات والمهارات المستهدفة في الخريج لكل برنامج.
5. تطوير سياسات ومعايير وأساليب القبول وإجراءات التسجيل بما يتناسب وطبيعة التعلم من بعد ويستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات.

6. تطوير المناهج والمقررات وأساليب التعليم بتعميق تقنيات الحاسب الآلي والمعلومات والاتصالات.
7. تطوير تقنيات توصيل المواد العلمية للدارسين بما يحقق فلسفة التعلم من بعد وتنمية قدراتهم على التعلم الذاتي.
8. تطوير أسس وأساليب تقويم الطلاب.
9. تكوين كادر متخصص من أعضاء هيئة التدريس يتم إعدادهم وتدريبهم على وسائل التعليم المفتوح وطرق التعامل في برامج التعلم من بعد.
10. تحديث وتطوير الإمكانيات المادية بما يتناسب مع متطلبات التقنيات التعليمية الحديثة.
11. تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة بناء الأجهزة الإدارية والتنفيذية وفق متطلبات التطوير الشامل للبرامج وتقنيات التعليم.
12. تصميم نظم لضمان الجودة والإعداد للتأهل للاعتماد.

## نظام التعليم المفتوح

### بجامعة القاهرة

#### المفاهيم الأساسية للتعليم المفتوح

يمثل التعليم المفتوح نظاماً تعليمياً متكاملًا يقوم على مجموعة المفاهيم الرئيسة التالية :

- المرونة التامة في النظام التعليمي فيما يتعلق بمعايير وشروط القبول بحيث يتمكن كل من يريد التعليم من الالتحاق بتلك البرامج أينما كان وفي الوقت الذي يريد، ودون التقيد بتحقيق معدلات معينة في الشهادة قبل الجامعية أو في سنة الحصول عليها.

- المرونة التامة في بدء الطالب للدراسة واستمراره فيها ، أو التوقف لفترة أو فترات ثم استئنافها حينما تسمح ظروفه أو إمكانياته مع احتفاظه بما سبق أن حققه من نقاط دراسية.
- الانطلاق في تصميم البرامج التعليمية واختيار الأساليب والآليات المعينة في التعليم من احتياجات الطلاب وقدراتهم .
- التخفف إلى حد بعيد من النظم والإجراءات الروتينية في عمليات القبول والتسجيل والسماح بدخول الامتحانات أو التوقف عن الدراسة ، والاقتراب إلى حد بعيد من فكرة " التعليم طول الحياة " *Life Long Learning*.
- الارتباط الشديد بين فكرة " التعليم المفتوح " *Open Learning* بمعنى المتحرر من الشروط والقواعد والآليات المتبعة في نظم وبين فكرة " التعليم من بعد " *Distance Learning* حيث يتحرر التعليم المفتوح من قيود التواجد في أماكن ثابتة يأتي إليها الطلاب، بل ينطلق إلى كل مكان يتواجد فيه طلاب راغبون في التعلم.
- وضوح مفهوم الرسالة المجتمعية للتعليم المفتوح بدرجة أعلى من التعليم النظامي ، حيث ينشأ التعليم المفتوح أساساً لسد احتياج طوائف من المجتمع في مراحل سنوية مختلفة ، وشرائح اجتماعية واقتصادية متباينة، وهم مختلفون في قدراتهم الذهنية وخلفياتهم العلمية، ولكنهم يشتركون في خاصية واحدة هي الرغبة في التعليم وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم وليس طبقاً لنظم و قواعد عامة يخضع لها الجميع في التعليم التقليدي برغم الفوارق بينهم.
- المرونة الفائقة في تشكيل البرامج الدراسية بما يناسب التكوين والاحتياج الشخصي لكل دارس .
- التطوير المستمر في الآليات والأساليب لضمان التوافق مع احتياجات الدارسين وتعويض ما تفرضه ظروف التعلم عن بعد بما يقلل فرص التواصل الكامل بين الدارسين والمعلمين.

- يلعب الدارس في التعليم المفتوح دوراً أساسياً يتميز عن دور الدارس في التعليم التقليدي، فهو في برامج التعليم المفتوح مسئول عن إبداء رغباته واختيار البرامج والتوقيتات المناسبة له، وأداء الواجبات وبذل الجهود الزائد لتحقيق مستوى من الاستيعاب يعتمد في الأساس على جهده الشخصي ووسائل الإيضاح المتطورة والمناهج المبرمجة المصممة لتعويضه عن افتقاد الدور التقليدي للمعلم. فالتعليم المفتوح موجه بالدارس Student Driven .
- يختلف دور المعلم في التعليم المفتوح اختلافاً جذرياً عن دوره التقليدي في النظام القديم كمحاضر وملقن للمعلومات، فهو في التعليم المفتوح مصمم للبرامج ومطور للتقنيات التعليمية ومرشد للدارس أكثر منه محاضر .
- يكون بناء المناهج وتصميم المقررات وتحديد الأساليب التعليمية والمعينات التوضيحية بما يناسب القدرات الفكرية والمستويات التعليمية المتباينة للدارسين، مع إدماج القدر الكافي من الجرعات المعرفية والمهارية لإنتاج خريج لا يقل في مستواه العلمي وقدراته التطبيقية عن خريج النظام التقليدي.
- تراعي برامج التعليم المفتوح إدماج عناصر داعمة في مناهج الدراسة لتعويض فترات الانقطاع عن الدراسة واتجاه معظم الدارسين إلى التسجيل في أعداد أقل من المقررات في كل فصل دراسي وفقاً لظروف عملهم أو أوضاعهم الاجتماعية بما يترتب عليه طول الفترة التي يستغرقها الدارس عادة لإنهاء متطلبات الحصول على درجة علمية بالمقارنة بالدارسين في النظم التقليدية.
- تركز برامج التعليم المفتوح على البعد المهني والتطبيقي أكثر من تركيزها على البعد النظري الأكاديمي وذلك اتساقاً مع طبيعتها باعتبارها ملبية لرغبات أفراد يريدون استثمار هذا التعليم في تحسين أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية بالدرجة الأولى.

## المعايير العامة في نظم وهيئات التعليم المفتوح

يشترط لنجاح وفعالية نظم التعليم المفتوح أن يتحقق لها المقومات والمعايير التالية :

- الاستخدام المكثف لأساليب التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي والوسائط المتعددة **Computer Based and Multimedia** لتناسبها مع متطلبات التعليم عن بعد وقدرتها على مساعدة الدارس في استيعاب المواد الدراسية بمفرده مع إمكانيات التفاعل والتعرف على مستوى الاستيعاب وصحة ما يؤديه من واجبات أو اختبارات.
- توفر إمكانيات توصيل المواد العلمية للدارسين بآليات مختلفة تناسب مع أماكن تواجدهم وموضوعات الدراسة ومتطلباتها، وتشمل تلك الآليات الكتب المبرمجة **Programmed Text Books** ، شرائط الفيديو، شرائط الكاسيت، أقراص الحاسب الآلي المرنة **Floppy Disk** ، والأقراص المضغوطة **CD-ROM** ، فضلاً عن البث التلفزيوني والفضائي، وشبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- توفر إمكانيات ووسائل إنتاج المواد التعليمية وفقاً للمواصفات والاشتراطات التي تحتمها طبيعة التعليم المفتوح.
- توفير إمكانيات الاتصال السريع والفعال بين الدارسين وبين مركز التعليم المفتوح لحضور اللقاءات والحصول على الإرشاد والمساندة من أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب تسليم التدريبات والتطبيقات التي تطلب منهم. وقد يستثمر في هذا إمكانيات الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من الأساليب الحديثة والميسرة.
- توفر مجموعة متخصصة من خبراء تصميم المناهج والمقررات وإعداد المواد التعليمية حسب أهداف البرامج .

- توفر مجموعة قادرة من أعضاء هيئة التدريس الذين تم إعدادهم وتأهيلهم للتعامل في نظم التعليم المفتوح وعدم الارتكان إلى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأصلية حيث لا تتوفر لهم المهارات المناسبة.
- وجود جهاز متخصص في شئون التعليم والطلاب قادر على استخدام الآليات الحديثة في أمور القبول والتسجيل وشئون الامتحانات والتعامل في كافة الأمور التي تخص الطلاب على تنوع مواقفهم الدراسية.
- تشكيل وحدات أو مراكز التعليم المفتوح بحيث تتوفر لإدارتها حرية الحركة والقدرة على التغيير والتطوير بما يتناسب ومتطلبات المجتمع.
- توفر نظام كفاء للإرشاد الأكاديمي يوفر للطلاب المعلومات والتوجيه بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في تشكيل برامجهم الدراسية واختيار المقررات.

### مفاهيم التعلم من بعد

التعلم من بعد نظام لتقديم الخدمات التعليمية دون ضرورة تواجد الدارسين في نفس المكان الذي يتواجد به القائمون بالتدريس، ومن ثم يمكن للدارس الحصول على الخدمة التعليمية في أي مكان يتواجد به وفي أي وقت يرغبه. ويستند التعلم من بعد إلى تقنيات رئيسية أهمها في الوقت الحالي تقنيات الاتصال المسموع Audio والمرئي Video وتقنيات الحاسب الآلي، كما شاع في الوقت الحاضر استخدام الشبكة العالمية WWW كواسطة لتقديم برامج التعلم من بعد.

### السمات المميزة لنظم التعلم من بعد

- الفصل بين الدارس وبين المعلم خلال الجانب الأكبر من فترة الدراسة.
- استخدام وسائل مساعدة [وسائط متعددة] Multimedia لإعادة جمع المعلم والدارس بشكل يعوض التباعد المفروض وفق طبيعة التعلم من بعد.

- الاستعانة بمرشدين أكاديميين Tutors لمعاونة الدارسين على فترات في حل ما قد يعترضهم من مشكلات في استيعاب مواد الدراسة.

### نظم التعلم من بعد

يوجد نوعان من نظم التعلم من بعد :

- **النظام الجمعي Synchronous** والذي يتطلب تجميع الدارسين كلهم في نفس الوقت مع المعلمين كما في حالة استخدام التعلم عن طريق التليفزيون حيث يجتمع الدارسون لتلقي البث التليفزيوني التفاعلي Interactive TV وقت الإرسال الفيديو Video-conferencing.

- **النظام الانفرادي Asynchronous** والذي لا يتطلب المشاركة المتزامنة من كل الدارسين والقائمين بالتدريس، حيث لا يشترط النظام تجميع الدارسين في نفس الموقع في نفس الوقت، ولكن الدارسين يختارون الأوقات المناسبة لكل منهم ويجمعون المواد التعليمية حسب جداولهم الزمنية. وتبدو أفضلية نظام التعليم الانفرادي بالنظر إلى المرونة التي يوفرها للدارسين والمؤسسات التعليمية ذاتها. ويتمثل هذا النظام في الأساليب التعليمية المعتمدة على الشرائط المسموعة Audiocassettes، شرائط الفيديو، التعليم بالمراسلة عن طريق البريد الإلكتروني e-mail ، وكذا التطور الأحدث باستخدام شبكة الإنترنت Web-based courses.

- تتمثل مزايا النظام الانفرادي في حرية اختيار الدارس للمقررات وأماكن وأوقات الدراسة، كما تسمح وسائل الاتصال الحديثة بإمكان التواصل بين جميع الدارسين رغم عدم اتصالهم وجها لوجه كما في حالة البريد الإلكتروني إذ يستطيع الدارس مثلاً أن يرسل رسالة واحدة لجميع المشتركين في الدراسة في أي مكان في العالم بنقرة واحدة على الأمر Send أو Reply to all .

- ومع تطور تقنيات الإنترنت أصبح التواصل عن طريقها بالحديث الصوتي أيضاً ممكناً فضلاً عن تبادل الرسائل المكتوبة من خلال برامج Chat .

▪ وتتوفر الآن تقنيات جديدة كلها متاحة على الإنترنت مما يسمح للدارسين بدرجة أعلى من المشاركة التفاعلية في العملية التعليمية بأكثر مما يوجد في نظم التعليم التقليدية القائمة على التواجد والمواجهة الشخصية بين الطالب والأستاذ. وفي هذا المعنى جاء في تقرير عن التعلم من بعد أعدته مجموعة عمل في جامعة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة سنة 1992 ما يلي:

**" Integrated sound, motion, image, and text create a rich new learning environment awash with possibility and a clear potential to increase student involvement in the learning process"**

**العوامل الرئيسة في نجاح نظم التعلم من بعد**

1. التصميم العلمي للمناهج الدراسية Instructional Design
2. التقنية المناسبة
3. الدعم الفني
4. نظم إدارة العملية التعليمية Learning Management System
5. إدارة المركز وأعضاء الهيئة الإدارية والفنية
6. الجوانب الاقتصادية والمالية في تشغيل المركز

## صور من جامعة القاهرة



استقبال الرئيس حني مبارك في مدخل قاعة الاحتفالات الكبرى  
ويظهر في الصورة د. مأمون سلامة، رئيس الجامعة ونوابه د. محمد الجوهري، د. علي السلمي،  
د. علي النعسان، د. حسنين عييد، ومحافظ الجيزة الفريق يوسف عفيفي



في قاعة مجلس جامعة القاهرة لسكرير نجيب محفوظ  
وفي الصورة د. نجيب حسني رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة



مع دكتور مجدي يعقوب في زيارة جامعة القاهرة  
ويظهر في الصورة د. تخي البطاوي عميد كلية طب قص العيني



في

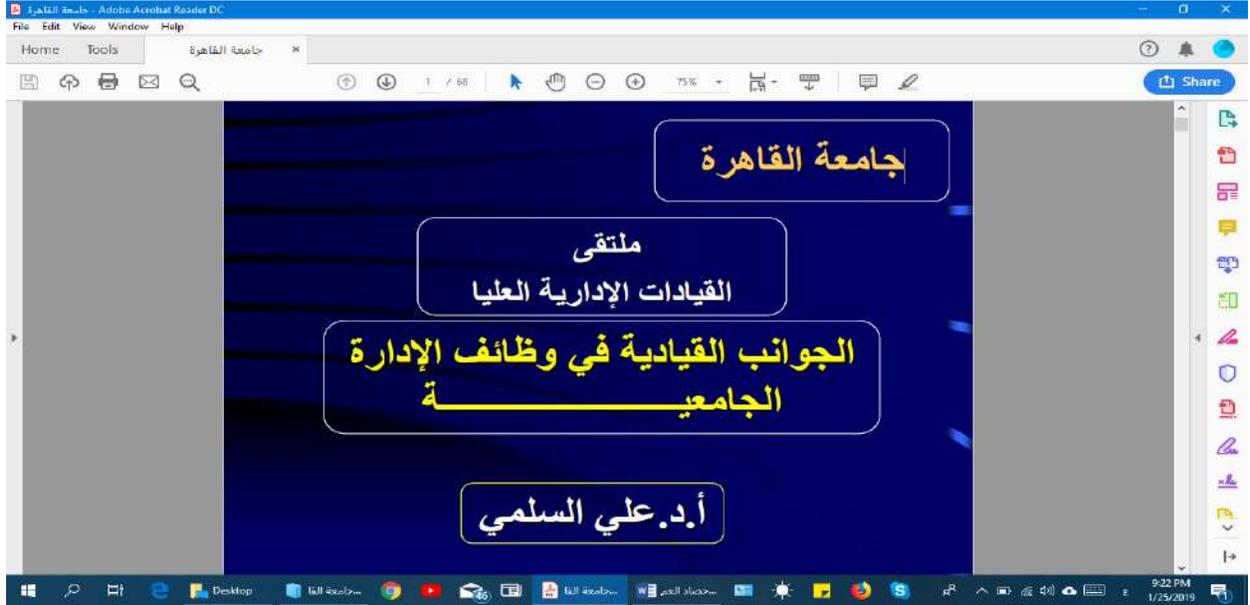
مكثي بجامعة القاهرة  
ثم أثناء مؤتم جامعة القاهرة سنة 2000



مشاركات علمية في مؤتمرات بسلطنة عمان ودولة قطر



توقيع اتفاق مع وزير الخدمة المدنية العماني  
السيد/ أحمد عبد النبي مكّي لتقدير دبلوم الإحصاء في مسقط  
لتدريب إحصائيين عمانيين



ورقة جامعة  
القاهرة.pdf

لفتح الملف يت الضغط على علامة pdf



# أيام الجمعية العربية للإدارة

الجمعية العربية للإدارة

الاتجاهات الحديثة

في

إدارة الموارد البشرية

أ.د. علي السلمي



ورشة عمل إدارة  
د البشرية أكتوبر 2003

المؤتمر السنوي الثامن

مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية

الإسماعيلية 6- 8 ديسمبر 2006 - فندق ميركايوم



## إدارة البقاء والتحول من الجيد إلى العظيم

*From Good to Great*

ورقة مقدمة من

الأستاذ الدكتور / علي السلمي

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ

كلية التجارة - جامعة القاهرة

رئيس الجمعية العربية للإدارة

صدر منذ سنوات قليلة كتاب عنوانه " من جيد إلى عظيم " From Good to Great لمؤلفه Jim Collins ويقوم الكتاب على أساس دراسة ميدانية شملت عدداً من الشركات في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس: لماذا تنجح بعض الشركات في تحقيق المستوى الأعلى من الأداء " عظيم " بينما تفشل أخرى في هذا المجال رغم أنها تعمل في ذات الصناعة وتتعرض لنفس المتغيرات والمؤثرات؟ وهذا الكتاب امتداد لكتاب سابق له أصدره نفس المؤلف بمشاركة زميل آخر Jerry Porras وكان بعنوان " بنيت لتبقى " Built to Last ويقوم أيضاً على ذات الفكرة تقريباً وهي كيف استطاعت بعض الشركات الاستمرار والبقاء والنمو، بينما فشلت شركات قرينة لها واختفت من الوجود؟



أيام في حكومة عصام شرف

## قامت حكومة عصام شرف على تشكيلين وزارين:

التشكيل الأول استمر منذ حلف اليمين في 7 مارس 2011 وحتى 21 يوليو 2011 والتشكيل الثاني استمر في العمل منذ حلف اليمين في 21 يوليو 2011 وحتى 1 ديسمبر 2011.

الوزارة	الوزير <sup>[1]</sup> في التشكيل الوزاري الأول	الوزير <sup>[2]</sup> في التشكيل الوزاري الثاني
رئيس الوزراء	<a href="#">عصام شرف</a>	
نائب رئيس مجلس الوزراء	<a href="#">يحيى الجمل</a>	<a href="#">حازم الببلاوي</a>
نائب رئيس مجلس الوزراء لشئون الحوار والتحول الديمقراطي		<a href="#">علي السلمي</a>
<a href="#">الدفاع والإنتاج الحربي</a>	<a href="#">محمد حسين طنطاوي</a>	
<a href="#">الإنتاج الحربي</a>	<a href="#">سيد مشعل</a>	<a href="#">على صبري</a>
<a href="#">الداخلية</a>	<a href="#">منصور العيسوي</a>	
<a href="#">الخارجية</a>	<a href="#">محمد كامل عمرو</a>	
<a href="#">الكهرباء والطاقة</a>	<a href="#">حسن يونس</a>	
<a href="#">المالية</a>	<a href="#">سمير رضوان</a>	<a href="#">حازم الببلاوي</a>
<a href="#">الزراعة</a>	<a href="#">أيمن فريد أبو حديد</a>	صلاح السيد
<a href="#">الطيران المدني</a>	<a href="#">إبراهيم مناع</a>	<a href="#">لطفى مصطفى كمال</a>
<a href="#">الاتصالات</a>	<a href="#">ماجد عثمان</a>	<a href="#">محمد عبد القادر سالم</a>
<a href="#">الثقافة</a>	<a href="#">عماد أبو غازي</a>	
<a href="#">الإعلام</a>	-	<a href="#">أسامة هيكل</a>

الوزارة	الوزير <sup>[1]</sup> في التشكيل الوزاري الأول	الوزير <sup>[2]</sup> في التشكيل الوزاري الثاني
<a href="#">التربية والتعليم</a>	<a href="#">أحمد جمال الدين موسى</a>	
<a href="#">التجارة والصناعة</a>	<a href="#">سمير الصياد</a>	<a href="#">محمود عبد الرحمن عيسى</a>
<a href="#">الصحة</a>	<a href="#">أشرف حاتم</a>	<a href="#">عمرو حلمي</a>
<a href="#">التضامن والتجارة الداخلية</a>	<a href="#">جودة عبد الخالق</a>	
<a href="#">التخطيط والتعاون الدولي</a>	<a href="#">فايزة أبو النجا</a>	
<a href="#">العدل</a>	<a href="#">محمد عبد العزيز الجندي</a>	
<a href="#">القوى العاملة والهجرة</a>	<a href="#">أحمد حسن البرعى</a>	
<a href="#">البتترول والثروة المعدنية</a>	<a href="#">عبد الله غراب</a>	
<a href="#">الأوقاف</a>	<a href="#">عبد الله الحسيني</a>	<a href="#">عبد الفضيل القوصي</a>
<a href="#">السياحة</a>	<a href="#">منير فخري عبد النور</a>	
<a href="#">النقل والمواصلات</a>	<a href="#">عاطف عبد الحميد</a>	<a href="#">علي زين العابدين هيكل</a>
<a href="#">الموارد المائية والري</a>	<a href="#">حسين العطفى</a>	<a href="#">هشام قنديل</a>
<a href="#">التعليم العالى والبحث العلمي</a>	<a href="#">عمرو عزت سلامة</a>	<a href="#">معتز خورشيد</a>
<a href="#">التنمية المحلية</a>	<a href="#">محسن النعماني</a>	<a href="#">محمد أحمد عطية</a>
<a href="#">التنمية الإدارية</a>	-	<a href="#">أشرف حسن عبد الوهاب</a>
<a href="#">البيئة</a>	<a href="#">ماجد جورج</a>	
<a href="#">الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية</a>	<a href="#">محمد فتحي البرادعي</a>	

الوزارة	الوزير <sup>[6]</sup> في التشكيل الوزاري الأول	الوزير <sup>[7]</sup> في التشكيل الوزاري الثاني
<a href="#">المخابرات العامة</a>	<a href="#">مراد موافي</a>	
<a href="#">البنك المركزي</a>	<a href="#">فاروق العقدة</a>	
<a href="#">قناة السويس</a>	أحمد فاضل	
<a href="#">المندوب الدائم لدى الأمم المتحدة</a>	ماجد عبد الفتاح	
<a href="#">المندوب الدائم لدى الاتحاد الأفريقي</a>		

ومما يذكر أن د. حازم الببلاوي الذي اختير في [16 يوليو 2011](#) نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للمالية في [وزارة عصام شرف](#). وقد تقدم باستقالته من منصبه 11 أكتوبر 2011 بسبب [أحداث ماسبيرو](#)، وقد قوّلت بالرفض التام من المشير [محمد حسين طنطاوي](#)، وعاد إلى مكتبه في ذات اليوم.

## أيام عصية

مع إشكالية وثيقة المبادئ الأساسية لسنور الدولة المدنية "وثيقة السلمي"

## أصل الحكاية

في اجتماع ضم العديد من القوى السياسية؛ عرض **الدكتور علي السلمي**، نائب **رئيس الوزراء** في وزارة عصام شرف الثانية، «وثيقة المبادئ الحاكمة للدستور» يوم الثلاثاء 1 نوفمبر 2011. وأثارت الوثيقة جدلاً واسعاً؛ حيث رحبت بها بعض القوى مع إبداء بعض التحفظات، بينما رفضتها القوى الإسلامية رفضاً تاماً.

أكثر المواد التي تسببت في جدل واسع كانت المادة التاسعة، التي تتعلق بموازنة الجيش؛ إذ تنص على أنه «يختص المجلس الأعلى للقوات المسلحة دون غيره بالنظر في كل ما يتعلق بالشئون الخاصة بالقوات المسلحة ومناقشة بنود ميزانيتها، على أن يتم إدراجها رقمًا واحدًا في الموازنة العامة للدولة». واعتبر الكثير من الأحزاب في الاجتماع أن هذا البند يضيف حصانة على القوات المسلحة، ولا ينظر إليها على أنها مؤسسة من مؤسسات الدولة يجب أن تخضع للمراقبة والمراجعة المالية من قبل البرلمان المنتخب.

كما تتضمن الوثيقة معايير لاختيار 80 عضوًا في لجنة وضع الدستور، كما تنص الوثيقة على أنه يجب ألا يخالف الدستور الجديد نصوص الإعلانات الدستورية التي أصدرها المجلس العسكري منذ تنحي مبارك. وكان من المقرر أن تقدم الوثيقة للجنة التأسيسية لصياغة الدستور، وكان من المقرر أيضًا أن تكون مواد الوثيقة إلزامية.

## مواقف القوى السياسية من الوثيقة

تباينت ردود الأفعال حول وثيقة السلمي، حيث رفضتها العديد من القوى السياسية، وكان من أبرز الراضين لهذه الوثيقة التيارات الإسلامية، المتمثلة في حزب الحرية والعدالة والقوى السلفية، والتي رفضت هذه الوثيقة بشدة.

في هذا الصدد قال الدكتور عادل عفيفي، رئيس حزب الأصالة السلفي: إن الإسلاميين لن يصمتوا أمام هذا المخطط، وسيكون الرد بالقضاء والتظاهر

والاعتصام. وأكد الدكتور خالد سعيد، المتحدث الرسمي للجبهة السلفية، أن حملة ستنتقل لجمع ملايين التوقيعات ضد المبادئ فوق الدستورية. كما أرسل ممدوح إسماعيل، وعدد من المحامين، إنذارًا على يد محضر للدكتور عصام شرف، رئيس مجلس الوزراء، ونائبه الدكتور علي السلمي؛ لإلغاء مشروع الوثيقة . وأطلقت جبهة الإرادة الشعبية حملة لإرسال مليون فاكس ورسالة بريد إلكتروني إلى مجلس الوزراء، ضد المبادئ الحاكمة للدستور .

ووصفها الدكتور البرادعي بأنها وثيقة مشوهة، وأكد على رفضه لأن تكون القوات المسلحة دولة داخل دولة، ورفضها السيد عمرو موسى، وحزب المصريين الأحرار، والدكتور محمد سليم العوا، الذي رفض هيمنة المجلس العسكري. وقد دعت قوى وطنية إلى تنظيم مليونيه لرفض وثيقة «المبادئ الدستورية»، والتي أُطلق عليها «وثيقة السلمي»، في 18 نوفمبر 2011 تنديداً ورفضاً لهذه الوثيقة .

وقال السعيد كامل، رئيس حزب الجبهة: إن الحزب سيرفض الوثيقة إذا تم التمسك بالمادتين 9 و10 .

### القوى الراضية للوثيقة

أعلنت القوى التي قاطعت الاجتماع عن عقد اجتماع ضم القوى الراضية لاستكمال المناقشات الخاصة بالوثيقة. وانبثق عن هذا الاجتماع لجنة سميت بـ«لجنة المتابعة» ترأسها وحيد عبد المجيد، وضمت اللجنة كلاً من طارق الزمر، القيادي البارز بـ«الجماعة الإسلامية»، ممثلاً لحزب «البناء والتنمية»، وعصام سلطان، نائب رئيس حزب «الوسط»، والدكتور أسامة ياسين القيادي بجماعة «الإخوان المسلمين»، والدكتور أحمد شكري.. لمناقشة التعديلات التي أدخلها السلمي على الوثيقة، ومن بينها المادتان التاسعة والعاشر المتعلقتان بالقوات المسلحة.

الخلاف الحاد الذي أثارته مسودة وثيقة الدكتور السلمي دارت حول موقع المؤسسة العسكرية في النظام الدستوري المأمول للبلاد، وارتكز الخلاف على

صياغة ومضمون المادتين التاسعة والعاشر، اللتين جرى نص كل منها على النحو التالي :

### المادة 9

«الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية البلاد وسلامة أراضيها وأمنها، والحفاظ على وحدتها، وحماية الشرعية الدستورية، ولا يجوز لأية هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية. ويختص المجلس الأعلى للقوات المسلحة دون غيره بالنظر في كل ما يتعلق بالشئون الخاصة بالقوات المسلحة ومناقشة بنود ميزانيتها، على أن يتم إدراجها رقمًا واحدًا في موازنة الدولة، كما يختص دون غيره بالموافقة على أي تشريع يتعلق بالقوات المسلحة قبل إصداره. ورئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ووزير الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة، ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد موافقة المجلس الأعلى للقوات المسلحة ومجلس الشعب.»

### المادة 10

" يُنشأ مجلس يسمى " مجلس الدفاع الوطني " يتولى رئيس الجمهورية رئاسته، ويختص بالنظر في الشئون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ويبين القانون اختصاصاته الأخرى. والدفاع عن الوطن وأرضه واجب مقدس، والتجنيد الإجباري وفقًا للقانون، كما تنظم التعبئة العامة بالقانون " .

وفي ضوء الانتقادات الحادة للصياغة السابقة لكلتا المادتين، أعاد الدكتور علي السلمي طرح الوثيقة مع

التعديلات التالية لكل من المادتين على النحو التالي :

### المادة (9):

"الدفاع عن الوطن وأرضه واجب مقدس، والتجنيد إجباري وفقًا للقانون، والتعبئة العامة تنظم بقانون، والدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على وحدته وسيادته على

كامل أراضيه، ولا يجوز لأية هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية، ويختص المجلس الأعلى للقوات المسلحة بالنظر في كل ما يتعلق بالشئون الخاصة بالقوات المسلحة ومناقشة بنود ميزانيتها، على أن يتم إدراجها رقمًا واحدًا في موازنة الدولة، ويجب عرض أي تشريع يتعلق بالقوات المسلحة قبل إصداره على المجلس الأعلى للقوات المسلحة، ورئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ووزير الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة، ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد موافقة المجلس الأعلى للقوات المسلحة ومجلس الشعب".

### المادة (١٥):

"ينشأ مجلس للدفاع الوطني، يتولى رئيس الجمهورية رئاسته، ويختص بالنظر في الشئون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ومراجعة واعتماد موازنة القوات المسلحة وبين القانون اختصاصاته الأخرى."

### القوى المؤيدة للوثيقة

أعلنت الجمعية الوطنية للتغيير أن تأييدها للوثيقة يأتي انطلاقًا من أنها من شأنها «حماية الدولة المدنية، وأنها تطمئن الجميع، وتنزع القلق المجتمعي الواسع، والشقاق السياسي الراهن، الناتج عن تواتر نظرات الغلو والتشدد في خطاب بعض التيارات»، واتهمت الجمعية هذه التيارات بأنها «تسعى لفرض طريقة تعامل أحادية مع تلك القضية، عن طريق بسط هيمنتها على البرلمان، وتشكيل لجنة تحقق أغراضها»، دون أن تراعي أن من بين من أعلنوا رفضهم للوثيقة قوى وشخصيات غير محسوبين على قوى الإسلام السياسي، وبينهم مرشحون للرئاسة، كالدكتور محمد البرادعي والدكتور أيمن نور. كما أعلن حزب الوفد وحزب التجمع تأييدهم للوثيقة.

وأعلن حسين عبد الرازق، القيادي في حزب التجمع، عدم مشاركة حزبه في المليونيه التي تمت الدعوة لها من بعض أحزاب التيار الديني لرفض وثيقة علي السلمي.

وقال عبد الرزاق: إن هذا الموقف هو أمر انتهازي من حزب الحرية والعدالة والأحزاب السلفية؛ لأنها شاركت من البداية في كل الحوارات التي دارت حول صياغة وثيقة دستورية عامة، بداية من مؤتمر الوفاق الوطني الذي أعده الدكتور يحيى الجمل، مرورًا بوثيقة البرادعي والتحالف الديمقراطي، وما طرحه علي السلمي في يوم 15 أغسطس.

كانت البداية في موضوع وثيقة المبادئ الأساسية لدستور الدولة المدنية في مؤتمر الوفاق القومي الذي عقد في 21 مايو 2011، ثم تابعت محاولات إصدارها أثناء تولي د. علي السلمي منصب نائب رئيس مجلس الوزراء في حكومة د. عصام شرف التي عدلت في 21 يوليو 2011، ثم انتهت القصة باستقالة الحكومة في 22 نوفمبر 2011

#### ❖ الحقيقة في موضوع الوثيقة<sup>46</sup>

من حق جماهير الشعب أن يتعرفوا على حقيقة ما يجري على الساحة السياسية حول قضية "المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة في مصر ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد" حتى تتضح الحقائق

<sup>46</sup> علي السلمي، التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الأساسية للدستور، القاهرة، كتاب المصري اليوم،

وتتكشف المواقف التي تتخفى وراء الأصوات العالية والتهديد المليونيات التي كان الأصل فيها المناداة بأهداف الثورة والدفاع عن مصالح الشعب!

والحقيقة أن الحوار حول مستقبل مصر على طريق التحول الديمقراطي لم يتوقف منذ قيام الثورة في 25 يناير 2011 حيث طالبت معظم القوى السياسية بإصدار دستور جديد للبلاد وليس مجرد إجراء تعديلات على بضع مواد محدودة من دستور 1971 الذي صدر الإعلان الدستوري في 11 فبراير 2011 بتعطيله. واستمر الجدل السياسي بعد أن تقرر إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور وانتخاب رئيس الجمهورية الجديدين، وكانت القوى السياسية التي جاءت نتيجة الاستفتاء الذي جرى يوم 19 مارس معبرة عن توجهاتها من أشد الداعين إلى التعجيل بإجراء الانتخابات التشريعية حتى قبل تعديل قانون الأحزاب وتخفيف شروط تأسيس أحزاب جديدة!

ولما كان صدور الإعلان الدستوري في 30 مارس 2011 قد حسم أمر وضع الدستور بأن جعله بعد الانتخابات التشريعية، فقد نشأت فكرة وضع مجموعة من المبادئ الدستورية الأساسية التي رؤي أن يتضمنها الدستور الجديد كضمان لكيلا ينفرد أي فصيل سياسي [صاحب الأغلبية في البرلمان] من صياغته وفق توجهاته فقط دون الالتزام بآراء واهتمامات طوائف الشعب جميعاً.

والحقيقة الغائبة عن الجماهير - والتي يريد المعارضون للوثيقة تناسيها- أن بدايتها كانت ورقة بعنوان "معاً نبدأ البناء.. مبادرة من أجل مصر" <sup>47</sup> صدرت عن جماعة الاخوان المسلمون، وكان مما جاء في الورقة "... لهذه الأسباب كلها نطرح هذه المبادرة التي تشتمل على المبادئ الأساسية التي نعتقد أنها محل إجماع من كل أطياف المجتمع المصري للوصول بالوطن إلى حالة الاستقرار، آمليين أن تحظى

<sup>47</sup> راجع الفصل الخامس من كتاب علي السلمي عن "التحول الديمقراطي"، سبق ذكره.

بالقبول لتكون دليلاً لحركة الشعب المصري إلى الأمام للوصول بالوطن إلى حالة الاستقرار والتنمية".

ثم كانت الخطوة الثانية في تطور مسيرة وثيقة المبادئ الأساسية حين دعا حزب الوفد لتكوين "الائتلاف الوطني من أجل التغيير" في فبراير 2011 وكان أساس الدعوة لذلك الائتلاف "وثيقة مبادئ" لم تخرج عن السياق الذي كانت عليه وثيقة الإخوان المسلمون بعد تعديلها وفقاً لاقتراح<sup>48</sup>.

ومع اشتداد الجدل السياسي حول الطريق الأفضل للانتقال السلمي إلى دولة المواطنة والقانون وإنهاء الفترة الانتقالية وتسليم مسئولية إدارة شئون البلاد إلى سلطة مدنية منتخبة ديمقراطياً، فقد انعقد عزم مجموعة أحزاب سياسية في مقدمتها "الوفد" و"الحرية والعدالة" إلى تنشيط ذلك الائتلاف. فدعا حزب الوفد إلى اجتماع انعقد يوم 14 يونيو 2011 في بيت الأمة بمقره الرئيسي وبحضور اثنا عشر حزباً، وكانت الدعوة إلى التحالف واضحة وصريحة في كونه "صيغة للعمل الوطني المشترك لا يقصي أي فصيل أو تيار سياسي طالما التزم بمدنية الدولة وسيادة القانون والمواطنة كمبادئ فوق دستورية لا يجوز لأي حزب أو تيار سياسي الخروج عنها". وتم في الاجتماع مناقشة وثيقة "مبادرة التحالف الوطني من أجل دولة المواطنة والقانون" السابق الإشارة إليها.

ثم كانت الخطوة التالية في تطور مسيرة وثيقة المبادئ الأساسية حين أصدر المجلس الأعلى للقوات المسلحة بياناً إلى الأمة في 12 يوليو 2011 جاء فيه في البند "سادساً" ضرورة إعداد وثيقة مبادئ حاكمة وضوابط لاختيار الجمعية التأسيسية لإعداد دستور جديد للبلاد وإصدارها في إعلان دستوري بعد اتفاق القوي والأحزاب السياسية عليها"، وعقب تشكيل حكومة الدكتور عصام شرف وتكليفه بمنصب

<sup>48</sup> راجع الفصل الخامس من الكتاب المذكور عاليه

نائب رئيس الوزراء في 21 يوليو 2011 أعلنت مبادرة "التنمية السياسية والتحول الديمقراطي" من أجل بناء توافق وطني على إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة ومعايير تأسيس الجمعية التأسيسية.

وقد مرت إصدارات وثيقة إعلان المبادئ الأساسية للدستور بمراحل مختلفة، وكانت الإصدارات المتتابة محلاً للحوار والنقاش بهدف التوصل إلى مجتمعي بشكل عام، وتوافق بين الأحزاب والقوى السياسية بشكل خاص. وقد بدأ الحوار حول الوثيقة اعتباراً من السبت السادس من أغسطس واستمر إلى الخميس 17 نوفمبر 2011.

وكان الإصدار الأول للوثيقة بتاريخ السادس من أغسطس 2011 بناء على مداوات الأمانة الفنية "لمبادرة التنمية السياسية والتحول الديمقراطي"<sup>49</sup>، متضمنة معايير تشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور على النحو التالي:

---

<sup>49</sup> كانت الأمانة الفنية تضم د. عمرو حمزاوي. سمير عليش، أ. سمير مرقص، أ. منى ذوالفقار، د. خليل مرعي. وكانت المستشارية تهاني الجبالي مصدرا للدعم في القضايا الدستورية.

## 1. وثيقة إعلان المبادئ الدستورية الصادرة في 6 أغسطس 2011

### إعلان المبادئ الأساسية للدولة المصرية الحديثة

- نحن جماهير شعب مصر الحر، على هذه الأرض الطيبة منذ فجر التاريخ؛
- اعتزازنا بنضالنا عبر تاريخنا العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية وسلام البشرية،
  - واستلهاما لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها المدنية الديمقراطية الحديثة،
  - وضمانا لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية،
  - واستلهاما لروح هذه الثورة، واحتراما ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونضال شعبنا العظيم في ثوراته المتعاقبة،
  - واستيعابا للدروس المستفادة من تجارب الماضي القريب، ورغبة في إعادة توحيد الصف واستعادة روح الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة التي تلاقت بميادين التحرير في كل المحافظات، وما يتطلبه ذلك كله من التوافق والاتفاق على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسمو بمقومات الدولة وبال حقوق والحريات العامة وتحصنها وتضمن حمايتها وعدم المساس بها،
- فإننا نعلن المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة على النحو التالي.

### أولا - المبادئ الأساسية

1. جمهورية مصر العربية دولة مدنية ديمقراطية موحدة تقوم على المواطنة وحكم القانون، وتحترم التعددية، وتكفل الحرية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز أو تفرقة.

- والشعب المصري يعتز بتاريخه الفرعوني والقبطي والإسلامي والحديث وهو جزء من الأمة العربية، ويتمسك باتمائه الإفريقي ودوره الأصيل في الحضارة الإنسانية.
2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيس للتشريع. ومبادئ شرائع غير المسلمين هي المصدر الرئيس للتشريعات المتعلقة بأحوالهم الشخصية وشؤونهم الدينية.
3. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على الفصل بين السلطات والرقابة المتبادلة فيما بينها، وتعدد الأحزاب السياسية، والتداول السلمي للسلطة، ووضع حد أقصى لمدة شغل المناصب السياسية التنفيذية، والربط بين تولى المسؤولية والخضوع للمساءلة والمحاسبة، وحق المواطنين في مباشرة العمل السياسي وإنشاء الأحزاب السياسية بالإخطار، بشرط عدم استنادها إلى أي أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان، كما يحظر ممارسة الأحزاب لأي نشاط ذي طابع عسكري.
4. السيادة للشعب وحده وهو مصدر كل السلطات، يمارسها من خلال الاستفتاءات، والانتخابات الدورية النزيهة، عن طريق الاقتراع السري العام المباشر وتحت الإشراف القضائي، ووفقا لنظام انتخابي يضمن حق الترشح والتصويت وعدالة التمثيل على قدم المساواة بين المواطنين، دون أي تمييز أو إقصاء.
5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون دون أي تفرقة.
6. استقلال القضاء ضمانة أساسية لمبدأ خضوع الدولة للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة.
7. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة التي تهدف الى تحقيق الرفاه الاجتماعي، وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، وتشجيع الاستثمار،

وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك، وضمان عدالة توزيع عوائد التنمية على المواطنين.

8. تلتزم الدولة بحماية الملكية العامة للمرافق القومية وسائر الثروات والموارد الطبيعية للدولة المصرية وأراضيها ومقومات التراث الوطني المادي والمعنوي.

9. نهر النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بحسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.

10. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، ومهمتها حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على وحدته وسيادته على كامل أراضيه. ولا يجوز لأي هيئة أو جماعة إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية.

ثانيا - الحقوق والحريات العامة

11. الكرامة الإنسانية حق أصيل لكل إنسان، وعلى الدولة واجب احترامها وحمايتها، ولا يجوز تعريض أي إنسان للتعذيب أو المعاملة المهينة أو الماسة بكرامته.

12. جميع المواطنين المصريين أحرار ومتساوون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة. ويحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك. ويجوز تقرير بعض المزايا للفئات التي تستدعي الحماية.

13. تكفل الدولة حرية العقيدة وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمي دور العبادة.

14. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إسقاط الجنسية أو إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها، إلا بحكم قضائي ولأسباب تتعلق بالأمن القومي وفقا لمفهومه في مجتمع ديمقراطي حر.

15. لكل إنسان حرية التفكير وحرية الرأي والتعبير في المجال الخاص والعام، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوق الغير.
16. حرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، ويحظر فرض الرقابة عليها أو مصادرتها أو تعطيلها إلا بموجب حكم قضائي مسبب ولمدة محددة.
17. لكل إنسان حق المشاركة في الحياة الثقافية بمختلف أشكالها وتنوع صورها، وحرية ممارسة الأنشطة الثقافية والفنية وإنتاجها ونشرها عبر وسائل الإعلام والاتصال المختلفة.
18. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها، وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية، بما فيها حرية البحث العلمي وحرية الإبداع والابتكار، كما تضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.
19. لكل إنسان الحق في التمتع بحرمة حياته الخاصة، بما في ذلك حياة أسرته ومسكنه وشرفه وسمعته، ومراسلاته ومحادثاته التليفونية واتصالاته الإلكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال. ويضمن القانون حماية هذه الحقوق، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرتها إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة.
20. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض على أي مواطن أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بموجب أمر قضائي مسبق واستنادا للقانون. ولا جريمة ولا عقوبة إلا بنص في القانون. والمتهم بريء حتى تثبت إدانته قانونا في محاكمة علنية عادلة أمام قاضيه الطبيعي. ولا يجوز محاكمة المدنيين أمام أي قضاء استثنائي أو القضاء العسكري إلا في الجرائم النظامية المتصلة بالقوات المسلحة.

21. الحق في الملكية الخاصة مكفول، ولا يجوز المساس بهذا الحق إلا استنادا للقانون وبحكم قضائي ومقابل تعويض عادل. وتساهم الملكية الخاصة مع الملكية العامة والتعاونية في تنمية الاقتصاد الوطني.
22. تكفل الدولة تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية لجميع المواطنين، دون أي تمييز.
23. الحق في العمل مكفول، وتعمل الدولة على توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز. كما تلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية.
24. لكل مواطن حق تولى الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها وذلك دون أي تمييز.
25. لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، بما في ذلك الحق في الغذاء الصحي والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، وله الحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقا لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.
26. لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالمجان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الثروة البشرية المصرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزاميا، والقبول في التعليم العالي قائما على أساس المساواة وتكافؤ الفرص بصرف النظر عن الإمكانيات المالية. وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.
27. للمواطنين حق إنشاء النقابات والاتحادات لحماية حقوقهم ومصالحهم المشروعة، ولهم الحق في إنشاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية والروابط والاتحادات والتجمع والتظاهر السلمي دون إخلال بحقوق الغير أو بالمبادئ والحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.

### ثالثا - الضمانات الدستورية للمبادئ والحقوق والحريات

28. المبادئ والحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان ملزمة، ولا يجوز إلغاؤها أو تعديلها أو تقييدها عند وضع أو تعديل الدستور.
29. لأي من الأحزاب السياسية والمجلس القومي لحقوق الإنسان والجمعيات والمؤسسات الأهلية المشهرة وفقا للقانون والنقابات المهنية والعمالية الحق في اللجوء إلى المحكمة الدستورية العليا بطلب الحكم بعدم دستورية النص الذي يتعارض مع أي من المبادئ والحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان.
30. للمحكمة الدستورية العليا اختصاص مراقبة الوحدة العضوية للدستور في حال تعديله بالمخالفة للمبادئ والحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.
31. تعتبر المبادئ والأحكام التي تتضمنها اتفاقيات ومعاهدات حقوق الإنسان التي تصدق عليها مصر في مرتبة أعلى من التشريع العادي.
32. يحظر تأويل أو تفسير أي نص في هذا الإعلان على نحو يخالف الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وما انضمت إليه مصر من موثيق وعهود واتفاقيات دولية معنية بحقوق الإنسان، أو على نحو يجيز لأي من سلطات أو مؤسسات الدولة أو لأي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدار ما ورد بهذا الإعلان من مبادئ وحقوق وحريات أو يؤدي للانتقاص منها أو الإخلال بها.
33. يكون اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية المائة التي تتولى إعداد مشروع الدستور الجديد للبلاد من غير أعضاء مجلسي الشعب أو الشورى، وأن يضمن تنوع خبراتهم في المجالات القانونية والسياسية والعلمية والثقافية، وعدالة تمثيلهم لكل أطياف الشعب المصري، وذلك بمراعاة المعايير الواردة بالملحق المرفق. وفي جميع الأحوال، تلتزم هذه الجمعية التأسيسية، في أدائها لمهمتها، بالمبادئ والحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان.

وقد شارك في اللقاءات مناقشة هذا الطرح للوثيقة ممثلون عن أربعة وثلاثون من الأحزاب السياسية المشهورة رسمياً وتحت التأسيس، واتحادات ونقابات العمال والفلاحين والنقابات المهنية، المنظمات والجمعيات الحقوقية والتنموية والنسوية، والطرق الصوفية والجمعية الشرعية والجماعة الإسلامية، والجمعية الوطنية للتغيير، وحركات وائتلافات شباب الثورة، وعدد من الشخصيات العامة. ولم يلب الدعوة للمشاركة في هذه اللقاءات التشاورية بعض قيادات الدعوة السلفية وحزب الأصالة السلفي، كما اعتذر عن عدم حضورها كل من التيار الرئيسي والتيار المصري (شباب الإخوان) وبلغ مجموع هذه اللقاءات اثنين وعشرين لقاءً خلال المدة من 2011/8/8 حتى 2011/8/25.

وقد أيد الحضور إعلان المبادئ الأساسية ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية أحزاب الوفد، الحرية والعدالة، الوسط، والعدل ولكن باعتبار الوثيقة استرشاديه تتمتع بالتزام أدبي غير ملزم، ومن ثم فإنها طالبت بحذف بنودها التي تشير إلى أنها ملزمة أو محصنة ضد التعديل، ولكن حزب الوفد عاد ليؤكد قبوله الوثيقة وصادقت عليها الهيئة العليا للحزب.

كما وافقت الجمعية الشرعية والجماعة الإسلامية على إعلان المبادئ الأساسية للدستور من حيث المبدأ، وطالبت باستبعاد أو ضبط الكلمات التي تحمل أكثر من دلالة وبخاصة مفهوم الدولة المدنية، ومفهوم غير المسلمين، وراجعت الأولى الإعلان مراجعة دقيقة وقدمت رأيها مكتوباً بملاحظات حول مضمون الإعلان، وأخذ بعدد من هذه الملاحظات في الصياغة النهائية لإعلان المبادئ الأساسية للدستور، فيما رفضت هاتان الجهتان معايير تشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد. كما وافق عدد من ائتلافات الثورة والحركات الشبابية على إعلان المبادئ الأساسية ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية مع إبداء بعض الملاحظات عليها.

وقد اتفقت مبدئياً مع إعلان المبادئ الأساسية للدستور ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية مجموعة كبيرة من الشخصيات العامة من المثقفين ورجال الصحافة والإعلام وأساتذة الجامعات، بلغ عددها نحو سبعمائة شخصية عامة، وذلك في اللقاءين التشاوريين الموسعين اللذين عقدا معهما بالتنسيق مع الهيئة القبطية الإنجيلية، وكان أولهما بمحافظة المنيا 2011/8/18، وكان ثانيهما في 2011/8/25.

وقد رفض حزب النور واللجنة التنسيقية لشباب الثورة إعلان المبادئ الأساسية للدستور من حيث المبدأ.

وكان الاتجاه الغالب لدى القوى الوطنية المشاركة في تلك اللقاءات يميل إلى إصدار المبادئ الأساسية للدستور ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية في شكل إعلان دستوري ملزم، لأنه بدون سلوك هذا السبيل لن يكون لهذا العمل أية جدوى أو قيمة حقيقية.

## 2. وثيقة إعلان المبادئ الدستورية الصادرة في 13 أغسطس 2011

في محاولة لتحقيق التوافق حول مشروع الوثيقة التي طرحت للنقاش العام، عقد اجتماع بمكتبي يوم 13 أغسطس 2011 ضم الدكتور السيد البدوي رئيس حزب الوفد والدكتور محمد مرسي رئيس حزب الحرية والعدالة والدكتور سعد الكتاتني أمين عام الحزب والدكتور وحيد عبد المجيد منسق التحالف الديمقراطي، حيث وافقوا على الصيغة التالية للوثيقة:

### إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديث

اعتزازاً بنضالنا عبر تاريخنا العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية وسلام البشرية، واستلهاماً لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها المدنية الديمقراطية الحديثة، مؤكدين أن الشعب هو مصدر السلطات، ولا ينبغي بأي حال من الأحوال

المصادرة على إرادته بوضع مبادئ فوق دستورية لا تتغير، ودونما الحاجة إلى إعلان دستوري بشأنها أو غيره حيث تكفي إرادة الشعب.

وضمنا لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاما لروح هذه الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة، واحتراما ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونضال شعبنا العظيم في ثوراته المتعاقبة.

فإننا نعلن المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة

وذلك على النحو التالي.

أولا - المبادئ الأساسية

1. جمهورية مصر العربية دولة ديمقراطية تقوم على المواطنة وسيادة القانون، وتحترم التعددية، وتكفل الحرية والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز أو تفرقة. والشعب المصري جزء من الأمة العربية، يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.

2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيس للتشريع. ولغير المسلمين الاحتكام إلى شرائعهم في أحوالهم الشخصية وشئونهم الدينية.

3. السيادة للشعب وحده وهو مصدر السلطات، يمارسها من خلال الاستفتاءات والانتخابات النزيهة، تحت الإشراف القضائي، ووفقا لنظام انتخابي يضمن عدالة التمثيل للمواطنين دون أي تمييز أو إقصاء.

4. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على التوازن بين السلطات، والتداول السلمي للسلطة، وتعدد الأحزاب السياسية وإنشائها بالإخطار، شريطة

- ألا تكون عضويتها على أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو طائفي أو فئوي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.
5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون دون أي تفرقة. واستقلال القضاء ضماناً أساسية لمبدأ خضوع الدولة ومؤسساتها للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة.
6. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة التي تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي، وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك، وكفالة عدالة توزيع عوائد التنمية على المواطنين. وتلتزم الدولة بحماية الملكية العامة لمرافقها القومية وسائر ثرواتها ومواردها الطبيعية وأراضيها ومقومات تراثها الوطني المادي والمعنوي.
7. نهر النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بحسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.
8. مصر جزء من القارة الأفريقية تعمل على نهضتها وتحقيق التعاون بين شعوبها وتكامل مصالحها، وهي جزء من العالم الإسلامي تدافع عن قضاياها وتعمل على تعزيز المصالح المشتركة لشعوبه، تعزز دورها الأصيل في الحضارة الإنسانية وتساهم بإيجابية في تحقيق السلام العالمي وتعزيز مبادئ العدالة وحقوق الإنسان والتعاون بين الدول والشعوب.
9. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، ومهمتها حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على وحدته وسيادته على كامل أراضيه. ولا يجوز لأي هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية.

## ثانيا - الحقوق والحريات العامة

10. الكرامة الإنسانية حق أصيل لكل إنسان، وجميع المواطنين المصريين أحرار ومتساوون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة. ويحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك. ويجوز تقرير بعض المزايا للفئات التي تستدعى الحماية.

11. تكفل الدولة حرية العقيدة، وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمى دور العبادة.

12. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إسقاط الجنسية أو إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها، إلا بحكم قضائي مسبب.

13. حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوق الغير والمقومات الأساسية للمجتمع المصري، ويحظر فرض الرقابة على وسائل الإعلام أو مصادرتها أو تعطيلها إلا بموجب حكم قضائي مسبب ولمدة محددة.

14. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها وحق المشاركة في الحياة الثقافية والفنية بمختلف أشكالها وتنوع أنشطتها، وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وتضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.

15. لكل إنسان الحق في التمتع بحرمة حياته الخاصة ومراسلاته ومحادثاته الهاتفية واتصالاته الالكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرتها إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة.

16. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض عليه أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بأمر قضائي مسبق. ولا جريمة ولا عقوبة إلا

بنص في القانون. والمتهم برئ حتى تثبت إدانته في محاكمة عادلة أمام قاضيه الطبيعي. ولا يجوز محاكمة المدنيين أمام أي قضاء استثنائي أو القضاء العسكري إلا في الجرائم النظامية المتصلة بالقوات المسلحة.

17. الملكية الخاصة مصونة، ولا يجوز المساس بها إلا بحكم قضائي ومقابل تعويض عادل. وتساهم الملكية الخاصة مع الملكية العامة والتعاونية في تنمية الاقتصاد الوطني.

18. الحق في العمل مكفول، وتعمل الدولة على توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز. وتلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية. ولكل مواطن حق تولى الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها.

19. لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، والحق في الغذاء السليم والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، والحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقا لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.

20. لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالمجان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الثروة البشرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزاميا. وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.

21. للمواطنين حق إنشاء النقابات والاتحادات والجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولهم حق التجمع والتظاهر السلمي دون إخلال بحقوق الغير أو بالمبادئ والحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.

ويلاحظ أنه بناء على إصرار ممثلي حزب الحرية والعدالة تم اختصار المقدمة مع التأكيد فيها أن الشعب هو مصدر السلطات، وأنه لا ينبغي بأي حال من الأحوال المصادرة على إرادته بوضع مبادئ فوق دستورية لا تتغير، ودونما الحاجة إلى إعلان دستوري بشأنها أو غيره حيث تكفي إرادة الشعب.

كما تم اختصار الوثيقة بتحديد عدد المبادئ الأساسية للدستور في واحد وعشرين مبدأ بدلاً من ثلاثة وثلاثين في الصياغة السابقة. وكانت أهم البنود التي حذفت الغاء وصف الدولة بأنها "مدنية" في المبدأ الأول، كذلك تم تأجيل بحث معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور!

وفي ضوء مراجعات الأمانة الفنية رؤي إصدار وثيقة معدلة في 22 أغسطس 2011 على النحو التالي الذي عاد لتأكيد مدنية الدولة وأن الحريات والحقوق الواردة في إعلان المبادئ لصيقة بالإنسان ولا يجوز لأي سلطة أن تنتقص منها:

### 3. نص الوثيقة المعلن في 22 أغسطس 2011

#### إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة

اعتزازنا بنضالنا عبر تاريخنا العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية وسلام البشرية، واستلهاما لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها المدنية الديمقراطية الحديثة.

وإدراكا لأن المقومات الأساسية للدولة والحقوق والحريات العامة تمثل قواعد مستقرة في ضمير المجتمع وفي الدساتير المصرية المتعاقبة، وضمانا لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاما لروح هذه الثورة التي توحد حولها

المصريون بأطيافهم المتنوعة، واحتراما ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونضال شعبنا العظيم في ثوراته المتعاقبة.

فإننا نعلن المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة

وذلك على النحو التالي

أولا - المبادئ الأساسية

1. جمهورية مصر العربية دولة مدنية ديمقراطية موحدة تقوم على المواطنة وحكم القانون، وتحترم التعددية، وتكفل الحرية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز أو تفرقة. والشعب المصري جزء من الأمة العربية، يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.
2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسي للتشريع. ومبادئ شرائع غير المسلمين هي المصدر الرئيسي للتشريعات المتعلقة بأحوالهم الشخصية وشؤونهم الدينية.
3. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على الفصل بين السلطات والرقابة المتبادلة فيما بينها، والتداول السلمي للسلطة، وتعدد الأحزاب السياسية وحق إنشائها بالإخطار، بشرط ألا تقوم على أي أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان، وألا تستند في عضويتها على التمييز بين المواطنين لأي سبب.
4. السيادة للشعب وحده وهو مصدر السلطات، يمارسها من خلال الاستفتاءات والانتخابات النزيهة، تحت إشراف القضاء، ووفقا لنظام انتخابي يضمن حق الترشح والتصويت وعدالة تمثيل المواطنين، بما في ذلك المصريون في الخارج، دون أي تمييز أو إقصاء.

5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون دون أي تفرقة. واستقلال السلطة القضائية وكفالة حق التقاضي ضمانتان أساسيتان لمبدأ خضوع الدولة ومؤسساتها للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة.
6. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة، وضمان توزيع عوائد التنمية على المواطنين بما يكفل تحقيق العدالة الاجتماعية. ويشارك في عملية التنمية القطاع العام والخاص والتعاوني والمجتمع المدني، وتستند في تحقيق أهدافها إلى تشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك، وإرساء قواعد إتاحة المعلومات وشفافية المعاملات المالية والاقتصادية. وتلتزم الدولة بحماية الملكية العامة لمرافقها القومية وسائر ثرواتها ومواردها الطبيعية وأراضيها ومقومات تراثها الوطني المادي والمعنوي.
7. نهر النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بحسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.
8. مصر جزء من القارة الأفريقية تعمل على تحقيق نهضتها والتعاون بين شعوبها وتكامل مصالحها، وهي جزء من العالم الإسلامي تدافع عن قضاياها المشروعة وتعمل على تعزيز المصالح المشتركة لشعوبه، وهي جزء من المجتمع الإنساني تعزز بتاريخها العريق وبدورها الأصيل في بناء الحضارة الإنسانية، وتساهم بإيجابية في نشر السلام العالمي وتعزيز مبادئ العدالة وحقوق الإنسان والتعاون بين الدول والشعوب.
9. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، ومهمتها حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على وحدته وسيادته على كامل أراضيه. ولا

يجوز لأي هيئة أو جماعة إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية. وتدرج موازنة القوات المسلحة بنداً واحداً في الموازنة العامة للدولة وتعرض القوانين المتعلقة بالقوات المسلحة على مجلسها الأعلى قبل إحالتها إلى البرلمان.

### ثانياً - الحقوق والحريات العامة

10. لكل إنسان الحق في الحياة والأمن الشخصي والكرامة الإنسانية، وعلى الدولة واجب حمايتها، ولا يجوز تعريض أي إنسان للتعذيب أو المعاملة المهينة أو الماسة بالكرامة. وجميع المواطنين المصريين أحرار ومتساوون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة. ويحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك. ويجوز تقرير بعض المزايا للفئات التي تستدعي الحماية.

11. تكفل الدولة حرية العقيدة، وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمي دور العبادة.

12. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها، ولا يجوز إسقاط الجنسية إلا بحكم قضائي.

13. حرية الفكر والرأي والتعبير والاعتقاد وحرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة أو حقوق الغير أو المقومات الأساسية للمجتمع، ويحظر فرض الرقابة على الفكر والثقافة ووسائل الإعلام أو مصادرتها أو تعطيلها إلا بموجب حكم قضائي مسبب ولمدة محددة.

14. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها وحق المشاركة في الحياة الثقافية والفنية بمختلف أشكالها وتنوع أنشطتها. وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وتضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.

15. لكل إنسان الحق في التمتع بحرمة حياته الخاصة وحرمة مسكنه ومراسلاته ومحادثاته الهاتفية واتصالاته الالكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرتها إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة.

16. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض عليه أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بأمر قضائي مسبق. ولا جريمة ولا عقوبة إلا بنص في القانون. والمتهم بريء حتى تثبت إدانته في محاكمة عادلة أمام قاضيه الطبيعي.

17. الملكية الخاصة مصونة، لا يجوز المساس بها إلا بحكم قضائي ومقابل تعويض عادل.

18. الحق في العمل مكفول، وتلتزم الدولة بالعمل على توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز. وتلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية. ولكل مواطن حق تولى الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها، دون أي تمييز.

19. تكفل الدولة لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، والحق في الغذاء السليم والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، والحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقا لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.

20. تكفل الدولة لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالمجان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الثروة البشرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزاميا. وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.

21. تكفل الدولة حق إنشاء النقابات والاتحادات والجمعيات والمؤسسات الأهلية بالإخطار، كما تكفل حق التجمع والتظاهر السلمي والإضراب العام.
22. المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذا الإعلان غير قابلة للإلغاء أو التعديل أو التصرف. ولأي من الأحزاب السياسية والمجلس القومي لحقوق الإنسان والجمعيات والمؤسسات الأهلية المشهرة وفقا للقانون والنقابات المهنية والعمالية الحق في اللجوء إلى المحكمة الدستورية العليا بطلب الحكم بعدم دستورية النص الذي يتعارض مع أي من المبادئ الأساسية أو الحقوق والحريات العامة الواردة في هذا الإعلان.
23. يحظر تأويل أو تفسير أي نص في هذا الإعلان على نحو يجيز لأي من سلطات الدولة أو مؤسساتها أو لأي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدار أي من المبادئ والحقوق والحريات الواردة بهذا الإعلان أو ينتقص منها أو يخل بها.

#### 4. معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور

تعددت إصدارات معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد نتيجة للحوار المجتمعي الذي أدير بشأنها خلال الفترة من السادس من أغسطس 2011، وكانت تختلف في درجة التفصيل والشروط المطلوب توفرها في الأعضاء المستهدفين بما يعكس حرص المجتمع المصري على ضمانات وضع دستور عادل ومتوازن يؤسس لدولة ديمقراطية مدنية حديثة.

## 1. معايير تشكيل الجمعية التأسيسية، إصدار 6 أغسطس 2011

1. تشكل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور بقرار يصدر بأغلبية ثلثي أعضاء مجلسي الشعب والشورى، على أن يكون هذا التشكيل بالكامل من خارج أعضاء البرلمان بمجلسيه.

2. يشترط أن يتوافر فيمن يختار للعضوية الشروط الخاصة بالترشيح للبرلمان.

3. مع عدم الإخلال بالمراكز القانونية عند تشكيل الجمعية التأسيسية، يحظر تعيين أي عضو فيها لشغل أي منصب قيادي في الجهاز الإداري بالدولة [وزير - محافظ - رئيس جامعة أو هيئة عامة.. الخ] لمدة ثلاث سنوات تالية لوضع الدستور.

4. تشكل الجمعية التأسيسية من كل الأطياف السياسية والمهنية والدينية والقوى الاجتماعية والتيارات الثقافية وقادة الفكر ورموز العلم والفن والقطاعات النوعية للمواطنين بنسب متساوية توزع كالتالي:

أولاً: ثمانين عضواً من:

- النقابات المهنية [يختارهم مجالس النقابات].
- الاتحادات العمالية [يختارهم مجالس النقابات العمالية].
- الفلاحين [يتم اختيارهم من اتحادات الفلاحين المستقلة].
- الجامعات [يختارهم المجلس الأعلى للجامعات بالتشاور مع نوادي أعضاء هيئة التدريس].
- الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاجتماعية والنسائية والمعوقين [ويكون ممثل المعوقين منهم] يتم اختيارهم من الائتلافات النوعية لهذه المنظمات).
- الجمعيات والمنظمات الحقوقية [يتم اختيارهم من الائتلافات النوعية لهذه المنظمات].
- الشباب [يتم اختيارهم من اتحادات الطلاب ومراكز الشباب والأندية الرياضية].

- المصريين في الخارج [عبر اتحاداتهم].
  - المجلس القومي لحقوق الإنسان.
  - المؤسسات والطوائف الدينية [شيخ الأزهر والمفتي + أرثوذكس وكاثوليك وبرتستانت ويهود منتخبين من مجالسهم المليية].
  - الجمعيات العلمية [تختارهم مجالس إدارتها].
  - الهيئات القضائية [يتم اختيارهم عبر الجمعيات العمومية للهيئات القضائية "محكمة النقض + مجلس الدولة + المحكمة الدستورية العليا + هيئة النيابة الإدارية + هيئة قضايا الدولة"].
  - المناطق الجغرافية النوعية ذات الخصوصية الثقافية [سيناء + النوبة + الوادي الجديد + حلايب وشلاتين].
  - الاتحادات النوعية [الغرف التجارية + الاتحادات الصناعية + رجال الأعمال].
  - القوات المسلحة والشرطة.
  - الأحزاب السياسية المشهورة رسمياً.
- ثانياً عشرين عضواً من:

- الشخصيات العامة التوافقية من الخبراء والفقهاء الدستوريين المستقلين والشخصيات السياسية العامة ورموز الفكر والفن والعلم.
5. للمجلس الأعلى للقوات المسلحة - قياساً على سلطة رئيس الجمهورية في الاعتراض على التشريع - الاعتراض على تشكيل الجمعية التأسيسية إذا خالفت المعايير السابقة.
6. تضع الجمعية التأسيسية قواعد وإجراءات عملها، على أن تراعى في تسيير عملها مبادئ العلانية وعقد جلسات استماع للتواصل مع شرائح المجتمع وتوثيق هذه الأعمال ونشرها وعرض مشروع الدستور للحوار المجتمعي قبل الاستفتاء عليه بشهر على الأقل.

## 2. معايير تشكيل الجمعية التأسيسية، إصدار 12 أغسطس 2011

1. تشكل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور بقرار يصدر بأغلبية ثلثي أعضاء مجلسي الشعب والشورى، على أن يكون هذا التشكيل بالكامل من خارج أعضاء هذين المجلسين.
2. يشترط أن يتوافر فيمن يختار للعضوية الشروط الخاصة بالترشيح للمجالس النيابية.
3. مع عدم الإخلال بالمراكز القانونية عند تشكيل الجمعية التأسيسية، يحظر تعيين أي عضو فيها لشغل أي منصب قيادي في الجهاز الإداري بالدولة (وزير - محافظ - رئيس جامعة أو هيئة عامة.. الخ) لمدة ثلاث سنوات تالية لوضع الدستور.
4. يراعى عدالة تمثيل مختلف أطراف الشعب المصري في تشكيل الجمعية التأسيسية، ومن ثم تتألف من ممثلي القوى والتيارات السياسية والمهنية والدينية والاجتماعية والثقافية وقادة الفكر ورموز العلم والفن والقطاعات النوعية للمواطنين بنسب متساوية توزع كالتالي:  
أولاً: ثمانين عضواً من ممثلي:

- النقابات المهنية [يختارهم مجالس النقابات]، الاتحادات العمالية [يختارهم مجالس النقابات العمالية]، الفلاحين [يتم اختيارهم من اتحادات الفلاحين المستقلة]، الجامعات [يختارهم المجلس الأعلى للجامعات بالتشاور مع نوادي أعضاء هيئة التدريس]، الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاجتماعية والنسائية والمعوقين [يتم اختيارهم من الائتلافات النوعية لهذه المنظمات، ويكون ممثل المعوقين منهم]، الجمعيات والمنظمات الحقوقية [يتم اختيارهم من الائتلافات النوعية لهذه المنظمات]، الشباب [يتم اختيارهم من اتحادات الطلاب ومراكز الشباب والأندية الرياضية]، المصريين في الخارج [عبر اتحاداتهم]، المجلس القومي لحقوق الإنسان، المؤسسات والطوائف الدينية

[شيخ الأزهر والمفتي+ أرثوذكس وكاثوليك وبروتستانت ويهود منتخبين من مجالسهم المليية]، الجمعيات العلمية [تختارهم مجالس إدارتها]، الهيئات القضائية [يتم اختيارهم عبر الجمعيات العمومية للهيئات القضائية " محكمة النقض + مجلس الدولة + المحكمة الدستورية العليا + هيئة النيابة الإدارية + هيئة قضايا الدولة]، المناطق الجغرافية النوعية ذات الخصوصية الثقافية [سيناء+ النوبة + الوادي الجديد + حلايب وشلاتين]، الاتحادات النوعية [الغرف التجارية + الاتحادات الصناعية + رجال الأعمال]، القوات المسلحة والشرطة، الأحزاب السياسية المشهورة رسمياً.

ثانياً: عشرين عضواً من

الشخصيات العامة التوافقية من الخبراء والفقهاء الدستوريين المستقلين والشخصيات السياسية العامة ورموز الفكر والفن والعلم.

5. للمجلس الأعلى للقوات المسلحة - قياساً على سلطة رئيس الجمهورية في الاعتراض على التشريع - الاعتراض على تشكيل الجمعية التأسيسية إذا خالفت المعايير السابقة.

6. تضع الجمعية التأسيسية قواعد وإجراءات عملها، على أن تراعى في تسيير عملها مبادئ العلانية وعقد جلسات استماع للتواصل مع شرائح المجتمع وتوثيق هذه الأعمال ونشرها وعرض مشروع الدستور للحوار المجتمعي قبل الاستفتاء عليه بشهر على الأقل.

### 3. معايير تشكيل الجمعية التأسيسية، إصدار 21 أغسطس 2011

عملاً على تحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاماً لروح هذه الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة،

ولما كان الدستور عقداً اجتماعياً لصالح كل المصريين يعزز المقومات الأساسية للدولة والحقوق والحريات العامة، ويكشف عن القواعد المستقرة في ضمير المجتمع وفي الدساتير المصرية المتعاقبة، ويرسم رؤيتهم لدعم بناء مؤسسات الدولة الديمقراطية الحديثة، وضماناً لعدالة تمثيل المصريين بأطيافهم المتنوعة في الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد، تراعى المعايير الآتية:

1. تشكل الجمعية التأسيسية بقرار يصدر بأغلبية ثلثي أعضاء مجلسي الشعب والشورى، على أن يكون هذا التشكيل بالكامل من خارج أعضاء هذين المجلسين.
2. يشترط أن يتوافر فيمن يختار للعضوية الشروط الخاصة بالترشيح لمجلس الشعب، بالإضافة للخبرة المتخصصة والكفاءة والحيدة والاستقلال.
3. مع عدم الإخلال بالمراكز القانونية عند تشكيل الجمعية التأسيسية، يحظر تعيين أي عضو فيها لشغل أي منصب قيادي في الجهاز الإداري بالدولة (وزير - محافظ - رئيس جامعة أو هيئة عامة.. الخ) لمدة ثلاث سنوات تالية لوضع الدستور.
4. تتألف الجمعية التأسيسية من ممثلي القوى والتيارات السياسية والمهنية والدينية والاجتماعية والثقافية وقادة الفكر ورموز العلم والفن والقطاعات النوعية للمواطنين بنسب متساوية توزع كالتالي:  
أولاً: ثمانين عضواً بواقع خمسة أعضاء من ممثلي كل من الجهات التالية:

- الأحزاب السياسية المشهورة رسمياً.

- النقابات المهنية [يرشحهم مجالس النقابات].

- الاتحادات العمالية [يرشحهم مجالس النقابات العمالية المستقلة].

- الفلاحين [يرشحون من اتحادات الفلاحين المستقلة].

- الجامعات [يرشحهم المجلس الأعلى للجامعات ونوادي أعضاء هيئة التدريس].

- الجمعيات والمؤسسات الأهلية الاجتماعية والنسائية والمعوقين [يتم ترشيحهم من الاتحادات النوعية لهذه المنظمات، ويكون ممثل المعوقين منهم].
- الجمعيات والمنظمات الحقوقية [يتم ترشيحهم من الائتلافات النوعية لهذه المنظمات].
- الشباب [يتم اختيارهم من اتحادات الطلاب الجامعية].
- المصريين في الخارج [ويتم ترشيحهم من مجالس اتحاداتهم].
- المجلس القومي لحقوق الإنسان [بواقع اثنين]، والمجالس القومية المتخصصة [بواقع ثلاثة مرشحين].
- المؤسسات الدينية الرسمية [الأزهر الشريف، والكنائس الأرثوذكسية والكاثوليكية والبروتستانتية بفروعهم والطائفة اليهودية].
- الجمعيات العلمية [يتم ترشيحهم بمعرفة مجالس إدارتها].
- الهيئات القضائية [يتم ترشيحهم من الجمعيات العمومية للهيئات القضائية أي المحكمة الدستورية ومحكمة النقض ومجلس الدولة وهيئة النيابة الإدارية وهيئة قضايا الدولة].
- المناطق الجغرافية النوعية ذات الخصوصية الثقافية [سيناء والنوبة والوادي الجديد والواحات وحلايب وشلاتين].
- الاتحادات النوعية [يتم ترشيحهم من اتحاد الغرف التجارية [بواقع اثنين]، واتحاد الصناعات المصرية [بواقع ثلاثة مرشحين].
- القوات المسلحة [بواقع ثلاثة مرشحين] والشرطة [بواقع مرشحين].

ثانياً: عشرين عضواً من

- الشخصيات العامة التوافقية من الخبراء والفقهاء الدستوريين المستقلين والشخصيات السياسية العامة ورموز الفكر والفن والعلم.
5. تقوم كل جهة من الجهات المشار إليها في البند (4 - أ) بترشيح ضعف عدد ممثليها في تشكيل الجمعية التأسيسية، ويكون مرشحوها غير المنضمين لعضوية الجمعية التأسيسية بصفة أصلية أعضاء احتياطيين لتمثيل هذه الجهات عند اللزوم.
6. يراعى في الترشيح لعضوية الجمعية التأسيسية وفي تشكيلها عدالة تمثيل المرأة والشباب والأقباط.
7. للمجلس الأعلى للقوات المسلحة - بموجب اختصاصه المؤقت بسلطة رئيس الجمهورية- الاعتراض على تشكيل الجمعية التأسيسية إذا خالفت المعايير السابقة.
8. تضع الجمعية التأسيسية قواعد وإجراءات عملها، على أن تراعى في تسيير عملها مبادئ العلانية وعقد جلسات استماع للتواصل مع شرائح المجتمع وتوثيق هذه الأعمال ونشرها وعرض مشروع الدستور للحوار المجتمعي قبل الاستفتاء عليه بشهر على الأقل.

### الموقف في ضوء الاجتماع الشاوري في أول نوفمبر 2011<sup>50</sup>

وفي تطور لاحق عقد اجتماع يوم 1 أكتوبر 2011 برئاسة الفريق سامي عنان نائب رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة ضم ثلاثة عشر من رؤساء الأحزاب منهم أحزاب الوفد والغد والحرية والعدالة والجبهة الديمقراطية، واتفقوا على وضع ضوابط اختيار

<sup>50</sup> عقد اللقاء في المسرح الصغير بدار الأوبرا المصرية وشارك فيه أعضاء اللجنة السياسية بمجلس الوزراء وهم الوزراء منير فخري عبد النور وزير السياحة، عماد أبو غازي وزير الثقافة، المستشار محمد عطية وزير التنمية المحلية.

الجمعية التأسيسية كوثيقة شرف يتعهد الجميع بالالتزام بما جاء فيها أثناء اختيار الجمعية التأسيسية وإعداد مشروع دستور للبلاد. وقد بدأت أعمال اللقاء التشاوري الذي جمع القوى والتيارات الوطنية الرئيسية وذلك للتوصل إلى توافق وطني حول المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية التي ستعد هذا الدستور والذي يستكمل سلسلة اللقاءات والاجتماعات التي انعقدت طوال شهر أغسطس 2011.

وكان هذا الملتقى الموسع لتحقيق المزيد من التواصل والتشاور بشأن هذه المبادئ الأساسية التي لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة مجموعة وثائق صدرت عن عدة جهات منها الأزهر الشريف والمجلس الوطني المصري وغيرها، وهي تزيد على عشر وثائق لإعلانات المبادئ، جرى توحيدها وتجميع ما بينها من قواسم مشتركة لكي تعبر هذه المبادئ الأساسية عن توافق وطني جامع لكل أطراف المجتمع المصري، بحيث يكون ذلك مقدمة تمهيدية على طريق جمع شمل القوى الوطنية واتحادها وتعاونها البناء، بما يؤهل البلاد لاجتياز المرحلة الانتقالية والمضي قدما على طريق التحول الديمقراطي السليم.

وتم التأكيد أثناء اللقاء على أهمية هذه المبادئ الأساسية للدستور الجديد وما تشغله من موقع متقدم في سلم أولويات العمل الوطني في هذه المرحلة الفارقة في بناء الدولة المصرية الحديثة، وضرورة تكاتف جميع القوى الوطنية واتفاقها على تحقيق المصالح العليا للبلاد.

وقد شارك في هذا الملتقى التشاوري مجموعة كبيرة من الأحزاب السياسية المشهورة وتحت التأسيس ونقابات العمال والفلاحين والنقابات المهنية وغيرها من منظمات المجتمع المدني الحقوقية والتنموية والنسوية والشخصيات العامة، وعدد من ائتلافات شباب الثورة والناشطين السياسيين كما هو موضح في الملحق رقم 4.

ولم يلب الدعوة للمشاركة في هذا الملتقى عدد من الأحزاب من بينها الحرية والعدالة، النور، الأصالة، الحضارة، العربي الديمقراطي الناصري، العدل، الجيل الديمقراطي، الخضر المصري، مصر العربي الاشتراكي، القوى الشعبية، والحزب الاشتراكي المصري.

وفي أعقاب ذلك اللقاء بدأت الحملة ضد الوثيقة التي كان هدفها نوعاً من الإرهاب الفكري لترويع الأحزاب والقوى السياسية ذات التوجهات الليبرالية، فضلاً الحكومة والمجلس الأعلى للقوات المسلحة للانصراف عن الموضوع بزعم وثيقة المبادئ والمعايير تمثل التفافاً على نتائج الاستفتاء الذي حدد اختصاص مجلسي الشعب والشورى في اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور. والحقيقة إنه فيما عدا المادتين التاسعة والعاشر - والتي قصد بهما حماية أمن الوطن من خلال ضمان سلامة قواته المسلحة وسرية معلوماتها - فليس في الوثيقة المطروحة للنقاش أي جديد لم يشارك حزب " الحرية والعدالة " في صياغته ولو أنهم لم يقطعوا اللقاء التشاوري الأخير لكان في مكنتهم المساهمة بالراي والمشاركة الإيجابية مع جموع المواطنين في صنع مستقبل لجميع المصريين.

## وثيقة إعلان المبادئ الدستورية الصادرة في نوفمبر 2011

مسودة<sup>51</sup>

### إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة

اعتزازاً بنضالنا عبر تاريخنا العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية وسلام البشرية، واستلهاما لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات

<sup>51</sup> هذا الإصدار الذي طرح للحوار دار الأوبرا في الأول من نوفمبر 2011 متضمناً المادتين التاسعة والعاشر المتعلقتين بالقوات المسلحة وقاطع الاجتماع حزب الحرية والعدالة الأحزاب السلفية دون معرفة مسبقة بمحتوى المادتين المشار إليهما فقد كانت النية مبيته لإفشال اللقاء.

التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها المدنية الديمقراطية الحديثة، مؤكداً أن الشعب هو مصدر السلطات، ولا ينبغي بأي حال من الأحوال المصادرة على إرادته بوضع مبادئ فوق دستورية لا تتغير، ودونما الحاجة إلى إعلان دستوري بشأنها أو غيره، حيث تكفي إرادة الشعب.

ويماناً لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاما لروح هذه الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة، واحتراماً ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونضال شعبنا العظيم في ثوراته المتعاقبة.

فإننا نعلن المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة

وذلك على النحو التالي:

أولاً: المبادئ الأساسية

1. جمهورية مصر العربية دولة مدنية ديمقراطية تقوم على المواطنة وسيادة القانون، وتحترم التعددية، وتكفل الحرية والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز أو تفرقة. والشعب المصري جزء من الأمة العربية، يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.
2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيس للتشريع. ولغير المسلمين الاحتكام إلى شرائعهم في أحوالهم الشخصية وشئونهم الدينية.
3. السيادة للشعب وحده وهو مصدر السلطات، يمارسها من خلال الاستفتاءات والانتخابات النزيهة، تحت الإشراف القضائي، ووفقاً لنظام انتخابي يضمن عدالة التمثيل للمواطنين دون أي تمييز أو إقصاء.

4. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على التوازن بين السلطات، والتداول السلمي للسلطة، ونظام تعدد الأحزاب، شريطة ألا تكون عضويتها على أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو طائفي أو فئوي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.
5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون دون أي تفرقة. واستقلال القضاء ضماناً أساسية لمبدأ خضوع الدولة ومؤسساتها للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة. وتختص المجالس العليا للهيئات القضائية بنظر كل ما يتعلق بشئونها ويجب موافقتها على مشروعات القوانين المتعلقة بها قبل إصدارها.
6. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة التي تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك وكفالة عدالة توزيع عوائد التنمية على المواطنين. وتلتزم الدولة بحماية الملكية العامة لمرافقها القومية وسائر ثرواتها ومواردها الطبيعية وأراضيها ومقومات تراثها الوطني المادي والمعنوي.
7. نهر النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بحسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.
8. مصر جزء من القارة الإفريقية تعمل على نهضتها وتحقيق التعاون بين شعوبها وتكامل مصالحها، وهي جزء من العالم الإسلامي تدافع عن قضاياها وتعمل على تعزيز المصالح المشتركة لشعوبه، وتعزز بدورها الأصيل في الحضارة الإنسانية وتساهم بإيجابية في تحقيق السلام العالمي وتعزيز مبادئ العدالة وحقوق الإنسان والتعاون بين الدول والشعوب.

9. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية البلاد وسلامة أراضيها وأمنها والحفاظ على وحدتها وحماية الشرعية الدستورية ولا يجوز لأية هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية. ويختص المجلس الأعلى للقوات المسلحة دون غيره بالنظر في كل ما يتعلق بالشئون الخاصة بالقوات المسلحة ومناقشة بنود ميزانيتها على أن يتم إدراجها رقماً واحداً في موازنة الدولة، كما يختص دون غيره بالموافقة على أي تشريع يتعلق بالقوات المسلحة قبل إصداره. ورئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة ووزير الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة، ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد موافقة المجلس الأعلى للقوات المسلحة ومجلس الشعب.

10. ينشأ مجلس يسمى "مجلس الدفاع الوطني" يتولى رئيس الجمهورية رئاسته ويختص بالنظر في الشئون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ويبين القانون اختصاصاته الأخرى. والدفاع عن الوطن وأرضه واجب مقدس، والتجنيد إجباري وفقاً للقانون، كما تنظم التعبئة العامة بقانون.

ثانياً- الحقوق والحريات العامة

11. الكرامة الإنسانية حق أصيل لكل إنسان، وجميع المواطنين المصريين أحرار ومتساوون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة، ويحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك. ويجوز تقرير بعض المزايا للفئات التي تستدعي الحماية.

12. تكفل الدولة حرية العقيدة، وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمي دور العبادة.

13. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إسقاط الجنسية أو إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها، إلا بحكم قضائي مسبب.

14. حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوق الغير والمقومات الأساسية للمجتمع المصري، ويحظر فرض الرقابة على وسائل الإعلام أو مصادرتها أو تعطيلها إلا بموجب حكم قضائي مسبب ولمدة محددة.

15. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها وحق المشاركة في الحياة الثقافية والفنية بمختلف أشكالها وتنوع أنشطتها، وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وتضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.

16. لكل إنسان الحق في التمتع بحرمة حياته الخاصة ومراسلاته ومحادثاته الهاتفية واتصالاته الإلكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرتها إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة.

17. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض عليه أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بأمر قضائي مسبق. ولا جريمة ولا عقوبة إلا بنص في القانون. والمتهم بريء حتى تثبت إدانته في محاكمة عادلة أمام قاضيه الطبيعي.

18. الملكية الخاصة مصونة، ولا يجوز المساس بها إلا بحكم قضائي ومقابل تعويض عادل. وتساهم الملكية الخاصة مع الملكية العامة والتعاونية في تنمية الاقتصاد الوطني.

19. الحق في العمل مكفول، وتعمل الدولة على توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز، وتلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى

من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية. ولكل مواطن الحق في تولى الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها.

20. لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، والحق في الغذاء السليم والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، والحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقاً لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.

21. لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالمجان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الثروة البشرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزامياً. وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.

22. للمواطنين حق إنشاء النقابات والاتحادات والجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولهم حق التجمع والتظاهر السلمي دون إخلال بحقوق الغير أو بالمبادئ والحقوق الأساسية الواردة في هذا الإعلان.

وفي إطار محاولة التوصل إلى توافق مع ممثلي حزب الحرية والعدالة، طرح الاقتراح التالي في اجتماع ضم ممثلي لجنة التحالف الديمقراطي وهم د. وحيد عبد المجيد ود. أسامة ياسين وأ. حاتم عزام ود. مصطفى النجار في يوم 15 نوفمبر 2011 بمكتبي وبحضور أعضاء اللجنة السياسية بمجلس الوزراء أ. منير فخري عبد النور وزير السياحة ود. عماد أبو ذكري وزير الثقافة.

## وثيقة إعلان المبادئ الدستورية الصادرة في 15 نوفمبر 2011

### إعلان المبادئ الأساسية للدستور الدولة المصرية الحديثة

اعتزازا بنضال الشعب المصري عبر تاريخه العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية والإخاء الإنساني وسلام البشرية، واستلهاما لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها الديمقراطية الحديثة.

وإدراكا بأن المقومات الأساسية للدولة والحقوق والحريات العامة تمثل قواعد مستقرة في ضمير المجتمع وفي الدساتير المصرية المتعاقبة، وضمانا لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاما لروح هذه الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة، واحتراما ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونضال شعبنا العظيم في ثوراته المتعاقبة. وإدراكاً بأن الشعب هو مصدر السلطات، ولا ينبغي المصادرة على إرادته بأي حال من الأحوال، وأن الإعلان الدستوري في مارس الماضي فيه ما يكفي لإدارة المرحلة الانتقالية، وأن هذه الوثيقة ووثيقة الأزهر وغيرها من الوثائق تعد مبادئ استرشادية لمشروع الدستور الذي سيوضع على هديها ويعرض على الشعب في نهاية المطاف ليقول كلمته في الاستفتاء عليه، وتشكل بهذا المعنى التزاماً أدبياً من الموقعين عليها.

فإننا نؤكد المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة لدستور الدولة المصرية الحديثة النحو التالي

أولاً: المبادئ الأساسية

1. جمهورية مصر العربية دولة ديمقراطية تقوم على المواطنة وسيادة القانون، واحترام التعددية، وكفالة الحرية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع

- المواطنين دون أي تمييز أو تفرقة. والشعب المصري جزء من الأمة العربية، يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.
2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيس للتشريع. ولغير المسلمين الاحتكام إلى شرائعهم في أحوالهم الشخصية وشئونهم الدينية.
3. السيادة للشعب وحده وهو مصدر السلطات، يمارسها من خلال الاستفتاءات والانتخابات النزيهة، تحت الإشراف القضائي، ووفقا لنظام انتخابي يضمن عدالة التمثيل للمواطنين دون أي تمييز أو إقصاء.
4. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على التوازن بين السلطات، والتداول السلمي للسلطة ونظام تعدد الأحزاب شريطة ألا تكون عضويتها على أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو طائفي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.
5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة. وتختص الجمعيات العامة للهيئات القضائية بنظر كل ما يتعلق بشئونها ويؤخذ رأيها في مشروعات القوانين المتعلقة بها قبل إصدارها.
6. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة، التي تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك وكفالة عدالة توزيع عوائد التنمية على المواطنين. وتلتزم الدولة بحماية الملكية العامة لمرافقها القومية وسائر ثرواتها ومواردها الطبيعية وأراضيها ومقومات تراثها الوطني المادي والمعنوي.

7. نهر النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بحسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.

8. مصر جزء من القارة الأفريقية تعمل على نهضتها وتحقيق التعاون بين شعوبها وتكامل مصالحها، وهي جزء من العالم الإسلامي تدافع عن قضاياها وتعمل على تعزيز المصالح المشتركة لشعوبه، وتعزز بدورها الأصيل في الحضارة الإنسانية وتساهم بإيجابية في تحقيق السلام العالمي وتعزيز مبادئ العدالة وحقوق الإنسان والتعاون بين الدول والشعوب.

9. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية البلاد وسلامة أراضيها وأمنها والحفاظ على وحدتها، ولا يجوز لأية هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية. ويبين القانون شروط الخدمة والترقية في القوات المسلحة. والدفاع عن الوطن وأراضيه واجب مقدس والتجنيد إجباري. ينظم القانون التعبئة العامة كما ينظم القانون القضاء العسكري ويحدد اختصاصاته، وللقوات المسلحة مكانتها الخاصة وشئونها التفصيلية المتصلة بالأمن القومي والتي يجب أن تراعى عند مناقشة أمورها الفنية وميزانيتها، والقوات المسلحة كباقي مؤسسات الدولة تلتزم بالضوابط الدستورية والتشريعية. ويكون لها مجلس أعلى يختص دون غيره بالنظر في كافة شئونها، ويؤخذ رأيه في التشريعات الخاصة بها قبل إصدارها. ورئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ووزير الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة.

10. ينشأ مجلس يسمى مجلس الدفاع الوطني، ويتولى رئيس الجمهورية رئاسته، ويختص بالنظر في الشئون الخاصة بالأمن القومي ووسائل تأمين البلاد وسلامتها.. ومناقشة ميزانية القوات المسلحة ويحدد القانون تشكيل مجلس

الدفاع الوطني واختصاصاته الأخرى. ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد أخذ رأى مجلس الدفاع الوطني وموافقة مجلس الشعب.

ثانياً: الحقوق والحريات العامة

11. الكرامة الإنسانية حق أصيل لكل إنسان، وجميع المواطنين المصريين أحرار ومتساوون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة. ويحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك.

12. تكفل الدولة حرية العقيدة وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمى دور العبادة.

13. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إسقاط الجنسية أو إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها إلا بحكم قضائي مسبب.

14. حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوق الغير والمقومات الأساسية للمجتمع المصري.

15. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها وحق المشاركة في الحياة الثقافية والفنية بمختلف أشكالها وتنوع أنشطتها، وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وتضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.

16. لكل إنسان الحق في التمتع بحرمة حياته الخاصة ومراسلاته ومحادثاته الهاتفية واتصالاته الالكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرتها إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة.

17. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض عليه أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بأمر قضائي مسبق. ولا جريمة ولا عقوبة إلا

بنص في القانون. والمتهم بريء حتى تثبت إدانته في محاكمة عادلة أمام قاضيه الطبيعي، إلا في الجرائم المنصوص عليها في قانون القضاء العسكري.

18. الملكية الخاصة مصونة، لا يجوز المساس بها إلا بحكم قضائي ومقابل تعويض عادل. وتساهم الملكية الخاصة مع الملكية العامة والتعاونية في تنمية الاقتصاد الوطني.

19. الحق في العمل مكفول، وتعمل الدولة، توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز، وتلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية. ولكل مواطن حق في تولى الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها.

20. لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، والحق في الغذاء السليم والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، والحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقاً لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.

21. لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالمجان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الثروة البشرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزامياً. وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.

22. للمواطنين حق إنشاء النقابات والاتحادات والجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولهم حق التجمع والتظاهر السلمي دون إخلال بحقوق الغير أو بالمبادئ والحقوق الأساسية الواردة في هذا الإعلان.

23. المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذه الوثيقة تعد توافقاً وطنياً وميثاق شرف يسترشد به عند وضع الدستور الجديد.

ولكن كان واضحاً إصرار حزب الحرية والعدالة على مقاومة التوجه إلى إصدار وثيقة المبادئ الدستورية بأي ثمن، وتصميم قيادات الحزب على الدعوة ما أسموه " مليونيه المطلب الواحد" والتي عقدت بميدان التحرير يوم الثامن عشر من نوفمبر 2011 للمطالبة بإسقاط وثيقة المبادئ الدستورية وإقالتى من الوزارة.

ومن ثم فشلت مفاوضات اللحظة الأخيرة، التي جرت يوم السابع عشر من نوفمبر، بين رئيس حزب الحرية والعدالة والدكتور محمد عبد المقصود ممثل الهيئة السلفية من جانب، ونائب رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة ورئيس الوزراء [كل على حدة] وبحضوري من جانب آخر، وبرغم أنه تمت الموافقة على مطالبهما التالية:

1. إسقاط صفة المدنية عن الدولة.
2. جعل الوثيقة غير ملزمة لمجرد الاسترشاد بها.
3. النص على عبارة " المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذه الوثيقة تعد توافقاً وطنياً وميثاق شرف يسترشد به عند وضع الدستور الجديد" والواردة في المبدأ رقم 23 من الوثيقة بدلاً من " المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذا الإعلان لصيقة بالمواطن ولا تقبل وقفاً أو تعطيلاً أو انتقاصاً، ولا يجوز لأي من سلطات الدولة أو مؤسساتها أو لأي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدارها أو الانتقاص منها أو الإخلال بها.

وكانت وجهة التي أبداهها دكتور عصام شرف أن الوثيقة قد شارك ممثلون لأحزاب وقوى سياسية ومنظمات مجتمعية ووافقوا على صياغة محددة وكان يصرون على ضرورة وجود المبادئ الثلاثة الخاصة بمدنية الدولة، وكون الوثيقة يجب أن تكون ملزمة، وألا يسمح بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدارها أو الانتقاص منها أو الإخلال

بها، ومن ثم وجدنا [دكتور عصام شرف وأنا] أن قبول الصيغة المقترحة من جانب حزب الحرية والعدالة يعتبر إخلالاً من بالتزامنا الأخلاقي والسياسي نحو القوى الموافقة على الوثيقة ويفرغها من مضمونها، فتقرر وقف التفاوض.

وقد كنت حريصاً في مناسبة انعقاد الاجتماع الأول للمجلس الأعلى للصحافة الذي انعقد يوم السبت 19 نوفمبر 2011 على توزيع النص الذي ارتضاه حزب الحرية والعدالة والتأكيد لأعضاء المجلس على أنه اقتراح مقدم من ذلك الحزب وأنه يجري بشأنه مشاورات مع باقي الأحزاب والقوى السياسية<sup>52</sup>.

### معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية المطروحة في لقاء نوفمبر 2011

(1) تشكل الجمعية التأسيسية المنوط بها وضع مشروع الدستور المصري على النحو التالي:

ثمانين عضواً من غير أعضاء مجلسي الشعب والشورى يمثلون كافة أطياف المجتمع المصري من قوى سياسية وحزبية و نقابية ومهنية ودينية، ويشترط في هؤلاء المرشحين أن تتوفر فيهم شروط العضوية في مجلس الشعب، ويكون تمثيلهم على النحو الآتي:

(12) من الهيئات القضائية (3 المحكمة الدستورية العليا، 3 محكمة النقض، 2 مجلس الدولة، 2 هيئة قضايا الدولة، 2 النيابة الإدارية) ترشحهم جمعياتهم العمومية.  
(12) من أساتذة الجامعات على أن يكون من بينهم (5) على الأقل من أساتذة القانون يرشحهم جميعاً المجلس الأعلى للجامعات.

(15) من النقابات المهنية يختارون في اجتماع مشترك لمجالس هذه النقابات.

<sup>52</sup> صادف يوم انعقاد المجلس الأعلى للصحافة أحداث إخلاء المعتصمين من أسر شهداء الثورة والتعامل معهم بعنف دون إخطار د. عصام شرف رئيس الوزراء مما ترتب عليه قرار الحكومة بالاستقالة.

- (5) من النقابات العمالية ترشحهم الاتحادات العمالية.
- (5) من الفلاحين ترشحهم اتحاداتهم.
- (5) من اتحاد الجمعيات الأهلية (على أن يكون من بينهم ممثل لذوي الاحتياجات الخاصة).
- (5) من عضوات اتحاد الجمعيات النسائية يرشحهم مجلس إدارة الاتحاد.
- (5) من جمعيات حقوق الإنسان يرشحهم المجلس القومي لحقوق الإنسان.
- (1) من اتحاد الكتاب.
- (1) من اتحاد الغرف التجارية.
- (1) من اتحاد الصناعات.
- (1) من اتحاد الغرف السياحية.
- (1) من جمعيات رجال الأعمال.
- (1) من المجلس القومي لحقوق الإنسان.
- (1) من القوات المسلحة.
- (1) من الشرطة.
- (1) من الاتحادات الرياضية.
- (1) من اتحادات طلاب الجامعات.
- (3) من الأزهر.
- (3) من الكنائس المصرية.

وعلى الجهات المشار إليها ترشيح ضعف العدد للاختيار من بينهم.

ويختار الأعضاء الباقون من بين ممثلي الأحزاب والمستقلين، بحسب نسبة تمثيلهم بمجلسي الشعب والشورى، بحد أقصى خمسة أعضاء وبحد أدنى عضو على الأقل. ويجب أن يكون من بين أعضاء الجمعية التأسيسية عشرة سيدات على الأقل، وعشرة أعضاء، على الأقل، لا تجاوز أعمارهم الخامسة والثلاثين.

(2) إذا تضمن مشروع الدستور الذى أعدته الجمعية التأسيسية نصاً أو أكثر يتعارض مع المقومات الأساسية للدولة والمجتمع المصري والحقوق والحريات العامة التى استقرت عليها الدساتير المصرية المتعاقبة بما فيها الإعلان الدستوري الصادر فى 30 مارس 2011 والإعلانات الدستورية التالية له، يطلب المجلس الأعلى للقوات المسلحة بما له من سلطات رئيس الجمهورية فى المرحلة الانتقالية من الجمعية التأسيسية إعادة النظر فى هذه النصوص خلال مدة أقصاها خمسة عشر يوماً ، فإذا لم توافق الجمعية، كان للمجلس أن يعرض الأمر على المحكمة الدستورية العليا على أن تصدر المحكمة قرارها فى شأنه خلال سبعة أيام من تاريخ عرض الأمر عليها، ويكون القرار الصادر من المحكمة الدستورية العليا ملزماً للكافة ولجميع سلطات الدولة .

(3) إذا لم تنته الجمعية التأسيسية من إعداد مشروع الدستور خلال الستة أشهر المنصوص عليها فى الإعلان الدستوري لأي سبب من الأسباب، يكون للمجلس الأعلى للقوات المسلحة - بما له من سلطات رئيس الجمهورية - تشكيل جمعية تأسيسية جديدة وفقاً للمعايير المتوافق عليها لإعداد مشروع الدستور خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تشكيلها، ويعرض المشروع على الشعب لاستفتاءه عليه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الانتهاء من إعداد هذا المشروع.

## معايير تشكيل الجمعية التأسيسية، إصدار 15 نوفمبر 2011<sup>53</sup>

1. تكون الجمعية التأسيسية المنتخبة. التي سوف تشكل بإرادة مجلسي الشعب والشورى لوضع الدستور الجديد. جمعية توافقية لا تقتصر على مكونات الأغلبية البرلمانية فحسب وإنما تعبر عن كل فئات الشعب وشرائحه وقواه الحية وتياراته واتجاهاته وكل مكوناته، بصورة تجعلها انعكاساً حقيقياً للمجتمع المصري، مما يجعلها قادرة على وضع دستور يعبر عن التوافق الوطني، ويحظى برضا كل فئات المجتمع.
2. تشكل الجمعية التأسيسية من مائة عضو من ممثلي الأحزاب السياسية والمستقلين في مجلسي الشعب والشورى ومن غيرهم من ممثلي الهيئات القضائية وأعضاء هيئات التدريس بالجامعات والنقابات المهنية والنقابات العمالية واتحادات الفلاحين المنتخبة وممثلي الجمعيات الأهلية والتعاونية والجمعيات النسائية واتحاد الكتاب ونشطاء حقوق الإنسان وممثلي اتحادات الغرف التجارية والسياحية والصناعية والاتحادات الرياضية وممثلي القوات المسلحة والشرطة والطلاب والأزهر والكنائس المصرية ورجال القانون والقطاعات المهنية والسكانية والاجتماعية الأخرى.
3. يصدر مجلس الشعب في أول انعقاد له قانوناً بقواعد وإجراءات ترشيح واختيار أعضاء الجمعية التأسيسية، ويختار الأعضاء المنتخبون من مجلسي الشعب والشورى. بأغلبية ثلثيهما. أعضاء الجمعية وفقاً للضوابط المشار إليها بالبند السابق من بين المرشحين الذين ترشحهم هيئاتهم ومنظماتهم.

---

<sup>53</sup> تم التفاهم حول هذه الصيغة في ضم ممثلي لجنة التحالف الديمقراطي وهم د. وحيد عبد المجيد ود. أسامة ياسين وأ. حاتم عزام ود. مصطفى النجار في يوم 15 نوفمبر 2011 بمكتبي وبحضور أعضاء اللجنة السياسية بمجلس الوزراء أ. منير فخري عبد النور وزير السياحة ود. عماد أبو ذكري وزير الثقافة.

"إعلان دستوري"

المجلس الأعلى للقوات المسلحة

بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري الصادر في 13 من فبراير سنة 2011

وعلى الإعلان الدستوري الصادر في 30 من مارس سنة 2011

وعلى الإعلان الدستوري الصادر في 25 من سبتمبر سنة 2011

قرر

(المادة الأولى)

يختار الأعضاء المنتخبون لمجلسي الشعب والشورى أعضاء الجمعية التأسيسية المنصوص عليها في الإعلان الدستوري الصادر في 30 من مارس 2011 على النحو التالي: ثمانين عضوا من غير أعضاء مجلسي الشعب والشورى يمثلون كافة أطياف المجتمع المصري من قوى سياسية وحزبية ونقابية ومهنية ودينية على النحو الآتي: (15) من الهيئات القضائية (4 المحكمة الدستورية العليا، 4 محكمة النقض، 3 مجلس الدولة، 2 هيئة قضايا الدولة، 2 النيابة الإدارية) ترشحهم جمعياتهم العمومية. (15) من أساتذة الجامعات على أن يكون من بينهم (5) على الأقل من أساتذة القانون الدستوري يرشحهم جميعا المجلس الأعلى للجامعات.

(15) يمثلون النقابات المهنية يختارون في اجتماع مشترك لمجالس هذه النقابات. (5) عن النقابات العمالية ترشحهم الاتحادات العمالية، (5) عن الفلاحين يرشحهم اتحاداتهم، (5) اتحاد الجمعيات الأهلية (على أن يكون من بينهم ممثل لذوي الاحتياجات الخاصة)، (1) اتحاد الغرف التجارية، (1) اتحاد الصناعات، (1) جمعيات رجال الأعمال، (1) المجلس القومي لحقوق الإنسان، (1) القوات المسلحة، (1)

<sup>54</sup> أعدت هذه المعايير في صيغة إعلان دستوري مقترح ولكنه لم يصدر.

الشرطة، (أ) الاتحادات الرياضية. (أ) اتحادات طلاب الجامعات، (أ) الأزهر الشريف،  
(أ) الكنائس المصرية.

وعلى الجهات المشار إليها ترشيح ضعف العدد للاختيار من بينهم.  
ويختار الأعضاء الباقون من بين ممثلي الأحزاب والمستقلين، بحسب نسبة تمثيلهم  
بمجلسي الشعب والشورى، بحد أقصى خمسة أعضاء وبحد أدنى عضو على الأقل.  
ويجب أن يكون من بين أعضاء الجمعية التأسيسية عشرة سيدات على الأقل،  
 وخمسة أعضاء، على الأقل، لا تجاوز أعمارهم الخامسة والثلاثين.  
(المادة الثانية)

إذا تضمن مشروع الدستور الذى أعدته الجمعية التأسيسية نصاً أو أكثر يتعارض  
مع المقومات الأساسية للدولة والمجتمع المصري والحقوق والحريات العامة التي  
استقرت عليها الدساتير المصرية المتعاقبة بما فيها الإعلان الدستوري الصادر في  
30 مارس 2011 وإعلانات الدستورية التالية له، يطلب المجلس الأعلى للقوات  
المسلحة بما له من سلطات رئيس الجمهورية في المرحلة الانتقالية من الجمعية  
التأسيسية إعادة النظر في هذه النصوص خلال مدة أقصاها خمسة عشر يوماً ، فإذا  
لم توافق الجمعية، كان للمجلس أن يعرض الأمر على المحكمة الدستورية العليا  
على أن تصدر المحكمة قرارها في شأنه خلال سبعة أيام من تاريخ عرض الأمر عليها.  
ويكون القرار الصادر من المحكمة الدستورية العليا ملزماً للكافة، وينشر القرار بغير  
مصروفات، في الجريدة الرسمية خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره.  
وفي جميع الأحوال، يوقف الميعاد المحدد لعرض مشروع الدستور على الشعب  
لاستفتاءه عليه والوارد بنص المادة 60 من الإعلان الدستوري الصادر في 30 من  
مارس سنة 2011، حتى الانتهاء من إعداد مشروع الدستور في صياغته النهائية وفقاً  
لأحكام هذه المادة.

(المادة الثالثة)

مع مراعاة أحكام المادة السابقة، إذا لم تنته الجمعية التأسيسية من إعداد مشروع الدستور خلال الستة أشهر المنصوص عليها في المادة 60 من الإعلان الدستوري الصادر في الثلاثين من مارس سنة 2011، تشكل جمعية تأسيسية جديدة بقرار من المجلس الأعلى للقوات المسلحة - بما له من سلطات رئيس الجمهورية في المرحلة الانتقالية - لإعداد مشروع الدستور خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تشكيلها، ويعرض المشروع على الشعب لاستفتاءه عليه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الانتهاء من إعداده.

(المادة الرابعة)

إذا وقع خلاف جدي حول تطبيق أي نص من نصوص هذا الإعلان أو الإعلانات الدستورية السابقة عليه على نحو يهدد المصالح العليا للبلاد، أو يتعارض مع التطبيق السليم لها، يطلب للمجلس الأعلى للقوات المسلحة - بما له من سلطات رئيس الجمهورية في المرحلة الانتقالية- من المحكمة الدستورية العليا تفسير النص محل الخلاف.

ويقدم الطلب من رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة، مبيناً فيه النص الدستوري المطلوب تفسيره، وأوجه الخلاف في تطبيقه، وتصدر المحكمة الدستورية العليا قرارها خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم الطلب.

(المادة الخامسة)

ينشر هذا الإعلان في الجريدة الرسمية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

## خلاصة التعديلات المقترحة على وثيقة إعلان المبادئ الأساسية للدستور

في خلال اللقاءات التي تمت في شهري أغسطس ونوفمبر 2011 تجمعت مجموعة من الملاحظات والمقترحات تضمنت عدة تعديلات موضوعية على بنود إعلان المبادئ الأساسية للدستور، ترتب على النحو التالي:

1. أن يوضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم [الدولة المدنية] الوارد بالبند [1]، وأن يضاف وصفان للدولة الديمقراطية المدنية هما: الوطنية والحديثة، ليتسق ذلك مع ما جاء في وثيقة الأزهر الشريف، وليؤكد ذلك على أن الوطن هو المرجعية الأساسية للجميع.
2. أن ينص على مقاصد الشريعة الإسلامية باعتبارها المصدر الرئيسي للتشريع، لأنها أسمى وأدق من مفهوم " مبادئ " الشريعة الإسلامية، وأن تضبط عبارة " غير المسلمين " لتقتصر على أصحاب الديانات السماوية فقط، وأن يحتكموا إلى مبادئ شرائعهم لا شرائعهم على إطلاقها مثلما هو وارد بالبند [2] من الوثيقة.
3. أن يضاف مبدأ الفصل بين السلطات إلى أسس ومقومات النظام السياسي الواردة بالبند [4]، كما يضاف إليها حق إنشاء الأحزاب بالإخطار، وأن يحذف شرط عدم قيامها على أساس فتوي، حتى تتاح الفرصة لإنشاء أحزاب للعمال والفلاحين على غرار ما هو معروف في الدول الديمقراطية.
4. أن يحذف ما جاء بالبند [5] من اشتراط موافقة مجالس الهيئات القضائية على مشروعات القوانين المتعلقة بها؛ لأن ذلك يتعارض مع مبدأ الفصل بين السلطات، ويولد نوعاً من التمييز لصالح بعض الهيئات دون البعض الآخر.
5. أن ينص على تأسيس " الشرطة القضائية " في البند [5]، باعتبارها تساعد في تحقيق استقلال القضاء.

6. أن يدرج مبدأ تحقيق العدالة الاجتماعية في صدارة المبادئ التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني الواردة بالبند [6] من الوثيقة، وأن تحذف كلمة [الضارة] من عبارة [ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة].
7. أن يشار إلى احترام مبادئ حقوق الإنسان المتعارف عليها في الوثيقة، وأن تلتزم مصر بالمواثيق والمعاهدات الدولية التي صدقت عليها.
8. أن يكتفى في البندين [9] و[10] الخاصين بالقوات المسلحة ومجلس الدفاع الوطني بالمبدأ فقط القاضي بأن الدفاع عن الوطن وأرضه واجب مقدس ، وأن الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، والنص على مهمة هذه القوات في حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على وحدته وسيادته على كامل أراضيه، وأن يحذف ما يتعلق بحماية القوات المسلحة للشرعية الدستورية، على اعتبار أن الشعب هو الذى يحمى وحده هذه الشرعية، فهو صاحب السيادة وحده وهو مصدر السلطات، كما يحذف أيضا ما جاء عن إدراج موازنة القوات المسلحة بندا واحداً في موازنة الدولة واختصاصها بالموافقة على تشريعاتها قبل إصدارها، لأن ذلك يتعارض مع مبدأ الفصل بين السلطات، ويسحب من مجلس الشعب اختصاصه الأصيل في التشريع والرقابة المالية.
9. أن يتضمن إعلان المبادئ بنداً مستقلاً عن جهاز الشرطة ودوره على غرار المؤسسة العسكرية، ذلك لأن مشاكل البلاد تفاقمت بعد الثورة بسبب ما حدث في جهاز الشرطة.
10. أن يجرم التمييز بين المواطنين لأي سبب من الأسباب وبخاصة ضد المرأة، وأن يعدل البند [11] من إعلان المبادئ بما يفي بهذا الغرض.
11. أن يضاف بند جديد للوثيقة يحدد مدة رئيس الجمهورية بأربع سنوات ولا تجدد إلا مرة واحدة، بما يضمن تداول السلطة.

12. أن تضاف حرية الاعتقاد جنباً إلى جنب مع حرية العقيدة بالبند [12] من الوثيقة، وأن يصدر قانون موحد لدور العبادة.

13. أن يضاف إلى نهاية البند [17] بالوثيقة فقرة تقرر مبدأ حظر القضاء الاستثنائي، وعدم محاكمة المدنيين أمام المحاكم العسكرية.

14. أن تتضمن الوثيقة بنداً عن حماية القطاع العام ومكافحة الفساد بجميع أشكاله.

15. أن تلتزم الدولة بوضع حد أقصى للأجور جنباً إلى جنب مع تقرير حد أدنى لها حسبما هو وارد بالبند [19] من الوثيقة، وأن يعدل الحد الأدنى للأجور ليكون الحد الأدنى للدخل، لأنه أكثر دقة من الأول.

16. أن تتضمن الوثيقة بنوداً تقضى بما يلي:

- الحماية الدستورية للأراضي الزراعية التي تآكلت بسبب الزحف العمراني.
- حماية المخزون الحضاري والثقافي المصري.
- المحافظة على البيئة المصرية خالية من التلوث، وحماية المحميات الطبيعية.
- حماية مصادر المياه الجوفية.

17. أن يحظر إنشاء النقابات على أسس دينية أو عرقية أو حزبية، وأن يضمن ذلك في البند [22] من الوثيقة.

18. أن يضاف للوثيقة نص يقضى بالآلا تتعرض المبادئ الأساسية للدستور للتعطيل أو الانتقاص باعتبارها حقوقاً وحرية أساسية لصيقة بالمواطن، ومن ثم لا يجوز لأي من سلطات الدولة أو مؤسساتها أو أي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يؤدي إلى إهدارها أو الإخلال بها أو الانتقاص منها.

### أهم اقتراحات تعديل معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية

خلصت المناقشات والمداولات التي دارت حول معايير تشكيل الجمعية التأسيسية إلى تقديم مجموعة من الملاحظات والتعديلات المقترحة على هذه المعايير، ومن أهم هذه التعديلات ما يلي:

1. أن توضع شروط وضوابط محددة يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يرشحون للانضمام إلى تشكيل الجمعية التأسيسية.
2. أن ترشح كل جهة ضعفي العدد المطلوب لتمثيلها في الجمعية التأسيسية لإتاحة الفرصة بصورة أوسع أمام البرلمان للانتخاب من بينهم.
3. أن يحظر ترشيح أو ضم أحد أعضاء الحزب الوطني الديمقراطي السابق إلى عضوية هذه الجمعية، وكذلك كل من شغل منصباً قيادياً عاماً في العهد السابق.
4. أن يدرس مدى إمكان زيادة العدد الكلى لتشكيل الجمعية التأسيسية؛ حتى تتاح الفرصة لتمثيل أطياف الشعب المصري المختلفة.
5. أن تقلص السلطات الممنوحة للمجلس الأعلى للقوات المسلحة في البند (2) من المعايير، التي تتعلق بتدخله لإعادة النظر في نصوص مشروع الدستور، لأن دوره يقتصر على الإحالة وليس الاعتراض على هذه النصوص.
6. أن تعطى الجمعية التأسيسية مهلة لمدة شهر إذا تأخرت في إنجاز مهمتها قبل البدء في اتخاذ إجراءات تشكيل جمعية تأسيسية بديلة حسبما هو مضمن بالبند (3) من المعايير.
7. أن يعاد النظر في تمثيل الجهات المشاركة في تشكيل الجمعية التأسيسية وذلك على النحو الآتي:
  - تقليص العدد المقترح للهيئات القضائية ولأساتذة الجامعات.
  - زيادة تمثيل العمال والفلاحين في تشكيل الجمعية التأسيسية، بحيث لا يقل عن خمسين بالمائة من العدد الإجمالي لتشكيلها.
  - زيادة حصص المرأة والشباب في تشكيل الجمعية التأسيسية.
  - تخصيص حصة لتمثيل الأقباط في الجمعية التأسيسية.
  - مراعاة تمثيل اتحاد الكتاب، نقابة المحامين، الاتحاد العام للغرف السياحية في تشكيل الجمعية التأسيسية.

- زيادة عدد المرشحين لتمثيل الأزهر الشريف والكنائس المصرية في عضوية الجمعية التأسيسية.
- تمثيل السكان على أطراف الدولة الحدودية في عضوية الجمعية التأسيسية مثل قبائل سيناء ومطروح وأهالي النوبة.
- إسناد اختيار مرشح الاتحادات الرياضية إلى المجلس القومي للرياضة.
- إشراك طفل وطفلة من سن 15-16 سنة في عضوية الجمعية التأسيسية.
- إتاحة الفرصة أمام المصريين في الخارج للمشاركة في عضوية الجمعية التأسيسية.
- تضمين هذا التشكيل مرشحين اثنين من المعوقين أحدهما من الرجال والآخر من النساء.

## الخلاصة

تلك كانت الإصدارات المختلفة لوثيقة إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة التي قامت الثورة وضحي أبناء مصر بأرواحهم شهدائهم ودماء جرحاهم من أجل أن يحصلوا على دستور يحقق لهم الحرية والكرامة والعيش والعدالة الاجتماعية.

إن إصدارات الوثيقة لهو دليل لا يقبل المناقضة بأنها كانت محلاً لحوار مجتمعي جاد، وكانت آراء الأحزاب والقوى السياسية والمجتمعية تؤخذ بكل الاحترام والرغبة في الوصول إلى توافق وطني، إلا أن فريقاً من الأحزاب لما رأوا أن الرأي العام يتجه إلى الموافقة على أن تصبح الوثيقة ملزمة نكصوا على أدبارهم وأنكروا موفقتهم عليها وهددوا بحشد المليونيات في ميدان التحرير لإرهاب الداعي إلى الوثيقة والتهديد بإقالته.

**تلك كانت قصة وثيقة** إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة تعرضت لهجمة إعلامية لم يسبق لها مثيل والتي عرفت إعلامياً بـ "وثيقة السلمى"، وقد قصد بها أن حلاً للجدل والخلاف الذي الخطأ التاريخي بتقرير إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور الجديد الذي أغفلت لجنة التعديلات الدستورية تحديد شروط ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية الذين سيوكل إليهم وضع دستور يمثل آمال الأمة ورغباتها في الحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية وضمان ألا ينفرد الحزب - أو الأحزاب - صاحب الأغلبية في مجلسي الشعب والشورى بإعداد الدستور.

## دور جماعة الإخوان المسلمين في مناهضة "الوثيقة"

«الإخوان» والسلفيون يعترضون على «لجنة الدستور» في «وثيقة السلمي» بعد تعديلها

السبت 19-11-2011 كذب: هاني الوزيري



قال الدكتور محمد مرسي، رئيس حزب الحرية والعدالة، الذراع السياسية لجماعة الإخوان المسلمين، والشيخ محمد عبد المقصود، القيادي السلفي، إن لقاءهما الذي تم بمجلس الوزراء الخميس الماضي، مع الدكتور عصام شرف، رئيس مجلس الوزراء، والدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي، تناول الصيغة النهائية لوثيقة المبادئ الأساسية للدستور.

وأضافا خلال بيان لهما، مساء السبت، أنهما فوجئا بالسلمي يطرح على أعضاء المجلس الأعلى للصحافة، في اجتماعه بهم، وثيقة بها تعديل لم يتم الاتفاق عليه أو إقراره، في البند الثالث من معايير تشكيل لجنة إعداد وصياغة الدستور، وهي ضرورة أن يتم ذلك بموافقة ثلثي الأعضاء المنتخبين من المجلسين، وهو ما يجعل تشكيل اللجنة شبه مستحيل، إذ إن البرلمان المقبل يصعب أن يأخذ قراراً بأغلبية الثلثين، الأمر الذي يؤجل تشكيل اللجنة، ويعطل إعداد الدستور، في الوقت الذي تحتاج فيه البلاد للاستقرار، والانتهاء من المرحلة الانتقالية، حسب نص البيان.

وأكد البيان أنه تم إجراء اتصال هاتفي مع السلمي، قال فيه إن النص الخاص بمعايير تشكيل لجنة إعداد الدستور تم توزيعه، بطريق الخطأ، وأن الحكومة ملتزمة بالصياغة التي تم الاتفاق عليها وتنص على أن «يصدر مجلس الشعب قانونا لقواعد

وإجراءات ترشيح واختيار الجمعية التأسيسية، ويختار الأعضاء المنتخبون من مجلسي الشعب والشورى، أعضاء الجمعية وفقا للضوابط المشار إليها بالبند السابق»، ودعا البيان المشترك «السلمي» إلى تصحيح النص الحالي.

ودور محمد سليم العوا في إثارة الجماهير ضد "الوثيقة"



<https://youtu.be/19JxqJfeTlo>



<https://youtu.be/7MDQlhTq4nU>

حتى معتر مطر!



<https://youtu.be/7EuFIScv0DA>



<https://youtu.be/PNd8liL4FU4>



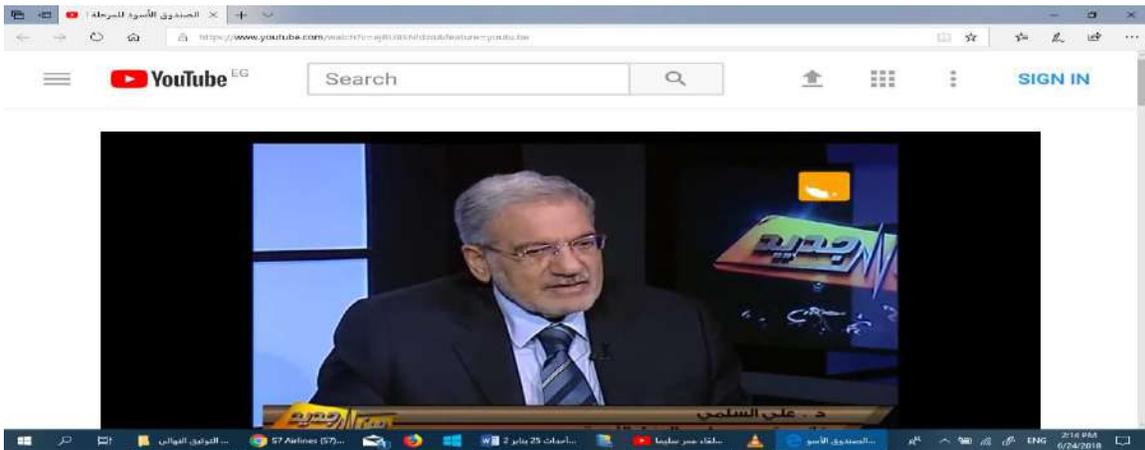
<https://youtu.be/XcYdGyjQE14>



<https://youtu.be/h7Z2AhkjmWk>



<https://youtu.be/hEk00dilYrk>



[https://youtu.be/\\_6Yf6hGZSno](https://youtu.be/_6Yf6hGZSno)



[https://youtu.be/bSaVkbK\\_BE](https://youtu.be/bSaVkbK_BE)