

البحث السادس

المتطلبات الإدارية لفعالية

تحرير الإقتصاد المصرى

أ.د. صديق محمد عفيفى

١- مقدمة

١/٨- مشكلة البحث

تشير المؤشرات الدالة على أداء الإقتصاد القومى إلى ضخامة المشكلة الإقتصادية^(١)، ويظهر ذلك جليا فى تطور الناتج المحلى والعجز فى الموازنة العامة للدولة وفجوة الموارد وتزايد نسبة البطالة وانخفاض مستوى الإنتاجية وارتفاع معدل التضخم وارتفاع حجم المديونية وتوزيع بنود الإنفاق على الناتج المحلى الإجمالى مقارنا بمجموعة الدول العربية.

إن الجهد المطلوب لمواجهة المشكلة الإقتصادية بجوانبها المختلفة جهد كبير، وقد خطت الدولة خطوات هامة فى سبيل تلك المواجهة بدءا بإسقاط وجدولة جزء كبير من الدين الخارجى، إلى إنجاز الاتفاق على برنامج الإصلاح الإقتصادى مع كل من صندوق النقد الدولى والبنك الدولى، إلى بدء التطبيق الفعلى لعدد من السياسات والبرامج الإصلاحية على الأخص فى مجال النقد والائتمان، إضافة إلى بدء تهيئة الأرضية المناسبة لتحقيق إصلاح حقيقى فى قطاعات الإنتاج والموارد البشرية. أى أن الدولة قد التزمت بشكل واضح بتطبيق برنامج التحرير الإقتصادى من أجل تصحيح مسار الإقتصاد الوطنى ومواجهة مشكلاته المزمنة.

ورغم سلامة هذا التوجه العام فى مسار العمل الاقتصادى فإن هناك عددا من المحاذير والعقبات الإدارية التى يمكن أن تحد من فعالية برنامج التحرير الاقتصادى. إن هناك مشكلة حقيقية فى كيفية إدارة هذا التحول الجذرى فى المسار الاقتصادى بشكل سلس يتجاوز العقبات، ويتجنب المخاطر، ويحقق المستهدف من النتائج. وهذا البحث يعنى بمحاولة الإجابة المحددة على السؤال: كيف يمكن إدارة عملية التصحيح الاقتصادى بفعالية؟ وما هى المتطلبات الإدارية لتهيئة فرص النجاح لبرنامج التحرير الاقتصادى؟

٢/١- أهمية البحث

لقد أمملت تجارب التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى العقود الماضية حقيقة أساسية هى أن القدرة الإدارية فى كل المستويات مورد نادر فى كل الدول النامية، وأنها العامل المقيد والمحدد لمساحة الإنتاج التتموى الممكن تحقيقه، ذلك أن القيود الناشئة عن القدرة الإدارية تضع أحد أهم معوقات التنمية التى لا تقل خطورة عن نقص الاستثمار أو نقص الأيدى العاملة أو نقص المساندة من السلطة العليا فى البلاد. لقد اكتشفت دول كثيرة أن إقامة المصانع وبناء الكبارى وتشبيد المنشآت لا يكفى وحده لإحداث التنمية، وإنما فوق ذلك وقبله لابد من تنمية القدرة الإدارية المحلية لتشغيل آلة الاقتصاد الوطنى^(٢).

وأن لمن المثير للدهشة حقا عدم العناية فى أغلب تجارب التنمية بالقدرة الإدارية، بل أن المشروعات عادة ما تدرس جدواها الفنية والمالية والاجتماعية، ولكن قليلا من الإهتمام عادة ما يوجه لبناء القدرة على إدارتها، وهذا ما أظهرته تجارب التعثر المتلاحقة للمشروعات المشتركة مع شركاء أجنبى. حيث تم نقل تكنولوجيا الآلات والتجهيزات وإقامة المنشآت، ولكن لم يتم نقل أو إقامة القدرة الإدارية^(٣).

من جهة أخرى فإن إحداث تحول جذري في بنية الإقتصاد القومي بهذه الأبعاد والجسامة لابد أن يخلق بعض المضاعفات، ويتسبب ولو مؤقتا في بعض الاختلالات، إضافة إلى إمكان استثارته لمقاومة بعض الفئات التي قد لا يكون التغيير مواتيا لمصالحها، أو منسجما مع رؤاها. وهذه كلها أمور يجب أيضا العناية بالاستعداد لها وإدارتها سواء بفرض التحييد أو العلاج أو المواجهة لكي تستمر مسيرة برنامج التحرير نحو غايتها دون تعطيل أو تشويش وباقل تضحيات ممكنة.

من ذلك تتضح الأهمية الفائقة لهذا الموضوع الذي يعنى بقضية محورية في برنامج التحرير الاقصادى وهى كيف نديره بفعالية؟

٣/١- هدف البحث ومنهجيته

يستهدف البحث تحليل وتقييم أداء الإدارة الاقتصادية وتشخيص المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعوق هذا الأداء، وبالتالي تحديد المتطلبات الإدارية لفعالية برنامج تحرير الإقتصاد المصرى.

يبدأ البحث بتحديد ماهية الإدارة الاقتصادية وتحديد أهميتها الاستراتيجية فى النظام الاقصادى وعلاقتها التشابكية مع فعالية كل القطاعات.

ثم ينتقل بعد ذلك إلى تقييم رصيد الانجاز المتحقق فى فعالية الإدارة الاقتصادية، وكذلك رصد ملامح التغيير فى منهجية تلك الإدارة فى السنوات الأخيرة مع بدء تطبيق برنامج الاصلاح الاقصادى.

يلى ذلك عرض دراسة تفصيلية حول التغييرات الإدارية والتنظيمية التى يلزم إجراؤها سواء على المستوى الكلى أو القطاعى من أجل تهيئة أفضل الفرص لنجاح عملية التحرير الاقتصادى .

٢ - موقع الإدارة الاقتصادية فى برنامج الاصلاح الاقتصادى

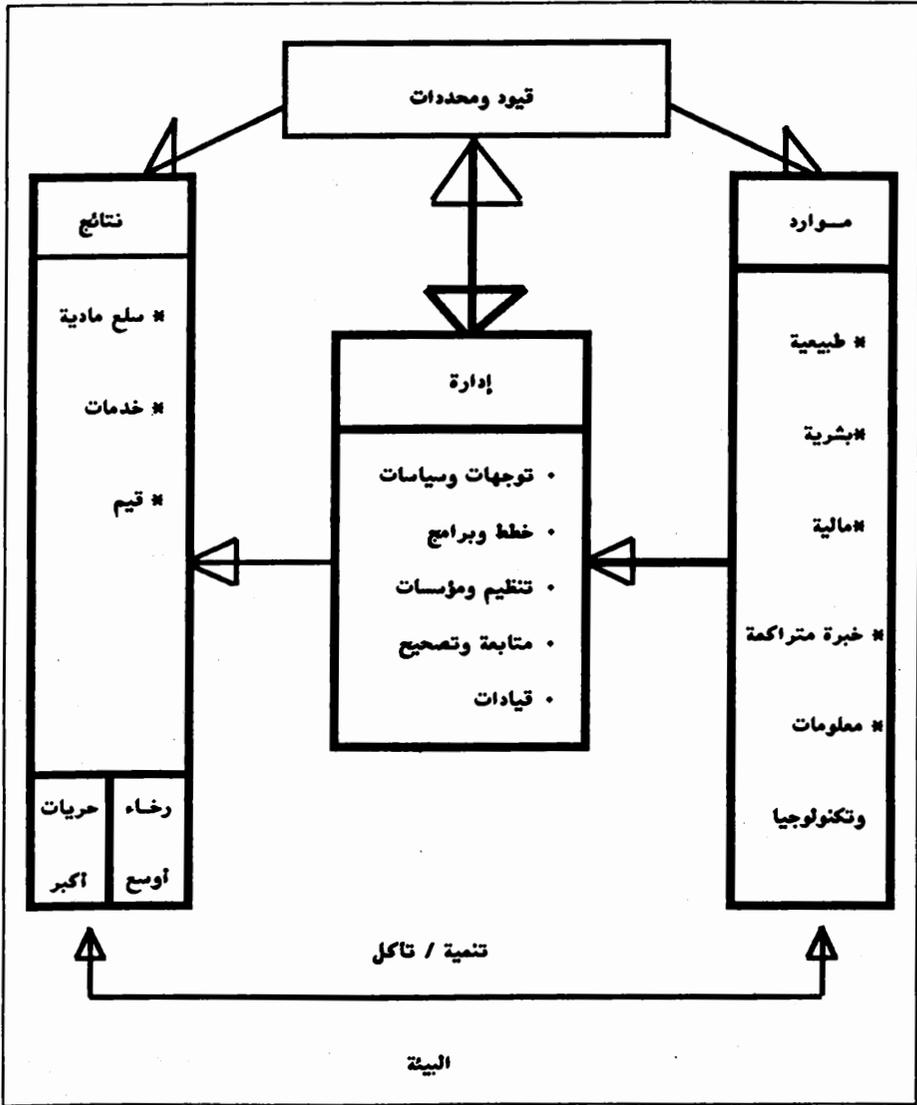
١/٢ - ماهية الإدارة الاقتصادية

الإدارة الاقتصادية وظيفة محددة لا غنى عنها من أجل تصور وتطبيق أى برنامج اقتصادى، وغايتها تنمية القدرة، وخلق الاتجاهات الإيجابية الضرورية لتحقيق الأداء الفعال للنظام الاقتصادى .

وتتضمن هذه الوظيفة توفير القدرة على تعبئة واستخدام المدخلات الطبيعية والبشرية والمالية، وإقامة وتشغيل المنظمات لتصل إلى النتائج المرجوة، وتحليل وتنمية البدائل، وتطوير الاستجابات الممكنة وتحديد التوجهات المرجحة، وتحديد الأهداف التشغيلية، وتصميم نظم العمل وصيانتها، ومتابعة وتقييم وتصحيح النتائج .

وهناك تعريفات كثيرة للإدارة^(١) إلا أنها فى جوهرها تدور جميعا حول بيان المهمة الأساسية لها وهى القدرة على تحقيق النتائج من خلال المنظمات أو الأفراد، وبالتالي فإنها المسئولة عن تحديد الغايات المستهدفة وتعبئة واستخدام المدخلات بشكل سليم من أجل الوصول إلى تلك الغايات والمتمثلة فى ناتج معين من السلع والخدمات والقيم .

ويصور الشكل رقم (١) أدناه موقع الإدارة فى النظام الإقتصادى، حيث تظهر محورية دورها وخطورته، ونلاحظ ما يلى :



شكل رقم (١) موقع الادارة في النظام الاقتصادي

١/١/٢- الإدارة هي العنصر الديناميكي في النظام الاقتصادي وهي التي تحول الموارد إلى نتائج، وعلى فاعليتها يتوقف مدى الإنجاز في حشد الموارد وفي تعظيم النتائج.

٢/١/٢- تعمل الإدارة في إطار بيئة معينة لها خصائصها ولها قيودها ومحدداتها، كما تنصرف القيود والمحددات أيضا إلى ما يتاح من موارد وما يمكن استهدافه من نتائج.

٣/١/٢- إن فعالية الإدارة في تعظيم النتائج هي التي تحدد مدى واتجاه التغيير في الموارد، وبالتالي يحدث النمو أو التآكل فيها، أي أن دور الإدارة إزاء الموارد ليس دور المتلقى فقط، وإنما هو دور فاعل ومحدث للتغيير.

٤/١/٢- لا تقتصر النتائج المستهدفة على البعد المادي فقط من سلع وخدمات وما يتبعها من رضاء، وإنما يجب أن تمتد لتشمل القيم، وأعلاما قيمة الإنسان وحرية. إن الرضاء الأوسع لا يأتي أبدا إلا مع الحريات الأوسع.

٥/١/٢- رغم أن القدرة الإدارية في أي مجتمع هي مورد بحد ذاته، فإنها مورد مختلف جوهريا عن غيره من الموارد من حيث القابلية للاستبدال^(٥) فمن الممكن أن نستبدل رأس المال بالعمل، أو العمل بالأرض، أو التكنولوجيا بالمياه، ولكن القدرة الإدارية عنصر مكمل وليس بديلا، وبالتالي تم فصلها مستقلة في النظام الاقتصادي عن غيرها من الموارد. أن هذه الحقيقة الجوهرية غاية في الأهمية في إدارة برنامج الإصلاح الاقتصادي. وقد تسبب تجاهلها أو عدم إدراكها في إجهاض العديد من محاولات التنمية. لقد اكتشفت الدول النفطية في الخليج مثلا - وبتكلفة باهظة - أن كل الفوائض النفطية والاستثمارات المادية لا يمكن أن تكون بديلا عن بناء القدرة الإدارية^(٦).

٦/١/٢- وترتيباً على ما تقدم فإنه من الواجب التعامل مع الإدارة كركن أساسي من أركان برنامج الإصلاح الاقتصادي إذ لا فائدة ترجى من سياسات وتوجهات سليمة بغير استكمال مكونات العملية الإدارية بالخطط والبرامج والتنظيم والمؤسسات والمتابعة الفعالة. يجب التعامل مع الإدارة كقطاع محدد قابل للتنمية المخططة، ويعتبر تقدمه عنصراً حاكماً للتقدم الممكن في كافة القطاعات.

٢/٢- مصفوفة الإدارة والقطاعات الاقتصادية

١/٢/٢- العناصر المكونة للإدارة الاقتصادية

يمكن تحليل الوظيفة الإدارية في الاقتصاد القومي إلى العناصر الرئيسية التالية:

١/١/٢/٢- تحديد التوجهات والغايات المستهدفة.

٢/١/٢/٢- تحديد السياسات العامة الحاكمة لحركة النظام.

٣/١/٢/٢- وضع الخطط والبرامج المؤدية إلى الغايات.

٤/١/٢/٢- تنظيم الاقتصاد القومي وإقامة المؤسسات القادرة على تنفيذ السياسات والخطط والبرامج.

٥/١/٢/٢- توفير القيادة الفعالة لكل القطاعات والمستويات والمؤسسات.

٦/١/٢/٢- متابعة تشغيل النظام وتقييم نتائجه وتصحيح مساره.

٢/٢/٢- تكامل عناصر الإدارة الاقتصادية

يصور شكل رقم (٢) أهمية العناصر المكونة لوظيفة إدارة الاقتصاد القومي بالنسبة لما يمكن تحقيقه في أي من القطاعات السلعية أو

القطاعات	الصناعة	الزراعة	التعليم	الصحة	..	الغ
<p>عناصر ادارة الاقتصاد</p> <p> * تحديد التوجهات والغايات . * تحديد السياسات . * وضع الخطط والبرامج . * التنظيم والمؤسسات . * القيادات . * المتابعة والتصحيح </p>						

شكل رقم (٢) علاقة الادارة بالقطاعات

الخدمية، وغنى عن البيان أن هذا التأثير يسرى أيضا على ما يمكن تحقيقه بالنسبة لمجموع الإقتصاد القومى .

ويتضح من الشكل رقم (٢) أنه لا يكفى لفعالية العمل فى أى من القطاعات أو فى الإقتصاد القومى، أن يتوافر عنصر واحد من عناصر الإدارة الاقتصادية أو بعض تلك العناصر، إنما المطلوب هو توافرها جميعا لتحقيق النتائج المستهدفة، وبقدر توافر تلك العناصر بقدر ما تحقق النتائج. وفيما يلى بعض الأمثلة التوضيحية :

١/٢/٢/٢- أن تحديد أهداف الاستثمار الصناعى ورسم السياسات المتعلقة باجتذاب المستثمرين وتنشيط مشروعاتهم لا يكفيان وحدهما لضمان تنشيط الاستثمار واجتذاب المستثمرين، وإنما سيبقى من الضرورى وضع الخطط والبرامج التنفيذية، وإقامة التنظيم المؤسسى وتطوير نظم العمل الضرورية لذلك، وكذلك تولية القيادات الواعية والمخلصة لتطبيق السياسات، ووضع المؤشرات اللازمة لمتابعة الأداء والأدوات الفعالة لتصحيح الانحراف فيه. وبدون هذه العناصر الإدارية الهامة ستبقى الأهداف المحددة آمالا بغير تحقق، وتبقى السياسات شعارات غير مطبقة أو تصريحات غير مفيدة .

٢/٢/٢/٢- وحتى لو انتقلنا خطوة إضافية فى منظومة الإدارة الاقتصادية، أى حددنا الأهداف والسياسات وكذلك وضعنا الخطط والبرامج لتحقيق القفزة النوعية فى التعليم مثلا، فسوف يبقى كل ذلك فى عداد الأفكار الطيبة لا أكثر دون نتائج فعلية إلا إذا استكملنا عناصر العملية الإدارية بإقامة التنظيمات المؤسسية القادرة وتوفير القيادات الفاعلة وضبط الحركة بنظام محكم للمتابعة والتصحيح .

٣/٢/٢/٢- وكمثال ثالث ذى دلالة، لا يكفى لتحقيق الإصلاح الاقتصادى أن نوقع اتفاقا للمساندة وملتزم بمجموعة من التوجهات

والسياسات، وإنما يلزم، وعلى نفس الدرجة من الأهمية أن نستكمل باقى مكونات الإدارة الاقتصادية (خطط - تنظيمات - قيادات - متابعة وتصحيح).

ويمكن أن نسوق أمثلة كثيرة أخرى، ولكن المقصود هو التركيز على حقيقة بدهية مؤداها أن تكامل عناصر الإدارة الاقتصادية حتمى لفعاليتها، فهذه الحقيقة على بدامتها كثيرا ما نغفل عنها بقصد أو بغير قصد، ويكون ثمن الخطأ كبيرا فى عمر التنمية وثمار برامج التصحيح.

٣ - رصيد الإنجاز فى إدارة الإقتصاد القومى

١/٣ - حصاد التنمية فى أربعة عقود

تمثل مصر نموذجا شائعا بين الدول النامية التى أقبلت بحماس على نقل ومحاولة تكرار تجارب التنمية فى العقود الثلاثة أو الأربعة الماضية، ولما لم تكن مصر ملتزمة بأيدولوجية جامدة - يسارية أو يمينية - فقد جربت أكثر من نموذج للتنمية، بين تدخل للدولة متفاوت الدرجات فى النشاط الاقتصادى إلى سعى لفتح الأبواب وتنشيط القطاع الخاص وطنيا كان أو أجنبيا، ومن تنظيم صارم للأسواق والحصص والقنوت والأسعار إلى حرية متفاوتة الدرجات فى الأسواق والتسويق. على أن اختلاف النموذج المطبق للتنمية لم يختلف معه كثيرا حصاد التنمية الذى بقى متواضعا بكل المقاييس، مما أشار التساؤل مرارا حول موطن الداء.

يشير بحث حديث^(٧) إلى تواضع مؤشرات أداء الإقتصاد المصرى، ثم يرد ذلك بالدرجة الأولى إلى القصور الإدارى، مؤكدا أن الإدارة فى مختلف المستويات هى المسئولة عن تواضع أداء الإقتصاد المصرى، وما لم تتم مواجهة المشكلة الإدارية فلا أمل فى نمو أو

تنمية. وقد تلخصت أوجه القصور فى مختلف وظائف إدارة الاقتصاد القومى فيما يلى^(٨):

١/١/٣- قصور العمل التخطيطى فى اختيار التوجهات، وأحيانا افتقار النظرة الشمولية، وخلط الخطة بالموازنة، وعدم واقعية الأهداف فى بعض القطاعات، ونقص المعلومات بشكل جسيم.

٢/١/٣- قصور التنظيم سواء فى رؤيته أو استقراره أو كفاءته أو صناعة قراره.

٣/١/٣- محدودية كفاءة القيادات وغياب النظم الفعالة لقياس أدائهم.

٤/١/٣- قصور الأنظمة الرقابية عن تحقيق طموحات المخطط الاقتصادى وتطبيق معاييرها.

٢/٣- تغير منهج إدارة الاقتصاد القومى

شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرا جذريا فى الفلسفة الاقتصادية، وتحولا كبيرا فى منهجية إدارة الاقتصاد القومى، حيث خطت الدولة خطوات ملموسة على طريق التصحيح من خلال تبنى مجموعة من السياسات والإجراءات الهامة:

- تحرير سوق النقد وتوحيد سعر الصرف الأجنبى.
- تحرير سعر الفائدة وضبط الائتمان المصرفى.
- وضع وبدء تطبيق برنامج التحول إلى القطاع الخاص فى المحليات وغيرها.
- اتخاذ الإجراءات النقدية لكبح جماح التضخم وتمويل عجز الموازنة بموارد حقيقية.

- التخفيض التدريجى للتدخل الإدارى فى الأسواق والأسعار.

- إصدار قانون جديد لتنظيم اختيار القيادات.

- بدء التحضير لإطلاق قوى المنافسة فى السوق وإعمال جهاز الثمن.

وتمثل هذه السياسات والإجراءات عناصر هامة فى حزمة السياسات والإجراءات الإصلاحية التى تم الاتفاق عليها ضمن خطة شاملة لتحقيق التحرير الشامل للاقتصاد المصرى، وهى بالتأكيد إنجازات ملموسة وواعدة ويمكن أن تكون مقدمة ضرورية لتحقيق الإصلاح تدريجيا فى المجالات الأكثر تعقيدا.

يتطلب هذا التغيير فى منهجية الإدارة الاقتصادية أن تواكب تغييرات موازية فى جميع عناصر الإدارة الاقتصادية، لأن التغيير أو الإنجاز المتحقق فى عنصر واحد أو فى بعض العناصر يمكن أن يتهدد ما لم تكتمل بقية العناصر - على النحو السابق إيضاحه.

يمكن تصنيف الجزء الأكبر من السياسات والإجراءات الإصلاحية التى تم الالتزام بها خلال الفترة الماضية فى باب تحديد التوجهات ورسم السياسات وهما العنصرين الأولين فى الإدارة الاقتصادية، كما يمكن تصنيف بعضها كتغطية لعنصر التخطيط أو التنظيم. وبالتالي تبقى الفجوة قائمة فى منظومة الإدارة الاقتصادية حيث تلزم العناية باستكمال خطط وبرامج الإصلاح، وإحداث التغييرات التنظيمية والمؤسسية المطلوبة وتوفير القيادات الواعية للتغيير والقادرة على قيادته، إضافة إلى مجموعة إجراءات التنفيذ والرقابة على مستوى الأجهزة.

إن السياسات الجيدة يمكن أن تفرغ من مضمونها وحكمتها ما لم نقم النظام الإدارى الملائم لتنفيذها ونولى القيادات المؤهلة والواعية لتشغيله.

وسوف نقوم فيما تبقى من هذه الورقة بعرض موجز لعدد من المتطلبات الإدارية لفعالية برنامج التحرير الإقتصادي، والتي نراها محورية بالنسبة لنجاحه .

٤ - مجالات التصحيح الإداري من أجل التحرير الإقتصادي

يفرض التحرير الإقتصادي الحاجة إلى إحداث تغييرات هيكلية فى تنظيم وإدارة اقتصادنا القومى بمختلف قطاعاته، وفى بيئة العمل، وفى آليته وفى قياداته وأسلوب اتخاذ قراراته. وما نعرضه أدناه هو مجموعة المجالات الأساسية التى نرى جدارتها بأولوية الرعاية.

١/٤- ترشيد القطاع الحكومى

١/١/٤- أبعاد المشكلة

١/١/٤- يبلغ عدد وحدات القطاع الحكومى ٥٥٨ وحدة يعمل بها نحو ٣٦ مليون موظف^(٩) وفق الموازنة العامة للدولة للعام المالى ١٩٨٨/٨٧ (انظر الجدولين أرقام ٩ ، ١٠ بالملحق) ولا شك أن هذا الحجم الكبير للقطاع الحكومى يفوق متطلبات الكفاءة والفعالية ويرتب مشكلات تنسيقية ورقابية عديدة، ناهيك عن تعدد الأجهزة والمستويات الرئاسية واتساع نطاق الإشراف إلى درجة تعوق الإدارة الفعالة خصوصا فى المستوى الأعلى من تنظيم الدولة. وجدير بالتنويه أن تولية وزير واحد للإشراف على أكثر من وزارة واحدة لا يسهم بالضرورة فى حل مشكلة تضخم الجهاز الحكومى، حيث تبقى الكيانات قائمة بكل ما فيها من سلبيات هيكلية، بل يضاف إليها مشكلة نقص الوقت المتاح للوزير بالنسبة لكل من الوزارات التابعة، وهو ما لابد أن يؤثر سلبيا على فعالية الإدارة وسلامة القرار.

٢/١/١/٤- هذا، ويعانى القطاع الحكومى كذلك من مشكلة عدم الاستقرار التنظيمى إلى حد كبير بل ان عدد الوزارات وتقسيماتها يتقرر فى العادة على عجل مع صدور كل تشكيل وزارى جديد .

٣/١/١/٤- ويترتب على ظاهرتى التضخم وعدم الاستقرار مشكلة ثالثة تتعلق بتداخل الأدوار أو تفتيتها بما قد يضر كفاءة الأداء والفعالية فى تحقيق الهدف، فعلى سبيل المثال نجد أن مسألة تنمية الموارد البشرية موزعة بشكل مخل على العديد من الجهات التى يصعب تصور وجود منظومة واحدة تربط توجهاتها وخططها وبرامجها فى نسيج واحد ونحو غاية واحدة. وتسرى نفس الملاحظة على اختصاص التنمية الزراعية أو اختصاص إدارة ورعاية شئون المصريين بالخارج، أو اختصاص تطوير قطاع الأعمال العام، أو غير ذلك .

٤/١/١/٤- ويترتب على ضخامة الجهاز الحكومى وعدم استقراره وتداخل أدوار بعض وحداته أن تفاقمت مشكلة تعقيد نظم العمل أو بطء وعدم دقة العمل الحكومى عادة، ويساهم فى ذلك عوامل أخرى بطبيعة الحال، إنما ما يهمنا هنا هو تأكيد حقيقة التدهور المخل فى مستوى الخدمة الحكومية إلى الحد الذى نكاد معه نعتبر أن ذلك من المسائل التى لا يمكن تغييرها .

٥/١/١/٤- وأخيرا، فإن أكثر المشكلات خطورة هى افتقاد الرؤية وغموض الدور، حيث يبدو أن غالبية القائمين على وحدات القطاع الحكومى لا يدركون بوضوح طبيعة الدور الجديد للقطاع الحكومى فى ظل التغيير الجذرى فى منهجية الإدارة الاقتصادية، وبالتالي ما زالت أكثريتهم -على مختلف المستويات - يعيشون ويمارسون الدور القديم للجهاز الحكومى الذى يتدخل فى كل شئ ويفرض الوصاية على كل عمل وتمتد ذراعه لتطول كل جزئية من جزئيات النشاط الإنسانى^(١). والنتيجة الحتمية لذلك هى ظاهرة التناقض وعدم الاتساق بين بعض السياسات والتصريحات التحريرية من جهة وبين الممارسات الفعلية فى مواقع

التنفيذ من جهة أخرى . وهذه هي أخطر مشكلة إدارية تواجه التحول في منهج العمل الاقتصادي ، لأنها ليس فقط تعوق الحركة ، ولكنها أيضا تثير الشكوك حول المصداقية .

٢/١/٤ - اتجاهات التصحيح

١/٢/١/٤ - إن أول ما يجب أن نتصدى له هو تصحيح الدور وتوضيح الرؤية ، فلم تعد الحكومة هي المسؤولة عن كل شئ بما في ذلك توظيف الناس بأجهزتها حتى ولو لم تكن لديها وظائف ، أو توفير الكماليات حتى ولو لم تكن لديها موارد ، أو زراعة الأرض وصيد السمك حتى ولو لم تكن مؤهلة لذلك . إن التحول في مسار العمل الاقتصادي يتطلب تحولا موازيا في دور القطاع الحكومي بالاقتصاد .

إن دور الحكومة في ظل التحرير الاقتصادي هو : تهيئة البيئة المنظمة والأمنة للنشاط الاقتصادي ، وتنظيم العلاقات العادلة بين الأطراف ، وتوجيه مسار العمل الاقتصادي بالحوافز ، وليس الأوامر ، إلى سد وإغلاق الفجوات ، وسوف يتطلب ذلك المحافظة على آلية السوق وحماية المنافسة بين كل وحدات الإنتاج على اختلاف صور ملكيتها .

إن إدراك هذا الدور الجديد للقطاع الحكومي والالتزام به شرط أساسي لنجاح برنامج التحرير الاقتصادي ، وسوف يحتاج ذلك إلى التزام القيادات والرئاسات التنفيذية في مختلف المستويات لتغيير الرؤية للعمل والغاية منه ، وتغيير العلاقة مع المواطن - إلى "علاقة خدمة" بدلا من "علاقة المنحة" ، ويصبح جهاز الخدمة المدنية جهاز خدمة حقيقيا وظيفته تقديم الخدمة وتهيئة المناخ لعطاء الفرد وإبداعه ، وليس جهاز وصاية أو عطايا أو تشكيك وتربص بالمبادرات الخاصة .

٢/٢/١/٤ - ويرتبط بالنقطة السابقة الحاجة إلى تطوير آليات فعالة للتصحيح الذاتي في مختلف القطاعات والمستويات ، فعندما يتضح الدور وندرته ونقته به سيكون من اليسير على المسئول أن يضبط

إيقاع العمل المنوط بمنظمته بما يتفق مع هذا الدور، ويجرى التصحيحات المناسبة لدى نشأة الحاجة إلى ذلك .

٣/٢/١/٤- سوف يقود تصحيح دور الحكومة بالضرورة إلى تناقص الحاجة إلى هذا الكم الهائل من الوحدات والموظفين، وبالتالي تتاح منطقيا إمكانية تخفيض حجم القطاع الحكومى بشكل تدريجى، ومن المؤكد يقينا أننا لسنا بحاجة إلى كل هذا الجهاز، ومن المؤكد أيضا أن تخفيض حجمه سيساهم فى رفع كفاءته وزيادة فعاليته للقيام بالدور الصحيح المنوط به فى إطار تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى . وتجب ملاحظة أن تخفيض حجم القطاع الحكومى يلى فى الأولوية تصحيح دوره وذلك لسببين : لأن تصحيح الدور سيفرض تخفيض الحجم من الناحية المنطقية، ولأن تخفيض الحجم قد يخلق ضغوطا على التوظيف يفضل تأجيلها مؤقتا لحين تحقق بعض ثمار التنشيط الاقتصادى .

٤/٢/١/٤- ومع ذلك، فيمكن أن نبدأ ومن الآن فى ترشيد التنظيم الأعلى للدولة لتخفيض عدد الوزارات، وتنسيق قطاعات الخدمات، وتخفيض نطاقات الإشراف والمستويات الإدارية، وتصحيح الأوضاع التنظيمية والإدارية بأجهزة الحكم المحلى .

٥/٢/١/٤- ويتواكب مع ذلك إعطاء المزيد من الدعم والتأييد للجهود النشطة لرفع مستوى الخدمة الحكومية فى مختلف المجالات وعلى الأخص فى الأجهزة المتصلة بالنشاط الاقتصادى كالأجانب والاستثمار والتخطيط، على أن يتحمل التبعة الأولى فى ذلك القيادات الميدانية، وهو ما يعنى إعادة صياغة دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فيما يخص مسؤوليته عن تطوير الخدمة المدنية .

٢-٤- ترشيد قطاع الأعمال العام

١-٢/٤ أبعاد المشكلة

استهدف قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ التطوير الشامل للقطاع العام لرفع كفاءته وترشيد استخدام موارده، ولقد حقق القانون الكثير من التقدم نحو خلق بيئة مناسبة لقطاع الأعمال، ومع ذلك تبقى هناك بعض النقاط الجديرة بالمناقشة والاهتمام:

١/١/٢/٤- لم يحقق التنظيم الجديد تغييرا جوهريا في طبيعة العلاقة بين الحكومة وبين شركات الأعمال، فما زالت الوزارة والوزير لهما التأثير الواضح في تشكيل المجالس واختيار القيادات ومحاسبتها. وفي تقديري أن هدف عزل الملكية عن الإدارة، بالمفهوم الذي يطرح به، هو هدف يصعب تحقيقه، ومن الخطأ أن نسعى لتحقيقه، فصاحب المال لا بد أن يمارس النفوذ والتأثير على الإدارة وعليه محاسبتها بهدف حماية ماله والتأكد من حسن استخدامه، وبالتالي فإن الدولة لا يمكن أن تتخلى عن ممارسة التأثير والنفوذ على الشركات التي تملكها. ولكن السؤال هو كيف يكون ذلك مع ضمان كفاءة الإدارة وفعاليتها؟

٢/١/٢/٤- حاول القانون الجديد النص على بعض الأحكام التي تسعى لتحقيق المساواة في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص وهو أيضا هدف غير جدير بالرعاية، فإننا إذا ساوينا بينهما تماما - وهو أمر صعب التحقيق بحد ذاته - لكان معنى ذلك أن القطاع العام أصبح يخضع لمعيار الربح شأنه شأن القطاع الخاص، وهو أمر يثير التساؤل حول دور الدولة، وهل وظيفتها تشغيل المشروعات بهدف الربح؟ وهل هي الأكفأ في هذا المجال؟

٣/١/٢/٤- رغم ما أدخله القانون من تعديلات في قواعد مشاركة العاملين في الإدارة، فإنه مازال قاصرا عن التصحيح الجوهري لهذه المسألة.

٤/١/٢/٤- لا يهين القانون الإطار الحافز بالدرجة المناسبة للتحويل التدريجي إلى مشاركة القطاع في ملكية الشركات.

٢/٢/٤- اتجاهات التصحيح

١/٢/٢/٤- إن أول ما يجب التسليم به هو أن الملكية عنصر حاسم ومقيد في تحديد مساحة الكفاءة الممكن تحقيقها في مشروعات الأعمال، وذلك ما أثبتته التجارب والدراسات في مصر والخارج^(١١). وبالتالي يجب أن نواجه وبشكل حاسم قضية الملكية العامة لمشروعات الأعمال فيتم حصرها في المجالات الاستراتيجية أو الأمنية، ونخطط بشكل معلن للتحويل التدريجي إلى الملكية الخاصة.

٢/٢/٢/٤- يجب صرف النظر عن المناورات التكتيكية في تطوير قطاع الأعمال والتي تستغرق من الجهد والوقت ما يمكن تخصيصه، وبمردود أفضل، للتنمية الحقيقية لقطاع الأعمال. إن تغيير اللافات والمسميات لا يمكن أن يحقق وحده تغييرا حقيقيا في إدارة قطاع الأعمال.

٣/٢/٢/٤- يجب أن يكون الهدف في تنظيم قطاع الأعمال هو إقامة مناخ من المنافسة على أساس الكفاءة، وأن يكون ذلك بأدوات فعالة وليس ببعض النصوص والحيل القانونية غير المجدية.

٤/٢/٢/٤- يجب أن تكون ممارسة الحكومة للنشاط الاقتصادي التنفيذي من قبيل الاستثناء وليس القاعدة.

٥/٢/٢/٤- يجب تأكيد الدور السليم لكافة المنظمات الحكومية المتصلة بالنشاط الاقتصادي وفق منظور دور الحكومة على النحو السابق تجديده في ١/٢/١/٤ أعلاه، وعلى النحو التطبيقي الوارد أدناه بالنسبة لبعض المنظمات الرئيسية في العمل الاقتصادي.

٣/٤- الإدارة السليمة لبرنامج التخصيصية^(١٢)

١/٣/٤- المشكلة

١/١/٣/٤- رغم أن التخصيصية تعد أحد أهم البرامج الفرعية لبرنامج إصلاح الاقتصاد المصرى، فإن هناك بعض التردد بشأن أبعادها الكاملة، وبعض الخلط حول مفهومها الصحيح حيث يعدها البعض، خطأ، ردة على مكاسب التنمية أو تهديدا مباشرا لمصالح الطبقة العاملة أو تصفية غير واعية "القلعة" القطاع العام.

٢/١/٣/٤- هناك بعض الفئات المتضررة من التخصيصية، ومن المتوقع أن تثير هذه الفئات المشكلات وتضع العراقيل فى طريق التطبيق الناجح للتخصيصية.

٣/١/٣/٤- لم تلتزم الحكومة حتى الآن ببرنامج محدد للإنجازات والتوقيتات فى شأن التخصيصية، كما لم تسند المسئولية بشكل معلن إلى جهة محددة تجرى محاسبتها على النتائج أولا بأول.

٤/١/٣/٤- يتم تنفيذ بعض حالات بيع القطاع العام فى الوقت الحاضر بأسلوب اجتهادى، ربما لا يكون هو الأفضل لتحقيق المكاسب المستهدفة من التخصيصية.

٥/١/٣/٤- إن عدم الالتزام بمنهج علمى متكامل فى إدارة برنامج التخصيصية يمكن أن يؤدي إلى صعوبات ومشكلات ومضاعفات تهدد استمرار البرنامج بأكمله.

٢/٣/٤- المتطلبات الإدارية لنجاح التخصيصية

١/٢/٣/٤- إدراك والترويج للأبعاد الكاملة لبرنامج التخصيصية فى إطارها الصحيح كحزمة متكاملة من السياسات والاجراءات التى تستهدف تحقيق الأهداف الإنمائية والتوزيعية بفعالية أكبر من خلال توسيع

نطاق عمل القطاع الخاص فى ظل اطلاق آلية السوق وحماية المنافسة على أساس الكفاءة. إن تحويل الملكية ليس هدفا بحد ذاته وإنما الكفاءة هى المستهدفة، والمنافسة شرط مبدئى للكفاءة. ويتطلب ذلك أن يعلن بشكل محدد الالتزام بالأبعاد الكاملة للتخصيصية ويروج لها على هذا الأساس.

٢/٢/٣/٤- اعتبار عملية قطاع الأعمال العام مقدمة ضرورية ذات هدف مزدوج أولهما رفع كفاءة تشغيل الوحدات العامة التى يتقرر استمرارها كوحدات عامة، وثانيهما تأهيل الوحدات العامة التى يتقرر بيعها لتكون أكثر جاذبية للمستثمر المرتقب.

٣/٢/٣/٤- تحديد أولويات تطبيق التخصيصية بشكل علمى، ويمكن الاسترشاد بما يلى :

* معيار الربحية، فصحيح أن الوحدات الخاسرة هى التى قد تسعى الحكومة لبيعها أولا، ولكن تنشيط السوق وتنمية الثقة يتطلب تأهيل تلك الوحدات أولا لإثبات جدارتها قبل طرحها حتى تحقق قيمة بيعية مجزية، كما أن بيع الوحدات الرابحة يسهم فى تنشيط البرنامج من جهة، ويسهم فى تدوير الأموال من جهة أخرى.

* معيار الحجم، ومن الطبيعى توقع أن الوحدات الأصغر حجما سيتيسر بيعها فى البداية خصوصا قبل تنشيط سوق المال، ثم يتدرج الأمر إلى الوحدات الأكبر.

* معيار طبيعة النشاط، فهناك أنشطة تتلاءم بطبيعتها مع القطاع الخاص كما أنها لا تمثل خطورة أمنية أو أهمية استراتيجية، ومثل هذه الأنشطة تكون هى الأولى بالبيع أولا، ويدخل فى هذه أغلب أنشطة التجارة الداخلية والسياحة والمقاولات والنقل الداخلى والزراعة.

* معيار الملكية، حيث يمكن البدء أولاً بالوحدات المملوكة بالاشتراك بين القطاعين العام والخاص، ثم تنتقل إلى الوحدات المملوكة ملكية كاملة للدولة. كذلك يكون من الأيسر البدء ببيع الوحدات المملوكة للمحليات ثم الانتقال بعد ذلك إلى الوحدات المملوكة من قبل الجهات المركزية.

* معيار هيكل السوق، وهنا نبدأ فى بيع الوحدات التى تصحح الأوضاع الاحتكارية وتهيئ السبيل لمزيد من المنافسة فى السوق.

* معيار التغير التكنولوجى، ويقصد هنا البدء بتحويل الوحدات التى تعمل فى الصناعات سريعة التغير تكنولوجيا، فتلک تتوافق خصائصها بدرجة أكبر مع المرونة العالية فى منشآت القطاع الخاص.

٤/٢/٣/٤- يتم تطبيق هذه المعايير برؤية متفتحة، مع الجهد الموازى لتصحيح أوضاع الوحدات العامة فى ظل تطبيق قانون قطاع الأعمال الجديد والذى يستهدف رفع كفاءة تلك الوحدات وترشيد هيكلها التمويلية، وبناء على هذا يتم الاستقرار على الوحدات المقترحة تحويلها إلى القطاع الخاص.

٥/٢/٣/٤- يلى ذلك تحضير هذه المشروعات بشكل جيد للبيع، ويلزم لذلك أمران:

* إعادة تأهيل الوحدات المرشحة للبيع.

* فض الشبكات وفرز الالتزامات على تلك الوحدات ومن ذلك النظر فى مستقبل المعاملة التفضيلية التى كانت تتمتع بها الشركة العامة، والالتزامات التعاقدية، والالتزامات صناديق التأمينات والمعاشات، والمديونيات، والحصص، ومناطق الاحتكار، وغير ذلك من الأمور.

٦/٢/٣/٤- يجب أيضا العناية بمسألة تقييم الشركة أو الوحدة المرشحة للبيع، ولا نقدر أن أسلوب اللجان هو أفضل الأساليب لاتمام هذا التقييم، وإنما يمكن إسناد التقييم لجهات متخصصة على مستوى عال من المهنية مع إمكان ممارسة الرقابة على عمل تلك الجهات بواسطة الجهات الحكومية ذات الاختصاص. وهناك أيضا أسلوب التقييم المتداخل مع البيع، كما أن هناك قضايا التقييم الجزئى أو الكلى للشركة، وكلها أمور يجب التعامل معها بمنهجية سليمة.

٧/٢/٣/٤- يعتبر اختيار الأسلوب المناسب للبيع أحد المحددات الرئيسية لنجاح البرنامج، ويجب فى كل الأحوال أن يتم اختيار الطريقة المناسبة فى كل مشروع على حدة طبقا لحجم المشروع وحالة السوق وجاذبية الاستثمار فيه وتوافر المشتريين المرتقبين والقيمة التقديرية للبيع. إن أسوأ ما يمكن حدوثه هو تنميط أسلوب البيع بالمزاد أو المظاريف أو طرح الأسهم فى الاكتتاب أو غير ذلك. وإنما يجب اختيار الطريقة المناسبة لكل حالة بعد دراسة ظروفها كاملة، مع وضع الضوابط المناسبة لحماية المال العام وتحقيق عدالة الصفقة، وتهيئة فرص النجاح أمام المشتري المرتقب.

٨/٢/٣/٤- يجب فى كل الأحوال استمرار الدولة فى ممارسة دورها الأصيل فى مراقبة مستويات الإنتاج وطاقاته ومستويات الأسعار والجودة وفق قواعد حرية السوق حتى لا تحدث اختناقات أو تجاوزات فى الطاقة أو فى شروط بيع الناتج بعد التحول إلى القطاع الخاص.

٩/٢/٣/٤- بالنظر إلى العدد الكبير لشركات القطاع العام والوحدات العامة، وبالنظر إلى المخاطر والصعوبات التى تكتنف التخصيصية كسياسة فإننا نقدر ضخامة العمل الإدارى الضرورى لتطبيق برنامج التخصيصية بنجاح، وهو الأمر الذى يستوجب إقامة جهة مختصة أو تكليف جهة محددة لتولى تنفيذ البرنامج، على أن تربط تلك الجهة بأعلى مستوى تنفيذى فى الحكومة، لتتوافر لها القوة والدعم

الضوريان لشجاعة القرار ونزامة المقصد والاصرار على النجاح. إن إقامة أو تحديد مثل هذه الجهة ضرورى من أجل فعالية إدارة برنامج التخصيصية ومتابعة تنفيذه، والمحاسبة عن التقدم فى التنفيذ أو التعشرفيه.

٤/٤- تنظيم وتنشيط سوق المال

١/٤/٤- أبعاد المشكلة

١/١/٤/٤- رغم مرور سنين طويلة على إنشاء هيئة سوق المال فإن حركة التعامل بالسوق مازالت فى مستوى أدنى مما هو مرغوب فيه لمسايرة برنامج التحرير الاقتصادى^(١٣).

٢/١/٤/٤- ومازالت هناك درجة عالية من الريبة لدى المستثمر الصغير فى صيغة الأوراق المالية كحقل لاستثماره، وربما كان ذلك راجعا لتجارب غير ناجحة فى الماضى، أو لسلبيات المناخ الاقتصادى العام، أو لعدم الوعى لا أكثر.

٣/١/٤/٤- توجد بعض مظاهر عدم الاستقرار فى سوق المال كنتيجة لنمو ثم تراجع شركات توظيف الأموال والتخبط فى التعامل معها، ولبعض الأحداث غير المواتية فى القطاع المصرفى، ثم للمنافسة الحادة من أذون الخزانة وما يصاحبها من تساؤلات حول خطط الحكومة فى هذا الخصوص، ثم أيضا نتيجة استمرار حالة الانتظار والترقب لدى قطاعات كبيرة من المستثمرين، تلك الحالة التى نشأت مع بدايات إجراءات الإصلاح الاقتصادى الإنكماشية، ومازالت مستمرة.

٢/٤/٤- اتجاهات التصحيح

١/٢/٤/٤- تطوير هيئة سوق المال لتؤدى دورها بفعالية من أجل تنشيط الاستثمار وتدوير رؤوس الأموال وتحقيق الرقابة التلقائية لصاحب المال

على إدارة المشروعات، وتحريك الأموال إلى المجالات الأكثر مردودا، وبالتالي زيادة كفاءة تخصيص الموارد، وما يعنيه ذلك من كفاءة تشغيل النظام الاقتصادى .

٢/٢/٤/٤- ويتطلب هذا التطوير لدور الهيئة قدرا أكبر من الخيال والإبداع فى مداخل العمل وأساليبه وطرقه، أكثر مما يتطلب تغييرا فى نصوص القوانين أو إصدار قانون جديد لتنظيم الهيئة .

٣/٢/٤/٤- ومن الطبيعى كذلك أن نتوقع تحسنا فى المناخ الاقتصادى مع تقدم تطبيق برنامج التحرير، ولا شك أن ذلك سيدعم كل جهد للهيئة بصدد تنشيط سوق المال وتحقيق الاستقرار فيه .

٥/٤- تنظيم وتنشيط الاستثمار

١/٥/٤- أبعاد المشكلة

١/١/٥/٤- تزامن إنشاء هيئة الاستثمار مع بدء تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى فى أوائل السبعينيات بوظيفة محددة وضرورية تتلخص فى تحسين المناخ الاستثمارى والتمسير على المستثمرين بما يحقق اجتذاب المزيد من الاستثمارات الخاصة. ويبدو أن تلك الوظيفة لم تكن بالوضوح الكافى لذوى الشأن مما تسبب فى تواضع الإنجاز المحقق بشأنها بدرجة كبيرة .

٢/١/٥/٤- مازال المستثمرون يكررون التنبيه إلى أنه لم يتم التيسير ولم يتم تحسين المناخ بالدرجة الكافية، بل إن ندوات ومؤتمرات حل مشاكل المستثمرين أصبحت حدثا متكررا فى الساحة الاقتصادية، ووصل الأمر فى بعض الأحيان إلى إنشاء مكاتب ملحقة بأعلى سلطة تنفيذية فى البلاد لحل مشاكل المستثمرين، بل إلى حد اللجوء إلى الصحف لنشر نداءات وشكاوى المستثمرين . وإن دل ذلك على شئ فإنما يدل على فشل النظام الإدارى المختص فى التعامل مع الموقف، مما يدفع

المتعاملين معه إلى السعى لتجاوزه والوصول إلى نقطة أعلى في سلم القرار.

٢/٥/٤- اتجاهات التصحيح

١/٢/٥/٤- يجب تشخيص المشكلة على نحو سليم وهي في تقديرنا ذات شقين: الشق الأول يتعلق بالمناخ الاقتصادي العام ومستوى وأساليب أداء القطاعات الحكومية المختلفة، والشق الثاني يتعلق بالأداء الخاص بهيئة الاستثمار ذاتها.

٢/٢/٥/٤- لا تسأل هيئة الاستثمار عن الشق الأول، ولكنها مسؤولة عن السعى المخطط بالتعاون مع كافة الوزارات الأخرى على تغييره، ويصبح عمل الهيئة هنا غير متعلق بمشروع معين أو مستثمر معين، وإنما بالسياسات الحاكمة والإجراءات العامة ذات التأثير على الاستثمار. فيتوقع منها أن تسدى النصح بشأن آثار ونتائج السياسات والقرارات العامة وهي بعد في مرحلة الدراسة، فيستنير راسم السياسة وصاحب القرار فإما أن يكيف سياسته وقراره مع النصيحة، أو ينظر في اتخاذ ما يلزم للتكيف مع الآثار والنتائج المتوقعة. إن هذا هو الدور الأكثر أهمية لهيئة الاستثمار، وهو دور ذو بعد مستقبلي وتنموي بالدرجة الأولى ومطلوب بإلحاح في إطار تطبيق برنامج التحرير الاقتصادي. وسوف يتطلب القيام بهذا الدور إحداث التغيير التنظيمي المناسب بالهيئة وتخصيص الموارد البشرية المؤهلة لتوليها، كما سوف يتطلب بالضرورة إحداث التغيير في آلية اتخاذ القرار الاقتصادي على مستوى الدولة.

٣/٢/٥/٤- أما الشق الثاني فإدارة الهيئة هي المسؤولة عنه، ولا شك أن تطوير نظم العمل وضبط آليته يمكن أن ينقل مستوى الخدمة فوق عقبات التعقيد والتربح. يضاف إلى ذلك التدريب الجاد لكوادر الهيئة بشأن طبيعة دور الهيئة وموقفها ورسالتها في النظام الاقتصادي، وبشأن

دورهم فى العمل على تخفيض التدخل البيروقراطى فى العمل الاقتصادى والنشاط الاستثمارى .

٤/٢/٥/٤- من الضرورى أيضا تطوير العلاقة بين الحكومة بصفة عامة وجهاز التخطيط بصفة خاصة من جهة، وبين القطاع الخاص من جهة أخرى وذلك بهدف إشراك القطاع الخاص بالآلية المناسبة ومن خلال القنوات الملائمة فى صياغة التوجهات الاقتصادية ورسم السياسات الإنمائية، بل وفى التحديد الواقعى والعلمى لنصيب القطاع الخاص فى الخطة. إننا بحاجة إلى إقامة قناة فعالة من خلال الإطار التنظيمى المناسب لضمان استمرار الاتصال والحوار والتعاون بين جهاز التخطيط وبين القطاع الخاص الذى يتوقع أن يتزايد نطاق دوره فى العمل الاقتصادى مع كل تقدم فى تطبيق برنامج التحرير الاقتصادى .

٦/٤- التنظيم الفعال للصندوق الاجتماعى للتنمية

١/٦/٤- المشكلة

١/١/٦/٤- نشأ الصندوق الاجتماعى للتنمية كأحد أهم مفاتيح الحركة فى مواجهة صعوبات وعقبات الإصلاح الاقتصادى، وتوافر له تمويل طيب لبداية نشاطه^(١٤)، ومع ذلك فإن الصندوق لم يبدأ نشاطه الفعلى حتى الآن .

٢/١/٦/٤- أشير بعض التساؤل من مصادر متعددة^(١٥) حول مدى إدراك السلطات المختصة والأطراف المعنية لرسالة الصندوق الحقيقية فى برنامج التحرير الاقتصادى، مما يهدد فرص نجاحه .

٢/٦/٤- اتجاهات التصحيح

١/٢/٦/٤- يمكن للصندوق أن يمارس دوره بفعالية فى مساندة برنامج التحرير الاقتصادى وبخاصة فى التخفيف من حدة الآثار السلبية

والمضاعفات المترتبة على خطط رفع الكفاءة وتصفية البطالة المقنعة والمشروعات الخاسرة ووقف الإسراف فى التوظيف الحكومى ويمكن للصندوق أداء ذلك إذا التزم بتنفيذ المحاور الرئيسية لعمله وفق رؤية واضحة لرسالته :

* تقدير وتوصيف الفجوة الاستثمارية الأولى بنشاط الصندوق .

* رصد وتنمية الفرص الاستثمارية .

* التقييم السليم للأفكار والمشروعات الصغيرة .

* التسويق المتطور لخدمات الصندوق لتحل فلسفة "الخدمة" محل فلسفة "المنح" .

* وضع نظام ميسر وفعال لالتقاء الطلب بالعرض المتاح من موارد الصندوق .

* تقديم المشورة الفنية للمقترضين لزيادة فرص نجاحهم .

٢/٢/٦/٤ - يلزم كذلك إعادة النظر فى تنظيم الصندوق ليكون أكثر قدرة على القيام بهذه المهام الجسام، وعلى الأخص يجب النظر فى تشكيل مجلس الإدارة ليكون أكثر فعالية فى النهوض بدوره .

٧/٤ - المعلومات

١/٧/٤ - المشكلة

١/١/٧/٤ - هناك قصور شديد فى تنظيم وفعالية أجهزة المعلومات بصفة عامة .

٢/١/٧/٤- رغم الإنجاز الملموس الذى تحقق من خلال مركز المعلومات بمجلس الوزراء . فإنه يبقى جزيرة شبه وحيدة فى بيئة إدارية لم تنتبه بعد لخطورة عنصر المعلومات .

٢/٧/٤- متطلبات أساسية

١/٢/٧/٤- يجب اعتبار المعلومات أحد الروافد الأساسية فى تنظيم جميع الوزارات والهيئات على اختلاف أشكالها .

٢/٢/٧/٤- يجب تخصيص الاستثمارات الضرورية والكافية لإقامة النظم المتطورة للمعلومات فى كل موقع تنفيذى .

٣/٢/٧/٤- يجب بذل الجهد الكافى لتحقيق التنسيق والاتساق فيما بين المصادر المتعددة للمعلومات على مستوى الدولة .

٨/٤- القيادات

١/٨/٤- المشكلة

١/١/٨/٤- إن تطبيق السياسات الجديدة يتطلب رؤية جديدة، ويتطلب روح جديدة ونظرة للأمور مختلفة . وليس من الضرورى أن تكون القيادات القديمة مؤهلة بشكل تلقائى لتطبيق السياسات الجديدة . إن أهم ما يهدد بفشل برنامج تحرير الاقتصاد المصرى هو أن يقوم على تنفيذه قيادات غير واعية بالتغيير أو غير مؤمنة به أو غير مخلصه لنجاحه ، فتتحول السياسات الجيدة إلى ممارسات خاطئة ثم إلى نتائج مخيبة للآمال .

٢/١/٨/٤- من جهة أخرى فإن جزءا كبيرا من العقود الأربعة الماضية، وبخاصة فى البداية، قد تميز بمنح فى الحكم والإدارة الاقتصادية ذى طابع شمولى تسيير فيه الأوامر من أعلى إلى أسفل، ويتم فيه تسيير الاقتصاد وفق توجيهات عليا، وفى هذا المناخ تصعب تنمية

المبادأة واستقلال الرأي وطرح الأفكار الجديدة، ولا بد أن ينعكس ذلك على أنماط القيادة الإدارية، ولعل المرحلة القادمة تحتاج إلى مبادآت أكثر وابتكار أوسع وتشجيع مستمر للأفكار الجديدة، فهل تملك جميع القيادات المتاحة هذه الخصائص؟

٣/١/٨/٤- ساد في الأونة الأخيرة ميل قوى لدى كثير من القيادات إلى تصعيد الأمور إلى المستويات الأعلى طلباً للتوجيه وهروباً من المسؤولية، أو على الأقل تجنباً لفرص الخطأ وتحمل نتيجته، وهو أمر يهدد بجمود أى تنظيم. إن مناخ التحرير الاقتصادى يحتاج إلى قادة لا أتباع، ويحتاج إلى المشاركة الفاعلة فى صنع القرار وطرح الأفكار وتحمل المسؤولية.

٢/٨/٤- متطلبات أساسية لتنمية القيادات

١/٢/٨/٤- لعل أول المتطلبات هو تغيير بيئة القرار الإدارى لتكون بيئة مؤسسية تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي والدراسة العلمية، وبالتالي صناعة القرار كنتيجة لعمل مؤسسى وليس كنتيجة لبصيرة فردية أو عبقرية ذاتية.

٢/٢/٨/٤- يترتب على ما سبق، ويلزم له، توسيع نطاق المشاركة فى كافة المؤسسات، وتطبيق الأسلوب الديموقراطى فى إدارة المنظمات السياسية، والحرص على احترام رأى الآخر، وإتاحة المساحة العادلة له لحرية التعبير.

٣/٢/٨/٤- تصميم وتطبيق نظام متكامل لاختيار وإعداد ومحاسبة القادة الإداريين بشكل مؤسسى وعلى أسس موضوعية، ولعل قانون اختيار القيادات الجديد خطوة متقدمة على هذا الطريق.

٤/٢/٨/٤- ليس هناك أهم فى جميع المتطلبات الإدارية لفعالية برنامج التحرير الاقتصادى من العناية بتوافر القيادات الفعالة، فتلك

القيادات هي التي ستحول إلى نتائج طيبة أو تتسبب بعدم فاعليتها
فى تواضع نتائجه .

٥ - الخلاصة

استهدف هذا البحث تحليل وتقييم أداء الإدارة الاقتصادية
وتشخيص المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعوق هذا الأداء،
وبالتالى تحديد المتطلبات الإدارية لفعالية عملية تحرير الاقتصاد
المصرى . وانهى إلى النتائج التالية :

* تمثل الإدارة الاقتصادية موردا قائما بذاته، ويجب التعامل معها على
هذا الأساس واخضاعها للتنمية المخططة من أجل ضمان فعالية العمل
الاقتصادى بأكمله .

* يلزم لفعالية الإدارة الاقتصادية أن تتكامل عناصرها جميعا فى
التطبيق فلا يكفى الأهتمام فقط بتبنى السياسات والتوجهات
السليمة، وإنما يلزم وبنفس درجة الأهمية توجيه العناية لاستكمال
عناصر التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة .

* يمثل برنامج التحرير الاقتصادى تحولا جذريا فى منهجية إدارة
الاقتصاد القومى، ويفرض هذا التحول الحاجة إلى استيفاء عدد من
المتطلبات الإدارية الأساسية التى يؤدى غيابها إلى تهديد فرص نجاح
برنامج التحرير الاقتصادى . وتمثل الجوانب التالية أهم مجالات
التصحيح الإدارى الضرورية لتنمية فرص نجاح عملية التحرير
الاقتصادى :

- ترشيد القطاع الحكومى .

- ترشيد قطاع الأعمال العام .

- الإدارة السليمة لبرنامج التخصيصية .

- تنظيم وتنشيط سوق المال.
- تنظيم وتنشيط الاستثمار.
- التنظيم الفعال للصندوق الإجتماعى للتنمية.
- تطوير نظم المعلومات.
- تنمية القيادات الواعية والمؤهلة لقيادة التغيير.

الهوامش

١ تم تجميع مجموعة الجداول الدالة على مستوى الأداء الاقتصادي والسكان وقوة العمل ووحدات الجهاز الاداري للدولة في ملحق رقم (١) بالنسخة الكاملة للبحث والمودعة بمكتبة جمعية الاقتصاد والاحصاء والتشريع .

٢ Seddik Moh'd Afify, The Role of Adult Education in Restructuring the Economies of the Arabian Gulf States.W Conference on Adult Education in the Nineties: Issues for the Next Decade, University of Missouri, Kansas City, April 10-12, 1989

٣ د/ صديق محمد عفيفي، حدود مسئولية القصور في تكنولوجيا الإدارة والتسويق عن التقصير في تحقيق الأهداف الإنمائية، ندوة أبعاد وآثار التكنولوجيات المتقدمة والمستجدة في المجتمعات العربية، مركز البحوث العلمية والتطبيقية بجامعة قطر بالاشتراك مع منظمة التربية والثقافة والعلوم - اليونسكو، الدوحة ٢١-٢٤ نوفمبر ١٩٨٨ .

٤ هناك تعريفات عديدة تدور في جوفها حول فكرة مسئولية الإدارة عن تحديد الغايات ثم تعبئة وتوظيف المدخلات للوصول إلى تلك الغايات. انظر على سبيل المثال:

د/ صديق محمد عفيفي و د/ عبد الحميد بهجت، الإدارة العامة، شين الكوم، مكتبة الولاء ١٩٨٧ .

Coralie Bryant & Louise G. White, Managing Development in the Third World, Boulder, Colorado, Westview Press, 1982

& George F. Gant, Development Administration: Concepts, Goals Methods, Madison, University of Wisconsin Press, 1979

Irving Sherdlow, The Public Administration of Economic Development New York, Praeger, 1975

United Nations, Development Administration: Current Approaches ,and Trends in Public Administration for National Development New York, United Nations, 1975

٥ ,Charles P. Kindleberger, Economic Development, New York McGrawHill, 1965, p. 118

Seddik Mohamed Afifi, The Management Component in Strategies for the Export of Technology to the Gulf: A Key to Competitiveness, Conference on Operating Strategies for Global Competitiveness, The Society for Advancement of Management, Cincinnati, Ohio, U.S.A., April 13-15, 1989 ٦

Seddik Moh'd Afifi & Mostafa, M. Ez El Arab, Top Management's Responsibility for the Economic Difficulties of Egypt, Third World Studies Conference, University of Nebraska at Omaha, U.S.A October 5-7, 1989 ٧

٨ نفس المرجع السابق .

٩ المصدر: تقارير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - الإدارة المركزية للمعلومات - ١٩٨٩ .

١٠ يستند الباحث في هذا الحكم إلى المؤشرات المستمدة من خبرته الطويلة في العمل الحكومي كقائد تنفيذي، أو استشاري تنظيمي، أو باحث إداري، أو مشرف على العديد من الأبحاث والدراسات التطبيقية أو الأكاديمية خلال الثلاثين سنة الماضية.

١١ انظر على سبيل المثال:

Said El-Naggar (ed.), Privatization and Structural Adjustment in the Arab Countries. International Monetary Fund, 1989

وعلى الأخص الدراسة المقارنة عن أداء شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص والتي ساهم بها د/ إبراهيم حلمي عبد الرحمن و د/.سلطان أبو علي .

Paul Cook and Colin Kirkpatrick (editors), Privatization in less Developed Countries, Wheatsheat, Sussex, 1988, Ch. 1 W

١٢ سبق للباحث تناول استراتيجية التخصيصية بشكل متكامل مع طرح مبرراتها وأسلوب تطبيقها ومتطلبات إدارة هذا التطبيق بشئ من التفصيل في بحث آخر يمكن الرجوع إليه :

د/ صديق محمد عفيفي، التخصيصية واصلاح الاقتصاد المصري، كراسات استراتيجية، العدد (٥)، مركز الدراسات السياسية الاستراتيجية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، سبتمبر ١٩٩١ .

- ١٣ يبلغ عدد الشركات المقيمة ببورصة القاهرة ٦١١ شركة (منها ١٦١ شركة اكتتاب عام و ٤٥٠ شركة مغلقة) وبلغ حجم التعامل خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر ١٩٩١ مبلغ ٧٩ مليون جنيه و ١٠٤ ملايين جنيه على التوالى - المصدر: بورصة القاهرة فى نوفمبر ١٩٩١ .
- ١٤ يقدر حجم التمويل المتاح بنحو ١٧ مليار جنيه حسب ما جاء فى خطاب السيد رئيس الجمهورية فى افتتاح الدورة البرلمانية بتاريخ ١٩٩١/١١/١٤ .
- ١٥ انظر على سبيل المثال مقالات لكتاب مختلفين بجريدة الأهرام فى أيام ١٩٩١/٨/٢٨ ، ١٩٩١/١٠/١٨ ، ١٩٩١/١٠/٢٥ .

تعقيب على بحث

المتطلبات الإدارية لفعالية تحرير الإقتصاد المصرى

أ. د. محمدرضا على العدل

يطيب لى أن أعلق على ورقة الصديق والزميل الأستاذ الدكتور/ صديق محمد عفيفى وفى جلسة يرأسها أستاذنا المحبوب الأستاذ الدكتور حلمى نمر فى مؤتمرننا السنوى الذى يواصل مسيرته وفاء وخدمة لمصرنا الغالية.... وبعد.

أهنئ الدكتور صديق على انجازه لهذا البحث الحيوى والقيم، وأجدنى متفقاً مع الاتجاهات والنتائج العامة التى انطوى عليها. ومع ذلك فالبحث يثير عدداً من الاعتبارات المنهجية أوجز بعضاً منها فى الآتى:

١ - حسناً لم يتطرق البحث إلى تحليل المشكلة الاقتصادية فى مصر التى علينا أن نكون على وعى بالتمييز بين الاتجاهات التى تتبدى فيها وبين طبيعتها أو علينا أن نميز داخل هذه الاتجاهات بين ما هو سبب وما هو نتيجة، أو بين المشكلة الأم والمشاكل الفرعية المتولدة عنها. فبعض البلدان الصناعية المتقدمة يشاركنا مشاكل عجز الموازنة العامة والمديونية للعالم الخارجى والتضخم والبطالة وبطء النمو... إلخ ولكن مشكلتنا ذات طبيعة مختلفة تماماً عن مشكلتهم.

٢ - وفق البحث فى إبراز أهمية القدرة الإدارية والإدارة حيث يؤكد فى أكثر من موضع وبسلاسة ووضوح أن الإدارة هى العنصر الديناميكى فى النظام الاقتصادى.. ويعتبر هذا العنصر حاكماً للتقدم الممكن فى كافة القطاعات. وهو تقرير أتفق فيه مع الباحث، بيد أنى كنت أتمنى منه أن يعمق - أكثر - فلسفياً هذه النقطة. ويبدو أن ثمة خلط - فى البحث - بين الإدارة بالمعنى الواسع والمعنى الضيق. ويبدو أن البحث

مهتم بالإدارة بالمعنى الضيق أكثر من أهتمامه بالمعنى الواسع ووفقا لنظرية النظم ليس ثمة نظام اقتصادى أو إجتماعى أو نظام حى دون إدارة مع له . ووظيفة الإدارة هنا هى ضبط النظام محل الإدارة أى تقليل درجة الفوضى فيه حتى تحقق بأدائه الأهداف التى يستهدفها، وغياب أو انعدام الإدارة معناها انحلال النظام محل الإدارة . والنظام هنا ديناميكى ومن ثم يتعين على الإدارة أن تكون ديناميكية كذلك بالتكيف والتطور مع النظام الذى تديره، وجمود الإدارة - ولو نسبيا - يعنى زيادة درجة الفوضى، ومع استمرار الجمود تتعاطم درجة الفوضى حتى تصل إلى ذروتها فينحل النظام وينهار. والإدارة قد تكون خفية وقد تكون ظاهرة. فالسوق الكامل مدير للنظام الاقتصادى يحقق ضبطا معيننا وأدوات ضبطه هى الأثمان التى يخرجها والتى على أساسها تتخذ القرارات . هنا نكون بصدد إدارة كان يطلق عليها آدم سميث اليد الخفية، كما توجد الإدارة الظاهرة للنظام الاقتصادى ككل وليس إلا الدولة التى يمكن أن تحقق ذلك مثلما دعا كينز منذ أكثر من ستين عاما مضت، وفى ظل ظروف السوق غير الكامل لا تستبعد الإدارتان الواحدة منها الأخرى، بل يلزمان معا، وربما تكمن. ازمة الاقتصاد المصرى - فى شقها الإدارى - فى افتقاره إلى سوق كفاء من جهة وإدارة رشيدة من جهة أخرى. ويبدو لنا أن أى اصلاح يتحدد نجاحه بمقدار مساهمته فى تحسين السوق وترشيد الإدارة العامة.

٣ - قصور التمييز بين معنى الإدارة أدى إلى إسقاط العناصر المكونة للإدارة بالمعنى الضيق على الإدارة بالمعنى الواسع - فإدارة الاقتصاد القومى الظاهرة - أى أجهزة الدولة التخطيط ورسم السياسات "لا تحدد التوجهات والغايات المستهدفة" بل تأتيتها من خارجها ومن النظام السياسى على وجه التحديد. ليس ذلك فى بلدنا وحدهما بل فى كل البلدان - وربما لهذا خلقت السياسة وفيها وحولها يتنافس المتنافسون - يكون تحديد الأهداف والغايات من اختصاص الإدارة العليا للمشروع أما الاقتصاد القومى بإدارته العليا هنا هى السياسة،

ومن ثم ما ينطبق. على المستوى الجزئى لا ينطبق بنصر على المستوى الكلى. والأهداف أخطر أجزاء العملية الإدارية، وكنت أود أن يفرز لها قسم خاص.

٤ - "أن السياسات الجيدة يمكن أن تفرغ من مضمونها وحكمتها ما لم نقم النظام الإدارى الملائم لتنفيذها..". عبارة نتفق فى مدلولها العام، ولكننا نضيف إلى أن الإدارة المستهدفة الى يجرى عنها الحديث ليست لتنفيذ ما يطرح عليها من "سياسات جيدة"، بل يتعين عليها المساهمة بفاعلية فى رسم هذه "السياسات الجيدة"، ان أى إدارة لا تكون جديرة بهذا الأسم إذا رسمت لها السياسات من خارجها.

٥ - فى مجال ترشيد القطاع الحكومى، نتفق مع التوجهات العامة فى البحث، ونضيف إلى أن هذا القطاع ستظل له وظائف الإدارة الظاهرة بجانب الإدارة الخفية للسوق. وستظل هناك وظائف التأثير فى الإذخار والاستثمار والنقد والائتمان وسعر الفائدة وسعر الصرف والإنفاق العام والضرائب وتمويل العجز ثم التأثير على العلم والتكنولوجيا وحجم السكان والحفاظ على البيئة وغيرها. ستظل الحكومة - شئنا أم أبينا - وبصرف النظر عن اليفظ المعلنة - أكبر مشروع، يدخل إليه ويخرج منه جزء كبير من الدخل القومى، وخلال تجرى إعادة توزيع لهذا الدخل. سيظل ذلك مهما أفسحنا المجال للسوق. ومن هنا يصبح ترشيد هذا الجهاز أمرا لا مندوحة عنه. إن البحث قد ركز على اتجاهات مثل تقليل بيروقراطية هذا الجهاز وتسريح أجزاء منه وغيرها نتفق فيها مع البحث، لعل الخبرة الأمريكية فى الإدارة العامة الاقتصادية والتى أسهمت فى إيجاد يد خفية للتخطيط الاقتصادى على نحو ما وضع جالبرث أو الخبرة اليابانية التى تقوم فيها الحكومة بدور أعظم أو الخبرة الأوربية فى التخطيط التأشيرى يمكن أن تسهم فى الحصول منها على دروس مستفادة تعيننا فى تطويع جهازنا الحكومى لا ليكون من المساهمين فى تشويه السوق المنشود بل ليصحح ما يظهر من تشوهات ويكمل ما ينطوى عليه السوق من قصور. إن ترشيد الجهاز الحكومى ليس مهمة

مستحيلة بل ممكنة شريطة وضوح الرؤية وانجلاء الدور كما ينوه البحث . ومن الممكن البدء بالإدارات الأكثر تأثيرا والأكثر استجابة للإصلاح المنشود . وقد يدفع الجهاز الحكومى الكفاء المتعاملين إلى التكيف معه فتحسن بدورها إداراتهم ، وهكذا يمكن أن تنتشر الكفاءة من حلقة إلى أخرى .

٦ - أعتقد أن المشكلة الخاصة بالقطاع العام الواردة فى البحث تفتقد بعض الوضوح . فالمطلوب - كما تدل على ذلك روح قانونه وتصريحات المسؤولين عنه - هو أن يشتغل هذا القطاع - إلى أن تتم خصصته الجزئية أو الكاملة - بطريقة اقتصادية . هنا يتعين التفرقة بين دور الدولة كمديرة عامة للنظام الاقتصادى الاجتماعى ودور المشروعات الاقتصادية العامة ، والطريقة الاقتصادية لإدارة هذه المشروعات تعنى أن تدار وفقا لمعيار الربح أو الفائض شأنها شأن القطاع الخاص ، أما دور الدولة العام فيمكن بل ويجب أن تقوم به خارج هذه المشروعات مثل وزارة الشؤون الاجتماعية أو الصندوق الاجتماعى للتنمية وغيرهما .

٧ - سيقبل التقسيم الأمثل للنشاط الاقتصادى بين القطاعين العام والخاص محورا للجدل وقد وضع البحث المتطلبات الإدارية لنجاح التخصيصية ، ومنذ فترة ليست بالقصيرة ومنذ منتصف السبعينات وهناك اتجاهات خصصة حدثت بالفعل مثل إنهاء احتكار الدولة للنشاط المصرفى والإستيراد وتشجيع الاستثمار الخاص وغيرها ، وفى الفترة الأخيرة جرت خصصة لوحدات فى المحليات وفى تجارة السلع الاستهلاكية وفى الزراعة التى لم تشكل ملكية الدولة فيها إلا جزءا يسيرا يجرى الآن خصصته ، كذلك تجرى خصصة فى قطاع السياحة . بقى الآن قطاع الصناعة وقطاع البناء والتشييد ، والبنوك العامة ومساهماتها ، وكذلك التجارة العامة . إن الخصصة عملية تحتاج جهدا كبيرا سيما إذا أردنا لها أن تطور وتوسع القطاع الخاص وتحسن من السوق وترفع الكفاءة ، ونستبعد أن تكون بمثابة القفز للسطو على المال العام وشراة بثمان بخس من جانب مواطنين أو أجنبى انتقاما من

عمليات التأميم التي أسهمت في إيجاده . ففى البلدان المتقدمة مثل بريطانيا يوجد فى النظام الإقتصادى ميكانزماتة التى تيسر نسبيا الانتقال من العام إلى الخاص، وعلينا إيجاد مثل هذه الميكانزمات، وأعتقد أنه إذا خلق سوق مال محترم مع وجود الشركات القابضة بما حولها القانون من إدارة لمحفظة الأوراق المالية للشركات التابعة لها يمكن أن توجد امكانية لخصخصة جادة جزئية أو كلية لوحدة عامة كيفما يقرر الجمهور والسوق .

وأرى هنا أن الجزء الخاص بسوق المال فى البحث كان يحتاج إلى تعميق أكبر .

وفيما يتعلق بالمعلومات فقد أوضح البحث المتطلبات الأساسية لكن المشكلة تحتاج إلى مزيد من التوضيح فلا إدارة خفية أو ظاهرة دون معلومات، والمعلومات بعد الأهداف ربما تكون أخطر عناصر العملية الإدارية بل أن العملية الإدارية نفسها عملية معلومات. تردد ضرورة نشر المعلومات وإتاحتها، ولكن أى معلومات. ان نظام انتاج المعلومات نفسه فى حاجة إلى تطوير شديد، إن الأجهزة المعنية بهذا الانتاج تدخل إليها مدخلات معلوماتية كثيرة، لكن الانتاج باستثناء قطاعات وحالات محدودة سي، ويبدو أن أحد أجهزة انتاج المعلومات ونشرها، صار بمثابة امبراطورية يود أن يكون الآخرون فى خدمته بدلا من أن يكون فى خدمتها، ان تصور تشكيلة المنتج المعلوماتى أساسى فى عملية انتاج المعلومات، وهذه التشكيلة لا تأتى من داخل جهاز انتاج المعلومات بل من طلبيات الآخرين . إن الحاسبات الآلية دخلت بيوت ناس كثيرين وصار الأطفال يلعبون بها، ولكن انتاجنا المعلوماتى على المستوى القومى قاصر وردئ، وفيما يتعلق بمشكلة القيادات أوضحها البحث بجلاء إذ يقرر أن مناخ التحرير الإقتصادى يحتاج إلى قادة لا أتباع وتلك عبارة يتعين الوقوف عندها قليلا فمن خبرتنا وملاحظاتنا يبدو فى بعض الأحيان أن الشخص الصامت فى المجالس المطيع للقيادة الأعلى هو الجدير بالترقية، ان معيار اختيار قائد من قبل قائده الأعلى لا زال مجرد

تنفيذ ما يصدر إليه من قرار لا معاونته فى صنع القرار ، ومن خبرتنا تبدو هذه العقلية قد استشرت على مستوى هرم الجهاز الإدارى للدولة . فمن تجربتنا فى الجامعات يعزف رئيس الجامعة عن تجديد تعيين عميد كان يجادله فى مجلس الجامعة حتى ولو لم نختلف معه جذريا فى الإدارة الجامعية ، والعميد بدوره قد يرفض ترشيح أو تجديد اقتراح تعيين رئيس قسم لمجرد اختلافه الحاد أو حتى السير معه وهكذا . ومن ناحية أخرى ليس ثمة نظام فعال معمول به لابرار القيادات واختيارها ، وفى كثير من الأحيان يجرى الاختيار على أساس الشكلية الشخصية أو المهنية فالقائد الأعلى الطبيب يختار أغلب القادة التابعين له من الأطباء والمهندسين من المهندسين والتجارى من التجاريين ... وهكذا . وأحيانا ما تؤدى هذه الممارسة إلى فرض قيادات لنظم من خارجها وهو ما يؤدى إلى احباط شديد داخل هذه النظم . إنى على ثقة من أن الدكتور صديق لديه الكثير مما يمكن أن يقوله فى مجال نظم إبراز القيادات واختيارها ، وربما ضيق المساحة المخصصة للبحث دفعه للتركيز على المتطلبات الأساسية .

ومع ذلك فهذه الملاحظات لا تقلل من أهمية هذا البحث ولا من الرسالة التى يود تأكيدها وهى أن مصر تشهد تحولا جذريا فى منهجية إدارة الإقتصاد القومى ، ويلزم لذلك استيفاء عدد من المتطلبات الإدارية الأساسية .

وأشكركم والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته