

الباب الثانى

ملف نماذج رواد الصناعة المصرية

طلعت حرب نموذج مشرف لرواد

الصناعة (٥)

يقف محمد طلعت حرب (١٨٦٧ - ١٩٤١) فى مكان فريد فى التاريخ المصرى الحديث ، وهو يعتبر بحق المثال الذى يحتذى لرواد الصناعة والاقتصاد فى مصر والعالم العربى . وترجع مكانة طلعت حرب ليس فقط لعظم الانجاز الذى حققه ، وهو خلق قطاع صناعى وعالى كامل ، ولكن أيضا فى قدرته على مزج الأولويات القومية للمجتمع مع أهداف رجل الصناعة وطموحات رجل الأعمال .

(٥) نشرت بشكل مختصر تحت عنوان «طلعت حرب : نموذج للرأسمالية المصرية المحترمة» بقلم د . على عبدالعزيز سليمان فى جريدة «الأهرام» فى ١٩٨٨/٦/٢٠ .

ذلك إن إنشاء «بنك مصر» وشركاته وهو المشروع الوطنى الأول فى مجال المال والأعمال كان تحديا كبيرا لقوى الاستعمار والتخلف والتبعية ، وكانت الظروف المناوئة لبنك مصر أكبر بكثير من الظروف المواتية . ولقد أنشئ عام ١٩٢٠ ومصر لم تحصل على استقلالها بعد . وزعماء الأمة يتربحون بين مفاوضات عقيدة مع المستعمر أو النقى والتشريد . والبلاد يسيطر على حياتها الاقتصادية الأجانب ، وتحميمهم «الامتيازات الأجنبية» . كذلك فإن مجال المال والبنوك كان يحيط به الكثير من الطقوس الغامضة ، وأبواب البنوك وشركات التمويل الأجنبية موصدة أمام المصريين ، وقيل أن المصرى غير قادر على استيعاب كافة جوانبه (١) . وفى ذات الوقت كانت البلاد مازالت تسدد الدين العام ، والكثير من الأراضى الزراعية مرهونة للأجانب ، والفوائد الربوية تمتص جهد البلاد والمنتج .

طلعت حرب ودوره فى الحركة الوطنية :

من المفيد أن نعرض للخلفية الاجتماعية والعملية لتلك الشخصية الفذة التى استطاعت بالمثابرة والفكر الثاقب أن تحقق لمصر الكثير . ولد محمد طلعت حرب لأسرة متوسطة الحال (٢) . وكانت سنوات عمره الأولى تشهد تطورات هائلة فى المجتمع المصرى نتجت عن التنازع بين الآمال الوطنية التى قادها أحمد عرابى والوزارات الوطنية من ناحية ، والمصالح الأجنبية والتدخل الأجنبى المتزايد من ناحية أخرى (٣) .

(١) دعا الزعيم مصطفى كامل فى أواخر القرن التاسع عشر إلى الامتعام بالتعليم الصناعى والتجارى واعتماد الأمة على نفسها ، وقد أنشأت الحكومة المدارس الصناعية والتجارية عام ١٩٠٧ انظر عبدالرحمن الرافعى ، مصطفى كامل باعث الحركة الوطنية ، الطبعة الخامسة ، دار المعارف ، القاهرة ١٩٨٤ ص ١٥٨ ، ١٥٩ .

(٢) (انظر فى كل هذا الكتاب الفذ للباحث الأمريكى ، Eric Davis, Challenging Colonialism : Bank Misr and Egyptian Industrialization 1920 - 1941, Princeton University Press, Princeton, N.J.1983. ص ٨٨ وما يليها .

(٣) انظر فى ذلك عبدالرحمن الرافعى ، المرجع السابق ، ص ٣٣٢ .

ولقد تعلم «طلعت حرب» فى مدرسة الحقوق الخديوية . وكان لهذه «الكلية» دور كبير فى تفریح القيادات الوطنية فى تلك الفترة ومن هؤلاء سعد زغلول ومحمد فريد ، ومصطفى كامل . وكان السيد «عمر لطفى» الذى تبنى حركة التعاونيات الزراعية فى أوائل القرن العشرين أحد أساتذة طلعت حرب فى ذات الكلية ^(١) كذلك كان محمد فريد يسبقه بسنة فى الدراسة وساعده فى الحصول على أول وظيفة فى «الدائرة السنية» التى كان يديرها والده ، أحمد فريد .

وكان طلعت حرب محظوظا أن يجد بعد تخرجه عام ١٨٨٨ هذه الوظيفة فى قلم الترجمة فى «الدائرة السنية» بمرتب مجزٍ قدره عشرة جنيهات شهريا . ولقد مكته عمله من الاطلاع عن قرب على نشاط رأس المال الأجنبى والتحولت العميقة فى الاقتصاد المصرى ، وخاصة فيما يتعلق بتمويل زراعة القطن وبالديون العقارية ، وبالذات بعد أن قامت سلطات الاحتلال ببيع «الدائرة السنية» وغيرها من أملاك الخديوى إسماعيل إلى مجموعة من المغامرين الأجانب ، عام ١٨٩٤ فى إطار تسوية المديونيات . واستطاع طلعت حرب أن يظهر كفاعله لرؤسائه الجدد ، وفى عام ١٩٠١ رقى إلى وظيفة مدير قلم قضايا الدائرة ، وازدادت فى هذا المنصب معرفته بأحوال الائتمان الزراعى ، وكذلك تمكن من توطيد علاقاته بالأسر ذات الملكيات الزراعية الكبرى وخصوصا فى منطقة الصعيد ، وهى علاقات اعتمد عليها فيما بعد فى تغطية رأسمال بنك مصر ^(٢) .

ولم ينشغل طلعت حرب بعلاقاته فى عالم الأعمال عن المشاركة فى الدعوة لنهضة البلاد وحفزها على النهضة والاستقلال . ولقد ألف عام ١٩٠٠ كتابا عن «تربية المرأة» ، ومساهمتها فى نهضة الأمة ، وتبع ذلك عام ١٩٠٥ بكتاب عن «تاريخ العرب والإسلام»

(١) (انظر Davis ، مرجع سابق ، ص ٩١ - ٩٣) .

(٢) (انظر المرجع السابق ، ص ٩٥) .

يؤكد فيه مآثر العرب وأهمية الوحدة والتكاتف بينهم^(١) . وسنرى فيما بعد كيف ساهمت مشروعات بنك مصر فى تقوية العلاقات بين الأقطار العربية .

وساهم أيضا فى الحياة الحزبية لفترة ثم تركها ليتفرغ للعمل الاقتصادى^(٢) . ذلك انه كان على علاقة طيبة بمصطفى كامل ومحمد فريد وغيرهما من رجال الحركة الوطنية . ومن المؤكد أن علاقة طلعت حرب ومحمد فريد كانت وطيدة . وكما اشرفنا كان الأخير يسبق الأول فى مدرسة الحقوق بسنة واحدة . ولقد تزاملا لفترة فى العمل فى قلم الترجمة «بالدائرة السنية»^(٣) .

الفكر الاقتصادى المبكر لطلعت حرب :

اجتذبت طلعت حرب الأنظار بوصفه من أوائل أبناء البلد الذين يدخلون عالم المال والأعمال . ولقد أثنى عليه الزعيم مصطفى كامل فى جريدة اللواء فى ١٠ يوليه ١٩٠٥ وذكر كفايته فى الأعمال المالية الجسيمة ، وهنأه على انتخابه مديرا لشركتين عظيمتين هما شركة العقارات المصرية وشركة كوم أمبو^(٤) .

ومن الأعمال الجليله التى قام بها طلعت حرب ، والتى لايعرفها الكثيرون ، دوره فى التصدى لمحاولات شركة قناة السويس عام ١٩٠٩ مد امتيازها لمدة أربعين سنة

(١) انظر الكتاب الجامع Jacques Berque, *Egypt : Imperialism and Revolution*, Praeger, New York, 1972. ص ص ٣٣٤ - ٣٣٥ .

(٢) Davis (المرجع السابق ص ص ٩٩ - ١٠٤) .

(٣) كما اشرفنا فى المتن كان أحمد بك فريد ، والد الزعيم الوطنى ، يعمل ناظرا «للدائرة السنية» ، ولقد استقال من منصبه احتجاجا على بيعها بثمن بخس فى إطار تسوية مديونيات الخديوى إسماعيل، عام ١٨٩٤ (انظر عبدالرحمن الرافعى ، محمد فريد رمز الاخلاص والتضحية ، الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٢ ، ص ٢٠) .

(٤) انظر عبدالرحمن الرافعى ، «مصطفى كامل» ، مرجع سابق ص ٤١٠ .

إضافية ، من سنة ١٩٦٨ إلى سنة ٢٠٠٨ (١) . ولقد حاولت الشركة الحصول على هذا التجديد المبكر لامتيازها مستقلة ظروف الاحتلال وتأييد السراى لها (٢) . ولقد اضطرت الوزارة تحت ضغط الرأى العام إلى دعوة «الجمعية العمومية» - التى سمح بها الانجليز كبديل للمجالس التشريعية التى نشأت قبل الاحتلال - للانعقاد لمناقشة طلب مد الامتياز. والذى يقرأ التقرير الذى قدم للجمعية ، والذى كان لطلعت حرب الدور الأكبر فى صياغته، يندمى لرفعه مستوى التحليل وثاقب نظره . أوضح التقرير أن التعويض المالى الذى تقدمه الشركة مقابل مد فترة الامتياز فيه الكثير من الغبن لمصر... ولقد ساهمت الحجج المالية الدامغة التى احتواها التقرير فى تعضيد مقاومة كافة القوى الوطنية لتحكم الشركات الأجنبية فى مصائر البلاد . وانتهت «الجمعية العمومية» إلى رفض مد الامتياز، وتراجعت الوزارة عن قبوله ، وكان ذلك مكسبا وطنيا كبيرا .

الترويج لفكرة بنك مصر ونجاحها :

روج طلعت حرب لفكرة إنشاء بنك المصريين فى كتابه «علاج مصر الاقتصادى ومشروع بنك المصريين أو بنك الأمة» (٣) ، الذى انتهى من كتابته عام ١٩١١ . واستمر فى نشر هذه الأفكار أثناء الحرب العالمية الأولى وثورة ١٩١٩ .

ولقد انتهت طلعت حرب فرصة انعقاد «المؤتمر المصرى الأول» فى أبريل - مايو عام ١٩١١ لنشر أفكاره حول بنك الأمة - وكان من الطبيعى أن تجد أفكار هذا الرائد الوطنى الذى يتحدث لغة المال عن معرفة وخبرة ، أذانا صاغية فى المؤتمر .

ولقد أكد طلعت حرب فى كتاباته أن مصر لاينقصها الاموال ولافتقر إلى رجال الأعمال ذوى الهمة ، وهى بذلك لا تحتاج للأجنبى للقيام بالتنمية الصناعية . وتتمثل المشكلة الرئيسية امام قيام تلك النهضة فى تفضيل المصريين استثمار اموالهم فى

(١) ((انظر Davis ، المرجع السابق ، ص ١٠٥) .

(٢) انظر عبدالرحمن الرافعى ، «محمد فريده» ، مرجع سابق ، ص ١٥٧ - ١٨٦ .

(٣) (مطبعة الجريدة بمصر ١٩١٣) .

الأراضي والعقارات . ولعل ذلك السلوك يكون مفهوما إذا تذكرنا كيف حارب الاستعمار الصناعة وحرّمها من الحماية الجمركية التي تقيها المنافسة الأجنبية وأيضا بسبب انخفاض مستوى الدخل واستنزاف موارد البلاد في سداد الدين العام الخارجى مما قلص من حجم السوق الداخلى وثبط بالتالى من همم المنتجين (١) .

كذلك نسب التقرير النهائى للمؤتمر إلى البنك الوطنى مفهوما اجتماعيا جديدا حيث عدد من ضمن فوائده «الرحمة بالفلاحين عند الحاجة ، يعطيهم بفوائد معتدلة ومناسبة وهو مع ذلك يربح ولا يخسر» . وكانت مشكلة المديونيات الزراعية قد وصلت إلى مرحلة حرجة مع غياب سوق منظمة للانتمان الزراعى حتى وصلت فوائد الديون إلى ٣٦٪ سنويا وما يزيد . وبذلك تعرضت ثروة البلاد للنهب بواسطة المرابين الأجانب (٢) .

وبالرغم من هذا القبول الوطنى لدعوة طلعت حرب لإنشاء «بنك الأمة» فقد قوبلت فكرته بالكثير من الصعوبات ليس فقط من دوائر الاحتلال والبنوك الأجنبية ولكن أيضا من الطبقة الحاكمة التى سخرت من اقبال الفلاحين على انشاء بنك . وفى ذات الوقت لم يكن مالوفا لمعظم الناس التعامل مع البنوك ، وكذلك لا يخفى أن الكثير من القوى التقليدية كانت تحارب التعامل مع البنوك عموما خوفا من مغبة التعامل بالربا .

ولقد أسس البنك برأسمال متواضع قدره ثمانون ألف جنيه ، ولم يكن غريبا أن يكون غالبية مساهمى البنك من أصحاب الأملاك الزراعية ، فالزراعة كانت اساس الثروة آنذاك (٣) .

(١) انظر دراسة سابقة بقلم د . على عبدالعزيز سليمان ، «تجربة بنك مصر» ، الأهرام الاقتصادية ، عدد ٢٠ أكتوبر ١٩٨٦ ص ٣٤ - ٣٧ .

(٢) انظر أيضا بنك مصر : اليوبيل الذهبى ، مطبعة مصر ، القاهرة ، ١٩٧١ ، ص ١٤١ وما بعدها .

(٣) انظر فى تفصيل ملكية البنك وتكوين مجلس إدارته . Marius Deeb, "Bank Misr and the Emergence of the Local Bourgeoisie in Egypt," in Elie Kedourie, ed., The Middle Eastern Economy : Studies in Economics and Economic History , (Forest

Grove, Oregon : Frank Lass & Co.1976 ص ٧١ وما بعدها) .

وكان نجاح جهود إنشاء بنك مصر مرتبطا بانطلاق القوى الوطنية المؤدية إلى الاستقلال والتي تجمعت ثم انفجرت في ثورة ١٩١٩ . ولقد عبر عبدالرحمن الرافعي عن ذلك ببراعة حيث قال أن البنك هو «الثمرة الاقتصادية للثورة» .

وقد نجح بنك مصر بسرعة في أن يكون له مكان ظاهر بين البنوك العاملة في مصر^(١) ، وسانده على ذلك المد الوطني الذي شجع المشروع الوطني والبضائع المصرية، وكذلك التوسع الاقتصادي والرخاء العالمي الذي ميز فترة العشرينات . كذلك وبعد فترة قليلة وبفضل الاستقلال السياسي استطاع البنك أن يحصل على التأييد الرسمي للحكومة واستحوذ على ودائع المحليات وعلى جزء من ودائع صندوق توفير البريد عام ١٩٢٥^(٢) . ونتيجة لذلك النجاح رفع رأسمال البنك إلى مليون جنيه عام ١٩٢٧ ، بينما وصلت حقوق المساهمين إلى ١٤ مليون جنيه . وفي نهاية العشرينات وصل عدد المودعين إلى ما يربو على أربعين ألفا ، واجمالي الودائع إلى ٧٥ مليون جنيه، والسلف إلى حوالي ٦٥ مليون جنيه .

البرنامج الصناعي للبنك :

يرجع اهتمام «طلعت حرب» بالصناعة إلى تأثيره بالتجربة الألمانية في التصنيع وودع البنوك في تمويلها . وكان قد زار ألمانيا ، وكتب تقريرا حول تجربتها الصناعية قدمه إلى لجنة الصناعة والتجارة التي أنشأتها الحكومة عام ١٩١٦ برئاسة إسماعيل

(١) انظر مثلاً د . على الجريتلي «تطور النظام المصرفي في مصر» ، في بحوث العيد الخمسيني ، للجمعية المصرية للاقتصاد والسياسة والاحصاء والتشريع، القاهرة ، ١٩٦٠ . ص ٣٠٢-١٩٧ .

(٢) انظر Berque ، مرجع سابق ، ص ٣٤٢ . سبق انتقال ودائع المجالس المحلية من البنك الأهلي إلى بنك مصر نقاش كبير في البرلمان . ولم يسعد «البنك الأهلي» طبعاً بهذه الخسارة ، وربما كان لذلك تأثير على موقفه تجاه «بنك مصر» خلال أزمة الأخير الشهيرة في أواخر الثلاثينات . انظر أيضاً Davis ، مرجع سابق ، ص ١٢٦ .

صدقى باشا وكان عضوا فيها ، ولقد عرض تقرير اللجنة الذى صدر عام ١٩١٧ العديد من سبل النهوض بالصناعة (١) .

بدأ بنك مصر فى سياسة إنشاء الشركات عام ١٩٢٢ بإنشاء «مطبعة مصر» برأسمال متواضع ، وبعد ذلك تتابعت شركاته ووصلت إلى أربع وعشرين شركة حتى عام ١٩٤٠، يزيد مجموع رؤوس أموالها الأصلية على ١٫٨ مليون جنيه (٢). ولقد تنوعت أنشطة شركات بنك مصر ، مع ذلك كان من المحتم أن يكون لشركات تصنيع القطن ، وهو عماد الاقتصاد الوطنى نصيب كبير . فأنشأ البنك شركة لحليج الأقطان عام ١٩٢٤ ، ثم أنشأ شركة «مصر للغزل والنسيج» بالمحلة ، وهى أكبر شركاته ، برأسمال قدره ٣٠٠٠٠٠٠ جنيه عام ١٩٢٧ ، وشركة لتصدير الأقطان عام ١٩٣٠ ، «وشركة بيع المصنوعات المصرية» عام ١٩٣٢ ، وشركة «مصر للنقل البحرى» عام ١٩٣٤ ، وشركة «مصر للغزل والنسيج الرفيع» عام ١٩٣٧ ، وشركة «مصر صبباغى البيضاء» عام ١٩٣٨ ، وشركة «مصر لصناعة الزيوت» فى نفس السنة . وكان البنك يساهم بجزء من رأسمال هذه المشروعات ويترك الباقى للاكتتاب العام ، وبذلك كان البنك سابقا فى فتح مجالات جديدة للرأسمالية الوطنية .

ومن الملائم مقارنة مساهمة «بنك مصر» فى إنشاء الشركات بالتطور الاقتصادى العام خلال فترة ما بين الحربين . وتؤكد هذه المقارنة أهمية دور «بنك مصر» . ذلك أن عدد الشركات التى أسست خلال العشرينات بلغ ١١٩ شركة مجموعة رؤوس أموالها حوالى ١١ مليون جنيه مصرى، وبينما زاد عدد الشركات إلى ١٣٢ شركة جديدة خلال

(١) كتاب اليوبيل الذهبى - بنك مصر ، ص ١٧١ .

(٢) انظر Davis ، مرجع سابق ، ص ١٤٥ - ١٤٧ . تتضمن قائمة Davis ٢٦ تمثل مجموعة بنك مصر . ولقد استبعدنا من القائمة الشركة العقارية المصرية التى مصرها البنك عام ١٩٢٨ ، والتى أسست عام ١٨٩٧ ، وشركة التمويل التعاونى التى أسسها طلعت حرب مع عمر لطفى عام ١٩١٠ ، والتى استمرت فى العمل برأسمال ضئيل بعد انشاء البنك عام ١٩٢٠ .

الثلاثينات فإن رؤوس أموالها وصلت فقط إلى ٧٤ مليون جنيه . أى أن مجموع الشركات المنشأة خلال فترة ما بين الحربين وصلت إلى ٢٥١ شركة مجموع رؤوس أموالها ١٨٤ مليون جنيه. ولما كان «بنك مصر» قد أنشأ ٢٤ شركة بالإضافة إلى البنك نفسه، فإن مجموعة بنك مصر تكون مسئولة عن ١٠٪ من مجموعة الشركات المنشأة خلال فترة ما بين الحربين ، وعن رؤوس أموال قدرها ٤٧ مليون جنيه (منها مليون جنيه رأسمال البنك) أو ما يزيد عن ربع قيمة رؤوس أموال مجموع هذه الشركات (١) .

ومن الواضح أن مساهمة «بنك مصر» خلال فترة الكساد الكبير في الثلاثينات كانت أكبر من فترة العشرينات . ذلك أن مجهوداته في إنشاء الشركات تعاضمت بإنشاء شركاته الكبرى ، كذلك فإن الكثير من الشركات «الجديدة» الأخرى المنشأة في الثلاثينات كانت في الأصل شركات أجنبية كاملة تعمل في مصر وأعيد تسجيلها تحت ظل القانون المصرى استجابة لرياح الاستقلال والوطنية خلال هذه الفترة .

وبالطبع كانت زيادة مساهمات مجموعة بنك مصر في هذه الفترة مؤشرا لبدايات تمصير الاقتصاد المصرى ولزيادة مساهمة الرأسمالية الوطنية الجديدة في الحياة الاقتصادية .

سياسة التنمية الشاملة :

كان «بنك مصر» أول شركة مساهمة يقتصر ملكية أسهمها على المصريين. واهتم بتأكيد هويته الوطنية فكان أول مصرف يستخدم اللغة العربية في معاملاته وقصر إدارته على المصريين . وسعى البنك إلى تنمية قدرات العاملين في هذا المجال الجديد على ابن

(١) روبرت مابور وسمير رضوان ، التصنيع في مصر ١٩٢٩ - ١٩٧٣ ، السياسة والأداء ، ترجمة د. صليب بطرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨١ . ويقدم سمير رضوان تقديرات أخرى توضح أن نصيب «بنك مصر» كان أكبر لو اقتصر الحديث عن الشركات المساهمة فقط ، انظر في ذلك ، مابور ورضوان ، المرجع السابق ، ص ١٥٠ .

البلد ، عن طريق البعثات التدريبية واستجلاب الخبراء . وساهمت شركاته فى النهضة الثقافية والاجتماعية ومنها بالطبع «مطبعة مصر» ، وشركة «أستديو مصر» التى بدأت صناعة السينما فى العالم العربى كذلك فإن «بنك مصر سوريا لبنان» كان أول صورة لانتقال رأس المال الوطنى بين الدول العربية فى صورة شركة متعددة الجنسيات . وأيضا ساهمت شركاته مثل «مصر للطيران» وشركة مصر للملاحة البحرية فى ربط أوصال العالم العربى . وامتدت مساهماته إلى تسهيل رحلات الحج وتنقية آبار المياه فى الحجاز .

وبالرغم من الاتجاه الوطنى للبنك لم يتردد فى إنشاء شركات مشتركة مع الأجانب عندما وجد أن هذا لازم لضمان الخبرة الفنية أو التسويقية . وكانت أولى الشركات المشتركة هى شركة «مصر لتصدير الأقطان» مع بيت تصدير ألمانى ، ثم شركة «مصر للتأمين» مع خبرات ايطالية وانجليزية، وكذلك «مصر للطيران» وشركة «مصر صباغى البيضاء» مع شركات انجليزية . وكان بنك مصر يتعاون مع هذه الشركات من منطلق وطنى واع لا يفلت على نفسه الأبواب دون استفادة من إمكانيات العصر . وكان الهدف من إنشاء هذه الشركات بالطبع خدمة الاقتصاد القومى وتكوين جيل جديد من الخبراء المصريين . وكان البنك يحتفظ بغالبية الأسهم فى معظم الأحوال بحيث تكون غالبية مجلس الإدارة من المصريين ، وهو شرط لم يتحقق بالنسبة لباقى الشركات المساهمة إلا بصور قانون الشركات سنة ١٩٤٧ ، وكانت حسابات شركات البنك تمسك باللغة العربية، وهو ما لم يتحقق بالنسبة لباقى الشركات إلا فى ١٩٤٢ ، كذلك نصت اتفاقيات إنشاء هذه الشركات المشتركة على أن تعطى أفضلية التعيين للمصريين وأن يكون لكل فنى أجنبى مساعد مصرى يحل محله فى أول فرصة .

ولقد سبب الاتجاه الوطنى للبنك الكثير من القلق للدوائر الاستعمارية البريطانية التى كانت تقف للبنك بالمرصاد ^(١) . وتوضح مراسلات السفارة البريطانية فى القاهرة

(٢١) لدراسة موقف السلطات البريطانية من البنك أنظر Davis ، المرجع السابق ص ص

١٣٥ - ١٤٢ ، و ص ١٨٩ .

أنها لم ترحب بمجهودات البنك فى ربط العالم العربى بإنشاء الخط الملاهى بين السويس وجدة، والخطوط الجوية بين القاهرة وبغداد . كذلك استتعت السلطات البريطانية من استعانة البنك بالخبرات الألمانية وزيادة صادرات القطن لنول المحور . وأخيرا سبب انخفاض واردات مصر من المنسوجات الانجليزية، كنتيجة لإنشاء مصانع المحلة، الكثير من الأسى للدوائر الصناعية البريطانية التى لم ترغب فى فقدان سوقها التقليدى .

أزمة بنك مصر :

تعرض بنك مصر لأزمة حادة عام ١٩٣٩ بسبب عدم قدرته على الاستجابة لطلبات سحب الودائع . ولقد تباينت تفسيرات الأزمة ، ولم تظهر الأبعاد الكاملة لها إلا بعد حدوثها بفترة طويلة (١) .

ويلخص كتاب بنك مصر : «اليوبيل الذهبى» (٢) تفسيره للأزمة فى عدة عوامل أولها هو التهاافت على سحب الودائع من البنوك عند تجمع سحب الحرب العالمية الثانية فى أواخر أغسطس ١٩٣٩ ، وثانيا قيام حكومة «على ماهر» الجديدة بسحب ودائعها وودائع صندوق توفير البريد من «بنك مصر» دون البنوك الأخرى ، وثالثا تقاعس «البنك الأهلى» (وكان يقوم بدور البنك المركزى) ، الذى كان فى ذلك الوقت مملوكا للمصالح البريطانية ، عن مساندة «بنك مصر» ، ورفضه اقراض بضمان الأوراق المالية الممتازة التى عرضها بنك مصر . كذلك فسر البعض الأزمة بانغماس بنك مصر فى تمويل الصناعة مما أثر كثيرا فى سيولته وقدرته على سداد طلبات السحب (٣) ولعل السبب

(١) تحتاج دراسة أزمة بنك مصر لمعاملة تفصيلية ، انظر دراستنا «تجربة بنك مصر» ، الأهرام

الاقتصادى ، مرجع سابق ، والمراجع التالى ذكرها .

(٢) مرجع سابق .

(٣) انظر تقرير السيد ادوارد كوك محافظ البنك الأهلى المصرى أمام الاجتماع السنوى لعام ١٩٣٩

المنشور فى التقرير السنوى للبنك الأهلى المصرى لعام ١٩٤٠ .

الأساسى للأزمة كان الموقف الحرج للديون المقدمة على القطن بضمان أراضٍ زراعية وعقارات بعد أن أدت ظروف الكساد إلى تدهور كبير فى قيمة الأملاك الزراعية مما أنقص من قيمة الضمانات (١) . وبالإضافة إلى ذلك كان «بنك مصر» قد حاول أن يساهم فى إنقاذ الثروة العقارية المصرية فقام بتمصير «الشركة العقارية المصرية» عام ١٩٣٨ ، وتدخل لشراء العديد من الملكيات العقارية التى كانت معروضة للبيع سدادا للديون . وكان البنك يعهد إلى الشركة العقارية بإدارة هذه الأملاك ، وإجمالا آلت إلى البنك ملكيات عقارية نتيجة تعمس المدينين بلغت حوالى مليون جنيه عام ١٩٣٨ ، ولم يستطع التخلص كلية منها إلا بعد انتهاء الحرب وتغير الأوضاع الاقتصادية.

لكل ما سبق تعذر على بنك مصر الاستجابة لطلبات السحب ولم تنقش الأزمة إلا بعد استقالة طلعت حرب من رئاسة البنك ، وتعهد الحكومة بقرار من البرلمان فى مارس ١٩٤٠ ويضغط من الشعب بضمان الودائع الحالية والمستقبلية فى بنك مصر ، مما يسر للبنك الأهلى إقراضه مليونين ونصف مليون جنيه . ثم صدر قانون دعم بنك مصر فى يوليه ١٩٤١ ليقنن هذه المساعدات ، وإن فرض على البنك شروطا إدارية ومالية قاسية . بما فى ذلك تصفية ما تجمع لدى البنك من أراضٍ وعقارات وعدم القيام بمنشآت جديدة أو التوسع فى المنشآت القائمة .

ولقد توفى طلعت حرب بعد صدور قانون دعم بنك مصر بقليل عن عمر ناهز ٧٥ عاما . وتوقف البنك عن سياسة الاستثمار الصناعى أو كاد . فلم ينشأ فى السنوات التالية للأزمة وحتى منتصف الخمسينات إلا شركة الحرير الصناعى فى كفر الدوار عام ١٩٤٦ .

(١) انظر أيضا Davis ، المرجع السابق ، ص ١٣١ ، ١٣٢ .

خاتمة

لم تكن أزمة «بنك مصر» هى نهايته . ولم ينته دوره فى تنمية الصناعة الوطنية . فقد استعاد البنك محفظة أوراقه المالية بعد الأزمة بسنوات قليلة ، وكان لشركاته أثر دائما فى الاقتصاد القومى . كذلك فإن الكثير من وسائل العمل المبتكرة التى اتبعها فى ترويج الصناعة اقتبست بواسطة الآخرين . أما مجهوداته فى تمصير الإدارة واستخدام اللغة العربية فى المعاملات فقد كانت سابقة بجيل كامل للتشريعات الحكومية فى هذا المجال .

وقد كان نجاح طلعت حرب فى كل هذه المجالات نتيجة طبيعية لالتصاقه بأهداف الاستقلال الاقتصادى والنهوض بالبلاد .

«الوريث» (٥)

سعدنا بقاء ضيف هذا الفصل لأسباب عديدة نكتفى بالإشارة إلى أهمها . هو - بأسرته - من ناحية يحقق فكرة توارث اجيال متوالية لعمل أو اهتمام أو تخصص ، فتسرى خبرة هذا العمل فى دماغها ، ويصبح تراكم الخبرة فى ذاته حاسة فى التكوين الخلقى ، لن نسميها حاسة سادسة أو سابعة لأنها جماع الحواس البشرية كلها -محدودة وغير محدودة- وقد تجمعت فى بؤرة واحدة . أما الناحية الأخرى التى أسعدتنا فهى أصله الشامى حيث هاجر جده من الشام إلى بر مصر وخدمها بكفائه التجارية والصناعية ، فقد حققت هذه الهجرة معنى الوحدة العربية فى جوهرها الأصيل .

(١) هذا النموذج اساسه عدد من اللقاءات مع المهندس رويير بسيم حصنى ، رئيس مجلس إدارة شركة حصنى للمنسوجات ، وشركة حصنى للتجهيز . تمت هذه اللقاءات فى الفترة ١٩٨٦ / ١٩٨٧ .

وقد نجح هذا النمط من الترابط الشعبي، حتى لقد صارت الفروع المعاصرة من أسرته - جزءا من تربة مصر يتمسك بها بحلوا ومرها . ولقد تعرض إيمانه بالوطن لامتحان صعب في عهد التجربة الاشتراكية التي سببت له الكثير من الأضرار. وكان من المنطقي بعدها أن يفعل مثل كثير من الصناعيين الرأسماليين يهجروا إلى أرض أكثر ثروة واستقرارا ، وكان هذا متاحا له بفضل تعليمه العالي واتصالاته الواسعة . ولكنه بقي «مصريا» يعتز بمصريته ، بل إنه وجد في المحن التي قابلها في الستينات دافعا لأن يبدأ من جديد في تجربة رائدة عادت عليه وعلى الوطن بالكثير من الخير .

طرحنا أسئلتنا واستفساراتنا عليه ، وأجاب عنها بتدفق نفضل معه أن ننقل كلامه على لسانه ، حقيقة بعد أخرى ، باسترسال لاتقطعه ملاحظة أو سؤال .

النشأة والتعليم :

ولدت بالقاهرة عام ١٩٢٠ ... عام بداية الكساد العالمي الكبير ، وتعلمت بكلية فيكتوريا ، ثم حصلت على بكالوريوس هندسة كيمياوية سنة ١٩٥٢ من جامعة القاهرة ، بعدها سافرت وحصلت على ماجستير من لندن في موضوع «انفجار الغبار» عام ١٩٥٥ ، وهو تخصص دقيق وإن كان متعلقا بصناعة النسيج . ولقد احترفت الاسرة التجارة وصناعة القماش منذ قرنين على الأقل وكانت للأسرة مصانع في حمص والشام لنسيج الحرير ، وكان يتم التصدير لأهم مراكز التسويق ايامها : بيروت ويافا والقاهرة ، عن طريق المراكب من الشام لدمياط ، أو الجمال بين الشام ومصر . وكانت مصر في تلك الايام جزءا عضويا من الدولة العثمانية مما سهل مرور التجارة وهجرة البشر . ومع بداية النهضة في مصر وتزمت حكم العثمانيين في الشام هاجرت الأسرة من الشام إلى مصر في أواخر القرن الماضي ، في مرحلة شهدت هجرة كبيرة برزت بعدها مساهمات الشوام المتمصيرين في الصحافة والفن والاقتصاد .

الدور الاجتماعى للتاجر المبتكر :

وبالرغم من أن واجهة نشاط الأسرة كانت تجارة الجملة والمنسوجات فإن من غير الصحيح توصيف ذلك النشاط بأنه تجارى بحت . ذلك أننا كنا نشغل مصانع لحسابنا تنتج طلبيات بمواصفات معينة وتنزل السوق باسمنا ، وهو عمل يتطلب المزج بين التجارة والصناعة، والقيام بالإنتاج على مسئولية التاجر . وهو فى ذلك يتنبأ بتغيرات أنواق المستهلكين وينقل أحيانا بعض اتجاهات الموضة فى الخارج .

وقد اشير لدور التاجر المنظم بمسميات خاصة ، سموه بالفرنسية «نساج داخل غرفة» *Tissuer en chambre* وبالانجليزية «محوّل Converter» .. وعلى اختلاف التسميات قصدوا بها رجال الصناعة الذين لا يملكون مصنعا وإن كانوا يغامرون بتنبؤ أحوال السوق ويحصلون على ربحهم مقابل مخاطرتهم بإنتاج أنواع جديدة وأنواق مبتكرة . وفى هذا النوع من التجارة الذى كان منتشرا بمصر ومنقولا عن أوروبا، يتحمل التاجر المبتكر المخاطرة بالنيابة عن صاحب المصنع حيث إن الأخير يعمل لحساب الأول. وللأسف فإن هذا النوع من المنظم الصناعى مسحه تماما عبدالناصر عندما قضى على الوسطاء ، فلم يفرق بين الوسيط الضار (السمسار) ، والوسيط المفيد السابق الإشارة لدوره الذى يرتبط عمله كله بوجود المصنع قريبا منه، وبناء عليه فمصلحته مرتبطة تماما بالصناعة الوطنية ، وهو يفيد الاقتصاد الوطنى بلا حدود : يقوم بتجميع القوى الاقتصادية لأن الصناعات الصغيرة ليست متكاملة ، يقدم التمويل اللازم للتصنيع .. كذلك فهو ينقل للحرفيين والمصانع الصغيرة مزايا الإنتاج الكبير عن طريق تجميع انشطتهم فى اتجاه واحد ، وينقل إليهم خطوط النوق والابتكارات الجديدة .

استمر عمل أسرتى فى التجارة - أو فلنسمها الوساطة الصناعية بالمفهوم المحدد السابق - فى الشام ثم فى شارع الأزهر منذ بداية القرن الحالى ومع ذلك كنت بتكوينى لا أحب التجارة ، واهرب من قيود المكاتب . ولما كنت أكبر الأبناء ، فقد بدأ تطلعى منذ وعيت - ومعى أختى - إلى العمل بالصناعة ، ولعل هذا هو الدافع الحقيقى لدراسة الهندسة والتخصص فى الكيمياء الصناعية . وعندما سافرت إلى لندن بهرتنى

الحياة الغربية وقررت استكمال رحلة حياتى هناك وبالذات لأننى انتويت استكمال الدراسة إلى الدكتوراه ولكنى فوجئت ببرقية من مصر تدعونى لسرعة العودة لتدهور صحة أبى ، وعندما عدت اكتشفت أنها حيلة منه ليستبقينى للعمل معه، وقد أعد شبكة من الاغراءات: زواج بتيسيرات مغرية منه ، هدية سيارة آخر طراز ، ثم عقد يجعلنى شريكا له فى العمل بنسبة ٢٠٪ وذلك لكى أحس بالمسئولية وأن أحقق ذاتى فى مجال عمل الأسرة . وكان على أن أقبل لكونى أكبر الإخوة والتزاماً بمواصلة رسالة أبى .

هذا القرار من ناحيتى لم يكن مفاجئا ، بل كان نتيجة طبيعية لتمهيدات طويلة . فوالدى حرص فى تربيته لنا على أن يحبب لنا مجال عمله ، كما نجح فى ألا يدللنا ولا يفسدنا ما حققه من ثراء . كان دستوراه فى تنشئتنا المعاملة الوسط بلا تقدير ولا إسراف . لذا ليس غريبا أن يكون أبى هو مثلى الأعلى أخذت منه الكثير من قيم حياتى ومنها الأمانة والثقة فى التعامل «فالراجل يتربط من لسانه» ، والالتزام والاهتمام بشئون العاملين معنا ورعايتهم .

مناخ الأعمال فى نصف قرن :

والذى كان تاجر الجملة المصرى الوحيد فى شارع الأزهر (وهو مركز تجارة النسيج فى القاهرة) ، لذا تجمع عليه اليهود يحاولون نسفه . والحمد لله فشلوا ونجحنا وما يجدر الإشارة إليه فى هذه المناسبة أننا لم نحاول أبدا استخدام الاتصالات السياسية ولو بالحق وعن عقيدة صحيحة ، فى حماية أنفسنا ومصالحنا . والذى ساهم فى تأسيس الكثير من شركات بنك مصر ، وكان له أصحاب فى «الوفد» وعلاقته بهم - مثل الجميع - أكثر من طيبة . ورغم ذلك فعندما عرض عليه النحاس باشا البكوية لو انضم للوفد ، اعتذر بلا تردد . وأنا من بعده لم أنغمس فى أى لون أو اتجاه سياسى، مع ذلك كنت اشارك فى اجتماعات بعض اللجان الفنية التى دعيت إليها ، التابعة للاتحاد الاشتراكى أو الحزب الوطنى أو غيرهما من التنظيمات السياسية . وشارك أيضا فى أنشطة جمعيات رجال الأعمال والأعمال المهنية وذلك كله بمفهوم وطنى وعلمى ومهنى .

وقد شهدت فى الصناعة المصرية فى مرحلة نشأتها فى العشرينات والثلاثينات متاعب حقيقية كان يمكن أن تقضى على بعض الصناعات ومنها الغزل والنسيج .. إلى أن نشبت الحرب العالمية الثانية ، ورغم إنها دمار وضيق ولا يوجد إنسان سوى يجب الحرب ، إلا أنها كان لها آثار ايجابية ساعدت صناعتنا . فقد طلبت الصناعة الحماية وحدثت زيادة فى الجمارك ، كذلك انعدمت الواردات ، فازدهرت الصناعة المحلية . وكحقيقة تاريخية ، كانت الصناعة المصرية متضررة قبل ١٩٣٩ فشركة مصر المحلة كمثال كانت على شفا الافلاس سنة ١٩٣٧ وأتت الحرب بالظروف التى ذكرتها لتتقدها وتنعش غيرها من الصناعات .

والغريب انه بينما رفعت الحرب ناس من الحضيض إلى القمة فإن والدى قرر أن يغلغ اعماله أثناء الحرب وذلك تقاديا لمشاكل السوق السوداء والحصص والمضاربات . وبعد نهاية الحرب استطاعت صناعة الغزل والنسيج أن تواصل التقدم . وساعدها فى ذلك ارباحها أثناء الحرب . واستمرت اعمال الأسرة مع توفر الخامات المحلية وجودتها بالمقارنة بالمصانع الأوروبية التى تهدمت أثناء الحرب . وأعتقد أن فترة العشر سنوات التالية للحرب كانت فترة الانطلاق الحقيقية لصناعة الغزل والنسيج فى مصر مع دخول شركات جديدة مثل الحرير الصناعى وإسكو وغيرهما . وكانت مصر تسير آخر تطورات هذه الصناعة وتصدر حتى لأوريا نفسها .

حياتى العملية :

وبعد عودتى من الخارج عام ١٩٥٥ ، ورضوخى لطلب والدى البقاء بجانبه فكرت فى إنشاء مصنع لإنتاج القطيفة مع الفرنسيين . وللأسف لم يتحقق هذا الحلم بسبب العدوان الثلاثى سنة ١٩٥٦ وتراجع الشريك الفرنسى .

بعدها وقعت ... التأميمات . كانت سمعة والدى جيدة إذ كان حريصا على أن يؤدى حق الوطن من الضرائب بنزاهة كاملة ، وكان يدفع فى أواخر الخمسينات حوالى مائة ألف جنيه ضرائب (وهو مبلغ كبير بمعايير ذلك الوقت) وبالتالي لم تتعرض اعمالنا

للتأمين ، مع ذلك فقدنا جزءا كبيرا من ثروتنا فى شركات بنك مصر وغيرها من الشركات المؤممة حيث وضع حد أقصى لتعويض الأسهم فى الشركات المؤممة قدره ١٥ ألف جنيه ، والزيادات صودرت .

وإذا كنت أنا أو أسرتى لم تتعرض لأى إجراء آخر ، إلا أنه من الطريف والمحزن انه صدر قرار بفرض الحراسة على جد زوجتى عام ١٩٦٤ - رغم أن الرجل توفى منذ عام ١٩٢٢ ولحقه ابنه سنة ١٩٤٤ ... ولكن قرار الحراسة جاء كالقدر الغاشم لتتزع ممتلكات رجل بعد وفاته بأربعين عاما .

حاولت الاستمرار فى العمل بعد التأمين وبعد وفاة والدى ، ولكنى واجهت مشاكل لم استطع التغلب عليها لأسباب عدة ومنها : عدم الكفاءة ، واللامبالاة التى بدأت تتفشى فى المصانع المؤممة واستمرت الفوضى لعدة سنوات تغيرت فيها أكثر من مرة أنظمة الشركات . ومن أكبر الأخطاء التى حدثت فى هذه المرحلة : تثبيت اجر العامل ، وتثبيت الاسعار . حدث هبوط شامل فى الناحية الفنية والتطوير وكل شىء ... وأنا أعتبرها فترة انتعاش فى الأنظمة الحكومية بمعنى البيروقراطية والقيود من ناحية ، والتسيب من ناحية أخرى . قبل التأمين وجدت حوالى ١٢ شركة نسيج تتنافس ، أما بعد التأمين فقد توحدت الاسعار وانعدمت المنافسة حتى سنة ١٩٦٨ تقريبا . ومع انعدام الجودة وغياب المنافسة لم يعد لى دور العبه .

وفى هذه الظروف المظلمة اخذت قرارا بالهجرة للخارج وعملت مع اقارب زوجتى فى لبنان وتيسر لى تنظيم استثماراتهم المالية . وكسبت كثيرا من نصيبى فى ارباح هذه الأعمال . ثم جاءت النكسة ورجعت إلى وطنى احاول ان ألملم بواقى أملاك الاسرة وأصنفى أعمالى . ونظرت حولى ووجدت ماوصل إليه وطنى من تدهور . وقلت لنفسى لقد وصلنا إلى القاع وليس هناك من سبيل إلا الصعود والنهضة من هذه الكيبة . وعليه فقد وجدت ، برغم اليأس والاحباط الذى شمل البلد ، أن هناك بصيصا من الأمل بعد أن طال ليل الفوضى والارتجال والنهب .

بداية جديدة :

آخر سنة ١٩٦٧ واول سنة ١٩٦٨ ، وجدت مصانع تفلس وتباع ، وتولدت عقيدة داخلى بائى ساكون ضمن الفئة الاصلح فى صناعة الغزل والنسيج ، وقررت أن أبدأ من جديد .. اشترت ثلاثة مصانع بسعر بخس ، وبدأت رحلة «طويلة» من التطوير والتنظيم وأدخلت فيها : إصلاح الآلات ، وتنسيق العمالة ، والإدارة الفنية الحديثة .

نقطة البداية عندى تمثلت فى أننى وضعت نصب عيني أن المدير الناجح لابد أن يكون قريبا من عماله . عموما كان المطلوب أن تصبح الثمانى ساعات عمل حقيقى ، والمطلوب من القسم الميكانيكى القيام بصيانة جيدة لتطوير الإنتاج ، ومن قسم الإنتاج الامانة والاخلاص والحفاظ على أموال المشروع . ألغيت المرتبات الشهرية واعطيتهم أجورا إنتاجية (ربط الأجر بالإنتاج) ، كما عملت حوافز نتيجتها أن العامل عندى يحصل على أجر أعلى من القطاع العام . وأفهمت العمال أننا فى قارب واحد إما أن نطفو معا أو نغرق معا . «اللى مشيوا بعد كده همة العناصر السيئة غير الصالحة للاستمرار» . وقد أوجدت رابطة للعمال تدعم التكامل الاجتماعى بينهم ، بالإضافة للنشاط المعتاد من حفلات ورحلات وغيرها . كما أسسوا جمعية تعاونية فتوية أجرت لها محلا خاصا وتمارس انشطتها فى فترات تغيير الورديات فقط ، ورغم ذلك غطت احتياجاتهم تماما وتضاعف رأسمالها وحجم أعمالها . والإدارة من وراء كل هذه الجهود تدعمها وترعاها وتقدم مساعدات اجتماعية وعلاجا وغير ذلك ، كما تقدم وجبة غذائية مجانية كاملة .

مع بداية الانفتاح بدأت فى إعادة تنظيم العمل والتوسع .. جمعت عمالى بعد ذلك . فى مصنع الزيتون للمنسوجات ، ونحن ننتج قماشاً مصرياً عالى الجودة يستخدم فى الملابس الجاهزة . ثم لاحظت مع ذلك أن مصر بها نقصا فى عملية تجهيز القماش ، وصباغته . وهى من أهم مراحل الصناعة . لذلك قررت إنشاء مصنع العاشر من رمضان للتجهيز بقروض ميسرة من البنك الصناعى وتسهيلات من بنوك أخرى . واستوردت احسن المعدات الالمانية . وهناك بدأت بعمالة جديدة ، خام ، وقمت بتدريبهم عن طريق خبراء استقدمتهم لهذا الغرض .

بالنسبة للتدريب يجب تحديد هدفه ومستواه . ولما كان التعليم عندنا سيئا للغاية، فأنا أخذ خريج معهد فنى واشغله من أول السلم ويتدرج ... أول مستوى صبي زيات ، ثم مساعد ميكانيكى ، ثم ميكانيكى ... ، وحتى المهندسين أول كلمات منى لهم أنسوا انكم مهندسين واعتبروا أنفسكم عمال ، فأنا أريد من يعمل وينتج لا من يجلس على المكتب .

ويسعدنا أن ابنى وابنتى يحبان ، مثلنى ، العمل فى المصانع . ولقد أوكلت للبنى مساعدة عمها فى الإشراف على اعمال مصنع الزيتون بينما شارك ابنى المهندس فى إنشاء وإدارة مصنع العاشر من رمضان .

الصناعة بين جيلين :

الصناعة مهمة جدا بالنسبة لمستقبلنا ، فلها فائدتان مهمتان : إيجاد عمل للشعب، وتوفير السلع المطلوبة بدل الاستيراد . والصناعة طبعا جزء من تحضير المجتمع ، فالعامل الصناعى مختلط ببيئة المدن أكثر .

وعندما أقارن تطور مشروعى الخاص فى الغزل والنسيج فى عهد والدى والحال الذى وصلنا إليه أجد وجهين بارزين للمقارنة :

من ناحية الحجم ، أقصى عدد للعاملين أيام والدى هو ٣٥ عامل فى المكتب ، كلهم أعمال إدارية : بيع ، حسابات ، مخازن .. مشروعاتى الحالية فهى تضم ٥٠٠ عامل (نسبة المرأة ١٠٪) غير الإدارة . حقيقة كان والدى يشغل مصانع بالكامل لحسابه ، ولكن وبالطبع عندما يكون المصنع تبعك تستطيع أن تسيطر عليه أحسن وتتحكم فى نوعية المنتج وجدول الإنتاج .

ومن ناحية أسلوب العمل أجد تشابها كبيرا بين أسلوبى وأسلوبه . كان والدى وجيله يبنى خطته على أسس : تحديد الكميات ، والبحث عن العملاء . أما الآن فبالرغم من الاعتماد على دراسات الجدوى فضلا عن التقدم العلمى التكنولوجى فهناك عنصر لا بد من توفره ألا وهو الاستعداد للمخاطرة (المحسوبة طبعا بالعلم والخبرة والاستعداد الطبيعى) من أجل تحقيق الكسب ، فالحرص الزائد يوقف الشغل !

الرجال الذين أنشأوا صناعة الحديد والصلب

مقدمة :

لم يكن غريبا أن تختار ثورة يوليه
١٩٥٢ مصنع الحديد والصلب بحلوان كأول
مشروع تهتم بإنشائه . ذلك أن حلم إقامة
صناعة للحديد والصلب فى مصر قد راود
الاجيال الأوائل من الصناعيين ، وكانت
أمامهم تجربة النهضة الصناعية فى الدول
الرائدة مثل إنجلترا وألمانيا ، التى أكدت أن
هذه الصناعة هى أم الصناعات .

وعليه ، فقد تبني المجلس القومي للإنتاج والخدمات ، الذي أنشئ عام ١٩٥٣ ، الترويج لإنشاء شركة الحديد والصلب ليكون نموذجا للتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص . وساهمت الحكومة بنسبة كبيرة من رأس المال ، وضمنت للمساهمين الأفراد عائدا ملائما على أسهمهم ، وأقبل الجمهور على الاكتتاب في هذا الصرح الاقتصادي الجديد .

ولم يكن توفر التمويل هو نهاية الطريق ، بل كان بدايته . وكان وراء إنشاء هذا المشروع الضخم ، الذى رفع الأبراج العالية لأول مرة فى الصحراء فى مصر والشرق العربى ، قصة كفاح كبيرة لمئات الفنيين والمهندسين ، وآلاف العمال ، والمهنيين الذين تغيرت حياتهم به ، وامتزج عرقهم مع عروق الحديد المنصهر .

وللتعرف على قصة بداية صناعة الحديد والصلب المصرية ، عقدنا عددا من المقابلات (١) . مع ثلاثة من الرواد الذين قامت على اكتافهم هذه الصناعة . وهم اللواء مهندس محمد عبدالمنعم بدوى (٢) ، والدكتور مهندس سمير طاهر (٣) ، والمهندس محمد كامل عيادة (٤) ، أولهم ضابط مهندس اكتسب ثقة الثوار وإن كان من جيل أكبر من

(١) عقدت هذه اللقاءات فى النصف الأول من ١٩٨٦ .

(٢) المدير العام الأول لشركة الحديد والصلب المصرية ، ورئيس مجلس إدارة شركة راكتا للورق بالاسكندرية فيما بعد . وهو من مواليد ١٩١٣ . ولقد توفى إلى رحمة الله فى يونيه ١٩٨٨ .

(٣) مدير المصانع الأول لشركة الحديد والصلب المصرية ، ورئيس مجلس إدارة شركة الدلتا للصلب فيما بعد . وهو أول مهندس مصرى يتخصص فى الدراسات العليا فى هندسة الفلزات (الحديد والصلب) . ولقد توفى سيادته فى يوليه ١٩٨٩ .

(٤) دخل الأستاذ كامل عياده صناعة صهر وتشكيل الحديد الخردة التى كانت قائمة فى مصر بعد الحرب العالمية الثانية وذلك فى شركة الدلتا للصلب . وكان من رجال مصنع حلوان وكان رئيسا لمجلس إدارة الشركة الأهلية للصناعات المعدنية ، وهو رئيس غرفة الصناعات المعدنية فى اتحاد الصناعات المصرية ، اطال الله عمره .

جيلهم ، وأثر أن يجد فى الصناعة مجالا جديدا بعيدا عن مخاطر السياسة ، وإن كان قد مسته لفحات من هجيرها ، والثانى أستاذ جامعى استعان به رجال العهد الجديد وساهم بجهده وعلمه فى إرساء جنور هذه الصناعة فى أكثر من موقع . والثالث مهندس من رواد هذه الصناعة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، وعانق مواقع العمل فيها طول حياته المهنية وكانت له مساهمة فى كل مصانع الحديد والصلب التى انشئت فى مصر وفى الكثير من الدول العربية والافريقية .

وبالرغم من أن هدفنا فى هذه الدراسة هو التعرف على خصائص رجال الصناعة الناجحين إلا أننا وجدنا أن ملحمة إنشاء صناعة الحديد والصلب فى مصر تحتاج إلى من يقدمها للقراء . كما أن هذه الصناعة العملاقة ساهم فى بنائها اجيال من الرجال ... وبالتالي فليس لفرد واحد فضل الريادة فيها ، وعليه فقد انتقلت الدراسة من الصانع إلى الصناعة ثم عادت مرة أخرى إلى الصانع .

بداية الطريقة :

بدأت مصر أول الطريق نحو إنشاء صناعة متكاملة للحديد والصلب بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وكان ذلك فى صورة عدد من المصانع الصغيرة ومتوسطة الحجم التى انشأها القطاع الخاص لصهر وتصنيع الحديد الخردة . واستفادت هذه الصناعة من مخلفات الحرب العالمية ومن قرار الحكومة بوقف تصدير الخردة .

وفى عام ١٩٤٧ انشأت شركة الدلتا للصلب فى مسطرد والشركة الأهلية للصناعات المعدنية بأبى زعبل ، وفى عام ١٩٤٨ أسست شركة النحاس المصرية (وكان فيها خط إنتاج للصلب) . وكانت كل هذه الشركات الجديدة تعبيرا عن روح التفاؤل الذى حملته موجة أرباح الشركات أثناء الحرب والأرصدة الاسترلينية الهائلة التى فاقت نصف بليون جنيه إسترليني ، وهى أيضا تعبر عن ديناميكية وسرعة حركة رجال الصناعة فى تلك الفترة .

وساهمت حرب فلسطين فى تأكيد حاجة البلاد إلى المصانع وبالذات الصناعات الحربية . وبدأت وزارة الوفد عام ١٩٥٠ فى إجراءات إنشاء هذه الصناعة حيث طرح عثمان محرم وزير التجارة والصناعة مناقصة عالمية لإنشائها . ومع تدافع الأحداث لم تكمل هذه الجهود بنجاح ، وفيما بعد دخلت الحكومة بجزء من معدات هذه المصانع كحصة عينية فى مصنع حلوان .

خطوات إنشاء صناعة الصلب بعد الثورة :

بعد قيام الثورة فى يوليو ١٩٥٢ ، كان أول قراراتها تبنى مشروع مصنع الحديد والصلب ، ورغم أنه لم توجد خطة شاملة أو أهداف محددة للصناعة عموماً ، إلا أن صناعة الحديد والصلب صارت ضمن الأهداف القومية التى تبنتها وأصررت على تحقيقها ، وتابعتها شخصياً ، القيادة السياسية .

وعندما بدأت دراسة المشروع أفادت إدارة المناجم والمهاجر بوجود ١٦٠ ألف طن خام فى أسوان . (وللأسف وجد بعد ذلك بالبحث أنها لاتزيد عن ٢٠ ألف طن!) ، كما وجدت خامات حديد بتركيز معقول وكميات مناسبة فى الواحات البحرية . ولذلك اقترح أن يكون موقع مصنع الحديد والصلب ، فى أسوان أو الواحات ، ولكن لبعد المسافة بينهما وبين مراكز الصناعة الأخرى صرف النظر عن كليهما واختير موقع قريب من القاهرة هو حلوان ، على أن يتم الاستفادة أولاً من حديد أسوان - المعروفة مواصفاته بالفعل - حتى تتم دراسة خام حديد الواحات ، كما أنشأت السكة الحديد خطاً طوله ٤٥ كم بين أسوان والمناجم لتكون جاهزة فى الوقت المناسب للاستغلال السريع . وكان جزء من هذا الخط موجوداً بالفعل من ضمن خط سكك حديد السودان . إذن يمكننا تلمس أسباب اختيار حلوان لمصنع الحديد والصلب الجديد فى سببين رئيسيين : قربه من مراكز التوزيع من ناحية ، ومن ناحية أخرى قربه من مصادر الفحم المطلوب من الإسكندرية .

كان رأس مال المصنع ٢/١ التكلفة ، ولم توجد أية صعوبات فى التمويل فقد غطى رأسماله بجزء عينى ، وجزء مساهمة مؤسسات ، والجزء الثالث مساهمة أفراد .
الحصة العينية دخلت بها الحكومة وهى مصنع ٩ الحربى ، وكان لايزال فى الصناديق وهو خاص بدرفلة فرنين كهرباء ، وغطيت المساهمة النقدية فى مهرجان شعبى كبير تسابق الجميع على المساهمة فيه ، وشارك الفن والإعلام ، بالأغاني وغيرها ، فى إذكاء الروح الوطنية ودفعها للمشاركة الإيجابية فى إرساء أسس قوية للصناعة المصرية .
كذلك ضمننت الحكومة عائدا ادنى لهذه الأسهم .

سنة ١٩٥٤ : تكونت شركة جديدة وتولى المسئولية الأولى فيها المهندس / طراف على (كرئيس لمجلس الإدارة) والمهندس / أحمد رزق (كعضو منتدب) والمهندس عبدالمنعم بدوى (كمدير عام) .

سنة ١٩٥٥ : وضع حجر الأساس فى يوليو ، وبدأت الأعمال التأسيسية للمصنع تتسارع فتطلبت تفرغ قيادات فنية متزايدة .

سنة ٥٦ - ١٩٥٨ : تسارعت عمليات الإنشاء وبدأ إنتاج مصنع الحديد والصلب (نوفمبر ١٩٥٧ الصلب ، مايو ١٩٥٨ الأفران العالية) ومع ازدياد عبء العمل احتاجوا إلى فنيين جدد فى الإدارات العليا ، أهم الوجوه الجديدة من المهندسين ثلاثة ، اثنان كانا يعملان بمصانع القطاع الخاص للصلب وهما : مهندس / على حسنين (كان بالشركة الأهلية للصناعات المعدنية بأبى زعبل) ، مهندس / كامل عيادة (كان بشركة الدلتا للصلب) ، أما المهندس الثالث فكان الدكتور / أبو بكر مراد وهو ثانى متخصص جامعى فى هندسة الفلزات ينضم للمصنع . هذا بالإضافة إلى جميع مهندسى مصنع ٩ الحربى (الحصة العينية فى تأسيس شركة الحديد والصلب) وكانوا كلهم قد تدرّبوا بألمانيا الغربية .

هنا لايفوتنا تسجيل رقم مهم وهو أن كمية إنتاج المصنع تراوحت بين ٢٠ ، ٣٠ ألف طن (والرقم الإجمالى للإنتاج المصرى للحديد والصلب قبل إنشائه هو ٩٠ ألف طن). وكان الرقم المستهدف فى خطة تأسيسه هو الوصول إلى ٢٥٠ ألف طن سنويا . مدخل الإنتاج هو خام حديد أسوان ، وباستخدام الأفران العالية ومحولات توماس تتم درفلة القطاعات الثقيلة وتحويلها حيث تتمثل المخرجات فى كتل الصلب وألواح الصاج .

سنة ١٩٥٩ : أنشئت الهيئة العامة للتصنيع ، كما أسست شركة النصر لصناعة المواسير الصلب .

سنة ١٩٦٦ : صدرت قرارات التأميم . وصارت المؤسسة الاقتصادية هى ممثلة الدولة فى رأس مال شركة الحديد والصلب .

وهكذا نرى من هذا الشريط السريع لميلاد شركة الحديد والصلب المصرية كيف امكن بناء هذا المصنع العملاق فى حوالى اربع سنوات لاغير ، وهو ما يعتبر انجازا كبيرا فى أحسن الظروف . فما بالك بالتحديات الخاصة لهذه الصناعة الجديدة وما احتاجته من تدريب وانشاءات فى موقع صحراوى بكر، إلى جانب ظروف حرب ١٩٥٦ ، والحصار الاقتصادى الذى تلاها .

ولقد كان إنشاء مصنع حلوان ، والأخذ بمبادئ التخطيط الصناعى بعد ذلك فى ظل الهيئة العامة للتصنيع وفى ظل خطة التنمية الاقتصادية عام ١٩٦٠ حافزا لتطوير هذه الصناعة الهامة فى كافة مواقعها .

ولقد مرت الصناعة مع ذلك بعدة ازمات بعضها داخلى ، وبعضها فرضته طبيعة الإدارة الاقتصادية وتدخل وزير الصناعة فى شئون شركات القطاع العام .

كانت أولى الازمات داخل الشركة الجديدة، وذلك بعد بداية الإنتاج بقليل (١٩٥٨). حيث نشب خلاف كبير بين المدير العام والعضو المنتدب. بدأ الخلاف حول العمل وانقلب إلى خلاف شخصى ، ولم يحسم الخلاف إلا عام ١٩٥٩ بنقل طرفيه خارج الشركة .

أتى عضو منتدب جديد، وهو الدكتور سمير طاهر الذى كان يشغل منصب مدير المصانع ، وبقي منصب المدير العام شاغرا عدة سنوات . واستطاعت المجموعة الباقية من مؤسسى الشركة أن تعيد الأمور إلى نصابها ، ووصل المصنع إلى وضع «مستتب ومنظم فى خطوات مرسومة وناجحة» . وتم وضع خطط لتوسع المصنع إلى أن حدثت «فركشة» كبيرة عام ١٩٦٨ وذلك ، طبقا لشهادة أحد القريبين من الأحداث ، لأن وزير الصناعة فى ذلك الوقت كان يحب تطبيق افكاره ويتدخل عن قرب فى عمل الشركات ويكره كل من يقول «لا» ، لذا حدثت عدة خلافات بينه وبين كبار العاملين المؤسسين للشركة ، فأبعدهم جميعا وعين لرئاسة مجلس الإدارة أحد حواربيه ممن لايسمع منهم سوى الموافقة والطاعة . وشتت الآخرين فى عدة شركات .

وعندما طالبنا محاورينا بترجمة انجازات الاعوام الخمسة عشر الأولى إلى ارقام اجابوا ببيانات جاهزة : «تركنا المصنع وقد بلغت أصوله ٢٥ مليون جنيه (أى أنها زادت ٤ مرات خلال ١٥ سنة) أما الأرباح السنوية فقد تراوحت بين ١٥ - ٢٠٪ ، (الأرباح اليوم لاتصل إلى ٧٪ من القيمة الاسمية للاسهم) .

وهم يعتبرون عام ١٩٦٨ «عام الذروة فى صناعة الحديد والصلب» ، فقد وصلت الشركة إلى أحسن حالاتها فى جميع النواحي . وبالرغم من نجاح الانتهاء من مشروع كبير للتوسع (هو مشروع الدرفله الذى كان المهندس كامل عيادة مسئولاً عنه) عام ١٩٦٩ فى ظروف مابعد النكسة الصعبة ، إلا أن الصدمة الإدارية الكبيرة التى لطمتها عام ١٩٦٨ سببت تدهور الشركة بعد ذلك ومازالت تعاني منها ، حسب شهادة محاورينا ، حتى اليوم .

أسباب النجاح :

أجمع شهودنا على أن أهم أسباب نجاح المشاريع الصناعية الكبرى هى وضوح الهدف الذى تتجمع الجهود لتحقيقه ، وأن يتضافر الجميع فى ترجمة الأهداف إلى

برامج عمل تتضمن الخامات ، والعمالة ، والأموال ... ويلزم للمدير الناجح أن يعايش المشروع ويتابعه بتفاصيله مع بدء التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة له .

وليس هناك عمل ناجح بدون الكثير من التضحيات ، يعبر أحد الرواد عن ذلك بقوله «لازم تضحيات كبيرة في الصناعة .. لكي تكون منشيء وتناجح ، وتعيش حياة عادية طبيعية ، غير ممكن ...» كل سنوات الحديد والصلب في حوان كان لايمكن أروح بيتي قبل ٧-٨ مساء ، وأحيانا كثيرة لا أروح خالص ، وأروح تانى يوم بعد أن أمضى الليل كله فى الشغل» . وعن التساؤل عن رجل الصناعة : هل اهتمامه مركز على الصناعة أم متنوع الاهتمامات ؟ نجد الإجابة بأن ذلك يتوقف على نوعية الصناعة نفسها «... إلى أن تقف على رجليها وتستتب أمورها لايد من الانقطاع لها تماما . هناك صناعات أخرى : الخبرة موجودة ، والناس اللي بيشتغلوا فيها موجودين ... هنا الناس بيعاونوك وهذا يعطيك وضع مختلف تماما . والحديد والصلب فى بدايته كان لاتوجد كوادر كافية ، فالعدد المحدود الموجود لايد أن يكون منقطع لكي يمشيها ويوقفها على رجليها» . ويعبر رائد آخر عن القوة التى تدفعه إلى العمل بثباتها «شعورى كئنه مشروعى ، ولا يقل نصيبى فيه عن صاحب المال» ، وعندما لاحقناه بسؤال عما إذا كان هذا هو حال جميع القيادات ، أكد ذلك عن مرحلة التأسيس التى عاصرها ، أما الوضع بعد ذلك فقد اختلف .

إن معيار نجاح المنظم الصناعى محدد وواضح ، وهو أن يحقق المشروع الذى يقوده : أهدافه الإنتاجية ، وأرباح مناسبة ... «الاثنين ضرورى» ، ويسارع بالإضافة «هذا غير الاحتياطات بالطبع...» .

العلاقة مع العمال :

أما بخصوص التعامل مع العمال ، وهو موضوع يثير لقطا مرمتا وصل ثروته مع بداية «التطبيق الاشتراكى» حيث استوعبه البعض بمفهوم خاطئ مضمونه إلغاء

كافة الفوارق بين الأفراد والطبقات، وكانت صورة تطبيقه. المهمة والوحيدة - عند البعض «هى التناول على الرئاسات والاستهتار فى العمل» مما صنع عقبات حقيقية عاقت عجلة الإنتاج فى المرحلة موضع دراستنا الحالية ، فقد اجمع كل أطراف الحوار معنا على عدم وجود مشاكل فى المرحلة الأولى . صحيح أنه بعد مرحلة التأسيس حدثت بعض اعتصامات العمال من أجل مطالب مادية كان نتيجتها إبعاد بعض القيادات ، إلا أن السنوات الأولى للتأسيس لم تشهد أية مشاكل ولاحتى غيوم خفيفة ، بل استقرت تقاليد راسخة من الود والتفاهم بين العمال والإدارة .

ولنرجع إلى عبارات محاورينا عن العلاقات الطيبة - للغاية - بينهم (كإدارة) وبين العمال «لم أجد أى صعوبة فى إدارة العمال والتعامل معهم ، الصعوبة تجىء من شخص المدير نفسه . فى كل الشركات التى عملت بها لم تحدث أية خلافات مع العمال . لا بد أن أعترف أنه حدثت فى بداية الاشتراكية بالطبع حاجات مقرفة ومتعبة ، وضيعت علينا وقت كثير جدا ، رغم ذلك قدرنا نعالجها .

لما تبدأ من الأول تكون واضح وتسمع لكل إلى عاوز يقول حاجة، وتكون عادل .. وتدى كل واحد حقه وتديله (البرستيج) بتاعه .. تلاقى كل شىء ماشى تمام . كنت أقابل كل العمال ، واللجنة النقابية تناقشنى فى كل الموضوعات .

ساعات الإدارة يبقى عندها مبادأة وتعمل حاجات للعمال ، فأجيب اللجنة النقابية وأكلفها بإخطار العمال ، وذلك لتميزها وتأكيد أنها ليست مثل العامل العادى ، وعموما فالقرارات من فوق حتى لو كانت طيبة .. يزعل منها الفرد وقد يرفضها ويقاومها» (١) .

(١) هل كان من الممكن نقادى مسألة اضراب مصنع الحديد والصلب فى يوليو ١٩٨٩ لو سادت هذه الروح .

مستقبل الصناعة فى مصر :

فى محاوراتنا مع هؤلاء الرواد طرحنا عددا من القضايا الاقتصادية العامة التى توقعنا أن يكون لعملهم الصناعى الطويل تأثير كبير فى تشكيل آرائهم بخصوصها . أول هذه الموضوعات حول مستقبل الصناعة فى مصر وبالذات حول دور القطاع العام والقطاع الخاص وماقيل من أن مرحلة الخمسينات والستينات قد أهملت الزراعة لحساب الصناعة .

ومن المدهش والطريف أننا وجدنا أحد رواد صناعة الحديد والصلب يتفق مع هذا الرأى الأخير وهو ينادى باعطاء الزراعة أهمية أكبر فى برامج التنمية ، وذلك لخبرة مصر الطويلة فى هذا المجال ، لأن الغذاء هو مشكلة الحاضر التى ستتضاعف فى المستقبل . وضرب المثال بالهند التى كانت تستورد القمح، وعندما ركزت جهودها فى الزراعة لم تصل إلى الاكتفاء فقط بل بدأت تصدير القمح منذ ٤ سنوات. وأنه يجب الاعتماد الأساسى فى التصنيع على القطاع الخاص وليس الحكومة . إن الوسائل الحديثة فى الزراعة تنقل حصيلة الغدان فى الطماطم مثلا من ٥ إلى ٤٠ طن. وما يزيد من حافزنا للاهتمام بالزراعة أن المطلوب فيها من استثمارات وأيد عاملة هو أقل كثيرا من الصناعة .

وفى مواجهة هذا الدفاع الحار عن الزراعة من أحد رواد الصناعة ، يبرز الرأى الآخر فى الدفاع عن الصناعة بأنها اختيار لازم لمصر فمن الصعب تقدم المجتمع بدون صناعة : تنتج أشياء ضرورية ، وتعطى البشر طباعا وصفات طيبة ومطلوبة (عمل الفريق، الفكر العلمى ، الالتزام بالمواعيد...) . عموما المجتمع الصناعى يستطيع الوصول إلى مستوى عال من التقدم ..

وحول موضوع دور القطاع العام والقطاع الخاص كان رأى أحد هؤلاء الرواد حاسما : « ... لا يمكن إغفال القطاع العام فهو جزء هام جدا للصناعة . مع ذلك أنا غير متفائل بخصوصه طول ما هو ماشى بهذه الطريقة ... يتكلم المسئولون كثيرا كلام لا ينفذ، مثل الفصل بين الملكية والإدارة وغير ذلك . قانون القطاع العام تغير فى آخر لحظة رجع الوضع مثل ما كان من قبله . لا يمكن أن ينجح القطاع العام إلا إذا كفت الوزارات تماما يدها عن الصناعة . ما يؤلم فعلا إن القطاع العام فيه استثمارات ضخمة وغير مستغلة وعائدها ضعيف جدا .

والقطاع الخاص يمكن أن يقوم بدور هام جدا فى الصناعة ، لكن بشيء من البطء ، لأنه لا يوجد العدد الكافى من الناس إلى عندهم المهارات والقدرات المناسبة . وتكوينهم ليس سهلا ويأخذ وقت ، لكن مع مرور الزمن يزداد العدد وتحسن الخبرة .. فيقدرون» .

التراكمات الحميدة لإنشاء مصنع حلوان :

من أهم دروس مصنع الحديد والصلب بحلوان هو أهمية الشجاعة فى اتخاذ القرار واتخاذ الخطوة الجريئة الأولى ، ذلك أن بداية الصناعة توجد الظروف اللازمة لاستمرارها غدها ، ومثال ذلك أنه عند بداية الحديد والصلب لم يوجد أى تعليم فى هذه الصناعة ، فذلك لا يمكن فى غياب المصنع نفسه . وعليه فعند بداية التفكير فى التصنيع نجد أن الاحتياجات الفعلية ضخمة وقد تحدث إحباطا يؤجل المشروع ، وعندما بدأنا بالفعل وأسستنا المصنع تغيرت الصورة تغيرا هائلا فأمكن إنشاء العديد من مراكز التدريب ، وتضاعفت الخبرة الفنية ، وأنشئت أقسام فى الجامعات لمساعدة هذه الصناعة^(١) . وهكذا فإن النجاح يؤدي إلى المزيد منه .

(١) يسمى الاقتصاديون هذه التراكمات الحميدة بالوفورات الخارجية لإنشاء صناعة معينة .

«الوزير العالم» (*)

تقديم :

ضيف هذا الفصل هو واحد ممن تحملوا
بثقة المسئولية الأولى فى الصناعة المصرية ،
كوزير صناعة كما أنه من أبرز رئاسات
شركات القطاع العام فى الغزل والنسيج منذ
بداية القطاع العام فى مصر ، واستطاع عن
طريق خبرته وجلده أن يحقق الكثير .

دار حوار صريح مع سيادته فتح فيه
قلبه ، وتدفقت آراؤه وأحداث حياته العملية .
ونسجل هنا حصيلة اللقاء فى مرحلتين .. أو
قل فى خط واحد متصل : يبدأ نصفه الأول
بتاريخه الشخصى الدراسى والعملى ، ثم
يكمل مساره بأرائه ، وهى حصيلة خبرة
طويلة فى الصناعة المصرية ، وفى قيم العمل
والحياة.

(*) هذا النموذج مبنى على أساس مقابلات عدة مع الأستاذ
الدكتور محمد السيد الفردي تمت فى العامين ١٩٨٦ /
١٩٨٧ .

مشوار حياة :

هو من مواليد سنة ١٩٢٨ ، تخرج فى هندسة القاهرة وهو فى العشرين من عمره ، وحصل على الدكتوراه من السوربون فى العلوم فى موضوع الألياف والأصباغ . تقديرا لنبوغه عين فى مركز الأبحاث العلمية فى فرنسا ، وعمل أيضا فى شركة فرنسية عالمية فى مواد الصباغة ، وبالرغم من مغريات الحياة العلمية والمادية فى الخارج ، فقد شده نداء الوطن فعاد ليبدأ حياته العملية فى مصانع مصر ويتدرج فى مناصب الصناعة المصرية بسرعة كبيرة ...

شغل منصب مدير إنتاج إحدى شركات الغزل وكان سنه ٢٨ سنة واستمر بها خمس سنوات ، نقل بعدها كرئيس شركة أخرى وعمره ٣٤ سنة واستمر بها ١٣ سنة ، بدوره فيها على حد قوله «أكاد أكون أنشأتها» ثم انتقل إلى رئاسة شركة ثالثة لمدة سنتين ، إلى أن استدعى فى الفجر ليرأس شركة المحلة (وهى من كبرى شركات - الغزل والنسيج فى العالم) وكانت تعاني من اضطرابات عمالية ، وقضى بها ٨ سنين أنجز فيها الكثير واشرف على الكثير من التوسعات والتطوير ، إلى أن طلب منه فجأة أيضا أن يصبح وزيرا للصناعة فى أوائل الثمانينات ، وخلال هذه المسيرة ... تولى رئاسة اتحاد الصناعات لفترتين .

... ونتركه يتحدث عن تجربته ...

أهمية العلم فى حياتى :

أنا من أسرة كبيرة العدد ، فترة تلمذتى قضيتها بمحافظة الشرقية : ابتدائى فى أبو كبير ، وثانوى الزقازيق .. كانت أحوالنا مستورة ، أبى كان عنده مصنع صغير لصناعة الثلج ، وكان ينوى عمل مشروعات أخرى عديدة ، وجاءت التأميمات .. صحيح أنها لم تصبنا ولكنها أوقفت كل آمال المشروعات .

طول عمرى أهتم بالعلم جدا، زمان كنت أبكى عندما أنجح بجيد ولا أطلع الأول. فى الدكتوراه بفرنسا برزت جدا وأخذت مرتبة شرف ، وأثنى الأساتذة على نطقى الفرنسية لدرجة أن بعضهم سألنى : هل أنت من أصل فرنسى ؟ طوال رحلتى الوظيفية عملت دراسات فى كل شىء ، وشاركت مع الدكتور فؤاد شريف فى تنظيم الإدارة فى شركة المحلة لمدة سبع سنين . ومن اهتمامى بالعوامل الاجتماعية والنفسية للعامل أرسلت واحدا لياخذ دكتوراه فى علم النفس وبحمد الله يمكن أن أقول إن فترة رياستى الطويلة لشركة المحلة لم تقابل اضطرابات عمالية أو مشاكل كبيرة .

وفى سنوات خبرتى العلمية الطويلة احتفظت بالعلاقة العلمية مستمرة ، بحرص شديد منى على تجدها ونموها . عملت أستاذا غير متفرغ فى جامعة حلوان ، ومشرفا للبحوث فى المركز القومى للبحوث ، كما شاركت فى لجان فحص الرسائل والبحوث العلمية . حاليا أشارك بصفتى العلمية فى هيئات ومؤسسات عديدة ، منها مجلس جامعة طنطا ، مجلس ميناء الاسكندرية ، هيئة التصنيع .

كنت أساهم فى مجالات عدة ، ومرة كنت جالس أشارك فى مناقشة رسالة دكتوراه إدارة أعمال ، وكان جالسا بجانبى أستاذ من اسكندرية ، وجدته ينحنى ليهمس لى سائلا : إنت دكتور فى إيه ؟ .. وكان يظننى دكتور فى إدارة أعمال . وقد ساعدتنى كل هذه الدراسات والخبرات أن أثبت وجودى على جميع مستويات الإدارة التى توليتها .

الاهتمام بالسياسة :

عملت فى السياسة إجباريا خلال عملى ... كنت عضوا بالاتحاد الاشتراكى ، كما أن عضوية التنظيم الطليعى كانت شىء طبيعى فلم يكن ممكنا أى إنجاز كبير إلا من خلاله .

لماذا نجحت ؟

كنت متفوقا فى دراستى الجامعية ، لذا تطلعت إلى إكمال دراساتى العليا ، ولما كانت سنوات مابعد الحرب العالمية الثانية لاتوجد بعثات تقريبا ، فقد قررت أن أسافر وأدرس على حسابى . قابلت أحد أساتذتى فأوصى على فى فرنسا ، كما وجهنى إلى هذه الصناعة وهى الغزل والنسيج ، وكان لتوجيهه لى أكبر الأثر فى حياتى .

عند عودتى من الخارج لم يساعدنى أبى فى العمل رغم أنه كان يبحث للناس عن شغل ، فبدأت أبحث لنفسى من دليل التليفون . بدأت العمل فى الجامعة ، ولكنى تركت المنصب لزميل لى لأنه كان أولى منى ، كما شعرت داخلى بشوق إلى الاهتمام العملى بالصناعة . أول وظيفة توليتها كانت وظيفة متواضعة بالاسكندرية . كان مرتبى ٢٢ جنيه وكانت إقامتى بينسيون . كان ذلك فى مارس ١٩٥٦ ، بعدها بشهور قام العدوان الثلاثى وعند طرد الإنجليز من شركة البيض لم يجدوا دكتوراه فى التخصص غيرى بينما قبلى كان يوجد أساطين انجليز ، فأصبحت مدير إنتاج بالشركة .

تفسير وصولى السريع إلى المراكز القيادية يرجع جزئيا للحظ ، وكليا للعمل والجهد المثابر . كنت فى العشرة الأوائل فى الشهادة التوجيهية (حاليا الثانوية العامة) وأخى بعدى كان الأول فى التوجيهى ، كنت ساعات أحل نفسى : ماهى عناصر نجاحى ؟ أجد الحقيقة ببساطة أننى لست حاد الذكاء ولكنى أعمل بمثابرة، حنبلى ، بل أحيانا مناطح لا أتردد فى المطالبة بالحق وأحيانا بشدة ، ولكنى ديمقراطى وأتأقلم بسهولة مع الناس .

الحافز بالنسبة لى هو التحدى والنجاح ، فقد تركت وظيفة بالاسكندرية مثلا وكنت أسكن فيلا بعشرة جنيهات، وفى مصر لم أستطع أن أجد فرصة سكن مثل هذه.. ولم ألتفت لذلك .

النجاح فى مصر صعب ١ :

هنا يجب أن أؤكد أن النجاح فى مصر فى منتهى الصعوبة ، فالنجاح فى أمريكا مثلا أسهل من النجاح هنا . ودعنى أشير إلى نماذج عديدة .

فى الستينيات بعد التأميم حصل تقييم للناس فى مستويات إدارية مختلفة ، كان بعضهم عالم فنيا ولكنه فشل إداريا ، وفيه مديرين من هذا النوع بعضهم زهق ومشى ، ولكنهم نجحوا فى أمريكا . إحدى قريباتى بقيت سنتين فى الثانوية العامة وثمانى سنوات فى هندسة اسكندرية ، لكنها فى أمريكا الآن مديرة خطيرة تحصل على مرتب ٧٠ ألف دولار .

ابنى نجح فى الهندسة بمقبول ، ولكن عندما ذهب لأمريكا حصل على تقدير أحسن مهندس وسط ٥٠ ألف مهندس .

فالتحدى فى مصر يحاصرك ويواجهك من جميع الأنواع والاتجاهات والمقاييس:
اجتماعى ، حكومى ، أخلاقى ، مواجهة مؤامرات

طريقتى فى الإدارة :

النزعة القيادية عندى قوية جدا ، ويجب على المدير أن يحرص على هيئته بالنسبة لمروسيه . وأذكر أن أحد المديرين فى المحلة كان صديقى واعتاد الجلوس على قهوة ، أحضرته وقلت له أن يمتنع عن الذهاب إلى القهوة وأن يجلس فى النادى بدلا منها .
إن الحرص على المظهر ووجود فاصل بين المستويات هو جزء من التحدى الذى يواجهه المدير ، فهو يمثل منصب وفى نفس الوقت هو يمثل مؤسسة .

ورغم هذه العقيدة فقد كنت طوال مراحل عملى قريبا جدا من العاملين معى ، وأولادى تربوا فى رحلات العمال وخالطوهم عن قرب . وفى المحلة كان يوجد عامل أخرس يخبط على بابنا ويعلن رغبته فى مشاهدة الكرة معنا ، وكنا يوما نرحب به .

وعموما بالنسبة لأسلوبى الإدارى أجد أنه كان لدى وضوح صورة مبكرا ، ففى مطلع حياتى .. فى نصف النجاح .. حاولت تقييم تجربتى فوجدت أننى قابلت صوراً إدارية أعجبتنى وأخرى لم تعجبنى، وخلصت إلى أن سر النجاح هو أن تتفاوض عما قد تقابل من أخطاء وتجاوزات من الآخرين وأن تسمو فوق هذه التجارب لتحقق ماترى .

وأنا أول ما استلمت عملى فى شركة تحت الإنشاء ، عملت كشك خشب فى المصنع ولبست شورت ومارست العمل بدون جهاز إدارى ، ومع بدء التركيب قالوا لى توسع. فكننت أعمل ١٦ ساعة. وكان لابد من تغيير الطريقة التقليدية فى تسيير الأمور.

بعد التأميم أعطونى شركة أكبر من شركتى ٤ مرات ، فعينت نائب رئيس مجلس إدارة ليساعدنى وأعطيته كافة السلطات ، وتفويض السلطات هو أحد أسس النجاح . أنا أحب الشغل العلمى والفنى . لايعجبنى أن أغرق فى الإصلاح الوظيفى والمشاكل العمالية . ولتلافى ذلك أضعت ثقتى فى ٣ أو ٤ وأشكل لجنة أوقع بعدها فوراً ، وأحيانا أقرأ كل الموضوع . وهذا مختلف تماما عن طريقة (الشلة) فأنا لا أخذ معلوماتى من سكرتيرى وحتى سواق ، كما يفعل بعض المديرين ، ولكنى أحرص فقط على أن أجد نقط ارتكاز موثوق بها ، وبهذا الأسلوب بعدت عن أقربائى وأصدقائى جداً، ولكن رغم ذلك فإن العمل يخلق اصدقاء لان العلاقات الإنسانية أساسية . فالاختيار للوزارة مثلاً رغم أننا نعمل بطريقة التقارير (من الرقابة الإدارية وغيرها) لجمع المعلومات إلا أن معرفة الرئيس بالشخص هامة جداً وهو ما يصدق فى مختلف المستويات ، فالواقع يؤكد أنك تميل لمن تعرفه أكثر مادام كفؤاً ونزيهاً .

فى أحد مراكزى وجدت الهرم الوظيفى خاليا فرقيت الناس كلها لى أملاً الفراغات ، وكننت أختار الكفاءات بأن استكشفت لأن العبقري لن يأتى إليك ، وأنا عقيدتى إن الإدارة الوسطى أو العليا أو أصحاب الأعمال فى مقدمة واجباتهم عمل أو صنع الكفاءات ، وأومن أنى فى هذه العملية لو أخسر ٤/١ أو حتى ٣/٢ ماصرفته ووجدت الكفاءة المطلوبة يبقى أنا كسبت .

تعاملاتي كرئيس ومرحوس ، أثناء عملي كمدير شركة كنت حريص جدا أن اصداق أهل الوزارة بدون نفاق وأن أزال سلطاتي لأبعد حد . أنا مرحوس جيد جدا ، حتى لو رئيسي على خطأ لأصطلم به فالرئاسة عندي لها وضعها . أما وضعي كمدير فأنا في حاجة لمرحوس أكثر من حاجتهم لي ، لذا كنت أحاول دائما أن أغدق عليهم أكثر مما أخذه .

استراتيجية الصناعة في مصر :

بالنسبة للاختيار بين الصناعة والزراعة أرى ضرورة التكامل بينهما ولا يوجد أبدا تعارض . الشعب المصري ، لكي يعيش ، مستقبه في الصناعة فهي حتمية . ولكننا في الخمسينيات والستينيات لم نركز على الصناعات الزراعية . الواقع أمامنا إن ٤٪ من مساحة مصر يعيش عليها ٥٠ مليون مصري ، والمياه محدودة والاستصلاح مصاريفه عالية جدا . ولما كنا نملك ميزة نسبية في الصناعة في الخامات والسوق والعمالة والتكنولوجي ، وكذلك مصر في تاريخها كانت مزعة الخضراوات لأوروبا ... فيتعين علينا من أجل هذين السببين أن نتجه إلى الصناعات الزراعية وبها يمكننا صنع اقتصاد كبير . كذلك لانفغل الثروة السمكية فشواطئنا طويلة ولم تستغل .

إن الصناعة في مصر حتمية لأن النمو الاقتصادي والسكاني يحتاجها ، كل عوامل وجودنا ورفاهيتنا تؤكد ضرورة الصناعة والاختلاف فقط يكون حول الأولويات . كما أن التأثير الاجتماعي لنمو الصناعة خطير ، إذا نظرنا إلى القوة العاملة بصورة إيجابية نجد بحسبة بسيطة أن الـ ٤٠٠ ألف الذين يدخلون سوق العمل سنويا يمكن أن يكون لهم مساهمة هائلة ، وبافتراض أن متوسط انتاجية العامل في ميدان الصناعة ١٥ ألف جنيه نجد أنه يمكن أن تحصل على ٦ مليار جنيه سنويا من القوة البشرية الجديدة . وذلك طبعا بشرط حسن تشغيلها في مجالات نافعة وأولها الصناعات الصغيرة.

عملية الصناعة فى مصر لم تدرس جيدا ، نجد الفوضى فى حلوان وشبرا الخيمة والاسكندرية والمصانع تنشأ شرقا وغربا وشمالا وجنوبا فى المناطق المأهولة أو قريبة منها ... الحقيقة أنه لم يوجد أى تخطيط والعكس حدث فى بداية الصناعة المصرية ، فعندما نسمع تاريخ شركة المحلة نجد أن المؤسسين ذهبوا عند الأيدى العاملة الموجودة كما أن الموقع نفسه كان يتميز بنسبة رطوبة عالية وهو ما يساعد عملية الغزل والنسيج ، فلم يكن يوجد تكييف ، كما أنها كانت مشهورة بالمحالج فتوجد خبرة تاريخية فى صناعة القطن ... فالبدائية روى فيها التخطيط السليم الذى لم يتكرر كثيرا بعد ذلك .

واستمرارا لهذا أقول أنه لم توضع استراتيجيات واضحة فى الصناعة ، سعينا لتحقيق الاكتفاء الذاتى وهو خطأ كبير جدا ، وقد فشلنا فى صناعات كثيرة أبرزها السيارات ، التخطيط المركزى فى عهد عبدالناصر وضع ضوابط أما الآن فلا يوجد نظام . ويجب أن أستخدم كل أدوات التخطيط وعلى رأسها الجمارك والحماية وأبدأ أفكر فى خمس سنوات أو أكثر تبدأ من العام القادم ، وعلم التخطيط يجب أن نستوعبه من الغرب والشرق .

إذا تابعنا تطور الصناعة نجدها احتلت أولوية أولى بعد الثورة ولكن بعد نكسة ٦٧ «اتكبست» تحت لأسباب مختلفة فلم نلاحق التطور ، وعلينا الآن لكى نلحق التقدم الصناعى العالمى أن نأخذ بالتخطيط المركزى فى حدود قدرات الإدارة على التحرك .

دور الخبرة الأجنبية :

بالنسبة للخبرة الأجنبية هى ضرورة طبعا فلا نستطيع تحقيق التقدم وحدنا ، وأيضا لاخبرة أجنبية بدون قيد ولا شرط ، وأمامنا نماذج كوريا وتايوان وسنغافورة .. وغيرها لم تصنع النجاح وحدها . والخبرة لها مصادر مستويات عديدة ، والحقيقة أنه توجد خبرات كبيرة فى مصر ولكن العيب أن قراراتنا التكنولوجية العلمية مبعثرة كل واحد فى وادى ولا أحد يعرف الآخر وأى مشكلة عمليا لا يكون حلها المطلوب موجود عندك، ولكن الشطارة أن تعثر عليه بسهولة وتستخدمه فى الوقت المناسب .

سليبات فى المجتمع الصناعى :

وللأسف هناك سليات فى الصناعة المصرية سواء فى القطاع العام أو القطاع الخاص ، ومن ذلك المجاملات والهدايا وأحيانا الرشوة . والعمولة أو الهدية لاتوجد إلا فى الدول النامية فقط لوجود عدد كبير من المنحرفين ووجود نظام يسمح بالنصب . يوجد رئيس لجنة بت يستغل وضعه ، كما يوجد من يعرف النتيجة ويرتزق منها ... على الجانب الآخر توجد نسبة كبيرة من الشرفاء الذين يعانون من الاشاعات غير الصحيحة التى يروجها عامل موتور أو موظف له غرض .

مستقبل الصناعة المصرية :

وفى ختام حديثى بالنسبة للصناعة المصرية ، لى أن أفاعل ولكن بشرط تحقق شروط عديدة ، أخصها فى ضرورة الديمقراطية وتحول المجتمع إليها فى نظامه العام وفى القيادة فهى وحدها ستوقف الانهيار الحادث حاليا . إن القيادة السياسية تملك كل شىء فى مصر ، وفى نفس الوقت القيادة أسيرة النظام ، ويجب أن تبدأ الديمقراطية فى مؤسسة الرئاسة والنموذج أمامنا يتمثل فيما يحدث فى البيت الأبيض الأمريكى .

الدين والأخلاق والمجتمع :

أحد المعالم البارزة فى حياتى هى قيم الدين التى لا أخجل أن أقول إنها مصدر لفكرى وعملى . بعد سنة ١٩٦٧ تركت السياسة فأصبح عندى وقت كبير أقضيه فى القراءة فى الدين . إيمانى أعطانى دائما ثقة بنفسى وسيطرة على أعصابى وشعورا مستمرا بحماية ربنا لى من كل سوء . وللأسف فالسبعينيات حدث فيها انهيارات فى القيم والأخلاق وبتجه الشباب إلى أفكار الغرب وقيمه وانعكس هذا فى كثير من الانحلال والماديات ، مع أن التعليم الغربى الصحيح يهتم جدا بالقيم والأخلاقيات فيحرص على التربية الوطنية ومتابعة الأخلاق الفردية والعامه ووجود فرق النشاط والخدمة العامة كالكشافة وغيرها .

حياتي خارج المكتب :

أنا أعتز بمجموعة متنوعة من الصداقات القريبة جدا مني ، فأعظم أصدقائي : مستشار بمجلس الدولة ، مراقب حسابات ، أستاذ إدارة أعمال ، وهم يعملون في مجالات بعيدة عني ، وأنا شديد الحساسية لما لا أفهمه وأحاول دائما أن أستزيد في المجالات التي لا أعرفها أو الجديدة عليّ ، وساعدني هذا الفضول العلمي كثيرا فلم يضحك علي أحد أبدا . والمؤسف أننا في مصر بعيدون تماما عن المناخ المثالي في الجوانب العلمية والثقافية ولا نحاول الاستزادة من معرفة الآخرين .

أنا أيضا أحب كل أنواع الرياضة وإن لم أمارسها كلها ، وقد كان لي نشاط رياضي وأنا صغير . الآن وبعد تقدم العمر أحب المشي وأقضى أوقاتا طويلة في النزهة في شوارع الضاحية الخالية في الصباح الباكر أو بعد العشاء ، ولحسن الحظ فإن زوجتي تشاركني هذا أيضا .

«رب العائلة»

مقدمة :

كان حديثنا معه فى سهرة رمضانىة ...
بمصر الجدىة وكنان جلسنا فى الحدىقة
الأنىقة اللى تبرىع فى باحة الءار كالنظام
الأنءلسى البءىع ، يفوقهما بشاشة الاسءقبال
من الرءل وزوءه اللءىن ىرءبان بضىوفهما
بروء شرقىة حارة ... قص علنا مشوار حىاته
فى ءرءىب منطقى كأنما أءء مءاضرة اهمء
بها ، أو مرافعة سءءرءب علها نءانء هامة .
ولنءركه ىءءء عن نفسه .

(*) بناء على لقاء فى ماىو ١٩٨٧ مع الأستاذ صلاح محمد
محموء ورىء مصانع ومءلات الأءنىة المشهورة ، ورىس
مءلس إءارة شركة اءىببك واءىكارءا لإءءاء الكءرون
والصناءىق الكءرونىة .

نشأتى :

أنا من مواليد ١٩٢٩ . أبى أصله من دمياط تركها وسنه ١٣ سنة ، جاء إلى مصر للعمل بعد وفاة والده (جدى) . ولدنا أنا وإخوتى ونشأنا بالقاهرة ، ولم نر دمياط إلا عندما ذهبنا للاصطياف برأس البر ونحن صغار ، ووالدى كان كبير إخوته وعندما انتقل للإقامة بالقاهرة أخذ أخاه الأصغر معه وعملا معا .

والدى كان صنايعى فى مجال الأحذية ومن صغره «إدارجى» وفنان ، مصمم ويعمل الموضة ، ونجح فأصبح لديه ورشة ثم مصانع لأن كان عنده استعداد . أبى كان «يادوب» يعرف يقرأ ويكتب حيث توفى جدى ووالدى لايزال عمره ٩ سنوات ، ولكنه من قبلها وعمره لم يبلغ السابعة كان يصرف على البيت لمرض أبيه حيث تحمل مسئولية الأسرة . كان يحضر الطبيب والأدوية كل ده وعمره سبع سنوات .

مفتاح النجاح بالنسبة لوالدى كان سمعته الطيبة ، لذلك كان عنده مجموعة أصدقاء وعملاء وزبائن كويسين واستفدت منهم فى عملى حتى بعد وفاته . وغير مسألة السمعة الممتازة تعلمت دروس حياتى بشكل مباشر من القيم التى علمها لى وكانت حياته كلها نموذجا واقعيا لها . من أهم ما علمه لى تأكيده المستمر : لو أدبت كلمة ماترجعش فيها ولو حتخسر ملايين ، راعيت هذه الوصية دائما وإخوتى بنفس النظام ، وهذا المبدأ نفعنا عندما دخلنا فى الشغل الكبير ، فالمردين عندما يشتغلوا معنا لاننتظر أى واحد منهم اعتماد أو ورق بل بمجرد تلكس ينفذ فوراً ، وحتى لو السعر نزل فأنا التزم بالسعر المتفق عليه . بينما تجد القطاع العام علشان يفتح اعتماد يستغرق ذلك ليس أقل من ٦ شهور أو سنة. وأنا أطالب غيرى أن يعاملنى بنفس طريقتى ، وحصل مرة مع الفنلنديين إنهم سحبوا كلمتهم ، ودلوقت بحاول مشتغلش معاهم على قدر الإمكان .

من المبادئ التى تعلمتها من أبى أيضا : النشاط ، الترتيب . فقد كان يقوم مع أول ضوء الساعة ٤ أو ٥ صباحا ، وعود الناس على هذا النظام وإنهم يجوا بدرى .

وفى العمل زمان كان يوجد نظام الأسطى كرئيس للعمل، وهو أول من بيكر فى الحضور ليكون قنوة من ناحية، ومن ناحية أخرى ليستفيد من هذا الوقت فى التخطيط .

محل أبى كان فى أول شارع الجيش فى حارة دسوقى . سنة ١٩٤٥ كان المرض قد اشتد على أبى وكنا مازلنا صغارا ، كانت عنده الورشة وكل العمل يتم يدوى فلم يوجد فى مصر حينئذ أى مكن فى صناعة الأحذية ونصحه الطبيب بالاحتفاظ فقط بالتجارة ، فعلى مضض صفى الورشة واقتصر نشاطه على تجارة الجلود ، يشتري من المدايع ويبيع لمصانع الجزم والشنط .

الدخول للصناعة :

قررنا ، أنا وإخوتى ، بعد وفاة والدى فى نوفمبر سنة ١٩٥٢ فتح المصنع تانى ، جمعنا العمال وكان أبويا (معلمهم) وفتحنا المصنع من جديد . وكان سنى فى ذلك الوقت يزيد قليلا عن ٢٢ سنة ، وكنت أكبر الإخوة .

رحلة الدراسة :

قبل الاستمرار فى رحلة الأعمال ، هناك رحلة أخرى هامة أعود معها عدة سنوات للوراء ، وهى رحلة الدراسة .

حصلت على الشهادة التوجيهية ٤٦/٤٧ ، ودخلت الهندسة بالقاهرة قعدت فيها سنة وبعدها مرضت . كنت توأم مع بنت وكنت ضعيف قوى وجانى رشح فى صدرى ، وقال الدكتور إن الهندسة صعب ومرهقة لطبيعة تكوين جسمى ، استمر المرض سنتين تركت بعدهم الكلية ، وبعد ماخفيت سنة ١٩٥٠ نزلت الشغل .

وكنت حزين لتركى الدراسة لأنى كنت ماشى كويس . كان ساكن جارنا أستاذ بكلية الزراعة ، قال لى ماتكمل ، أنا حادلك كلية التجارة بدون إعادة توجيهى ، وعملنا رهان صغير على ذلك سنة ١٩٥١ رحنا لمسجل التجارة ، وبعدها بيومين لقيت اسمى

فى الكشف ، أحسست أننى ولدت من جديد ولا تستطيع تخيل فرحتى بعودتى للدراسة. كانت المحاضرات بعد الظهر فى مدرجات الحقوق ، ولم يكن مبنى كلية التجارة قد بنى بعد . رغم الهزة الكبيرة التى أصابتنا ب وفاة والدى وأنا فى سنة ثانية ، لكنى أنهيت دراستى سنة ١٩٥٤ .

بعدها اندمجت تماما فى العمل ، فقد نجحنا والنجاح لذيذ ، فكنا نعمل ١٦ ساعة فى اليوم . وفى أحد الأيام مر على الدكتور حسن توفيق فى المحل ، وكنت أحبه فى مقام والدى ، وعرض أن يلحقنى بدراسات عليا تسويق . والحقيقة أننى تمتعت جدا من دراسات التسويق ، وكان كل أستاذ يطلب بحثا ، وكنت متميزا وقادرا على هذه البحوث لأن عندى خبرة ١٠ سنين ، وانفردت ببحوثى بأن فيها جديدا دائما من الناحية العملية . وعموما استفدت جدا أنا بالذات من دراسات التسويق هذه ، لذا لم يكن غريبا بل كانت نتيجة متوقعة أن أحصل على شهادتى ثانى الدفعة بين ٨٠ طالب وتقديرى جيدا جدا بعد دراسة سنتين .

وأعود للطريق الأسمى وهو خط الأعمال مرة أخرى . قلت إن أنا وإخوتى قررنا فتح المصنع تانى بعد وفاة والدى ، ودخلت الميدان بنوق جديد خالص ، الحاجة اللى ركزت عليها الاحذية الانجليزية والسويسرى ، وأنا «نمكى» وباشتغل «بالملى» ، والنتيجة إن الناس وجدت إنتاج غير منتظر نزل السوق .

أصحاب المحلات فى وسط البلد كانوا كلهم أرمن أو يهود ، ووسطهم فقط عمى وحده ، ولم نكن نحن قد فتحنا . حققنا حينئذ نجاحا كبيرا وكانت حاجة السوق متزايدة، فبينما كنا ننتج ١٠٠ قطعة نجد السوق عايز ٣٠٠ أو ٤٠٠ قطعة ، فما دام الأساس كويس نجد أنه كلما توسعنا السوق يطلب أكثر .

كنت أنا وشقيقاى متكاملين فى الشغل زى فرقة المزيكه : أنا تميزت بنوقى فكنت أروح المعارض وأجيب الموديلات ، وأخى جمال أجاد التعامل مع العمال بالظرف والنوق، أما أخى أمين الذى لحقنا فى نصف السكة فقد نبغ فى التصنيع من ناحية

التكنولوجى والنوق وخصوصا فى الحرىمى .. وبهذا تكاملنا ، وكل الناس اعترفت لنا بالتفوق فى الصنعة .

وبعد تطوير كبير فى الإنتاج ، كبير المصنع سنة بعد سنة ، دخلنا فى الحرىمى والأولاد ، تضخم عدد العمال فالإنتاج الكبير يتطلب كما هائلا من العمال لأن كل الشغل يدوى ... وفى سنة ١٩٥٦ البلد انضربت وحدث العدوان الثلاثى . كنت ماسك سوق الأحذية ، ٦٠ - ٧٠ عميل لهم دوسيهات وأعمل عليهم جولة ، من كثر ماكانوا يحبونى يطلبونى بعضهم لأمر عليه رغم أنه ليس فى البرنامج ليعطينى دفعة أو طلب جديد ، ولما بدأت الحرب ظللت ١٥ يوما لا أستطيع تحصيل أى شىء من السوق ، واحد أرمنى عمل تليفون يتسأل : ليه ماجتش تاخذ الفلوس بتاعتك .. وهى نفس المشاعر عند الجميع .. روح ممتازة وفى منتهى الجمال .

فى هذين الأسبوعين تخمرت لدى فكرة فتح فروع لى ، لفيت ولقيت محل متسع .. وقتها أبو رجيلة كان بينى عمارته والمحلات على وشك التشطيب، كذلك رحى عمارة وهبة بشارع قصر النيل ، ثم عمارة سينما مترو ، وإدارة المبنى فى أمريكا بعنوا يسألوها ... أبو رجيلة أيضا سأل العطيفى عنى وبعد ١٥ يوم اتصلوا بى وقالوا البيه وافق ! كان إيجار المحل ١٠٠ جنيه (والتأمين شهرين مكنتش عاوز أدفعهم لأنى معروف) والمائة جنيه كانت حاجة جديدة فى مصر فإيجار المحلات كانت تتراوح بين ٥ أو ٦ أو ٧ جنيه. طلبت من صديق أن يعمل ديكور للمحل ، عرفنى بناس كويسين عملوا ديكور لأول مرة لفت أنظار الناس فى مصر ، واجهة سيكوريى وديكور فخم جدا .. وأبو رجيلة اندمش جدا وأعجب بالتجديد فى الديكور . وبعد حوالى سنة و ٣ اشهر ، عجز محل مجاور عن دفع الايجار ، اقترح على ابو رجيله أن أدفع المتأخر وأخذ المحل ، وافقنا على ضمه لحلنا وعملنا لهم ديكور واحد ، وكان افتتاحه قنبلة ثانية ، وما يجب ذكره أن هذا الديكور صعد لمدة ٣٠ سنة . ومع تعدد المحلات أسسنا شركة M.M. للتجارة والتوزيع لتضم ٨ محلات مفتوحة بالفعل و ٧ تحت الإنشاء .

صناعة الأحذية لم يمسه التأميم لأنها وحدات أو ورش صغيرة جدا وكثيرة جدا، هذه الوحدات فيها مرونة أكثر من المصنع الكبير : مصاريفها قليلة ، والتغيير فيها أكثر حيث تقدم موديلات جديدة باستمرار . التكنولوجيا كله محلي ، واليدوى قادر أكثر من الميكانيكى على التغيير ، ولو سألتنى حأجاوبك بأن الأنسب لمصر هو النصف ميكانيكى.

حتى سنة ١٩٦٧ كان العمل فى سوق الأحذية كله يدوى ، حدث بحجة بعد النكسة فالحكومة صرحت إننا نجيب مكن وبدأوا يشجعوا التصدير . ويمكن اعتبار سنة ٦٧ طفرة فى تصدير الأحذية (والمفارقة هنا واضحة : هزيمة للبلد ينتج عنها تطوير اقتصادى) . صدرت مع محمد غانم رئيس شركة النصر للتصدير والاستيراد وكنت عضو بعثة من ١٣ عضو فتحت ٣ مكاتب فى أفريقيا : غانا ، غينيا ، نيجيريا . وأيضاً سنة ٦٧ تعاقدنا مع الروس على ١٠٠ ألف جوز نفذناه سنة ٦٨ فطلبوا مائة ألف أخرى، وكلا الطرفين نفذ قبل الموعد . وهكذا فتحنا أبواب التصدير لأفريقيا وللكتلة الشرقية ، والحقيقة إن روسيا مشتري قوى .

كسبنا من التصدير .. المكسب محدد فى مصر ولا يسمح بأخذ نسبة الربح المعقولة . حالياً سعر الجزمة لا يصل ٤/١ السعر فى الخارج ... ولا تقل لى لأن مستوى المعيشة لايسمح بذلك .

إحنا بدأنا بإنتاج ١٥٠ زوج أحذية وصلنا سنة ١٩٥٢ لأن ننتج يوميا ٣٠٠-٤٠٠ زوج . ولكن عندما بدأنا التصدير وصلنا إلى ٢٠٠٠ زوج أحذية يوميا فأصبح مجرد الفرز مشكلة . التصدير يوازن جدول الانتاج لأن طبيعة الشغل عندنا موسمية .

اشتغلنا مع الروس ٩ سنين حتى سنة ٧٦ أو سنة ٧٧ ، السياسة اتلخبطت وتوقف التصدير . اليومين دول حايبتدوا ياخذوا تانى ، ليس جزم فقط بل : قطن ، برتقال ، عطور ... ودلوقت حياخذوا أكثر لأنه توجد مصانع أخذت ماركات فرنسية وغيرها . وصناعة الأحذية عندنا أصيلة لاحتاج لخبرة أجنبية ، وأنا أنكر أن أحد

المشروعات استقدم خبير ألماني فكان بياخذ ١٦ ألف مارك ، يعنى ١٨ ألف جنيه مصرى شهريا (لأن المارك ١٢٠ قرش) ، هذا غير المحاسبة على تليفونات وانتقالاته بالعربية بالكيلو مترات وغير ذلك . بدون شك وجود الخبير فى مجالنا بالذات عبء على المشروع ومالوش لازمة .

الانتقال إلى الإنتاج الصناعى الضخم :

فى البداية كانت لى تجربة أليمة مع الإنتاج الكبير والمصانع الضخمة . تعرفت على دانمركيين يريدون إنشاء مصنع ويبحثون عن شريك مصرى ، كان ذلك فى بداية الانفتاح وتوقف التصدير لروسيا ، دخلت شريكا وبسهولة تركت لهم ٥١٪ وأخذت ٤٩٪ لأنى لاناظر للإدارة . ووجهنا بعقبات كثيرة وعقلية حكومية مختلفة عما توقعناه . كما أن التعاون بيننا وبين الدانمركيين كان صعبا ، لما دخلنا فى الجد وجدت اختلاف كامل بيننا وبينهم . بنى المصنع بعد اشكالات المبانى وتصاريح وتراخيص .. إلخ وبعد كل هذه المشاكل والمعاناة فوجئنا جميعا بأننا لانستطيع البيع .

المصنع لصناديق الكرتون ، كان الاتفاق إننا نصدر لليبيا بالعربات ، ونعمل فى المصنع منطقة حرة . الصدمة الأليمة أنه عند بدء العمل أقفلت ليبيا ، والكرتون الذى نتنتجه مضيع ، يخضع للقرار ٣٦ الذى يحظر التعامل فيه ولم يعطوا أنونات «استيراد» بذلك . المصنع جاهز سنة ٧٩ ولكن فى الحقيقة ولد مفلسا ! ساندى فى هذه المحنة مستر جرين مدير بنك باركليز ، والدانمركيين باعوا أسهمهم بسعرها (رغم أنها لاتساوى سوى النصف) على ٣ سنوات بدون فوائد . أخذت منهم ٢٦٪ فأصبحت حصتنا ٧٥٪ وأخذت الإدارة (رئيس وعضو منتدب) . ولكى نحمل جهدنا الطويل والأموال المصروفة فى المشروع اضطررت لعمل خناقة كبيرة جدا فى مكتب الدكتور السايح عندما كان مسئولاً عن هيئة الاستثمار كان نتيجتها بالنسبة لى ضياع إحدى عيني لأننى أعانى من الضغط، وحصلنا على موافقة ببيع ٦٠٪ فى السوق المحلى من

إنتاجنا ، وبعده وافق الدكتور عبدالرازق عبدالمجيد على بيع ١٠٠٪ ولكن وكيل أول الوزارة رفض التنفيذ .. وتهمتنا عند هؤلاء المسؤولين هي زيادة الإنتاج الذى بدأ يتصاعد إلى ٨ آلاف طن ثم ١٢ ألف طن ... وكان الحل النهائى لهذه المشكلة هو إخراج المشروع من المنطقة الحرة وأصبح استثمار داخلى . وهذا نموذج للمشاكل التى واجهت المشروعات فى بداية الانفتاح .

اسلوب الإدارة :

بالنسبة للإدارة المشكلات كلها خارجية أشرت لبعضها حالا ، أما داخليا فلا توجد مشاكل على الاطلاق لأن المشروع عائلى ويوجد تكامل فى أدوارنا أنا وأشقائى ، أما العاملون معنا فالقاعدة عندى هي إنى أختار المساعدين بدقة وأعطى سلطات ثم أتابعهم كأئنى معهم .

علاقتنا بالعمال ممتازة ، فلا يمكن قفل الباب بيننا وبينهم أبدا ، وإلا حتسمح بالتلاعب والتصرفات الخطأ . باستمرار نمر بالعمال ونسمع شكاواهم واقتراحاتهم ونرعاهم فى السكن والمواصلات والصحة ورعاية الأولاد ... وعموما ما بنخليش عندهم إشكالات أبدا ، إن ماكانش مرتاح مش حايقعد . وموقع المصنع فى مدينة العاشر من رمضان ، اشترت فيها عمارتين لسكن العمال ، وقطعة أرض لتكملة التوسعات .

كل مسئولية إدارية عندنا هي جبهة حرب مستقلة : تسويق ، مصالح حكومية .. واجبى فى الإدارة هو استقبال المشكلات لأن هذه هي وظيفتى ، وأنا لا أسمح بمشاكل مع العمال ، فالوضع الطبيعى لا يصلنى ولكن المشكلة . إن حدثت - هي التى تصلنى .

مثلا ... أنا لا أسمح بالتأخير فى توريد طلبات المصانع ، لأنى بانتج لهم سلعة اساسية وعدم وجود كرتون للتعبئة يحول مسئولى المصنع إلى مجانيين ، لعدم القدرة على التوصيل لمنفذ البيع ، إلى جانب مشكلات عديدة فى : الرص ، والتخزين ، والتعرض للقفازة ..

دستورنا فى مواجهة المشاكل هو المثابرة وعدم اليأس ، المشكلة تكون شديدة فى أول يوم ، واليوم الثانى تخف أكثر ، وفى الثالث يتحقق الحل . وبورى أنا كمدير هو أن أقوم «بالمارمونى» أو التنسيق ، فهم جدا وجود الانسجام بين هؤلاء الناس .

الجو العام للأعمال :

بخصوص الوضع الاقتصادى الحالى ، يهمنى التنويه بجهود جمعية رجال الأعمال ، بعد كفاح طويل منها حققت نصف أهدافها ، والنصف الآخر مازالت تسعى لتحقيقه . والناس حتى الوزراء خايفين من المدعى الاشتراكى . ولا شك أن الأيام اللى جاية أحسن ، فلا يصح إلا الصحيح .. بس إالى نفسه طويل . الوعود صحيح بتنفيذ لكن ببطء شديد فى التنفيذ ، ولو كانت أوضاع السوق صحيحة ماكانش الدولار وصل إلى هذا الحد .

فى مجال الائتمان ، البنك المركزى يتدخل لإحداث انكماش من أجل الاستجابة لمطالب صندوق النقد الدولى ، يجب تعديل سياستنا بطريقة سليمة وبالتدريج حتى لاتحدث هزات اقتصادية سياسية . ويجب أن نبحث عن مشروعات تتوفر فيها عناصر النجاح وأهمها : خامات محلية ، استثمار بسيط يشغل اليد العاملة .. حتى لاتوجد بطالة ، وأن يتم تعميق إيمان الناس إن سياسة الاستثمار مستمرة . المطلوب أكثر هو مستثمر أجنبى بفلوسه ، وليس مصرى يستلف .

كذلك يجب أن يكون هناك واقعية واقتصاد فى تكاليف المصانع وان نتلافى البذخ والتقصير ، واحطى فى ذلك مثلا واقعيا شاهدناه فى صناعة الأحذية وذلك ضمن صور عديدة لشركات الاستثمار التى دخلت هذه الصناعة . وأقصد به أحد مصانع الاستثمار الكبرى التى دخل فيها ناس ليس عندهم أى فكرة عن هذه الصناعة ، ولم يضعوا معهم فى مجلس الإدارة أفراد لهم خبرة فيها . الشركة رأسمالها مشترك بين مصر وإحدى الدول العربية ، النصف المصرى أموال شركات قطاع عام . نتيجة عدم وجود خبرة

معهم إنهم صرفوا ١٨ مليون جنيه عبثا ، فمثلا هناك قاعدة إن انتاج جوز الأحذية (فى اليوم) يحتاج متر مربع واحد من المبانى وفى المعتاد يكون المصنع من دور واحد . انتاجهم كان ٤ آلاف جوز يوميا يعنى احتياجهم مبنى من ٤٠٠٠ متر ، مع ذلك اخذوا ٢٠ فدانا وبهذا حملوا المصنع أعباء كبيرة ، أما المبانى فعملوها فاخرة مثل الإنتركوننتال .. هذا فضلا عن زيادة السلف فتضاعفت الأعباء المالية حتى إنهم استلفوا حوالى ٢٥ مليون جنيه . والحادث الآن هو أنهم بيطلعوا ٣٠٠ إلى ٤٠٠ جوز فقط ومرتببات العمال مدفوعة على أنها تشغيل كامل يحقق الرقم الأسمى المستهدف . وتفصيل أخرى كثيرة يمكن أن يوجه لها انتقاد مثل هذه الانتقادات ، وخالصة نقدى للمشروع أن ما حدث سوء إدارة ، ولو كانوا حطوا ناس بتفهم كان المشروع إتوجه صح.

حلاوة الانجاز :

أود أن أنهى حديثى بذكرى جميلة من أواخر السبعينات حيث غمرتنى سعادة بلا حدود عندما فوجئت باتصال من الدكتور حسن توفيق ، وقال لى : ياصلاح إحنا رشحنك لجائزة رائد فى الإدارة ولما رحنا لاستلام الجائزة لقيت نفسى مرشح لها مع عتاولة البلد : عثمان ، القيسونى ، أحمد بك عنان .. (لم يتمكن الرئيس السادات من الحضور ، فتسلمنا الجوائز من نائبه (حينئذ) حسنى مبارك) . وعندما استفسرت عن مبررات منحى الجائزة ، أجابنى الدكتور حسن توفيق : «إلى جانب بحثك وما فيها من خبرة فإنه يكفى انك فتحت المصانع فى الوقت اللى كان غيرك بيقتل» .

«المدير المناضل»^(٥)

تقديم :

فارس الصناعة الذى تقدمه فى هذا الفصل يعتبر مثلاً واضحاً للاستقلالية والنضال لبعض مديرى القطاع العام الذين صعدوا إلى القمة بفضل تميزهم الفنى والعلمى من ناحية، وقدرتهم على قيادة فريق العمل من ناحية أخرى . ولقد ولدت تجارب الصبا لدى ضيفنا الكثير من الصلابة والقوة وحب النظام هذا بالإضافة إلى احترام أكبر للعمل كأساس للرزق ومصدر لتأكيد الذات ، ولنتركه يتحدث عن نفسه ...

(٥) هذا النموذج مبني على معلومات من ، لقاءات مع الدكتور زكريا جاد ، رئيس شركة النيل للألوية (سابقاً) ورئيس جمعية خريجي معهد الإدارة العليا ، عام ١٩٨٧ .

مشوار حياتى :

من ناحية التعليم والوظائف.. حصلت على التوجيهية سنة ١٩٤٨ بمجموع طيب، اخترت كلية الصيدلة بكامل رغبتى دون تآثر بتوجيه من أحد . ببساطة فكرت أن أقرب الكليات للقمة العيش هى كلية الصيدلة.. لهذا اخترتها. تخرجت سنة ٥٢ وعملت صيدلى حر فى صيدلية ٦ أشهر ، قضيت بعدها فترة تجنيدي وكنت عسكري مثالى، واستمرت صلتى بالجيش حيث كلفت كضابط فى حرب ٥٦ ، وكان أيضا مستواى جيد .

ولدت عام ١٩٢٠ فى أسرة كبيرة فى حى السيدة زينب حيث كان أبى يعمل بالتجارة الصغيرة تزوجت وعمرى ٢٥ سنة ، زوجتى كانت زميلتى فى كلية الصيدلة وهى حاليا أستاذة بها . أنجبنا ولدين وبنت : الأول طبيب يعمل بمصر ، والثانى صيدلى حاليا يعد دكتوراه فى أمريكا ، والبنت تهوى اللغات واختارت أن تدخل الألسن.

العمل متعة ١

لا أحلم أن أترك لأولادى مالا كثيرا ، ولكنى تركت لهم قوة العمل وهى فى إيمانى وتقديرى أهم وأكثر كثيرا من مليون جنيه . لو تركت لابنى ثروة ضخمة لقضيت عليهم ، متعة لاتعادلها متعة وحاليا وأنا أقتررب من سن الستين لا أحلم لنفسى بعدها سوى استمرارى فى العمل وتمتعى بالصحة .

عملت فى البداية معيدا بكلية الصيدلة وأنهيت مراحل الدراسات العليا : ماجستير ودكتوراه .. ولكن هنا حدث تحول قدرى ، ذلك أننى طلبت للمساهمة فى مشروع إنشاء مصنع أبوزعل للكيمواويات الدوائية ، فوجدت الخيار الداخلى يوجهنى لأترك الجامعة وأنقل للعمل بالصناعة . غمرنى شعور بالرضا وأحسست أن ربنا معايا وأن الخير لى فى هذا المجال .

الوظيفة التى تولايتها كانت رئيس قسم مركبات السلفا ، وخلفيتى فى البحث خدمتى فى جميع مراحل حياتى . وهنا لاتفوتنا الإشارة إلى نقطة هامة جدا ميزت ذلك

العصر وهى استقطاب ذوى الخبرة لتنفيذ مشروعات الخطة الخمسية الأولى . ويجب أن نعترف أن إنجازات وإيجابيات البلد خلال ٢٥ سنة حققها الناس الذين أختيروا على أساس الجدارة والملازمة للموقع الذى أخضوه . مع ذلك بعد فترة بدأ موضوع أهل الثقة وأهل الخبرة يظهر مما أفسد العمل فى أماكن كثيرة .

عندما أدقق وأعود بنظرة تحليلية لهذا التغير الكبير فى حياتى ، أجد أن الصناعة جذبتنى بشدة لأنى شعرت إنى أتعلم فيها . كان مشروع أبو زعبل هو أحد شركات الخطة الخمسية الأولى ، وكان به مصنع مركبات السلفا وأنا الدكتوراه بتاعتى عن السلفا ، ولما عرضوا على الوظيفة لم أفكر كثيرا وأخذتها . إكتشفت فى نفسى حب اقتحام المجهول ، فالمجهول عندى له جانبية ، طبعا على أن تكون المخاطرة محسوبة .

كنت سعيدا بهذه النقلة رغم ما صاحبها من تعب شديد ، وكان عملى فى أبو زعبل ٤٠ كم فى الذهاب والإياب . ورغم الجهد الشديد عشقت عملى ، ولم أحس مرور السنوات ، لأفاجأ بنقلة أخرى قدرية وغير مبررة . وأنا قاعد فى أبو زعبل طلبنى الوزير لأكون وكيل وزارة عنده سنة ٨٠ (وزير الصحة أيامها كان دكتور معصوم جبر) ، استلمت العمل وحققت نجاحا لا بأس به لازالوا يذكرونه حتى اليوم . سبب النجاح الذى حققته بتوفيق الله هو أننى طبقت أسلوب الإدارة الصناعية فى المصلحة ، وهذا أحدث تغييرات هيكلية وفى نفسيات العاملين .

وبعد نجاحى فى هذا العمل الحكومى، عدت لقواعدى فى قطاع الأعمال مرة أخرى، وحدث تطوران جعلانى أزداد اقتناعا بسلامة أسلوبى وتحقيقه للأهداف المرغوبة الأول هو استدعائى مرة أخرى للعمل بوكالة الوزارة بالإضافة إلى الشركة ، لبعض الوقت والثانى حدث عندما عانت شركة زجاج السويس (أكديما) من تدهور شديد، وهذه الشركة تساهم فيها شركة النيل وأنا كمساهم عضو بمجلس إدارة أكديما ، توليت مسئوليتها شهر واحد وصلت فيه معدلات الإنتاج لمستويات لم تحلم بها الشركة من قبل،

والنتيجة أيضا أنني استدعيت فيما بعد للإشراف على هذا المصنع مع شركتي ، وظللت عدة شهور أو اليهها معا ، ثم تركت المصنع الاستثماري لتفريغ لعملى الأصيلى .

حبى للصناعة لم يسمح بوجود أى انعطافات أخرى، ففى ذلك الوقت عرض على العمل بجامعة جديدة بالسعودية، لم أذهب، أنا مقتنع بأن الدكتوراه ليست نهاية المطاف، كنت عاوز أتعلم زيادة ، لو جتنى بعثة أخرى كنت طلعتها ، فالإنسان كلما زاد علمه اكتشف مدى جهله أكثر . والصناعة بالذات استأثرت باهتمامى لأن البلد كلها كانت تعيش أحلاما وردية فى خطة خمسية ومشروعات . وأنا رجل حر لا أعتبر أنني أعيش حياتى إلا إذا وجدت فيها المخاطرة وحرية التفكير.. وإن كان ذلك لا يبدو على مظهرى !

أسلوبى فى الإدارة :

بالنسبة لخبرتى وآرائى وأسلوبى فى الإدارة ، تحكمتنا هنا أساسيات . بدأت فى مستوى الإدارة الوسطى : رئيس قسم ، ثم مدير مصنع ... وفى كل الأعمال التى توليتها كرئيس قسم وكمدیر مصنع ... وغيرها كنت أحب أن أنطلق ، وأطلق يدي بيدي... فهذا كان أسلوبى باستمرار .

كرئيس لشركة فى قطاع الأدوية لا أتصل بالوزير ولا بالهيئة إلا من باب اللياقة كزمانة ، فلا بد عندى من أن أكون حاكم الموقف تماما وأنطلق (*) .

ومن الصفات التى أشعر بتميزى فيها أنني أجيد وخليفة الضغوط على الرؤساء ، ولذلك لى صدامات مع الرئاسات سببها أنني لا أحب أى نوع من السيطرة أو التدخل فى وظيفتى ، فأنا أعرف حدودى وسلطاتى ولا أقبل أن أحدا يملى على رأى حتى إلحاح العزيمة فى الأكل أعتبره لونا من الفرض والإملاء فأزعل وأقوم .

حرصى كله هو على النجاح بأسلوبى ، وهذا بالنسبة لرئيسى غير مقبول ، فيوجد مجال مستمر بينى وبين رؤسائى المباشرين ، فالرئيس يريد سيطرة وأنا أقاوم ، ولكن هذا التفاعل أو (النضال) يتم بمهارة بحيث لا أوصلها لحد الخصومة . وقد كتبت

(*) ترك الدكتور زكريا جاد القطاع العام ليرأس شركة أدوية قطاع خاص فى ١٩٨٨ .

مقالا فى الإدارة من هذا المعنى بعنوان «عالم الاسفنج» بمعنى أن المدير المصرى المثالى من وجهة نظر رئيسه هو مثل الاسفنج يأخذ الشكل الملائم لوظيفته ، ولكن هو أيضا طيع ويتقبل ضغوط الرؤساء ... وأنا لا أعتقد فى هذا ، ولكن أحقق النجاح المطلوب وأكثر ، وعندما تستطيع ذلك فإن سمعتك وإنتاجك يصلان لأبعد من المباشرين لك ، وتصبح فى مجتمعنا لها ثمنها .

عند الحاجة للرئيس من أجل العمل أملك مرونة كبيرة ، أختلف معه لكن الود لا ينقطع ، كما يحس هو فعلا أن له مصلحة فيه تتمثل فى نجاح القطاع الذى يرأسه وأعطيه التقدير العلنى اللازم . يمكن تقديم خدمات صغيرة بين حين وآخر ، وهناك فرق بين هذه الحالة الخاصة وإنك تكون مداس للناس كلها . أما فى اللجان فإن لى مواقف متشدة جدا وأقف أمام عشرين ، وأذكر فى أول عمل لى أننى رفدت ٢٢ واحد بتأثير موقف مثل هذا . والانعكاسات هنا يمكن تكون وحشة ، ولكن فى تقديرى إنك إذا زعلت من الحق ومنى يبقى مع السلامة .

باختصار فأننا أتعامل مع مستويين للإدارة^(٥) : فوقى وتحتى ، وعندما أخذ التكليف لا أريد أكثر من المحاسبة على النتائج دون الدخول فى التفاصيل ، وعند الشك - لاسمح الله - يمكنه أن يلجأ لأجهزة التحقيق .

أهم عامل فى تقديرى والذى أعتبره مفتاح الإدارة الناجحة هو تيسير الاتصال والتواصل، لكنى لا أسمع ولا أسمع من واحد كلمة عن واحد ، ولا يجرؤ أحد أن يفعلها . لقد أعطيت الأمان للجميع وأفهمتهم بأن معنديش الأساليب دى . أنا أجمع العاملين معى باستمرار وأقعد معاهم ، وربطتهم تماما بأهداف الشركة . كل واحد فاهم إن لقمة العيش يمكن الشعور بتهديدها إذا لم تكن الشركة فى وضع أفضل . ولكنى يتعاونوا معك ويعطوا العمل كل ما يستطيعون لازم تكون شخصيتك مقبولة لديهم .

(*) لمزيد من التفصيل حول أسلوب إدارة الدكتور زكريا جاد انظر وقائع الفصل الثالث من هذا الكتاب وبالذات ص ٥٧ وما يليها .

المدير الناجح هو من يستطيع أن يربط العاملين به ، أى يكون عنده «كاريزما» وإذا لم تتمتع بها تصبح حواك حلقات تدير الشركة بعيدا عنك . لتحقيق هذا التواصل بابى مفتوح لأبسط الناس ، فيجب ألا نحرم أصغر عامل من مقابلة المسئول الأول فى أى موقع . والمعيار الحقيقى للنجاح هو زرع العدل بين العاملين أو على الأقل الأغلبية العظمى ، وهنا تمشى جزءا من طريقك على الأشواك فهناك قرارات ضرورية تضر ناس، والمذنب تقطع رقبتة يبقى عدوك ... هنا قد يدخل الخوف من القرار الحاسم عند البعض لأن البلد مفتوحة وتسمح لأى واحد بالشوشرة عليك بالشكاوى الكيدية .

ما يهمنى تأكيده هنا هو أننى شديد الحرص على الناس الذين يعملون معى : أذافع عنهم ، وأسمع منهم . أعمل باستمرار بمجموعة متميزة مختارة ، وأكتشف بسرعة العناصر الممتازة وأعتمد عليها ، ثم أعطى إمكانيات عمل حقيقية لكل من يريد أن يعمل: وأعود لأكرر إننى أذفع به لفوق وأذافع عن أخطائه . ونحس جميعا بمشكلة إدارية كبيرة فى مصر هى «التخطى» ، وأنا لا أؤمن به .

منهج حياتى :

بالنسبة لأرائى الخاصة حول القيم والحياة ، أؤمن أن عقيدتى متكاملة فيها ، وأحاول معك التعبير عن بعض هذه الملامح والآراء .

مثلا ، الطيبة الزائدة عند أبى وادت رد فعل معاكس عندى ، فأصبحت إيجابيا أكثر . كان والدى مسالما لأبعد الحدود ، يتنازل عن حقه أحيانا تقاديا للمشاكل ، ولقد رأينا كثيرا من حقوقنا تضيع فى عالم من التجار الجشعين . ولقد ولد هذا عندى إيمانا أكبر بالقوة والصمود على الحق ، ولقد صاحبنى هذا الإيمان فى مختلف مراحل حياتى وخاصة عند مفارق الطرق وضرورة اتخاذ القرار أحسست دائما إن ربنا معايا وإن الخيار الداخلى يوجهنى ، كان الإختيار دائما ١٠٠٪ بتاعى وعن قناعة كاملة : اختيار الكلية . زواجى .. كل القرارات أخذتها بمفردى وبدون ضغط من أى حد : فأنا عندى ثقة بنفسى وبأنى أفكر بطريقة معقولة ، وبعدها ألقى توفيقا فأحس إن القرار مضبوط .

لم أكن فى قمة أو مقدمة أى حاجة ، لاعلم ولاغير علم . مارست الرياضة : سباحة ، كرة .. لم أكن بطلا ، فأنا دائما فى أدائى فوق المتوسط بكثير ، جيد جدا يعنى ، إنما امتياز ... لا . رغم ذلك أمنت دائما بيقين شديد أنه بسلاح العمل تشق طريقك ، يوجد مجاملات ووسايط .. لكن فى النهاية التميز من خلال عملك هو الذى يدفعك للأمام ، فالبلد ماشية ، فى الآخر ، على أكتاف الشغيلة . وتوجد سمة خاصة بى أنه فى كل الأعمال أعتز دائما بأننى لم أسع إلى أى عمل ، بل العمل دائما هو الذى يسعى إلى . ولما كانت طبيعتى إنى إنسان وسطى ، لذا صاحبنى إحساس دائما إنى لو دخلت أى حنة كنت حاسلك فيها ، ولم أعمل فى مكان أرفضه أو أتضرر منه بأى صورة، بل وجدت الخيارات أمامى وفى كل حنة كنت أذهب بناء على طلبى ، وعندما يمارس الإنسان شغله بلا رهبة ولا رغبة فهو فى منتهى القوة . وأعود لألح على حقيقة أن الوظيفة باستمرار تجيء إلى ولا يشترط على أحد ، وفى كل ماتوليته ودائما كان العمل بهجتى ، وهذا جزء مهم جدا وهو الرضا الشخصى أو النفسى ، الاستمتاع الحقيقى إن هناك فريق يعمل حولك ويتعاون معك .. حاجة مهدمة تبنيها ، فكرك ماشى ، أهدافك تتحقق ، طموحاتك تتنفيذ .

أنا رجل متفائل :

غمرنى دائما التفاؤل ومازلت متفائلا عن إحساس داخلى صادق وقناعة فكرية . بلدنا طول عمرها مضغوطة لكنها دائما بخير والحمد لله ، ستجد هذا دائما طوال عصورها ، لو فتحت الجبرتى أو أى مؤرخ ستجدها . فمصر لن تموت ولا شعبها مادام فيها الدين والأخلاق . وإيمانى شديد بقاعدة : إبدأ بنفسك . يمكننى القول بأنى مضطر أكون متفائل ، وإلا كيف سأربى أولادى . توفيق الحكيم تحدث دائما عن تشاؤمه بعد الثمانين ، لكن لو أى مدير قال مفيش فايده فى الشركة ، يبقى إزاي حيشتغل وبأى روح يطلب من الناس أن تعمل وتحمس !؟ .

«الصناعى الدولى» (*)

تقديم :

الحديث هذه المرة نو طابع خاص . مع رجل اعمال شاب يعيش نصف السنة فى مصر والنصف الثانى فى كاليفورنيا . وهو ينتقل كالمكوك بين عواصم الشرق والغرب لتسويق منتجات مصانعه ، وهو مصدر لكميات كبيرة من الملابس الجاهزة من مصر ، ويطبق نظم الإدارة الحديثة فى مصنعه فى اعماق الريف المصرى .

(*) هذا النموذج اعتمد على لقاء فى ديسمبر سنة ١٩٨٦ مع الأستاذ جلال الزبىه المساهم الأكبر فى شركة النيل للملابس ، إحدى شركات الاستثمار. وله نظرية فى الإدارة ثبت نجاحها فى إصلاح احوال الشركة التى اشترى معظم اسهمها مع آخرين . واستطاع ان يحقق ارقاما كبيرة فى الإنتاج والتصدير .

مشوار حياته :

هو من مواليد الاسكندرية ودرس بكلية فيكتوريا بكلية التجارة بالاسكندرية تخصص إدارة الأعمال .

بالنسبة لترتيبه فى الأسرة فهو ثالث بين ٢ اشقاء ، ٤ شقيقات .. كلهم سلكوا طريق المهن : طب، زراعة، كيمياء ... إلا هو الذى فضل فى النهاية الأعمال التجارية والصناعية.

الأسرة مزارعون وتجار وصناع فى خليج الأقطان ، وكان طبيعيا أن (يلقط) الصنعة من هذه الأسرة حيث تمثلت أول خبرة صناعية له فى الوقوف أمام الدواليب ومناولة الخامات . ومركز عمل الأسرة هو مدينة دمنهور وهى مركز خليج قطن مهم جدا . كان جده من أوائل المصريين الذين دخلوا سوق خليج الأقطان كتاجر فى سنوات الثلاثينيات ، وتابعه بعد ذلك عمه ووالده ، وطوال سنوات الدراسة ارتبط هو بالعمل فى دمنهور وكفر الدوار .

مع تفتح وعيه للعالم وتطلعه لتحمل مسؤولياتها بعد انتهائه من تعليمه الجامعى ، فوجيء بقرارات التأميم التى لم تترك للأسرة أى شىء من حصيلة جهدها ونجاحها . ليس ذلك فقط بل صحبتها معاناة نفسية واجتماعية فقد حددت إقامته فى مدينته وتعرض مع غيره ممن واجه هذه القرارات لمعاملات قاسية من السلطة . كل هذه الظروف أثرت فيه بعمق ، وأتاحت له دراسة نفسية البشر ، ولكن يؤكد فى أكثر من مناسبة خلال كلامه أنها لم تترك جروحا أو آلاما مستديمة بأى صبرة .

كانت الأوضاع المالية صعبة ، وكان محروما من الحقوق السياسية ، والجو كله مشحون ضد من اعتبروهم فى تلك الحقبة أعداء للشعب ، ولكنه مازال يذكر كلام والدته «(إنهم) ما أخذوش منك حاجة ، فما دامت خبرتك موجودة وإيمانك راسخا بالله .. فلا يهملك بعد ذلك أى شىء يحدث» .

كلام والدته كان شديد التأثير فى نفسه فقد أعطته القوة وثبتت أقدامه ، إزاء العواصف التى يمكن أن يتعرض لها فى حياته .

خبرتى :

بعد تأدية الخدمة العسكرية سنة ١٩٦٨ ، سافرت إلى ليبيا لأعمل محاسبا بشركة تأمين مديرتها العام الأستاذ أحمد عنان ، تعلمت منه النواحي التنظيمية ، وكيفية تحويل مشروع من خطوط عريضة على الورق إلى كيان فعلى قائم . عند بدء عملى بالخارج أحسست بفارق غريب بينى وبين زملائى ، ورأيتهم اكتسبوا خبرات ومستواهم سبقنى بكثير ، وكان هذا حافزا لأعمل أكثر لأصل لهذه المستويات المرموقة .

سنة ١٩٦٩ قامت ثورة ليبيا وبدأت الأوضاع غير مستقرة ، عدت لمصر مدة بسيطة كانت كافية لأن اتخذ قرارا هاما فى حياتى وهو الهجرة وهو ما قمت به بالفعل فى مارس سنة ١٩٧١ حيث هاجرت إلى نيويورك وكان أخى قد سبقنى بالهجرة والعمل بها ، ومنها انتقلت إلى لوس أنجلوس التى استقرت فيها بدورى فى وظيفة بائع تأمين بمرتب ونسبة عمولة . عملى بأمرىكا فيه حكايات كثيرة فيها المتاعب وفيها النجاح ، ما أحب أن أبرزه أن المبيعات والتسويق علم وفن جديد علينا ، مع ذلك هناك خطأ شائع بأن البيع لازم يكون بارد ، فهذا خطأ كبير وبالعكس البائع لا يحقق نجاحا إلا إذا كان ذا عواطف جياشة ودفء فى معاملاته . بعد ذلك دخلت فى مجال تسويق الملابس الجاهزة وكونت علاقات جيدة مع الموردين من هونج كونج والشرق الاقصى .

حققت نجاحا كبيرا أفخر به فى أمريكا ولكن كان يشدنى حنين شديد للعودة إلى مصر ، حاولت مقاومته دون جدوى ، أكملت ١٥ سنة بعدها لم أستطع المقاومة فعدت إلى مصر لأخدمها فى مجالى الذى برعت فيه .

وجدت مشروع ملابس جاهزة متعثر ، دخلت فيه بنسبة كبيرة وبتوفيق الله كانت

معدلات زيادة إنتاجنا متضاعفة . بداية سنة ٨٥ انتجنا ١٣٠٠ قطعة يوميا ، وفى نهاية السنة وصلنا إلى ٢٨٠٠ قطعة يوميا ، وفى ١٩٨٦ استطعنا إنتاج ٨٠٠٠ قطعة يوميا . بالنسبة للتصدير ، سنة ١٩٨٦ ٤ مليون دولار ، وسنة ٨٧ المستهدف كحصيلة إنتاج ٢٠ مليون دولار فيها ١٥ مليون دولار على الأقل من التصدير . بالنسبة لحجم المصنع فهو يضم ٨٠٠ عامل فى صالتين إنتاج فى البدرشين . يوم العمل ٨ صباحا حتى ٤٣٠ مساء تتخلله نصف ساعة غداء ، ونحضر متعهدين لتوزيع الأكل وعدم تضييع الوقت .

أسلوب الإدارة :

وجدنا العمالة فى المناطق الريفية تحتاج لمعاملة خاصة حتى تصلح للصناعة ، العمال أقل من ٢٢ سنة بنت أو ولد يأخذ أجره ليعطيه لأهله ، الكبار عن ذلك : الست تريد الراحة والوقت للعناية بأسرتها والرجل يعانى من عقدة الكبرياء الغبى . إذن تبدو الصورة كلها مشاكل : بالنسبة للصغار فالزيادة فى الأجر لاتمثل حافزا لأن أجرهم صغر أم كبر كما قلت يذهب للأهل . المرأة بظروفها وعدم انتمائها أو تخصيصها لمعظم وقت حياتها للعمل لاتستطيع أن تأخذ منها كثيرا سواء فى الوقت أو التركيز . الرجل ببعض الصفات السلبية التى ترسبت لدينا عن مفهوم الرجولة يمكن أن يثير مشاكل متصلة تعرقل الإنتاج .

رغم ذلك لم أنهزم أمام هذه الصورة وكان لابد من تغيير توجه العمال . لاشك واجهت متاعب كبيرة فى البداية ، مثلا خسرت ٥٠٪ من عمالى فى أول ٦ أشهر ، لكن بدأت أحقق مزيدا من التوافق مع العمال ، خلقت من الإدارة المثل وجعلت العدالة والصرامة نصب عيني ، وبدأت أشغل الحوافز فبدأت بعلاوة انتظام ٢٠٪ من المرتب (يخصم منها عند التأخير أو الغياب بدون إذن أو عدم التعاون أو عدم الجودة فى الإنتاج.. أو غير ذلك من الأسباب) .

بالنسبة للعامل ، إخلاصه وعطاؤه يتوقف على أى حد تضعه فى الصورة ، فلو بدأت فى مشاركة حقيقية معه تجده بعد ١٢ شهرا يفهمها ١٠٠٪ ، ويصبح كلما بكل شىء . لا بد أن نبدأ بأنفسنا ، كذلك يجب أن نشرح أكثر من مرة أى هدف أو عملية مطلوبة ، وأن نتفاهم معه بوضوح : ساعدنى كى أساعدك . وبهذه الطريقة استطعت رفع متوسط مكافأة عمالى فى مدة وجيزة من ٦٠ إلى ١٦٠ جنيها .

ولابد للإنصاف أن أترف أن شخصية العامل المصرى فيها ايجابيات كثيرة ، على رأسها أنه سهل الترضية جدا حتى بدون مادة ، الولاء والانتماء عنده قوى ، وعموما فمفتاح شخصية العامل المصرى هى الثقة ، وعند حدوث أية مشاكل فطريقة معالجتها الوحيدة هى المواجهة ، والحقيقة أنه لاتوجد مشكلة بلا حل .

دور الإدارة الاجنبية :

أول سنة لى فى المشروع بمصر كانت حاسمة ، وأول درس تعلمناه هو نقل التكنولوجيا بدون أن نعطى السيطرة للأجانب ، ويجب أن نضع فى اعتبارنا أن الخواجة ليست عنده أى فكرة عن الوسط بتاعنا ، فهو لا يستطيع التفاهم مباشرة مع العمال ليس لاختلاف اللغة بل أخطر لاختلاف التقاليد ، فتسود عندها أحيانا عادات قبيحة ومنها ، إن العامل لايقول أبدا لم أفهم ، بل يستمر فى خطئه . وبسبب هذه الاختلافات التى ستقوم حاجزا حتميا بين الخواجة والعمال ، فنحن لانحضر الخواجة كصاحب عمل ولا كمدير ، ولكننا نحضره كاخصائى إنتاج واديره بطريقة خاصة فينطبق عليه النظام مثل أى واحد فى المصنع ويأخذ حقه ماليا (*) ويدون أن نضع الخبر الأجنبى فى إطار محدد وصارم ممكن أيضا أن يتسبب ولا تحصل منه على ماترغب .

(*) هذه نظرية جديدة كلية على التفكير السائد الذى يعتقد فى فائدة استقطاب مدير اجنبى أو شريك

أجنبى يدير المشروع

الاطلاع على ما يحدث فى العالم مهم حتى تستطيع المنافسة معهم . من بين المتاعب التى واجهتنا مع بدايات المشروع أننا لاحظنا أن السوق الخارجى سيجف ، ذلك بسبب ارتفاع التكلفة مما قفل أمامنا أبواب التصدير. ذهبنا على الفور فى جولة إلى هونج كونج وكوريا وتايوان، وتعلمنا منها لماذا التكاليف هناك رخيصة بهذا الشكل... وهى لأسباب عديدة : رخص الأجور ، استخدام التكنولوجيا المتقدمة .. واستفدنا من التجربة استفادة كبيرة سواء فى الخامات أو التصنيع .

أهمية روح الفريق :

أشرنا قبلا عن كيف ترجمنا عملياتنا إلى عمل فريق .. ناجح . لتحقيق ذلك ، عليك أن تحدد لنفسك منذ البداية ماذا تريد ؟ وعند تكوين فريق العمل عليك أن تراعى التوافق الشخصى ، وأن تركز على النواحي الايجابية حيث إن كل فرد فيه نقط ضعف ونقط قوة .. عليك بعد ذلك عمل مراجعة مستمرة لتقييم موقفك لعمل أى تغيير أو وضع سياسة أو خطة جديدة . وفى اعتقادى أنه لا أسرار للنجاح غير الاتباع المخلص لهذه القواعد .

بالإضافة لروح الفريق ، أبرز عوامل نجاحنا السريع هى وجود الاصرار لدينا على تحقيق شئ ، وهذا الاصرار لا يأخذ الخط العادى أى لا أنتظر حتى أحصل على نجاحى على مراحل ، بالقطاعى ، بل أجهز خطة كبيرة ، يعمل الفريق بناء عليها ويكون مستعدا للتضحية ... بالنسبة لى تكوينى يساعدنى تماما من حيث نشاطى الرياضى فى الجامعة عودنى على العمل الجماعى ، الخبرة الفنية المبكرة فى المصانع وحتى قبلها ، وبعدها أخذت ما يشبه المناعة من الصدمات الرهيبة من تأميم وحراسة التى واجهتنى مع بداية حياتى .

مستقبل الصناعة المصرية :

إن مؤشر النجاح الأول عندي هو التصدير ، فالنجاح فيه يحقق كل الأشياء الأخرى : كفاءة الإنتاج ، عمالة بأجر غالى ، استغلال الإمكانيات والطاقات اقتصاديا .. كحجم تصديري للملابس الجاهزة هدفى الوصول إلى ٥٠٠ مليون دولار وقد تشعر بضخامة الرقم ولكن بالحسابات والامكانيات الحقيقية وجدناه ممكن فعلا . لكى تترك تواضع الرقم الذى قد يعتبره البعض طموحا أن الرقم الذى حققته هونج كونج ٢ بليون، وكوريا وتايوان ٣٢ بليون ... واليابان فى مقدمة الجميع تقيم مصانعها الآن داخل أمريكا ... واضطرت الولايات المتحدة أن تفرض الجمارك لحماية اقتصادها من غزو إنتاج اليابان .

ولتحقيق هذا الهدف الكبير ، شرط أساسى وضعتة لنفسى عند بدء عملى وهو أن تكون مواصفات إنتاجى المصرى مثل المستوى الدولى تماما .
وعقيدتى أن الفرد وحده ، وكذلك الفريق .. كل منهما يمكن أن يكون ناجحا فى مصر .

دينامو صناعة السيارات (*)

تقديم :

لكل مجال نجومه ، ولو أراد أحد حصر نجوم الصناعة المصرية ، لكان من بينهم ، ذلك أن اسم ضيف هذا الفصل يرتبط بخلق صناعة السيارات فى مصر ونجوميته يؤكدها أكثر من عامل . فهو أستاذ جامعى ، ورجل مجتمع ، وهو فنان تصويرى له معارضه ، وله أيضا نشاط عام رفعه إلى رئاسة العديد من التنظيمات والمؤسسات المهنية والاجتماعية .

(*) هذا النموذج مبنى على اساس عدة لقاءات مع الأستاذ الدكتور عادل جزايرى ، رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة النصر للسيارات ، ورئيس اتحاد الصناعات المصرية. تمت اللقاءات من ديسمبر ١٩٨٦ إلى فبراير ١٩٨٧ .

النشأة والتعليم :

هو من مواليد الاسكندرية سنة ١٩٢٦ ، وأنهى تعليمه الجامعى بها . الوالد مستشار فى القضاء ، والوالدة ست بيت مصرية ، أنجباه مع ثلاثة شقيقات ، وكان طبيعيا أن يشهد تميزا ولا نقول تديلا، سواء لمرضه فى طفولته أو لأنه وحيد على بنات .

عانى المرض باستمرار فى طفولته ، ولما كان المرض شديدا منعه الأطباء من الذهاب للمدرسة ، فأحضر أهله له مدرسين بالمنزل ، ووجد المدرسون فى الفتى تجاوبا واجتهادا وحصل مقرراته فى وقت أقل ، لذا فعندما أن أوان ذهابه للمدرسة التحق بسنة ثانية ابتدائى متخطيا سنوات الروضة الثلاث والسنة الأولى الابتدائية وهو مازال غضا ابن سنوات سبع وبهذا أصبح باستمرار سابقا أترابه فى الدراسة بعامين .

واستمر تفوقه الدراسى فى معظم سنوات تعليمه . وتخرج الأول على دفعته بامتياز من قسم الميكانيكا من هندسة الاسكندرية فى يونيه عام ١٩٤٦ .

وعند تخرجه كانت تنتظره مفاجأة مبهرة . ذلك أن النظام القائم الذى كانت فيه فرص التقدم محدودة وتعتمد فيه على الوساطة والمحسوبية والاتصالات إلا أنه كان يعطى الفرصة لعدد محدود من المتفوقين . وتقدم للعمل كمعيد فى الكلية . وكذلك طرق أبواب بعض الشركات الأجنبية القائمة فى مصر مثل شركة شل وشركة فورد . إلا أن المفاجأة كانت فى أنه قرأ اسمه فى الأهرام مرشحا لبعثة إلى سويسرا من جانب وزارة الاشغال . وكان وزير الاشغال آنذاك ، المهندس عثمان محرم ، يهتم بانتقاء أوائل الدفعات ويرسلهم للبعثات فى الخارج حتى يضافوا فيما بعد إلى صفوف وزارته .

ولم يكن هو تقدم لأى بعثة ولم يبذل فيها محاولة مع ذلك كان سعيدا بهذه الفرصة التى فتحت له مجالا جديدا فى دولة تمتاز بصناعة متقدمة وتشتهر بالدقة والنظام .

سافر المهندس الشاب إلى زيورخ فى أكتوبر ١٩٤٦ ضمن أول دفعة من المصريين يسافرون إلى أوروبا بعد الحرب . ولم تكن اللغة الالمانية هى التحدى الأكبر فى

دراسته بالبعثة . إذ أنه بعد أن بدأ العمل فى زيورخ فى موضوع اختاره أستاذه المشرف ، وبعد عمل شاق استمر عامين ، فوجيء بالأستاذ يطالبه بترك الموضوع الذى قطع فيه شوطا ليس باليسير ليعمل فى موضوع جديد تماما . مع دهشة المفاجأة يسارع بالتساؤل: وما السبب يا أستاذي؟ يصارحه الرجل الجليل بأن دارسا من البحرية الأمريكية جاء ليعمل بالذات فى هذا الموضوع وأنهم كسويسريين لهم مصلحة فى وجود الأمريكى وعمله فى الموضوع الذى اختاره بل وأن يعطى الطالب المصرى كل شغله ونتائجه لهذا الأمريكى ! وتحت الضغط كان لامفر من الاستجابة والبدء من جديد .

وأفاق الطالب الطموح إلى حقائق طموحات علماء العالم الثالث . فالعلم يعطى لهم بحساب ، وفرصهم ليست مفتوحة بالقدر المتوقع من دول تنادى بالعلم والتنوير .

ولعل هذه التجربة التى صادفته مبكرا فى حياته العملية قد ساعدته فيما بعد وهو مسئول عن تلقى الخبرة الاجنبية فى كثير من مجالات الصناعة ، وجعلته أكثر حرصا على الاعتماد على الكفاءات المحلية وفى نقل التكنولوجيا المتقدمة بأسرع مايمكن فى المجالات الصناعية التى كان مسئولا عنها .

حفزته التحديات الجديدة والرغبة فى إثبات ذاته مرة أخرى . ورغم هذا التأخير الذى فرضته ظروف لايد له فيها ، فقد حقق رقما قياسيا فى إنهاء الدكتوراه وكان أيضا أصغر من حصل عليها فى زيورخ إذ أنجزها وسنه لم تتعد الخامسة والعشرين .

وبعد تحقيق هدفه الدراسى رأى أن يكسب بعض الخبرة فى المجال العملى قبل عودته إلى مصر ، فعمل فى بعض الشركات .

وعاد الشاب المهندس دكتورا فى يوم تاريخى من أيام مصر ، لقد وصل يوم حريق القاهرة فى ٢٦ يناير ١٩٥٢ . وكانت البلاد على عتبة نظام جديد تتخلص فيه من تبعات الماضى الثقيل وتسعى لتحقيق أمل الاستقلال والنهضة فى كل الميادين . وأحيانا

كان الطموح يغلب العقل والواقع ، وأحيانا كانت الظروف الموضوعية أقوى من الاحلام،
وفى كل الاحوال كان هناك تجربة ودروس مفيدة .

بعد الثورة أنشئت مصانع الطائرات ، ففضل العمل بها بدلا من الوظيفة فى
وزارة الاشغال . وبسبب ما عرف عنه من حماس ورغبة فى إثبات ذاته والإفادة من
العلم الذى حصله ، كلف بدور رئيسى فى مشروع تصنيع طائرة مع شركة هانكل
بألمانيا ، وبسبب هذا التكليف شد الرحال مرة أخرى ليعمل فى ألمانيا سنتين .. ولكن
للأسف فشل المشروع ... وكان ذلك حوالى ١٩٥٦ .

تقدم بعد ذلك إلى جامعة الاسكندرية ، وافقوا على تعيينه ورحبوا به بشرط هو
تدريس هندسة السيارات وكانت جامعة الاسكندرية هى الوحيدة التى تتفرد بهذا الفرع
رغم تخصصه فى محطات القوى . كان تحولا جديدا فى حياته وأيضا كان الشاب
كفؤا للتحدى . ركز جهوده ودرس هندسة السيارات ، وحيث كان هذا التحول بداية
مشوار حياة كاملة .

فى جامعة الاسكندرية كانت تنتظره زمالة ، كان لها دور كبير فى مجرى حياته،
مع الدكتور عزيز صدقى الذى كان قبله بدفعتين ، وفور توليه وزارة الصناعة كان فى
طليلة من اختارهم لمعاونته بها وانتقل الجميع إلى مصر للعمل بالوزارة الناشئة .

وعمل مراقب صناعات هندسية بالرقابة الصناعية بالوزارة . هذه البداية
كانت بالنسبة له ذات فائدة كبيرة ، فهى فرصة تحققت لرؤية الصناعات الهندسية
بمصر ، ونتيجتها كتيب ممتاز أصدره ومازال مرجعا عن نشأة هذه الصناعات
حتى الآن . إن الكتيب يثبت أن أغلبها قطاع خاص ، وكلها جهود فردية .. كما أن كلها
ناجحة .

تاريخ صناعة السيارات :

لانبعد عن الحقيقة كثيرا عندما نقول إن ماسبق ما هو إلا تمهيد للحديث عن صناعة السيارات ، ولقد ارتبط هو بهذه الصناعة منذ البداية . بدأ التفكير فى تأسيس صناعة جديدة للسيارات مع التفكير العام فى الانطلاق فى مجالات جديدة للتصنيع . القوات المسلحة كانت تدرسه بالكامل ، ومع وجود وزارة صناعة شديدة الطموح وافرة النشاط كان بديهيا أن تشارك فى دراسة المشروع حيث مثلها الدكتور عادل جزايرين والدكتور منير البربرى . طرح المشروع فى مناقصة عالمية ، وتم البت فيه فى نوفمبر ١٩٥٨ ، كما تم توقيع العقد فى مارس ١٩٥٩ مع شركة «دوتيس» الألمانية ، ولما كان الهدف مركزا على اللورى والأوتوبيس ، لذا اتفق مع الشركة على تصنيع ٢٩٠٠ لورى و٦٠٠ أوتوبيس .

والآمال المتقائلة عنصر قوة ، مع ذلك فالطموحات غير الواقعية سببت مشاكل مثيرة فى التنفيذ .

ذلك أن المشروع الاصلى تضمن ٧ مراحل على ٧ سنين، كل مرحلة سنة، يتطور خلال هذه المراحل إلى تصنيع ٩٣٪ من قيمة اللورى (٤٧٪ داخل المصنع ، ٥٦٪ صناعات مغذية) . عند التوقيع طلب د . عزيز صدقى تخفيض المدة إلى خمس سنوات اعترضت الشركة ، وتحت الضغوط قبلت . ولم ينته الأمر عند هذا الحد ، ولكن بعد التوقيع طلب الرئيس عبدالناصر أن يقابله رئيس الشركة ، طلب منه اختصار المراحل إلى ٣ سنين . وخرجت المانشات تعلن ذلك ، رغم أننا نعلم كفتين أن هذا غير معقول تماما ، وغير ممكن ، لذا فما حدث بالفعل أنه مرت حتى الآن ٢٨ سنة ولم نصل إلى النسبة المستهدفة إلا داخل المصنع وهى ٤٧٪، أما الصناعات المغذية ونتيجة لقصورها فهى لاتتعدى ٢٥٪ ، أى أن الاجمالى فى تصنيع اللورى وصل فقط إلى ٧٢٪ .

واستمر خط الارتجال والاهداف الطموحة المتضاربة احيانا ، ليقضى باستمرار على الأمل فى قيام صناعة قوية كاملة ، تماما كما لو حاولت أن يتعلم ابنك المشى قبل أن تقوى ساقاه . النتيجة أن يعاني من تشوهات تلازمه العمر كله .

فمشروع السيارات هذا أسند لشركة النصر التي أسست في يناير ١٩٦٠ ، وبدأت تنفيذ عملها في جزء من عنبر بمصانع الطائرات بحلوان . وكان عملي في الشركة مدير تخطيط ، ثم مدير فني ، ثم مدير مصانع وعضو مجلس إدارة ، وفي عام ١٩٦٨ عينت رئيسا لمجلس الإدارة . لم نكد نبدأ العمل في أول عام حتى فوجئنا بأمر من القيادة السياسية أنه لا بد أن يسير إنتاج الشركة في الاستعراض العسكري في يوليو ١٩٦٠ ، لم نملك إلا التنفيذ حيث قمنا في عجلة بتجميع خط إنتاج وحطينا علامة نصر ، ومشيت نماذج من السيارة فعلا في استعراض يوليو ٦٠ ، وبعدها عانت الشركة سنين من هذه العملية .

وعندما استمرينا في العمل بمصانع الطائرات كانت الخطة أن تبقى فيها ٥ سنين ، لكن فوجئنا بخطاب صغير يبلغنا أنه مطلوب إخلاء مصانع الطائرات خلال فترة لاتزيد عن ٤ أشهر ، وذلك لصالح مشروع آخر مع شركة ميسر شميدت . التحدي كان أمامنا كبيرا ، وواجهناه بتصميم أكبر ، وجدنا أرضا في وادي حوف وبنينا جزءا من عنبر في ٣ شهور ، وانتقلنا إليه وبدأ الإنتاج في مصانع وادي حوف في يوليو ١٩٦١ .

بعدها جاءت «أوامر عليا» بإسناد ثلاثة مشروعات جديدة لشركة النصر لصناعة السيارات : مشروع جرارات زراعية (مع يوغوسلافيا) ، ومشروع مقطورات (مع شركة بلوم هارت) ، ثم مشروع سيارات ركوب (مع شركة فيات) .. وكل هذه المشروعات تتم الدراسة والتعاقد والتنفيذ بنفس قوة عمل شركة النصر للسيارات ، وبلغت الاستثمارات فيها ٤٥ مليون مارك الماني . كان هذا في سنتي ٦٠ ، ٦١ حيث شهدنا أوقاتا عصيبة جدا وبذلنا جهودا مضية في إنتاج السيارات والمشروعات الجديدة التي تم التعاقد عليها فعلا في ٣٠ مارس ١٩٦٠ . ولدة سنة كاملة كان مكتبي بخيمة في وادي حوف حيث لاتوجد مياه بل نحضرها في زجاجات ، ورغم هذه المشقة البالغة ، فانا أعتبرها أسعد أيام حياتي .

معلومات فى سبيل النجاح :

سبب هذه الهزات فى تقديرى أن وزير الصناعة الدكتور عزيز صدقى كان مشهورا بطموحه زيادة عن اللزوم وعدم واقعيته ، كان (يكبرها) فى دماغ الرئيس عبدالناصر فيتجاوب الرئيس لفوره لأنه كان يريد تصنيع مصر فورا .

كذلك كان هناك الكثير من الصراعات ، ولا بد أن نعترف انها سمة بارزة من سمات حياتنا العملية ، مع ذلك نجد أنها لم تؤثر فى الفترة الأولى حيث مشت الشركة بدفعة قوية جدا ، ولكن سلبيات العجلة بدأت تظهر مع الوقت . فلم يوجد فى المرحلة الأولى عمل دورة مستندية كاملة أو مخازن سليمة ، كما لم يوجد وقت لعمل نظام للمشتريات والبيع ، وكل هذه النظم الأساسية اللازمة لتطوير العمل والإنتاج على أسس سليمة . كل هذه السلبيات بدأت أثارها تظهر أكثر منذ سنة ٦٦ . وبعد النكسة سنة ٦٧ ، حصل انخفاض فى النقد الأجنبى فتوقف تجميع سيارات الركوب وانخفض بالنسبة للورى والأتوبيس .

بدأت نوامة الصراعات تنور وتتزايد ، حتى كان لا مفر من حل مجلس إدارة الشركة .

أسلوبى فى الإدارة :

عندما تسلمت مسئوليتى كرئيس لمجلس إدارة الشركة عام ١٩٦٨ ركزت الأهداف الأساسية لخطة عملى فى مسارين . القضاء على الصراعات الداخلية ، وتحسين سمعة الشركة فى الخارج .

بالنسبة للهدف الأول سعيت لايجاد استقرار داخلى بهدف زيادة الإنتاجية ، لتحقيق هذا الهدف عملت عدة نظم داخلية لإيجاد انتماء للعمال ، أذكر ما يحضرنى من هذه النظم على سبيل المثال وليس الحصر :

١- الإصلاح الإدارى ، من حيث : تسكين العاملين ، الهيكل الوظيفى ، نظام أرشيف دورة مستندية .. والهيكل نبع منا واعتمدها من المؤسسة والوزارة .

- ٢- نظام للعامل المثالي ، ومكافآت سخية لهم ، وتكريمهم فى حفلات .
 - ٣- الاحتفال بالعامل الذى أمضى عشر سنوات ، نهديه شارة فضية ويصيف مجاناً على حساب الشركة .
 - ٤- تدريب أبناء العاملين (وهو أنجح النظم الخاصة بالعاملين) .
 - ٥- علاج أسر العاملين بإنشاء مستوصف صغير .
 - ٦- اهتمت جداً بالنشاط الرياضى ، وبدأنا مباريات داخلية بين المصانع .
 - ٧- مجلة شهرية يشارك فيها العاملون ، ونشرة يومية اسمها (صباح الخير) .
 - ٨- لقاءات مفتوحة لى مع العمال شهرياً ، وذلك فى مقر النقابة بطوان .
 - ٩- متابعة الإنتاج حيث نعلن فى كل مكان الإنتاج اليومى ، كما أعلن فى اللقاء الشهرى: المنجز والباقى ... وقد نجح ذلك جداً .
 - ١٠- حرصت الشركة أن تكون نموذجاً ممتازاً مما جذب إليها زيارات جميع الرؤساء الذين توالوا على مصر : عبدالناصر والسادات ومبارك ... كما حرصت الدولة على أن تكون الشركة فى مقدمة برامج زيارات رؤساء الدول وكبار زوار مصر .
- أما بخصوص الهدف الثانى وهو تحسين سمعة الشركة بالخارج فقد اهتمت جداً بالوفاء بالتزامات الشركة . كانت مدة الحجز قد طالت إلى ٥ و ٦ سنين .. فاهتمنا جداً بتسليمهم العربات ، كما أصبحنا لانحجز إلا فى حدود طاقة الشركة .
- كما قمنا بحركة إعلامية إعلانية نشطة وقد حققت أهدافها بنجاح لتغيير صورة الشركة ، فنظمنا عدداً كبيراً جداً من زيارات أعضاء مجلس الشعب للشركة .. وبتأثير كل هذه الجهود بدأت سمعة الشركة تتحسن . وهنا لا أنسى الإشارة إلى لمحة ذكية فى تأكيد روح الفريق حيث إن أى إعلان ينزل عن الشركة نختمه : «مع تحيات أسرة النصر للسيارات» . وتابعنا الشركات كلها فى هذا التقليد .

انجازاتي :

نتيجة لهذه الخطة التي أعتقد أنها أفضل الخطط في مثل الظروف التي واجهتها مع نشأة صناعة جديدة استطعنا أن نجني أفضل الثمار .

استلمت الشركة وكانت مليئة بالصراعات فخلصتها منها . أصبح مجلس الإدارة أسرة واحدة ، كنت أجمع المتصارعين قبل عقد المجلس بحيث لا ندخل الاجتماع إلا متفقين . بالنسبة لممثلي للعمال وجدت في وقت ما عناصر سيئة جدا لاعلاج لها أبدا ، ذهبت لوزير الداخلية وأصررت على نقل ١٢ عاملا من الشركة لأنهم كانوا مهيجين ويؤثرون على الإنتاج .

لقد أصبحت مسئولاً عن الشركة بعد النكسة ، وكان دافعي قويا وهو أنني رغم تسلمي لشركة فاشلة فلا بد من تحويلها إلى ناجحة . في بداية رئاستي للشركة كانت خسارة هبط إنتاجها إلى ٧ره مليون جنيه ! .. الخسائر جامدة جدا ، توقفت عن تسليم السيارات ، وسمعتها في الخارج سيئة جدا حيث الكل يهاجمها . وأكثر ما أفخر به أنني عندما تركتها سنة ١٩٨٢ كان إنتاجها ٢٠٠ مليون جنيه .

والحقيقة أن الشركة لم تخسر ولكنها « خسرت » ، فبعد أن حققنا في سنة ١٩٧٩ أرباح ١٢ مليون جنيه ، تبنت الدولة سياسة تثبيت أسعار المنتجات الصناعية . ومنها السيارات لتحولنا من شركة ناجحة إلى شركة خاسرة ٣ مليون جنيه ، وذلك نتيجة سياسة تثبيت الأسعار .

رغم ذلك فلا يمكن إنكار الواقع وهو أن الشركة حدث فيها نمو ضخم جدا ، فالتغلب على مشكلة النقد الاجنبي صدرنا للعراق والكويت وليبيا ، خمسة آلاف سيارة ركوب . ابتدعنا عملية بيع المنتجات بالعملة الصعبة ، وبالتالي تمويل جزء كبير من عملنا ذاتيا ، فأمكن تشغيل المصانع بكامل طاقتها .

العلاقات العمالية (٥) :

بالنسبة للعاملين كانت شركة النصر لصناعة السيارات مدرسة صناعية ممتازة ، وطوال سنوات إنشائها ظل الحافز وطنيا ومعنويا بينما المادى كان محدودا جدا . صناعة السيارات بالنسبة لى ولصر حاجة جديدة فدخلنا جميعا بتحدٍ صارخ ، وقد تخرجت من هذه المدرسة الصناعية ، بتوفيق الله ، دفعات من المهندسين والفنيين والعمال الذين خدموا فى جميع البلاد العربية .

العامل المصرى معدنه طيب جدا ، كان عدد عمال شركة النصر للسيارات مع بداية رئاستى للشركة ٨٠٠٠ عامل ووصلوا عندما تركتها إلى ١٢ ألف عامل . كان مبدئى دائما التقارب مع العمال وإشراكهم فى المسئولية والإدارة ، ومع رعايتهم ماليا وإداريا . أستطيع أن أقول أننى نجحت فى عمل مجتمع صناعى ، بدأنا بتخصيص حوالى ٥٠٠ مسكن فى حلوان لعمال المصنع ثم أسسنا جمعية تعاونية إسكانية أخذت منطقة كبيرة فى الزهراء (بين حلوان والمعادى) ، اشترينا أرض بثمن منخفض خصصت لجمعية الشركة ، وشجعت العمال أن يبنوا بأنفسهم كتملك بوبتكاليف قليلة أمكنهم بناء بيت بسيط له حديقة صغيرة .

عملنا مدارس ومستشفى بالمدينة ، غير عيادة فى كل من باب اللوق وحلوان ، كما عملنا نادى رياضى داخل الشركة للمباريات الرياضية والنشاط الثقافى ، شجعت وجود فرق وأمديتها جوائز من عندى .. وهذه الاهتمامات صاحبتنى منذ فترة البعثة فى زيورخ .

عموما فمدينة الزهراء مجتمع صناعى متكامل ، ٩٠٪ منها من النصر للسيارات، وقد أشاد بها كل من زارها من السادة الوزراء والمحافظين .

(*) يمكن مراجعة الفصل الثالث من هذا الكتاب (ص ٤٩ وما بعدها) لتفصيل أوسع من العلاقات العمالية فى شركة النصر للسيارات تحت رئاسة الدكتور عادل جزارين .

لماذا لم تقف النصر للسيارات أمام منافسة الاجنبية :

هنا لابد من طرح قضية هامة وهى أسباب عدم قدرة شركة النصر للسيارات على المنافسة بعد مرور سنوات طويلة على تأسيسها ، وبعد كل النجاح الذى حققته وأشرت إليه حالا .

نلم بسرعة بما ذكرناه فى السياق : الشركة بدأت الانتاج سنة ١٩٦١ ، وكانت الشركة محكرة للسوق المصرى خلال هذه الفترة حتى سنة ١٩٧٣ حيث فتح الباب لاستيراد اللوارى والأتوبيسات على مصراعيه بدون ضوابط ، ووجدت الشركة نفسها لاتستطيع المنافسة لأسباب عديدة :

بدأت الشركة سنة ١٩٦١ بترخيص إنتاج اللورى أصلا طرازه مر عليه ٤ سنوات (من سنة ١٩٥٧) واستمرت فى إنتاجه .. إذن فالمنتج ليس حديثا . ولم يكن ممكنا تطوير الإنتاج لأكثر من سبب . من ناحية حجم الإنتاج فالمشروع يقوم على أساس إنتاج ٣٥٠٠ لورى وأتوبيس سنويا ، وهو أقل بكثير من أحجام الإنتاج فى الخارج . إذن لابد من تجميع الطراز المنتج لتحسين اقتصاديات المشروع نسبيا ، فلم يكن ممكنا أنى أعدل أو أغير فى الطراز خلال هذه الفترة .

هذه الفترة أيضا كانت فترة نقص شديد جدا فى موارد النقد الأجنبى ، وبالتالي الاستثمارات المتاحة للشركة فى ذلك الوقت كانت بالكاد تكفى لتنفيذ المشروعات الأصلية، فبدلا من ٦ سنين - المتفق عليه - نفذناه فى ضعف المدة .

كانت نظرة الدولة للقطاع العام طوال الستينات هى (نظرة اجتماعية) ، ومعنى ذلك زيادة رهيبة فى التكاليف ... فيفرض تعيين عمال ليس العمل فى حاجة إليهم (مثلا خلال ٣ شهور فقط عينوا ١٢٠٠ عامل بالنصر للسيارات فى الستينات) ، وقيد آخر فى حصر الاستيراد فى بلاد الاتفاقات (روسيا وبولندا والمجر) ، وأخيرا السعر الذى كان غير اقتصادى .. كلها وغيرها قيود تكبلك بأعباء اجتماعية ترفع تكلفتك وتجعلك غير قادر على المنافسة .

ويتغير الحال فجأة خلال مدة أقل من خمس سنين :

- الجيش كان عميل أساسى ، ثم انصرف عنى ويحضر لوارى من جهة أخرى .
- النقل العام يستورد ألف أتوبيس وارد من أمريكا ومن أماكن أخرى .
- وزارة النقل تحضر بيجاسو من أسبانيا والمجر .

... لكل هذا أصبحت الطموحات لايمكن تحقيقها . ولا بد من مساندة القطاع العام ليقوم بالمشروعات الكبرى . أما القطاع الخاص فأساسا يبحث عن الربحية وحساس جدا لاقتصاديات المشروع ، ونتيجة هذا الوضع ، وأيضا نتيجة التقدم الرهيب فى الصناعة حيث أصبح الحجم الاقتصادى كبيرا والتكنولوجيا متقدمة .. لا أعتقد أن القطاع الخاص يستطيع إنتاج سيارة ، الربحية بالنسبة للقطاع الخاص تتحقق فى مجالات محدودة ، مياه غازية ، ملابس جاهزة .. وغير ذلك من الصناعات التى تتوفر فيها تكنولوجيا بسيطة ورأسمال قليل . أما الدولة فكانت شجاعة عندما بدأت المشروع لأن أهدافها مختلفة تماما ، وتتمثل فى: إدخال صناعة جديدة فى البلد ، التدريب ، خلق جيل فنى ... وليس الربحية.

الوضع الحالى لصناعة السيارات فى مصر : سيارة ركوب ، يستحيل تحقيق نسبة ١٠٠٪ ، نبدأ بحذر وتطور تدريجى مع صناعات مغذية وعلى أسس اقتصادية .. عندها أصل إلى نسبة معقولة . اللورى والأتوبيس ، مستحيل أيضا ، ولكن النسبة هنا أعلى من السابقة لأن اللورى بطبعه التغيير فيه أقل من سيارات الركوب ، كما أنه أقل أيضا فى الحجم الاقتصادى للمشروع ومدى الدقة فى الإنتاج .

أهمية الإدارة :

أومن بأهمية الإدارة ، لذا درست منهج إدارة بمعهد الإدارة العليا ، كما قرأت كثيرا فى المجالات الإدارية والفنية والثقافية العامة . أتابع باستمرار مجلة «إنترناشيونال مانجمنت» وأجرب ما فيها . أطرف ماجربته أن لا أحاسب المدير على الانتظام فى

الحضور بل أحاسبه على الإنتاج ، وقد تمت التجربة بإدارة المبيعات بجاردن سیتی .. ولكنها فشلت حيث استغلوا أسوأ استغلال ، حيث تغيب البعض ثلاثة أشهر متصلة نون أن يستفيد الإنتاج طبعاً .

فى تقديرى أن نسب وقت الإدارة العليا فى مصر موزعة كالتالى :

٥٠٪ حل مشاكل مع الدولة : الحصول على حصص ، فتح اعتمادات ، دخول

مناقصات مع وزارة النقل .

٢٠٪ مع العمال فى مشاكل الإنتاج والعلاقات .

٣٠٪ إدارة بمعناها الفنى .

أومن أيضا بديمقراطية الإدارة : لجنة الخطة ، لجنة الإنتاج ، لجنة اقتصاد ومالية .. ، عدد كبير من اللجان كل منها لها رئيس . استند لقراراتها وترفع لمجلس الإدارة وجلها العمال ممثلة فيها . وأنا فخور إنها نجحت ، وهذا يؤكد أن معدن العامل المصرى ممتاز . وفى أى صراع بين الإدارة والعمال ألقى اللوم على الإدارة . وعندما أصبحت مسنولا عن الهيئة نظمت لقاء شهريا برؤساء الشركات كل مرة فى موقع شركة معينة ، فهذا يعطى صورة كاملة .

مستقبل الصناعة فى مصر :

أنا متفائل .. إنما توقعاتى إن النظرية التى سارت عليها الصناعة فترة طويلة ستتغير ، فالرغبة التى وجدت فى أننا نصنع كل شىء ، ووجود طموح زائد عندنا من أثره إهمال النواحي الاقتصادية والتكلفة فى كثير من المشروعات ، وبالتالي انخفاض فرص التصدير .

فى الفترة القادمة سيحدث تركيز على صناعات تثبت اقتصاديتها

وجدواها مما يزيد من فرص التصدير من جديد ، وهذا طيب ومطلوب ..

مع شرط وحيد وخطير يتمثل فى أملى أن الحكومة تخف يدها أكثر .

الإنسان الفنان (*)

تقديم :

مكتبة .. روضة شديدة الخضرة . هذا
إلي جانب الصور الفنية التي تزين الحوائط .
ولن تدهشك مظاهر الفن التي تتعدد في
شخصية رجل الصناعة عندما تعلم أنه أيضا
هاوى وعاشق للتصوير الفوتوغرافى .

(*) هذا النموذج مبنى على لقاء مع الكيميائى طاهر بشر
مصطفى ، عضو مجلس الشعب ورئيس مجلس إدارة
مطابع محرم الصناعية ، إحدى وأقدم الشركات الصناعية
فى مصر ، وله نشاط كبير فى محافل رجال الصناعة ، وله
مساجلات وكتابات منعشة وصريحة . (تم اللقاء فى نوفمبر
سنة ١٩٨٧) .

وبالرغم من هذا الإطار الهادئ ، فالرجل دينامو متعدد الاهتمامات جم المشاغل، تجده في كل مكان : في اتحاد الصناعات ، وفي الحزب الوطنى ومجلس الشعب ، وفي كل المؤتمرات الصناعية تقريبا ، وله كتابات منشورة ... واستمرت هوايته بل نمت وامتدت حتى اختاروه مدرسا للتصوير الفوتوغرافى بكلية الفنون الجميلة ، وبصفته الفنية أيضا أختير في لجنة تطوير التربية والتعليم .

ولنتركه يبدأ الكلام من أوله .

التكوين والعائلة :

حصلت على بكالوريوس من جامعة الاسكندرية سنة ١٩٥٥ ، لماذا الاسكندرية ؟ لأننى من أبنائها وعشاقها منذ ولدت بها عام ١٩٢٢ ، وطبعاً قضيت فيها الطفولة والشباب ، واستمر تدرجى بها فى الوظائف إلى الآن .

نشأت فى أسرة عادية بين تسعة أشقاء ، ترتبى بينهم قبل الأخير لوالد مقال مبانى شديد الاهتمام بتعليم أولاده وتنشئتهم على الفهم للعلم واكتسابه طول الحياة ، ومن مختلف مصادره . الإخوة كلهم طلوعوا مهندسين - بالقطع تأثروا بشخصية الوالد - ورغم ذلك فقد فضلوا جميعا العمل المهنى وليس الحر .

التعليم والإعداد الفنى :

تعددت دراساتى فى مجالات عدة حصلت على ماجستير فى تنظيم المصانع فى سنة ١٩٥٩ .. وفى سنة ١٩٦١ حصلت على دبلوم ميكروبيولوجيا تطبيقية (وهى لاعلاقة لها بصناعة الورق) . ودراسات أخرى عديدة تؤكد استمرار خط العلم والقراءة فى كل مراحل حياتى . من أهم الموضوعات التى اهتمت بها موضوعات الإدارة فدرست جميع مقررات الإدارة العليا : إدارة تنفيذية ، وإدارة إنتاج ، وتحليل مالى لغير المحاسبين ... وأقرأ كثيراً وبتركيز شديد فى جميع فروع الإدارة .

تدرجى فى الوظائف :

بالنسبة لعملى وتدرجى الوظيفى ، عملت بعد تخرجى بشركة الورق الأهلية - (وهى اقدم مصنع حديث للورق فى مصر) وكنت ضمن أول جيل يدخل مصانع الورق من الجامعيين ، عولمنا أسوأ معاملة من جانب الأسطوات ، أجلسونى على دكة وأعطونى سبرتايه علشان أخذ بالى من الشاى لما يطفى .. واستمر هذا الحال إلى أن برزت مشاكل كيميائية وفنية وهندسية عجز أسلوب الأسطوات عن التغلب عليها ، ولكن بالعلم والدراسة والمراجع تغلبت على كل ماواجهنا من مشاكل ، وكان هذا بداية وفتاحة استسلام الأسطوات للقيادة الجامعية .

بعد التأميم عملت برياسة الجمهورية ٨ أشهر مع دكتور فؤاد شريف ودكتور زكريا جاد وغيرهم ، واختصاصى كان نائب مدير لشئون المؤسسات . بعدها توليت مدير إنتاج مصنع ورق فى السويس ثم مدير مصانع حيث حضرنا حرب سنة ٦٧ فى السويس .

سنة ٦٨ فضلت الانتقال إلى مسقط رأسى ، الاسكندرية ، حيث توجد صناعة ورق قديمة ، وتدرجت فيها ... مدير إنتاج فمدير مصانع ، فرتيس مجلس إدارة .

نظرة إلى تاريخ الصناعة :

لى ملاحظة تاريخية وهامة عن أن الصناعة المصرية ضربت بسياسة الإغراق ، وحرب سنة ٦٧ فى جوهرها حرب اقتصادية هدفها إضعاف الصناعة وعدم خلق أى جيل صناعى بمصر والاعتماد تماما على الخارج .

وقبل أن أنتهى من هذه النظرة العامة لبدء عملى وتدرجى الوظيفى لا أنسى أن أشير إلى أن مثلى الأعلى فى خبرتى المهنية هو خبير ألمانى كان قنوة فى الصناعة والإدارة ، غرس فىنا الإحساس بقيمة وتكلفة الإنتاج ، والقضاء على كل فرص الضياع فى المكن والخامات والوقت والجهد البشرى .. وغير ذلك .

طريقتى في الإدارة :

المصنع الذى رأسه ينتج صناديق كرتون ، وعبوات تغليف ومطبوعات من كل نوع . مع ذلك ، كل منتج من هذه الأنواع وغيرها لا يكون إلا بالأمر أو التعاقد فلا نطلع حاجة للسوق لأننا ننتج سلعة وسيطة ، كذلك فإن المنتجين ، لكى يهربوا من سياسة التسعير ، يقومون بتغيير الأسماء والعبوات كل فترة .

عندما بدأت العمل بهذه الشركة وجدتها تدار بضابط شرطة وأسطوات أرمن ويونان ومن حارة اليهود ، ولا توجد اختصاصات لمدير إدارى أو محاسب أو صراف بل جُلها وظائف (جيس) أى وهمية بلا دور .

بعد ٣ أشهر من مجيئى كانوا سيرهنون الشركة للبنك ، ولكنى تداركت الأمور وبذلت جهدا ضخما لإنقاذها ، وحتى يمكن الوفاء بالمرتبات للعاملين وضعنا نظام ومقاييس وتكاليف ...

كذلك كانت الشركة تباع بـ ٢ مليون ، وكان لنا عند الناس ٦ مليون شغلنا مجموعة موظفين للتحصيل .. واستطعنا تحصيل مستحقاتنا أو معظمها على الأقل .

بدأنا نقعد مع بعض ونعمل تخطيط مشترك ، اتبعا لمدرسة «التكليف» بمعنى تعيين مهمة محددة لكل واحد .

أهم معالم النهوض بالشركة كان نظام العوافز ، درسنا بدقة ، ما سار عليه العمل فى السنوات العشر السابقة .. قِيمنا العمل : أداء كل واحد ، والمطلوب فى كل موقع ، ومتوسط الأعطال .. إلى آخر كل هذه العناصر اللازمة لإيجاد المقاييس السليمة للأداء ومتابعة العمل . أعطى بعض الأمثلة التطبيقية من واقع خبرتنا .

مثلا ساعات العمل ، المفروض تبدأ ٧ صباحا ولكنها فى الواقع لاتبدأ قبل ٩ ، وهكذا فى الـ ٣ «ورادى» ، أعلننا أن المطلوب ٨ ساعات عمل وترجمناها إلى رقم إنتاج مثلا ٣٥٠٠ فرخ ورق للفرد (هذا بفرض عدم انقطاع الكهرباء) .

بالنسبة للإنتاج الشهري ، أخذنا الأيام فوق المتوسط ، والعنصر الثاني هو طاقة الماكينة ، نتج عندنا الرقم ٨ مليون فرخ شهريا ، وكل ٣٥٠٠ فرخ زيادة عن المعدل يتخذ العامل أجر يوم إضافي : هنا لا بد من إثبات ملاحظات هامة هي : السماح للعامل بالاستمرار أى ساعات زيادة لو أراد ، والعوادم فى حدود المسموح ، ولا تجد أية مرتجعات بهذا النظام ، أى تعطيلات لاتهمنى لأننى أحصل على الإنتاج المطلوب فى النهاية ، والتعطيلات المقصودة هنا : الانتخابات ، الاجازات وغير ذلك .

وأهم عنصر للنجاح هو توافر النفس الطويل ، وكان عندنا صبر وقدرة عليه لهذا ليس غريبا أن نجد عندنا حاليا أن انتاج الوردية الواحدة أكثر من ٣ ورادى فى السابق.

نفس النظام أتبعه بالنسبة للإدارات المغذية : فى الإدارة الهندسية حددنا توقعات لعملها ، وتوجد مكافأة لزيادة الجهد والعائد . وفى العمرات ، يعمل أيضا تقدير للتصليح فى مدة كذا يعطى مكافأته والصرف بعد ٣ أيام .

المخازن والمشتريات ، كلها بنفس النظام .

وكذلك الشؤون المالية والإدارية ، وهى أصعب حاجة ، لهم حصة أيضا ، فعندما يقدمون ميزانية بلا ملاحظات تصرف لهم فورا مكافأة .

الوحيد الذى يأخذ إضافي : الحارس ، لأنه يستمر ساعة زيادة . وأنا بقالى فى الشركة ١٩ سنة ، ومن حوالى ٥ سنين رئيس لمجلس الإدارة .. ورؤساء الشركات الأخرى اشتكوا إن إيدى سايبه ، وجاء الوزير ووجد كل شىء تمام . والحقيقة إن شركتنا هى الوحيدة التى لاتدفع لمريم لبنى آدم «أوفرتايم» ، وشغلنا الناس كلها باللوايح فانتظم العمل وأقبلوا عليه بحماس فلم نعد محتاجين لأن نطالبهم أو «نزقهم» لكى يؤثروا واجباتهم، بنفترض دائما فى الجميع حسن النية ، وهو ما توافر دائما فالكل بحمد الله شرفاء .

العلاقة بالعمال :

أنا أتفاعل مع العمال عن قرب وهذا يخلق مواقف إنسانية صعبة وعميقة فى ذات الوقت ، مثلا كان يسيطر على الشركة رئيس اللجنة النقابية وكان أسلوبه هو أسلوب العرجية ومن كثرة ضغط انفعالاته وتهجماته علىّ أصيب بالشلل ثم مات . بعده حب ناس يتوارثوا موقعه مع ضعفهم ، ولكن مع إصرارى على إنهاء هذا الوضع أمسكت واحد منهم وضريته ! وقبل أن يتولاك العجب ، اشرح لك أن ذلك تم فى ظروف غير طبيعية ، مرض طويل ومعاناة من شخص عزيز عندى انتهت بوفاته ، وبعد العودة من المدفن فى أول لحظات وجودى بالمكتب أتقبل العزاء إذا بالنقابي الهمام يأتى ليتهم بكلام استفزازى حقير يمس كثيرا من شرفاء الشركة ، هنا انفجرت كل مشاعرى ضده. كان هذا الموقف له ظروفه ورغم أنه الأول والأخير إلا أنه يعبر عن الضغوط التى يتعرض لها المدير الصناعى اليوم ، ومنها أسلوب تلويث كل ما هو طاهر وشريف فى حياتنا بلاسند ولا حق .

أما عن العلاقات العادية بينى وبين العمال فهى أكثر من ممتازة .. المرور مستمر والعمال العاديين على اتصال دائم بى ، كما أنى مخصص للعمال الخميس الثالث من كل شهر ويحضر اللقاء رئيس اللجنة النقابية .. نحاول فيه حل المشاكل الشخصية للعمال وتطوير حياتهم عموما بجمعية استهلاكية أو جمعية إسكان أو غير ذلك . وعند تقديم أى طلب من أى عامل فى موضوع يعرض على لأول مرة أخذ فيه قرار استثنائى، ولكن عند عرضه مرة ثانية أضع قاعدة فورا وحديثى هنا عن الطلبات الشخصية مثل : اجازة بدون مرتب ، دخول مستشفى .. ما شابه ذلك .

أما بالنسبة للنشاط الاجتماعى والرياضى فى الشركة ، فكنا بناخذ بطولة الشركات فى الكرة .. ولكن عندما حصل إفساد فى فرق الكرة (مثل النوادى) ، أوقفنا لترجع الرياضة للرياضة وليس للكأس .

دور النخبة فى المجتمع :

كامل زهيرى أشار إلى هذا المعنى حينما قال نقلا عن فيلسوف فرنسى «أنه لكى تنمو بلد لابد أن تستفيد من الأذكىاء وتحد من تأثير الأغبياء» ، على كل المستويات حتى الوزارة . لهذا يجب أن نهتم جدا بأسباب فشل الإدارة وعوامل النجاح ، وبتوفير الله استطعت تحقيق نجاح كبير فى عملى . فطول مدة جلستنا هذه يؤكد نجاح أسلوبى فى الإدارة ، فأنت لاتحس أبدا بوجود إدارة : لاورق داخل خارج ، ولا نوشة ولا مشاكل بنك وبيع وتحصيل وإنتاج .. وغيرها من المشاكل التى تضحج بها مكاتب رؤساء مجالس إدارة القطاع العام ، كل واحد عارف واجبه وبيعمله تلقائيا دون توجيهات أو اختناقات .

النخبة التى أفرزها القطاع العام بعد أن تدرجت فيه فتصبح مدينة بنجاحها وتكوينها إليه .. للأسف تركته ، إما قرقا أو خوفا أو ضعفا ، لهذه الأسباب وغيرها نجد أن الرجال الرئيسيين من نخبة القطاع العام لاينتمون إليه ، بل إلى الجامعة وإلى غيرها من الأماكن .

كمفهوم عام رجل الأعمال هو الذى «يجدد» ، ورغم أنى عضو فى جمعية رجال الأعمال بالاسكندرية إلا أننى أعترف أنى عضو نشاز لأنى باشتهم ... ، بعضهم مع ذلك يهتم بالشكليات والمظاهر ، مثلا بعضهم يتظاهر بالتقوى ويبنى الجوامع سعيا وراء الصيت والدعاية ، ولكن فى لقائهم بالشيخ الشعراوى حرق لهم هذا الغرض عندما قال : مادام كتبت اسمك على الجامع يبقى خدت حظك من الدنيا ، ولا تطلب بعدها ثواب الآخرة ، وأنا اطالبهم بعمل أكبر من ذلك لأن رجل الأعمال السكندرى إمكانياته كبيرة وله قدرة هائلة على الاختراق ، تحقيق النجاح .

مستقبل الصناعة :

علاج وحدات القطاع العام بالحماية فقط غير ممكن ، لكن الحماية مطلوبة مع ذلك . وإلى جانبها لابد من نظام دقيق متكامل يوقظ كل حوافز الإنتاج فى الإنسان ، ففى ظل مثل هذا النظام تنشغل الناس بشغلها وتكون مقتنعة به . حيث يجدون به الأمان والنظام والتقدير ، كما أنه ... وهذا فى منتهى الأهمية عند إتمامه تنعكس النتائج على جيبتها وعلى بيتها . وهو بحمد الله نفس النظام الذى أتبعه والذى حقق أفضل النتائج .

المصرى الحمل (*)

تقديم :

المدير الذى نعرض له فى هذا الفصل فيه كثير من ملامح وسمات الشخصية المصرية، عينان تركزان عليك طويلا ويعمق كأنها تسبر غورك لكنها تشع ودا وألفة كما تنم عن سكينة نفسية وتآقلم مع الوسط ومع الوجود . طريقة كلامه توحى بأنه مجهد دائما لكثرة الأعباء ، لكنه حمل كالجمل .. مهما كثرت الأحمال أو تزايدت المشقة فهو حملها بل تجاوز أكثر منها .. ومستعد لغيرها بسماحة ، وبلا حدود . وقد يعطيك انطبعا بعدم التركيز أو متابعة حديثك أو غرضك منه، ولكن يتضح من رد فعله كلاما وسلوكا أنه لم يسرح، بل كان الأمر يتفاعل بهدوء داخله ليعطيك رد الفعل المناسب بلا تسرع ولا انفعال.

(*) هذا النموذج بنى على أساس لقاء مع المهندس الكيميائى فتحى الفقى رئيس مجلس إدارة شركة النقل والهندسة ، وهى أولى شركات صناعة الاطارات فى الشرق العربى ، وتغضى جانبا كبيرا من احتياجات السوق المصرى، وكان يشغل أيضا فى وقت إجراء المقابلة (نوفمبر ١٩٨٧) رئيس مجلس الإدارة (بالندب) لشركة فرتا للورق بالاسكندرية .

فى وقت قىلولة بعد الظهر ، وبعد اجتماع طويل حضره مع رجال الصناعة لحل بعض المشاكل مع محافظ الاسكندرية كان لقاؤنا بمكتبه بالشركة ، استرسل الرجل فى آرائه وذكرياته بعد تعرف يسير على هدف المقابلة ، وبعد أن وضعنا الأسئلة الرئيسية أمامه ، بدأ يجيب عنها تباعا وبنظام .

التكوين والعائلة :

أنا من مواليد أغسطس ١٩٢٨ من قويسنا منوفية . والذى مدرس ، لى أختان ، ولى ابنان صفار ١٢ ، ١٣ سنة فلقد بدأت حياتى الزوجية متأخرا .

بالنسبة لاختيار تخصصى ، رأيى أن الدراسة فى ثانوى هى التى توجه الطالب أو تحدد رغبته فى العمل ، والعلوم استهوتنى جدا فأحببتها ، ولم أهمل أيضا الدراسات الأدبية . ولما كنت لا أتصور دخول الطب ، لذا حددت طريقى كمهندس كيميائى ، حيث تخرجت بهندسة القاهرة سنة ١٩٥٠ وكان التخصص جديدا فقد تخرجت أول دفعة هندسة كىماوية فى مصر سنة ١٩٤٦ .

وقبل الانتقال لتتبع تاريخى العملى أشير بسرعة إلى أن اهتماماتى الشخصية تتمثل فى النوادى واللقاءات الاجتماعية والثقافية ، والروتارى ، ثم المشى كرياضة .

خبرتى العملية :

بداية حياتى العملية كانت بشركة السماد بالسويس حيث عملت بها سنتين ٥٠-٥٢ ولكنى أعتبرهما مجرد تمهيد ، أما حياتى العملية الحقيقية فتمثلت فى مراحل ثلاث ...

أول مرحلة تمثلت فى حياتى العسكرية بالجيش حيث التحقت بسلاح المهندسين عام ١٩٥٢ ، ومن الطريف أن أشير إلى أن أول ظهور رسمى للرئيس محمد نجيب كان فى تخريج دفعتنا فى أكتوبر سنة ١٩٥٢ . الدفعة كانت ٢٠٠ واحد ، قضينا ، فترة

الكلية الحربية كلها دراسات وتدريب عسكري ، استوعبت العلوم العسكرية بشدة وطلعت أول دفعة ، وفي حفلة التخرج أشاد بي قائد السلاح المهندس حسين الحلواني ، وأسدى إلي نصيحة استفدت منها كثيرا حيث قال : في الجيش يمكن يضيع وقت كثير لكن اللي عايز يتعلم حيتعلم - قضيت فترة كنت مسئولاً فيها عن تدريب عساكر وصف ضباط على : الكبارى ، الألغام ، المدافع ... كنت أدربهم بنفسى ولا أتركهم لصف ضابط مثل الآخرين . كنت أحصل باستمرار على ثناء قواد المنطقة والضباط الكبار ، حيث لم يكن مالوفا في ذلك الوقت أن يخرج ضابط للميدان لتدريب العساكر .

وكان السلاح متعاقد على منتجات مطاط معينة .. احتاجوا مهندس كيمارى يتولى الاستلام والتفتيش ، فاخترتوني وكنت ملازم أول ، مع وجود الأقدم منى . سافرت ألمانيا ٣ أشهر لمتابعة التصنيع والاستلام . كان هذا أول معرفتى بالمطاط .. اهتمت بالموضوع ، ومن يومها استمرت فيها .

... المرحلة الثانية تمثلت فى الدراسة والخبرات فى الخارج .

كنت أحب الصناعة ووجدت فيها اتجاهى فركزت عليه ، وبعد رحلة ألمانيا بشهور اتفقت مع شركة باير وفيها مركز أبحاث تتم فيه دراسات عن تكنولوجيا المطاط . رتبوا لى أروح فى صيف سنة ٥٤ أربعة شهور لأكمل دراستى . قعدت هناك ٦ شهور ، تعلمت فيها ألمانى والدراسات التى أريدها .

بعد عودتى ، تخصصت فى مشتريات سلاح المهندسين ... كما دخلت شركة النقل والهندسة فى مشروع الكاوتش (الذي كان يتبناه مجلس الإنتاج القومى) ... لذا اخترت مع واحد آخر من مصلحة الكيمياء لبعثة فى أمريكا لدراسة تكنولوجيا المطاط .

ونرسو على المرحلة الثالثة ، وهى حياتى العملية كلها والمستمرة حتى الآن .

... جئت إلى الاسكندرية للعمل بالشركة سنة ٥٧ ، كانت قد أنشئت سنة ٤٦ كشركة مقاولات ناجحة لها ورش باسكندرية وامبابة ، وفى سنة ٥٦ كان بها خبراء أمريكيان وفى العدوان الثلاثى سافروا .. فى نفس الوقت الذى عدت فيه من أمريكا ، فبسبب الحرب أقفل المطار ولم نستطع الرجوع حتى منتصف نوفمبر .. وعند عودتنا طلبوا منا الطول مكان الخبراء الاجانب فى الشركة، فجئت كمراقب للتعبة العامة بها .. ورغم ذلك لم أكن قد ارتبطت بها تماما .

فى يوليو سنة ١٩٥٧ حدث اهتمام (*) بالشركة حيث أعادوا تشكيل مجلس إدارتها فى نفس السنة .. كان الهدف هو زيادة رأسمال الشركة من ١٥ إلى ٢ مليون وتبقى الدولة مساهمة فيه ، عملنا جمعية عمومية للشركة ، وسقط رئيسها السابق فى الانتخابات .. وفى هذه الظروف طلبوا منى ترك الجيش والانتقال للشركة ، فانتقلت إليها مديرا للتصميم . كان هناك تعثر شديد فى الإنتاج فلم نحقق هدفنا بإنتاج ٦٠٠ إطار يوميا ، زدنا العمالة وعملنا رقابة واستمر العمل يوميا من ٨ صباحا إلى ٨ مساء وبهذا أصبح بالشركة فريق ممتاز للإنقاذ ، كما حققنا هدفنا وهو الستمئة إطار يوميا .

حدث تطوران رئيسيان بعد ذلك أكتفى بالإشارة إليهما لأن تفاصيلهما معروفة تاريخيا . ففى سنة ١٩٥٨ أخذت المؤسسة الاقتصادية ٢٥٪ من أسهم الشركة ، وفى سنة ١٩٦١ حدث التأميم الكامل .

(*) يتضح من هذه «الشهادة» الاسلوب الذى اتبعته الدولة من خلال مجلس الإنتاج القومى وكذلك المؤسسة الاقتصادية فى التداخل فى الصناعة ، وهو نور كان مطلوبا وإيجابيا . وتم خلال تلك الفترة (١٩٥٦ - ١٩٦١) دخول الدولة كشريك مع القطاع الخاص فى عدد من المشروعات الحيوية مثل شركة راكتا والنصر للسيارات وكيميا ، وهذا على نسق نموذج شركة الحديد والصلب بطلوان .

العلاقة بالعمال :

علاقتي بالعمال ممتازة ، أعقد معهم اجتماعات فى المناسبات ، كما أتناول الغداء معهم عند وجود أمور تستحق البحث . كما أحرص على الحفاظ على الترابط والعلاقات الجيدة مع القيادات العمالية فى النقابة ومجلس الإدارة . يهمنى جدا أن أعمق الفهم لدى العمال بأن الأخذ هو ناتج للعمل ، لذا توجد نظم حوافز مدروسة تربط الدخل بالشغل . ولذا أيضا فليس غريبا ما نشاهده عند وجود عطل أو خامات متأخرة من وجود سباق ولهفة لإزالتها ، فالضغط يحدث منهم أنفسهم . عموما ، لا بد من الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العمال وأشعارهم بأنهم مسئولون وتعميق الشعور بأهميتهم .

بهذه العقيدة أمكن أن يعمل ٣٠٠٠ عامل فى المصنع كأسرة واحدة ، توجد ألفة ومودة بينهم خلقتها اللقاءات الاجتماعية والحرص على مصالحهم والعيش والملح المشترك والرحلات ... أما الرياضة فلم تكن هدفا فى ذاتها بل أيضا لدعم العلاقات الاجتماعية ، ورغم ذلك وجد فريق تجديف أخذ المركز الأول فى الجمهورية . أيضا أشير إلى اهتمامنا بالمصايف ، فيوجد مصيف للشركة فى جمصة ورأس البر و ٦ شاليهات فى مراقيا ، والطريف أن المصيف الأخير وردت بخصوصه ملاحظة من جهاز المحاسبات . وأختم ، فى سياق الحديث عن الاهتمام بالعمال ، بالوجبة . ونحن نجعلها مغذية ومقولة لأن العامل يتعب . ونقدم لهم غذاء وعشاء ، ورفضت أن تتحول أى منهما إلى بدل تقدي، بينما سمحت بهذا البديل عن الوجبة الثالثة فقط .

أسباب النجاح :

وتسألنى عن خلاصة حول أسباب النجاح ، والمسألة ليست لفرزا فهى طريق واضح أمام الجميع ، تتمثل فى تصورى فى توافر الاهتمام والرغبة الشخصية فى العمل ، لا بد من وجود الانتماء . ولتحقيق هذه الروح لازم نوصل لكل واحد فى الشركة

اهدافها ، لنحقق المشاركة والاهتمام بالعمل والانتماء له ، والإيمان العميق بأنه ابن الشركة وأنها مصيره وحياته .

الركن الثانى للنجاح هو الدقة والإجادة والإتقان ، مع فهم العمل والتخصص والتفوق فيه ، لهذا فنحن نحتاج إلى الاطلاع باستمرار لمتابعة التطورات والتغيرات فى العالم. نضع أمام نظرنا دائما كهدف لا يغيب عنا قيام التعاون بيننا وبين الشركات العالمية فى مجال التكنولوجيا ، فلو لم نكن ندا لانستطيع الأخذ والاستفادة منهم فهذا لا يتحقق إلا بالفهم . وأيضا لتحقيق ذلك نقوم بتربية كادر كفء ويتم تدريب خارجى لحوالى ١٠ إلى ١٢ فرد من الشركة سنويا .

ملخص خبرتى :

فى كلمة واحدة محددة : «المعرفة» ، هى السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف وإنجاز ما يسميه البعض مستحيالات ، تعلمت هذا الدرس منذ بداية حياتى ، حينما لجأت الأسرة لقريب كبير كان فى السلطة وذا نفوذ كبير لكى يساعدنى فى أول حياتى العملية، كان رده : يجب ألا تنجح بالواسطة ، ولكنك شاب قادر على الكفاح ولا بد أن تعتمد على نفسك ، فبالاتصال المباشر والتقدير السليم مع وضوح الهدف واستمرار الجهد والمثابرة ستحقق كل ما تتمناه .

لاعب الفريق (٥)

تقديم :

النموذج الذى نقدمه فى هذا الفصل أيضا من رجال الغزل والنسيج وقد كَوَّن معظم خبرته العلمية فى شركة واحدة . وهو وإن لم يتدرب فى الخارج أتاحت له فرصة جيدة للتدريب المحلى على أيدي فنيين أجانب . واستطاع أن ينقل قيم عائلته التى تدور حول مفهوم الواجب والتوفيق بين المصالح والآراء إلى مجال عمله ، فساعدته هذه القيم فى معاملته مع الآخرين وحققت له نجاحا تجاريا وإداريا .

(٥) يعتمد هذه النموذج على لقاءات خلال سنتي ١٩٨٦ و١٩٨٧ مع الكيميائي منير عزالدين : رئيس مجلس إدارة شركة وولتس (سابقا)، وهى من كبرى شركات القطاع العام فى مجال الغزل والنسيج ، ورئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للبطاطين ، وهى من شركات الاستثمار . وله نشاط كبير فى مجالات جمعيات الإدارة ورجال الأعمال والصناعة .

التعليم والخلفية الاجتماعية :

ولدت عام ١٩٣٢ حصلت على التوجيهية (الثانوية العامة) سنة ٤٩ ، وكان أملى أصلا أن أصبح طبيبا ، ولكن فرقت نصف درجة فدخلت العلوم . وبعد دخولها اقتنعت بأن كل تخصص يخدم الوطن الكبير وفى أى مجال يمكن للإنسان تحقيق ذاته ، وبوحى هذا الاقتناع استمرت فى العلوم رغم أنه كان يمكننى التحويل للطب بعد السنة الثانية ، وتخرجت سنة ٥٣ .

بالنسبة لاحساسى بالوسط الجامعى ، كان معظمنا قد جاء من الريف إلى الجامعة ، وكانت أول معرفتى بالقاهرة فى حياتى الجامعية ، لذا فمن الناحية الاجتماعية فى المدينة الجامعية وجدت قيما مستقرة متعارفا عليها ولا توجد صراعات .

ولكن الصراعات الحقيقية وجدت فى السياسة ، وجدت فى كلية العلوم ثلاثة تيارات ، وقد ... شيوعيين ، اخوان ... وكان اليسار أغلب ، ورغم ذلك انا لم أكن أنقاد مع أى من هذه التيارات ، ولكن استفدت من الحوار معها كلها . وحاولت التوفيق بينهم خلال نشاطى الطلابى عن طريق الاتحاد .

وكذلك اهتمت بالرياضة فكنت لعب تنس واسكواش ، كما حرصت على متابعة محاضرات ومناظرات الجامعة الامريكية التى كانت تعطينا خلفية ثقافية واسعة ومتعددة: علم النفس ، الاقتصاد ، التاريخ ، السلوكيات .. وفى كل مجال فى الثقافة .

ومنذ ذلك الوقت وانا اجد دائما فى نفسى حنيننا إلى المساهمة فى النشاط الجماعى فأشارك فى مجموعة من الجمعيات المهنية ومؤتمرات الإدارة والاقتصاد .

ملى الأعلى أخذته من هذه المرحلة وتمثل فى اثنين هما الدكتور محمد مصطفى مشرفة والدكتور رياض تركى ، بالاضافة طبعا لوالدى وكان من رجال التعليم ، وكان يأخذ عمله بمثابة جعلته يتمسك بالقيم التربوية فى البيت أكثر من المدرسة ، وقد كرمه الرئيس أنور السادات عندما أحيل إلى المعاش .

لم أفكر فى اكمال دراساتى العليا لأن معناها السفر للخارج ، والبتترول فى تلك السنوات كان جديدا فى مصر ، ولما كان تخصصى كيمياء وأرغب فى التخصص فى البترول فقد فضلت البقاء .

حياتى العملية :

أنشئت فى ذلك الحين شركة نسيج كبرى (اسكو) صاحبها ورئيسها فرانسوا تاجر (وهو من كبار الصناعيين فى ذلك الوقت) ، كان رأسمالها ٢ مليون جنيه ، وتعمل فى غزل ونسيج قطن وصوف وتجهيز ، وكانت ترغب أيضا فى عمل حرير صناعى . ولقد استشار اصحاب الشركة بيت خبرة سويسرى عمل دراسة جدوى وتخطيط ، كما أحضروا مديرا ألمانيا ومعاونيه من جنسيات مختلفة : ألمان ، طلاينة ، فرنسيين ، سويسريين . كل واحد منهم رئيس قسم . بدأوا فى ذلك الحين فى اختيار مصريين ، على اساس استمرار الأجانب ثلاث سنوات وبعدها يستلم المصريون رئاسة الأقسام .

ذهبت لمقابلة رئيس الشركة بعد أن حصلت على توصية من أحد العاملين فى مجال القطن ، وهنا يجب ملاحظة أن هناك فرقا بين التوصية والوساطة ، فالأولى تفترض وجود كفاءة فعلية يشهد بها ويزكيها مسئول كبير معرفته بها ، أما الوساطة فقد تسعى لتعيين غير الكفاء . بعد يومين من المقابلة طلبت لتوقيع العقد وعينت فى قسم يرأسه سويسرى - ورغم أن مكافأة المهندس الكيماوى حينئذ ١٢ جنيها إلا أنى عينت فى الشركة بمرتب ٢٥ جنيها . وهنا ملاحظة أنه فى شركات القطاع الخاص تكون المرتبات والعلاوات والمكافآت سرية فلا يعرف أحد ما يأخذه الآخر . وهناك نظم للثواب والعقاب تطبق على الجميع ولكن دون تعنت .

وأذكر بخصوص نظام الثواب والعقاب أننى كنت فى ليلة مسئوليا عن وردية وبسبب خطأ فنى خسرت مائتيه ٢٠٠ جنيه ، ولكن رئيس الشركة غفر الخطأ رغم استعدادى لتحمله . والمضحك فعلا أننى أحاول تنفيذ كل هذا وأنا الآن رئيس شركة

إلا أنه لا يرتب نفس النتيجة فأجد أنني عندما أغفر فذلك يعنى عند المخطيء الاستمرار فى خطئه . فالسلوكيات تغيرت .

أظهر خاصية فى العمل فى ذلك العهد هى سيادة القيم الأوربية فى الصناعة ، كنا مثلا نعمل كل حاجة بأيدينا وننظف التنكات ولا نترفع عن عمل مهما كانت بساطته . وغنى عن الذكر أن مواعيد العمل والانتظام فيه كلها كانت مقدسة .

تدرجت فى عملى بالمصنع من كيمائى صغير إلى رئيس وريدية ، رئيس قسم ، رئيس أقسام ، مدير مصنع .. هذا التدرج تم فى سبع سنوات فقط وكنت واحدا من أربعة مصريين وصلوا إلى منصب مدير مصنع .

تجربة أخرى مررت بها سنة ١٩٥٦ وهى العمل فى المجال التجارى حيث انتدبت من رئيس المصنع للسفر لفتح أسواق جديدة حيث كان ٢٥٪ من إنتاج المصنع للتصدير وكنا نعمل نوعية ممتازة . بدأت بأقرب سوق لنا وهو سوريا ولبنان ، وأذكر زيارتى لحلب وهى كلها مصانع نسيج حرير ، مثل المحلة الكبرى هنا . وكنت فى كل أسفارى ومعاملتى أحرص على كسب الصداقات حتى لو لم يوجد هدف منفعى أو تعاملات مادية ، وكان هذا المنهج يعطى دائما فائدة فى الامد الطويل . فمثلا عندما كلفت من الشركة بالتفاهم مع عملاء خارجيين كانوا يطالبون بتعويضات ، سافرت وحليت المشكلة بالتفاهم ولم ندفع أية تعويضات . فى هذه التجربة التسويقية لم أكسب مادية ولكنى أحسست بشعور الانتصار فهناك سوق مفتوح على كل أوربا ، واستطعنا اقناعهم بأن الإنتاج المصرى أفضل .

بعد ثورة يوليو سنة ١٩٥٢ وطوال الخمسينات كانت توجد علاقة خاصة بين جمال عبدالناصر وفرنسوا تاجر ، وأقنع الرئيس فرانسوا تاجر بالتوسع فى المصنع ، فسافر الأخير لتوفير تمويل ٢ مليون جنيه من الخارج لتحقيق هذه الرغبة ، وتم له ذلك ، ولكن الرئيس فاجأه كما فاجأ الجميع: بقرارات التأميم مما دفعه إلى ترك البلاد مع

الكثير أصحاب المصانع والفنيين والاجانب المتمصرين ، وبعضهم قضى فى مصر معظم عمره. وقابلت مصادفة فرانسوا تاجر فى نيويورك أثناء زيارة عمل هناك وحاول ألا يكلمنى ظانا أننى سأتجاهله خوفا من المشاكل ولكنى حييته بحرارة ، وسعد جدا بذلك وحكى لى كثيرا مما كنت أجهله من أسرار الشركة قبل التأميم ، وبالرغم من إن الرجل استطاع أن يعيش فى سعة فى الخارج إلا أنه كان حزينا على العمل الذى تركه فى مصر .

استمرت مسيرتى فى المناصب القيادية ، سنة ١٩٦٨ أصبحت مديرا عاما ثم عضو مجلس إدارة ، سنة ١٩٧٤ رشحت رئيس مجلس إدارة لنفس الشركة التى بدأت فيها ، وكانت قوتها قد أصبحت ١٨ ألف عامل .

أسلوب الإدارة :

توجد قيمة أعتبرها هامة جدا وأحرص عليها فى العمل ، هى أن تعطى الفرصة والاختصاصات كاملة لمن يعمل معك ، وضرورة احترام الكبير ، فإذا هزيت القيادة .. لن تحترم فنتعب أكثر لذلك أحرص أمام المرحوس أن أؤيد رئيسه .

بالنسبة للمنظم الصناعى مهمته محدودة فى المجتمعات المتقدمة فقط ، لكن فى الدول المتخلفة لازم يكون الاقتصادى أو الصناعى يتاع كله (شئون تجارية ، مالية ، تحليل نظم ، هياكل وظيفية ، خدمات كالمواصلات والمستشفى وغير ذلك ...) .

وأنا أعتبر منصب رئيس مجلس الإدارة محنة ، من يقبله يكون فداشى ، ويكون ضحية ضغوط صحية لأنه يعيش فى مشاكل دائمة .. ولو وقعت محدش يسأل عليك . وما يحدث اليوم أنهم يبحثون عن رؤساء ، ولكن المرشحين أو الصالحين لذلك يعتقدون ويعملون فى القطاع الخاص . أما فى الستينات فكنا لانملك أن نرفض .

أما دور الوزير اليوم فليس له دور . بسبب المشاكل الكثيرة التى ينفمس فيها ، والرئاسات تعودت على الاهتمام بالوزير فدائما تبدأ القرارات باكلاشيه «بناء على

تعليمات السيد الوزير» .. وبسبب هذه العوامل صدرت قرارات خطأ سنة ١٩٧٦ مست العديد من رئاسات الشركات (فيما يسمى مذبحه الصناعة) ولم تظهر آثار هذه القرارات إلا سنة ١٩٨٠ . وللأسف فإن اختيار رؤساء الشركات كثيرا ما يعتمد على تقارير سرية يشوبها العوامل السياسية والشخصية .

بالنسبة لقرار سن المعاش ٦٠ سنة أعتبره نكبة أخرى ، لأنه يفقدنا خدمات الجيل الذهبى الذى عاصر ميزات وإيجابيات قبل وبعد الثورة ، واستطاعوا بالممارسة المضنية ايجاد مزيج من الخبرة . أما الجيل الذى بعدهم فهو غير منصهر لانه عاش المجتمع المنفلق فلا يمكنه التفكير بالانفتاح إلا بعقلية الانغلاق أو الرياسة (أى انتظار التعليمات الفوقية) . إن نظام الصناعة الحالى لايفرز قيادات تتحمل حجم المسئولية الموجود وهو أكبر من زمان، وما دامت توجد الصحة مع الرغبة فى الاستمرار فى العمل فلا مانع فى ذلك، ونحن نرى المستشارين الأجانب وأعمارهم أكبر من ٧٠ و ٧٥ سنة.

المستقبل الصناعى :

الصناعة لازمة جدا لمصر على الا تطفى على الاهتمام بالزراعة وللأسف فإن برنامج التصنيع الذى بدأ سنة ١٩٥٦ تم على حساب الزراعة ويرجع ذلك لوجود وزير صناعة قوى استطاع أن يقنع القيادة السياسية بأهداف صناعية طموحة . وكان من الواجب أن تخصص أكثر فى الصناعات ذات الكفاءة عندنا ونوجهها للتصدير لكى نحصل على عمالات صعبة .

التأميم كان له تأثير كبير على الصناعة وللأسف فى القطاع العام لا يوجد احساس بالملكية ، فلا يوجد ولاء أو انتماء أو غير ذلك . أول لخبطة تمثلت فى التنقل بين مواقع العمل ، قبل التأميم كان العامل نفسه ينتمى : فهذا اسكاوى ، وذاك محلاوى .. وهكذا . وتوجد عوامل أخرى أفسدت القطاع العام أهمها : عدم الشعور بالمسئولية وعدم الاتقان وفقدان قيم العمل ... ويمكننا اجمال كل هذه العوامل تحت معنى فقدان روح الانتماء . فى ظل القطاع العام افتقد الولاء لموقع العمل واختلطت القيادات .

أما عن قطاع الغزل والنسيج بالذات فوجدت فيه ثلاث شركات ممتازة هي : اسكو ، المحطة ، كفر الدوار . بعد التأميم وفقدان الناس لانتعائهم بدأت المشاكل ، ولكن الانهيار تأخر قليلا في إسكو لأنها كانت متماسكة أكثر .

اليوم أرى عقبات صناعية عديدة ، فالقطاع الخاص لا يستطيع اتخاذ قرارات كبيرة كما لا توجد ثقة واطمئنان ووضوح رؤية وامكانيات . أما القطاع العام فقد أوضحت ظروفه من قبل بشيء من التفصيل . ولا شك أننا نعاني صعوبات جمة في المنافسة الخارجية وفي التصدير . ورغم كل ذلك لا أملك الا أن أتفاعل بالمستقبل لأنى لو تشاءت فلن أستطيع العمل والإنتاج ، ولا سبيل أمامنا إلا التفاوض وعدم الاستسلام . فنحن نحاول ايجاد طريقة لأن نكون مؤثرين ، وننظم المؤتمرات لإسماع صوتنا للمسئولين ، ثم نحاول التأثير على غيرنا وعلى مقدراتنا دون انتظار الحكومة .

«العصامي» (*)

تقديم :

رجل الصناعة الذي نقدمه في هذا الفصل رجل متعلم وصل إلى درجة عالية من النجاح والاستقلال في مجال الصناعة . وكان اساس نجاحه عصاميته ورغبته في الخروج من مجال الوظيفة المحدودة . وحقق ثروته من الاندفاع في المجالات التي لايرغبها الآخرون ، وفي متابعة آخر تطورات في كل مجال منها ، وتطبيقها في مصر قبل غيره . ونتركه يتحدث عن نفسه .

(*) هذا النموذج مبني على أساس مقابلات عديدة مع المهندس نبيه برزى ، رئيس مجلس إدارة عدد من الشركات الناجحة في مجال الملابس الجاهزة ، والاغذية والحلويات ، والتعبئة والتغليف ، وذلك خلال الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ .

الخلفية الاجتماعية :

ولدت فى حى الفجالة بالقاهرة فى عام ١٩٣٣ لاسرة اصلها من إحدى قرى سوهاج . والاسرة كلها موظفون وبعضهم تفوق فى مجاله ، ووصل أحد أعمامى إلى مركز حكمدار القاهرة وآخر إلى رئاسة محكمة النقض وثالث إلى مركز مطران الاقباط الكاثوليك ، أما أبى فقد بدأ حياته محاميا وجرب السلك الدبلوماسى لفترة وانتهى به المطاف كرئيس مكتب السكرتارية بالقصر الملكى ، وتقاعد عن العمل فى أوائل الخمسينات .

ورغم أن كل الأسرة كانوا من الموظفين إلا أن مثلى الأعلى كان أحد أولاد العم الكبار الذى فضل الاعمال الحرة وكان يملك مخزن أدوية . ذلك انه كان يعيش عيشة واسعة وله الكثير من النشاط والاسفار . بينما عشت حياة متقشفة، ذلك أن أبى كان زاهدا ويلزم اسرته بنمط حياته . وبالرغم من إمكان استغلال مركزه فى السراى إلا انه لم يفعل . وانكر انه منعنى تماما من ذكر انه يعمل هناك حتى لا يؤدى ذلك إلى مجاملة الناس له أو يؤثر فى معاملاتهم معى بأى شكل .

التعليم :

تعلمت تعليما فرنسيا ، وبعد أن حصلت على التوجيهية ، دخلت كلية التجارة جامعة عين شمس ، ومع الدراسة بدأت العمل مبكرا ذلك اننى كنت أريد ان اكتسب حرفة واصرف على نفسى وعملت فى البنك البلجيكي ، أول عملى كان على الماكينة «ماشينست» وهو ضبط الحسابات اليومية . كان ذلك عام ١٩٥٣ وكان مرتبى ١٢ جنيه بالاضافة إلى ٢ جنيه أوفرتايم (لعمل بالليل) ، ٢ جنيه عشان الماكينة ، والاجمالى هو ١٦ جنيه . فى النهار كنت أذهب للجامعة ، وعملى فى البنك يبدأ من الساعة ٣٠ره مساء بعد اغلاقه ولا أروح إلا بعد تطبيق حساب اليومية . ولما قرر مديرى مستر

كوهين أن يحرمنى من الأربعة جنيهه الزيادة بدعوى أن طبيعة عملى هى العمل الليلى تركت البنك عام ١٩٥٥ . كذلك تركت دراسة التجارة وقررت السفر للخارج لأتعلم مهنة، فى انجلترا وتعلمت صناعة هندسة الغزل والنسيج من جامعة توتنجهام ولم يكن هذا التخصص قد وصل الجامعات المصرية .

وكنت اعمل لأعيش واستطعت العمل فى البوستة ، كنت أقوم بترتيب البوستة للماكينة ويعطونى فى الساعة ٦-٨ شلن ، ولو صاحبت البوسطجى فى دوراته فى الكريسماس والايستر تحصل على وقت اضافى كثير وصل احيانا إلى ٦٠ ساعة واكسب بسهولة ٧٠ ، ٨٠ جنيه غير البقشيش ، ولكن المدير منعنى من هذا العمل الاضافى حرصا على صحتى .

الانطلاق إلى العمل الخاص :

عدت إلى مصر عام ١٩٥٨ وعيننى «سيوسيك» (نائب رئيس مجلس الإدارة) فى شركة الغزل الأهلية بالاسكندرية ، وبدأوا حينئذ فى استيراد مكن ألى حديث ، وكنت مسنولا عن قسم الفوط الذى لم يدخله مصرى قبلى . وقمت باخراج فوط عليها رسومات عديدة وحلوه . استمرت معاهم سنتين وعندما حققت نجاحا كبيرا طلبت الزيادة فى المرتب ، فرفضوا وحجتهم انهم لو زبونى فلانم يزوروا كل المهندسين . وكانت هذه صدمة كبيرة لى وقررت أن أعمل لحسابى .

وعدت للقاهرة فبدأت عملا خاصا مع ثلاثة شركاء لصناعة المناديل واقمشة القمصان فى مصنع صغير فى غمرة ونجحنا نجاحا كبيرا وفى نهاية أول سنة كل واحد أخذ ربح ١٨ ألف جنيه . وكان المصنع لا يحتاج الكثير من وقتى . ولذلك تعاقدت مع ١٧ - ١٨ مصنع لاقوم بأعمال الصيانة لهم ، وكنت انزل من ٧ صباحا ولا أعود إلى بيتى وأولادى الا بعد منتصف الليل واستمر هذا خلال السنوات ١٩٦٢ - ١٩٧٢ ، وانا مدين لزوجتى بالكثير فقد راعت الاولاد والبيت اثناء غيابى الطويل .

التأمينات وتدهور صناعة الغزل والنسيج :

والتأمينات لم تصل لمصنعا الصغير . مع ذلك فقد كان التأمين كارثة بالنسبة لصناعة الغزل والنسيج لانهم لم يبحثوا عن كفاءات ، بل القرابات والمحسوبيات . وقد حدثت مهازل عديدة : مصنع نفرتيتي وراء قصر القبة كان أكبر مصنع جاهز ، فشل وضموه للشوربجي ، مصنع الكرنك بعد ١٠ أيام من تأميمه لم توجد أموال لمرتبات العمال ، كثير من الضباط مسئولى الأمن أصبحوا مديرى مصانع وشركات بدون أى خبرة ، مصنع كاسترو كان ناجحا بدأوا يحاربوه وبعد أن كان عنده أحسن تجهيز للمنسوجات أصبح يجهز بره فى غمره ، وعموما التأمين كان سبب تدهور الصناعة وزاد من ذلك صدور القوانين العمالية وشيوع عدم الاحترام فى علاقات العمل .

لماذا نجحت ؟ :

لم أترك البلد بعد التأمين لأن عقيدتى أن الناجح فى عمله يجب ألا يترك بلده . وعندما كنت صغيرا شاهدت فيلم (ثعلب هارو) بطولة ركس هاريسون وهذا الفيلم رسخ فى اعماقى هذه الفكرة . تفكيرى فى تلك الفترة إن الناس كلها مشيت بعد التأمين ، وأصبحت الأرض خالية أمامى ، وهذا ماحدث بالفعل فتجد . أن التأمين كان بركة وخيرا على المعلمين فى المصانع الصغيرة بشبرا الخيمة حيث جريت الفلوس ببذخ بين أيديهم لأن عقود الدولة للتصدير خاصة لروسيا لايمكن أن يوفوها الا من القطاع الخاص . والمفارقة من الواقع الذى عرفناه هى أن كل إالى مشيوا ومعاهم فلوس فلسوا فى أوروبا ، بينما المفلسين هنا أصبحوا أصحاب فلوس .

طول عمرى لا احب الجلوس إلى مكتب ولا احب شغل الورق . وإن كان عملى الآن يضطرنى أن امضى وقتا طويلا فى مجالس إدارة أو فى استضافة الكثير من الناس والذهاب إلى مكاتبيهم . ولقد كونت صداقات كبيرة مع الكثيرين . وفى الإدارات الحكومية اعرف الصغير والكبير ، كثير من عملى انهيه بالاهتمام بالناس والتعامل معهم كواحد منهم .

تقديرى أن أكبر انجاز عملته فى الصناعة هو أننى أدخلت أصنافا كانت صعبة، فالصناعة أيام الانجليز واليهود كانت كلها طباعة وتجهيز ، والمصانع كلها كانت تعمل حرير طبيعى ، استعنت بالتكنولوجيا الايطالية لأنها أرخص ، وبدأت التغيير والعمل فى الأقطان ، وكان لايعمل قطن رفيع إلا كافر الدوار . وكانت أمامى تجربة تأثرت بها عندما كنت فى انجلترا بدأت موضة قمصان (تيدى بويز) سنة ١٩٥٥ ، والمصانع التى تعمل للشباب نشطت ، أما المصانع التى تعمل قمصان اللوردات فقد أفلست ، وأول ما أشاع القمصان الملونة والمخططة فى مصر هو جبران ، وأنا اقنعتة بالرسومات والتصميمات الجديدة وعلى ضوء هذه الخبرة نجحت تجربتى فى العمل بالأقطان ، فأمام مشكلة التجهيز قلبت الشغل كله قطن . .

ولما جاء الانفتاح كان الأمل أن ينعش الاقتصاد على أسس سليمة ، لكنه جاء غير مدروس وعادت معه عقدة الخوافة للتحكم فى السوق .

وبعد الانفتاح عملت قرارين . صفيت اعمالى الصغيرة ودخلت فى مجال جديد وهو مجال التريكو والملابس الجاهزة . كذلك شاركت أحد الاجانب فى اخال صناعة جديدة هى الماكولات المغلفة . والنجاح فى سنوات الانفتاح لم يكن كله سهلا فهناك عقبات بيروقراطية وتغير كبير فى القوانين . وبعد فترة شريكى الأجنبى زهق من البلد واشترت حصته وأخذ فيها أضعاف ما دفعه . مع ذلك كان يرى الربحية العالية للمصنع وقال لى «اليوم هو أسعد يوم فى حياتك» .

ورغم أن المستقبل يبدو كئيبا احيانا إلا انه لازم أشتغل ، يجب العمل ، وانا احاول دائما أن اتأقلم مع الظروف والقوانين السائدة ولا أعترف بالعقبات .

أومن بالصناعة التى لاتكون أسعارها غالية . حققت ذلك وسأحققه أكثر . فى كل العالم يستفيدون من الخبرة الأجنبية ، وأنا أيضا أبحث عنها وأستفيد منها وسعيي الدائم يتجه نحو الإنتاج الكبير .

والواقع أنه يوجد نوعان من الناس : ناس حذرة أكثر من اللازم ، وناس جريئة
جدا أنا منهم . المستقبل بتاع ربنا وعندما تسوق عربة بدون فرامل لازم تبقى سائق
ماهر جدا .

«رجل الأعمال والمصارف» (*)

تقديم :

بالرغم من النجاح الكبير الذى حققه هذا الرجل كمؤسس ورئيس مجلس إدارة أحد أنشط بنوك الاستثمار المصرية منذ عام ١٩٧٥ (**) ، إلا أن اسمه لم يتألق فى المجتمع المصرى إلا بعد أن تولى الوزارة بمدة ليست بالقصيره . وارتبط اسمه بعدد من النجاحات فى مجال وزارته ، وأيضا بالكثير من الجدل وبالذات حول موقفه من ملكية القطاع العام والدعوة إلى «تخصيصه» . أما النجاحات فهى فى صورة نهضة سياحية واسعة الابعاد يعود جزء كبير منها إلى تحريره للنشاط السياحى من الكثير من المعوقات الإدارية ، والسماح بقدر أكبر من المنافسة .

(*) هذا النموذج مبنى على معرفة قريبة وعدد من اللقاءات مع الأستاذ فؤاد سلطان وزير السياحة والطيران المدنى (منذ نوفمبر ١٩٨٦) . وكان آخر هذه اللقاءات فى مايو سنة ٨٨ .
(**) هو بنك مصر - إيران للتنمية ، أحد البنوك المشتركة التى أسست فى أوائل فترة الانفتاح .

وكان من أول الداعين إلى تحويل إدارة وملكية الكثير من المنشآت المملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص . والأخذ بمنهجية السوق الحر وقانون العرض والطلب . وبالرغم من أن الرجل يتفادى الدعاية لنفسه حتى أن الصحف المصرية لم تجد سوى صورته أثناء إلقاء القسم الدستوري لتنتشرها لمدة أشهر طويلة بعد أن تولى الوزارة ، إلا أنه وجد الاضواء والجدال يدور حوله بعد أن وقف يعلن عن آرائه الجريئة فى كل محفل وتحت قبة البرلمان .

وهو فى دفاعه عن فلسفته فى إدارة وزارته واقتراحاته بخصوص قضايا الإيرادات العامة والقطاع العام لا يأخذ منهج السياسة الغامضة ، ولا يصل إلى هدفه من خلال الدهاليز الخلفية ، بل هو صريح ومباشر وحاسم . ولقد سبق غيره فى وصف نفسه بالقول «أنا لست رجل سياسة ، بل انا رجل أعمال» . وبهذه الصفة الأخيرة يهمنى أن نعرض له ولحياته وإنجازاته .

مشوار حياتى :

ولدت فى ٢٦ يناير ١٩٢١ من أب قاضٍ ، واحد من خمسة أشقاء : أخ أكبر (لواء جيش) ، أختين ربات بيوت متزوجتين ، ثم ، وأخيرا أخ أصغر (قبطان بحرى) . تزوجت فى يوليو سنة ١٩٥٦ وسنى ٢٥ سنة وأنجبت ولدا وبناتا ، وابنى سار فى نفس خطى فى مجال الأعمال .

أما خطى التعليمى فقد كنت طالبا عاديا ، وكان أملى الذى لم يتحقق أن التحق بالطب وأصبح طبيبا .. بدأت إعادة الثانوية العامة لتحقيق هذا الأمل، وبعد حوالى ثلاثة أشهر حدث خلاف بسيط فتركت المدرسة ونزلت أبحث عن أى كلية تقبلنى .. فكانت التجارة . تخرجت من التجارة شعبة محاسبة سنة ١٩٥١ بتقدير جيد جدا، كنت مرشح ثانى لوظيفة معيد رياضة تأمين ولكنهم أخذوا الأول . حاولت أيضا فى الدراسات العليا فبدأت مع أستاذنا المرحوم وهيب مسيحة دراسات ماجستير سنة ٥٤ ، ٥٥ ولكنها لم

تستمر لأن العمل استفرقنى ولم يسمح لى بالتفرغ للدراسة، أما عن هواياتى الشخصية فلا يوجد ما يستحق الإشارة الا مشاركتى فى فريق التجديف بالنادى الأهلى .

والحقيقة أننى اكتسبت كل خبرتى من خلال العمل وليس الدراسة الأكاديمية . أول شغل لى كان فى مصر للتأمين ٦ أشهر ، وفى سنة ٥٢ عملت برقابة النقد بالبنك الأهلى المصرى (الذى كان يقوم بدور البنك المركزى) .. وكانت لجنة الامتحان التى قبلتنى مكونة من ثلاثة : د. نظمى عبد الحميد ، د . عبد المنعم القيسونى ، د على الجريتلى ، كما عملت فترة بعد ذلك مع د . عبد الحكيم الرفاعى (محافظ للبنك) .. وكان من حسن حظى أن أعمل مع هؤلاء العباقرة الذى ترك كل منهم بصمة واضحة علي عمل البنك المركزى والاقتصاد المصرى . ولقد تعلمت منهم الكثير وبالذات كيفية تحليل وأخذ القرارات الصعبة .

سنة ٥٨ - ٥٩ قضيت سنة منحة تدريب فى بنك ميدلاند بلندن ، وعدت للبنك الأهلى الذى أعتز بأئنى دخلته بون أى وساطة ، وظللت أعمل فيه بالإدارة الخارجية حتى سنة ١٩٧١ . وفى هذه السنوات سافرت مرة أخرى بعد حرب يونيو (سنة ٦٧ - ٦٨) بمنحة تدريبية من صندوق النقد الدولى لدراسة التحليل المالى والاقتصادى . وأنا أعتبر أن نقطة التحول التى عمقت خبرتى الاقتصادية هى برنامج صندوق النقد لأنى استوعبت تماما استراتيجىة السياسات الاقتصادية المتكاملة : مالية ونقدية وتجارة خارجية .. إلخ . كما أنه فى سنة ١٩٧١ أتاحت لى فرصة العمل لتمثيل الصندوق فى البنك المركزى اليمنى (تحت الإنشاء) وكان محافظه وقتها د . عبدالعزيز عبدالغنى وقد صار رئيسا للوزراء بعدها .

لما رجعت مصر سنة ١٩٧٥ اتصل بى الدكتور عبدالمنعم القيسونى وغيره من المسئولين وقالوا إنه تم توقيع بروتوكول مع إيران لإنشاء بنك استثمار ، وطلب منى القيام بالخطوات اللازمة لإنشاء البنك وتوليت مسئوليته ، حيث وجدت ثقة فى شخصى وخبرتى ورغبة فى القيام بالدور الاستثمارى المطلوب من البنك الجديد ، واعتبرت هذا

التكليف نقطة كبرى للتحول أفيد بالخبرات التي اكتسبتها طوال سنوات عملي . خبراتي السابقة كانت كلها في الاقتصاديات الكلية (الماكرو) ، ويتحملى مسئولية بنك مصر إيران انتقلت إلى اقتصاديات المنشأة (الميكرو) . ومن المطلوب توجيه عمل البنوك لخدمة أهداف تنمية الاقتصاد ككل .

أسلوبي فى الإدارة :

عندما بدأت فى بنك مصر إيران كان فى فترة فيها انفتاح وكلام كثير عن الاستثمار ، وكان يجب أن نتحرك بسرعة وبمرونة وبالذات لعدم وجود خبرة سابقة (منذ تجربة بنك مصر السابقة بنصف قرن) فى عمل بنوك الاستثمار . وتحركنا بسرعة وفى أكثر من مجال ظللنا سنين بدون قواعد جامدة ، بعد فترة خمس أو ست سنوات وصلنا إلى مرحلة لا بد فيها من إرساء لوائح داخلية ، فكونا مجاميع بحث من القاعدة للقمّة ، لتتظّر فى قواعد العمل الداخلى المكتوبة وتقوم بتطويرها . وبهذا خلقنا حوارا مستمرا بين القاعدة والقمّة لتطوير اللوائح على ضوء الخبرة لأنه من الخطأ اعتبارها دستورا جامدا .

عقيدتى أن أساس النجاح فى إدارة الأعمال هو خلق روح الفريق وليس العمل الفردى . كذلك فى البنك المركزى وأنا مبتدئ كان د. الرفاعى لا يمل من تأكيد ضرورة إصدار قرار واضح مع مسببات . وبهذا الشكل تضرب عصفورين بحجر . تعلم اللى وراك ، كما أنه بعد مرور وقت ممكن ان استعيد (من المسببات) الظروف المحيطة باتخاذ القرار .. هذا بالاضافة إلى فوائد أخرى لاتقل أهمية بل تزيد . كان رحمه الله يحرص أيضا على أن لا يستقل كل مدير بجزء من العمل ، حيث إن كل قرار يسمع فى كل حنة ، وبالتالي لا بد من المشاركة الجماعية . وبالنسبة لى ومع أول مسئولية أو مستوى رئاسى أتولاه كنت اتبع هذا الأسلوب مما جعل العمل بالنسبة لى متعة ، أى حاجة أعرفها أديها لى وراية ، ووجدت أن المدير الذى يتبع هذا الأسلوب يرفعه معاونوه لى فوق .

فى مجال السىاحة أحرص على تنفيذ نفس أسلوبى الإدارى الذى ذكرته ، فاهتمامى الأول بالتدريب ، أعقد اجتماع يومى وأوجد المدربين الكفاء وتكون المادة جاهزة ومنظمة ، كما أوجد المعاهد القادرة على أداء مهماتها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

العامل المصرى معدنه ممتاز وهو يستجيب دائما .. روح الفريق أهم شىء ، وعندما يشكو البعض مما يسمونه عدم الولاء والانتفاء أرد عليهم : أوجد علاقات سليمة واجعل العامل أو الموظف يأخذ حقه العادى ، واحرص على وجود الحوار باستمرار . حتى لو وجد قرار ثار عليه البعض ، اشرح أسباب اتخاذ القرار لهم ، عندئذ تخلق مودة وانتماء حتى لو كانوا مختلفين معك .

وقد نفذت هذا المبدأ أو الأسلوب بوجود اجتماع يومى لمجموعة المؤسسة يجلس فيه المسئول الأول مع العاملين معه حيث يتخذ كل قرار ويعلنه ويفصل مسيياته . لماذا لا ينتشر هذا الأسلوب فى مصر ؟! . ببساطة لأننا عشنا ١٥ سنة انغلاق ، والمشكلة عندنا الآن ليست انفرادا بالسلطة ولا قرارا غامضا أو خاطئا ولكن المشكلة الإضافية هى عدم وجود قرار أصلا ! .

دور البنوك فى التنمية :

بخصوص فلسفة ونشأة ودور بنك الاستثمار ، يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن الاقتصاد القومى قد تطور كثيرا منذ قيام طلعت حرب بتأسيس بنك وطنى له مشروعات عديدة غطت جميع مجالات النشاط الاقتصادى . وأعتقد أن هناك وجهة نظر خاطئة وهى النظر إلى الجهاز المصرفى كوسيلة وحيدة لتعبئة الموارد ، وهذا غير صحيح لأن الوسيلة الأساسية هى سوق المال . فإذا اتبعنا هذا النظر السليم فإننا يجب أن نحدث تعديلات فى السياسة المالية والضريبية لربط المدخرات بالاستثمار . ولكن الواقع فيه تضارب يضعف كثيرا الحافز للدخار ، مثلا وديعة البنك نجدها معفاة من الضرائب بينما لاتعفى الاسهم والسندات ... وعموما توجد عوائق مالية عديدة كما لا يوجد تحفيز لرأس المال المخاطر ، لهذا كله وغيره من الأسباب نجد أنفسنا فى فكر الاستثمار متخلفين كثيرا عن الدول الغربية .

مع ذلك وفي أوائل فترة الانفتاح ، ولغياب المنظمين الافراد كان من الواجب أن يقوم بنك الاستثمار بدراسة ترويج المشروعات وهذا ما قمت به أنا .

ومصادر أفكار المشروعات بالنسبة لبنك الاستثمار عديدة : من البنك ذاتيا ، أو من السوق ، أو من خبرة القطاع العام ألقبها إلى مشروع ، أو من دراسات وتقارير البنك الدولى ، أو من وزارة الصناعة ... وغيرها من مصادر عديدة . وبعد الاستقرار على فكرة مشروع معين لابد أن يأتى خبير فى هذه الصناعة لإثبات الجدوى المالية والاقتصادية للمشروع ، ولقد ركزنا على زيادة قدرة البنك فى التحليل المالى والاقتصادى فى المشروعات وذلك عن طريق ارسال بعثات تدريبية والاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي .

إن متابعة العرض السابق تجعلنا نصل لتوضيح أننا عانينا صراعا كبيرا : هل ننتظر مشروعا متكاملًا ، أو يبدأ البنك يدفعه بنفسه ؟ ولزيادة توضيح طبيعة الصراع تفرق بين مفهومين أو نوعين للبنوك :

الأول : بنك استثمار : هذا يخلق الفكرة ويترجمها إلى دراسة اقتصادية مقنعة للسوق ، فالبنك هنا قوة ضاربة فى إعداد الدراسة من البداية ، ويمكنه مع بدايتها المساهمة بنسبة بسيطة فى رأس مال المشروع (١٠٪ مثلا) أما الباقي فنقوم بتعبئته من موارد محلية وخارجية .

الثانى : بنك تجارى يعمل فى الاستثمار : وفى هذا البنك يكفى خبير واحد فقط يعمل فى تقييم المشروعات ، وعند تقديم مشروع يدرسه من الناحية المالية ويقرر تقديم القروض اللازمة عند الاطمئنان إلي قدرة المشروع علي السداد .

إذن ففى البنك كنت أقوم بالدراسة الكاملة وأدافع عنها وأدفعها ، كما أقوم باستقطاب مساهمات أخرى ، ولم تزد عن ١٠٪ فقط المشروعات التى جاءتنى جاهزة، وللأسف أنه رغم النجاح الكبير الذى حققه بنك مصر إيران فى كل المشروعات التى

أسسها أو ساهم فيها إلا أنه عومل كبنك تجارى . وذلك من حيث نسب الاحتياطي المفروضة عليه من قبل البنك المركزى وكذلك السقوف الائتمانية والمطلوب هو معاملة خاصة لبنوك الاستثمار حتي تستطيع أن تقوم بدورها .

الإدارة الأجنبية لماذا ؟

عندما ننادى بمشاركة الإدارة الأجنبية ، فما هي المبررات ... وما هو حجمها ومهمتها ؟ نحن عندنا ضعف قدرات إدارية فى الأشخاص وفى النظام .. ولكن الأساس هو ضعف النظام فى القطاع العام ، من هنا أنادى بتحرير القطاع العام . وعند وجود مشروع جديد بتكنولوجيا جديد لا بد من دخول عنصر أجنبي الذى هو مصدر أو قمة هذا الجديد بنسبة فى رأس المال ويأتى بالإدارة معه ، فبهذا نتلافى إهدار أو ضياع اموال المشروع فى بناء خبرة الممارسة .

مهمة الإدارة الأجنبية هي : ضبط الجودة ، والتسويق . هذه المهمة أو التفوق فيها يمكن شراؤه من أهل الخبرة وحتى لو كلفت كثيرا فهي أبرك من بناء الخبرة تدريجيا ، وقد أدرك أسلافنا الحكماء هذه الحقيقة عندما ردوا المثل المعروف «شراء العبد ، ولا تربيته» ! .

سوف أعطى مثلا آخر لتوظيف الخبرة الأجنبية وذلك من خبرتى مع شركة «ميراكو» التى تعتبر أولى شركات تكييف الهواء فى القطاع الخاص المصرى .

... فى البداية رفض الأجانب المشاركة فيها ، فاعتمدنا على الخبرة المحلية لكن شعرت أنها لاترسلنى ، ووجدنا أنه لا بد من إدارة أجنبية مرحليا ، فدخلت وطورت المشروع تطورا حقيقيا وكبيرا فتحول من ورشة بسيطة إلى إنتاج حقيقى . وفى تقديرى أن أهم بند فى أى مشروع هو القدرة التسويقية . وهنا تتركز خبرة الأجنبي . وهذه ، بالمناسبة ، هي نقطة الضعف الأولى فى سوق السياحة المصرية ، ذلك رغم أن ٩٨٪ من العاملين فى السياحة حاليا مصريين ، إلا أننا لم ننمُ إسم مصرى واحد فى مجالات

السياحة القومية والعالمية حتى الآن ! الاسم السياحي حاجة صناعية تخلقها الكفافة والمثابرة والثقة ، وراعا خبرة ١٠٠ سنة سياحة أو أزيد ، فتعالوا نعمل شركة وننمي اسم مصرى ، فلقد آن الأوان لذلك .

المستقبل الاقتصادى للبلد :

أشير إلى أنى من عدة سنوات نشرت سلسلة مقالات عن : الإصلاح الاقتصادى فى مصر (*) .. ورغم مرور فترة إلا أن الظروف مشابهة مع فرق حجم المشاكل .

ومشاكل الاقتصاد القومى الكبرى هى : المديونية والفساد الناتج عن البيروقراطية . أبدأ بالثانية اسهل ، فلوكل واحد تصدى للقضاء على البيروقراطية ، وجعلنا هدفنا التخلص من تخلف هياكل الأجور والأسعار ... لوضعنا قدمنا على بداية الطريق لخوض الغرض وتحقيق التقدم الاقتصادى . يكفى هنا أن أشير إلى رقم مقارن واحد ... فى مصر ٤ر٣ مليون موظف عام ، وفى أمريكا ٥ر٣ تقريبا يعنى الرقم مماثل مع اختلاف حجم الاقتصاد وعدد السكان .. فهل هذا معقول؟! .

أما المديونية فضخمة جدا طبعا ، فهى ضعف الدخل القومى ، والتصويب لن يكون من خلال السياسات المالية والنقدية المعتادة إنما الحل من خلال «التخصيصية» . فالعيوب الاقتصادية البنائية الجسيمة هى أن مجتمعنا فيه مخدرات مملوكة لمصريين ، ورغم ذلك فالاعتماد كامل على الدولة .. كما أن القاعدة الإنتاجية تنتج نسبة صغيرة للغاية . والحل الجوهرى فى رأيي هو التحول من الملكية الحكومية إلى الملكية الشعبية ، ومكاسب الدولة من هذا التحول ذات شقين : سيولة بالجنه تخفض عبء خدمة الدين ، وسيولة بالعملة الأجنبية تسد المديونية الخارجية . لو طرحنا للشعب ١٥٪ فقط يشارك بها فى استثمارات القطاع العام لتحققت موارد أخرى ضخمة لتخفيض العجز الداخلى .

(*) نشرت معظمها فى الأهرام الاقتصادى فى أوائل الثمانينات .

ورغم هذه المشاكل الكبيرة فأنا متفائل ، تفاؤلا مسيبيا ! عندنا مقومات بشرية ممتازة ، والتقدم أساسه العنصر البشرى ، مع تحفظ خطير هو ضرورة وجود سياسة اقتصادية واجتماعية لاستخدامه للإنتاج وليس للاستهلاك ، لأن مجتمعنا حاليا هو مجتمع استهلاكي غير منتج ، وهنا التزام بيدهى هو أنه لكى تستهلك لابد أن تنتج .

كذلك موقعنا الجغرافى وسط دول عديدة غنية ومليئة برأس المال ، إذا أقنعتها وجذبته ستوفر العمالة ، فيتوفر عندنا أهم عنصرين : رأس المال والعمل ، وبهذا تتوفر عندنا قاعدة إنتاج سليمة ، هذا إلى جانب تكامل السوق مما يضمن نجاح المشروع .

بساطة البطولة (٥)

تقديم :

إن محاورتنا فى هذا الفصل تجرى مع «بطل» حقيقى ، صنع معجزة متألقة بكل المقاييس ، وبصمتٍ وتواضع وبساطة ، ولقد امتنع لفترة طويلة عن الحديث عن ملحمة البطولة التي تجسدت في نجاح إدارة هيئة قناة السويس في فترة من أصعب فترات تاريخنا المعاصر ، لأنه يشعر بصدق أنه لم يؤد سوى واجبه فقط فأرضى ربه وضميره ، وخدم وطنه . ورغم إنجازهِ الرائع تجد فى تعاملك وحوارك معه بساطة بلا افتعال ، بل تحس معه بدفء شديد كأنك تعرفه معرفة معاشرة ، تحس أنه أبوك أو أخوك أو نو قرابة قريبة .. قدير ، ومهاب ، ومحبوب .

(*) برغم محاولتنا العديدة ، لم يتيسر اللقاء الطويل مع الأستاذ مشهور أحمد مشهور رئيس مجلس إدارة هيئة قناة السويس السابق إلا في المراحل الاخيرة من انتاج الكتاب في يناير ١٩٩٠ . ولقد توج هذا اللقاء مجهوداتنا السابقة وجاء متجانسا مع النماذج الرائدة الاخرى . ويشغل سيادته منذ ١٩٨٥ رئاسة مجلس إدارة شركة المصريين العالمية بالخارج .

والذي لا يعرفه الكثيرون أنه بالإضافة إلى الإنجاز الهائل للأستاذ مشهور أحمد مشهور في إدارة مرفق قناة السويس لمدة ١٩ سنة متواصلة فقد ساهم سيادته في إدارة عدد من المشروعات الصناعية التابعة للهيئة وأيضا في مجالس إدارة عدد من البنوك والشركات الرائدة الأخرى . ونحن نعرض تجربته لأنها تضيف ملامح جديدة من تاريخ مصر منذ الثلاثينات ، وتظهر تفاصيل جديدة عن نضال مصر في تأميم وإدارة قناة السويس ومشروعاتها الصناعية وترسانة بناء السفن .

وكما يتضح من الحوار التالي فإن إدارة قناة السويس تطلبت درجة عالية من الانضباط مع التخطيط الطويل الأجل والتفاعل النشط بين الإدارة والعاملين بشكل يضارع إن لم يفق ما يتطلبه المشروع الصناعى المعقد .

ببساطة وبتلقائية ، قدم شخصه ، وذكر بشيء من التفصيل حقائق التاريخ التى عاشها ، أو فنقل التى صنعها وقادها .. فلنتابع كلماته

مشوار حياتى :

ولدت سنة ١٩١٨ بإحدى قرى محافظة الشرقية وهى «السعدين» ، وهذا الاسم قديم قبل ظهور سعد زغلول وكنت واحدا من سبعة إخوة .

والدى تعليمه أزهرى ، نال حظا منه ثم عاد للقرية ليمارس زراعته ، وأعمامى كلهم بنفس هذا النظام الذى اتبعته كثير من أجيال مصر حتى نشأة ورسوخ التعليم المدنى .

تزوجت سنة ١٩٤٥ ، وأولادى بنتان خريجتا الاقتصاد والعلوم السياسية تعملان بالجامعة والبنوك ، وابن مهندس أستاذ جامعى أيضا . والملاحظة الأساسية فى اختلاف حياة أجيال الأسرة هو تغير الظروف الاجتماعية والانتقال من القرية إلى المدينة، وحينما أجلس مع أولادى وأحكى لهم عن ركوبة الحمار والسفر فجرا فى عز البرد والمذاكرة على لمبة نمره ١٠ يضحكون ويربون على بأن فرق الأجيال هو أنك ابن الحاج أحمد أبو مشهور وإحنا أولاد المهندس مشهور أحمد مشهور ! .

أنا أعتز جدا بتقاليد القرية ، محورها احترام الأبناء للجيل الأكبر ، والروح الريفية إذا كانت غالبية في الريف بل في مصر كلها إلا أنها أكثر رسوخا في المنطقة التي نشأنا بها في الشرقية ، لذا فليس غريبا أن الدين غالب على الأسرة ، من الجد للأعمام للأولاد .. والوالد رحمه الله لم يكن يعرف اهتمامات أساسية في حياته سوى قراءة القرآن والزراعة .

وكان (دوار العيلة) أمامه جامع وهذا سهل أن تكون كل الصلوات جماعة .. والأجيال الصغيرة الناشئة في الأسرة تشارك بدورها في صلاة الجماعة ... تقليد ، ثم تعود ، ثم تصير جزءا من روتين الحياة .

خطوات الدراسة :

عندما أتتبع ذكرياتي عن مراحل تعليمي ، أعود إلى البداية الطبيعية لأجيالنا وهي (الكتاب) حيث نحفظ القرآن ونتعلم القراءة والكتابة . وبعده قضيت سنة في مدرسة أولية، و ٧ سنوات ابتدائية في منيا القمح . الحياة في القرية كما عشناها كانت تفتقد المياه والكهرباء ، ووسيلة الانتقال بدائية هي الحمير أو الكارثة تتحول إلى عربة في الشتاء ، والمسافة التي تقطعها لم تكن قليلة فبين قريتنا والزقازيق ٢٧ كم وبينها وبين منيا القمح ٧ كم .

بعد الابتدائي سنة ١٩٢٠ التحقت بمدرسة الزقازيق الثانوية ، وكانت هي الوحيدة بشرق الدلتا . أجرنا طبعا شقة هناك أنا وأولاد عمي ، كان ناظر المدرسة أيامها فياض بك الله يرحمه ، قسمنا بمجموع الدخول .. أعلى مجاميع في أولى / أول وتندرج هبوطا حتى أولى سادس ، ولحسن حظي التحقت بفصل أولى / أول لأن مجموعي كان كويس . وركز الناظر جهوده وجهود المدرسين على هذا الفصل من نواحي تغطية المقرر والمناقشات والتنافس .. وظهرت نتيجة هذا الاهتمام في الشهادات العامة ، الكفاءة ثم البكالوريا . في الكفاءة ، الأول والثالث على المملكة المصرية كلها كانا

من الزقازيق ، ونفس المركزين أيضا فى البكالوريا سنة ١٩٣٥ . ليس هذا فقط بل بقية الفصل كانت ضمن المائة الأوائل ، وجميعهم دخلوا طب وهندسة . من اسماء زملاء الدفعة التى تحضرنى : عبدالعزيز الغرورى (عم محمد الغرورى الذى صار وزيرا للصناعة) ، صبحى حنا ، د . فؤاد الحفناوى ، د . على فريد ...

وللالتحاق بالجامعة ، حضرت إلى مصر حيث أقمت مع خالى ، قبلها لم أكن قد رأيت القاهرة سوى مرة أو مرتين فى زيارات سريعة . وفى تلك المرحلة شهدت فى القاهرة أحداثا سياسية صاخبة : مظاهرات مستمرة ، جبهة شباب ، حكومة ائتلافية وطنية ، معاهدة ٣٦ والاستقلال .. كل هذه الأحداث الساخنة كان لابد لأى طالب أن يتفاعل معها . لم تكن لى قبل الجامعة أية انتماءات سياسية ، وجدت نفسى أقرب للون السياسى والوطنى لمصر الفتاة فدخلتها . لماذا ؟ .. لأن فكرى أيامها ، وكذلك فكر شباب كثير من المعاصرين لهذه الحقبة الهامة من تاريخنا ، إن سعد زغلول (الذى كان الشعب يعبده) ، ومن بعده وزارات الوفد القصيرة لم تمكنه ظروف الاحتلال ومناورات القصر من فعل شيء ، لذا فمن المنطقى أن نحاول بوسائل أخرى وطرق جديدة ، فاتجهنا للتيار الجديد المتمثل فى قوتين سياسيتين : مصر الفتاة ، والإخوان المسلمين . وكانت روح ومبادئ مصر الفتاة هى الأقرب لى ولمجموعة كبيرة من زملاء الدراسة الذين صاروا مهندسين فيما بعد ، والذين شاركوا أيضا فى مسئوليات ثورة يوليو بعد قيامها ، أنكر من مجموعة مصر الفتاة : صدقى سليمان ، سمير حلمى ، على زين العابدين ، شحتوت ... وغيرهم . وزعماء الحزب بدأوا فى العمل الوطنى وهم طلبة بمشروع هام دخل تاريخ مصر وهو مشروع القرش بهدف التصنيع وكان باكورة نجاحه مصنع الطرابيش بالعباسية ، والبداية بالطرابيش بالذات كرمز للاستقلال الوطنى فى هذه المرحلة .. والمغزى واضح طبعا فى أن الطريق المعبد للاستقلال السياسى هو الاستقلال الاقتصادى وعماده الأساسى هو التصنيع . من هؤلاء الزعماء الذين أعتز بهم : أحمد حسين ، فتحى رضوان ، محمد صبيح ، حمادة الناحل،

مصطفى الوكيل ... أما مشاركتنا فى العمل الوطنى فتمثلت فى المشاركة فى توزيع
الجريدة ، وفى إنجاح حركة مقاطعة البضائع الانجليزية والأجنبية .. مع جمع التبرعات
لمشروع القرش .

أعود من هذا الخط الصاخب الساخن إلى خط الدراسة المستقر الهادىء ، فأقول
إن سبب توجهى لدراسة الهندسة يرجع إلى المرحلة الثانوية ، فى سنة أولى ثانوى
شجعنى أستاذ الرياضيات فصرت منذئذ أحصل على النمر النهائية فى جميع فروع
الرياضة ، لذا فمن الطبيعى بعد ذلك أن أحبها وأن أختار الهندسة دراسة ومهنة وطريقا
للمستقبل . كانت الجامعة أيامها بمصروفات ، فكنا ندفع بكلية الهندسة حوالى ٢٠ -
٣٠ جنيه تقريبا لا أذكر بالضبط ، ولكن لكى تعرف أنها مصروفات كبيرة بالنسبة
لمستوى المعيشة فى تلك الأيام علينا أن نتذكر أن قنطار القطن كان أيامها باتنين جنيه
فقط !

كانت الهندسة أيامها تقبل سنويا ٥٠٠ طالب ، لا يصل إلى البكالوريوس منهم
ليتخرج إلا ١٥٠ طالبا .. والسبب هو نظام الكلية ، فمن يرسب فى إعدادى يفصل وفى
سنوات الدراسة بعد إعدادى من يرسب مرة لا يرسب السنة التالية ، وإلا فمصيره
الفصل أيضا .. فحدثت تصفية مستمرة من القبول حتى التخرج . تقسيم الطلبة على
الأقسام هو التقسيم التقليدى مع استقطاب واضح لقسم المبنى ، قسم هندسة مدنية
٨٠ طالب بينما عمارة ٦ وكهرباء ٤ وبالمثل فى ميكانيكا . أنا اخترت مبنى والسبب أنه
يستهوبنى ، نتيجة العمل فيه مجسمة تتمثل فى كوبرى أو عمارة ... وغير ذلك ، فهى
من خلق إنسان، أما الأفرع الأخرى فهى مجرد تشغيل وليس خلق .

كانت مرحلة الدراسة الجامعية عموما من أمتع وأخصب مراحل حياتى ، ومن
ميزاتها أيضا استمرارى فى ممارسة الألعاب الرياضية بشكل أوسع : كرة وتجديف
وغيرها .. فميزة هذه الأيام وجود الملاعب بوفرة وكذلك الاهتمام الشديد بالرياضة ثم
الإمكانات .

خبرتي العملية :

تخرجت سنة ١٩٤١ ، وحتى نلتحق بعمل كان لازم نملا استثمارة ٦٧ ع . ح ، ملائها فى القرية وأرسلتها إلى ٥ أو ٦ جهات : الرى ، السكة الحديد ، الجيش .. بعد أيام وصلنى استدعاء من السكة الحديد . كان رئيسها «طراف باشا على» ومديرها العام سيد بك جودت .. ذهبت وقابلت الثانى ، وقاموا بتعيين أوائل كلية الهندسة ، وكان من حظى أن تكون أول وظيفة لى هى هندسة السكة الحديد (فرع الزقازيق) حيث استلمت العمل فى ١/٩/١٩٤١ . كان معنا فى نفس دفعة الموظفين هؤلاء الذين صاروا وزراء ورؤساء لها بعد ذلك : د . مصطفى خليل (رئيس وزراء مصر فيما بعد) ، على فهمى الداغستاني، نو الهمة الشرقاوى .. وغيرهم. وبالطبع كان رؤساء قطاعات السكة الحديد مثل المرافق الأخرى من الانجليز ، ولكنهم كانوا يولونها اهتماما خاصا ورعاية شديدة ويكفى أن نتذكر هنا أن سكك حديد مصر هى ثانى خط سكة حديد ينشأ فى العالم كله، وأعتقد أن عهد طراف باشا على هو العصر الذهبى للسكة الحديد .

مسكت هندسة السكة الحديد خط الاسماعيلية - السويس بما يتبعه من خطوط داخلية فى مناطق الجيش الانجليزى . قضيت فى الزقازيق فترة عمل جيد ، وأهم إنجاز لى فيها هو بناء الكبارى . كلفونى أولا ببناء كوبريين على مصرف بمنطقة نخاس ، والرائع فى نظام العمل فى هذا الوقت أن المهندس هو الذى يصمم المشروع الذى يكلف به ويرسله للمشروعات ليصححوه ثم يعيدوه إليه لينفذه . بعدها يصبح المهندس هو المقاول أيضا : يطلب المواد التى يحتاج إليها محددنا نوعيتها وكميتها ، ويحدد حاجته إلى كذا فرقة عمال .. وتتم كل خطوات التنفيذ بمعرفته . العامل الهام فى هذه العملية هو الوقت ، بمعنى عمل خطة دقيقة للعمل دون قطع الخدمة لأقل وقت ممكن وكذلك تغيير جداول القطارات وتحديد أماكن «تهدئة» القطار قبل موقع العمل بكذا كيلو .. وأنا حظيت توقيت لتنفيذ الكوبرى يعتبر عجيب بالنسبة للوقت المتعارف عليه ، فكان أقصر وقت ممكن . والحقيقة أنى تقانيت فى العمل بكل عقلى وحواسى ووجدانى ، وعشت فى

الموقع ٢٤ ساعة، وكانت النتيجة نجاح، بتوفيق الله، أدهش رؤسائي مما جعلهم يكلفونني بمسئولية كوبرى آخر فى أكياد فى منطقة فاقوس ، وهى منطقة سياحية هامة لموسم الصيد للملك والسياح ، لذا فموقع الكوبرى نواهمية خاصة .. وكان نصيبى فيه أيضا النجاح .

جسّم نجاحى فى بناء الكبارى أنه سبقنى فى العمل بخط الاسماعيلية - السويس رجل كبير كان العمل يطول معه جدا ، مما جعل المقارنة حادة لصالحى ، وزاد من تقدير رؤسائى لعملى وانجازى أننى عملت فى ظرف شديد السوء من حيث كثرة الغارات الألمانية وتركيزها على الموقع، فقد كانت الاسماعيلية مستهدفة خلال الحرب العالمية الثانية لأنها مركز معسكرات الجيش الانجليزى . وكانت النتيجة أننى بعد فترة رقيت : وأوكلوا لى الخط الرئيسى بنها - الزقازيق ، كان يمسه مهندس قديم خبرة ٨ سنوات، حاولت الاعتذار عن النقل حياء منه فأخبرونى أننى مجبر ، فبدلت معه المواقع . فى نفس الوقت وصلنى استدعاء من الجيش فاستجبت له بعد أن قضيت بالسكة الحديد سنة وشهر ، وبهذا أصبحت مهندسا بالقوات المسلحة اعتبارا من أكتوبر سنة ١٩٤٢ ، وحررنى هذا الانتقال من حرج شديد .

درست العلوم العسكرية بالكلية الحربية وهندسة ميدان فى سلاح المهندسين ، ومن زملاء الدراسة ورفاق السلاح : زكريا محيي الدين ، صلاح سالم ، محمد فوزى ، عباس رضوان ، عبدالمنعم بدوى^(٥) ... وقد عينت بعدها بمدرسة الهندسة العسكرية ، وكانت طبيعة مهمتى هى الأعمال التقليدية للمهندسين فى الحرب : وضع أو إزالة المفرعات ، الكبارى ، ... وحدث أن قدمت طلبا للتطوع للمشاركة فى الأعمال الإنشائية للجيش فى الميدان ، لكن رفض تطوعى .

(*) كان للمهندس عبدالمنعم بدوى دور مهم فى إنشاء مصنع حلوان للحديد والصلب وشركة راكتا للورق والكرتون (انظر الفصل السادس من هذا الكتاب) .

هنا هامش أو لمحة عن العمل الوطني داخل الجيش فى تلك السنوات التى يمكننا أن نسميها سنوات الغليان . حوالى سنة ٤٣ أو ٤٤ كانت مهمتى هى تدريب الطلاب بمدرسة الهندسة العسكرية بمسطرده ، وكان صديقى سمير حلمى زميلا لجمال عبدالناصر ويعملان كمدرسين بالكلية الحربية فكانا يأتيان إلينا مع الطلبة حيث عرفنى بعبدالناصر الذى دعانى لجلسات صداقة فى بيته مع مجموعات من الضباط الذين يتصفون بحسن السمعة والجدية . لم تكن نسميها حينئذ «الضباط الأحرار» ولكنها مجرد صلات شخصية ، فحيث كان كثير من الضباط لاهين يبحثون عن المتع ، كانت لقاءات المناقشة هذه التى شاركت فيها عبارة عن تربية سياسية وطنية موضوعها المحورى هو كيف يمكن إصلاح البلد . وطبعا بالنسبة لنا كضباط فوسيلة الإصلاح تتم من خلال الجيش . وقد توقفت هذه الاجتماعات بنقل عبدالناصر وعدد من المشاركين فيها إلى السودان وبعيدا عن القاهرة^(٥) .

فى أواخر سنة ٥٠ أتيت لى فرصة السفر للدراسة فى الجيش الانجليزى ببريطانيا حيث حصلت على أكثر من فرقة وكذلك بالجيش الأمريكى فى أمريكا حيث درست أيضا الهندسة العسكرية فى فرقة دراسية طويلة . وكنت قبلها قد حصلت على شهادة أركان حرب .

وبعدما قامت الثورة ، تكون مكتب فنى لها من المهندسين محمود يونس وسمير حلمى .. وغيرهما ، ولكنى اعتذرت عن المشاركة فيه أو فى أية مسئولية سياسية أو

(*) كان المهندس مشهور قد رفض أن ننشر دوره فى التخطيط لثورة يوليو وعن مساهمته فى اجتماعات الضباط الأحرار التى واصل حضورها بعد عودته من الخارج فى أوائل سنة ١٩٥١ . وبرغم احترامنا لرغبته التى أبداهها تواضعا وإنكارا للذات إلا أننا نرى أهمية الإشارة إليها للحق والتاريخ وأيضا لأنها تفسر إلى حد كبير قدرته على تعبئة السند السياسى اللازم لنجاحه فى عمله فى مشروع كبير يدار فى ظروف سياسية صعبة مثل قناة السويس .

حكومية حيث فضلت الاستمرار كأركان حرب سلاح المهندسين فى السنوات ٥٢ - ٥٦ وكان قائد السلاح فى هذه المرحلة اللواء الطوانى . وهذه السنوات كانت فرصة لاستمرارى فى البحوث الفنية العسكرية ومن أهم المسئوليات التى يجدر بنا الإشارة إليها فى مجال تسجيل الذكريات والأحداث ، وجود قوة دائمة من مركز التدريب مجهزة للتحرك خلال ٤/١ ساعة ، وذلك لمقاومة أى انقلاب مضاد . واستمر وجود هذه القوة حتى سنة ١٩٥٥ .

ملحمة تأميم القناة :

فى ٢٦ يولية سنة ٥٦ تلقيت مكالمة من عباس رضوان (أركان حرب القيادة العامة)، بأتى أكون جاهز «برابطة الفرس» وأذهب للقيادة الساعة ٣ بعد الظهر لمهمة تستغرق بضعة أيام .. استنتجت من هذه المكالمة أننا سنؤم قناة السويس . هذا الاستنتاج لم ينشأ من فراغ ، فالتأميم كان موضع أحاديثنا كأفراد فى مناسبات عديدة سابقة . كما أنه قبل القرار بأيام كان عبدالناصر يفتح خط أنابيب مسطرد ، وقال فى خطابه أنه سيرد على سحب تمويل السد العالى بخطابه القادم فى ذكرى الثورة بالاسكندرية .. ولم تكن هناك وسيلة للرد سوى تأميم القناة والحصول على حقنا فى إيرادها .

المهم تجمعنا .. وتحركنا عربة ... عربة لعدم لفت النظر ، لتلقى فى الاسماعيلية بمكتب على عامر (قائد الجبهة الشرقية) جميعنا من عسكريين ومدنيين ليحدث اجتماع سريع أعطانا فيه محمود يونس ملخصا للموضوع . قسمنا أنفسنا لمجموعات للتحرك إلى مدن القناة الثلاثة : الاسماعيلية ، بورسعيد ، السويس مع المحافظين (كان محمد رياض محافظ بورسعيد والاسماعيلية حيث كانت أيامها محافظة واحدة ، ومحمود طلعت محافظ السويس) ... وفور سماعنا كلمة السر «دليسبس» التى كررها عبدالناصر فى خطابه الشهير للتأكيد وخوفا من أى لبس .. لكننا كنا قد انطلقنا من أول كلمة ولم

تستغرق المسافة من المعسكر إلى الشركة أكثر من خمس دقائق أو أقل ، حيث تحركت المجموعة الرئيسية مع حراسة الشرطة العسكرية بقيادة أحمد فؤاد .

استدعى محمود يونس إدارة هيئة القناة - وكانوا كلهم فرنسيين - وطمأنهم على بقاء وضمان حقوقهم ووظائفهم بالكامل ، وانهاالت عليه أسئلتهم لتستفسر عن المزايا الوظيفية التي يتمتعون بها ، فطمأنهم أيضا أنها كلها موجودة ومستمرة ، حققنا هدف اليوم الأول وهو التواجد والتحفظ على الشركة بسجلاتها وأصولها في وقت قصير . ولم تمض دقائق أخرى حتى وجدنا الاسماعيلية كلها حول المبنى في مظاهرات هائلة تهدر بالهتافات .

استمر التعامل الحذر بين مجموعة السيطرة المصرية والفرنسيين مديري القناة من ٢٦ يوليو (يوم التأميم) حتى ١٥ سبتمبر (يوم انسحاب المرشدين) . كان التفاهم يتم عبر المترجم سعيد الرفاعي ، وكانوا يستجيبون لكل مطالبنا ... لكن كان واضحا جدا أن هذا الوضع لن يستمر .. فكل مدير فرنسي كان يحصل على اجازته ثم لايرجع ! .. مع أنه كان مفروض استمرارهم سنتين ، وعلى ذلك عملنا بسرعة علي الإلمام بكل نواحي العمل .

كان عملنا دويا ويمنتهى اليقظة ، بتخطيط سليم .. وتنفيذ متفانٍ وواع . عملنا كفريق ، كل واحد له اختصاص محدد يتعرف على طبيعة العمل ، ثم نجتمع كلنا كل ليلة نتناقش لتتكامل معلوماتنا ونحل مشكلاتنا إن وجدت . طبعا وضعنا نصب أعيننا من اليوم الأول احتمال رحيل الأجانب ، وأكد أن يقيننا العميق أنه سيحدث وبسرعة وليس مجرد احتمال . لهذا جعلنا همنا أن ننجح في تسيير العمل بأنفسنا ، فأصبح مع كل موظف أجنبي آخر مصرى يلزمه ليتعلم منه كيفية القيام بمهمته .

تلقينا إنذار المرشدين الأجانب لنا بأنهم سيتركون عملهم قبلها بثلاثة أيام من مسيو ريمون مدير التحركات . كنا في الفترة السابقة قمنا بتدريب شباب المرشدين المصريين بالفعل بطريقة لم ينتبه لها الفرنسيون . اخترنا مرشديننا من كفاءات السلاح البحري والموانئ وبوغاز الاسكندرية .. والموجودون منهم في يوم الانسحاب كان كافيا مع اطمئناننا الكامل لنجاح اسلوب التدريب على نظام الملاحه .

وهنا يثور التساؤل :

هل نجاح الإدارة المصرية فى إدارة القناة يرجع إلى النظام الإدارى والفنى الذى وضعه الاجانب ، أم إلى قدرات أعضاء الإدارة الجديدة ؟ .

يؤكد المهندس مشهور أنه لايجب الاستهانة بقدرات الفريق المصرى الذى اختير خصيصا لإدارة القناة ، ومعظمهم من المخضرمين بسلاح المهندسين بل منهم من درس هذه العلوم ، فتحركات السفن العابرة بالقناة لم تمثل أى مشكلة أمامنا ، فقد درسنا بكلية أركان حرب كيف نحرك (قول) ، وزمن عبوره نقطة ، والتقابل فى اتجاه متعارض... وكل التفاصيل المتعلقة بذلك ..وهى نفس تحركات القناة . هذه المواد كنت أنا وسعيد الرفاعى ندرسها فى كلية أركان حرب وكان ٩٠-٩٥٪ من الفنيين بالقناة ضباط مهندسين إلى جانب ذلك القوات المسلحة تعلم المنتمى لها النظام وتقدير الموقف إذا أخذ فترة وجوده بالجيش بجدية واستيعاب مع تمتعه بأسلوب التفكير المناسب . لذا فيمكننا أن نؤكد باطمئنان أن نجاح إدارة القناة من التأميم حتى العدوان يرجع إلى الهندسة العسكرية ، كما أن المجموعة المنتقاة كانت هى صفوة المهندسين العسكريين وليس أى ناس .

اختيار هذه المجموعة الأولى كان ١٠/١٠ يعنى ناخذ من ورش الجيش أحسن ناس ومن التليفونات أحسن ناس .. وهكذا فى كل الفروع والمهمات ، وكان هناك أمر من الرئاسة وقيادة الجيش لايقبل تحفظا أو مناقشة : أى واحد يطلب للقناة يعطى بون أى تردد . هذا بالإضافة طبعا لمعاونة المصريين العاملين بالقناة .. كانوا عمال صفار وكتبة، ووصل بعضهم لوظيفة رئيس مكتب فقط ، ولم يصل أى منهم إلى الإدارة الوسطى أو العليا ... لكنهم رغم ذلك عاونوا معاونة جبارة وكانوا متحمسين جدا .

العدوان الثلاثى :

بالمقارنة بنكسة ١٩٦٧ وتعطل القناة سنوات عديدة بعدها يمكن النظر إلى العدوان الثلاثى على أنه خفيف جدا ، مشكلته كلها لم تستغرق ٣ أشهر ! (اكتوبر ١٩٥٦ - يناير ١٩٥٧) ، وبعد انسحاب قوات العدوان بدأنا نطهر القناة (يناير / أبريل ١٩٥٧) . قبل العدوان كان يمكن لى سفينة (البلطجة) بعدم الدفع ، وكنا نقبل ذلك مرغمين حتى لايقول العالم إننا فشلنا فى إدارة القناة .. ولكن بعد العدوان أصبح لا بد أن تدفع جميع السفن الرسوم كاملة .

وكانت نتيجة العدوان مكسبا اقتصاديا وسياسيا . المكسب الاقتصادى هو أننا أخذنا كل ما كان موجودا فى القاعدة العسكرية بفايد . وانطلقت مصر فى تأميم المصالح الانجليزية والفرنسية وبدأ تمصير أنشطة كثيرة ، أما المكسب السياسى فتمثل فى صدق انتصار مصر على العدوان فى العالم الثالث كله وانطلاق حركة الوحدة والقومية العربية .

رئاستي لهيئة قناة السويس :

استمررت فى عملى بالقناة ومرت الأيام حتى سبتمبر ١٩٦٥ ، وبعد وفاة المغفور له المهندس محمود يونس ، فوجئت باستدعائى لمقابلة الرئيس جمال عبدالناصر وعلى صبرى، أخطرني الرئيس باختيارى رئيسا لهيئة قناة السويس. ولما لم أكن أقدم الموجودين حيث كان بين يونس وبينى حوالى ٥ إلى ٦ منهم ! الطودى، فؤاد بكر ، الحفناوى .. وغيرهم مما نتوقع معه حساسيات بينى وبين الأقدم منى . حاول الرئيس عبدالناصر أن يسهل مهمتي واعطانى بيانا بالمؤسسات التى كانت حينئذ يعاد تشكيل مجالس إدارتها ليختار كل واحد من الأقدم منى مايشاء من هذه المؤسسات . أخبرت الرئيس أنتى لا أتخوف من أية حساسيات وأفضل استمرارهم ، وعندما عدت عقدت اجتماعا معهم لأبلغهم بما تم ليختاروا هم بدورهم، واختار جميعهم الاستمرار فى القناة.

بدأت رئاستى للقناة فى ٦٥ بإيمان وحماس حيث شكلت ٨ لجان لتطوير كل شىء بالقناة على ضوء خطة للورها حتى سنة ٢٠٠٠ ، وبدأ الجميع يعملون منذ الصباح الباكر حتى ١٠ مساء يوميا متطوعين يجرون دراسات متعمقة ودقيقة عن : شكل المجرى ، مستقبل الأسطول العالمى ، حجم التجارة العالمية .. وكل واحد فى ناحيته يدخل فى تفاصيل التفاصيل ... وأنا معهم . كما أصبح من التقاليد الثابتة عقد لقاء أسبوعى للجميع كل يوم اثنين من ٦-١٢ مساء ، نتابع فيه جميع الدراسات الجارية التى تهدف إلى وجود تصور كامل للوضع الاستراتيجى للقناة .

بعد اطمئناننا للدراسات التى أجريناها أعلنت مشروع تطوير القناة ليس بفرض خدمة الحاضر فقط بل كنا نتطلع فيه إلى المستقبل حتى تتسع القناة لممر سفن حمولة ٢٥٠ ألف طن . فى عهد يونس زاد الغاطس من ٢٨ إلى ٤١ قدم أنا قلت نزيده إلى ٤٧ ثم ٥٢ قدم على أساس مراحل . لم تكن المؤسسات العالمية المختصة مقتنعة بقدرتنا وجديتنا لتحقيق هذا الهدف ، وأذكر أن غرفة الملاحة بلندن أرسلت وفدا لمناقشة تصوراتنا فى النصف الأول من سنة ٦٦ .. فى أول المقابلة تابعوا كلامنا وحاولوا أن يثبونا عن هذه المشروعات لاعتقادهم بأنها أحلام أو شعارات غير مدروسة ، ولكنهم فوجئوا بإيماننا الكامل وسيطرتنا على أعماق التفاصيل المتصلة به .. وعندما تأكدوا من جديتنا حدث شىء غريب فوجدت رئيس الوفد (مستر كيربى) يلتفت إلى مرافقيه ليقول لهم «طلعوا شنطكم» ووجدت أنهم من جانبهم قد قاموا بدراسات مشابهة وانهمكوا فى مقارنات طويلة ودقيقة بين دراساتهم ودراساتنا ... وكانت الراحة والثقة تتأكدان مع بحث كل تفصيل جديد يريون مناقشته . وفى الختام وجدت ابتسامة عريضة تملأ وجهه وهو يهز يديه قائلا «نحن نتفق معك تماما ... ونهنئك» !

بدأنا المشروع ، ولم نكد نستفتح بداياته ، حتى قامت حرب يونية ٦٧ لتشهد القناة أطول فترة غلق وتعطل فى تاريخها ، ولكن إرادة الله شاعت أن تفتح مرة أخرى لتخدم مصر والعالم . وليستمر أيضا تنفيذ مشروع التطوير بعد حرب أكتوبر المجيدة .

تحديات السنوات العجاف :

لن أكون مبالغاً إذا ما قلت إننا عملنا خلال سنوات غلق القناة بنشاط أكبر من سنوات عملنا المعتاد خلال فتحها ، والحقيقة أن فترة الغلق كانت أكبر مراحل التحدى .
وللتاريخ أقرر أننا استفدنا من طاقتنا كاملة من معدات وورش وأفراد فلم نكن عبئاً على الدولة بل حققنا إيرادا يغطى مصاريف الباب الأول والثانى (من الميزانية) بالكامل .

عملنا مسحا كاملا لمصر للأماكن التى تصلح للنقل المباشر ، وجدنا ثروة غير معقولة (فى شبرا الخيمة مصانع كاملة فاضية: سباهى، دياب للثلاجات - مماثل لايدبال - وفى الاسكندرية مخازن قطن خالية كثيرة ...) بدأنا نعمل مقاولين عاديين ، ونعطى حافزا لمن يجلب عمل حتى من الجرنال ويدرسه . غطت أعمالنا جميع أنحاء مصر .

فى الشرقية .. نقلت إليها أول عملية تهجير لأنها المحافظة المتاخمة لمنطقة القناة، وتاريخيا يكادان يكونان منطقة واحدة . قمنا بحصر نوعية الناس الموجودة والتخصصات وتحديد ما يصلح منها .. ثم أقيمت ورش تعمل للغير بالمنطقة . كما قمنا أيضا بإنجاز مشروعات مضارب أرز ومطاحن بها .

فى القاهرة .. تحملنا مسئولية مشروعات كبيره بالعاصمة : كهرباء مطار القاهرة، مظلات مترو مصر الجديدة ، مياه مدينة نصر .

وفى الاسكندرية .. بنينا سفنا ، ومخازن للقطن ومباني الحجر الصحى ، وأيضا مضارب ومطاحن مثل المحافظات الأخرى .. ولكثافة أعمالنا بالاسكندرية أخذنا فيها عمارات كاملة كانت كلها عنابر نوم وتحتها لطعام لعمالنا الذين تفتنوا وأبدوا بطولات ممتازة فى كل مواقع العمل . فكان الواحد منهم يعمل ١٥ ساعة بدل ٨ ليأخذ أوفرتايم، كنا نتبع معهم لتشجيعهم نظام «الرجل ساعة» بمعنى حساب التكلفة والعائد وعلى ضوئها نحدد المكافآت ، لذا لم يكن غريبا أنهم يباتوا فى الموقع الذى يعملون به ، وقد اندمى الخبراء الألمان من قدرة عمالنا على الإنجاز .

كنا نعمل فى مصر فى ١٨ موقعا فى وقت واحد فضلا عن مشروعات قومية كبرى: الرياح الناصرى ، الصرف المغطى ، ولم نكتف بذلك بل امتدت جهودنا إلى خارج مصر : ميناء طرطوس ، اللانقية ، لبنان ، درنة بليبيا ، الخليج (قاطرات) ، نيجيريا ... تم هذا كله فى صمت ولم نتحدث كثيرا عن عملنا فى نقل المصانع كاملة فى ظروف صعبة، بينما الدعاية السوفيتية اغرقت الدنيا عن بطولات نقل مصانعهم فى الحرب العالمية الثانية .

ولقد أخذنا كؤوس تفوق من الرئيس السادات حتى فى فترة غلق القناة ، وحرصت رغم دوامة المشروعات التى أشرت لنماذج منها حالا ، أن أحتفظ بتنظيم القناة كما هو بنفس قياداته وعناصره ... بقيت تنظر للمستقبل ، صحيح العدد قليل لكن الكل عارف احتمالات المستقبل . استمرت الدراسات ولم نفتقر، درسنا العوائق الفارقة خلال الحرب ، عملنا مسح تحت الماء ، ودرسنا أسلوب الرفع ، وحددنا من سنتعامل معه فى أعمال التطهير، وحتى العطاء العالمى ناقشناه وكان جاهزا للتنفيذ عندما تنقش الغمة.

كان رئيس وزراء مصر أيامها يكره القناة ، ويانتظر فرصة الضعف والخسارة ليأمر بفك المصانع وتوزيعها ، ولكن دوامة النشاط وتدفعه والنجاح الكبير غير المنتظر الذى تم .. كل هذا صنع واقعا كان معه صعبا بل مستحيلا تفكيك وإنهاء الوجود المادى لهيئة القناة ... أراد الله للهيئة أن تنتصر فى كل التحديات التى واجهتها ، كما وفق مصر كلها لانتصارها الخالد فى أكتوبر ١٩٧٣ .

إعادة فتح وتطوير قناة السويس :

ويعد فك الاشتباك صدر الرئيس السادات قراره بالفتح الثالث للقناة . فور صدور القرار كانت مهمتنا الكبرى هى إزالة حقول الألغام . دعوت الملحق العسكرى الروسى وطلبت معاونة بولته فوعد بالرد خلال ١٥ يوم ، ولكننا لم نتلق ردا منه أو من سواه ، لا فى الأسبوعين المحددين ولا بعدها . بادرت بعقد اجتماع لجميع الملحقين العسكرين

من جميع دول العالم .. وطلبت منهم مختلف أنواع المعاونات الممكنة بأى شكل فى التطهير والمقاولات وغيرها . فقط فى ٢٤ ساعة جاعى رد الامريكان بالموافقة ومتبرعين بكل شىء عدا توريد الأكل للمراكب وتوفير السكن والايواء لأطقم التطهير على الأرض . فهو الذى يتم على حسابنا . وأتى بعدهم الانجليز والفرنسيون متبرعين وبنفس الشروط . بدأوا العمل مع مساعدات مصرية من السلاح البحرى ، وسلاح المهندسين ، وشرطة المسطحات المائية .. انطلقت مجموعات العمل من النول الثلاث المتطوعة يرأسها مصريون (أذكر منهم من السلاح البحرى : قاسم سلطان ، أحمد فؤاد حسن ...) . وهكذا بدأ مشهد جديد من ملحمة القناة .

أخرجنا مئات ألوف الألغام ، أزالوا العوائق بمجرى القناة : دبابات وطائرات هدمنا سدا فى الدفرسوار كان اليهود قد أقاموه عرض الجزء المرصوف منه ٢٢ مترا غير الأجناد . كانت كل المباني مهدمة : محطات الإرشاد ، المستشفيات ، المساكن .. كلها بنيت من جديد بشكل أحدث وفى أوقات قياسية . وهناك نموذج طريف لبطولة تلك الفترة وهو الكراكة «خوفو» المحروقة عاش فوقها مهندس مصرى أكثر من شهر بلا مكان مناسب للنوم ولا حتى دورة مياه حتى أصلح الكراكة واستخدمت فى أعمال التطهير فى وقت بسيط وبلا تكلفة ...

تحققت نتائج ممتازة «وإن الله لا يضيع أجر من أحسن عملا» ، وأعطى الأمريكان والانجليز والفرنسيون شهادات للقناة بأنها أنظف ممر مائى فى العالم . وعندما أعلن السادات فى آخر فبراير أن فتح القناة سيتم فى ٥ يونية ١٩٧٥ ، لم تصدق الأوساط الملاحية العالمية وقالوا مستحيل .. ولكنهم شاهدوا المستحيل واقعا حيا وفى موعده المعلن . وفى هذه اللحظة التاريخية كانت هيئة القناة كما يقولون «ستاند باى» . (فى وضع استعداد) ، الدراسات كلها كانت جاهزة ، ونواة الإدارة موجودة ، وعارفة تماما وبالتفصيل هى حتميل إيه عند التشغيل الكامل للقناة .

دارت عجلة التطوير بعد الدراسات الطويلة والبداية التي توقفت لمدة ثمانى سنوات . تحقق ما توقعناه حيث وصلت أحجام السفن إلى ٢/١ مليون طن ، لهذا طورنا القناة لتصل ٢٥ر ضعف القطاع المائى (من ١٨٠٠ إلى ٤٢٠٠ اتساعا وعمقا) ، وقدرنا التكاليف الاجمالية بحوالى ١٢٠٠ مليون دولار . التمويل ... كنا محتاجين لقرض البنك الدولى لتشجيع التمويل العربى من الكويت ، أبو ظبى ، والسعودية .. وأيضا اليابان . وبرغم موافقة البنك الدولى المبدئية إلا أنه أصر على أن يخصص جزء من القرض لتعيين مكتب استشارى اجنبى يتابع تنفيذ المشروع ووجدنا أن هذه الاستشارة مكلفة جدا وتضيف أعباء جديدة على ميزانية التطوير إلى جانب أننا بعد نجاح التأميم لانرغب فى وصاية من أحد . أنشأت مكتبا للدراسات الفنية كان مسئولاً عنه «محسن إدريس» للقيام بالدور المطلوب فى متابعة المشروع ، ولقد قبل البنك الدولى اقتراحا باستخدام المكتب الوطنى بعد أن هددنا بعدم الاستمرار فى القرض وساندنا فى ذلك الاخوة العرب وعلى رأسهم الأستاذ عبداللطيف الحمد فى الصندوق الكويتى .

وتمر الأيام لتثبت حسن اختيارنا حتى أن البنك الدولى قرر أن يطبق نظام المتابعة الذى طورناه فى قناة السويس على جميع الجهات التى يقرضها وعندما أتى ماكنمارا رئيس البنك الدولى أثنى مجددا على مشروعنا الذى لم تكن تكاليفه تصل ١١٠٠ مليون دولار (لولا زيادة سعر الين) ، «وقال لنا لو نفذ هذا المشروع فى أمريكا لما استطعنا تنفيذه فى مثل هذا الوقت القياسى وبمثل هذه التكاليف المحبودة» .

اسلوبى فى الإدارة :

إن هيئة قناة السويس هى عمري كله ، عملت بها من سنة ٥٦ حتى سنة ٨٤ يعنى ٣٠ سنة لاتنقص إلا سنتين . لذلك فأنا أعرف كل واحد فيها بالاسم وأعرف مشاكله ، والحمد لله أنى اكتسبت ثقتهم وحبهم فأنى واحد منهم له طلب خاص يأتينى لأحله له ، فأستقبله بكل السماحة وأحقق له رغبته ، فأحساسى واحساسهم أنهم جميعا

أبنائى . إن الهدوء والاستقرار ووضوح الهدف ونزاهة التنفيذ تجعل الناس كلها مرتاحة . وكنت دائما ابحث عن الكفاءة بغض النظر عن الاقدمية . وترقياتى كلها تمت بالاختيار وكان مجلس الإدارة يشارك فى هذا عن طريق اقتراح سرى .

لماذا نجحت ؟

تسألنى فى الختام عن عوامل النجاح : الشخصى ، والعملى لهيئة القناة ! بالنسبة للتوفيق الذى أصابنى فى حياتى أعزوه بفضل الله إلى القدوة : الوالد والقرية (الطيبة والخلق الكريم والعطاء للناس ..) ، ثم التفوق العلمى الذى مكنتنى من تحقيق آمالى وعقد بينى وبين أساتذتى علاقات طيبة وثيقة ، وفى كل المراحل حتى الجامعة كانوا يعرفوننا بالاسم وهناك تعاطف بيننا ... والأساتذة فى كل المراحل كانوا قدوة . أيضا مشاركاتى فى العمل العام جعلتنى أشعر بالرضا فأشارك فى هموم بلدى وأسعى مع غيرى لتحقيق آمالها . عامل آخر هو ممارستى للرياضة : كرة ، تنس ، تجديف ... وأى ممارسة رياضية تغمر الإنسان بالثقة والرضا والتفاؤل . وفى أيامى الحالية (٧٢ سنة) صحيح أننى تخلت عن الرياضات التى كنت أمارسها فلا يوجد أمامى سوى المشى ولكنى أحرص على أن يكون مؤثرا ومنتظما . وصفات أخرى أعتز بها وأعتبرها من أهم أسباب النجاح لأى شخص فى أى موقع وهى امتداد لتقاليد البناء المصرى الأصيل وهى : الخلق ، المبادرة فى العمل .. وغيرها صفات عديدة يمكننا إدراجها كلها تحت عنوان التصرف والإبداع .

أما عن عوامل نجاح هيئة قناة السويس فهى كثيرة أشير لأهمها . فى البداية منحت إمكانيات كاملة بأفضل العناصر الموجودة وقد ذكرت هذا العامل فى سياق حديث عن عملية التأميم . ثم روح الفريق التى تمثلت فى كل المستويات ، سواء بالنسبة لأسرة القناة ككل من رئيسها إلى أصغر عامل فيها ، أو بالنسبة لمجلس إدارة الهيئة .. ويكفى أن أذكر لك حقيقة بسيطة أنه خلال الثمانية عشر عاما التى رأست فيها المجلس

كانت كل قراراته بالإجماع لم يستثن منها قرار واحد ! فعندما نجد عضواً أو أكثر متمسكا برأى معارض ترى الأغلبية أنه غير سليم نؤجل الموضوع حتى يقتنع الجميع . القرارات الوحيدة التي نأخذ فيها أصوات هي الترقيات للإدارة العليا فرغم أنها من سلطتي كرئيس للهيئة إلا أنني لم أعملها بنفسى إطلاقاً بل تركتها للمجلس فى تصويت سرى . ويدعم روح الفريق أيضاً أسلوب الإدارة المباشرة فكل مدير لموقع يكون معه نوته لاتفارقه ، أطلع عليها عند الرغبة كرئيس للهيئة ، يدون فيها ملاحظاته عن الرئاسات المعاونة له ، ويسجل فيها الخير والشر والإيجابى والسلبى ... فهى سجل حى ودائم ، منظم ودقيق يعايش العمل فى كل لحظاته ... ومن الناحية الإدارية لم تكن تقاليد ثابتة قد استقرت عند بداية تسلمى لمسئولية رئاستها ، فبدأت بالحصص والتقييم ، كما أوجدت بطاقة عمل لمتابعة التكاليف والمشروعات تسجل فيها توقيتات العمل ومعدلات إنجاز الأهداف لكل مجموعة .

واستمرارا فى تحديد عوامل نجاح قناة السويس ، أقول إن من هذه العوامل : حرية الحركة ، فالميزة الإدارية لهيئة القناة تمثلت فى قانون التأميم الذى يجعل مجلس الإدارة هو السلطة العليا التى لامعقب عليها . كانت الهيئة أول ما ظهرت مسنولة أمام رئيس الجمهورية ثم أصبحت مسئوليتها بعد ذلك أمام رئيس الوزراء .. وهذه التبعية أو تلك ليست تنظيمية ، فلم يحدث أبداً أن ألغت أو عدلت القيادة السياسية قراراً أصدره مجلس إدارة هيئة القناة .

أحد أسباب نجاحى فى الهيئة أننى كنت دائماً أقدر الدور السياسى والاجتماعى للقناة فهى مرفق هام فى منطقة فقيرة ، لذا لا بد أن يستفيد أهل القناة من وجود القناة فى أرضهم ، والاستفادة تتمثل فى نواحى عديدة منها : توزيع الإعانات ، وعمل مشروعات إنتاجية لتعيين اولاد الناس بالمنطقة فهم أولى . ولتحقيق هذا الغرض أعطيت عناية كبيرة جداً لمراكز التدريب ، ليس للمبتدئين فقط ، بل لتنوع التأهيل فى مختلف

المجالات وأيضا لرفع الكفاءة . ومن شدة اهتمامنا بالتدريب شاعت نكتة تقول إن (نُصُ الهيئة تدرب نُصُ الهيئة) ، وهذه ليست نكتة لكنها حقيقة واقعة . حرصت على أن تستوعب الهيئة أولاد العاملين وأهل المنطقة بالتدريب الداخلى ، وأيضا بالتدريب الخارجى فى اليابان وألمانيا .. ودول أخرى عديدة . وعموما لم تكن الهيئة عبئا أبدا فى المدن الثلاث التى تمارس عملها فى إقليمها ، بل العكس : فمحطات المياه والكهرباء تمد المدن الثلاث ، كما أن لنا إسكاننا ومدارسنا والنوادرى مسموحة للأهالى .. كما لانتوانى عن تجميل المدن وإنشاء الحدائق ومشروعات حضارية أخرى عديدة . وفى هذه الناحية أيضا نعطى اهتماما خاصا لخدمات العمال غير مسبوقه وغير موجودة ، مثلا نوفر لهم السكن مقابل ٧٠٪ من الأجر الأساسى ، كما أن كل رغباتهم مقضية فى المصلحة وفى الترفيه أيضا : مستشفى ، مدرسة ، نوادرى ، بلاج .

وأختم بعامل خطير فى تقديرى هو التحدى ، فمجموعة القناة تواجه تحديات صعبة جدا ... والإنسان المصرى فرعون وعملاق ولا يوجد مثله عالميا عندما يواجه تحدى ... والتحديات وضعت القناة والمسئولين عنها فى امتحان أمام العالم وفجرت فيهم قوى جبارة ، فانتصروا على كل التحديات المستمرة : يوم التأميم والسيطرة على القناة ، تجهيز الناس لمواجهة الانسحاب وكفاءة أداء المرشدين ، فتح القناة فى أبريل ١٩٥٧ .. ثم تسييرها وتطويرها وتحسينها لكى تثبت للعالم أنك تؤدى خدمة أحسن من الفرنسيين، وروح التحدى عدوى تلهب الفريق كله ، فالعمل فى مرفق ناجح اكتسب سمعة عالمية - بالإضافة إلى المحلية - يخلق من الكسول إنسانا نشطا يجب أن يعطى.

مستقبل مصر :

إن تجربة القناة يجب أن تكون قدوة فى مختلف المواقع الاقتصادية . فعندما ألقى نظرة على الحاضر استطلعا لأفاق المستقبل ، أجد أن مصر فيها خير كثير ، فيها إمكانات استزراع وتصنيع ، وفيها ناس كويسة

ينقصها تنظيم وإدارة وأخلاقيات. فى أول الثورة كان الكل يعمل بمعنويات عالية وأيضاً مع دافع الخوف ، ولكننا وضعنا قوانين عديدة تحت شعارات وهمية أو عقائد خاطئة كبلت حركتنا ، ويجب إلغاء كل هذه القوانين المستهلكة وتحطيم قيودها . لنقر من جديد إمكانية العقاب والفصل وغيرها من روادع جدية العمل ، لو فعلنا ذلك - مع تحسين المناخ العام أخلاقياً - سننجح ، وهذا ليس صعباً ... ولا يحتاج إلا لجرأة فقط .

خاتمة :

انتهى كلام المهندس مشهور أحمد مشهور ... وهو حديث تاريخى فتح فيه أبواب قلبه على مصاريعها وترك الحقائق تتدفق . تابعنا مراحل الحوار مبهورى الأنفاس، فهو بكل المقاييس حديث نادر .. ممتع ... وإضافة كبيرة .

ليس الحديث هنا عن فرد أو أفراد معدودين ، بل هو نموذج لكثيرين لو أتاحت لهم فرصة مثل نوره ... انها بساطة البطولة وبطولة البساطة .. إنها روح مصر المبدعة التى تسعى إلى أن تتألق من جديد .