

التعمير

لماذا؟ ... وكيف؟

دراسة فى التحديات التى تواجه الإدارة المصرية



تقديم د . حازم الببلاوى

محمد شريف دلاور

**التغيير : لماذا؟ وكيف؟
دراسة في التحديات التي تواجه
الادارة المصرية فى التسعينيات**

تأليف

مهندس / محمد شريف دلاور

الإهداء

* إلى جيل عمالقة الإدارة المصرية :

● المهندس / عثمان أحمد عثمان

● الدكتور / عبدالحميد أبو سبع

● المهندس / صدقي سليمان

● الاستاذ / محمد غانم

● اسم المرحوم المهندس / محمود يونس

* وإلى أحفادي عز الدين وشيرين ونيفين دلاور جيل مصر
المستقبل .

محمد شريف دلاور

محتويات الكتاب

صفحة

٩

* تقديم : د . حازم الببلاوى

١٥

* المقدمة : للمؤلف

٢٣

الجزء الأول : الرؤيا والاتجاه .

٢٥

الباب الأول : المستقبل والتكنولوجيا

٢٥

٠١٠١ نظرة مستقبلية .

٢٧

٠٢٠١ ما بعد الصناعة؟

٣٠

٠٣٠١ مدينة فاضلة تكنولوجية؟

٣٢

٠٤٠١ الوجه الانسانى للتكنولوجيا

٣٣

٠٥٠١ المشاركة الجماعية .

٣٥

٠٦٠١ مجتمع متعدد الخيارات؟

٣٦

٠٧٠١ قرية اقتصادية كبيرة؟

٣٧

٠٨٠١ الضخم أو الصغير؟

٣٩

٠٩٠١ اقتصاديات المجال؟

٤١

٠١٠٠١ تكنولوجيا العمليات .

٤٤

٠١١٠١ تكنولوجيا الالكترونيات .

٤٩

٠١٢٠١ الموصلات

٥٠

٠١٣٠١ التكنولوجيا الحيوية أو التقنية الحيوية .

٥٠

٠١٤٠١ مستقبل النظم غير الصناعية .

٥١

٠١٥٠١ خاتمة الباب الأول .

الباب الثانى : المنافسة والعالمية

٥٣

٠١٠٢ اتجاهات أساسية .

صفحة

٥٧	٠٢٠٢ قواعد اللعبة .
٥٩	٠٣٠٢ دعم الدول لصناعاتها .
٦٣	٠٤٠٢ دعم الدول لتجارها الخارجية .
٦٦	٠٥٠٢ حماية الصناعة الوطنية . .
٧٣	٠٦٠٢ اتفاقيات التجارة الدولية .
٧٤	٠٧٠٢ الاستثمار العالمي .
٨١	٠٨٠٢ تحليل القطاعات الصناعية .
١٠٠	٠٩٠٢ خاتمة الباب الثاني .

الباب الثالث : نظم وتطبيقات

١٠٣	٠١٠٣ منشأة جديدة .
١٠٧	٠٢٠٣ معجزة إنتاجية .
١١٣	٠٣٠٣ أشكال جديدة من الملكية والتمويل .
١١٧	٠٤٠٣ معركة الطاقة .
١١٩	٠٥٠٣ معركة البيئة : التوازن المطلوب .
١٣٢	٠٦٠٣ خاتمة الباب الثالث .

الباب الرابع : الإدارة : مفاهيم جديدة

١٣٥	١٠٤ تكنولوجيا جديدة ؟
١٣٩	٢٠٤ إدارة الابتكار .
١٤٣	٣٠٤ إدارة مؤسسات الخدمات العامة .
١٤٤	٤٠٤ تفوق الإدارة .
١٤٩	٥٠٤ تقنيات الإدارة .
١٥٢	٦٠٤ رجال الإدارة : الأبطال الجدد .
١٥٤	٧٠٤ خاتمة الباب الرابع .

* الجزء الثاني : الواقع والتغيير .

الباب الخامس : الاقتصاد القومي :

امكانات - مشاكل وحلول

- ١٥٩ ٠١٠٥ مدخل لا بد منه .
- ١٦٦ ٠٢٠٥ أعراض المشكلة الاقتصادية .
- ١٧٠ ٠٣٠٥ عوامل الاختلال .
- ١٨٦ ٠٤٠٥ الامكانات .
- ١٩٩ ٠٥٠٥ خاتمة الباب الخامس .

الباب السادس : القوة الدافعة :

قطاع الأعمال الصناعي

- ٢٠١ ٠١٠٦ الصناعة المصرية .
- ٢٠٦ ٠٢٠٦ القطاع الخاص .
- ٢١٢ ٠٣٠٦ قيود القطاع العام .
- ٢١٥ ٠٤٠٦ تحرير القطاع العام .
- ٢١٨ ٠٥٠٦ المرحلة الأولى : التطوير .
- ٢٢١ ٠٦٠٦ المرحلة الثانية : التخصيص .
- ٢٢٨ ٠٧٠٦ الإدارة : البعد الغائب .
- ٢٣٢ ٠٨٠٦ خاتمة الباب السادس .

الباب السابع : دور الإدارة المصرية :

الابتكار الاجتماعي

- ٢٣٥ ٠١٠٧ مقدمة .
- ٢٣٦ ٠٢٠٧ ماذا نعنى بالابتكار الاجتماعي ؟
- ٢٤٢ ٠٣٠٧ القيادة واتخاذ القرار .
- ٢٤٥ ٠٤٠٧ المقدره التكنولوجية والإنتاجية .

صفحة

٢٥١ ٠٥٠٧ المستهلك المصري .

٢٥٢ ٠٦٠٧ خاتمة الباب السابع .

٢٥٥

الجزء الثالث : الاستراتيجية والتنظيم

الباب الثامن : إعداد الاستراتيجيات

٢٥٧ ٠١٠٨ حركة تطور الصناعة .

٢٦٠ ٠٢٠٨ التخطيط الاستراتيجي .

٢٦٢ ٠٣٠٨ القوى التي تقود المنافسة في الصناعة .

٢٦٦ ٠٤٠٨ استراتيجيات تنافسية عامة .

٢٦٨ ٠٥٠٨ تحليل المنافسة .

٢٧٢ ٠٦٠٨ التكامل الرأسى .

٢٧٥ ٠٧٠٨ مبادئ الميزة التنافسية .

٢٨٠ ٠٨٠٨ الاستراتيجية الأفقية .

٢٨٣ ٠٩٠٨ سيناريوهات الصناعة .

٢٨٤ ٠١٠٠٨ استراتيجية العمليات .

٢٨٨ ٠١١٠٨ استراتيجية للتسعينات .

٢٨٩ ٠١٢٠٨ خاتمة الباب الثامن .

الباب التاسع : أشكال التنظيمات واتخاذ القرار

٢٩١ ٠١٠٩ حدود وركائز التعاون الإنسانى .

٢٩٥ ٠٢٠٩ بنية ومكونات التنظيم .

٣٠٣ ٠٣٠٩ الهياكل التنظيمية .

٣١٥ ٠٤٠٩ عملية اتخاذ القرار .

٣١٩ ٠٥٠٩ ثقافة المنشأة .

٣٢١ ٠٦٠٩ خاتمة الباب التاسع .

٣٢٣

المراجع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

لماذا نحن قادرون على الفهم ورسم الأهداف الطموحة ونقبل عدم تحقيقها كماً ونوعاً؟ وقد نعيد هذا التساؤل نفسه بصيغة أكثر تحديداً: ما هي العوامل والأدوات التي نفتقدها للربط بين الهدف وإمكانية تنفيذه؟

- كيف نفرز قيادات جديدة من نوى الرغبة الحقيقية في التغيير؟ وهل لدى هذه القيادات القدرات العلمية والإدارية والتكنولوجية التي تتطلبها عملية أحداث التغيير؟
- ما هو أساساً نوع التغيير المطلوب؟ وفي أي اتجاه؟ وبأي قدر؟

- هذه هي بعض الأسئلة التي شغلت فكر - هذا الكتاب والتي يرى الكاتب أنه بدون صياغة لبدائل الرد عليها سيصعب علينا اعداد الخطط لمجابهة مجموعة التحديات التي تواجهنا في التسعينات والمتمثلة في:

١ - تلبية المتطلبات المتزايدة في كميات الغذاء والمواد الأولية والمنتجات مع تزايد كبير في المخلفات الناجمة عنها وصعوبة التخلص من تلك المخلفات عن أية فترة مضت.

٢ - تحسين مستوى المعيشة ومستوى العمل ومستوى التعليم ومستوى المدينة ومستوى القرية ومستوى البيئة لمجموع المواطنين وتخفيض معدلات الزيادة السكانية مع رفع مستوى الخدمات الصحية.

٣ - توليد فائض رأسمالي صافى بمعدلات سنوية مقبولة وتوفير فرص للعمل وتوسيع القاعدة الصناعية.

٤ - توفير الطاقة المطلوبة لعملية التنمية.

٥ - تحقيق كل ذلك دون أحداث هزات في مكونات البيئة المصرية ومراعاة قيم ومبادئ الإنسان المصري مما يعني تقدماً اجتماعياً موازياً ومصححاً للتقدم المادي في حياة المواطنين.

ان تحقيق تلك الأهداف يتطلب بالتأكيد تغييراً جذرياً في النسيج العضوي والاجتماعي للمجتمع المصري، والتغيير ليس بموضوع جديد كما ان اوجه الرأي

والحل تختلف حول المسألة المصرية نظرا لما تحتويه من عناصر اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وفنية وبيئية مختلفة ومتشعبة ، والبعض يرى أن الاصلاحات لا بد وان تأتي دفعة واحدة وفي كل اتجاه وليس على جرعات وهذا قد يخالف الرأي الذى توصل اليه كاتب هذه السطور من خلال منهج محدد فى البحث يستهدف ردودا ايجابية ومحددة على الأسئلة المثارة وذلك فى اطار نظرة شاملة على ما يجرى حولنا فى العالم وعلى ما هو متوقع فى المستقبل ، والكتاب ليس تمرينا جديدا من تمرينات المستقبلية ولكنه محاولة :

أ- لتحليل التطورات الحالية فى العالم المتقدم والاثار المترتبة عليها .

ب- لاستكشاف امكانيات تحركنا لملاحقة تلك التطورات .

ج- لتحديد الطرق والأساليب التى تستخدم بغرض تحقيق هذا التحرك والتى تشكل فى مجملها- ما تصورته- تحديات الادارة المصرية .

لقد قسمت الكتاب إلى ثلاثة أجزاء الأول منها تحت عنوان « **الرؤيا والاتجاه** » يتدارس على امتداد أربعة أبواب المستقبل والتكنولوجيا والمنافسة والعالمية والنظم والتطبيقات المستحدثة ومفاهيم الادارة العصرية والجزء الثانى- **الواقع والتغيير** : بأبوابه الثلاثة يتعرض لمشكلة الاقتصاد المصرى وقطاع الأعمال الصناعى ودور الادارة المصرية ، أما الجزء الثالث « **الاستراتيجية والتنظيم** » فهو مقسم إلى بابين ويتناول الأدوات- اعداد الاستراتيجيات والأشكال التنظيمية وعملية اتخاذ القرار — التى تمكن الادارة من أحداث التغيير ، وهناك من يثير الجدل بين نظرة الادارة من خلال دراسة العوامل الجزئية- الميكرو- لاقتصاديات المنشأة وبين النظرة الشاملة- الماكرو- لرجال الاقتصاد ، والحقيقة انه لا يمكن لأى باحث بمفهوم هذا العقد الأخير من القرن العشرين ان يتجاهل التأثيرات المتبادلة بين العناصر الماكرو الميكرو ، فلا يمكن دراسة- الجزء- بدون النظرة على- الكل- ولا يمكن الالمام بالكل دون تفحص الجزء* ، ومن هنا قد يظن البعض للوهلة الأولى ان الموضوعات المشكّلة لكل جزء من الكتاب مستقلة عن تلك المشكّلة للجزء الآخر الا انه ليس كذلك عندما ننظر إلى ضرورة ربط العناصر الجزئية والشاملة

* عند الاعداد لهذا الكتاب وفى ابريل ١٩٨٩ اجتمع حوالى ٢٥٠ عالم من تخصصات فى الاقتصاد والادارة والاجتماع والتاريخ والقانون وعلم النفس الاجتماعى والانثروبولوجيا بهارفارد بالولايات المتحدة بغرض انشاء فرع جديد من العلوم الاجتماعية- الاقتصاد الاجتماعى- *SOCIO - ECONOMICS* يتجاوز الافتراضات الكلاسيكية فى علم الاقتصاد التقليدى *ORTHODOX ECONOMICS* .

فبدون الرؤيا لا يمكن أن نحدد نوعية ومقدار التغيير المطلوب للواقع وبدون الاستراتيجية والتنظيم لا يمكن أحداث هذا التغيير من أساسه .

هذا ما قصدناه من ضرورة ربط العوامل الماكرو الميكرو فى منظومة دراسية واحدة . ولقد تم بناء هذا الربط من خلال عدد من المفاهيم الجوهرية تمثل العمود الفقري الذى تشكلت حوله أفكار وموضوعات هذا الكتاب وهى :

١- ان القوى العاملة وهى مجموع المواطنين البالغين تقضى أكثر من ثلث وقتها فى - تنظيم العمل- وربما تقضى ثلثا آخر فى تنظيمات أخرى من خلال احتكاكاتها اليومية ، والطفولة والشباب أيضا يقضيان معظم وقتهم فى تنظيمات المدرسة والجامعة والمعهد .

٢- ان الأشكال ليس فى الانسان المصرى ولكن فى تنظيمه والمعجزة اليابانية- على سبيل المثال- هى فى تلك النظم والتطبيقات الانتاجية اليابانية وليست فى السوبرمان اليابانى .

وان الأزمة هى نفسها التى ستمكنا من تفجير الطاقات الكامنة فىنا وذلك من خلال اكتشافنا للأخطاء ومحاولتنا للمواجهة والتصحيح .

٣- ان حل المشكلة قد يتأتى عن طريق تجزئتها والبحث عن- العامل الحفاز- *CATALYTIC AGENT* والذى يحل عنصر من المشكلة ويطلق امكانية الحلول لباقى العناصر ، وان الجزء قادر على تحريك الكل .

٤- عدم امكانية دولة فى عصرنا الحديث من ملاحقة متطلبات مواطنيها مما سيدعو إلى المزيد من الاعتماد على الذات وعلى المساعدات المتبادلة بين الأفراد وعلى تنظيم العمل وأسرار تقدم ورخاء الأمم تكمن الآن فى حقيقة مؤسساتها الانتاجية وان- منشأة العمل- هى النواة المحورية التى سيعيش ويدور حولها الأفراد فى عالم الغد .

٥- ان «الوحدة الانتاجية المصرية» هى العامل الحفاز وهى المطالبة برفع العبء عن كاهل الدولة فى ملاحقة متطلبات المواطنين فى كافة المجالات- التعليم والتدريب- الصحة- الأسرة- التكافل الاجتماعى- الثقافة والترفيه .. الخ .

٦- الحكومات هى التى تخلق البيئة المناسبة وتحدد- قواعد اللعبة- بمعنى انها تشكل المناخ الاقتصادى والاجتماعى المحيط بالمؤسسات الانتاجية والخدمية .

٧- أهمية ايجاد توازن بين الابتكارات المادية التي تحدثها التكنولوجيا وبين الاحتياجات المعنوية المتأصلة فى الانسان والتحدى الذى تواجهه البشرية هو بالذات فى بلورة هذه العلاقة بين التكنولوجيا ورغبات الإنسان . والعلم والتكنولوجيا ليسا أكثر من أدوات فالفقر والجريمة والجهل وزيادة السكان والبطالة وتلوث البيئة لا يمكن علاجهم بالعلم والتكنولوجيا وحدهما لان ذلك سيتطلب وعلى التوازى مع التقدم العلمى تقدما اجتماعيا والقيادات الادارية هى فى الفترة القادمة المسؤولة عن ابتكار أشكال وأركان هذا التقدم الاجتماعى وتطبيقاته .

وهكذا سيجد القارئ ان - منشأة العمل - و - ادارتها - هما القاسم المشترك للأجزاء الثلاثة للكتاب وهما النعمة التى تتكرر لتربط بينها وتمد جسرا بين أبوابها المتفرقة . فالجزء الأول يتحدث عن المنشأة ودورها من خلال نظرة على ما يدور فى العالم أى العلاقة بين العالم والمنشأة *State of the World* والجزء الثانى يعالج أوضاع منشأة العمل من خلال المشكلة المصرية أى العلاقة بين الاقتصاد القومى والمنشأة *State of the Country* بينما يبحث الجزء الثالث يبحث فى الخصائص الداخلية للمنشأة أى علاقة المنشأة بنفسها *State of the Art* ، وبحكم فكر واهتمام الكتاب سيجد القارئ بطبيعة الحال أيضا تركيزا على كيفية إحداث التغيير من خلال ادارة تنظيم العمل سواء على مستوى العالم الصناعى المتقدم أو على الصعيد الداخلى وكذلك تقنيات أحداث هذا التغيير داخل منشأة العمل نفسها والتى هى - فى رأينا - الجزء القادر على أحداث التغيير فى الكل ، ان غالبية منشآت قطاع الأعمال المصرى كان بإمكانها تحقيق انجاز أفضل بكثير مما هو عليه وذلك برفع كفاءة الأداء إلى المستوى المقبول عالميا ولكان بإمكاننا فى تلك الحالة إذا تحقق هذا الأداء من اضافة البلايين من الجنيهات على الدخل القومى وتوفير الملايين من فرص العمل وتحسين الميزان التجارى المصرى ، وبالتالي فالكتاب يبحث فى العوامل التى تؤثر على أداء المنشآت ، ان هذا المفهوم للدور الذى يمكن ان تلعبه منشأة العمل والادارة فى تحديد شكل المجتمع الجديد هو الأساس الذى بنى عليه هيكل هذا الكتاب وذلك على النحو التالى :

الجزء الأول: الرؤيا والاتجاه :

- الباب الأول - المستقبل والتكنولوجيا - يستكشف أبعاد العلاقة بين التكنولوجيا ومنشأة العمل ويحلل الآراء المتعلقة بتصورات المستقبل لمجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع الثورة الصناعية الثالثة أو مجتمع المعلومات كما يصفه البعض ويناقش الباب الآثار التي ستحدثها التكنولوجيا فى حياة الأفراد والمجتمعات والدول كما يتعرض هذا الباب لأهم التكنولوجيات الحديثة والتي أصبح التحكم فيها هو تحكما فى المستقبل ذاته .

- الباب الثانى - المنافسة والعالمية - ينتقل إلى أبعاد العلاقة بين الدولة والمنشأة بشرح دور الحكومات فى تحديد قواعد اللعبة التنافسية وتشكيل المناخ الاقتصادى والاجتماعى المحيط بالمؤسسات الانتاجية وذلك فى مجالات العمالة وسعر الصرف والضرائب ووسائل التمويل ونظم الدعم للصناعة والابحاث والتجارة الخارجية والتصدير كما يحلل هذا الباب اتجاهات الصناعات الرئيسية فى العالم من خلال نشاط المنشآت العالمية العاملة فى تلك المجالات وأثر المنافسة العالمية والتكنولوجيا على تلك الأنشطة .

- الباب الثالث - نظم وتطبيقات - هو امتداد طبيعى للباب الأول والباب الثانى حيث يتولى شرح خصائص النظم والتطبيقات المستحدثة فى مجالات الانتاج والملكية والتمويل وهى المؤثرة على المنافسة والاتجاه نحو العالمية وهى المحددة كذلك للأشكال المستقبلية لحياة المجتمعات والأفراد كما يتعرض الباب للطاقة والبيئة من منظور توازن اقتصاديات المنشأة مع جودة الحياة .

- الباب الرابع - الادارة : مفاهيم جديدة - يتحدث عن البعد المؤثر فى المنشأة وهو عنصر الادارة ، ويركز على تقنيات الادارة الحديثة أو تكنولوجيا الادارة خاصة فى مجال الابتكار والمبادرة الخلاقة . *Innovation and Entrepreneurship* .

الجزء الثانى : الواقع والتغيير

- الباب الخامس - الاقتصاد القومى : امكانات - مشاكل وحلول - يناقش أعراض المشكلة الاقتصادية المصرية والآراء التى طرحت على ساحة العمل الوطنى والخطوات التى تؤدى إلى خلق المناخ المناسب لاطلاق امكانات الاقتصاد القومى كما يبحث الباب فى تحديد القطاع المنوط له قيادة حركة التقدم خلال الفترة القادمة

بما يتمشى مع ما يفرضه المستقبل فى العالم من كون منشأة العمل هى الخواة المركزية التى ستدور حولها حركة التنمية والتقدم .

- الباب السادس - القوة الدافعة : قطاع الأعمال الصناعى - يتدارس قطاع الأعمال الصناعى المصرى المطالب بقيادة حركة التقدم ويبحث فى دور الدولة فى قيادة التنمية الرأسمالية ودور منشآت القطاع العام بصفته القطاع الحفاز الذى سيحرك باقى هيكل الأعمال وامكانية هذه المنشآت فى ظل تبعيتها للدولة من ملاحقة التطور التكنولوجى والادارى العالمى وكيفية تهيئة المناخ داخل الوحدات الانتاجية للقطاع العام لبروز ونمو قيادات ادارية جديدة من خلال عملية تطوير هذا القطاع .

- الباب السابع - دور الادارة المصرية : الابتكار الاجتماعى - وهو يناظر الباب الرابع فى الجزء الأول فبينما يشرح الباب الرابع شكل الادارة الحديثة فى العالم يتوجه هذا الباب إلى الادارة المصرية من حيث تعديل نمطنا فى اتخاذ القرار وبناء مقدرتنا التكنولوجية واعلاء قيمة العمل الشاق ودورها من خلال قيادتها لمنشأة العمل فى أحداث ابتكار اجتماعى يحقق تنمية متوازنة تأخذ فى الاعتبار المتطلبات المعنوية للمواطن المصرى . إذ أن الابتكار بمعنى ايجاد وتقديم حلول غير تقليدية لاحتياجات جديدة أو قائمة يجب ان يكون محور اهتمام مجتمعنا خلال العشر سنوات القادمة .

الجزء الثالث : الاستراتيجية والتنظيم :

- الباب الثامن - اعداد الاستراتيجيات - يناقش التخطيط الاستراتيجى ومبادئ الميزة التنافسية والتكامل الرأسى والاستراتيجية الافقية واستراتيجية العمليات .

- الباب التاسع - أشكال التنظيمات واتخاذ القرار - يبحث فى بنية التنظيم والهيكل التنظيمية وعملية اتخاذ القرار .

وهكذا فان ما ذكر ترتيبا وتفصيلا فى الباب الأول والباب الثانى والثالث على صعيد العالم المتقدم لا يتحقق الا بالادارة بالشكل الموضح بالباب الرابع كما ان ما ذكر ترتيبا وتفصيلا أيضا فى الباب الخامس والسادس على صعيد الوطن لا يتحقق الا بالادارة المصرية بالشكل الموضح بالباب السابع .

وإذا كانت - منشأة العمل - محور هذا الكتاب . هي القادرة على أحداث التغيير فى مستقبل الأفراد وعلى رفع الاعباء عن كاهل الدولة وهى - الجزء - الذى سيجرك - الكل - فبدون ادنى شك فان - ادارة المنشأة - هى العنصر الرئيسى المحرك لهذا التغيير ومن هنا تأتى أهمية الباب الثامن والباب التاسع فى شرح الأدوات التى تستخدمها ادارة المنشأة فى عملية التغيير .

ان هذا الكتاب يتجه إلى القراء من الممارسين من رجال الأعمال والمسؤولين عن قيادة العمل التنفيذى وبالتالى فهو مختلف فى منهجه وأسلوبه عن الكتب الاكاديمية وليس المقصود منه ان يضع ردوداً وحلولاً قاطعة للموضوعات المتناولة بل انه فى بعض الأحيان وعلى عكس ذلك قد يثير العديد من التساؤلات ويترك للقارئ مهمة وحرية الرد ، وذلك لا يمنع ان تكون الدراسة بحثاً علمياً مصنفاً يعتمد على مئات المصادر والمراجع ، ولقد تعمدت استخدام الكثير من المصطلحات الانجليزية الشائعة اليوم فى عالم الادارة والتى ستصادف القارئ العربى فى كافة المقالات والكتب والمراجع الحديثة وهناك منها ما لم يحظ بعد بترجمة عربية دقيقة مثل كلمة Entrepreneur كما تعمدت أيضاً التركيز على أسماء الشركات العالمية المشهورة وأسماء مديريها والتى صارت معرفتها من ضروريات العمل الادارى .

وتبقى فى النهاية كلمة شكر وتقدير إلى كل من الدكتور على السلمى والدكتور حازم الجبلاوى والدكتور زكريا جاد والدكتور فتوح أبو العزم حيث يعود الفضل فى ظهور هذا الكتاب اليهم . فقد اعطونى أهم وأغلى ما يملكون وهو رأيهم وفكرهم . اننى مدين لهم لما اضافوه إلى فهمى وكيفية الصياغة كما أتوجه بشكر خاص للباحث الأستاذ أحمد عبد الحليم شعراوى الذى قام بكل اهتمام ودراية بالتصحيح اللغوى .

لقد بدأت هذا الكتاب فى صيف ١٩٨٨ وانتهيت من كتابه المسودة الأولى فى مايو ١٩٨٩ الا ان الأفكار والملاحظات التى طرحها هؤلاء الأساتذة الأفاضل الزمتمنى باجراء تعديلات واضافات على الكتاب جعلته أكثر تماسكا فى المنهج والصياغة ولكنها فى نفس الوقت أخرت كتابته النهائية إلى اكتوبر ١٩٨٩ .

محمد شريف دلاور

الجزء الأول

الرؤيا والاتجاه

- * الباب الأول : المستقبل والتكنولوجيا .
- * الباب الثاني : المنافسة العالمية .
- * الباب الثالث : نظم وتطبيقات .
- * الباب الرابع : الإدارة : مفاهيم جديدة .

الباب الأول

المستقبل والتكنولوجيا

١٠١٠١ نظرة مستقبلية :

١٠١٠١ فى ديسمبر ١٩٨٨ وفى مدينة غرناطة اجتمع تحت إشراف منظمة اليونسكو- علماء ورجال فكر من كافة التخصصات والاتجاهات جاءوا من أنحاء العالم لتحليل التغيرات التى ستحدثها التكنولوجيات الجديدة على المجتمع الصناعى حيث قال أحدهم : «إننا كمن يجرى فى الظلام... نحن نتقدم بسرعة رهيبية ولكن لا ندرى فى أى اتجاه!» وهى كلمة تصف بدقة الوضع الراهن فى المجتمعات الصناعية الأكثر تقدماً ، حيث هذا السيل من الابتكارات والتكنولوجيات الجديدة فالمفكرون يدركون تماماً أن النموذج الحالى للمجتمع الصناعى على وشك الانتهاء ، وأنه لن يعيش أبعد من نهاية القرن الحالى ولكنهم لا يزالون يبحثون عن شكل النموذج الجديد! ، فالجميع يتوقع تطوراً ليس على مستوى المؤسسات *INSTITUTIONS* ، ولكن على مستوى المجتمع وخاصة « المنشآت » التى ستكون فى طبيعة التغيير ، بل نواة التغيير ، فالمجتمع الصناعى قد انتظم حول « خطوط الانتاج » وفى الوقت الحالى كما يقول الاقتصادى الأسباني *Eduardo Punset* لا يوجد اكتشاف مماثل يصلح لوصف وتنظيم المجتمع الجديد .

٢٠١٠١ وكان « نادى روما » أول من حاول دراسة النمو (على المستوى العالمى) لاكتشاف اتجاهات المستقبل ووضعها فى نموذج كمى وذلك من خلال النموذج *world 1* للبروفسور *JAY FORRESTER* من الـ *MIT* وعناصر النموذج : السكان / الانتاج الزراعى والصناعى / الموارد الطبيعية / التلوث والبيئة ، وقد تم تحسين النموذج تحت اسم *world 2* ولكنه ظل أيضاً يفتقر إلى العناصر التى أوجدتها علوم الاقتصاد ، والاجتماع ، والسياسة ، وعلم النفس ، كما لم يأخذ النموذج فى الاعتبار أثر التقدم التكنولوجى والتغيرات المفاجئة الناجمة عن هذا التقدم ، ونموذج

Meadows تحت اسم world 3 لم يختلف كثيرا عن نماذج Forrester باستثناء إضافة عدد من العناصر، وفي عام ١٩٨١ أكد البروفيسور Geoffrey Holister في مقالة في مجلة اليونسكو تحت عنوان « *Impact of science on society* » أن الافتراضات المستعملة بواسطة واضعي هذه النماذج المعلوماتية ليست في الحقيقة أقل أو أكثر واقعية من تلك الافتراضات المستعملة في النماذج الاقتصادية *Econometric Models* التي يضعها الاقتصاديون، ففي كلتي الحالتين، هي افتراضات نظرية والفرق الوحيد أنها افتراضات مختلفة عن بعضها فقط.

ويقف الاقتصاديون التقليديون موقف العداء التام لكل من يعترض أو يهمل هذه النماذج وللأسف فإن الكثير من هؤلاء الاقتصاديين فقد التعامل مع الواقع الحقيقي للاقتصاد وأصبح تفكيرهم منصبا أساسا على المشاكل المالية، وهذا لا يعني أن النماذج الكمية (سواء كانت معلوماتية أو اقتصادية) غير مهمة، بل على العكس ولكنها لا تكفي وحدها لتحديد الاتجاهات المستقبلية، فالنماذج مفيدة لفهم الكثير من التطورات المعقدة التي تنتظرنا [حيث أن التقدم يحل مشاكل الحاضر ليحل محلها مشاكل المستقبل] ولكن هذه النماذج مهما كانت دقتها، لا يمكن أن تمدنا بالشكل والاتجاه النهائي، فالمستقبل والنمو لا يمكن تصوره على أساس « الكم » فقط، لأن أي نمو كمي لابد أن يتوقف عند مرحلة ما .. فلنتخيل مثلا نموا في الانتاج الصناعي بالنمط الحالي وبمعدل ٥ ٪ سنويا، معنى ذلك أننا سنصل إلى ٥٠٠ ضعف ما نحن عليه الآن، وذلك في نهاية القرن القادم، هل يمكن بالتالي أن نتخيل هذا الكم الهائل من الموارد والعوادم والتلوث خلال مائة عام من الآن؟ وبالتالي فإن أية دراسة كمية ستقف قاصرة أمام تصوّرات المستقبل لأنه بالقطع ستكون هناك تأثيرات اجتماعية لا يمكن التكهّن بها الآن نظرا لتطور التكنولوجيات الجديدة والمتلاحقة، وسيبقى التقدم التكنولوجي هو القوة المحركة للتطورات الاقتصادية طويلة المدى بشرط أن يأتي هذا التقدم في بيئة سياسية واجتماعية مناسبة، ورغم رفض كاتب هذه السطور الأخذ بنتائج هذه النماذج فإنه يتفق أيضا مع رأي هؤلاء الذين يرون أنه لا اثبات لدينا بأن التقدم التكنولوجي وحده يمكنه انقاذ العالم من تلك المخاطر الموضحة بالنماذج الكمية، فكل النماذج تعتمد على عنصرين: (أ) عنصر مسبق التحديد *predetermined* (ب) عنصر غير مؤكد *uncertain* وبالتالي فإنها لا تكشف عن المستقبل ولكنها تساعدنا فقط على تفكير منظم ومرتب، وعلينا الآن نقوم باستبدال

أدوات الفكر باللجوء إلى نماذج ميكانيكية على أمل أن تعطينا توقعاً سحرياً للمستقبل بل واجب علينا اللجوء لكل أدوات العقل ومنها التفكير المنطقي والتعمق والفهم وأن نتجول في بعض الأحيان بعقولنا بعيداً عن تلك النماذج وبعض النظريات الاقتصادية الجامدة .

٢٠١ ما بعد الصناعة ؟

١٠٢٠١ وعلى الطرف الآخر وعلى نقيض تفكير رجال الاقتصاد والاحصاء يأتي «المستقبلون» *Futurologists* ، وغالبيتهم من الولايات المتحدة ولهم تأثير واضح نظراً لانتشار أفكارهم من خلال كتب رائجة وواسعة الانتشار *Best Sellers* ، يجنحون بخيالهم إلى تصورات للمستقبل قد تقنع في بادئ الأمر العامة أو غير المتخصصين ، أو قد تقنع بعض المتسرعين الذين يريدون «تصور مستقبل جاهز» مثل «الوجبات الجاهزة» يبنون عليه أفكارهم ليستريحوا من مشقة التفكير الجاد .

١٠٢٠١ إنَّ القول بأن المجتمعات الصناعية المتقدمة تتجه نحو «مجتمع ما بعد الصناعة» أو «مجتمع الخدمات» أو «مجتمع المعلومات» لا تعبر سوى عن بعض جوانب هذا المجتمع المرتقب والذي لا زال غير واضح المعالم ، من حيث الأسس والهيكل ، ومن المؤكد أنه لن يصبح مجتمعاً «غير صناعي» بل على العكس فإنه مجتمع قد يصل إلى قمة الصناعة ، حيث أن الطلب على المنتجات الصناعية سيزيد من حيث الكم والكيف ، ولكننا أحياناً نستعمل تعبير «ما بعد الصناعة» نظراً لأن التقدم الفني سيعطي إنتاجاً أوفر وأكثر بعدد أقل من العمالة في الصناعة ، واستخدامات أقل في الطاقة للوحدة المنتجة ، واستخدامات أقل للموارد المعدنية التقليدية فإذا نظرنا مثلاً إلى :

* استعمالات الليزر المختلفة

* تكنولوجيا المحيطات والفضاء

* ربط التصميم بالحاسب الآلي بالتصنيع بالحاسب الآلي :

CAD/CAM Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacture

* استخدامات الإنسان الآلي ROBOTS

* التكنولوجيا الحيوية BIO1ECHNOLOGY

* المواد الجديدة مثل البلاستيك المقوى ULTRA REINFORCED PLASTICS والألياف

ذات المقاومة العالية وأنواع السيراميك الجديدة .

فإننا ندرك كيف أصبحت هذه التكنولوجيات واسعة الأفق لدرجة أنه يمكن إيجاد تطبيقات عديدة لها تمشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لكل بلد ، ومن الخطأ التصور مثل « النماذج » سألقة الذكر ، أن العالم سيفنى بمجرد نضوب الموارد الحالية لأن الإنسانية أصبحت فى مرحلة من التقدم الفنى يسمح لها باستبدال هذه الموارد كلما ظهرت فعلا الحاجة لهذا الاستبدال (فمثلا اليورانيوم لم يكن مصدرا للطاقة قبل اختراع المفاعلات النووية) . وسوف يسمح التقدم العلمى والخيارات الابتكارية فى كل المجالات بخلق منتجات جديدة وخدمات جديدة وأسواق جديدة ورغم أن الصناعة نفسها (صغرت أو كبرت) لن تتمكن من امتصاص العمالة فإن كل الأنشطة الملحقة بها والناجمة عنها ستكون المجال الحقيقى للعمالة (مثال بسيط : الفندق وهو قمة الشكل الخدمى ، ماذا به وماذا يستعمل ؟ الموكيت المُصنَّع - الاضاءة المصنعة - المطابخ المصنعة - الأسانسيرات المصنعة - الحجرات المصنعة - المبانى بواسطة آلات مصنعة - أدوات النظافة المصنعة - التليفزيون المصنع ، وربما غدا حاسب آلى أيضا فى كل حجرة فكل ما تقع عليه الأعين أو تلمسه الأيدي فى هذا المجتمع الخدمى الصغير ما هو إلا منتجات صناعية) .

٣٠٢٠١ إنَّه لخطأ فادح أيضا أن نفترض أن المجتمعات المتقدمة ستكون « مجتمعات معلومات » حيث أن استهلاك المعلومات سيكون بديلا لاستهلاك المنتجات أو الطاقة ، فإنه مهما كان الأمر ، فهناك حدود لاستيعاب الإنسان للمعلومات (غير المنتجات التى لا حدود لاستعمالاتها كلمة ظهرت أنواع جديدة) ولاشك أن الحصول على المعلومات سيكون أيسر وأسهل وأدق وأكثر دسامة من اليوم ولكنها - أى المعلومات - فى النهاية محدودة بطاقة الإنسان الاستيعابية ، وبالتقافة العامة للجماهير . أن تعبير « مجتمع المعلومات » نابع من أننا وبالضرورة سنقوم بكثير من الأعمال سواء فى مجال الإنتاج أو مجال الخدمات باستخدام الحاسبات الآلية ، كما أن سهولة الاطلاع والحصول على المعلومات سينتج عنها أن عدداً كبيراً جداً من البشر سيتعامل فى هذا المجال ، وبالتالي لا يجب إعطاء هذا التعبير مفهوماً أبعد من مفهومه الحقيقى ، وفى الفترة القادمة فإن العبرة ليست فى تخزين الإنسان للكلمة الهائل من المعلومات التى ستكون متوفرة لديه بل فى كيفية التعامل مع أجهزة المعلومات .

الخلاصة : إنه مهما كانت المسميات والمصطلحات اللغوية العديدة ، وأياً كان الشكل الذى سيأخذه المجتمع ، فإن مجتمع القرن الواحد والعشرين هو المجتمع الذى تتبلور ، بل وتتنضج فيه الصناعة ، وتصبح مطلباً مطلقاً لكل المجتمعات .

ولذا فإننا نجد الكثير من المفكرين يطلقون على هذه التحولات « الثورة الصناعية الثالثة » . وإذا كان الجدل حول ضمور القاعدة الصناعية غير مقبول ، فإنه ليس معنى ذلك ألا نحاول عرض أفكار بعض الكتاب من دارسى المستقبل فى الثمانينات ، وأن نأخذ منها القدر الذى يتناسب مع التفكير الجاد فى اتجاهات المستقبل وهم يدللون على الانتقال من « مجتمع الصناعة » إلى « مجتمع المعلومات » بالآتى :

* شهد عام ١٩٥٦ ولأول مرة فى المجتمعات المتقدمة زيادة نسبة العاملين بالأعمال الذهنية عن العاملين بالأعمال اليدوية .

* الحاسب الآلى إلى التليفزيون الموصل بالكابل *Cable Television*

* الأقمار الصناعية وشبكة الاتصالات العالمية .

* مجتمع ما بعد الصناعة يرتكز على « الخدمات » وأن نسبة كبيرة من العاملين حالياً فى الخدمات يعملون فى خلق ونسق *processing* وتوزيع المعلوماتية .

* تغير نسب تركيبة المهن فى المجتمع (العامل الزراعى / العامل الصناعى الموظف /) .

* المورد الاستراتيجى فى المجتمع الصناعى هو رأس المال *strategic resource* بينما فى مجتمع ما بعد الصناعة أصبح المورد الاستراتيجى هو المعلوماتية ويضربون مثالا على ذلك بأن مجال أشباه الموصلات *semi-conductors* هى صناعة كثيفة الفكر *Brain-intensive industry* وليست كثيفة رأس المال *capital intensive* مثل صناعة السيارات .

* إن المجتمع الصناعى لم يبلغ الزراعة ، بل لقد حصل تطور كمى وكيفى فى الزراعة نتج عنه انتاج زراعى أوفر بكثير مما كان فى المجتمع الزراعى ، وبالتالي فإن مجتمع المعلومات لن يلغى الصناعة بل سيطورها كما وكيفا .

* النمو الهائل فى مجال الأعمال الصغيرة التى تتصف بزوح الخلق والابتكار والاقدام *Entrepreneurship* وهى سمة فترات الانتقال من نمط اقتصادى إلى آخر .

* الانتقال إلى الإنتاج الكبير في المعلومات *Mass production* مثلما تم في السيارات في الماضي .

* مراكز القوى، تنتقل من القلّة التي تمتلك المال، إلى الغالبية، التي تمتلك المعلومة .

* سقوط الأيديولوجيات، وذهاب البعض إلى ضرورة إيجاد نظرية جديدة لقيمة المعرفة، لتحل محل نظرية قيمة العمل

Knowledge theory of value instead of labor theory of value

* الانتقال من النقود إلى التعامل الإلكتروني مثل الانتقال من التبادل السلعي للنقود .

* شبكة الاتصالات هي التي ستنتقل المنتجات الجديدة في مجتمع المعلومات مثلما كانت شبكة الطرق تنقل المنتجات الصناعية في مجتمع الصناعة (الخطاب يصل إليك في ٣ أو ٤ أيام بالبريد العادي، ويأخذ ثوان معدودة إذا أرسل إليك بالفاكس، أو البريد الإلكتروني) .

* تكنولوجيا الحاسب الآلي، هي المحرك لعصر المعلومات، مثلما الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية .

* وتحليل دقيق لهذه الإبداعات، نجد أن العديد منها افتقد الصحة والصواب وأنّ انتشارها، مرجعه أساسا بريق الكلمة، وأسلوب العرض !!

٢٠١٠ مدينة فاضلة تكنولوجية!

أما فيما يخصّ المنشأة الإنتاجية والخدمية، وهي نواة التغيير - باتفاق الجميع، في هذه الحالة - فبرغم عدم وضوح الرؤية لدى العديد من العلماء والمفكرين بخصوصها، إلا أن بعض دارسي المستقبل جنحوا بخيالهم إلى حد تصور ووضع خطوط مدينة فاضلة جديدة على النحو التالي :

* إن انتقال إدارة المنشآت الإنتاجية والخدمية من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الدائري، أو الشبكي، أو الهرم المقلوب، يجعلها شبيهة بالفرقة الموسيقية التي يقودها ما يسترو لعزف سيمفونية جميلة حيث أن النظم الهرمية فشلت في تحقيق أهداف المنشأة .

* ستفرض التكنولوجيا الحديثة الديمقراطية الحقبة ، إذ تصبح القيمة الكبرى للعامل ، هي إتقانه لعمله بصرف النظر عن مرتبته الوظيفية وهذا ما نراه فى الفرقة الموسيقية ، حيث لا يتميز أى فرد فيها إلا بمقدار إتقانه للعزف .

* كان العامل فى الماضى لا يفكر إلا فى طاعة الأوامر ، أما الآن فعلى العامل أن يفكر فيما يعمل ، وفيما يمكنه من رفع كفاءة عمله وكفاءة عمل زملائه تماما ، كما يفعل العازف فى الفرقة الموسيقية .

* بسبب تحول جميع العاملين فى المنشأة إلى أفراد مبدعين وبسبب إلغاء وظائف الاشراف والمراقبة ، ستتحول مشاعر المنافسة ، والسيطرة إلى مشاعر التعاون والمشاركة ، فعازف الكمان الماهر لا يتطلع إلى أن يصبح ما يسترو الفريق ، بقدر ما يتطلع إلى انتقال فريقه إلى مركز أرقى وأعلى ، أو انتقاله هو إلى فريق آخر أكثر نجاحاً وشهرة .

* ستصبح المعلومات تحت يد كل فرد فى المنشأة تماما كما لدى العازفين ، كل عازف أمامه النوتة التى تخصه والتى - فى نفس الوقت - تتفق مع المعلومات التى أمام زملائه وما عليه إلا أن يبدع فى تخصصه ، ويتناسق مع زملائه .

* سيصبح هدف جميع العاملين هو تحقيق هدف المنشأة ، كما أن هدف جميع العازفين هو أن تخرج السيمفونية كأحسن ما يكون الاخراج .

ونؤكد للقارئ أن هذا لا يحدث فعلا إلا فى الفرق الموسيقية فقط ، وعدد قليل جدا من المنشآت صغيرة الحجم ، وأنه لا يوجد أى مثال واقعى ، أو حتى اتجاه لمثل هذه التصورات القى من شأنها إذا قمنا بتصديقها إحداث إحباط رهيب لدى مديرينا وعمالنا ، وإحساس بالعجز بأن هناك صفات بشر غير صفات بشرنا ، وأنه لا أمل لدينا فى المستقبل وهنا تكمن خطورة هذا التفكير ونقله إلينا بدون نقل الصورة الحقيقية لما يجرى فى المنشآت فى الدول المتقدمة ، حيث يشكو الكثيرون من الصراعات والتحكم وفقدان الحرية الشخصية داخل المنشأة ، والخوف من السلطة العليا ، والنفاق والتجسس . ولكنى أرجو ألا يفهم فى ذلك أن التقدم التكنولوجى لن يودى إلى تحسن أحوال العمل وإلى عدالة اجتماعية أكبر ، بل سيؤدى إلى تحسن ملموس فى حياة الإنسان العملية والشخصية ، ولكنه ليس بالصورة التى وصفت بسيمفونية الفرقة الموسيقية !

١٠٤٠١ . الوجه الإنساني للتكنولوجيا :

١٠٤٠١ بدأ العالم المتقدم يدرك أهمية إيجاد توازن بين الابتكارات المادية التي تحدثها التكنولوجيا ، وبين الاحتياجات المعنوية المتأصلة في الطبيعة الإنسانية ، ومثال على ذلك التليفزيون ، وهو من أقوى التكنولوجيات الدخيلة على الإنسان ، وكان في أول عهده يستخدم للتأثير على الإنسان وتوجيهه ثم تحول شيئا فشيئا إلى أداة لإشباع فكره ، وليس مجرد تسلية والكثير منا عندما يذهب إلى الخارج ، يشعر بهذا الاحترام الموجه إليه من خلال برامج التليفزيون ، ولا أبالغ إذا قلت أن العديد من المثقفين والصحفيين المصريين يجدون مادتهم عند مشاهدة التليفزيون في الخارج (مثلما كان الكاتب أو الصحفي في الماضي ينتقل بين المكاتب العامة ودار الكتب في الخارج) ! والتحدى الذي تواجهه البشرية ، هو بالذات في بلورة هذه العلاقة بين التكنولوجيا وقدرات ورغبات الإنسان ، فلقد كان رد الإنسان في العالم (وفي مصر أيضا) على كافة الماديات التي تخلقها التكنولوجيا ، بمزيد من القيم الروحية والتدين (لا أتكلم هنا عن التطرف الذي له أسباب أخرى مختلفة سواء في العالم المتقدم أو النامي) والرجوع إلى التأصيل في كثير من الأعمال [مثال : لاحظ أن دخول منسق الكلمات *Word processor* في المكاتب أدى إلى زيادة في المذكرات المكتوبة يدويا .. كما أنه بالتأكيد لن يستعمل في الخطابات الغرامية ، كما أن الشعراء سيفضلون دائما كتابة أشعارهم بخط أيديهم] المقصود إذن أن التكنولوجيا ستسير في خطوط متوازية مع ملكات الإنسان ، ولن تقبل إلا التكنولوجيات التي تساعد على تحرره ، فنحن مثلا نضع - من أجل التسهيل - أشكالاً نمطية للمرتبات والأجور والحوافز والمعاملات التأمينية والصحية والاجازات ، وهذه الأشكال تفرض على الجميع بصرف النظر عن خصوصية كل إنسان ، ولم يكن أمامنا طريق آخر غير هذه النمطية ، ولكننا إذا نظرنا الآن إلى إمكانات الحاسب الآلى فإنه - وبدون أى مجهود - بالإمكان تفصيل عقد ووضع خاص لكل عامل يتفق مع ظروفه وشخصيته ورغباته ، إذن فالاستخدام الأمثل والمقبول لأى تكنولوجيا مستحدثة هو تطويرها لتحقيق « الإنسان الفرد » وليس « الإنسان القطيع » . ولكل تكنولوجيا مخاطرها ، فالآن وبعد أربعين عاما من شروق عهد الحاسب الآلى ، وبعد أن أصبحت المجتمعات المتقدمة تعتمد عليه اعتمادا كلياً بدءاً من مخزون السوبر ماركت إلى نظم الدفاع الحربية ، مروراً بالبنوك والبورصات

والطيران والشركات والأبحاث والجامعات ، فإن عالم الكمبيوتر مهدد من عدو من داخله « الفيروس » Virus وهو هذا الافساد الذى يتم فى البرامج ولا يكتشف إلا بعد فترة ، يكون قد انتقل تماما مثل الفيروس بين كافة الأجهزة المترابطة والمتعاملة مع بعضها .

إننا أمام تحذيرات من نوع جديد مثل « لا تنقل برامج - لا تدع أحد يمس حاسبك الآلى » !
Don't share disks - Don't copy software - Don't let anyone touch your machine.”!
٢٠٤٠١ لقد بدأ عهد المنازل أو الأكواخ الالكترونية *Electronic cottages* والتي يتحكم الإنسان فى كل متطلباته فى المنزل الكترونيا ومن خلال جهاز تحكم بسيط بل إن الكثير من الأعمال تؤدى الآن من المنزل مباشرة ، وحتى برامج الشراء سواء للمواد الغذائية أو غيرها من المستلزمات ، يمكن شراؤها عن طريق برامج الشراء التى ستكون متوفرة على أشرطة الفيديو ، ونفس الشيء يتم الآن فى الاجتماعات *Teleconferencing* التى تتم بواسطة أجهزة الاتصالات دون مشقة الانتقال من مكان إلى آخر ، ورغم ذلك فاعتقادى أن هذه الامكانيات ستستخدم فقط عند الطوارئ وليست بصفة متكررة وعادية وبالتالي ستكون محدودة الاستعمال رغم توافرها ، فالإنسان فى حاجة إلى مقابلة إنسان آخر والإنسان فى حاجة إلى الذهاب إلى العمل وفى حاجة إلى الذهاب إلى المشتريات ، والاحاس بأنه وسط ومع الآخرين ، وحيث أنه سيقضى جزءاً كبيراً من وقته أمام شاشات الحاسب الآلى وشاشات التلفزيون فإن التوازن المطلوب لبقائه سيدفعه إلى المزيد من الخروج والالتحام بالطبيعة وممارسة كافة الهوايات المرتبطة بها [سياحة الترفيه اليوم كصناعة أكبر وأهم بكثير من سياحة الآثار والتاريخ] وهنا سيأتى دور المنشآت والمؤسسات - وهى النواة التى تكلمنا عنها - فى تنمية كل ما يحقق هذا التوازن للإنسان ، وستنجم هذه المنشآت فى استقطاب أفضل العناصر ، لا بإعطائها أكبر عائد مادي ، ولكن بتوفير هذه الرعاية ، أو بالأصح بإعطاء الامتيازات التى تحقق هذا التوازن .

٥٠١ المشاركة الجماعية :

* لاشك أننا سنشهد (ونشاهد الآن) عدم إمكانية الدول والمؤسسات العامة من ملاحقة متطلبات مواطنيها ، مما سيدعو المواطنين إلى المزيد من الاعتماد على الذات ، وعلى المساعدات المتبادلة بينهم وعلى منشأة العمل - كنواة ارتكازية يعيش

ويدور حولها الأفراد- وذلك بدلا من الاعتماد على الدولة والمؤسسات الكبيرة بها ،
والتي- كما أسلفنا فى بدء هذا الكتاب- لن يصيبها تغيير كبير يذكر على عكس
منشأة العمل ، والاعتماد على الذات يعنى إمكانيات مادية من ناحية ، وإمكانيات
غير مادية من ناحية أخرى فمحاربة التدخين فى الأماكن العامة محافظة على صحة
المواطنين ، والتغير فى أنماط وعادات استهلاك الطعام ، وعدم الاعتداء على البيئة
المحيطة بإلقاء القاذورات ، أو الضوضاء تتطلب وعيا من المواطنين ، أكثر من أية
إمكانات مادية ، بينما مساعدة العجزة ، وبناء وتطوير العيادات الصحية الصغيرة ،
وبناء المساكن لمحدودى الدخل ، ورفض الشباب للعمل الوظيفى والاتجاه نحو
الاستقلالية فى مشروع خاص صغير ، وممارسة الرياضة فى المصنع ، والمدرسة ،
والتركيز على التعليم المنزلى *home education* بجانب المدرسة (نظرا لشيوع
الحاسب الآلى فى المنازل مستقبلا مثل التلفزيون) كل ذلك سيتطلب إمكانات مادية
من جماعات المصالح ، ورجال الأعمال والمنشآت ، والنوادي ، والجمعيات التى
يكونها المواطنون لهذه الأغراض ، وسيكون للمنشآت والمؤسسات دور رائد فى هذا
الاتجاه ، فالحل ليس فى زيادة عدد المستشفيات والنوادي ، ومراكز الخدمات ، لأنه
مهما فعلنا فهى لن تكفى ، ولكن الحل سيتأتى بتشجيع الحلول الذاتية التى تتم عن
طريق المنشآت وتشجيع هذه الأنماط [مثل العلاك ، أو الولادة بالمنزل عن طريق
الفرق الطبية وفرق التمريض وإيجاد التسهيلات لمثل هذا العلاج] ، إننا نلمس هذا
الاتجاه الآن فى كافة الدول المتقدمة ، حيث أصبحت الشركات تتولى على سبيل
المثال برامج للياقة البدنية لأفرادها *Fitness programs* ويعود العالم إلى العلاج
بالأعشاب بدلا من الإسراف الرهيب فى الأدوية وخاصة تلك الحالات العادية التى
لا تستدعى علاجا بالأدوية الكيماوية كما نجد الآن نوعا من الرقابة الشعبية الفعالة
ممثلة فى كتائب المتطوعين *Volunteer citizen officers* فى شتى النواحي [النظافة
مثلا] وفى الشركات نفسها ، فإننا نشاهد الآن أربع اتجاهات رئيسية :

أ - مشاركة المستهلك فى الرأى .

ب- عدد إضافى من أعضاء مجلس الإدارة من خارج المنشأة .

ج- مشاركة جديدة وفعالة من المساهمين .

د - مشاركة أكبر من العاملين .

كما أصبح « البعد الاجتماعى » هو المسيطر على نشاط الشركة ، فأصبح القول
بأن شركة *Kellog* مثلا تشجع التغذية ، بدلا من القول بأن شركة كيلوج تنتج

أصنافاً من الحبوب *peddle cereal* ومشاركة المستهلكين على هيئة مجموعة استشارية *advisory group*، يساعد على مناقشة العديد من المسائل قبل وصول المنتج إلى المستهلك، حيث أن في الماضي كان لقاء المستهلك مع المنتجات لا يتم إلا في محل البيع أي عند بيع السلعة، وبالتالي احتمال قبولها، أو رفضها من المستهلك أما مشاركة المساهمين، فيكفي التذليل بما حدث في شركة *VOLVO* عام ١٩٧٩ عندما أجبر ١٣٠٠٠٠ مساهم شركتهم على التخلي عن مشروعها ببيع ٤٠٪ من حصة الشركة للحكومة النرويجية مقابل ١٢٥ مليون دولار.

إنَّ الحركة الواعية لمشاركة المستهلكين والمساهمين والخبراء من خارج المنشأة، ستعيد تشكيل الشكل العام للمنشأة، وتجعلها أكثر إنسانية وتجاوباً مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع وتسمح بتوسيع قاعدة اللامركزية في اتخاذ القرار.

٦٠١ مجتمع متعدد الخيارات *Multiple option society* لقد شاهد العالم منذ بدء السبعينات تنوعاً في المنتجات والخدمات لم يسبق له مثيل وإن دلَّ على شيء فإنما يدل على أن التقدم التكنولوجي هدفه إشباع العديد من الأذواق والتطلعات لدى جمهور المستهلكين، وإنشاء ما أطلق عليه خبراء الدعاية والاعلان «مجتمع السوق المجزئة اللامركزية» *« A market segmented, market decentralized society »* وإذا عدنا بذاكرتنا إلى الوراء قليلاً فإننا نتذكر كيف كانت الحمايات بيضاء فقط، والتليفونات سوداء فقط! فتعدد الخيارات أمام المستهلك يحقق له ذاته من خلال التنوع، وكذلك فإن مثل هذا التنوع، هو القادر على خلق فرص عمل جديدة نتيجة مشروعات جديدة تلبي الرغبات المتنوعة للإنسان في كافة المجالات الانتاجية والخدمية، مثل الفنون، والطعام، والترفيه، ولا يقتصر التعدد على المنتجات والخدمات، بل امتد إلى نشاط الإنسان، فانتشرت في المجتمعات الصناعية المتقدمة ظاهرة العمل المرن *Flex time* والعمل الجزئي *part time* والعمل بالمشاركة مع آخر *Job sharing* والعمل في المنزل، وجاءت هذه الخيارات الاضافية لصالح المرأة (التي تريد مثلاً قضاء أعمال منزلية)، أو الشاب (الذي يريد مواصلة تعليمه) فهذه الخيارات في الوقت الذي تقضى فيه على البطالة (حيث تسمح بعدد أكبر من العاملين) فإنها في نفس الوقت تحقق إشباع حاجات الإنسان الذي تملئ عليه

الظروف التزامات أخرى، وإذا انتقلنا إلى مجال الثقافة والترفيه مثلا، فإن التلفزيون الموصل بالكابل Cable TV هو شكل مماثل للمجلات المتخصصة بالنسبة للمجلات العامة، فالذى يشتري مجلة رياضية، أو مجلة ثقافية متخصصة، يمكنه الآن الحصول على برنامج رياضى أو ثقافى بالاختيار على شاشة التلفزيون.

٧٠١ العالم: قرية اقتصادية كبيرة؟ *Global Economic Village*

١٠٧٠١ هناك اختراعان ساعدا على الوصول إلى هذا المفهوم:

* الطائرات النفاثة.

* الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية.

ولا شك أن الدول التى تريد أن تدخل هذا العرين لتصبح جزءا من هذا العالم عليها إحداث تطور جذرى فى (١) المطارات (ب) شبكات الاتصال المحلية، والدولية، وسنتحدث بالتفصيل فى الباب الثانى عن العالمية *GLOBALIZATION* لنرى كيف أن العالم أصبح وحدة اقتصادية واحدة متكاملة ومتنافسة فى نفس الوقت.

٢٠٧٠١ إن «الأمس قد انتهى» ويجب علينا أن نتأقلم مع الواقع الجديد وهو ما يرفضه الكثيرون من أبناء الدول النامية، لقد استعمرت انجلترا أمريكا وانهزمت اليابان أمام الولايات المتحدة وكانت فرنسا وانجلترا ألد الأعداء لقرون وانتهى كل ذلك لأن العلاقات الجديدة بين الدول تبنى الآن على أساس التكنولوجيا وتحقيق المصالح المشتركة، وأصبحت الأيديولوجيا فى المقام الأخير من اهتمامات الدول، ويشاهد العالم الآن تعاونا اقتصاديا بين الصين واليابان، وبين الاتحاد السوفيتى والعالم الغربى، والمتغيرات العديدة فى الدول الاشتراكية (حقوق الإنسان والديمقراطية) تقربها فى المفهوم من الدول الرأسمالية، كل ذلك يقرب الإنسان من أخيه الإنسان [لقد تظاهر الألمان فى برلين الغربية على موقف صندوق النقد الدولى بالنسبة لديون العالم الثالث، بينما لم يشهد العالم الثالث نفسه أية مظاهر احتجاجاً على هذا الموقف].

٣٠٧٠١ إن علاقات الأمم ببعضها يجب أن تأخذ هذا التحول فى الاعتبار وللإنصاف فإن مصر من الدول التى تسير فعلا فى هذا الاتجاه من حيث علاقاتها

بالغرب والشرق والدول العربية واسرائيل ، وعلى قيادات الإدارة والأعمال فى الدول النامية أن تحذوا حذو الانفتاح السياسى لتحقيق مفهوم الترابط الاقتصادى بين الدول ، وخاصة أن العالم فى هذا الوقت بالذات يعيد ترتيب الإنتاج ، فأسبانيا والبرازيل تحل محل اليابان والسويد فى صناعة السفن ، ونشاهد أيضا ترتيب التوزيع الجغرافى للصناعات والتكنولوجيات الجديدة مثل الألكترونيات والتكنولوجيا العضوية ، ومصادر الطاقة الجديدة والبحث عن المعادن فى قاع المحيطات والبحور ، وعلى قيادات الأعمال والإدارة أن تستفيد من التطور السريع فى التكنولوجيا الذى يجعل العديد من المصانع غير مناسبة لبعض المنتجات فى العالم الغربى ، نتيجة ظروف معينة ، أو أنواع المستهلك أو المنافسة الشديدة داخل السوق المحلى نفسه وذلك بشراء مصانع مستعملة وبحالة جيدة ، وبالذات إذا كان لهذا المصنع طلب فى السوق الداخلى للدولة النامية ، وعلى سبيل المثال فإن الهند اشترت حديثا من كندا مصنع مستعمل *alkaline plant* بسعر شامل النقل والتركيب ٤ مليون دولار ، كان سيكلفها ما لا يقل عن ١٠ مليون دولار ، وبالطبع فإن فى مثل هذه الحالات على قيادات الأعمال بالدول النامية أن تكون شديدة الحذر حتى لا تكون مثل هذه الصفقات وسيلة للتخلص من بعض الصناعات الملوثة للبيئة .

٤٠٧٠١ إنَّ تشابك المصالح والعلاقات فرض على الدول المتقدمة فى الغرب والشرق سياستين :

* إنها لا تريد زعزعة الاستقرار الحالى ، بل تسعى إلى مزيد من الاستقرار
* إنها تريد رفع مستوى الدول الفقيرة ، بحيث لا تكون مصدر تهديد مستقبلى لها ، ولكى تتسع أسواقها لمنتجاتها الجديدة .

وعلىنا أن ندرك أنه فى عالم اليوم الذى تعتمد فيه كل دولة على الأخرى بما فى ذلك اعتماد الدول المتقدمة على الدول النامية فإن المساعدات التى تقدم إلينا ليست إحسان بل استثمار .

٨٠١ الضخم أو الصغير ؟ :

١٠٨٠١ فى السنوات الأخيرة ، نزل على رجال الأعمال والإدارة سيل من المقالات والكتب التى تمجد الحجم الصغير فى المنشأة ، وظهرت الكليشيات العريضة « الصغير هو الجميل » [*Small is Beautiful*] بمعنى أن المنشأة الصغيرة هى التى

يمكن من خلالها تحقيق الابتكار وروح الفريق العالية وجودة المنتج الخ... وأن المنشآت الصغيرة هي منشآت المستقبل، وضربت عشرات الأمثلة للتدليل على صحة هذا الاتجاه المستقبلي وعلى تعثر المنشآت الكبيرة وتطور حجم أعمالها، وأود هنا ذكر مثال شركة SEARS وهي أكبر تاجر فى العالم بإيرادات تعدت ٤٨ بليون دولار فى العام الماضى [أكبر من الدخل القومى لمصر] وتحت عنوان [Why Bigger is Badder] لماذا الأكبر هو الأسوأ؟ أوضح الكاتب بأن المصروفات الإدارية والبيعية بلغت ٣٠٪ من حجم المبيعات مقابل ٢٤٪ فى الشركة المنافسة K Mart و ١٧٪ فى شركة منافسة أخرى مشهورة Wal-Mart وأوضح أن البيروقراطية فى هذه الشركة التى تستخدم ٥٢٦ ألف موظف وعامل وصلت إلى درجة خطيرة، وأن SEARS تتحمل أعلى مصروفات توزيع فى تجارة التجزئة وصلت إلى ٨٪ من حجم المبيعات مقابل ٣٪ فى كل من Wal-Mart و K Mart، ولقد أوردت هذا المثال بالذات لأظهر نقطة جوهرية هي أن مفهوم الكبير والصغير فى الولايات المتحدة وفى الدول المتقدمة صناعيا غير المفهوم المألوف لدينا وعليه يجب ألا نتسرع بتأكيد أن الكبير سيء والصغير طيب قبل أن نعرف حجم الكبير وحجم الصغير.

٢٠٨٠١ ففى الولايات المتحدة يتم تعريف الشركات الصغيره بالآتى :

- * حجم المبيعات السنوى أقل من ١٥٠ مليون دولار
- * قيمة سوقية للشركة أكبر من ١ مليون دولار
- * قيمة جارية للسهم أعلى من دولار واحد

أما فى ألمانيا الغربية، فالمشروعات الصغيرة هي التى يعمل بها ٤٩ عامل وأقل، والمشروعات المتوسطة ما بين ٥٠ وحتى ٥٠٠ عامل ويصل الحد الأقصى لعائدها إلى ما يوزاى ٥٠ مليون دولار أمريكى.

٣٠٨٠١ هذا من حيث المفهوم والتعريف، وستندرج تحت ما هو صغير [طبقا للمفهوم السابق] منشآت عديدة مثل صناعات الملابس، والأحذية وأجهزة الانذار، والعيادات الطبية، وبرامج الحاسبات الآلية Software، وصناعة لعب الأطفال، والمعامل، والنقل، والتخزين والمطاعم، ودور النشر، وصناعة الأقلام، وصناعة الأدوات الرياضية ولأشك أن هذه المنشآت ستكون ناجحة جدا إذا لم يتعد حجمها

ما سلف ذكره، ولكن إذا انتقلنا إلى صناعات أخرى مثل الأسمنت والسيارات والكترونيات، والحديد والصلب، والصناعات الغذائية فإنه سيوضح لقارئ في الباب الثاني، أن البقاء لكل ما هو كبير وأن الكبير هو الأصلح، وخاصة عندما نتكلم عن أبحاث وتطوير بالبلبيين، ولذا فقد ظهرت موجة أخرى بعد موجة «الصغير» تمجد بدورها كل ما هو كبير، وبدأت كليشيهات جديدة «الكبير هو الجميل» *Big is beautiful* ووقع بعض خبراء الإدارة في «ورطة» بعد أن رددوا الأفكار الأولى، وبدأنا نسمع كثيرا في الآونة الأخيرة عن إفلاس أو بيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أسبانيا بعد دخولها السوق الأوروبية المشتركة منذ بضع سنوات، وفي ألمانيا الغربية مثلا وخلال العشر سنوات الأخيرة فقط تم إشهار افلاس ١٠٠ ألف من المحال الصغيرة التي تقع في دائرة المدن الكبرى، ويعود ذلك إلى التوسع في إنشاء المراكز التجارية الكبيرة، وقدرة هذه المراكز الكبيرة على البيع بأسعار تقل عن مثيلتها في المجال الصغيرة.

٤٠٨٠١ ولا يمكن تحقيق ربح في صناعة الطائرات المدنية قبل تصنيع ٥٠٠ طائرة من الطراز الجديد على امتداد عشر سنوات إنتاجية، فإنتاج طائرة مثل البوينج ٧٤٧ يتطلب التعامل مع ١٥٠٠ مقاول من الباطن ومتابعة ٤,٥ مليون قطعة مكونة، ومن الصعب جدا لأي عاقل أن يتصور كيف سيكون الصغير جميلاً في هذه الحالة؟ فما نكر بخصوص الطائرات ينطبق على صناعات الأسمنت والأدوية والبتروكيماويات والسيارات!

٥٠٨٠١ الخلاصة أنه يجب ألا نتشدد بالشعارات في هذه المسائل الفنية المعقدة، وعلينا أن ندرك أن اتجاهات المستقبل هي للضخم والصغير في نفس الوقت، طبقاً لنوعية الصناعات، أو الخدمات المؤداة، كما سنرى تفصيلاً بعد ذلك في الأبواب القادمة، فعمليات التعميم غير سليمة ولا يمكن أن ننظر إلى الأمور من زاوية واحدة فقط.

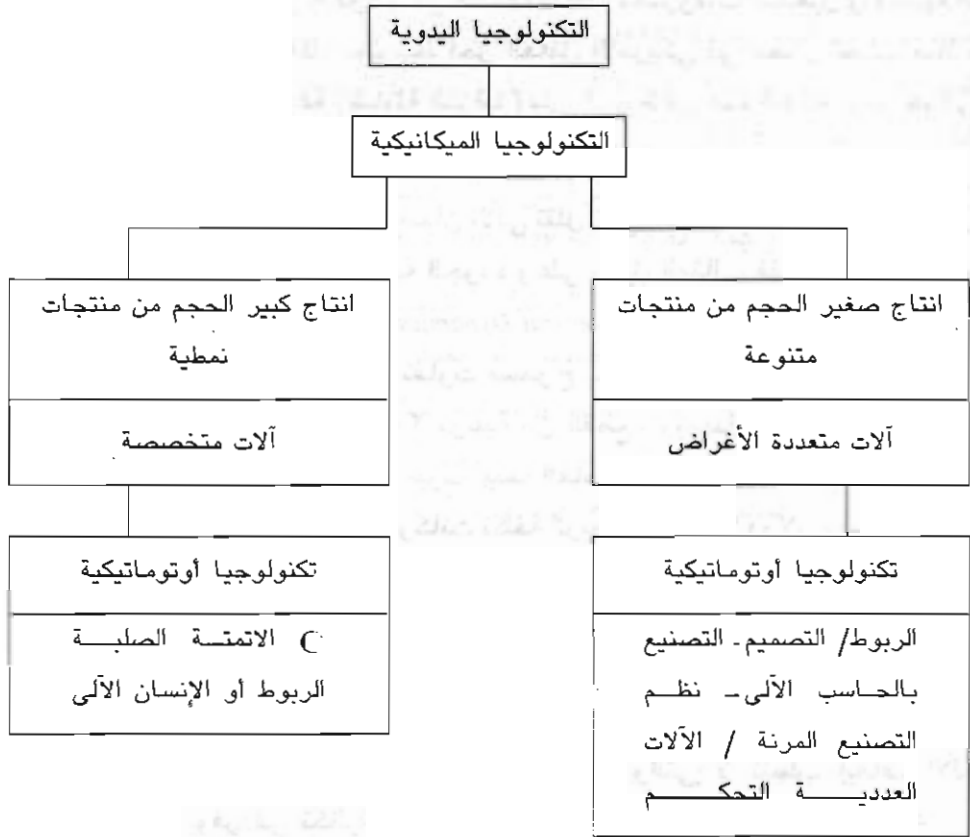
٩٠١ اقتصاديات المجال؟ (Economies of Scope)

١٠٩٠١ بتحليل تكنولوجيات التصنيع الجديدة، وبالذات ربط التصميم الذي يساعد فيه الحاسب الآلى C.A.D. بالتصنيع الذي يساعد فيه أيضا الحاسب الآلى C.A.M. فإن هذا الربط CAD / CAM هو الذي يحدث الآن تغييرات هائلة في اقتصاديات

المشروعات الصناعية، وهو القادر الآن على تحقيق الإنتاج بكميات صغيرة *Small lots* فى المنشآت الضخمة، والقادر أيضا على تحقيق كميات كبيرة فى المنشآت الصغيرة، أى أن تطبيقات *CAD / CAM* فى المنشآت الضخمة والصغيرة على السواء، أوجدت ولأول مرة، منتجات متنوعة، وبكميات محدودة وبأسعار أكثر منافسة، وبالتالي فإنَّ المنشآت المطبقة لهذه النظم *CAD/CAM* أصبح فى وسعها التغلب على قيود اقتصاديات الحجم *Economies of Scale*، ورغم نجاح هذه التطبيقات حتى الآن، إلا أنه لا يمكن لأحد أن يجزم أننا انتقلنا من عصر اقتصاديات الحجم إلى عصر اقتصاديات المجال *Economies of Scope Versus Economies of Scale* وبدون أدنى شك، فإنَّ هذا الاتجاه فى صالح صناعات الدول النامية التى فاتها قطار المنافسة فى اقتصاديات الحجم.

٢٠٩٠١ وتتواجد اقتصاديات المجال فى المنشآت التى تستخدم فيها نفس الآلة لإنتاج منتجات متعددة، وبأقل تكلفة عن الإنتاج المنفرد لكل منتج (*more cheaply in combination than separately*) فالآلة المتحكم فيها الكمبيوتر، لا فرق عندها بين إنتاج قطعة واحدة متماثلة عشر مرات، أو عشر قطع متباينة مرة واحدة من خلال مجموعة واحدة من التصميمات [*A family of design limits*] فالوقت المطلوب لتغيير المنتج على الآلة (وبالتالى التكاليف) منعدم حيث لا يتعدى قراءة برنامج الحاسب الألى لهذا الغرض، فالتطبيقات *CAD/CAM* وما سترتب عنها فى المستقبل، تعتبر بحق فلسفة جديدة فى التصنيع.

٣٠٩٠١ ومن الناحية الاستراتيجية فإن هذه التكنولوجيا ستسمح بمستويات إنتاج ودقة وتنوع فى خطوط الإنتاج لم تكن معروفة من قبل، خاصة بالنسبة للمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم (مثل منشآت القطاع العام فى مصر والتى من الصعب منافستها الآن للمنشآت الضخمة فى العالم، وبالذات منشآت الشركات متعددة الجنسيات) أما من الناحية التسويقية، فإن الشركات الكبيرة سيمكنها الآن توفير منتجات «مفصلة» على عملائها وأسواقها بدلا من الإنتاج الكبير النمطى، كما ستتمكن الشركات الصغيرة من خدمة أسواق الحجم الكبير *mass markets* والتى لم تتمكن من اختراقها فى الماضى، أمَّا من الناحية التنظيمية، فالضغط الواقع على المنشأة لإدماج التسويق بالتصميم، والتصميم بالإنتاج، والإنتاج باستراتيجية السوق الجديدة، سيحدث تغيرات عديدة على الأشكال التنظيمية الحالية [الجزء الثالث من هذا الكتاب].



● الأتمتة الصلبة *Hard Automation* تعنى أن النظام الأوتوماتيكي مبنى داخل المعدة .

١٠١٠٠١ استعمالات الإنسان الآلي ROBOTICS :

يستعمل الربوط الآن فى استخدامات فريدة مثل تجميع الأبدان عالية الانفجار ، وفى رفع قوالب الحديد الساخن ووضعها على المكابس كذلك يستعمل فى تحريك المواد المشعة فى المحطات النووية ، ومن المتوقع استخدام الربوط أيضا فى أعمال اللحام والتجميع عموما وصناعة السيارات الآن هى الأكثر استخداما للربوط ، فجنرال موتورز مثلا ، تنوى الوصول إلى استعمال ١٤٠٠٠ إنسان آلي فى عام

١٩٩٠ وبالنسبة للولايات المتحدة واليابان ، فقد صار استخدام الربوط له مبرره الاقتصادي ، حيث السعر فى المتوسط للإنسان الآلى ٩٠٠٠٠ دولار ، ويعطى تكلفة تتراوح بين ٦ دولار إلى ٨ دولار فى الساعة شاملة مصروفات التشغيل والاستهلاك والصيانة ، وإذا قورن ذلك بمتوسط أجر العامل الأمريكى فى مجال الصلب مثلا ، وهو ٢٦ دولار فى الساعة (شاملة المزايا) فإن الربوط فى هذه الحالة يوفر حوالى ٢٠ دولار فى الساعة .

كما أن دقة التنفيذ بواسطة الإنسان الآلى تقلل نسب المنتجات المرفوضة ، وتقلل أيضا من عمليات وتكاليف مراقبة الجودة وعلى سبيل المثال ، ففى المصنع القائم فى Fort Worth والتابع لشركة General Dynamics فإن الإنسان الآلى الذى يقوم بعمل الثقوب يمكنه أن يصل إلى تفاوت مسموح به ± 0.05 ، من البوصة ، ويمكنه تشكيل الجوانب الخارجية لـ ٢٥٠ نوعية من القطع ، وبمعدل ٢٤ إلى ٣٠ قطعة فى الوردية الواحدة ، وبدون أية عيوب بينما العامل يمكنه خرط ٦ قطع فى الوردية الواحدة ، وبنسبة ١٠٪ للعيوب ، وكانت تكلفة الربوط ٦٠٠٠٠ دولار وأمكنه توفير ما قيمته ٩٠٠٠٠ دولار فى السنة الأولى ! .

٢٠١٠٠١ الآلات عددية التحكم NCM « Numerically Controlled Machines » :

ومزاياها أنها غير مرتبطة بأوقات طويلة للإعداد *SET-UP periods* لأن كافة عمليات الإعداد ، هى فى البرمجة *Programming* والتي لا تتطلب إيقاف الآلة للإعداد ، مما يوفر فى تكاليف التشغيل .

٣٠١٠٠١ نظم التصنيع المرنة FMS « Flexible Manufacturing Systems » :

وتسمح بالإنتاج ذى الحجم الصغير وبتكلفة منخفضة ، مثال : مصنع شركة جنرال اليكتريك لإنتاج العدادات فى مدينة *New Hampshire* وينتج ٢٠٠٠ نوع مختلف من العدادات على نفس معدات التصنيع المرنة بإجمالى حجم سنوى مليون عداد ، وقد تقدم اليابانيون بالذات فى مضمار نظم *FMS* ، فلدى شركة *FANUC Ltd* (أهم مصنع يابانى للربوط) نظام مرن بقرب من *Mount Fuji* لتصنيع أجزاء الربوط ، وبه عامل واحد فقط لكل مجموعة مرنة يراقب كافة العمليات على دائرة تليفزيونية مغلقة ، ولقد تكلف هذا المصنع حوالى ٣٢ مليون دولار بدلا من حوالى ٣٢٠ مليون دولار (١٠ أضعاف) فى حالة انشائه على الطريقة التقليدية ، كما

أن بالمصنع ١٠٠ عامل بدلا من ١٠٠٠ عامل في الحالة التقليدية (١٠ أضعاف أيضا) والإنتاجية للعامل في هذا المصنع خمسة أضعاف الإنتاجية للعامل في المصنع التقليدي، أما شركة Yamazaki Machinery فهي تشغل ١٢ عامل فقط في مصنعها ذو النظم المرنة FMS والذي تكلف ٢٠ مليون دولار، وقدرت الشركة أن المصنع التقليدي سيحتاج إلى ٢١٥ عامل وبعده ٤ أضعاف من الآلات، كما قدرت الشركة أرباحها بعد الضرائب في السنوات الخمس الأولى ب ١٢ مليون دولار مقابل ٨٠٠,٠٠٠ دولار عن نفس الفترة في حالة الصناعة التقليدية!

٤٠١٠٠١ تكنولوجيا المجموعة Group Technology :

والفكرة هي تجميع المكونات المتشابهة للمنتجات المختلفة في مجموعات أو عائلات Families مقسمة طبقا للتصميم، أو العملية الإنتاجية، من أجل كسب مزايا في الإنتاجية. « Productivity advantages » فتكنولوجيا المجموعة GT تتضمن عملية تبويب وتوصيف دقيقة على الحاسب الآلي، وهدفها استغلال الصفات المشتركة بين المكونات، سواء من ناحية التصميم، أو من ناحية العملية التصنيعية، وفي حالات متقدمة، يمكن أيضا ربط هذا النظام ب CAD/CAM و FMS السابق ذكرهما .

* وصوره مبسطة من تكنولوجيا المجموعة، هي ما يطبق الآن تحت مسمى « خطوط المنتجات المتعاونة » Interdependent product lines ولنفرض أن شركة تنتج وتنافس في ثلاثة منتجات أساسية (تليفزيونات ملونة- حاسبات يدوية- وساعات رقمية) ويقتضى ذلك تحقيق الأنشطة التصنيعية التالي:

- تصنيع المكونات الخاصة بكل منتج (إنتاج غير مشترك).
- تصنيع الشرائح الرقيقة Integrated Circuits (إنتاج مشترك).
- تصنيع الهياكل الخارجية أو الأبدان (غير مشترك).
- التجميع (غير مشترك).

وبالنسبة للمنتجات الثلاثة المذكورة فإن أعلى نسبة في القيمة المضافة تتحقق في الشرائح الرقيقة ICS، يليها عمليات التجميع. وبالتالي فإن عملية الاعتماد

● تعليق ثانوي: إن الكلام عن إنتاجية العامل بدون الأخذ في الاعتبار كل العوامل الأخرى يجرنا إلى نتائج مضللة وأن وضع كافة المشاكل على شناعة إنتاجية العاملين معناه عجز الإدارة عن فهم المتغيرات التكنولوجية المؤثرة على الإنتاجية.

على خط مشترك فى ICS تؤدى إلى مزايا عديدة من حيث حجم العملية والخبرة المكتسبة، والتكلفة الإنتاجية، ويجب أيضا ألا نغفل المخاطر التى قد تنجم مثلا عن اضطراب الشركة للإنسحاب من مجال إنتاج التليفزيون الملون (نتيجة المنافسة الشديدة) وما يترتب على ذلك من أعباء تلقى على تكلفة الساعات الرقمية، والحاسبات اليدوية، فى حالة بقاء حجم الإنتاج لهما كما هو دون تغيير، وسيطلب ذلك قيام الشركة بتغيير نظم الإنتاج للوصول إلى تكلفة IC مناسبة كما كانت من قبل.

٥٠١٠٠١ المصنع الآلى أو الأوتوماتيكي Automatic Factory :

هل ستقودنا كل هذه التكنولوجيات الصناعية إلى المصنع الذى يدار بالكامل بطريقة آلية دون تدخل العنصر البشرى للعمالة المباشرة؟... بالطبع هذا توقع منطقي، وخاصة كلما زاد الطلب على المنتجات المتنوعة، والتى تتلاءم مع خصوصية كل مستهلك، وقد يعود بنا المصنع الأوتوماتيكي إلى هذا النوع من النظام الحرفى حيث تصنع السلعة لشخص ما حسب رغبته والتى قضى عليها نظام إنتاج الحجم الكبير (ولكن ذلك لا يعنى أن المصانع الأوتوماتيكية مصانع صغيرة، بل مصانع كبيرة، تنتج الحجم الصغير) وفى هذه الحالة فإن العملية الانتاجية سيقودها مهندسو التصميم، ومشغلو الحاسب الآلى، ومخططو الإنتاج، ويجب الاهتمام بهذه المهن عند تخطيط القوى العاملة فى المستقبل.

ومازالت هناك حلقة فنية هامة، يجب استكمالها قبل الوصول إلى هذا الهدف، فربط تكنولوجيا المنتجات، بتكنولوجيا العمليات « *Product-Process Technology* » أصبح واقعا حيا طبقا لما أسلفنا، ولكن المعضلة الآن، هى فى ربط عمليتي اتخاذ القرار والاشراف بتكنولوجيا الإنتاج الجديدة (بواسطة الحاسب الآلى) فى منظومة عملية واحدة.

« *Computer Integration of Decision Making and Control with the Product-process Technology* »

وإذا كانت المصانع الأتوماتيكية غير متوقع انتشارها فى المستقبل القريب، فإن تكنولوجيا العمليات التى تحدثنا عنها، ستخلق فى القريب العاجل نوعا من المنشآت ذات الغرض العام، حيث الآلات *N.C.* والربوط للنقل، وإمكانيات التصميم بالحاسب الآلى *CAD*، فهذا النوع من الورش العامة سيرد بسرعة وفاعلية على

أية طلبات ، مهما اتسع نطاقها ، واختلفت مواصفاتها ، وبالطبع فإن إدارة مثل هذه الورش ستكون مختلفة جذريا عما هي بالنسبة للورش التقليدية الحالية .

* ومن المتوقع أيضا فى المستقبل القريب ، ونظرا لسهولة وفاعلية الإتصالات ألا تجمع مصانع أو وحدات المنشأة فى مكان واحد ، بل توزيع كل منها طبقا لاحتياجات الخامات ، أو السوق ، أو خصائص التكنولوجيا ، مثال : تصنيع بعض المنتجات فى الفضاء الخارجى وبالذات المنتجات الدوائية حيث انتاجها فى مجال «جاذبية صفر» يوفر وسط معقم لا يمكن الحصول عليه على الأرض .

٦٠١٠٠١ إمكانيات التصميم الهندسى :

إن من أهم مقومات التقدم والخلق والابتكار فى الدول المتقدمة هي إمكانيات التصميم والمعرفة *Design and know how* والسرية التامة كانت دائما تحيط بكل ما هو له علاقة ، أو يؤدي إلى تصميمات جديدة ، فالمنافسة بين الدول ، وبين الشركات ، والتجسس الصناعى واتفاقيات الخبرة ، ونقل التكنولوجيا ، كله يدور حول « التصميم » وإن تقدم أى دولة أو شركة مرهون بقدراتها البشرية والمادية على تصميم المنتجات ، سواء أكانت للاستخدام الرأسمالى مثل الآلات والمصانع أو للاستخدام للجمهور مثل السلع الاستهلاكية ، ولقد سبق لنا التحدث عن الامكانيات التى ستوفرها نظم *CAD/CAM* بالنسبة لدولنا النامية ، ويجدر إضافة التغيير الذى سيطرأ على تصميم المنتج نتيجة استخدام الحاسب التصويرى *Computer Graphics* فالمحطة *3-D Systems* التى تستعملها شركات الطيران ، كذلك القوات الجوية ، منذ سنوات فى تدريب الطيارين على محاكاة الطيران *Flight simulators* كان يصل سعرها إلى ٦ مليون دولار ، ونتيجة التقدم فى التكنولوجيا ، فإن المحطة التصويرية الجديدة يتراوح سعرها ما بين ٢٠٠٠٠ و ١٠٠٠٠٠٠ دولار ، وبهذا السعر المنخفض نسبيا فإنها تخلق صورا على الشاشة أسرع مائة مرة عن تلك التى نحصل عليها بواسطة *CAD Machines* !

* وعلينا أيضا فى الفترة القادمة اتقان فن من فنون التصميم اليابانى ، وهو « الميكاترونكس *MECHATRONICS* » وهو بناء نفس الآلات أو المنتجات ولكن بعدد أقل من المكونات ، أى تعديل تصميم المنتج ليؤدى نفس الوظيفة ، ولكن بعدد أقل من المكونات (خفض السعر وميزة تنافسية أكبر) ومثال على ذلك قيام شركة *SONY* بتعديل جهاز الراديو الصغير *Walkman* كالآتى :

التصميم القديم		التصميم ميكاتروتكس
٩٧	عدد الأجزاء الميكانيكية	٤٥
٦٠	عدد عمال التجميع	١٠
١٠٠	زمن التجميع	٣٣
٣٩ دولار	السعر	٣٢ دولار

ومثال آخر فى الولايات المتحدة هذه المرة حيث فى عام ١٩٨٤ ارتفع سعر المكنسة الكهربائية المنتجة بواسطة شركة ELECTROLUX إلى ٦٠٠ دولار ، مما يجعلها خارج إطار المنافسة وقامت شركة ELECTROLUX بعدها بتغييرات شاملة تكلفت حوالى ٤٠ مليون دولار للانتقال إلى التكنولوجيا العالية . High Tech دفعة واحدة وفى عام ١٩٨٧ أمكنها بيع المكنسة بـ ٢٩٩ دولار فقط وكان التخفيض فى التكاليف كالتالى :

- = ١٤٪ فى تكلفة المواد .
- = ٥١٪ فى تكلفة العمالة .
- = ٦٥٪ فى المصروفات الإضافية .
- = ٤٣٪ فى التكلفة الكلية .
- = ٥٠٪ فى السعر النهائى للمستهلك .

١١٠١ تكنولوجيا الالكترونيات :

١٠١١٠١ اندماج النظم System Integration :

قفز السوق العالمى لهذه التكنولوجيا الآن إلى ١,٤ بليون دولار سنويا ، وفى فبراير ١٩٨٨ قامت شركة Arthur Anderson (بها ٨٥٠٠ خبير كمبيوتر) بإنشاء مركز فى EVANSTON, ILLINOIS يربط منتجات ٣٥ شركة ، وهدف الشركة إدارة أكثر من ١٠ نماذج من نظم مدمجة بما فى ذلك غرفة المستقبل لمريض المستشفى ، أما هدف الشركة المالى فهو تحقيق إيرادات فى عام ١٩٩٢ قدرها ١,٥ بليون دولار فى هذا المجال وحده ، وعندما قامت مؤسسة K Mart بتخصيص ٥٠٠ مليون دولار على ٣ سنوات لتحويل الـ ٢٠٠٠ محل توزيع الخاص بها إلى النظم الأوتوماتيكية ، فإن نصيب «إدماج النظم» فى هذا المشروع كان ٢٥ مليون دولار أى ٥٪ من القيمة الكلية للمشروع مما يوضح الأهمية المطردة لهذه التكنولوجيا .

٢٠١١.١ الشبكات المفتوحة Open Networking : القياسية وشبكات

وهي تكنولوجيا التقاء صناعة الكمبيوتر مع صناعة الاتصالات في صناعة واحدة للمعلوماتية *INFORMATION INDUSTRY* وبالنظر إلى نوع من الاختراعات تعد له شركة *ATT* الأمريكية لرجال الأعمال : « التليفون يرن في مكتبك / في الحال ترى اسم الطالب على شاشة التليفون / على الفيديو الملحق تطلع على تلخيص لأعمال شركتك مع المتحدث / تدق في الحال على زر للحصول على ملخص لحديثك الأخير مع هذا المتحدث وما توصلتهم إليه أو تواعدتم عليه / أنت جاهز تماما للحديث قبل رفع سماعة التليفون! » هذا سيناريو بسيط لاتصالات الغد من خلال الشبكات المفتوحة *Open Networking* وسيتم ذلك من خلال المواصفات القياسية « *Open Systems Interconnection* » وستغير هذه المواصفات الطريقة التي تؤدي بها الأعمال خلال عام واحد من الآن أي ١٩٩٠ حيث أنها (*OSI*) ستسمح بهذا الزواج بين نسق المعلومات *data processing* والاتصالات *Telecommunications* وقد شهد رجال الأعمال من خلال معرض *Baltimore* في يونيو ١٩٨٨ تحت مسمى « *The Enterprise Networking Event* » كل الاحتمالات الجديدة الخاصة بمؤسساتهم في مجال المعلوماتية ، والتي قد تصل بنا إلى « المصنع بدون مكاتبات » *paperless factory* . وتنشط عدة مراكز في العالم الآن لوضع المواصفات القياسية العالمية أهمها :

- (ألمانيا الغربية) *European Networking Center, Heidelberg*
- (إيطاليا) *OSI Development Center, Rome*
- (الولايات المتحدة) *OSI Development Center, Palo Alto, California*
- (فرنسا) *OSI Competency Center, la Grande*
- (سويسرا) *The Research Laboratory, Zurich*

OSI . عند اعتمادها وتطبيقها كمواصفات قياسية عالمية لـ *Networks* ستسمح بنقل المعلومات بين جميع نظم الكمبيوتر في العالم

Integrated Services Digital Network ISDN : المواصفات العالمية التي ستصنف إمكانات الشبكات والخدمات

التي ستوفر لشبكة التليفون العام .

٣٠١١٠١ الشرائح الرقيقة : الثورة العالية SUPERCHIP REVOLUTION :

تعد شركة INTEL الآن لجيل جديد من التصميم Superchip يعرف برقم ٤٨٦ وبدخول « 486 » السوق خلال هذا العام ، فإن أوائل الحاسبات الآلية المكتبية desktop computers التي تحتوى على « 486 » سينتظر تسويقها خلال ١٩٩٠ ، ومن المتوقع أن يكون سعرها قريبا من ٢٠٠٠٠ دولار ، حيث أن السعر الأساسي لـ 486 سيكون فى حدود ١٥٠٠ دولار وإن 486 Chip سيتمكنها تشغيل عشرات البرامج أضخم وأكثر تعقيدا من أى شىء متوفر الآن !

لقد دخلت هذه الصناعة فى عهد جديد Superchip era حيث أن حجم الترانزستور transistor والدوائر متناهية الصغر microcircuits lines سيصل إلى واحد ميكرون وأقل (أى ١٪ فقط من قطر شعره فى رأس إنسان) ، ومنذ عامين عندما توصل العالم إلى عرض للدوائر المتكاملة integrated circuits يقدر بـ ٢ ميكرون ، فإن تواجد بكتيريا واحدة على سطح السيلكون كان يمكن تشبيهها بالشجرة الكبيرة التى تقع وتعرض نصف الطريق ! والآن وبميكرون واحد فإن حتى فيروس الانفلونزا قادر على شلل حركة chip الشريحة الرقيقة ، ولذا فإن حجرات تجميع هذه الصناعة اليوم clear rooms يصل تعقيمها إلى حوالى ١٠٠٠ مرة حجرة العمليات بالمستشفى ! والأمل الآن هو الوصول إلى نصف ميكرون 0.5 micron فى منتصف التسعينات ، ولقد قامت INTEL بصرف ٣٠٠ مليون دولار على الأبحاث التى استمرت أربعة سنوات للوصول إلى « 486 » .

٤٠١١٠١ يؤدى كل ذلك إلى تطور صناعة الالكترونات ودخولها فى مجالات جديدة ، وعلى سبيل المثال فإنه من المتوقع على نهاية هذا القرن ، أى بعد حوالى عشر سنوات من الآن ، أن تمثل المكونات الالكترونية ٣٠٪ من تكاليف تصنيع سيارة جديدة ، ومن المنتظر أن يشهد عام ١٩٩٣ سوقا تصل إلى ١٠ بليون دولار فى الشرائح الرقيقة للسيارات automotive chips !

٤٠١١٠١ وتباعا فإن سوق الحاسبات الآلية ، أو السوبر كمبيوتر Supercomputers ستنشأ وتزدهر ، ويتجه اهتمام حكومة الولايات المتحدة بالذات إلى هذا النوع من الحاسبات لما له من أهمية فى مجالات الدفاع ، والمخابرات ، وقد طلبت الحكومة الأمريكية من الكونجرس اعتماداً إضافياً لأبحاث السوبر كمبيوتر يصل إلى ١,٧

بليون دولار ، ومن بين مشروعات الحكومة الأمريكية التي ستستفيد من هذا النوع من الحاسبات الآلية الجديدة ، مشروع طائرة جديدة تحلق على ارتفاع عالٍ وتستخدم لأغراض النقل cargo الحربى والمدنى ، وتصل سرعتها إلى ٢٤ مرة سرعة الصوت ولا يمكن بالطبع توفير أنفاق هوائية wind tunnels لإجراء تجارب محاكاة على هذه السرعة ، ومن هنا أهمية تجربتها على السوبر كمبيوتر الجديد .

٦٠١١٠١ لقد أصبح البريد الإلكتروني عملة متداولة يحقق وفرا ماديا ووفرا فى الوقت ، ونظرة بسيطة إلى سعر إرسال خطاب مكون من ٣ صفحات من واشنطن العاصمة فى أمريكا إلى مدينة لوس أنجلوس : بالبريد السريع ١٤ دولار ، بالتلكس ، ٤,٥٠ دولار بالفاكس دولار واحد ، وبالبريد الإلكتروني دولار واحد .

« إن التكنولوجيا ستؤدى وستؤدى فى المستقبل إلى خفض الأسعار » ولا يمكن أن تزدهر تكنولوجيا إذا كانت ستؤدى إلى عكس ذلك وخفضها للأسعار يعنى شيئاً واحداً : « أن تكون تكون فى متناول الجميع » . لقد كانت السيارات منذ أكثر من نصف قرن فى العالم للقلة القليلة ، والآن أصبحت للملايين ، وكان السفر بالطائرة أو الباخرة لا يتوفر إلا للمليونيرات !! وهذا ينطبق على كل ما نراه من خدمات مثل التليفون فى المنازل ، أو السياحة للجميع وللشباب بعد أن كانت مقصورة على الأغنياء .. ولسنا الآن بصدد تعداد المزايا التى تدخلها التكنولوجيا يومياً فى حياتنا لتحسن من مستوى وكرامة وحرية الإنسان ، ولكن المراد توضيحه أن التكنولوجيا تؤدى إلى التخفيض النسبى للأسعار .

١٢٠١ الموصلات SUPERCONDUCTOR :

إن الأبحاث فى محاولة نقل الكهرباء بدون فاقد قد تستمر لأكثر من عشرين عاماً من الآن ، ولقد اكتشف العلماء منذ بداية القرن الحالى وبالتحديد فى عام ١٩١١ أنواعاً من المعادن يمكنها توصيل الكهرباء بدون مقاومة عند تبريدها (أى المعادن) إلى الصفر المطلق (٤٥٩ - فهرنهايت) ولكن بالطبع هذا غير عملى ، وإذا نجحت مثل هذه التجارب فى توصيل وأيضاً فى تخزين الطاقة الكهربائية (وهو ما لا يمكن توفيره الآن) فإننا فى سبيل مشاهدة انقلاب جديد فى مجال الطاقة والنقل (السيارات الكهربائية بدلاً من الحالية - القطارات الطائرة على مجالات مغناطيسية الخ ..)

١٣٠١ التكنولوجيا الحيوية أو التقنية الحيوية *Biotechnology* :

أحدث اكتشاف *Grick & Watson* لشفرة الجينات تطورا ثوريا في هذه التكنولوجيا ، والتي تعتنى بالتطبيقات المختلفة لعلم الأحياء ويعتبر بعض العلماء أن علم الأحياء سيكون للقرن ٢١ ما كانت عليه علوم الكيمياء والطبيعة للقرن العشرين ، وينبثق من التكنولوجيا الحيوية عدة فروع هامة مثل :

أ- تكنولوجيا التخمير *Fermentation Technology*

(نجح اليابانيون في استنباط كيماويات جديدة) .

ب- إنتاج الأنزيمات الحية *Living enzymes* التي تتفاعل مثل المواد الحفازة الكيميائية *chemical catalyts* في إحداث عمليات كيميائية بعيدة الأثر .

ج- تقسيم أو تفتيت الجينات *Gene splicing*

والذى قد يحدث ثورة في الإنتاجية الزراعية باستحداث أنواع من الزروع لاحتياج للأسمدة ومقاومة للآفات *self fertilizing crops-disease resistant* .

١٤٠١ مستقبل النظم غير الصناعية *NON MANUFACTURING SYSTEMS* :

١٠١٤٠١ ستأثر غالبية نظم الخدمات بالتكنولوجيات الجديدة ، وخاصة بـ *Computer networks* . هل نتجه نحو مجتمع لا يستخدم النقود *cashless society* ويعتمد على التحويلات الالكترونية *electronics funds transfer* في كل تعاملاته ؟ (التحويلات الالكترونية تمارس الآن داخل النظام المصرفى) ، وتعتبر فرنسا أكثر الدول تقدما في هذا الاتجاه ، واستخدامات البطاقات الالكترونية *smart cards* منتشرة في كثير من الخدمات كما في الاتصالات والمواصلات وأعمال الشراء ، وسيتمكن المستهلك من اختيار مشترياته من خلال فيلم فيديو *video catalog* والدفع بتحويل الكترونى ، أما فى جانب البائع فبمجرد التأكد آليا من التحويل فإنه يقوم بواسطة نظام أوتوماتيكي بانتقاء البضاعة المطلوبة تمهيدا لنقلها حسب الاتفاق إلى المشتري فهل سيؤدى ذلك إلى تغيير شكل السوبر ماركت أو محلات البيع الحالية ؟

٢٠١٤٠١ بالنسبة للنقل لمسافات طويلة وهو قطاع خدمى هام سيشهد مزيداً من النمو ، فالاعتقاد أن نظام الحاويات *Containerization* سيستمر كما هو ، ولكن

ربما سيكون التغيير فى وسائل الانتقال ، حيث من المنتظر التوجه أكثر نحو الشحن الجوى لتخفيض تكلفة المخزون والحصول على احتياجات الصناعة أولا بأول بدلا من تخزينها ، وبالتالي فإن انتشار المطارات ضرورة ، وحولها أماكن ومساحات تخزينية هى بمثابة مخازن المستقبل .

٣٠١٤٠١ وستنمو الصناعات التى ستلائم الإنسان فى حياته المتطورة *Convenience Industry* مثل منتجات الميكروويف ، والوجبات السريعة *fast food* وسوق المنتجات الغذائية المجمدة ، وكتالوجات الملابس وخدمات المنازل ، وخدمات الأطفال ، والشراء التليفزيونى *TV shopping network* وبالتالي فرغم أن الصناعة هى مولد كل هذه الخدمات فستكون أقل مجال لاستيعاب العمالة ، وبالتالي فالمهن التى ستتطلب أعدادا متزايدة ستكون فى مجال الخدمات مثل مهن المبيعات ، والتسويق ، والترميص ، والفراشة والنظافة ، والخدمات المنزلية ، وكذلك مساعدى الأطباء ، ومبرمجى الكمبيوتر ومحلى النظم ، والفنيين - (بالذات فى الصيانة بأنواعها) والسائقين ، والموزعين والمديرين .

١٥٠١ خاتمة الباب الأول :

مجتمع « ما بعد الصناعة » أو مجتمع « الخدمات » أو مجتمع « المعلومات » كلها مسميات لا تعبر سوى عن بعض جوانب هذا المجتمع المرتقب ، الذى مازال غير واضح المعالم العامة ، إلا أنه من المؤكد أن يظل مجتمعا صناعيا بالدرجة الأولى (الثورة الصناعية الثالثة ؟) واتفق جميع المحللين - بصرف النظر عن تخصصاتهم أو اتجاهاتهم على أن « منشأة العمل » هى النواة المحورية التى سيعيش ويدور حولها الأفراد ، وأن التغيير المتوقع سيكون أساسا فى منشأة العمل ، التى سترفع من على كاهل الدولة ومؤسساتها عبء ملاحقة متطلبات المواطنين فى كافة المجالات (التعليم والتدريب - الصحة - الأسرة - التكافل الاجتماعى - الثقافة والترفيه .. الخ) ، وحيث أن منشأة العمل هى « الجزء الذى سيرك الكل » فهى التى ستتولى تطبيقات التكنولوجيا وتحقيق تنوع فى المنتجات والخدمات لم يسبق له مثيل لإشباع رغبات المستهلكين المتنوعة والمتعددة ، خالقة بذلك إمكانيات هائلة فى التطور وفرص عمل متجددة باستمرار ، وهى أيضا التى ستتولى مهمة المسؤولية

تجاه المواطنين المتعاملين معها (العاملين - المساهمين - المستهلكين) جاعلة البعد الاجتماعي مسيطرا على أدائها ونشاطها ، والإدارة المصرية في جميع الوحدات الإنتاجية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة عليها دراسة «منشأة المستقبل» وإحداث التغييرات الهامة والجوهرية المطلوبة وإجراء تطبيقات التكنولوجيا بما يتمشى مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لمصر ، وخاصة في مجالات (١) تكنولوجيا العمليات CAD/CAM واقتصاديات المجال (٢) التكنولوجيا الحيوية ، وكذلك تنمية القدرات المصرية في «التصميم الهندسي» ، وعلى الإدارة المصرية أن تدرك أن الاستخدام الأمثل والمقبول لأية تكنولوجيا ، هو الذى يحقق «الإنسان الفرد» أى ذاتية الإنسان وليس «الإنسان القطيع» وبالتالي فإنه فى مقدور هذا الاستخدام اطلاق ملكات وتفجير إمكانات الإنسان المصرى .

الباب الثاني

المنافسة والعالمية

Competition and Globalization

١٠٢ اتجاهات أساسية

٠١٠١٠٢ إن أسرار ورخاء الأمم، يكمن في حقيقة مؤسساتها الإنتاجية، وفي تحليل استراتيجيات تلك المؤسسات وفي دراسة تطور قواعد اللعبة التي تحددها وفي هذا الجو العالمي ذي الطابع المميز بعالمية الأسواق، تكون «المنافسة» هي التي تميز بين الشركات، بل أيضا بين الأمم، ففي اليابان- في القرن الماضي- وفي بدء عصر مييجي *Meiji* كانت تعليمات الأباطور *Mutsu-Hito* واضحة: «سنبحث عن المعرفة في كل مكان على هذه الأرض» وأرسل رجاله إلى أركان الأرض ليأتوا بآخر ما وصل إليه العالم، ولقد كان دائما أداء هذه المهمة في البحث والانفتاح على أسواق العالم وراء النجاح الاقتصادي لهذه الدولة وهذا ما تدرکه اليوم قيادات المؤسسات الانتاجية أن لا بد لها دائما من رؤية متجددة ومفتحة على العالم الخارجي.

٠٢٠١٠٢ إن الدعم المباشر من الدول لصناعاتها يلعب دورا مؤثرا، فيصل إلى ١,٥٪ من الدخل القومي في الدول الأوروبية و ٢٪ في الولايات المتحدة فالسلطات العامة تخلق البيئة المناسبة، وتحدد قواعد اللعبة، ودور كل مؤسسة بعد ذلك ينحصر في طريقة أدائها الخاص وميزتها التنافسية.

٠٣٠١٠٢ بدأنا نشاهد اعتبارا من عام ١٩٨٧ تعزيزا لموقف القطاعات الصناعية التقليدية (الصلب- الكيمياء- السيارات- الألومنيوم- الزجاج) وبدأت تحقق أرباحا، وذلك نتيجة لإدارة ناجحة لأزمات هذه الصناعات تمثلت في تخفيض ملموس في التكاليف الثابتة والتخلص من الأنشطة الخاسرة، وفي الوقت نفسه- أي في العامين الماضيين- نرى تراجع نمو «الأبطال الجدد» وهم شركات

المعلوماتية التي بدأت نتائجها تتأثر بالمناخ الاقتصادي العام بعد فترة من النمو المستقل نسبيا عن هذا المناخ، وقد نجحت ألمانيا الغربية بالذات فى تقوية وتحديث أنشطتها الصناعية التقليدية، وصار لها أفضلية تنافسية *Competitive advantage* عن الولايات المتحدة، التى ربما قد راهنت أكثر من اللازم على الخدمات والتى تحاول اعتبارا من عامى ٨٧، ٨٨ إعطاء دفعة قوية لصناعاتها من خلال سياسات تشجيعية على مستوى الولايات.

٠٤٠١٠٢ وفى الدول الأوروبية رأينا تأثرا بالاتجاهات الأمريكية فى الإدارة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، فنرى مديرى الإنتاج مسئولين عن التدريب داخل الوحدات، ونرى مديرى الأبحاث مسئولين عن النواحي التسويقية والتجارية، كما نرى الاهتمام الزائد بثقافة المؤسسة *Corporate Culture* نقلا عن الفكر الأمريكى واليابانى، رغم إدراك القيادات فى أمريكا واليابان لخطورة هذا الاتجاه، نظرا للجمود الذى ينشأ نتيجة لهذه الثقافات المحددة والمحدودة، والذى يهدد التعامل مع الأسواق الخارجية المحتاجة إلى مرونة فائقة!

٠٥٠١٠٢ وعلى مستوى المؤسسات فإننا نلاحظ خلال العامين ١٩٨٧ و ١٩٨٨ تراجعاً عن سياسات التنوع *diversification* ف *UNILIVER* تترك مجالى النقل والتعبئة و *RJR NABISCO* تترك المطاعم و *QUAKER OATS* تترك تجارة التجزئة، وعودة المؤسسات إلى أنشطتها الأصلية، مضافا إليه أنشطة للتكامل الرأسى *Vertical integration* أوجدت ما يسمى بالشجرة التكنولوجية *Technological Tree* فكل مؤسسة تضع كافة الأنشطة المؤثرة عليها. طبقا لحجمها وأهميتها. فى تنسيق شجرى، وبالتالي تحاول استثمار فوائدها فى تلك الأنشطة بدلا من سياسة تنويع المخاطر، [حتى السياسة الجديدة للشجرة التكنولوجية لها مخاطرها، كما سيوضح تفصيلا فى الفصل الثالث].

٠٦٠١٠٢ تظل السوق الأمريكية أهم الأسواق العالمية بالنسبة للشركات العالمية، حيث يتواجد الطلب الاستهلاكى المرتفع والنمو السكانى المطرد، وهما عاملان غير متوفرين معا فى غالبية الدول الصناعية المتقدمة وقد تحسن «معدل زيادة الإنتاجية» فى الولايات المتحدة ليصل إلى ٣,٥٪ فى عام ٨٦، مقابل ٢,٧٪ فى اليابان، و ١,٩٪ فى ألمانيا الغربية وفرنسا، وبالتالي فإن الصناعة اليابانية-

رغم احتفاظها بمكانتها. صارت فى وضع أكثر حرجا عن ذى قبل، والأهم من ذلك ونتيجة ارتفاع قيمة الين فإن الصناعة اليابانية اضطرت إلى التشتت، ونقل مراكزها، فنرى وحدات إنتاجية يابانية عديدة وضخمة تقام الآن فى الولايات المتحدة، وأوروبا الغربية، ورغم الميزة التنافسية التى تحققها تلك السياسة فى المدى القصير من إعادة اختراق أسواق هذه الدول، إلا أنها - أى السياسة - قد تفقد الصناعة اليابانية إحدى مميزاتها الرئيسية، وهى التماسك والتواجد المتقارب لكافة منشآتها؟ هناك أيضا المنافسة المتزايدة من دول جنوب شرق آسيا، التى تحاول الآن التحرر من الوصاية التكنولوجية اليابانية، وتطوير التكنولوجيا الخاصة بها بدلا من استيرادها من اليابان، ومن المنتظر أن تقود اليابان - نظرا لقوة البنوك اليابانية وقدرتها المالية فى الوقت الحاضر - هجوما قويا للاستيلاء على وشراء *acquisitions* الشركات العالمية القائمة على غرار الطرق الأمريكية والأوروبية، فحتى الآن كانت المؤسسات اليابانية تفضل الاستثمار المباشر فى العالم وإنشاء وحدات جديدة تابعة لها على شراء، أو الدخول فى مساهمات شركات قائمة، وقد تتحول بالتالى العديد من المؤسسات اليابانية إلى شركات متعددة الجنسية، ورغم المخاطر التى قد تتعرض لها الصناعة اليابانية، وطرق إدارتها، نتيجة لهذا الاتجاه فإنه بلاشك سيساعدها على تقوية مراكزها فى الأسواق العالمية وبالذات الأوروبية والأمريكية.

٠٧٠١٠٢ تميزت الفترة ١٩٨٧، ١٩٨٨ بقصر حياة المنتجات، وبالتالى بذلت مجهودات كبيرة فى الابتكار وابداع منتجات جديدة (العمر السوقى لبعض المنتجات الآن يقل عن عام واحد!) وتنفق حكومات الدول الرأسمالية الآن ما يصل إلى ٢٪ من الدخل القومى *GNP* على برامج متعددة وطموحة لتيسير تطبيقات تكنولوجيات جديدة.

٠٨٠١٠٢ أما الحماية الجمركية - كما سنرى بعد ذلك - فإنها تأخذ الآن فى هذه الدول شكل تحديد الكميات *quotas*، أو تحديد كفى بوضع مواصفات خاصة، دون اللجوء إلى فرض الرسوم الجمركية المباشرة.

٠٩٠١٠٢ إننا على أبواب حرب تجارية شاملة *full scale trade war* والدليل على ذلك مفاوضات الجات *GATT* فى آخر ١٩٨٨ فى مونتريال بكندا، حيث لم تتمكن

الولايات المتحدة ودول السوق الأوروبية من حل خلافاتهم المستمرة حول دعم المنتجات الزراعية! وفي بروكسل وقبل أعياد الميلاد مباشرة (عام ١٩٨٨) قرر وزراء المجموعة الأوروبية منع استيراد اللحوم الأمريكية المعالجة بالهرمونات بحجة أنها قد تكون مضرّة بالصحة، وقد ردت واشنطن على هذا القرار بفرض عقوبات على منتجات السوق الأوروبية من المواد الغذائية تصل إلى ١٠٠٪ رسوم جمركية على ما قيمته ١٠٠ مليون دولار من تلك السلع وتشمل لحم الخنزير وعصائر الفواكه ومصنعات الطماطم والبن!

١٠٠١٠٢ في مضممار الاستثمار فإن النموذج التقليدي المبني على الشكل المركزي للشركات المتعددة الجنسية، وهو التوسع الداخلي [بمعنى زيادة الطاقة الإنتاجية في بلد الشركة متعددة الجنسية] لإمكان فتح أسواق خارجية، قد أوشك على الانتهاء، لكونه الآن غير مجدى اقتصاديا، وأصبح المنتج (الكمبيوتر على سبيل المثال) أيًا كان موقع تجميعه يحتوى على مكونات تأتي من أكثر من عشر دول مختلفة وكل مكون أساسى لتحقيق التكلفة الاقتصادية السليمة وفى دترويت *DETROIT* فى الولايات المتحدة تقوم جنرال موتورز بتجميع السيارة *Allante* « *car* من أبدان من تصميم وتصنيع شركة *PININFARINA* الإيطالية، والتي تعاقدت معها جنرال موتورز على توريد ٨٠٠٠ بدن سنويا ولمدة ست سنوات، ويتم الشحن من تورينو فى إيطاليا إلى الولايات المتحدة على طائرات جامبو ٧٤٧ ثلاث مرات أسبوعيا، وكل دفعة تحمل ٥٦ بدن! فهل معنى ذلك أننا نتجه نحو منتجات تحمل بطاقة «صنع فى العالم»؟! »

١١٠١٠٢ ووسط كل ذلك، ونتيجة التقدم المستمر فى الأبحاث العلمية والابتكارات فى الدول المتقدمة، تفقد الدول النامية تدريجيا مالها من مزايا نسبية فى الاقتصاد العالمى، فالاعتماد المتزايد على الآلة والإنسان الآلى (الأوتوماتية) سيخفف من أهمية الأيدى العاملة فى الصناعة، وبالتالي من قيمة العمل الأرخص فى الدول النامية. أضف إلى ذلك الإنتاج المتزايد للمواد الكيماوية المقاربة فى خصائصها للمواد الأولية سيخفف من الحاجة إلى المواد الأولية التى تنتجها الدول النامية، وأنه من السذاجة الاستمرار فى التبادل التجارى المبني على ارتفاع أسعار المواد الغذائية من الدول المتقدمة، وانخفاض أسعار المواد الأولية فى الدول النامية، ولن تستطيع الدول النامية التنافس مع الدول المتقدمة فى السوق العالمى إلا إذا عرفت

المجالات التي يمكن لها أن تتفوق فيها والمجالات التي ينبغي عليها التعاون فيها مع هذه الدول في مجالات المشاركة في الإنتاج والتسويق، كما أن المنافسة ستكون شديدة بين دول العالم الثالث، وأهم تغيير أصاب هذه الدول في السنوات الأخيرة، هو تحولها إلى مُصدّر لرؤوس الأموال للدول المتقدمة أو ما يسمى بظاهرة الانتقال السلبي لرأس المال على المستوى العالمي، وفي الوقت نفسه تتطور الأسواق المالية بسرعة حيث تتحول أسواق المال بالتدريج إلى سوق عالمي كبير يعمل على مدار اليوم وبصرف النظر عن الفواصل الجغرافية والزمنية، كل ذلك يؤدي إلى انكماش أهمية التجارة الدولية في السلع والخدمات بالمقارنة بحركة انتقال رؤوس الأموال وتبادل العملات.

٢٠٢ قواعد اللعبة :

١٠٢٠٤ كما أسلفنا فإن الحكومات تخلق البيئة المناسبة، وتحدد قواعد اللعبة، بمعنى أنها تشكل المناخ الاقتصادي والاجتماعي المحيط بالمؤسسات الانتاجية، وذلك في مجالات تكاليف العمالة، وسعر الصرف والضرائب المباشرة وغير المباشرة، ووسائل التمويل المتاحة، ونظم دعم الصناعة والأبحاث وقوانين العمل، ولتلقى نظرة على بعض تلك العوامل في الفترة الأخيرة :

٢٠٢٠٢ متوسط عدد ساعات العمل في الصناعة (عام ١٩٨٦) :

الولايات المتحدة	اليابان	المانيا الاتحادية	انجلترا	فرنسا	
١٩١٢	٢١٩٢	١٧٠٨	١٧٧٨	١٧٧١	الساعات السنوية الرسمية
١٨٥٠	٢١٥٦	١٥٨٠	١٦٤٧	١٦٣٩	الساعات السنوية بعد أخذ الغياب في الاعتبار

٠٣٠٢٠٢ نسب الضرائب على الصناعة في بعض الدول، الأهم، سنة (عام ١٩٨٥)

ضريبة مباشرة % ضريبة غير مباشرة

(استهلاك) %

١٤,١	٥,٥	أسبانيا
١٤,٥	٩,٢	إيطاليا
١٩,٩	١,٣	فرنسا
١٥,٨	٦,١	ألمانيا الاتحادية
١٥,٩	١٢,٩	المملكة المتحدة

وبينما نجد أن أقل نسبة ضريبة مباشرة في فرنسا، فإنها على الطرف الآخر تصل التأمينات الاجتماعية بها إلى ٤٠,٦% من الأجر مقابل ٣٦,٥% من الأجر في ألمانيا الاتحادية و ١٧,٥% في المملكة المتحدة.

٠٤٠٢٠٢ وبالنسبة للإصلاحات الضريبية فإن تخفيض الضرائب على الصناعة هو هدف كافة حكومات الدول المتقدمة، وهي في ذلك تركز على فكر الاقتصادي *Laffer*، الذي يؤكد على أن الضرائب العالية سيكون لها آثار سلبية على العوامل الاقتصادية، بينما تخفيض الضرائب سيؤدي إلى زيادة حصيلتها نظراً لبعث وازدهار النشاط الاقتصادي، ورغم قناعة العديد من الحكومات الغربية بهذا الفكر فإنه يجدر الإشارة إلى أن الحصيلة الضريبية لم تزد كما هو متوقع عندما قامت إدارة ريجان في عام ١٩٨١ بإجراء تخفيض الضرائب على الشركات *Economic Recovery Tax* ويرد الخبراء على ذلك بأن تلك السياسة لا تعطي ثماراً في المدى القصير، حيث أن بعث النشاط الاقتصادي مسألة طويلة المدى، وهم يفضلون تعويض هذا النقص المرحلي في حصيلة الضرائب بتخفيض الانفاق العام للدولة.

وفي اليابان تمت الموافقة - لأول مرة - على تطبيق ضريبة الاستهلاك، وفي نفس الوقت تم تخفيض ٤,٥ نقطة من الضريبة على الشركات، رغم أن قيادات الأعمال اليابانية كانت تفضل تغيير نسب الاستهلاك على الأصول لتعويض قدم الآلات عن إجراء تخفيض مباشر على الضريبة، وفي ألمانيا الاتحادية فإنه من المنتظر أن يصل تخفيض الحصيلة الضريبية في عام ١٩٩٠ إلى ٤٤ مليار مارك ستحاول

الحكومة تعويضها بعدة طرق ، أما فى فرنسا فإن موازنة ١٩٨٨ نصت على ١٤,٥ مليار فرنك تخفيضات فى بند ضرائب الشركات .

٥٥٠٢٠٢ . ولقد بدأت دول المجموعة الأوروبية فى إعطاء دور للسلطات المحلية والمحافظات (مثل الولايات المتحدة) فى تحديد الضرائب حسب ظروف كل مقاطعة ، وفى بلجيكا مثلا أعطيت للأقاليم حقوق التصرف فى حصيلة ضرائب التركات من أجل استغلالها لتقوية الأوضاع الصناعية بها .

٣٠٢ دعم الدول المتقدمة لصناعاتها :

١٠٣٠٢ من التقاليد الراسخة فى كافة الدول المتقدمة ، قيام الحكومات بوضع سياسات اقتصادية تستهدف تنمية صناعات ضرورية ، مثل الدفاع والطاقة ، وصناعات أخرى ذات أهداف اجتماعية ، مثل الصناعات فى الأماكن النائية المراد تعميرها ، وما تحظى به صناعات الدفاع فى الولايات المتحدة ، وصناعة الأخشاب فى كندا لهو دليل على استمرارية هذه السياسات ، ولقد أدى ببطء معدلات النمو خلال السنوات الماضية بالإضافة إلى المنافسة العالمية الشديدة إلى قيام الدول بالتدخل بطريقة أكبر وأشد فاعلية فى دعم صناعاتها الوطنية ، ولم يكن هدف السلطات العامة فى الدول المتقدمة مجرد تنمية أنشطة جديدة ، ولكن اتجه الدعم أساسا لانقاذ قطاعات مهددة نتيجة المنافسة العالمية ، ولتحمل الصدمات الناجمة عن إعادة تطوير الشركات الخاسرة ، ولقد حاولت الحكومات مساعدة صناعاتها بطرق غير مباشرة وذلك بالاتفاق الودى على تجديد الواردات من البلاد المنافسة (الولايات المتحدة وأوروبا مع اليابان) ومساعدتها بطرق مباشرة ، بتقديم الدعم المباشر لصناعات مثل الفحم ، والصلب ، والترسانات البحرية نظرا لثقلهم الاقتصادى ، وأهمية الاستثمارات فيها ، واعتبارا من ١٩٧٩ زادت مساعدات الدول الغربية لصناعاتها زيادة كبيرة ، وخاصة تلك الصناعات التى تواجه مشاكل ، ولقد بلغت هذه المساعدات العامة نسبة متوسطة تصل إلى ٢٪ من إجمالى الدخل القومى (لمجرد المقارنة نود أن نوضح أن متوسط مساعدة الدول الغربية الكبرى للدول النامية يتراوح نسبته من ٢٥٪ إلى ٤٩٪ من الدخل القومى ، أى أقل من ١ / ٤ ما تقدمه لدعم صناعاتها) .

٠٢٠٣٠٢ دعم الدولة للصناعة فى الولايات المتحدة (عام ١٩٨٦):

- الدخل القومى ٤٢٠٠ مليار دولار .
- برنامج SBIR لمساعدة الصناعات المتوسطة والصغيرة ٤٣٠ مليون دولار .
- مساعدات عامة ١٠٠ مليار دولار (٧٠٪ منها على هيئة إعفاءات و ٣٠٪ إعانات) .
- التصدير: ١,٥ مليار دولار مزايا وتخفيضات ضريبية للمؤسسات العاملة بالتصدير .

١٢ مليار دولار ضمانات مقدمة من *Exim Bank* .

- البحث والتطوير: ٧ مليار دولار تخفيضات ضريبية وتأجيل دفع ضرائب .
- ٢٠ مليار دولار دعم مباشر .
- مساعدات مالية: شراء وزارة الدفاع معدات بـ ١٠٧ مليار دولار من الشركات الصناعية .
- الموافقة على احتساب نسب أعلى على استهلاك الأصول، بغية تخفيض الضرائب على الأرباح الصناعية، وإعفاء أرباح الصادرات .

كل ذلك على مستوى الحكومة الفيدرالية، أمّا على مستوى الولايات فالمساعدات مختلفة ومتنوعة طبقا لظروف كل ولاية، وتتركز حول المزايا المالية، والضريبية، وتوفير البنية الأساسية للمشروعات وتقديم الدعم، فى مجالات الأبحاث والابتكار، وتقوم ولايات مثل *Michigan, Indiana* بدعم الشركات التى تواجه أزمات لحثها على البقاء فى الولاية، أما غالبية الولايات فإنها تقدم مساعداتها للمشروعات الجديدة بالذات فى مجال التكنولوجيا العالية *High-Tech* .

٠٣٠٣٠٢ دعم الدولة للصناعة فى بريطانيا (عام ١٩٨٦):

- الدخل القومى ٣٧٥ مليار جنيه استرلينى .
- ٦ مليار جنيه استرلينى جملة المساعدات والمزايا التى قدمتها الدولة للصناعة .
- التصدير: ١,٢ مليار جنيه استرلينى (عام ٨٥/٨٦) عبارة عن ضمانات - ضمانات ضد تذبذب أسعار صرف العملات - معارض فى الخارج - مأموريات عمل واستكشاف للأسواق .

- البحث والتطوير : خصم كافة مصروفات الـ R&D من الأرباح - مساعدات لكل المنشآت ذات العمالة الأقل من ٥٠٠ - مساعدة مباشرة في ابتكار وإنتاج منتجات جديدة .

وتقوم الحكومة بضمن القروض للصناعات الصغيرة ، وأيضا فهناك عدة مساعدات اقليمية لإنشاء مناطق صناعية جديدة ، وموانئ حرة *Free ports* كما أن السلطات المحلية تساهم في تجديد مبانى المؤسسات الواقعة فى دائرتها بما قد يصل إلى ٥٠٪ من إجمالي تكاليف التجديد!

٠٤٠٣٠٢ دعم الدولة للصناعة فى فرنسا (موازنة عام ١٩٨٧) :

- الدخل القومى ٥٠٠٩ مليار فرنك فرنسى (عام ١٩٨٦) .

- بلغت المساعدات للصناعة (فى موازنة ٨٧) ٧٧,٨ مليار فرنك وتقل بنسبة

١٤,٣٪ عن المساعدات التى قدمت خلال عام ١٩٨٦ وتفصيلها كالاتى :

* مساعدات عامة :

	فى الاستثمارات	٣,٨	مليار فرنك
	فى الصادرات	٩,٤	مليار فرنك
٤٢,٩	مليار فرنك	٢,١	مليار فرنك
	فى البحث والتطوير	٢,٤	مليار فرنك
	فى شركات متعثرة	٢٥,١	مليار فرنك

* مساعدات خاصة :

	○ فى الصلب/ السيارات/ آلات	
	الورش/ الترسانة البحرية	٢٠,٤
	○ فى الفحم/ المواد الأولية/	
٣٤,٩	مليار فرنك	٩,٠
	الكيماوية/ الورق	
	○ فى الكهرباء/ الالكترونيات/	
مليار	الفضاء	٥,٣
فرنك		
	○ فى الصناعات الغذائية/	
	صناعة الأخشاب	٠,٣

٥٠٣٠٢ . دعم الدولة للصناعة في اليابان

- الدخل القومي ٠٧٥٢ ٣٣ مليارين YEN فى عام ١٩٨٦

- المساعدات بالمليارين

١٩٨٤	١٩٨٧	
٤١١	٣٥٧	* البحث والتطوير R&D
٢٢٩	١٩٧	* الصناعات المتوسطة والصغيرة
٦٠٣	٤٩٥	* الطاقة
١٢٤٣	١٠٤٨	* إجمالى

٠٦٠٣٠٢ . الصناعات الصغيرة والمتوسطة (ص . ص . م .):

تضع حكومات الدول المتقدمة كافة الوسائل لتشجيع هذا النوع من الصناعات فألمانيا الاتحادية من خلال بنوك *Deutsche Ausgleich Bank* و *Kreditanstalt Fur Wiederbau* تقوم بتخفيض لهذه الصناعات من ١ إلى ٣ نقطة عن نسب الفوائد السائدة فى السوق للقروض ، وفى بريطانيا يعطى برنامج *Loan Guarantee Scheme* ضمانا للقروض فى حدود ٧٥٠٠٠ جك إلى ٥٠٠٠٠ جك إذا كانت الصناعة المتوسطة أو الصغيرة ذات أهمية قومية ، وفى بريطانيا أيضا يعطى برنامج *Business Expansion Scheme* شركات الأموال من الضرائب بقدر مساهمتها فى رأس مال الشركة المتوسطة والصغيرة بشرط أن تبقى حصتها فى رأس مال الشركة لمدة خمس سنوات على الأقل وقد أمكن لهذا البرنامج *BES* وبهذه الامتيازات توفير تمويل قدره ١٤٨ مليون جنيه استرليني خلال عام ١٩٨٦ ، والولايات المتحدة تقوم هى الأخرى بمساندة الصناعات المتوسطة والصغيرة عن طريق ضمان شركات رأس المال المخاطر .

Venture Capital - Small Business Investment Companies

والتي أمكنها تمويل مساهمات قدرها ٢,١ مليار دولار والتي يسمح لها بالاقتراض لرقم يصل إلى ٤ أضعاف رأسمالها من الإدارات العامة للدولة بنسب تشجيعية فى الفوائد . وفى مجال التشجيع على البحث والتطوير *R&D* تعتبر التشريعات الضرائبية هى الوسيلة الأولى المستخدمة فى الدول الصناعية فى هذا المجال وفى الولايات المتحدة ، حيث تتحمل المؤسسات ثلثى العبء مقابل الثلث للدولة (إجمالى

١٠٠ مليار دولار سنويا) فإن نصف مصروفات المؤسسات يتم تغطيتها بواسطة مؤسسات عامة مثل *National Science Foundation* وبالنسبة للصناعة الصغيرة والمتوسطة، فالمساعدات تصل إلى ٥٠٠٠٠٠ دولار لدراسة الجدوى للمشروع الواحد و ٥٠٠٠٠٠٠ دولار للمشروع لمدة عامين، وحتى لا تذهب هذه المساعدات هباءً، ولضمان وصولها إلى المستحقين فعلا من شركات صغيرة ومتوسطة، فهناك العديد من الأجهزة التي تتولى هذه المساعدات ففي ألمانيا الاتحادية يتم تطوير وتجديد ص. م. ص. م. في مجال المعلوماتية والالكترونيات تحت إشراف *BMFT* وزارة البحث والتكنولوجيا وجمعية *AIF* التي تضم ٩٣ اتحاداً صناعياً، وفي عام ١٩٨٥ قامت هذه الجمعية بتوزيع ٩٥ مليون مارك، وتتولى مراكز الأبحاث الصناعية مثل *Kernforschung Zentrum-Karlsruhe* الإشراف الفني على هذه البرامج وأهم المنتفعين من هذه المساعدات هي الصناعات الصغيرة التي تعمل مع الصناعات الكبيرة في مجال الميكانيكا والتركيبات الكهربائية، وفي بريطانيا توجد ٣٥٠ وكالة تضم العام والخاص لتقديم المشورة للصناعات الصغيرة وعمل برامج للتدريب، وإعطائها المعلومات، كما تتوفر منح *Grants for new technology feasibility* تعطى للصناعات في مجال الإنسان الآلى والتكنولوجيا الحيوية.

أمّا في الولايات المتحدة فإن *Small Business Development Center* وله ٥٠ مركزاً في الولايات المختلفة، قدّم ٢٠٠٠٠٠٠ مشورة مجانية خلال عام ١٩٨٦ بلغت قيمتها ٦٥ مليون دولار، وتقوم الشركات الكبيرة أيضا بمساعدة ص. م. ص. م. فنجد أن الشركات الأمريكية الكبرى (لأسباب ضريبية أيضا) تنفق من ٢٪ إلى ٥٪ من أرباحها على تحسين البيئة المحيطة بها وتشجيع قيام صناعات صغيرة ومتوسطة حولها وتقدم لها الضمان والنصح والتسهيلات وخاصة في مجال الابتكار و *INNOVATION* الذي يتطلب مرونة غير متوفرة في بيروقراطية الشركات الكبيرة وبالتالي يمكن تشبيه هذه الصناعات الصغيرة حول الصناعات الكبيرة بالدور الذي تؤديه سيارات الاسعاف بالنسبة للمستشفى!

٠٤٠٢ دعم الدول المتقدمة لتجارتها الخارجية :

١٠٤٠٢ إنّ السلطات العامة في هذه الدول تحاول جاهدة تطبيق سياسات من شأنها تحقيق التوازن في ميزانها التجاري، لما لذلك من تأثير على سياستها

النقدية وعلى عملتها ، إلا أنه يجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن العجز المستمر في الميزان التجارى فى الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا لفترة طويلة لم يوقف التنمية فى هذه البلاد ، كما أن الفائض الكبير فى الميزان التجارى لكل من ألمانيا الاتحادية واليابان لم يؤدِّ إلى امتصاص البطالة فى هاتين الدولتين ! (إذا استخدمنا المقاييس الأوروبية فى حساب نسبة البطالة فى اليابان فسنجدها ٦٪ أى ضعف الرقم الرسمى المعلن) .

وتنقسم الهيئات العامة للدول الصناعية والعاملة فى مجال التجارة الخارجية إلى قسمين :

- أ - قسم يتعامل فى المعلومات والمعارض والترويج *promotion* .
- ب - قسم خاص بالتأمين والتمويل وتشجيع الاستثمار فى مجال الصناعات التصديرية .

وتلك الخدمات المقدمة للمصدر تظهر أن « الدولة » حلت - بطريق مباشر أو غير مباشر - محل شركات التأمين الخاصة نظراً لضخامة وتنوع المخاطر المطلوب تغطيتها وبالطبع فإن المصدر وبنكه يبقيان كشركاء فى هذه المخاطر ، وبالنسبة للقروض التى تقدمها الدول للتصدير فتدعم بتخفيض الفائدة وإطالة مدة القرض وتوجه السلطات العامة قروض التصدير فى اتجاهين :

- أ - **جغرافى** : بالذات عندما يكون التصدير إلى دول العالم الثالث ، أو الدول الاشتراكية ، حيث أن الاتفاقات بين الدول الغربية وبعضها تمنع مثل هذا النوع من الدعم .

- ب - **قطاعى** : بالذات لتصدير المعدات الثقيلة ، أو المصانع تسليم المفتاح المحتوية على مكونات كثيرة لشركات متعددة .

ومساندة الدولة لمنشآت التصدير هدفها التأثير فى مكونات الأسعار والمنافسة فقط ، أما فيما يخص جودة المنتجات نفسها ، أو السياسة التجارية المتبعة لتحقيق الصفقة ، فهى متروكة بالكامل للمصدر .

٢٠٤٠٢ دعم الولايات المتحدة لتجارتها الخارجية :

* الصادرات الأمريكية تعتمد أساساً على الشركات متعددة الجنسية ففى ١٩٨٥ قامت ٢٪ من الشركات الأمريكية بتحقيق ٨٠٪ من الصادرات ، وهذه الشركات لا تحتاج عادة إلى مساعدة أو تدخل الدولة .

* و *American Business Council* له مكتب تجارى فى كل ولاية أمريكية ، ودورة تقديم المشورة والمعلومات للمصدرين ، وكذلك فإن حوالى ٧٠٠ موظف تجارى تابعين لوزارة التجارة *Department of Commerce* يعملون فى جميع أنحاء العالم بالسفارات والقنصليات الأمريكية للمساعدة فى الاتصالات وتقديم المعلومات ، ولا يدخل فى نطاق عمل هؤلاء الموظفين كل ما يخص المنتجات الزراعية التى يتولاها موظفون فى السلك الدبلوماسى أيضا ، ولكن تابعون لوزارة الزراعة ، ولا تقدم هذه الخدمات مجانا للمصدر ، بل بأسعار رمزية ، فدراسة السوق مثلا (عام ١٩٨٥) تتكلف ٩٠ دولار ، وإعداد تقرير عن المركز المالى للمستورد الأجنبى يتكلف ٧٥ دولار ، ولغرف التجارة والصناعة الأمريكية ٧٠ مكتبا فى حوالى ٥٠ دولة ، وتتولى أعمال العلاقات العامة و *Lobbying* وطبع نشرات ربع سنوية *Trade Opportunities* .

* أما أهم المؤسسات المالية العاملة فى مجال التصدير فهى :

أ - بنك التصدير والاستيراد *Export - Import Bank* والذى أنشئ فى عام ١٩٣٤ ، ومصادره المالية تأتى من نشاطه (فوائد - عمولات - تسديدات) ومن الاقتراض من الخزينة الأمريكية ، ومن بنك التمويل *Federal Financing Bank* الفيدرالى .

ب - جمعية *FCIA (Foreign Credit Insurance Association)* وأنشئت عام ١٩٦٢ ، وتضم ٥٣ شركة تأمين خاصة .

ج - مؤسسة *PEFCO (Private Export Funding Corporation)* وأنشئت عام ١٩٧٠ ، ويشارك فى رأسمالها ٥٤ بنكاً تجارياً و ٧ مؤسسات صناعية ، ومؤسسة استثمارية مالية .

د - كما أن هناك ثلاث هيئات عامة ذات أنشطة تساهم وتدعم التصدير وهى :

- *C. C. C. (Commodity Credit Corporation)*

وتختص بالمنتجات الزراعية فقط

- *O. P. I. C. (Overseas Private Investment Corporation)*

وتختص بالاستثمارات فى الدول النامية

- *A. I. D. (U. S. Agency for International Development)*

والتي تدير المساعدات والقروض ذات الطابع الثنائى *Bilateral assistance*

٠٣٠٤٠٢ دعم اليابان لتجارتها الخارجية :

* ويتصف الدعم بالآتى :

أ- دمج التجارة الخارجية والصناعة فى وزارة واحدة *MITI* .

ب- خدمات عامة قوية جدا ، تقدمها الدولة ، تتمثل فى ٤٠٠ ملحق تجارى من *MITI* موزعين على أنحاء العالم ، وفى إنشاء عام ١٩٥٣ مؤسسة *JETRO* (*JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION*) وتضم ٣٠ مكتبا فى اليابان و ٧٨ مكتبا فى الخارج ومتواجدة فى ٥٧ دولة ، وتستخدم ١٢٠٠ موظف ، ومقرها الرئيسى فى طوكيو (يضم ١٤ إدارة منها ٨ إدارات تنفيذية و ٥ إدارات مساعدة وإدارة لأبحاث السوق) وتعتمد مؤسسة جيترو فى تمويلها على الدعم والإعانات من الحكومة والمؤسسات .

* والقطاع الخاص له دور كبير فى التصدير فى اليابان من خلال مؤسساته المختلفة :

أ- غرف التجارة والصناعة ، وعددها عشر بالخارج .

ب- شركات التجارة « *SOSHAS* » وعددها عشرة آلاف ، منها ٥٠٪ تعمل فى مجال التصدير فقط ، أى أن ٥٠٠٠ مؤسسة تجارية متخصصة للتصدير ! ورغم ذلك فإن ٦٠٪ من حجم التجارة الخارجية لليابان تحققه العشر شركات التجارية الكبرى .

وشركة *C. ITOH* وهى أولى شركات التجارة فى اليابان ، لها ١٤٣ مكتبا فى ٨٦ دولة ، ويصلها يوميا من هذه المكاتب ٧٧٠٠٠ معلومة على هيئة تلكس أو فاكس !

٠٥٠٢ حماية الصناعة الوطنية :

١٠٥٠٢ الجات (*General Agreement for Tarrif and Trade*) :

* بدأت جولة جديدة من المفاوضات التجارية على المستوى الوزارى فى *Punta del Este - Uruguay* سميت بحلقة « أوروغواى » واستكملت بمفاوضات فى مونتريال بكندا فى ديسمبر ١٩٨٨ ، وقد انعقدت هذه الجولة تحت ضغوط ومتغيرات عديدة أهمها :

- عدم اتزان العلاقات التجارية والمالية على المستوى العالمى ، وما يولده من تأثيرات على علاقات التبادل الدولية .
- ديون الدول النامية ، والتي بلغت ١٢٠٠ مليار دولار فى عام ١٩٨٧ ، تهدد بل تكاد توقف نمو واردات هذه الدول .
- حركة أسعار المواد الأولية ليست فى صالح الدول المنتجة .
- التبادل غير المتوازن بين دول المعسكر الغربى (عجز تجارى كبير فى الولايات المتحدة مقابل فائض كبير فى ألمانيا الاتحادية واليابان) .
- ضعف معدلات النمو العالمية الناجمة عن عوامل الخلل المذكورة ، تجعل شروط المنافسة عنيفة .
- ازدياد المنافسة نتيجة دخول منافسين جدد (كوريا الجنوبية/ سنغافورة / هونج كونج/ تايوان/ البرازيل/ المكسيك) .

وحيث أن المنافسة تتركز على قطاعات معينة دون غيرها (النسيج والملابس الجاهزة- السيارات- الصناعات الالكترونية وخاصة الكترونيات الجمهور مثل التليفزيون) فلقد أدت إلى أشكال جديدة من الحماية تهدد اتفاقيات «الجات» وبجانب هذه الموضوعات التى صارت تقليدية تتناول جولة «الجات» الحالية منافسة الخدمات ، وحقوق الملكية والاستثمارات ، ولسنا هنا بصدد عرض مواضيع «الجات» ولكن الهدف هو توضيح المؤثرات على واقع الحماية فى التجارة الدولية التى يجب أخذها فى الحسبان عند إعداد استراتيجياتنا ، سواء على المستوى القومى أو على مستوى الشركات الصناعية المهتمة بالتصدير .

٢٠٥٠٢ طرق الحماية :

* وتفضل كثير من الدول الآن طرقا لحماية صناعاتها عن غير طريق فرض الرسوم الجمركية ، وفى رصد مستفيض قامت به « UNICTAD » نجد أن أكثر من ٢٠٠ إجراء حماية غير جمركية تمارسها الدول وأهمها حماية الصناعات التى مازالت فى المهد أو التى تعتبر استراتيجية وتشمل هذه الإجراءات عدة وسائل لاستعادة السوق الداخلى فى حالة غزوه بالمنتجات الأجنبية .

* ومازالت الدول الصناعية الحديثة *Newly Industrialized Countries (NIC)* تطبق الحماية المباشرة عن طريق فرض رسوم جمركية عالية ، فالسيارة الأمريكية التى

تستوردها كوريا الجنوبية وسعرها ١٠٠٠٠٠ دولار تصل إلى المستهلك الكورى بسعر ٤٧١٢٦ دولار مقابل لسيارة *Hyundai Excel* التى تباع بحوالى ما يوازي ٨٦٠٠ دولار أمريكى والفرق عبارة عن رسوم جمركية (٤٠٠٠ دولار) وضريبة استهلاك (٦١٦٠ دولار) وضريبة على الموزع (٤٢٤٦ دولار) وضريبة قيمة مضافة (٦٠٤٨) وضريبة دفاع (٢٥٠ دولار) وضريبة دفاع على ضريبة استهلاك (١٨٤٨ دولار) ومصروفات تخليص وتوزيع (٣٢٥٥ دولار) وضريبة تسجيل (٢١٤٨ دولار) وضريبة ملكية للمستهلك (٣٥٧١ دولار) وسندات مترو الأنفاق (٨٣٠٠ دولار) وفى كوريا الجنوبية أيضا نجد أن علبه السجائر الأمريكية تصل إلى ١,٧٨ دولار، وهذا السعر ثلاثة أضعاف العلبه المصنّعة محليا ماركة « SOL » .

* وتمارس السلطات العامة فى الدول المتقدمة دورها فى حماية صناعاتها من خلال اعتبارين :

أ- الصناعات عالية التكنولوجيا *HIGH TECH* وهى صناعات استراتيجية تبرر تدخل الدولة من خلال برامج محددة مثل برنامج *Eureka* فى أوروبا الغربية .
ب- القطاعات الصناعية فى مرحلة « النضج » *Maturity* أو « الضمور » *Decline* وهى صناعات تستدعى تدخل الدول لتلعب ما يسمى بدور « دولة المطافىء » أو الانقاذ .

* إنّه بالتالى لمن السذاجة تصور أنه بمجرد مرور « مُصدّر الدولة النامية » من البوابة الجمركية للدول المتقدمة ، ومنافسته للأسعار ، فإنه قد دخل جنة السوق الخارجى ، لأنه عندئذ سيقابل بهذه الكتل من سياسات البيع والتوزيع التى تفرضها الدولة (ونحن هنا لا نتكلم عن صفقات متقطعة وغير مستمرة ، يمارسها كثير من المصدرين بالدول النامية ، حيث أن هذا النوع من الصفقات يتم فيه التضحية بالسعر إلى أقصى الحدود ، وبحيث تصبح نسبة القيمة المضافة ضئيلة جدا ، وهو ما يعتبر تصديراً للخامات أكثر منه تصديراً لمنتجات تامة الصنع ، وهو نوع من الدعم للموزع وتاجر التجزئة الأجنبى على حساب العاملين بالدولة النامية) . ولقد حاولت الشركات المصدرة التغلب على هذه الأنواع من الحماية الداخلية عن طريق كسب الخبرة بواسطة البيع المتكرر فى

نفس السوق وعن طريق إنشاء أو المشاركة فى تكوين شركات استيراد وشركات تجارة داخلية فى داخل البلد المصدر إليه ، بحيث تزيح الحجاب الحاجز الممثل فى الشركات الوطنية للتجارة والتوزيع ، وما تتمتع به ، وتعتبر هذه الاستراتيجيات الجديدة لشركات التصدير بمثابة الرد العملى على سياسات الحماية الداخلية ، وهى كما نرى استراتيجيات تقلب الوضع على رأسه ، فبدلاً من التصدير للتواجد فى السوق ، فهى تتواجد أولاً فى السوق للتمكن بعد ذلك من التصدير إليه !

* إن حماية الصناعة الوطنية ، أصبحت تركز الآن فى قدرة الدولة على وضع سياسات للتجارة الداخلية أكثر فاعلية من سياسات الرسوم الجمركية على حدودها ، وتتابع هذه الدول حركة الأسعار العالمية وتكاليف الإنتاج فى الدول المنافسة ، ولا يغيب عنا ما تم فى عام ١٩٨٥ عندما اكتشف وجود سوق خفية فى الدوائر الالكترونية *circuit boards* لبيعها بمقادير ضخمة وبأسعار أدنى عن التكلفة (٦,٨٥ دولار للوحدة) *Dumping* ، ومن التحقيق *Anti-dumping* الذى أجرته وزارة التجارة الأمريكية والجمعية الأمريكية *Semiconductor Industry Association* « لجنة *International Trade Commission* » اتضح أن الشركات اليابانية قد تخلصت من فائض انتاجها فى شبه الموصلات *semi-conductors* لبعض السماسرة العالميين الذين قاموا بدورهم ببيعها لدول أخرى قامت بتركيبها على دوائر *Circuit boards* ثم تصديرها للولايات المتحدة بأسعار أقل من التكلفة ، وكان رد السلطات الأمريكية سريعاً بتطبيق تعريف جمركية عالية على هذه المنتجات عند دخولها الولايات المتحدة والسوق الأوروبية أيضاً لجأت إلى مثل هذه السياسات *anti-dumping* لمواجهة إغراق أسواقها ، فقامت بفرض رسوم فى يونيو ١٩٨٥ تتراوح ما بين ١٧٪ إلى ٣٥٪ على الكاتبات الالكترونية المستوردة ، وفى فبراير ١٩٨٧ فرضت ٢٠٪ رسوم على آلات التصوير ، وفى أبريل ١٩٨٨ حملت الشركات اليابانية التى تجمع منتجاتها من الكاتبات الالكترونية على أرض أوروبية رسوماً تراوحت بين ٣,١٧ دولار إلى ٧٥,٧٥ دولار على الآلة الواحدة .

وتجرى السوق المشتركة الآن دراسة للتحقق من تكاليف انتاج الفيديو ، والأفران الميكروويف ، وأجهزة التليفون المتحركة للتأكد من عدم قيام الشركات اليابانية ، ودول شرق آسيا بإغراق الأسواق بأسعار تقل عن التكلفة الحقيقية .

* وتأخذ الحماية أشكالاً عديدة أخرى، فالتأمين على السيارات المستوردة في الولايات المتحدة يصل إلى ١٣٥٪ من قيمة التأمين على السيارة المحلية، والجمارك على السيارة الخاصة المستوردة في أوروبا تصل إلى ١٠,٤٪ بينما لا توجد رسوم جمركية على السيارات المستوردة في اليابان، أما نسبتها في الولايات المتحدة فهي ٢,٧٪ ورغم انخفاض هذه النسب في الدول الصناعية المتقدمة، فإننا نجد أنها تلجأ لنظام الحصص الودية لحماية أسواقها: (quotas) - فرنسا حددت نسبة السيارات اليابانية المسموح باستيرادها ب ٣٪ فقط من مبيعات السوق المحلي كل عام.

- في إنجلترا تحددت هذه النسبة للسيارات اليابانية ب ١١٪.

- في إيطاليا حدد الاتفاق المشترك مع اليابان عدد السيارات التي يمكن تصديرها لأى من البلدين ب ٢٠٠٠ سيارة فقط في العام!

- في النمسا، حيث لا توجد صناعة للسيارات، تم الاتفاق مع اليابان على ضرورة قيام اليابان باستيراد منتجات من النمسا، تمثل ما يوازي ١٨٪ من قيمة السيارات اليابانية التي استوردها القطاع الخاص في النمسا. (ألا يجدر بنا أن نطبق مثل هذه السياسة ونحن نستورد سيارات من أنحاء العالم بالبلايين!؟).

- في الولايات المتحدة نجد أن حصة السيارات اليابانية المستوردة تتغير كل عام حسب الاتفاق بين الحكومتين ولكنها تدور حول ١٨٪ من عدد السيارات المباعة في السوق الأمريكية، ونظراً لأهمية السوق الأمريكية بالنسبة لشركات السيارات اليابانية، فلقد بدأت هذه الشركات بالتحايل بتصدير السيارات الفخمة العالية السعر (حيث أن نظام الحصص مع الولايات المتحدة بالعدد وليس بالقيمة) وبالتالي تحصل على إيراد أكبر لنفس عدد السيارات، وكذلك بالإنتاج المباشر وإقامة المصانع على أرض الولايات المتحدة للهروب من نظام الحصة وأيضاً إنتاج السيارات «المهجنة» Hybrid واستخدمت صناعة السيارات اليابانية بريطانيا كراس حرية لدخول الأسواق الأوروبية والتحايل على الحصص بإنتاج السيارة المهجنة الأولى في عام ١٩٨١، وهي Triumph Acclaim والذي سيصل إنتاجها في عام ١٩٩٠ إلى ٤٠٠٠٠٠ سيارة.

* والحماية بالنسبة للصناعات الدوائية معروفة وتتركز في ضرورة اعتماد

المنتج قبل دخوله السوق المحلي وما يستدعى ذلك من إجراءات طويلة قد تصل إلى سنوات .

* وتعد أوروبا العدة الآن لمجموعة إجراءات حمائية تطبق اعتباراً من عام ١٩٩٢ فسوق وإرادات السيارات والشاحنات اليابانية سيتحدد ب ٩,٥% من إجمالي السوق المحلي وبالنسبة للخدمات المالية والتمويلية ستمنع البنوك غير الأوروبية من التعامل داخل أوروبا ما لم يكن للبنوك الأوروبية نفس الحقوق في البلد الآخر، وبالنسبة للحاسبات الآلية سيتم الضغط على الشركات الأمريكية واليابانية لإقامة أبحاث ومشروعات تصنيع داخل أوروبا، وبالنسبة للإلكترونيات يتم وضع المواصفات القياسية الأوروبية المانعة لدخول مواصفات مختلفة عنها وبالنسبة للأشغال العامة والمرافق (الاتصالات- النقل- المياه- الطاقة) فإن عقودها يجب أن تبرم مع شركات أوروبية إلا في حالة قيام الدولة المنافسة بإسناد مشروعات مماثلة للشركات الأوروبية!

وثلثاً أوروبا لسنة ١٩٩٢ نفسها في مجال التوحيد القياسي والمواصفات القياسية بالذات، والتي تشكل أهم عوائق تبادل المنتجات بين دولها الآن، وسيتم إصدار ٣٠٠ توجيه في هذا المجال، ستمكن الشركات الأوروبية بالتالي من التوسع وتكبير حجمها (مما يساعدها على المنافسة) وخاصة في مجالات صناعية تحتاج إلى الحجم الكبير مثل الصناعات الغذائية وأنشطة التأمين، وفي صناعة الإلكترونيات مثلاً فإن نظام شركة Philips المبنى على مركزية الإنتاج سيصبح مثالا في الأداء، ولقد كان عبئاً في التكلفة في الماضي نظراً للوقت الضائع على الحدود مع الدول الأوروبية الأخرى، والذي يمثل ٣٠% من الوقت المطلوب للشحن كما أن ذلك يتطلب أيضاً مخزوناً كبيراً لمواجهة أية أعطال في خطوط التجميع في حالة تأخر وصول خاماتها من دول أوروبية أخرى، ويصل مخزون فيليبس الهولندية الآن إلى حوالي ٧ بليون دولار أي ٢٣% من المبيعات السنوية مقابل ١٤% في الولايات المتحدة واليابان، وسيزيد الوفر السنوي- نتيجة اختفاء الحدود في ١٩٩٢- عن ٣٠٠ مليون دولار في العام ناتجة من تخفيض المخزون وإغلاق بعض المخازن وتوفير عمالتها!

* لا تنحصر الحماية على الطرق المباشرة وغير المباشرة التي ذكرناها، بل انتقلت إلى التكنولوجيا، فحكومة اليابان تطلق برنامج الأبحاث TRON في مجال

الميكروبروسور *micro processor* ردا على قرار الولايات المتحدة فى عدم إعطاء حق المعرفة فى هذا النشاط، وأمريكا تنشئ شركة *SEMATECH* بتمويل من الحكومة الفيدرالية من أجل الحفاظ على استقلالية الولايات المتحدة فى تكنولوجيا الدفاع، وقد تم تجميع جهودات الأبحاث التكنولوجية الأمريكية فى شبه الموصلات فى برامج محددة، كذلك معاونة الجامعات لمثل هذه البرامج مثل مشروع *MCC* فى *Austin* و *CIS* فى *Stanford*، *MCC* فى *Massachussetts* وتهدف هذه البرامج المكثفة - بمساعدة الحكومة الفيدرالية والولايات - حماية تكنولوجيا الصناعة الأمريكية، وبالتالي فهى تشترط أن تكون الشركات المشتركة أمريكية بنسبة ١٠٠٪ وعلى سبيل المثال اضطرت شركة *MOTSEK* إلى الانسحاب من البرنامج *MCC* بعد شراء شركة *Thomson* الفرنسية لها!

ونفس هذا الوضع ينطبق على ضرورة أن تكون الشركات أوروبية فى البرنامج الأوروبى *EUREKA* وأن تكون الشركات يابانية فى البرنامج اليابانى *TRON*. ومن أهم هذه البرامج برنامج *EUREKA* أو أوروبا التكنولوجية، والذي أطلقه الرئيس ميثران فى عام ١٩٨٥ وبدأ بعد الاجتماع الوزارى فى لندن فى يونيو ١٩٨٦ ويزداد قوة ونجاحا بعد مؤتمر مدريد فى شهر سبتمبر ١٩٨٧ وأهم خصائص المشروع:

- أ- ١٦٥ مشروع للتعاون التكنولوجى بين الشركات والمعاهد العملية.
- ب- سكرتارية دائمة من ٧ أعضاء فى بروكسل.
- ج- المجالات: تكنولوجيا المعلومات/ الإنتاج / الإنسان الآلى

ولقد تم أيضا إنشاء شركة «أوروبية الجنسية» *ES22 (European silicon structures)* للعمل فى مجال الشرائح الالكترونية الرقيقة، وذلك بالإضافة إلى البرامج المتفق عليها بين دول السوق الأوروبية عن الفترة من ١٩٨٧ - ١٩٩١ وبميزانية ٥,٤ مليار وحدة نقد أوروبية إيكو (*ECUS*) وبالذات برنامج *ESPRIT II2* والخاص بتكنولوجيا المعلومات وبرنامج *RACE I3* فى مجالات الاتصالات وتطوير الاتصالات الشبكية *IBC** أو *Integrated Broadband Communications*.

وفى حالات أخرى فإن الحكومات قد تسمح بتبادل التكنولوجيا على أسس المنفعة المتبادلة مثل الاتفاق الذى تم عام ١٩٨٧ بين الشركة الأمريكية

MOTOROLA والشركة اليابانية TOSHIBA والذي ينص على قيام الشركة الأولى بإعطاء حق المعرفة للشركة الثانية فى مجال *microprocessors 32 bits* مقابل تكنولوجيا DRAM من الشركة الثانية (*Dynamic Random Access Memory*) وقيام الشركة اليابانية بمساعدة الشركة الأمريكية فى تسويق منتجاتها فى السوق اليابانى .

٠٦٠٢ اتفاقيات التجارة :

٠١٠٦٠٢ ونشاهد حركة واسعة فى الاتفاقيات ، وأنواع الصفقات التجارية التى من شأنها ترويج منتجات الصناعة ، كذلك نموذج جديد فى المشاركة الانتاجية *production sharing* ، وعلى سبيل المثال ، فإن شركة جنرال إلكتريك GE الأمريكية تعتبر أن منافسيها الحقيقيين الآن هما شركة HITACHI اليابانية وشركة SIEMENS الألمانية وليست شركة Westinghouse الأمريكية كما كانت فى الماضى ، ولقد نجحت شركة GE فى الحصول على عقد بناء مفاعل نووى فى رومانيا رغم منافسة هيتاشى وسيمنز بسبب موافقتها على صفقة متكافئة *countertrade* « *transaction* » حيث أنها ستقبض ثمن المفاعل بالكامل (١٠٠٪) على هيئة أسمنت رومانى يتم تصديره بعد ذلك بواسطة شركة المانية وسيطة إلى مصر ، وتشجع الحكومات الصفقات المتكافئة لأنها تقدم مجموعة من المنافع والمزايا لكل الأطراف التى لها علاقة بها ، فهى تساعد على تخفيض عجز موازين المدفوعات وتقوى مركز الصناعات التصديرية التى تعمل الدول على تنميتها .

٠٢٠٦٠٢ واتخذت تلك الصفقات العديد من الأشكال ، فهناك اتفاقيات المقايضة BARTER والشراء المتكافئ *Counter purchases* واتفاقيات التعويض *Compensation* (تقوم الدولة المصدرة بتصدير سلع وخدمات متقدمة - آلات ومعدات وحقوق معرفة وبراءات اختراع - إلى الدولة المستوردة التى بدورها تقوم بإعادة تصدير جزء من المنتجات الناتجة عن هذه الصفقة إلى الدولة المصدرة لسداد قيمة ما استوردته منها) ، وهناك أيضا الصفقات الدائرية *Revolving deals* التى تستخدمها الشركات متعددة الجنسية بين مختلف وحداتها فى الدول المختلفة وعلينا أن ننوه أيضا إلى الأهمية المتزايدة لعمليات شراء المديونيات السلعية والخدمية على المستوى العالمى *INTERNATIONAL FACTORING* حيث استطاعت بعض

الشركات المتخصصة فى تلك الصفقات اكتشاف أهمية الاستفادة من مديونيات العالم الثالث المتركمة، وعدم إمكانها السداد نظرا لضعف حصيلتها من النقد الأجنبى، ومن ثم قامت هذه الشركات بشراء جزء من هذه الديون من البنوك الأجنبية بمعدلات خصم مرتفعة بلغت ٦٠٪ من إجمالى مبلغ الدين وفوائده، وفى نفس الوقت استطاعت إجراء تحويلات سلعية لسداد هذه الديون من خلال ما تستطيع الدول المدينة تقديمه من سلع وخدمات وحظيت السياحة الترفيهية بجانب هام من التحويلات!

٢٠٦٠٣. وتعتبر اتفاقيات حرية التجارة من أهم الوسائل لتشجيع التبادل بين الدول، ومن أهم الاتفاقيات فى هذا الصدد اتفاق الولايات المتحدة وكندا *The U.S. Canadian Free Trade Agreement* - والذي سمح اعتبارا من أول يناير ١٩٨٩ بالانتقال الحر بين البلدين لأجهزة الكمبيوتر والاتصالات، وسيتم تحرير التجارة بين البلدين وخاصة فى مجالات حساسة مثل الصلب والمنسوجات والحاصلات الزراعية خلال عشر سنوات من الآن، وسيكون لهذا الاتفاق أثر هام فى زيادة حجم التبادل بين البلدين الكبيرين والذي تعدى ١٤٠ بليون دولار عام ١٩٨٧، وهذا الاتفاق سيخلق سوقا اقتصادية موحدة حجمها ٥ تريليون دولار!

٢٠٧. الاستثمار العالمى، أو الاتجاه نحو العالمية *GLOBALIZATION* :

٢٠٧. دور الشركات الكبرى

* إن اختراق الأسواق العالمية شديدة التخصص يستلزم توفر قنوات توزيع وإمكانات مادية ومالية هائلة، لن يقوى عليها غير المجموعات الكبرى القابضة وبالإضافة إلى هذا البعد، فإن بطء النمو الاقتصادى على المستوى العالمى وازدياد أشكال الحماية السابق الإشارة إليها، والتغيرات فى أسعار الصرف، كل ذلك يدفع بعض الدول والمجموعات الكبرى إلى إمتلاك واكتساب *acquisition* شركات منافسة أو مكملة لنشاطها لدخول الأسواق التى تزداد فيها حدة المنافسة.

* إذن فإن الاندماج واكتساب (من خلال البورصة) من ناحية وإنشاء المصانع والمنشآت على أرض الدول الأخرى، هما الاتجاهان الأساسيان فى سياسات الشركات الكبرى، علاوة أيضا على قيام هذه الكيانات الكبرى بحلّ ونقل بعض

مصانعها من دولها الأصلية إلى الدول التي تتوفر فيها عمالة رخيصة ومدرية وتواجد هذه الدول في منطقة الدولار *zone dollar* وبالتالي أفضلية منتجاتها في دخول السوق الأمريكي الواسع، ولقد اتسم فعلا عقد الثمانينات بانتقال هام لوحدة إنتاجية أمريكية ويابانية نحو البلاد الصناعية الحديثة *N. I. C.*، فمثلا نجد شركات كبرى أمريكية في تايوان مثل *General Electric, Texas Instrument, Digital Equipment, ATARI, Wang Co.* وقد حققت هذه الشركات الأمريكية صادرات تايوانية بلغت ٢١,٣ مليار دولار في عام ١٩٨٦ أى أكثر من ٥٠٪ من إجمالي صادرات تايوان، بل إن هذا الرقم أكبر من العجز في الميزان التجارى بين تايوان والولايات المتحدة والبالغ ١٦ مليار دولار لصالح تايوان!

إن أهمية هذه المجموعات الكبرى للشركات في الاستثمارات العالمية، والاتجاه نحو الكونية، يزداد نتيجة الازدياد الكبير في تكاليف البحث والتطوير والابتكار، ونتيجة قصر متوسط عمر المنتجات *Products' life*، وكلاهما يتطلب موارد مالية ضخمة وتتصارع هذه الشركات على السوق الأمريكي بالذات واستثمارات الشركات الألمانية في الولايات المتحدة أكبر الآن من الاستثمار الأمريكي في ألمانيا الاتحادية، ويتجه الألمان إلى الاستثمار في أمريكا في قطاع الصناعات الكيماوية بالذات (٢٣٪) من الاستثمارات الألمانية في الولايات المتحدة، يليه قطاع التجارة (٢٥٪)، ثم قطاع الصناعات الكهربائية (١٢٪)، وعلى سبيل المثال فإن الشركة الألمانية المشهورة بوش *BOSH* كان إنتاجها في الولايات المتحدة في عام ١٩٨٦ يربو عن ٩٠٠ مليون دولار! والشركات العالمية الكبرى تتسابق على شراء شركات أمريكية، والجدول الآتى يبين أهم تلك الصفقات خلال ٨٧/٨٦ :

الشركة الأمريكية

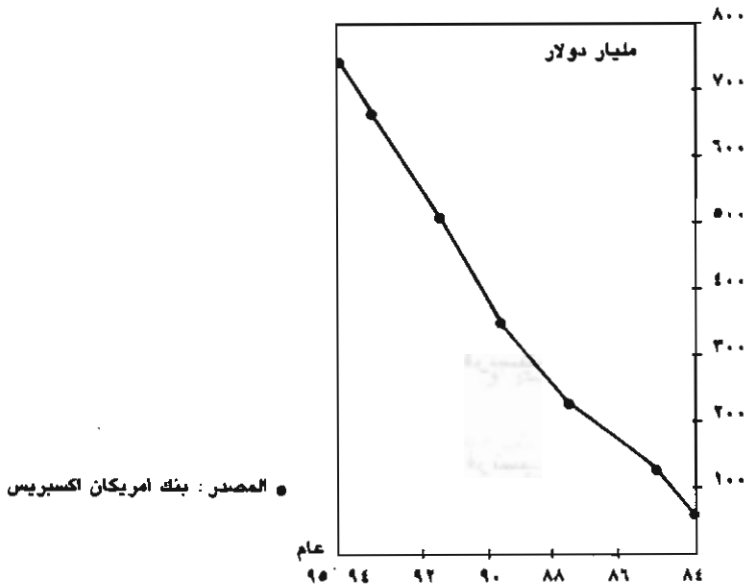
المشترقة	الشركة الشارعية	جنسيتها	سعر الشراء (مليون دولار)
Cheseborough-ponds	UNILIVER	انجليزية/ هولندية	٣٠٩٣
ITT Telecom- communications Div.	Cie General d'Electricite	فرنسية	٢٠٠
Union Carbide's Agri. Chem. Div.	RHONE POULENC	فرنسية	٥٧٥
Shearson Lehman	NIPPON LIFE	يابانية	٥٣٠

وفى داخل أوروبا الغربية نفسها ، فإن موجة الاندماج *Wave of mergers* تعدت الـ ٧٠ بليون دولار أمريكى خلال عام ١٩٨٨ .

* ومن أقوى المعارك بين المجموعات الأوروبية تلك التى بين *Carlo de Benedetti* الإيطالى ورئيس شركة *Olivetti* وبين *Compagnie Financiere de Suez* و *Societe Generale de Belgique* (بها ١٢٠٠ شركة) ودامت المعركة خمسة أشهر فى بدء عام ١٩٨٨ وانتهت بقيام SUEZ بتحديد منافسها الإيطالى ، وذلك بشراء نصف حصته (٤٧٪ - ١,٦ بليون دولار) فى المؤسسة البلجيكية مقابل دفع نقدى وأسهم فى شركة السويس .

* ولقد كان لاستثمارات الشركات الأوروبية فى أمريكا دور هام فى تنمية الصادرات الأمريكية إلى الخارج فخلال ١٩٨٧ صدرت شركة *BAYER* الألمانية منتجاتها «أمريكية الصنع» بما قيمته ٦٠٠ مليون دولار وصدرت شركة *SIEMENS* الألمانية ما قيمته ٤٣٠ مليون دولار ، وصدرت شركة *ELECTROLUX* السويدية ما قيمته ٢٠٠ مليون دولار ، وصدرت شركة *ICI* الانجليزية منتجات بـ ٢٠٠ مليون دولار .

٢٠٧٠٢ اليابان : * توقعات نمو الاستثمارات اليابانية فى الخارج .



* وجملة الاستثمارات اليابانية فى الولايات المتحدة بلغت ٣٧ بليون دولار وفى أوروبا الغربية ١٣ بليون دولار (مقابل ٨٧ بليون دولار استثمارات للشركات الأمريكية فى غرب أوروبا) واستثمارات اليابان فى تايلندا تضاعفت فى العام الماضى لتصل إلى ١,٩ بليون دولار خلقت ٨٤٠٠٠ فرصة عمل جديدة .

* الاستثمارات اليابانية فى صناعة السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية .

الشركة اليابانية	موقع المصنع	بدء النشاط	عام	الطاقة السنوية
HONDA	Marysville, Ohio	١٩٨٢		٣٦٠٠٠٠
	Alliston, Ont.	١٩٨٧		٨٠٠٠٠
	E. Liberty, Ohio	١٩٨٩		١٥٠٠٠٠
TOYOTA	Fremont, Calif.	١٩٨٤		١٠٠٠٠٠
	Georgetown, Ky.	١٩٨٨		٢٠٠٠٠٠
	Cambridge, Ont.	١٩٨٨		٥٠٠٠٠
NISSAN	Smyrna, Tenn.	١٩٨٣		٢٦٥٠٠٠
MAZDA	Flat Rock, Mich.	١٩٨٧		٢٤٠٠٠٠
Mitsubishi Motors	Normal, Ill.	١٩٨٨		١٢٠٠٠٠
SUBARU—ISUZU	Lafayette, Ind.	١٩٨٩		٢٤٠٠٠٠

* واليابان التى لديها فائض فى ميزانها التجارى مع العالم يصل إلى ١٠٠ بليون دولار تتجه نحو (١) الاستثمار فى الخارج (ب) فتح أسواقها للمنتجات الأجنبية المستوردة ، والشركات اليابانية الصناعية الكبرى تجمع لها سيولة تصل إلى ٦٠ بليون دولار ، وتعتبر شركة تويوتا Toyota أغنى شركة فى العالم الآن بسيولة نقدية تصل إلى ١٣,٧ بليون دولار ، ومن بين ٢٦ شركة صناعية عالمية تتوافر لها سيولة نقدية تزيد عن واحد بليون دولار ، فإن ١٩ شركة منها يابانية و ٣ فقط أمريكية (FORD, BOEING, IBM) و ٤ أوروبية (SIEMENS, DAIM.) (SIEMENS, DAIMLER BENZ, BASF, VOLVO) .

* وتنوى شركة TOYOTA للسيارات استثمار ١,١ بليون دولار فى انجلترا للنفاز إلى السوق الأوروبية فى عام ١٩٩٢ ، حيث أن الشركات اليابانية تخشى

من إجراءات الحماية التي تنوى اتخاذها أوروبا الموحدة ، وسيقوم مصنع تويوتا في إنجلترا بإنتاج ٢٠٠٠٠٠ سيارة في عام ١٩٩٢ ، أما شركة *Mitsubishi Motor Corporation* فهي تقوم بدراسة إنتاج مشترك مع شركة *Daimler Benz* الألمانية بينما شركة *SUBARU* اليابانية فإنها تأمل في الاستثمار في فرنسا وشركتي *Mazda, Nissan* في أسبانيا .

* وتشجيعا للاستثمارات اليابانية في إنجلترا فإن النقابات العمالية الانجليزية قررت إعطاء مميزات خاصة للشركات اليابانية على أرض بريطانيا من بينها اتفاق بعدم أحقية الإضراب *No-strike deals* ! (وهو كما نعلم تقليد يصعب على الانجليز التخلي عنه بسهولة) .

٠٣٠٧٠٢ الكويت :

إنّ مكتب الاستثمار الكويتي *KIO* (*Kuwait Investment Office*) ، يتولى الآن تنويع الاستثمارات الكويتية في أنحاء العالم ، ويصل حجم محفظة الاستثمار الكويتي في العالم إلى مايربو على ٢٠٠ بليون دولار (حتى بعد الانهيار المالي في أكتوبر ١٩٨٧) والكويت أكبر مساهم في شركة *BP* (*British petroleum*) بنسبة ٢٠٪ تقريبا من الأسهم وتمتلك الكويت ١٤٪ من شركة *Daimler-Benz* و ٢٤,٩٪ من شركة *Hoechst* و ٢٠٪ من عملاق التعدين *Metallgesellschaft* كما للكويت مشاركات رئيسية في العديد من البنوك وشركات التأمين الانجليزية وتمتلك مؤسسة *SANTA FE INTERNATIONAL* (من الشركات الكبرى في مجال الحفر والتنقيب عن البترول ومقرها الرئيسي كاليفورنيا) وقد اشترتها عام ١٩٨١ بـ ٢,٥ بليون دولار كما أن شركة *Kuwait Foreign Petroleum Exploration CO.* تتولى الآن التنقيب عن البترول في مصر وأندونيسيا وتونس ، وتمتلك الكويت أيضا ٤٥٠٠ محطة تموين وقود للسيارات في أوروبا معروفة تحت اسم *Q8* ، علاوة على امتلاكها لغالبية أنشطة *GULF OIL* في العمليات الأوروبية لتكرير وتسويق البترول ومشتقاته ، وتشمل امبراطورية الكويت في أسبانيا ٥٠٪ من النشاط الزراعي لمجموعة *LAS LOMAS* و ٤٠٪ من الشركة العقارية *Prima Immobiliaria* ، وذلك علاوة على محفظة ضخمة في العقارات في الولايات المتحدة وأوروبا من بينها مشروع في لندن على مساحة مليون قدم مربع للمكاتب والمحلات والمطاعم *Saint*

Martin's property Ltd. ويتوقع أن يصل قيمة هذا الأصل فى أوائل التسعينات بعد إنهاء الأعمال إلى ١,٧٥ بليون دولار (أى أربعة أضعاف القيمة الحالية) .

ولقد كانت حصيلة الكويت من تلك الاستثمارات خلال ١٩٨٧/١٩٨٨ أكبر من حصيلة صادرات البترول! (للكويت رصيد احتياطى مؤكد من البترول يصل إلى ٩٥ بليون برميل يمثل ٢٠٠ سنة بمعدل الإنتاج الحالى وطبقا للقانون فإن الكويت تجنب ١٠٪ من الدخل السنوى لصادرات البترول كاحتياطى لن يستعمل قبل القرن القادم) .

٠٤٠٧٠٢ الصين :

* تحاول شركات القطاع العام الصينية أن يكون لها دور فعّال ومؤثر فى الأسواق العالمية ، فقامت باستثمارات عدة مثل الألومنيوم فى استراليا ، وتكرير البترول فى كاليفورنيا بالولايات المتحدة ، والصناعات الدوائية فى *British Columbia* بكندا ، وهونج كونج - تسلم للصين عام ١٩٩٧ - تأتى بالطبع فى المقام الأول بالنسبة للاستثمارات الصينية ، والتي تتراوح فى هذه المستعمرة ما بين ٨ بليون إلى ١٠ بليون دولار ، والتي تجعل من الصين أهم وأكبر مستثمر فى هونج كونج وتستثمر الصين فى الأوراق المالية فى بورصة هونج كونج ، وقامت فى العام الماضى بشراء حصة أسهم ١٢,٥٪ من شركة الطيران *Cathay Pacific Airways* بـ ٢٥٠ مليون دولار ، وتشمل استثمارات الصين أيضا فى هونج كونج فنادق سياحية وأكثر من ١٠٠٠ مكتب تجارى و ١٣ بنك!

* والظاهرة الهامة الآن ، هى سرعة اندماج اقتصاديات مجموعة «الصين الكبرى» *Greater China* [الصين الشعبية - تايوان - هونج كونج] فهذه المجموعة المختلفة سياسيا تحقق صادرات قدرها ١٣٦ بليون دولار ، ولها رصيد من النقد الأجنبى يصل إلى ٩٠ بليون دولار يجعلها فى وضع مميز للحصول على آخر التكنولوجيا وهى تصنع كل شىء من الملابس الجاهزة ولعب الأطفال إلى الكيماويات والصلب وعلماء المجموعة على علم بأخر أبحاث الهندسة العضوية والليزر ؛ والموصّلات ، ورجال أعمالها يجوبون الآن أركان العالم كله ، بينما رجال البنوك بها يديرون رابع مركز مالى بعد نيويورك ولندن وطوكيو ، وتعتمد تايوان الآن على الصين فى المواد الغذائية والمياه العذبة والعمالة بينما تركز الصين فى التصميم الهندسى ومواهب الإدارة والتسويق على هونج كونج!

٥٠٧٠٢ الاتحاد السوفيتى :

* مجموعة شركات أمريكية تتفاوض الآن للاستثمار الصناعى فى روسيا من بينها
Combustion Engineering - Monsanto - Honeywell - Dresser Industries وتنوى مؤسسة
Petroleum Occidental بالاشتراك مع الشركة الإيطالية *Montedison* بناء مجمع
للبتروكيمياويات سيتكلف ٦ بليون دولار، وقد أنشأت حتى الآن - طبقا لقانون
الاستثمار الجديد الصادر مند عامين - أكثر من عشر شركات مشتركة مع فنلندا
وألمانيا الاتحادية وكذلك مطعم مشترك مع الهند فى موسكو، وينص قانون
الاستثمار على ضرورة ملكية الجانب السوفيتى لـ ٥١٪ على الأقل من الشركات،
كما أنه يقوم بتعيين رئيس الشركة، ويسمح القانون بتحويل الأرباح إلى الخارج
فى حالة قيام الشركة المشتركة بالتصدير وتحقيق مبيعات بالنقد الأجنبى، وينص
القانون أيضا على أهم الموضوعات التى لا يجوز لرئيس الشركة تقريرها بمفرده
(أى الجانب الروسى) بل يستلزم فيها قرار الطرفين* .

* فى نفس الوقت واعتباراً من يناير ١٩٨٨ طبق قانون جديد للقطاع العام
فى الاتحاد السوفيتى، يعطى حرية للإدارة فى التصرف فى أرباح الشركة وإعادة
استثمارها، وينص القانون على تحديد المرتبات والمزايا طبقاً للاداء، كما أنه
ولأول مرة يجيز هذا القانون إشهار إفلاس الشركات العامة!

٥٦٧٠٢ كوريا الجنوبية

* تتحالف الشركات الكورية واليابانية لوضع استراتيجيات تسويق مشتركة
للسوق العالمى ومن بينها الاتفاقات التالية :

- فى مجال الشاحنات الخفيفة *NISSAN MOTOR* مع *DAEWOO MOTOR*
- فى التليفزيونات والأفران *NEC* مع *GOLD STAR*
- فى آلات التصوير الفوتوغرافى *CANON* مع *GOLD STAR PRECISION*
- فى السيارات *MITSUBISHI MOTORS* مع *HYUNDAI MOTOR*
- فى قطع غيار السيارات *MAZDA* مع *KIA MOROR*

* صدر فى أبريل ١٩٨٩ تعديل فى قانون الاستثمار السوفيتى يلغى شرط تملك الجانب السوفيتى لـ ٥١٪ من
الشركة ويسمح بتعيين رئيس أجنبى لها .

- فى الراديو كاسيت SONY مع KOREA TOYO RADIO

* وتتجه أيضا كوريا إلى الاستثمار خارج حدودها وخاصة فى مجال السيارات، ولقد افتتح فى عام ١٩٨٨ مصنع فى مقاطعة كوبيك بكندا لشركة هيونداى لتجميع ١٠٠٠٠٠ سيارة كورية سنويا.

٠٧٠٧٠٢ عام:

** هكذا نرى شركات العالم تتجه من مكان إلى آخر سعيا وراء الأسواق بصرف النظر عن الجنسية أو النظام السياسى، بل إننا نرى أماكن لم تطأها أية قدم فى الماضى تصبح مناطق صناعية أهلة بالعمران لمجرد توفر امتيازات وإعفاءات خاصة، ومن أهم الأمثلة على ذلك المنطقة الحرة MANAUS فى البرازيل والمحاطة بغابات يصل قطرها إلى ١٥٠٠ كيلو متر حول هذه المنطقة المنعزلة والشديدة الحرارة، وبرغم ذلك فيوجد بها ٣٠٠ منشأة لشركات عالمية و ١٠٠ منشأة محلية، وتشغل ٦٠٠٠٠ عامل غالبيتهم من خارج المنطقة، وقامت بتصدير منتجات قيمتها ٥ بليون دولار من أجهزة ستريو «شارب» إلى تليفونات ماركة «اريكسون»!

٠٨٠٢ تحليل اتجاهات القطاعات الصناعية من خلال الشركات العالمية:

٨٠١٠٢ صناعة الصلب:

* فى اليابان: أصيبت الشركات الرئيسية بخسائر كبيرة خلال عام ١٩٨٦ : (NIPPON KOKAN, KAWASAKI STEEL, SUMITOMO METALS, KOBE STEEL) واتجهت الشركات نحو إعادة البناء *restructuring* والتنوع *diversification* للتغلب على أوضاعها الحالية، وبالطبع، وفى مثل هذه الصناعة، فإن آثار تلك السياسات الجديدة لا تتبلور قبل ١٠ إلى ١٥ عام، وباستثناء KOBE STEEL فلا توجد خطورة على شركات الصلب فى اليابان نظرا للدعم المتوفر لها من البنوك والشركات المرتبطة بها، وهدف خفض الطاقة الإنتاجية بنسبة ٢٠٪ هو النقطة المحورية فى إعادة بناء تلك الشركات، ويشمل برنامج التطوير أيضا مرونة العمليات الإنتاجية، ونظم المعلومات، وتخفيض الكمية المنتجة من كل صنف

والخدمات المقدمة للعملاء ، وبالنسبة للعملاق *NIPPON STEEL* فالهدف تخفيض نشاط الصلب إلى أقل من ٥٠٪ من حجم الأعمال في ١٩٩٥ وتحقيق حوالي ٦٠٪ (١٢٠٠ مليارين) من رقم الأعمال في التكنولوجيا العالية *HIGH TECH* وبالذات في ميدان المواد الجديدة التي تأمل «نيبون» أن تلعب فيها دور الريادة مثلما لعبت هذا الدور في الصلب في الماضي ، ولقد قامت *NIPPON STEEL* في الولايات المتحدة وبالإشتراك مع شركة *INLAND STEEL* وبمساعدة ثلاث شركات تجارية يابانية *Mitsubishi, Mitsui, Nissho-Iwai* بإنشاء شركة مشتركة جديدة *I/ N-Tek* (خط درفلة على البارد بطاقة مليون طن سنويا وبتكاليف ٤٠٠ مليون دولار للمشروع) ، أما شركة *SUMITOMO METAL INDUSTRIES* فهي متواجدة منذ فترة في مجال المواد المستخدمة في الصناعات الكهربائية والالكترونية وشركات سوميتومو *OSAKA TITANIUM* و *NARUMI-CHINA* و *KANTO SPECIAL METALS* تحتل المراكز الأولى في هذا النشاط .

* في الولايات المتحدة : منذ عام ١٩٨١ وصناعة الصلب الأمريكية تحاول الوقوف على قدميها ، فخفضت الطاقة الإنتاجية بمقدار ٢٧٪ وخفضت العمالة إلى النصف ، وأنفقت ١١ بليون دولار على تجديد المصانع *plant modernization* ، مما جعلها الأكثر إنتاجية على مستوى العالم ، وتبلغ تكلفة طن الصلب الآن في أمريكا ٤٣٥ دولار مقابل ٤٧٢ دولار في اليابان ! أما الوضع المالي فقد تحسن قليلا خلال ٨٧ / ٨٨ ، ولكنها مازالت تعاني من خلل حاد في هيكلها التمويلية ، مما يدعو بعض الشركات إلى التفكير في اشهار افلاسها بينما يطالب البعض الآخر بتدخل فعال للدولة لانقاذ الصناعة (لقد قامت حكومة الولايات المتحدة ، ومنذ عام ١٩٨٤ بتحديد حصص للورادات من الصلب) ، وبالطبع هناك أيضا التنافس بين الوحدات المنشأة بتكنولوجيا *mini-mills* وبين الوحدات المنشأة سابقا بالتكنولوجيا المتكاملة *integrated steel mills* ومن أهم المنشآت بنظام *mini-mills* شركة *NUCOR* التي قررت إقامة أول وحدة في العالم لإنتاج رقائق الصلب باستخدام الصب المستمر ، وسيسمح هذا الاستثمار والمقدر بـ ٢٢٥ مليون دولار بالحصول على منتجات متوسطة الجودة بأسعار تقل بـ ٥٠ إلى ٧٥ دولار عن مثيلتها المنتجة طبقا للنظام المتكامل *integrated* ، وشركة *Bethlehem Steel* من أكثر الشركات تأثرا بمنافسة التكنولوجيا الجديدة وخاصة أنها أقل الشركات تنوعا في الأنشطة الأخرى وتركيزها الأساسي على الصلب .

* في فرنسا : أدّى إدماج شركتي *SACILOR* و *USINOR* إلى خلق أكبر شركة أوروبية والثانية على مستوى العالم في هذا النشاط وبرنامج تطوير الشركة المشتركة الجديدة سوف يؤدي إلى الاستغناء عن ٣٠٠٠٠ عامل قبل نهاية ١٩٩٠ (أى ٣/١ عدد العاملين في ٣١ / ١٢ / ١٩٨٦).

* في ألمانيا الاتحادية : أعلنت الغرفة النقابية لصناعة الصلب الألمانية في خريف ١٩٨٧ عن إلغاء ٣٥٠٠٠ وظيفة تمثل ٣٠٪ من العمالة في مجال صناعة الصلب في ألمانيا ، ومن أهم خطوات التطوير أيضا إيقاف إنتاج الزهر في مصانع شركة كروب *KRUPP* . في *RHEINHAUSEN* .

* في إنجلترا : قامت شركة *British Steel* عامي ٨٦ ، ٨٧ بشراء ٥ شركات تجارية في السوق الأوروبية ، واثنين في كندا وأقامت شركتين مشتركتين لتوزيع المنتجات الحديدية في كل من تركيا والصين ، وبهذا تتغلب *B. S.* على نقط الضعف الخاصة بإمكاناتها التسويقية .

٢٠٨٠٢ . صناعات الألومنيوم :

● فيما بين ١٩٨٤ و ١٩٨٦ تم في الولايات المتحدة واليابان الاستغناء عن طاقات لإنتاج معدن الألومنيوم قدرت بـ ١,٥ مليون طن ، ولقد قررت اليابان تصفية صناعاتها من الألومنيوم الصب كما هو موضح في الجدول الآتي :

الإنتاج بالطن في اليابان

١٩٨٦	١٩٨٤	١٩٨٢	١٩٨٠	١٩٧٥	١٩٧٠
١٤٠٠٠٠	٢٨٧٠٠٠	٣٥١٠٠٠	١٠٩٢٠٠٠	١٠١٣٠٠٠	٧٢٨٠٠٠

والولايات المتحدة كانت تنتج حوالي ٤ مليون طن في عام ١٩٨٤ حُفِضَتْ إلى ٣ مليون طن في عام ١٩٨٦ *

● وبرغم الاستهلاك العالى للطاقة لإنتاج الألومنيوم فإن مركزه يتحسن على المدى الطويل ، لأنه المعدن المرشح لكثير من الاستخدامات في التكنولوجيا العالية

• بدأت الدول الصناعية الكبرى تترك مهام الصناعات المستهلكة للطاقة للدول النامية وخاصة المواد الأولية الصناعية ذات القيمة المضافة المنخفضة والتي يمكن لها التحكم في أسعارها مثل الألومنيوم الذي بدأ طرحه اعتبارا من يونيو ١٩٨٧ بالدولار في بورصة *LONDON METAL EXCHANGE* وبنقاوة ٩٩,٧٪ بدلا من ٩٩,٥٪ .

وكمادة بديلة للصلب، فأهم الاستخدامات الحالية هي فى النقل (سكة حديد وسيارات ونقل جوى)، وفى التعبئة، والتغليف، وفى مشروعات الإسكان، وفى الصناعات الكهربائية، ومشروعات النقل وبالذات القطارات عالية السرعة والطائرات الجديدة ستكون مستخدمة للألومنيوم وبالذات السبائك الخاصة *Special Alloys*.

● لقد استهلكت الولايات المتحدة وحدها فى عام ١٩٨٦ ما يوازى ٤٠% من السوق العالمى (٦,٩ مليون طن من معدن الألومنيوم) وتعتبر أمريكا وألمانيا من أكثر دول العالم استخداما لهذا المعدن حيث بلغ استهلاك الفرد فى عام ١٩٨٤ فى الولايات المتحدة ٢٦,٥ كيلو جرام وفى ألمانيا الاتحادية ٢٦,٨ كجم، مقابل ٢٠,٨ كجم للفرد فى اليابان، و ١٣,١ كجم فى فرنسا، و ٨,٨ فى إنجلترا وبالتالي فمن المتوقع زيادة ملموسة للطلب اليابانى على الألومنيوم نتيجة هذا الاستهلاك العالى، وبعد انقاص حجم انتاجها الوطنى، إلا أن اليابان احتفظت بما يسمى «الطاقة الاستراتيجية» أى الطاقة اللازمة لصناعاتها المحلية بحيث يمكن العودة إلى تشغيلها فى حال أية طوارئ!

● أسعار الطاقة والعمالة خلال عام ١٩٨٦ فى صناعة الألومنيوم

الموطن	الطاقة	العمالة
	(سنتس/ كيلوات ساعة)	(دولار / كيلوات ساعة)
الولايات المتحدة	٢١	١٨, -
اليابان	٤٧	١٦, -
كندا	٤	١٦, -
أوروبا	٢٠,٥	١٣,٥
استراليا	١١,٥	١٢, -

وتوصّلت شركات إنتاج الألومنيوم إلى اتفاق مع شركات الكهرباء بموجبه يتم تحريك أسعار الطاقة صعودا وهبوطا لتناسب مع أسعار الألومنيوم فى بورصة لندن، كما يتضح من الجدول السابق رخص الطاقة فى كندا نظرا لأنها مولدة مائيا وبالنسبة للشركة الكبيرة ALCOA فإن الطاقة تمثل ٢٧% من تكاليف الإنتاج والعمالة ٢٩% والخامة الأولية ٢٩% والمصرفيات الأخرى ٢٤%.

● ويساهم المنتجون الكبار فى عمليات استغلال مناجم البوكسيت *Bouxite* فى استراليا وغينيا ، وجامايكا ، وفينزويلا ، إما بالمشاركة فى رأس مال شركات المناجم ، أو بعقد اتفاقيات طويلة المدى مع هذه الشركات لتوريد خام البوكسيت .

● وارتفاع أسعار المعدن خلال الفترة الأخيرة دفع المنتجين فى أمريكا إلى إعادة فتح الوحدات المغلقة (تعتبر غير مجدية اقتصاديا فى حالة هبوط السعر عن ٥٠ سنت للرطل) كما أن بعض هذه الوحدات نقلت ملكيتها إلى شركات صغيرة (مصروفات إضافية أقل) أو إلى العاملين بها ، مع عقد اتفاقات لشراء المنتج من الوحدات المباعة ، ولقد أعيد فى عام ١٩٨٧ فى الولايات المتحدة تشغيل طاقات عاطلة تقدر بـ ١ مليون طن وبالتالي فإنه من الخطأ عند دراسة الطاقات الأخذ فى الاعتبار الطاقات العاملة حالية ، حيث من الضرورى أيضا دراسة الطاقات العائمة .
- *Floating capacities*

● من الواضح أن المنتجين فى الدول الصناعية قد بدأوا فى الانسحاب من سوق معدن الألومنيوم للتركيز على المنتجات نصف المصنعة والمصنعة نظرا لارتفاع قيمتها المضافة ، ومثال على ذلك قيام شركة *ALCOA* بتخفيض استثماراتها فى إنتاج المعدن إلى ٢٠٪ من حجم أصلى يمثل ٤٠٪ من جملة استثماراتها .

● وشركة *ALCOA* تليها شركة *Pechiney* يتصدران الآن مجال البحث والتطوير للسبائك الجديدة ولكن مازالت المبالغ المرصودة ضعيفة نسبيا حيث لا تتعدى ٢ إلى ٣٪ من إجمالى رقم الأعمال السنوى لهاتين الشركتين .

٠٣٠٨٠٢ صناعات الزجاج

* كبرى الشركات المنتجة ، *Saint Gobain, PPG, Owens-Illinois, Asahi Glass, CGW, Pilkington* وبالنسبة لشركات مثل *St, Gobain, Owens-Corning Fiberglass* فإن الصناعات الزجاجية جزء من نشاطها الكلى ، بينما تخصص شركات أخرى فى هذا المجال دون غيره ، مثل *Pilkington* فى الزجاج المسطح ، أو *Owens-Corning* فى الألياف الزجاجية .

* الزجاج المسطح : تستحوذ الإنشاءات على ٥٧٪ من الإنتاج تليها السيارات ٢٢٪ ، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات ذات القيمة المضافة الضئيلة ، فإن مراكز الإنتاج تتواجد دائما بقرب من منافذ الاستهلاك ، وقد تواجدت اليابان فى الفترة

الأخيرة فى الأسواق الآسيوية ذات معدلات المواليد العالية، وحيث مشروعات الإسكان الكثيرة.

* الزجاج الأجوفا: وقد شهد تطورا فنيا هاما حيث سمحت الأقران الجديدة (٨٥ / ١٩٨٦) بتوفير ٣٠٪ من الطاقة المستخدمة، كما أن نظم التصميم والإنتاج بواسطة الحاسب الآلى CAD/CAM- التى أشرنا إليها فى الباب الاول- أمكنها توفير ٢٧٪ من وزن زجاج الأكواب والزجاجات، ويعتمد المنتجون للزجاج الأجوفا على البحث والتطوير لزيادة قوة ومتانة المنتجات مع تخفيض أوزانها.

* الألياف الزجاجية: وبلغ سوقها فى الإنشاءات ٢ مليار دولار فى عام ١٩٨٦، وتستخدم ٨٠٪ من الألياف القصيرة فى الإنشاءات و ٢٠٪ من الألياف القصيرة فى الصناعة والتبريد، أما الألياف الطويلة فتستخدم فى تقوية منتجات البلاستيك وبالذات المستعمل منها فى السيارات.

* الزجاج الفنى: وهو للنظارات الطبية وكشافات السيارات وأبابب التليفزيون، وتتفوق فيها ASAHI GLASS وكلها ذات قيمة مضافة عالية.

٤٠٨٠٢. الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية:

* دخلت فروع الصناعات الكيماوية مرحلة النضج *Maturity* أى نمو بطيء للأسواق- زيادة الطاقات الإنتاجية عن حجم السوق- ظهور منتجين جدد تتوافر لهم المادة الخام بأسعار زهيدة، وهذا ينطبق بالذات على القطاع السلى للبتروكيماويات والبلاستيك، ورغم ذلك فقد حققت شركات مثل *ICI* و *BASF* أرباحاً طائلة فى عامى ٨٤، ٨٥، كذلك شركة *DOW CHEMICAL* فى ١٩٨٧ وتركز شركة *DOW* على منتجات هى رائدة فيها *Leader* مثل:

polyethylene low density, polystyrene أمّا الشركات التى فضلت البقاء فى خطها التقليدى، فنراها تتجه نحو الاندماج مع شركات أخرى مماثلة، أو إنشاء شركات مشتركة مثل *ICI ENICHEM* فى منتج *PVC* ومثل *Montedison, Hercules* فى منتج الـ *polypropelene*.

أمّا *Norsk Hydro* فقد بنت نموها (٢٥٪ سنويا وهى أعلى نسبة نمو فى الصناعات الكيماوية فى العالم) خلال الفترة من ١٩٨١ حتى ١٩٨٥، على قطاع تقليدى ناضج، وهو الأسمدة معتمدة على إمكاناتها فى مصادر الطاقة، ولقد بدأت

هذه المجموعة الآن في مواجهة بعض المشاكل، أما *MONTEDISON* ففضلت تحقيق توازن بالتنوع في النشاط وعدم الاعتماد كلية على الكيمياء، ولا يمكن الحكم الآن على تطور هذه الشركة، وخاصة بعد شرائها بواسطة مجموعة *FERRUZI*، ومجموعة *ICI* قامت في عام ١٩٨٤ بإنشاء وحدة متخصصة بها لشراء أو اكتساب الشركات العاملة في هذا المجال، ومن هذا التاريخ قامت بشراء *Beatrice Chemicals* في عام ٨٥ و *Glidden* في ٨٦ و *Stauffer Chemical* في ٨٧ وهذا الاتجاه في الشراء أو الاكتساب *Acquisition* أصبح سمة في هذه الصناعات قامت به شركات أخرى أيضا مثل *HOECHST, BASF, AIR LIQUIDE, UNILIVER, MONSANTO,* كما أن *RHONE POULENC* اشترت *AGRO-CHEMICAL DIV. OF UNION CARBIDE*.

* ومن الاتجاهات الهامة أيضا دخول رأس المال الكويتي في الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية الأسبانية، والصناعة الأسبانية تساهم بـ ٧,٩٪ من رقم الأعمال العالمي لهذا النشاط، وتسيطر الدولة على أكبر شركة أسبانية في البتروكيماويات *ALCUDIA* كما تسيطر على ثالث شركة في الأسمدة *ENFERSA* ومن بين ١٠٠ مؤسسة أسبانية عاملة في هذه الصناعة فإن ٤٣ منها برأسمال أجنبي، وقد أعيد تطوير هذه الصناعة في أسبانيا في الثمانينات، فتم تخفيض الطاقات بخلق ١٥ وحدة إنتاجية وخلال عام ٨٤ / ٨٥ اشترت الدولة ممثلة في مؤسستها الوطنية للبتترول *Empresa Nacional del Petroleo* حصص الشركاء الأجانب (*Philips Petroleum, ICI, Montedison, Atlantic Richfield*) وتم دمج هذه الشركات المشتراه في عام ١٩٨٦ في شركة واحدة *ALCUDIA*، وفي عام ١٩٨٧ تم دمج نفس مؤسسة البترول الوطنية *E. N. P.* والشركة الجديدة *ALCUDIA* في مجموعة *REPSOL GROUP* وهي الشركة القابضة للدولة في البترول والغاز والبتروكيماويات، وذلك تحت اسم شركتين جديدتين: *Repsol Petroleo, Repsol Quimica*.

٥٠٨٠٢ . صناعة السيارات :

* خلال عام ١٩٨٦ كان متوسط ساعة العمالة في صناعة السيارات ٢٠ دولار في الولايات المتحدة و ١٧ دولار في ألمانيا و ١٢ دولار في اليابان و ١١,٥ دولار في فرنسا و ٨,٥ دولار في إنجلترا و ٢,٥ دولار في المكسيك و ٢ دولار في كل من تايوان وكوريا والبرازيل! وقررت جنرال موتورز الأمريكية اتخاذ

مجموعة من الخطوات لتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين وضعها التنافسي ومن بين هذه الاجراءات :

- إغلاق ١٦ مصنع ما بين ١٩٨٧ و ١٩٨٩ فى أمريكا الشمالية والاستغناء عن ٣٥٠٠٠ عامل .

- تخفيض عدد الكوادر بنسبة ٢٥٪ ما بين ١٩٨٧ و ١٩٩٠ .
- قيامها بإنتاج سيارة مشتركة مع TOYOTA فى *Ferment* بولاية كاليفورنيا ،
والاشتراك مع SUZUKI فى إنتاج سيارة صغيرة فى كندا اعتباراً من ١٩٨٩ .

* من الجدول المذكور بالبند ٠٢٠٧٠٢ ، يتضح حجم الاستثمار اليابانى فى صناعة السيارات فى الولايات المتحدة وتخطط HONDA للوصول بالإنتاج فى مصانعها بولاية OHIO إلى ٥١٠٠٠٠ سيارة اعتباراً من ١٩٩٠ ، وقررت TOYOTA استثمار ٣٠٠ مليون دولار لإنشاء وحدة إنتاج محركات فى مصانعها بجورج تاون وتبدأ هذه الوحدة اعتباراً من خريف ١٩٨٩ ، أمّا NISSAN فقد قررت أيضاً إنتاج محركات بمصانعها فى ولاية Tennessee اعتباراً من ١٩٩٠ وسترفع MAZDA إنتاجها فى مصنع فلات روك بولاية Michigan إلى ٣٠٠٠٠٠٠ سيارة ، وبالتالي فإنه من المنتظر فى بدء التسعينات أن تصل الطاقة الإنتاجية لمجموعة المصانع اليابانية فى الولايات المتحدة إلى ١,٩٣ مليون سيارة سنوياً .
هذا بخلاف السيارات المشتركة مثل السيارات التى تنتج فى Illinois بين Mitsubishi Motors و Chrysler . وفى أوروبا اتجهت الشركات اليابانية إلى تقوية مواقعها التسويقية والبيعية فشركة هوندا سترفع مراكز البيع إلى ١٢٠٠ مركز بدلاً من ٥٠٠ مركز ، كما يجرى إنشاء مركز أبحاث فى ميلانو وذلك بالعلو على التصنيع المشترك مثل خطة تويوتا وفولكس فاجن لإنشاء وحدة مشتركة فى مصانع VW فى هانوفر لإنتاج ١٥٠٠٠ سيارة سنوياً ، واتفاق Rover الانجليزية مع هوندا لإنتاج - اعتباراً من ١٩٨٩ - طراز وسط يحل محل Austin الإنجليزية و Honda Accord .

* وفى النصف الأول من عام ١٩٨٧ ، قامت كرايزلر باكتساب شركة AMC رغبة منها فى تقوية خطها فى السيارات الجيب ، كما قامت شركة فيات باقتناء ALFA-ROMEO فى نهاية ١٩٨٦ ، وازدادت الروابط بين SEAT و VW حيث

وصلت مشاركة فولكس فاجن فى الشركة الأسبانية إلى ٧٥٪، وقد قامت فولكس فاجن باستثمارات هامة فى مجال تجديد وتحديث آلات ومعدات الإنتاج وإدخال الأتمتة، ومن المنتظر أن تحقق شركة سيارات أرباها اعتباراً من ١٩٨٩ أو ١٩٩٠ وقامت فولكس فاجن أيضاً وشركة فورد الأمريكية بتجميع نشاطهما فى كل من البرازيل والأرجنتين داخل شركة مشتركة واحدة تحت اسم *AUTOLATINA* (٥١٪ فولكس ٤٩٪ فورد) لإمكان تحقيق أرباح بعد خصائر كل شركة نتيجة ظروف سوق غير مواتية.

٠٦٠٨٠٢ صناعات المعلومات :

أولاً : صناعة شبه الموصلات :

* تسيطر الشركات اليابانية على هذا القطاع، حيث تحتل ٤٨٪ من السوق العالمى فى عام ١٩٨٧، مقابل ٣٩٪ للشركات الأمريكية و ١١٪ للمجموعة الأوروبية، وحتى داخل أوروبا فإن نصيب مصانع الشركات الأمريكية واليابانية يصل إلى ٥٠٪ من الإنتاج الأوروبى، ورغم أن مبيعات كوريا الجنوبية ضئيلة - حتى الآن - حيث تصل إلى ١,٨٪ من السوق العالمى فمن المتوقع أن تزداد أهمية الشركات الكورية فى هذا النشاط خاصة وأنها خططت لاستثمارات قدرها ١,٢ مليار دولار خلال السنوات الأربع القادمة، ونتوقع أن يكون لمؤسسات مثل *DAEWOO, SAMSUNG* دور فى مجال شبه الموصلات مثل دورهم الحالى فى مجال الصناعات الالكترونية للجمهور (التلفزيون والراديو كاسيت) وتحاول الولايات المتحدة الحفاظ على تفوقها التكنولوجى فى هذا المضمار سواء من خلال المفاوضات العالمية لحقوق الملكية، أو من خلال دعم الحكومة الفيدرالية (٢٥٠ مليون دولار) لإنشاء شركة *SEMATECH* للبحث والتطوير فى مجال الشرائح الرقيقة *I.C.*

* وبالرغم من التقدم فى هذه الصناعة فإننا لم نرى خلال عقد الثمانينات منتجات جديدة ثورية، مثلما حدث فى السبعينات بظهور الساعة الرقمية *digital watch* والحاسب الآلى الشخصى *PC* وحاسبة الجيب *pocket calculator*.

وفى أوروبا ١٩٩٢ نتوقع قيام كيانات كبيرة مثل الشركات اليابانية والأمريكية، وخاصة بعد اتفاق *Philips* و *Siemens* واندماج شركة *SGS* الإيطالية

فى إحدى شركات *Thomson* وقيام *Ferranti* بشراء *Plessey* كما أن مساعدات دول المجموعة الأوروبية من خلال برنامجى *EUREKA* ، *ESPRIT* والسابق الإشارة إليهما سيساعد الكيانات الأوروبية الجديدة على المنافسة .

ومن المتوقع أيضا أن توسع الشركات اليابانية قاعدة مبيعاتها فى الخارج وذلك بإقامة مصانع على أرض أسواق الدول الأخرى ، بدلا من التصدير المباشر لمنتجات تامة الصنع ، وهو الاتجاه السائد الآن فى كافة الأنشطة اليابانية .

ثانيا : صناعة الاتصالات :

* بلغ حجم سوق معدات الاتصال التليفونى ٧٠ مليار دولار فى عام ١٩٨٦ بزيادة سنوية ٤,٨% ومن المنتظر أن تزيد هذه النسبة من ٥% إلى ٧% فى الفترة من الآن وحتى ١٩٩٢ وشركة *NTT* اليابانية هى أكبر شركة فى هذا المجال (بالمناسبة تعتبر شركة *NTT* أضخم شركة فى العالم بصرف النظر عن النشاط) بدأ تحويلها تدريجيا للقطاع الخاص اعتبارا من ١٩٨٥ وفى فرنسا تم تحويل *Direction Generale de Telecommunications* من هيئة عامة إلى شركة قطاع عام مع احتفاظها باحتكار الشبكة العامة للتليفونات بينما سمحت المنافسة فى الخدمات غير الأساسية مثل التلكس والفاكس ، وكانت لسياسة رفع القيود الاحتكارية وفتح باب المنافسة *DEREGULATION* التى اتبعتها العالم الغربى فى النصف الثانى من الثمانينات تأثير ضاغط على الأسعار وبالأخص أسعار المكالمات الدولية ومكالمات المسافات الطويلة ، وقامت شركة *NTT* مثلا فى الفترة الأخيرة بتخفيض لفئات الأسعار يتراوح من ٢٠ إلى ٣٠% حسب الحالة ، أما شركة *ATT* الأمريكية فقد جزأت إلى عدة شركات اعتباراً من أول يناير ١٩٨٦ ، وكان لهذه السياسة *Deregulation* أكبر الأثر فى تحويل هذه الصناعة إلى العالمية *internationalization* وشدة المنافسة ، ودخول لاعبين جدد على الساحة العالمية كان من نتائجه تخفيضات كبيرة فى الأسعار .

لقد اتجه بالتالى مجهود شركات إنتاج المعدات وشركات الخدمات نحو تحقيق هدف «العالمية» فى هذا السوق الكبير الذى انفتح بعد رفع قيود الاحتكار ، وارادت الشركات الأوروبية بالذات والتى ليست بحجم *NTT* أو *ATT* الاستفادة من هذه الأوضاع الجديدة ، فعقدت الاتفاقات بين *SIEMENS* و *GTE* وسيطرت *BOSH* على

ANT وتقوم SIEMENS بإنفاق ٢٠٠ مليون دولار لتوافق نظامها. المعروف باسم EWSD مع المواصفات الأمريكية، وتقوم بعمل عرض خاص للنظام بعد تعديله في كل مدينة أمريكية على عربة متنقلة وشركة ERICSON السويدية، والتي حققت خسائر بلغت ١.٣ مليار كورونا في الفترة ٨٤ - ١٩٨٦ قد بدأت تركز على نشاطها الأصلي مرة أخرى تاركة إنتاج الحاسبات الميكرو، وقامت بتخفيض ١٠٪ من العمالة، وأغلقت أربعة مصانع كاملة (٢ في الولايات المتحدة و ٢ في السويد) كما قامت ببيع بعض شركاتها الفرعية مثل FACIT (الأدوات المكتبية) لشركة نورويجية وتخلصت من إدارة Division المعلوماتية ببيعها في عام ١٩٨٨ لشركة NOKIA الفنلندية، وتعتبر سياسة ERICSON وليدة سببين (١) المشاكل التي تقابلها في مجال المعلوماتية (٢) احتياج الشركة إلى تركيز تمويلها على نظامها AXE لتوفيق مواصفاته مع المواصفات الأمريكية، وعلى النقيض الآخر فإن شركة IBM في أمريكا تجد صعوبة بالغة في إدارة الشركات التي اشترتها في مجال الاتصالات،! فهل سنشاهد كل شركة تعود إلى تخصصها الأصلي؟ فكثير من الشركات العاملة في المجالين (الاتصالات والمعلوماتية) تحاول ابتكار منتجات جديدة مستفيدة بما هو مشترك في التكنولوجيتين.

ثالثا: صناعة المعلوماتية:

* اتسم كل من عام ١٩٨٦ وعام ١٩٨٧ بدور فعال للدول لحماية صناعاتها وأسواقها الداخلية (كما أوضحنا سابقا) كما اتسم بالعديد من الاتفاقات، سواء في مجال التصنيع، أو مجال البحث والتطوير R&D.

صناعة النظم الكبيرة: مازالت IBM هي المسيطرة (٦٠٪ من السوق) وحتى الشركات المنافسة تحاول في الجزء المتروك لها من السوق مطابقة أجهزتها مع نظم IBM ولا ينتظر أن ينمو هذا القطاع بنسبة أكبر من ٥٪ سنويا (بعد أن كان ١٧٪ في بدء الثمانينات) وذلك نظرا للإمكانات الكبيرة المتوفرة الآن للحاسبات الصغيرة «الميني».

* **الحاسبات الآلية الصغيرة mini-computers:** من المتوقع أن تنمو بنسبة ١٤٪ سنويا اعتباراً من ١٩٩٠، ويوجد عدد هائل من المنتجين في الأسواق الآن إلا أن السوق العالمية تسيطر عليها أيضاً IBM (١٦٪) ثم DEC (٨,٥٪) ثم Compaq (٦٪) ثم Zenith (٣٪).

الميكروكمبيوتر *micro-computers* : كانت نسبة النمو هائلة في بدء عقد الثمانينات إذ بلغت ٣٠٪ سنويا وعرفت السوق منافسة شعواء ، وخاصة من شركات صغيرة (في البداية) مثل *APPLE* واضطرت *IBM* في عام ١٩٨١ إلى إنزال أول *PC* حتى يعوض مافاتها في هذا المجال ، وكان تصميمه من أجزاء نمطية مثل الشريحة الرقيقة « *286 Intel chip* » واحتل الحاسب الآلى لـ *IBM* سريعا وبسهولة ٣٠٪ من السوق ولكنه ونظرا لما أوضحناه من النمطية في تصميمه الهندسى كان سهل التقليد بأعداد كبيرة ورخيصة صنعت في تايوان وهونج كونج ، وحاولت *IBM* مجاراة تخفيض الأسعار ولكن بدون نجاح وقفزت مبيعات الشركات الجديدة المقلدة إلى ٤٦,٥٪ من حجم السوق العالمى في عام ١٩٨٦ ، وقامت *IBM* في عام ١٩٨٧ بتسويق حاسبها الجديد *PS2* الأكثر تعقيدا والصعب تقليده .

« إن صناعة المعلوماتية من أكثر المجالات التى تجسد الحرب الاقتصادية (فنيا وتجاريا) الجارية بين الدول والشركات ولقد تم أخيراً تسوية النزاع بين شركة *FUJITSU* و *IBM* والذى يعود إلى عام ١٩٨٣ عندما اتهمت الشركة الأمريكية الشركة اليابانية بسرقة أنظمتها ، وكانت تسوية النزاع بعد معارك قانونية معقدة ونظير تعويض كبير (لم يعلن عنه) دفعته الشركة اليابانية ، والسوق الأوروبية التى تنمو بسرعة هائلة (١٤٪ سنويا) أصبحت ملتقى المعارك بين الشركات اليابانية والأمريكية ، كما دفعت شركات المجموعة الأوروبية نفسها فى ١٩٨٤ (*SIEMENS, ICL, BULL*) إلى إنشاء مركز فى ميونيخ للأبحاث *European Computer Research Center ECRC* كما قامت ثمانى شركات أوروبية فى ١٩٨٦ بإنشاء شركة خدمات (*SPAG, BULL, THOMSON, STET, OLIVETTI, NIXDORF, PHILIPS, ICL, SIEMENS*) لدراسة وتطبيق المواصفات القياسية الأوروبية واعتماد المعدات لتكون حاجزا أمام المواصفات الأمريكية واليابانية .

رابعاً : الصناعات الالكترونية (للجمهور) :

* التليفزيون الملون أهم منتجات هذه الصناعة ، وقد وصل إلى نقطة التشبع ولا ينتظر أن ينمو سوقه مرة أخرى إلا بعد ظهور جيل جديد من التليفزيونات الملونة مثل الطراز « عالى التحديد » « *High definition* » أما حركة سوق الفيديو فهى فى نمو فى أوروبا ، وتراجع فى كل من أمريكا واليابان رغم تخفيض الأسعار ، وتزدهر بالذات الآن سوق الاسطوانات المضغوطة *Compact discs* ..

* والصناعة اليابانية الرائدة فى هذا المجال واجهت خلال السنوات القليلة الماضية التحديات الآتية التى أثرت على قدرتها التنافسية (١) ارتفاع الين اليابانى بالنسبة للدولار (ب) ازدياد أشكال الحماية فى أمريكا وأوروبا (ج) شدة منافسة شركات كوريا الجنوبية والمرتبطة عملتها بالدولار وقد دعى ذلك الشركات اليابانية فى الصناعات الالكترونية للجمهور إلى اتخاذ السياسات الآتية : (١) نقل مصانعها إلى خارج الحدود ، أى فى موقع السوق الأجنبية (ب) اهتمام أكبر بالسوق اليابانية المحلية (ج) ابتكار منتجات جديدة .

* ولم يشهد سوق التليفزيون الملون أية تغييرات جوهرية خلال السنوات الماضية ، باستثناء الاتجاه نحو تصنيع الشاشة الكبيرة ٦٦ سم فى الولايات المتحدة ، وظهور الشاشة المسطحة والتليفزيون ستريو *TY STEREO* أما إعلان *SONY* فى عام ١٩٨٨ عن الفيديو الجديد من إنتاجها طبقاً لنظام *VHS* فمعناه فشل وانتهاء النموذج *Betamax* .

* أشرنا إلى ازدهار سوق أجهزة الاسطونات المضغوطة ، وعند إطلاق هذا المنتج فى عام ١٩٨٢ كانت الأسعار للوحدة فى حدود ٦٠٠ دولار وانخفضت الآن إلى ١٥٠ دولار فى اليابان و ٢٠٠ دولار فى أمريكا و ٣٥٠ دولار فى أوروبا ، وفى صيف ١٩٨٧ قدمت *Philips* للسوق طرازاً جديداً *CDV (Compact Disc Video)* بالتعاون مع *Matsushita* و *Yamaha* .

● إن الحرب الآن تدور بين الشركات حول تحديد المواصفات القياسية لإنتاج وبث واستقبال الصور « عالية التحديد » *high definition* لأن معنى ذلك تجديد كامل لسوق التليفزيونات الحالى والمقدر بـ ٥٠ مليون جهاز سنويا ، ولقد حاولت الشركات اليابانية بمساندة الشركات الأمريكية خلال ١٩٨٦ أمام اللجنة الاستشارية الدولية للبث الإذاعى فرض مواصفاتها *Hivision/Muse* (١١٢٥ خط و ٦٠ نبذبة فى الثانية) وتطبيق هذه المواصفات لا يعنى فقط تغير الأجهزة الحالية ولكن أيضا كافة نظم إنتاج الصورة فى الاستديوهات ، علاوة على تحمل الدول الأوروبية مبالغ باهظة نتيجة التغير من ٥٠ نبذبة إلى ٦٠ نبذبة فى الثانية وبالتالي فلقد كان قرار اللجنة تأجيل النظر مؤقتا فى هذا الموضوع ، وفى المقابل تحاول الشركات الأوروبية الآن ومن خلال برنامج *Eureka* تطوير نوع آخر من الأجهزة عالية التحديد « *HD MAC* » تتمشى مواصفاتها مع نظم بال وسيكام ويشترك فى هذا

البرنامج الأوروبي شركات Philips, Thomson, Thorn-Emi, Electrolux, Zanussi, Bosh, ومن المحتمل أن تتعايش هاتان الموصفتان في السوق العالمي إلا أن المنافسة ستظل شديدة للسيطرة على السوق الأمريكية والسوق الأوروبية حيث يباع حوالي ١٤ مليون جهاز سنويا ، وللشركات اليابانية ميزة في السوق الأمريكي لأن مصانعها المقامة في أمريكا تقوم بإنتاج ٦ مليون جهاز سنويا ، كما أن مواصفات اليابان مقبولة من شركات إنتاج البرامج الرئيسية في الولايات المتحدة وخاصة CBS .

التليفزيون عام ٨٨ المعدل التليفزيون بعد عام ٩٢

النظم	NTSC	PAL/SECAM	D2MAC	HD MAC	HIVISION/MUSE
أوروبا	أمريكا / اليابان	أوروبا	أوروبا	أوروبا	اليابان
الخطوط	٥٢٥	٦٢٥	٦٢٥	١٢٥٠	١١٢٥
عدد صور					
في الثانية	٣٠	٢٥	٢٥	٢ × ٢٥	٢ × ٣٠

* والجدير بالإشارة أن تطوير هذه النظم سيساعد على البث الدائم للتلفزة بواسطة الأقمار الصناعية والتي لم تحقق نجاحاً حتى الآن في أوروبا بعد فشل القمر الصناعي الألماني TVSAT 1 وأطلق قمر فرنسي مماثل TDF 1 في عام ١٩٨٨ ومازال تمويل القمر الثاني TDF2 لم يرى النور .

* وشاهدت أعوام ٨٦ ، ٨٧ ، ٨٨ تقدم شركات كوريا الجنوبية في الكهرونيات الجمهور وذلك لميزتها التنافسية نتيجة انخفاض الأجور ، ومساعدة الدولة لمشروعات الاستثمار ، وانخفاض الوُن WON الكوري بانخفاض الدولار ، ونظراً لاتفاقات الحماية الموقعة بين الولايات المتحدة وكوريا ودول السوق الأوروبية وكوريا أيضاً والتي تحد من الواردات الكورية من هذه السلع ، فلقد قامت شركات كوريا الجنوبية بإنشاء الشركات والمصانع في الخارج ، فشركة GOLDSTAR تنتج الآن في ألمانيا الاتحادية والولايات المتحدة و SAMSUNG متواجدة في إنجلترا ، وتنوي الاستثمار في فرنسا ، أمّا شركة SEAHAN MEDIA فقد استثمرت ٨٣ مليون دولار بأيرلندا لإنتاج الفيديو كاسيت ، ولقد أظهر الكوريون في الفترة

الأخيرة قدرة على الابتكار فى هذه الصناعة، فى المعرض الأخير للالكترونيات فى لاس فيجاس عرضت SAMSUNG كاميرا فيديو ٤ مم! وهذا ليس بغريب فقد أنفقت الشركة على الأبحاث خلال عامى ٨٦/٨٥ ما يوازى ٣٥٠ مليون دولار بينما أنفقت GOLDSTAR ٢٠٠ مليون دولار، ورغم هذا الإنفاق على الأبحاث فإن الصناعة الكورية مازالت تعتمد اعتماداً تكنولوجيا كبيرا على اليابان، ويكفى أن نعلم أن ٥٠٪ من تكاليف إنتاج الفيديو فى كوريا تأتى من مكونات يابانية الصنع ويظهر ذلك بوضوح فى العلاقات التجارية لكوريا مع العالم، فكلما زاد فائض كوريا فى ميزانها التجارى مع العالم كلما زاد عجزها فى الميزان التجارى مع اليابان!

* وفى أوروبا فإن أهم حدث، هو ظهور المجموعة الفنلندية Nokia-Mobira كأحد أعمدة الصناعات الالكترونية (للجمهور) فى أوروبا، وستتمكن Nokia من إنتاج ٢,٢ إلى ٢,٣ مليون جهاز ملون فى العام مما يجعلها تاسع شركة على المستوى العالمى والثالثة على المستوى الأوروبى وكانت Philips هى المجموعة الأوروبية الوحيدة ذات الحجم العالمى، إلا أنه اعتباراً من ١٩٨٧ دخلت Thomson أيضا أسرة الكبار، وذلك بعد شرائها لـ RCA من جنرال اليكتريك، مقابل قيام طومسون الفرنسية بترك أنشطتها فى المعدات الطبية لجنرال اليكتريك، والمقدرة بـ ٨٠٠ مليون دولار، ونتيجة هذا الاتفاق ستمكن طومسون من الاستفادة من مركز الأبحاث الهام David Sarnoff، وبعد خروج RCA من الحلبة الأمريكية تقلص الدور الأمريكى تماما فى مجال التليفزيون (Zenith هو المنتج الأمريكى الوحيد الآن) حيث قامت فيليبس أيضا بشراء نسبة الأقلية الأمريكية فى شركتها بالولايات المتحدة، North American Philips Corp مقابل ٦٠٠ مليون دولار، وأصبحت تمتلك الآن ٩٨٪ من رأسمالها، وقامت فيليبس بإنشاء شركات مشتركة Denshi Media فى اليابان مع Toppan Printing وأخرى بالولايات المتحدة مع Donneley سميت Optimage Interactive كما ستقوم Philips باستثمار ١٠٠ مليون دولار فى الصين و ٦٠ مليون دولار فى تشيكوسلوفاكيا نظرا لمستقبل أسواق الصين والدول الاشتراكية فى هذه المنتجات

* واليابان التى يصل إنتاج شركاتها إلى ٥٠٪ من الإنتاج العالمى (١٣٥ مصنع فى أنحاء العالم) أدى ارتفاع الين إلى توجيه ضربة قاصمة للوضع التنافسى

لصناعتها فشركة *AIWA* خسرت ١٢,٦ مليار ين فى عام ١٩٨٦ و *SANSUI* خسرت ٨ مليار ين و *AKAI* خسرت ٥,٦ مليارين أما خسارة *SANYO* فى عام ١٩٨٧ فقدت ب ٤,٨ مليار ين! وتتجه استراتيجية الشركات اليابانية الكبرى الآن نحو صناعة الالكترونيات المتخصصة بدلا من الالكترونيات الجمهور، والهدف أن تخصص لها ٥٠٪ من رقم أعمالها فى أوائل التسعينات بدلا من ٢٥٪ وهى النسبة الحالية لصناعة الالكترونيات المتخصصة، وبالنسبة لشركة *AKAI* وبعد سيطرة *MITSUBISHI* عليها فقد أغلقت وحداتها فى اليابان ونقلت إنتاجها إلى تايوان وأوروبا. غير أنه من المنتظر أن تواجه *AKAI* صعوبات فى أوروبا التى تحتم أن تكون نسبة القيمة المضافة على أراضيها ٤٥٪ على الأقل من السعر النهائى.

٠٧٠٨٠٢ الصناعات الغذائية :

* تأثرت سياسات الشركات بأربعة اتجاهات هامة ميزت السوق العالمى للصناعات الغذائية خلال الأعوام القليلة الماضية :

١ (ازدياد كبير للوجبات الغذائية التى تؤخذ خارج المنزل (الوجبات الجاهزة السريعة / المطاعم / الشركات والمصانع) .

ب (انخفاض الوقت المطلوب لإعداد الوجبة الغذائية، والتى كان لها أثر فى تطوير المنتجات المتلجة .

ج (تطور فى نوعية الغذاء (طعام به سعرات حرارية أقل / دهون أقل / سكر أقل) .

د (وسائل جديدة للطهى ودخول الأفران *micro-wave* فى المنازل .

وبالتالى انتقلت المنافسة بين الشركات من تنافس أسعار إلى تنافس فى تنوع المنتجات الغذائية، وفى هذه الصناعة بالذات تعتبر استراتيجيات التسويق والدعاية والترويج من أكثر العوامل المؤثرة على المبيعات (تصل ميزانية الدعاية والترويج إلى ٢٠٪ من رقم أعمال الشركات فى هذا المجال) نظرا لقص عمر المنتج وللتدليل على ذلك فإن ٥٠٪ من رقم الأعمال فى هذه الصناعة يتحقق من مبيعات منتجات لا يزيد عمرها فى السوق عن ثلاث سنوات فقط .

* وشهد عاما ٨٦، ٨٧ إعادة تنظيم جوهرية للشركات العاملة فى الصناعات الغذائية، ويأتى ذلك بعد اتمام عمليات شراء هامة فى ١٩٨٥ وبالأخص قيام *R.J. Reynolds* بشراء *Nabisco Brands* ب ٥ مليار دولار، وقيام شركة *Philip Morris*

بشراء *General Foods* بـ ٥,٧ مليار دولار وقيام *Nestle* بشراء *Carnation* بـ ٢,٩ مليار دولار، ومن المهم في هذا المقام دراسة أرقام أعمال الشركات الكبرى وعمليات الاكتساب *acquisition* التي قامت بها :

* *RJR NABISCO* (الولايات المتحدة): رقم أعمال ١٦ مليار دولار في ١٩٨٦، وتمثل الصناعات الغذائية ٦٣٪ من النشاط والباقي في صناعة الدخان (ثاني شركة على المستوى العالمي) وقيامت نابيسكو ببيع *CANADA DRY* لشركة *Cadbury-Schweppes* الإنجليزية نظير ٢٣٠ مليون دولار، كما قامت ببيع *Kentucky Fried Chicken* لشركة بيبسي كولا مقابل ٨٥٠ مليون دولار، وقيامت بالتركيز على مصنعات البسكويت والوجبات السريعة ومعلبات الفواكه والخضروات.

* *PHILIP MORRIS* (الولايات المتحدة): رقم أعمال ٢٠,٧ مليار دولار في ١٩٨٦ وتمثل الصناعات الغذائية ٥٠٪ من النشاط بينما تمثل صناعة السجائر الـ ٥٠٪ الأخرى، وقيامت ببيع شركة *Seven-up Int.* لشركة البيبسي كولا مقابل ٢٥٠ مليون دولار.

* *UNILIVER* (انجلترا/ هولندا) رقم أعمال ٢٥,٤ مليار في ١٩٨٦ والصناعات الغذائية تحتل ٥٠٪ من النشاط مقابل ٥٠٪ أيضا للمنتجات الاستهلاكية، ولقد تنازلت يونيليفر لشركة نستله عن أنشطتها في مجال الشيكولاتة ومنتجات الألبان، وكذلك تخلصت من شركتين للزيوت في ألمانيا وواحدة في هولندا وبالمقابل قيامت بشراء *Cheesebrough Ponds* الأمريكية مقابل ٣,١ مليار دولار.

* *NESTLE* (سويسرا) رقم الأعمال ٢١,٦ مليار دولار لسنة ١٩٨٦ وتمثل الصناعات الغذائية ٩٦٪ من نشاط نستله، ولقد تركت الشركة مجال «صناعة الجبن» وقيامت بشراء شركة *Carnation* الأمريكية المشهورة مقابل ٢,٩ مليار دولار كما أوضحنا سابقا.

* ويتضح من النظرة على أرقام هذه الشركات، بأنه بعد فترة التنوع في الاستثمار التي بدأت في السبعينات دخلت الآن مرحلة جديدة بالعودة والتركيز مرة أخرى على النشاط الأصلي، ولقد تأثرت الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في

مجال الصناعات الغذائية بسياسات الشركات الكبرى وخاصة فى دول مثل فرنسا وإيطاليا وأسبانيا ، وصناعة البسكويت الفرنسية مثال حى للوضع السبئة للشركات الصغيرة والمتوسطة ، فلقد قامت الشركة الكبيرة *BSN* بشراء *General Biscuit* (وهى أصلا مكونة من عدد من الشركات الصغيرة تجمعت للصدود أمام منافسة الشركات الكبيرة) وقامت الشركات العالمية الكبيرة مثل *PILLSBURY, UNITED BISCUIT, RJR Nabisco* بشراء غالبية الشركات متوسطة الحجم لصناعة البسكويت فى فرنسا وتزداد المشاكل تعقيدا بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة بقيام السوق الأوروبية ١٩٩٢ واختفاء أشكال الحماية بين الدول الأوروبية وما يفرضه هذا الوضع الجديد من ضرورة تجميع الشركات الأوروبية فى كيانات كبيرة ، ونجد أن رجال الأعمال الإيطاليين مثل *Carlo de Benedetti* (قام بشراء *Buitoni*) و *Gardini* صاحب مجموعة *Ferruzzi* قد اتجهوا فعلا بسياساتهم نحو تحقيق هذا الهدف .

* كان قطاع السكر مسرحا لمناورات هاما فى أوروبا خلال الأعوام الثلاثة الماضية ، فالسوق الأوروبية لا تنمو (بل ينقض فيها استهلاك السكر للفرد) والأسعار تنخفض بمعدل ٢٪ سنويا ، أية محاولات دعائية وترويجية لا تعطى نتائج فى مثل هذا النوع من المنتجات « *Commodity* » وبالتالي اتجه رجال الصناعات إلى طريقتين (أ) زيادة الكفاءة الانتاجية (ب) تكبير حجم العمليات بشراء وضم شركات ، واستراتيجية مجموعة *FERRUZI* لتكوين امبراطورية فى منتج السكر ، والمواد الأولية الزراعية الأخرى مثال واضح على ذلك ، وتعتبر *FERRUZI* ثانى مجموعة إيطالية فى الحجم بعد *FIAT* وكانت الثالثة قبل شرائها لـ *MONTEDISON* وبلغ رقم أعمالها فى ١٩٨٦ (بدون مونت ادسون) ٨ مليار دولار والمجموعة ضمن الخمسة عشر شركة الكبرى فى الصناعات الغذائية فى العالم ، وهى من أولى الشركات العالمية فى انتاج سكر البنجر وزيت الصويا والنشأ ، ومن المحتمل أن تكون أكبر منتج فى العالم فى انتاج بديل الوقود من مصدر زراعى *ETHANOL* ، ومن خلال الشركات الفرنسية والإيطالية لهذه المجموعة القابضة أصبحت *FERRUZI* رقم واحد فى أوروبا فى إنتاج السكر (١٢,٦٪ من الانتاج الأوروبى الكلى - ٢٤ مصنع) وتواصل سيطرتها على السوق الأوروبية بهدف الوصول إلى ٢٥٪ من هذه السوق ، وهو الحد المسموح به قانونا منعا للاحتكار ، ولقد حاولت مجموعة فيروزى شراء الشركتين الانجليزيتين

اللجنة الإنجليزية للاحتكار والاندماج على عملية الشراء، وتحاول *FERRUZI* أيضا السيطرة على صناعات زيوت الطعام والزبد والسمن؛ وقامت أخيرا بشراء الشركة الفرنسية المعروفة *Lesieur* وتسيطر فيروزي على ٧٠٪ من السوق الإيطالي في الزيوت النباتية من الصويا، وكسب فول الصويا وضمها لشركة لوسيور الفرنسية يتيح لها السيطرة أيضا على الزيوت النباتية المستخرجة من الذرة وعباد الشمس. وتجد صناعات مجموعة فيروزي نفسها في وضع تنافسي ممتاز نظرا لأن المجموعة نفسها رائدة في تجارة الحبوب في أوروبا (٣٠٪ من السوق)، وتأتي في المقدمة في الطاقة التخزينية وكلها مزايا لم تكن متوفرة لشركة *Lesieur* الفرنسية، ومن هذا المنطلق قامت مجموعة *FERRUZI* في آخر ١٩٨٧ بشراء المجموعة الأمريكية الكبيرة *CENTRAL SOYA* مقابل ٣٦٥ مليون دولار ولديها ٦٥ مصنعا في جميع أنحاء العالم (٩ في أوروبا) كما اشترت عام ١٩٨٧ أيضا مصانع *CPC* (*Corn Products Company*) في أوروبا وعددها ١٣ مصنعا تحقق رقم أعمال واحد مليار دولار سنويا، وتمت عملية الشراء مقابل ٦٣٠ مليون دولار، وبالتالي أصبحت المجموعة *Ferruzzi* الرائدة في صناعة النشا في أوروبا.

● أما *BSN* وهي أكبر مجموعة للصناعات الغذائية في فرنسا فقد عقدت مع مجموعة *Agnelli* الإيطالية عدة اتفاقيات (*Agnelli* لها حصة ٤٪ في رأسمال *BSN* بينما لـ *BSN* حصة ٢٠٪ في الشركة الإيطالية *IFIL* التي بدورها لها حصة ٦,٧٪ في شركة فيات) تمثل جواز سفر للمجموعة الفرنسية لدخول السوق الإيطالية لسيطرة *Agnelli* على أهم منافذ التوزيع الإيطالية وهي *RINASCENTE* و *UPIM*.

* وفي أسبانيا (التي يسرت تشريعات الاستثمار اعتبارا من تاريخ دخولها السوق المشتركة في ١٩٨٥) تم شراء ٤١ شركة أسبانية في مجال الغذاء بواسطة الشركات العالمية، ومن المنتظر أن تكون نسبة ٤٠٪ إلى ٥٠٪ من الصناعات الغذائية الأسبانية في أيدي الشركات الأجنبية، واتبعت شركة السجائر الأسبانية الكبرى *TABACALERA* نفس سياسة الشركات العالمية الأخرى *Reynolds, Philip Morris* في تخفيض حجم عملياتها في صناعة الدخان والوصول إلى ٥٠٪ من رقم الأعمال في الصناعات الغذائية.

* وفي اليابان توجد أيضا شركات كبرى مماثلة لحجم BSN إلا أن نشاطها يدور حول منتجات الأسماك والأرز والمأكولات التي لا تتفق مع الأذواق غير اليابانية ، وبالتالي يصعب تصديرها للخارج .

* وفي استراليا نجد أن حجم الشركات بها أكبر الآن من سوقها الداخلى وفى عام ١٩٨٦ اندمجت ثلاث مؤسسات هامة فى مجال الحبوب وهى : (استراليا) *Fielder Gillespie Davis, Allied Mills* و (نيوزيلندا) *Goodman Group* .

* أما فى صناعة « الشيكولاتة » حيث نسب الربح الضئيلة (١ إلى ٢٪ من رقم الأعمال) والتذبذب الشديد فى أسعار المواد الخام أصبحت المعركة فى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق حجم كبير من الإنتاج وفى الوقت الحالى توجد ستة مجموعات تسيطر على السوق العالمى (*HERSHEY و MARS و CADBURY-SCHWEPPEs* و *JACOBS-SUCHARD و NESTLE و ROWNTREE-MACKINTOSH*) والسويسرى سوشار ثانى مشترى عالمى للكاكاو ، وسيكون له دور فى تحديد أسعار المواد الأولية الأخرى مثل السكر أيضا حيث أن السكر والكاكاو يمثلان ٤٠٪ من سعر الشيكولاتة من النوع ذى الجودة المتوسطة (٤٠٪ كاكاو) أما الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى مجال الشيكولاتة وبالذات الفرنسية منها ، فبدأت تتجمع أيضا فى كيانات أكبر لمواجهة التكتلات الكبيرة والمنافسة الشديدة فى الأسعار .

٩٠٢ . خاتمة الباب الثانى :

على الإدارة المصرية دراسة « قواعد اللعبة » العالمية ، ففي عالم اليوم ذى الطابع المميز بعالمية الأسواق فإن « المنافسة » هى التى تميز ليس فقط بين المنشآت ولكن بين الأمم وأسرار تقدم ورخاء الأمم تكمن فى حقيقة مؤسساتها الإنتاجية وفى تحليل استراتيجيات تلك المؤسسات من خلال القطاعات المختلفة (الغذائية ، الالكترونية ، الكيماوية والبتروكيماوية ، المعلومات ، الصلب ، السيارات .. الخ) . وفى الحرب الاقتصادية المشتعلة اليوم تتجه الدول إلى دعم تجارتها الخارجية ، ودعم صناعاتها الوطنية وحمايتها من خلال اتفاقيات التجارة الدولية ، كما تتجه المؤسسات الاقتصادية بها إلى الاستثمار فى جميع أنحاء العالم ، وغزو الأسواق ، والتغلغل فيها والتغلب على مخاطر تذبذب أسعار الصرف من خلال تصنيع

المكونات فى دول مختلفة ، إلى درجة أننا الآن على أبواب عهد صناعى جديد تحمل منتجاته بطاقة « صنع فى العالم » فعلى المنشآت المصرية أن توفد رجالها إلى أركان الكرة الأرضية للتعرف ودراسة كافة المتغيرات التكنولوجية ، والإنتاجية ، والتسويقية ، والمالية ، وأن يكون ذلك « الإنفتاح العلمى » على « حقيقة » العالم المتقدم هو من الأولويات الأولى للإدارة المصرية .

الباب الثالث « نظم وتطبيقات »

١٠٣ منشأة جديدة :

* أشرنا فى الأبواب السابقة إلى أهمية المنشأة ، أو وحدة العمل كنواة مركزية للمجتمع الجديد ، ومما لاشك فيه أنَّ ما سيدور فى وحدات العمل من تغييرات ، وما ستحدثه من تفاعلات سيكون لها أبعاد الأثر فى بلورة القيم والمفاهيم الجديدة وفى تشكيل المجتمع فى صورته الجديدة ، وهناك اعتراف مطرد بالصلة الوثيقة بين حياة المنشأة وحياة الأفراد (العائلة - الصحة - التعليم) .

* إن جودة الحياة *quality of life* تقاس الآن بثمانية عناصر أساسية :

(١) مستوى السكن (٢) مستوى العناية الصحية (٣) مستوى التعليم (٤) مستوى خدمات النقل (٥) مستوى الخدمات الثقافية والترفيهية (٦) مستوى الأمن العام ، ونسب الجرائم (٧) العوامل الاقتصادية (٨) المناخ ونظافة البيئة ، ومن الضروري أن يكون لمنشأة العمل الدور الغالب فى معظم هذه العناصر ، فالمنشأة الجديدة تدرك أن الموارد البشرية هى المفجر لكل إمكاناتها وأنها العنصر الأساسى لقدرتها التنافسية ، ولذا نرى اهتمام المنشآت فى الدول المتقدمة بصحة ولياقة العاملين بها ، وتشجيعهم على الامتناع عن التدخين ومحاربة البدانة ، وتقليل الوزن وتعليمهم السيطرة على عوامل الضغط النفسى ، كما نرى مقدمات هامة فى تحقيق انتماء العاملين لمنشآتهم بواسطة خيارات عديدة مطروحة مثل خيار المشاركة *Partnership option* وخيار الزمالة *Fellowship option* (لا يتدرج فيها المتخصص فى الوظائف الإدارية ويفقد ميزة تخصصه بل يبقى فى موقعه ، وتأتى الترقية على هيئة زيادة فى السلطات لممارسة التخصص وزيادة فى المرتب والمزايا) ونرى شركات تطلق على العاملين كلمة « الشريك *associate* » ونشاهد تكوين « المجموعات الصغيرة » داخل وحدات العمل ، بحيث تكون كل مجموعة مركز ربحية

مستقل يعطيها مضمون « المالك - المدير » وتتجه بعض المنشآت نحو تحديد أشكال مختلفة فى عقود العمل تتلائم مع طبيعة وظروف المتعاقد *CAFETERIA PLANS* وتعطيه الحق فى الاختيار بين العديد من البدائل، مثل أجازات إضافية، أو نظم للرعاية الصحية والاجتماعية، تشمل الاشتراك فى النوادى، أو تسديد مصاريف دراسات جديدة، أو أنواع التأمين المختلفة على الحياة والأصول، وبعض العقود تشمل أيضا تحمل مصروفات مثل تلك المرتبطة بالمقاضاة والمشاكل القانونية، ويمكن للعامل أن يتنقل بهذه المزايا التعاقدية من شركة إلى أخرى دون خسارة نظرا لوجود نظام عام يحدد ويضمن هذا النوع من التعاقدات، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن « الكمبيوتر » يعطى للمنشآت وسيلة تيسير وتسهيل إبرام مثل هذه العقود المتنوعة والتي « تفصل » حسب كل حالة بدلا من العقود الجماعية، أو النمطية المتعارف عليها بل إن التعريف لنظام المكافأة الشاملة *Compensation package* (المرتب - المزايا - التأمين) أصابه أيضا التعديل، فنرى المكافآت تتحدد بنسب من المساهمة والمشاركة فى الأرباح . (*ESOP: Employee Stock-Option Plan*) .

والمنشأة الجديدة لا تحقق ذات الإنسان فقط بشكل التعاقد الفردى الذى يلائمه ولكن تحقق هذه بالذات أيضا بخلق المناخ الثقافى والترفيهى الذى يتم فيه إشباع ملكاته، فتقوم المنشآت بإعداده بواسطة الرحلات العلمية، والإجازات مدفوعة الأجر *Sabbaticals* لتمكينه من البحث فى موضوع معين يهيمه على المستوى الشخصى، فشركة *McDonald's* تعطى ثمانية أسابيع أجازة (لا علاقة لها بالإجازة السنوية أو غيرها) لكل من أمضى ١٠ سنوات فى الخدمة، وشركة *Tandem Computer Co.* ابتكرت نظام « انقطاع عن العمل *sabbatical* » لمدة ستة أسابيع بعد ٤ سنوات من الخدمة و *ROLM Corporation* تعطى ١٢ أسبوعاً مدفوعاً بالكامل، أو ٦ أسابيع بضعف الأجر!

* ولفتح أكبر عدد من الخيارات أمام العاملين، ظهر اتجاه لتوسيع قاعدة المهنة، أو الوظيفة « *JOB ENLARGEMENT* أو *JOB ENRICHMENT* » وهو اتجاه مضاد إلى حد ما لاتجاه التخصص *SPECIALIZATION* وجاء نتيجة دراسة العوامل النفسية المؤثرة فى أداء العمل، فالإنسان فى حاجة إلى الشعور بالرضا عن عمله، وبالتالي فإنه فى حاجة إلى قدر ولو بسيط من التغيير، كما أنه فى حاجة إلى مزيد من التعلم، وفى حاجة إلى قدر من المشاركة فى اتخاذ القرار، وفى حاجة إلى

الاحساس بأن مهنته الحالية ستقوده إلى مستقبل أفضل، وأخيراً فإنه فى حاجة إلى الاعتراف بأهمية مهنته، لما لذلك من تأثير على حياته الأسرية والاجتماعية العامة وفكرة إثراء المهنة JOB ENRICHMENT بإضافة مهام عديدة إلى التوصيف الوظيفى أو توصيف العمل JOB DESCRIPTION قد أدخلها فى الستينات *Frederick Herzberg* بعد سنوات طويلة من الدراسة، وشجع قيام العاملين بتعلم وأداء كل المهن فى مجال تخصصه العام، وبالفعل قامت بعض المنشآت بتطبيق هذه الأفكار، فوجد بنك MORGAN يطلب من العاملين فيه تغيير مواقعهم لأداء وظائف أخرى كل ثلاث أو خمس سنوات، ووجد شركات تغير من مواقع العاملين فى الإنتاج والتسويق والمبيعات وتبدلهم بين تلك الإدارات المختلفة وهناك شركة اختصرت ٦٤ قائمة توصيف عمل إلى ٦ قوائم فقط، ولاشك أن النزاع أو التعارض بين التخصص فى العمل وبين تحقيق رضاء الإنسان عن عمله بإثراء مهنته بمهام متنوعة، يشكل تحدياً صعباً للمديرين والقائمين على أمر المنشآت فالتخصص له مزايا عديدة على مستوى المنشأة، وعلى مستوى الإنتاجية، ويذهب بعض الخبراء إلى اتجاه مضاد، فهم يؤكدون أن منشأة المستقبل هى منشأة متخصصة. وأياً كان الاتجاه النهائى فالكل متفق على أن التخصص يسهل العمليات الانتاجية، ويبسط التخطيط والإشراف،، والحقيقة أنه أيضاً فى هذا المجال يقع الكثيرون فى أخطاء جوهرية بالدفاع عن اتجاه دون الآخر، وأخذ مواقف متطرفة، فالتخصص مطلوب وإثراء المهنة مطلوب، وستكون مهمة الإدارة الصعبة إيجاد التوليفة التى تحقق ذلك، وسنشاهد مهن سيصعب معها الإثراء، ومهن أخرى ستتطلب مثل هذا التوسيع فى الأداء، إذن فالعملية ليست «تخصص» مقابل «عدم تخصص» بقدر ما هى نوعيات من المهن ستسمح بتطبيقات مختلفة حسب وضعية كل منها، وفى كثير من مهن الخدمات سنتمكن من تحقيق تبادل المهن بكفاءة، وفى مهن البحث والتطوير سنجد صعوبة أكبر، كما أن النظم التى تركز على العملية الإنتاجية *Process-focused systems* ستسمح بقاعدة واسعة لتبادل المهن بينما نظم الإنتاج التى تركز على المنتجات *Product-focused systems* لن تعطى إلا مهن ضيقة التوصيف، والذى يمكن أن نوكدته من الآن هو هذا «التقارب» والاحتكاك المباشر الذى تحقق بين المهن المختلفة وهذه ميزة أخرى هامة يحققها الحاسب الآلى، فهو يهدم الحواجز بين رجال التصميم الهندسى مثلاً وبين رجال الإنتاج، وبين التخطيط، والبحث العلمى، وبين الماليين ورجال التسويق، فعلى سبيل المثال فى شركة *Northrop* وفى

مصنعا في كاليفورنيا لإنتاج الطائرات الحربية *Tigershark* يعمل مهندسو التصميم بجانب رجال الإنتاج وتتم التعديلات في الحال بدلا من مذكرات ترسل، وردود تنتظر بين الإدارتين وكننتيجة مباشرة لهذا التلاحم في العمل اختصر زمن إنتاج المجموعة الثانية والثالثة من الطائرات تايجر شارك إلى ٧٠٪ من الزمن الأصلي لإنتاج المجموعة الأولى، وتأمين مستقبل العامل من الأساسيات في الأداء، وتوسيع قاعدة مهنته أحد العوامل التي تحقق هذا التأمين بجانب عوامل أخرى توفرها المنشأة التي يعمل بها، ويستمر هذا الضمان حتى يجد عملاً مناسباً آخر، كما أن هناك نظاماً آخر يعطى للعاملين الذين أمضوا عاماً كاملاً في العمل الحق في الحصول على المرتب الكامل في حالة الاستغناء عنهم بسبب يعود إلى تكنولوجيا جديدة، أو تحسين في الإنتاجية إلى حين تدريبهم على أعمال أخرى يمكن تأديتها داخل نفس المنشأة.

* والنقد الموجه لإدارة الأعمال الأمريكية هو في توجهها للأهداف قصيرة الأجل فنظام الشركات والبورصات الذي يجعلها تلهث وراء « النتائج ربع السنوية » والذي يقيّمها على أساس أرباحها السنوية يؤدي إلى التضحية بالأهداف طويلة المدى والتي قد لا تتفق مع تحقيق نسب عالية من الأرباح.

وقوة الصناعة اليابانية (وإلى حد أقل الصناعة الألمانية) تتأتى من تمويل ٨٠٪ من رأسمالها من البنوك اليابانية مع شركات تابعة *satellites* تدور كل مجموعة منها في فلك أحد البنوك، مما يلزم الشركات باتباع سياسات طويلة الأمد، والغريب أن الدول المتطورة جدا في مجالات الدراسات الإدارية والتدريب مثل الولايات المتحدة وإنجلترا، تأتي بعد اليابان وألمانيا في اتباع هذه السياسات، وهما دولتان لا تعرفان معاهدة إدارة الأعمال *Business Schools* والمنشآت التي تمتلكها العائلات *family-owned business* لها أيضا توجه طويل الأمد لأنها حرة ومرنة في وضع استراتيجيات طويلة تتفق مع مصالح الأجيال القادمة من العائلة بدون ضغوط من البورصة، أو المساهمين لتحقيق أرباح سريعة.

* ومن المفترض أن المنشأة الجديدة ستشجع نظاما لمكافآت المديرين والعاملين تركز أكثر على تحقيق الأهداف الطويلة، فبقاء المنشأة وتطورها وتقديمها للخدمات للعاملين بها والمنتجات المبتكرة للمستهلكين، هو في النهاية ركيزة الاقتصاد القومي ككل، والمنشأة الجديد هي التي تجعل الإنسان العامل بها محورا

لسياساتها المستقبلية. [بعض الدول تقوم بتخفيض ضرائب المؤسسة بما نفقته على التدريب والتأهيل].

٢٠٣. معجزة إنتاجية :

١٠٢٠٣. كيف أمكن للصناعة اليابانية تحقيق مستويات عليا من الجودة والإنتاجية فى نفس الوقت؟ ما وراء هذا التلاحم بين جودة عالية *high quality* وإنتاجية عالية *high productivity*؟ وعندما ظهرت قوة الصناعة اليابانية متمثلة فى منافسة ترتكز على السعر والجودة *price-quality competition* كان الاعتقاد أن أسباب (ما سمي بالمعجزة اليابانية) تعود إلى عوامل متأصلة فى ثقافة وانتماء الشعب اليابانى، وممارسة الزن وخلافه من العناصر الاجتماعية الخاصة بهذا الشعب، وكثير الكلام عن التوظيف مدى الحياة وتحقيقه للانتماء للمؤسسة والارتباط بمصالحها، وعن التدريب طوال فترة الخدمة، وعن الترقى بالأقدمية وعملية ديمقراطية وجماعية صنع القرار، وعن المرتبات والأجور (سلم للمرتب وسلم للأعباء الاجتماعية) وعن تقديم الاقتراحات من الجميع وتنمية مناخ الابتكار، وعن نقابات العمال (التي لا تقوم على اعتبار المهنة أو الوظيفة، وإنما لكل شركة نقابة تعتبر هى محور آراء وتقديم الخدمات للعاملين وكل ما يرتبط بالإنتاج)، ولا يمكن انكار أعمية السند الذى تقدمه الثقافة العامة، وخصائص البيئة للعملية الانتاجية، ولكن الأسباب الرئيسية لأية معجزة إنتاجية يجب البحث عنها أولاً على أرض المصنع نفسه، بل إن هناك تراجع الآن ونقد للعديد من تلك المفاهيم، بعد أن تبذلت الأوضاع والظروف وبعد أن فرضت المنافسة العالمية (وخاصة من دول جنوب شرق آسيا) تغييرات على النظم الإنتاجية تقتضى انماط اجتماعية مختلفة لمساواة هذه النظم!

• والتغييرات ليست فقط فى الإنتاج، أو ما تفرضه المنافسة بل فى الشعب نفسه ويقول جيل متوسطى العمر (الخمسين) فى اليابان: «إن الحديث مع الشباب كأنه حديث مع الأجانب!» ويحدد الكاتب اليابانى *Yamazaki* هذا التوجه «بالفردانية المرنة أو الشخصية الفردية المرنة *flexible individualism*» أى الرغبة لدى الجيل الجديد فى التعبير عن الذات من خلال عمله الفردى ونمط حياته الفردى وممتلكاته الفردية، أى أن شباب الجيل الجديد يتطلع إلى نفسه كإنسان مختلف عن زميله

والتغيرات فى تركيبية المهن تؤثر على هذا النمط الفكرى ، فمن المنتظر فى عام ١٩٩٥ أن تكون ٥٠٪ من القوى العاملة تعمل فى مجال خدمى مقابل ٢٢٪ فى الصناعة ، كما أن حلم امتلاك سكن مستقل (أى ليس فى عمارة) أصبح من المستحيلات فالشقة ٣ حجرات الصغيرة على بعد ساعتين من طوكيو يصل سعرها إلى حوالى ١/٤ مليون دولار ، أما إذا تكلمنا عن مسكن مماثل داخل طوكيو فالكلام هنا بملايين الدولارات .

٢٠٢٠٣ . إذن فالأسباب الرئيسية تكمن فى نظم الإنتاج اليابانية ، وفى هذه النظم تعتبر الإدارة اليابانية «المخزون السلى : شراً» وأن كل المجهودات يجب أن توجه لتقليل مستويات هذا المخزون ، وذلك فى الآلات ، وفى الإجراءات الفنية ، بحيث يتم تخفيض وقت الإعداد على المعدة *set-up times* وبالتالي تخفيض التكاليف ، وأيضاً بعقد الاتفاقات طويلة المدى مع الموردين ، بحيث يتم التسليم على دفعات بكميات بسيطة تكفى الاحتياجات الفورية فقط ، والميزة هنا مشتركة فالشركة لا تحتفظ بمخزون سلى كبير ، والمورد يضمن توريد مستمر وبالتالي يضع خططاً إنتاجية طويلة تضمن له تخفيض التكلفة ، أى أن الصناعة اليابانية بهذا النظام تحقق وفراً على مرحلتين ، الأولى فى الحصول على بضاعة أرخص من المورد ، والثانية فى تخفيض مستويات المخزون السلى وما يمثله من عبء مالى وتكلفة (من الشائع أن يمثل المخزون السلى من ٢٠ إلى ٣٠٪ من مجموع الأصول فى منظومة صناعية ، وبالتالي فإن السياسات الخاصة بهذا المخزون تأتى فى مقدمة اهتمامات الإدارة) وتخفيض وقت وتكلفة الإعداد على الآلة يبرر إنتاج كميات صغيرة على دفعات بدلا من كميات كبيرة مرة واحدة (أى تتمشى مع طلب السوق ولا تلجأ إلى تخزين منتجات جاهزة) كما أنه يلغى تكديس القطع نصف المصنعة بين الخطوط الانتاجية المختلفة فخط التجميع يحصل على احتياجاته من خطوط التصنيع الأخرى على وجه الضبط قبل عملية التجميع وبدون تخزين لتلك القطع على أرض عنبر التجميع ، هذا المنهج سمي « *JUST-IN-TIME (JIT)* » أو « بالضبط فى نفس الوقت » ويتلخص فى إنتاج الأجزاء بالكميات المطلوبة فى الوقت المطلوب وينطبق منهج *JIT* على :
(أ) المشتريات من خارج المؤسسة ، فتأتى فى نفس اليوم (بعض المصانع اليابانية تحصل على توريداتها كل دورية عمل ، أى كل ٣/١ يوم) ولا تخزن وتذهب مباشرة الى الإنتاج (ب) إنتاج الأجزاء المصنعة داخل الأقسام الانتاجية ،

فلا يوجد مخزون حاجز *Buffer inventory* بين الأقسام ويأخذ كل قسم احتياجاته من القسم الآخر أولاً بأول دون أى تخزين مسبق ، (ج) المنتجات النهائية أيضاً ، فترسل للسوق أولاً بأول .

* ويمكن لأى فرد منا عاش العملية الانتاجية ودرسها من خلال كل النظم والتطبيقات من بداية هذا القرن إلى بداية الثمانينات أن يتخيل ما يحدثه هذا المنهج البسيط والابتكارى من ثورة على الأنماط التى اقتنعنا بها ودافعت الصناعة المتقدمة عنها لفترات طويلة .

* ونتيجة لانتاج كميات محدودة فى كل دفعة ، وعدم وجود مخزون بين الأقسام وبعضها ، أمكن التحكم فى « الرقابة على الجودة » وتخفيض نسب الهالك والعيوب فالعامل الذى يستلم قطعة بها عيب من زميله يمكنه إيقاف الانتاج وتصليح القطعة والقسم الذى يستلم مجموعة من القطع بها عيوب من قسم آخر ، يمكنه إعادتها إلى القسم الأول للإصلاح ، قبل استفحال الأمر ، وانتاج كميات أكبر ، بل من المسموح أن يتوقف الجميع ويشاركوا فى إصلاح العيوب ، وقد يقول البعض أن ذلك سيؤدى إلى توقفات عديدة فى العمليات الانتاجية ، وهذا صحيح ولكن وجد أن الوقت الضائع الناجم عن هذا النوع من التوقف أقل فى مجموعه من الوقت المطلوب فى الصناعة التقليدية لإعادة التشغيل (فى الصناعات المتقدمة توجد خطوط انتاجية كاملة لإعادة تشغيل القطع المعيبة *REWORK* وهذا ما توفره الصناعة اليابانية) .

* والإدارة اليابانية لجأت تدريجياً إلى تخفيض المخزون بين الأقسام الانتاجية *Buffer Stocks* وعرضت العاملين- فى كل مرة يتم فيها تخفيض المخزون- إلى مجموعة من المشاكل الناتجة عن هذا التغيير ، ولا تلجأ الإدارة إلى تخفيض آخر قبل أن يقوم العاملون بحل المشاكل الناجمة عن القرار الأول ، وهكذا تضع إدارة الصناعة اليابانية العاملين تحت ضغط مستمر للبحث عن مخارج لكل مشكلة فنية وفى الحقيقة نحن أمام نظام من « اليد للفم » *hand to mouth* فى العمليات الانتاجية يحقق الرقابة الذاتية على أوسع نطاق .

* إن مفهوم حلقات الجودة ** *Quality Circles* مرتبط بمنهج *JIT* وقائم على أساسه ، ولا يمكن لنتائجه أن تتبلور بدونه ، ويخطأ من يتصور أن حلقات الجودة

•• حوالى ٦ مليون يابانى يشتركون فى أكثر من ٦٠٠٠٠٠٠ حلقة جودة وهى مجموعة تصل إلى حوالى ١٠ أفراد تؤدى أعمال مترابطة وتجتمع لتناقش وتحل مشاكل العمل على مستواها . وفى بعض الشركات فى الدول الغربية تطبيق الفكرة تحت مسميات مختلفة مثل *Productivity improvement teams, Involvement teams, Participative quality teams.*

انبعثت من انتماء العامل الياباني ، أو شعوره بالمسئولية ، أو رغبته المطلقة في تحسين الجودة والانتاجية لمجرد الشعور الوطني ! فمشاركة العامل الياباني جاءت كنتيجة لنظم انتاجية معينة وليست العكس .

* كل هذه النظم والتطبيقات أدت إلى النتيجة الطبيعية ، وهي زيادة في الانتاجية ومصروفات أقل في عمليات الإشراف والرقابة (بالتالى لا توجد في اليابان أقسام كبيرة لمراقبة الجودة وكذلك لا تقوم الشركة اليابانية بفحص جودة البضاعة الموردة إليها ، لأنه يشترط على المورد تطبيق نفس المنهج JIT وحلقات الجودة) مما يخفض التكاليف ، ويترك الإدارة تتفرغ لوضع الاستراتيجيات والسياسات .

ملخص نتائج تطبيق منهج JIT لبعض الشركات اليابانية

الانخفاض في		الزيادة في		الشركة
المخزون بالنسبة لعام ١٩٧٦	تحسن وقت الإعداد	الانتاجية بالنسبة لعام ١٩٧٦	المنتج	
١٠٠ إلى ٥٠	من ٤ دقائق إلى ١٥ ثانية	١٠٠ من	أدوات التصوير	CANON
١٠٠ إلى ٦٠	في خطوط الصاج : من ١٦٠ دقيقة إلى ٥ دقيقة	١٠٠ من	كمبيوتر/شرائح رقيقة/أدوات كهربائية منزلية	HITACHI
١٠٠ إلى ٣٥	في صب الألومنيوم من ١٢٥ دقيقة إلى ٦ دقائق	١٠٠ من	قطع غيار للسيارات	YANMAR

* أما النتائج على الجودة فكانت باهرة ، ففي مجلة *Harvard Business Review* عدد سبتمبر / أكتوبر ١٩٨٣ وتحت عنوان « الجودة على الخط *Quality on the line* » عرض *David Garvin* نتائج دراسة مقارنة بين ٩ شركات أمريكية و ٧ شركات يابانية منتجة لأجهزة التكييف المنزلية ، ووجد أن نسب العيوب في المكونات خطوط التجميع للشركات الأمريكية تصل إلى ٧٠ ضعف نسبتها في الشركات اليابانية كما أن نسب الأعطال في السنة الأولى للتشغيل (خدمة ما بعد البيع) تصل

فى الأجهزة الأمريكية إلى ١٧ ضعف الأجهزة اليابانية! وبالإضافة إلى تكاليف الشركات الأمريكية للوصول إلى إنتاج عالى الجودة تصل إلى ضعف تكاليف الشركات اليابانية للوصول إلى نفس مستوى الجودة! ونسبة ٢٪ عيوب تعتبر نسبة جودة جيدة فى الصناعة الأمريكية بينما الصناعة اليابانية التى استخدمت تقنيات الرقابة الإحصائية على الجودة *Statistical Quality Control* - والتى تعلمتها من الأمريكيين- تلتزم بمواصفات للجودة أعلى بكثير من المواصفات الأمريكية.

* ولقد أدخل مفهوم «الرقابة الكلية على الجودة» *TOTAL QUALITY CONTROL* فى اليابان بواسطة المهندس الاستشارى الأمريكى *Edward Deming* فى الخمسينات، ومن خلال مقابلات *Deming* واجتماعاته مع القيادات الإدارية اليابانية أمكن لهم وضع اطار «فلسفى» و«إحصائى» لتقنيات الجودة، وكانت النتيجة التى نعرفها الآن بعد أن كانت المنتجات اليابانية سيئة السمعة على مستوى العالم من ناحية جودتها! والفلسفة تتلخص فى ضرورة تحميل العاملين أنفسهم مسئولية الإشراف على الجودة وليس جهاز إشرافى من خارج القسم الانتاجى، وذلك تحت شعار «الجودة من المنبع *quality at the source*» وبالتالي فإن اكتشاف واصلاح العيوب هما من مسئوليات العاملين يؤدونها بعد فترات العمل الرسمية وبدون مقابل، أما الإطار الفنى فمصدره تطبيقات علم الرقابة الإحصائية على الجودة *Statistical quality control* وتعديل نظم الإنتاج (*J.I.T.*).

* ونظام الكنبان *KANBAN* المبسط للرقابة على المخزون جزء من منهج *JIT* ويتكون من نوعين من الكروت (كارت للسحب وكارت لأوامر الإنتاج)

(*a withdrawal-Kanban and a production-ordering Kanban*) ويتداول هذان النموذجين بين عمال الأقسام وبعضهم، وبين المراحل الانتاجية، وبين الشركة والموردين، ويتسم هذا النظام بعدم التعقيد، على خلاف النظم الأخرى فى الرقابة على المخزون والتى تتطلب حاسبا آليا لعملياتها.

* ونظام المشتريات «*JIT PURCHASING*» يعتمد على تسليمات لكميات صغيرة على فترات متقاربة، ولا يتم تسليم غير الكمية المطلوبة بالضبط، أى لا تسمح بالفوارق التعاقدية المتعارف عليها فى العقود مثل $\pm 10\%$ من الكمية، والصناعة اليابانية لا تحاول التماهى فى وضع مواصفات مشترياتها *over specification* وتحاول تركها مرنة إلى حد كبير، وتركز أساسا على أداء القطعة المشتراء،

وبالطبع على المواصفات العامة والأبعاد ، ولكنها لا تتدخل على الإطلاق فى طريقة الصنع تاركة للمورد حرية التغيير والابتكار ، ويساعد على ذلك العقود الطويلة المدى مع الموردين ، وتواجههم جغرافيا بجانب العميل ، مما يتيح الزيارات المتبادلة للفنيين والمهندسين وسرعة وسهولة الاتصال بينهم .

* ونظم الانتاج اليابانية الحالية تم بلورتها وتطويرها فى شركة « تويوتا » (مثلما كان تطوير نظم الانتاج الأمريكية فى شركة فورد وشركة جنرال موتورز) ونظام تويوتا الحالى يتركز فى (أ) منهج *JIT* (ب) منهج الرقابة الذاتية للعيوب تحت مسمى جديد أوجدته تويوتا *AUTONOMATION* أى رقابة العاملين الذاتية على الجودة ، كما أن تصميم الخطوط الانتاجية فى تويوتا يفرض على كل عامل تشغيل ماكينتين أو ثلاث ماكينات مختلفة ، وفى مصانع *TOYOTA* كل الآلات ذاتية المراقبة *autonomous* بمعنى أن بها جهاز أوتوماتيكي لإيقافها فورا فى حالة ظهور عيوب فى المنتج ، وقبل انتاج كميات منه ، وباكايوكى *BAKAYOKE* هو أحد هذه الأجهزة أما فى الأعمال اليدوية وخطوط التجميع ، فمبدأ المراقبة الذاتية يتم بواسطة الاندون *ANDON* وهو نظام يسمح للعامل بايقاف الخط كله فى حالة مشاكل بالضغط على زر مخصص لهذا الغرض .

* إن الإدارة اليابانية لم تنظر إلى الرقابة على العاملين والرقابة على الجودة ، والرقابة على المخزون ، على أنها مجموعة من القرارات التنفيذية ولكنها اعتبرت هذه العوامل الثلاثة جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الصناعية ، والتي لا يمكن تطبيقها بدونها ، وهكذا تم إدراج هذه المهام التي ينظر إليها على أنها مهام العمل اليومي *day-to-day function* فى الاستراتيجية العامة .

« إن إدارة شركة سانويو من الإدارات التي نجحت فى تطبيق هذا المبدأ فممن الفترة ١٩٧٥ إلى ١٩٧٩ أمكنها تخفيض مخزون الخامات من ١٠ أيام إلى يوم ونصف اليوم فقط ومخزون المنتجات الجاهزة من ثلاثة أيام إلى يوم واحد فقط ومساحات تخزين من ٨٠٠٠٠ قدم مربع إلى ٢٠٠٠٠ قدم مربع ، ماذا كانت النتائج فى هذه الفترة ؟ ٢٠٧٪ زيادة فى المبيعات و ٧٢٩٪ زيادة فى الأرباح !

٣.٣ أشكال جديدة من الملكية والتمويل :

١.٣.٣ تملك العاملين لمؤسساتهم :

لقد مر أكثر من عام الآن على تملك العاملين فى الشركة الأمريكية *AVIS* (وعدهم ١٢٥٠٠) لمؤسستهم طبقا لمشروع ملكية العاملين بالأسهم «*ESOP*» (*Employee Stock Ownership Plan*) وزادت الأرباح فى الستة أشهر الأولى من عام ١٩٨٨ بنسبة ٣٥٪ عن نفس الفترة خلال ١٩٨٧ (قبل التملك) وفى هذا النوع من «الصفقات» فإن صندوق «*ESOP*» يتولى نيابة عن العاملين اقتراض الأموال المطلوبة لشراء الشركة أو جزء منها، وتتولى إحدى الهيئات *TRUSTEE* أمانة الاحتفاظ بالأسهم وتفوض فى تمثيل مصالح المساهمين الجدد وقيام الشركة تدريجيا بتسديد القرض يتم أيضا وبنفس المقدار توزيع حصص من الأسهم على العاملين بالتناسب مع مرتباتهم، وتتوقع شركة *AVIS* أن تسدد قيمة الأسهم وعددها ٢٤ مليون سهم وبالتالي تصبح فى حوزة العاملين بالكامل من ١٥ - ١٨ سنة وعلى العامل أن يستمر فى الشركة ما لا يقل عن ٥ سنوات بعد قيام الصندوق بالشراء لكى يحق له امتلاك الأسهم، وفى حالة تركه للخدمة - لسبب ما - قبل فترة الخمس سنوات فإن هيئة الوصاية *The Trustee* تتولى شراء النصيب الذى اكتسبه من الأسهم بسعر السوق، وتشريعات الضريبة فى الولايات المتحدة تشجع نظام تملك العاملين :

أ- تخصم الفوائد وأصل الدين التى يقوم بتسديدها الصندوق من وعاء الضريبة للشركة .

ب- البنك أو الجهة التى اقترضت صندوق العاملين *ESOP* تعفى من ٥٠٪ من الضريبة المستحقة على الفوائد، وفى غالبية الأحوال يقوم المقترض بإعطاء جزء من هذا الوفرة للصندوق المقترض .

ج- عوائد الأسهم *dividends* الخاصة بصندوق العاملين *ESOP* تخصم من إيرادات الشركة الخاضع للبيع .

د- يعفى أصحاب الشركات الخاصة من ضريبة الأرباح الرأسمالية على أسهمهم المباعة للعاملين بشرط إعادة استثمار هذه الأرباح فى سوق الأسهم الأمريكية خلال فترة لا تزيد عن سنة من تاريخ البيع للعاملين .

وتقوم بعض الشركات الكبيرة بتشجيع العاملين بها على تملك الأسهم، فشركة DANA مثلاً تساهم بـ ٢٠ سنت مقابل كل ٧٠ سنت يدفعها العامل لشراء أسهم، وشركة People Express تطالب جميع العاملين بامتلاك أسهم ويتملك المديرون حوالى ١/٣ أسهم هذه الشركة أما شركة Publix Super Markets وهى أكبر شركة سوبر ماركت فى ولاية فلوريدا فهى مملوكة بالكامل للعاملين بها وأرباحها للدولار الواحد *profit per dollar* ضعف ما تحققه شركة SAFE WAY .

* وكما نرى فإن معظم الشركات التى تطبق هذا النظام هى شركات خدمات، ورغم أن التشريعات الأمريكية تشجع مثل هذا الاتجاه إلا أن التجربة مازالت فى بدايتها ولا يمكن الحكم عليها الآن، فكثير من إدارات الشركات الأمريكية تلجأ إلى ESOP كمجرد تكتيك لمنع جهات خارجية من الاستيلاء على الشركة فى البورصة (*to resist a hostile take-over*) أو التخلص من إدارة أو جزء من الشركة قليل الربحية بييعه للقائمين عليه (*unloading a low-profit division to local managers*) أو رغبة الإدارة فى تخفيض الضرائب *tax sheltered capital* !

* وفى اليابان بدأ تطبيق نظام « اشراك » العاملين فى الملكية منذ عام ١٩٦٨ وفى يومنا هذا فإن ١٧٣٨ شركة يابانية (أكثر من ٩٠٪ من الشركات المقيدة فى البورصات الثمانية اليابانية) تطبق هذا النظام ولكن بحد أقصى ١٪ من أسهمها لمجموع العاملين !! كما أنها لا تقوم بإقراض العاملين لشراء أسهم، وهناك ٢,٢ مليون عامل يابانى يمتلكون أسهم فى مؤسساتهم بمتوسط ملكية للعامل قدره ١٢٢٠٠ دولار .

* أمّا فى المانيا الغربية، فالحكومة تقوم بدعم العاملين لشراء أسهم فى شركتهم وذلك بسلفة فى حدود ٥٠٠ دولار للعامل الواحد فى العام .

* ومن المؤكد أن هذا النظام مازال يحتاج إلى كثير من البحث والتأنى، ويتطلب تغيير شامل فى التشريعات القائمة، كما أنه بالنسبة للدول النامية قد يشكّل عائقاً كبيراً فى توفير إدارة محترفة لمثل هذا النوع من الشركات .

٢٠٣٠٣ . تملك المديرين لمؤسساتهم «Management Leveraged Buyout»

* وتأخذ هذه العملية الشكل الآتى :

أ- تدبير النقد المطلوب للشراء : تقوم مجموعة استثمارية جديدة برئاسة الإدارة العليا للشركة بتدبير حوالى ١٠٪ نقداً من سعر شراء الشركة وذلك من مواردها

الخاصة ، ثم تقترض من ٥٠٪ إلى ٧٠٪ من السعر من البنوك بضمان أصول الشركة ثم تقوم المجموعة الاستثمارية بتدبير ٢٠ إلى ٤٠٪ من المبلغ المتبقى عن طريق طرح سندات *junk bonds* تباع لشركات التأمين وصناديق المعاشات .
ب- تقوم المجموعة بشراء جميع الأسهم المعلقة *outstanding shares* وتحول الشركة إلى شركة خاصة (أى أسهمها غير مقيدة فى البورصة) وتبدأ على الفور فى التخلص من بعض قطاعات أو أصول الشركة لتخفيض الديون .
ج- يتم إعادة تطوير الشركة ، وتقليل المصروفات ، وإغلاق الأفرع أو الأنشطة الخاسرة ، وتخفيض العمالة ، كما أن سياسة الشركة خلال فترة التطوير تقتضى (نظرا لحجم الديون) عدم شراء أصول جديدة أو بناء وحدات انتاجية جديدة كذلك تخفيض عدد كبير فى مصروفات البحث والتطوير *R & D* .

د- فى حالة نجاح الشركة ومثانة مركزها المالى بعد هذا التطوير يتم مرة أخرى تحويلها إلى شركة عامة (أى مقدية فى البورصة) محققة بذلك عوائد كبيرة لملاكها الجدد .

* وقد يلجأ أيضا إلى هذه الطريقة فى التملك *Leveraged buyout* خبراء من خارج إدارة الشركة *buyout specialists* ليقودوا المجموعة الاستثمارية بدلا من الإدارة كما أن هناك حالات يجتمع فيها الإثنان- أى الإدارة والخبراء- مع مؤسسات مالية استثمارية لتحقيق هذا النوع من التملك .

* والعيب فى هذا النظام للتملك أنه- ونظرا للديون التى تراكمت عليه لشراء المنشأة- لا يدفع القائمين عليه إلى اتباع سياسات طويلة الأمد بل كلها سياسات قصيرة لسد التزامات المديونية لا تأخذ فى الاعتبار ضرورات البحث والتطوير ونمو أصول الشركة فهى تفضل تعظيم الربح وليس تعظيم الثروة .

(*Profit maximization rather than wealth maximization*)

٤٠٣٠٣ التمويل بالمشاركة « *Venture Capital* » أو رأس المال المخاطر

* البنوك هى بالطبع المصدر الرئيسى للتمويل المطلوب لنمو الشركات ، ونتيجة لازدياد الطلب على هذا التمويل فى الدول المتقدمة صناعيا وبالذات الولايات المتحدة ، فقد صارت البنوك أكثر تحفظا فى منح القروض ، وأصبحت تختار أفضل وأضمن المشروعات من وجهة نظر تحاليلها المالية التقليدية .

ومن هنا نشأت «فجوة تمويلية» بين الطلب على التمويل من مجموعة كبيرة من رجال أعمال جدد *entrepreneurs* وبين العرض المتاح من البنوك أمكن سدها بواسطة هذا النوع الجديد من التمويل بالمشاركة *Venture Capital* ، والتمويل يعطى فى هذه الحالة بناء على دراسة وتحليل المخاطر *risk analysis* لا على ضمانات مقدمة من المقرض *collaterals* . وبالتالي فإن «رأس المال المخاطر» يعطى فرصة لرجال الأعمال الذى يقدم فكرة مبتكرة وله سابقة خبرة لتحقيق فكرته وبناء مشروعه الجديد ، أو التوسع فى مشروعه القائم ، فالقروض البنكية ذات الضمانات *Collateralized bank loans* لم تعد تجارى طلب مشروعات المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة والابتكار .

ومن خصائص التمويل بالمشاركة أنه يعتبر دين طويل الأجل بالاضافة إلى مشاركة استثمارية فى رأس المال ، فعندما تقول البنوك «لا» فالخطوة التالية هى اللجوء إلى هذا النوع من التمويل ، ويستمد التمويل بالمشاركة إيراداته من مجموعة مصابير : الفوائد على القروض - الأرباح الرأسمالية عن بيع المشاركات - عقود للإدارة .

٤٠٣٠٣ . التأجير التمويلي *Sale-leaseback arrangement*

* وتلجأ إليه المنشأة التى بها خلل فى هيكلها التمويلي ، فأصحاب المنشأة يبيعونها ثم يعاودون استئجارها من الملاك الجدد نظرا لخبرتهم ومعرفتهم بالسوق والغرض بالطبع هو توفير سيولة نقدية فورية لازمة للتشغيل نتيجة بيع الأصول والالتزام بدفع ايجار محدد على فترات للمؤجر .

* ومن مزايا هذا النظام قيام الشركة المؤجرة باستهلاك قيمة الأرض (فى حالة شراء الأرض) من خلال الايجار وتخفيض الضرائب بالتالى بينما هذا الاستهلاك غير مسموح به فى حالة ملكية الشركة للأرض كذلك فإن هذا التمويل يعتبر ١٠٠٪ وأكثر مرونة من أى تمويل بنكى أما فى حالات الإفلاس أو إعادة التنظيم فإن أقصى ما يمكن أن يطلبه المؤجر من القائمين على الشركة هو إيجار ثلاث سنوات ! ومن عيوب هذا النظام أن قيمة الايجار تكون فى الغالب عالية جدا لتغطية كافة احتمالات الخسارة ، كما أن المستأجر لا يُسمح له باجراء أى تعديل فى الأصول دون موافقة المؤجر مما يحد من حركة إدارة المستأجر فى التجديد والابتكار ومواجهة ظروف السوق .

* تجدر الإشارة إلى تطور نظم التحليل المالى والحسابات المالية بحيث تعطى الصورة الحقيقية والدقيقة لما يجرى داخل المنشأة الجديدة، ولأداء النمط الإدارى الجديد ولقد قام اتحاد لا يهدف الربح (*non profit consortium*) بين أكثر من أربعين مؤسسة أمريكية وأوروبية (*CAM-I Computer Aided Manufacturing International*) لتصميم نظام محاسبى جديد يأخذ فى الاعتبار المتغيرات التكنولوجية والإدارية والمالية والتسويقية ويصيفها فى قالب متكامل يكون جاهزا فى عام ١٩٩٠، والنماذج التى وضعها هذا الاتحاد *CAM-I* فى التكاليف مثلا تستخدم الآن بواسطة الشركات الأمريكية وتمكنها من ممارسة حسابات التكلفة الأمامية *forward accounting* مثل الشركات اليابانية وذلك بدلا من الحسابات الخلفية *backward accounting* التى كان لها أسوأ الأثر على الصناعة الأمريكية، فاليابانيون لا ينتظرون انتهاء تصميم المنتج واختباره وبدء انتاجه لتحديد تكلفته بعد ذلك (بناء على عناصر التكلفة المختلفة) ولكنهم يحددون سعر المنتج أولا ثم يقومون بالتصميم لإنتاج منتج يتلاءم مع السعر المحدد، ويتم تخصيص الاستثمارات فى الانتاج على أساس هذه التحديد المسبق لأسعار المنتجات، إذن هناك قواعد جديدة لإدارة التكاليف *cost management* وهناك توجهات جديدة بعيدة كل البعد عن وسائل التحليل التقليدية بما فى ذلك تحميل المصروفات الإدارية وبالذات للشركات التى بها تنوع شديد فى المنتجات ودور اتحاد *CAM-I* هو وضع المواصفات لحساب مصانع المستقبل فى العالم، ويشترك فيه أيضا الشركات الثمانى الكبرى لمراقبة الحسابات فى الولايات المتحدة، وكذلك وزارة الدفاع الأمريكية *PENTAGON* والجمعية الوطنية للمحاسبين (*National Association of Accountants*) وقد بدأ العمل فى هذا المشروع فى عام ١٩٨٦.

٤٠٣. معركة الطاقة :

١٠٤٠٣ ظلت فرنسا فترة طويلة من تاريخها الحديث دولة من المزارعين وقبل حرب ١٩١٤ كان ٤٠٪ من سكانها يشتغلون بالزراعة، ومثل الوضع فى مصر فى ذات الوقت كان الفلاح الفرنسى يدبر كافة احتياجاته من داخل القرية وكانت فرنسا - وهى بلد زراعى بالدرجة الأولى - خلال عشر سنوات ممتدة بعد الحرب العالمية الأولى لاتكفى ضروريات سكانها من الغذاء، وتستورد ١٠٪ من

احتياجاتها من القمح، وكانت القيادات الفرنسية - بمختلف اتجاهاتها - تدرك أنه بالعلاوة على تخلف الزراعة فإن أية دولة حديثة لا تسمح لنفسها بترك ثلث قواها العاملة لتعمل فى الحقول وببساطة تم تحديد الهدف الاستراتيجى: «إن الزراعة الفرنسية عليها أن تكفى مواطنيها وأن تتجه أيضا إلى التصدير وأن الوسائل هي الميكنة والأسمدة وبالتالي ضرورة وضع سياسة استخدام كثيف للطاقة، وهي المحرك الرئيسى لتحقيق هذه الاستراتيجية». وهذه الثورة تمت فى الفترة من ١٩٥٥ إلى ١٩٦٠ لدرجة أن المحللين يؤكدون أن فرنسا فى منتصف السبعينات تختلف عن فرنسا فى منتصف الخمسينات بقدر أكبر من اختلافها فى الخمسينات عن القرن التاسع عشر!! (فى عام ١٩٥٥ كانت الغالبية من زوجات المزارعين الفرنسيين يحصلن على احتياجاتهن من المياه خارج المنازل) وخلال عشرين عاما من منتصف الخمسينات تضاعف انتاج فرنسا من الحبوب واللحوم والدجاج (فى عام ١٩٥٥ كانت الدجاجة سلعة لا يقوى على شرائها إلا الأغنياء وفى عام ١٩٧٤ استهلك الفرنسي ما يعادل ١٦ كجم فى العام) وصارت فرنسا - بعد الولايات المتحدة مباشرة - أهم مصدرى الغذاء فى العالم، ولم تكن زيادة الانتاجية الزراعية الفرنسية ممكنة بأى حال من الأحوال بدون رخص تكلفة الطاقة خلال هذه الحقبة، وفى عام ١٩٧٤ كانت فرنسا تستخدم ما يعادل ٣ مليون طن بترول فى تشغيل الآلات الزراعية و ٣ مليون آخرين لانتاج الأسمدة وهو ما يمثل ٦٪ من استهلاك فرنسا للطاقة فى هذا الوقت - قبل ارتفاع أسعار البترول - بتكلفة كلية لطاقة هذين البندين (الميكنة والأسمدة) تصل إلى ٤ مليار فرنك فرنسى، هذا بالإضافة إلى تحرير الفلاح من أداء الأعمال القاسية المرهقة، فقد تحول المزارع إلى رجل فنى وفى كثير من الأحوال نى مؤهل عال، وأصبحت الزراعة الحديثة فى العالم المتقدم فرعاً من فروع الصناعة، واندمجت فى هيكل المجتمع الصناعى، وكان مزارع الماضى فى تلك الدول يحادث الطبيعة بينما هو الآن يحادث بورصة شيكاغو ويتتبع قرارات بروكسل، ويهتم بانتاج *Mid-West* ويتابع الأرصاد الجوية وصار المزارع الحديث «مديراً» بالدرجة الأولى بكل ما يتطلب ذلك من مؤهلات علمية وإدارية وشخصية ولولا رخص أسعار البترول حتى عام ١٩٧٤ لما أمكن لهذا التحول أن يحدث، وفى فرنسا الآن ثلاثة فروع فقط من الصناعة وهي الصلب والصناعات الكيماوية وصناعة مواد البناء تستهلك نصف الطاقة المستخدمة فى

الصناعة (بالرغم من أنها لا تشغل أكثر من ١٦٪ من القوى العاملة) وفى عام ١٩٧٧ اقترح أحد أعضاء البرلمان الفرنسى إلغاء مخصصات إنشاء المحطات النووية وتحويل هذه المخصصات لصناعة المعدات الرأسمالية ، وكان الرد الطبيعى من زملائه : من أين نأتى بالطاقة التى ستغذى هذه الصناعات الجديدة والمطلوبة إذا لم نبن المحطات النووية ؟

○ وفى اليابان وفى عام ١٩٧٧ على وجه التحديد كان لارتفاع أسعار البترول آثار بالغة ، فعدد العاطلين طبقا لإحصاء رسمى ارتفع إلى مليون شخص (الأعداد غير الرسمية تعطى ضعف هذا العدد) وأفلست الآلاف من المنشآت الصغيرة ، وأصبح من الصعب تعيين الخريجين الجدد وفقدت السيدات وظائفهن أما فى الشركات الكبيرة التى توظف العامل مدى الحياة ، فقد اضطر الكثير من العاملين وبالذات الإداريون قبول مراكز ومراتب أقل فى نفس شركتهم وكان رد فعل الإدارة اليابانية على الوجه التالى :

- أ- التخلص من الصناعات المستهلكة للطاقة (مثل الألومنيوم) .
- ب- تطوير تكنولوجيا فى الصناعة يسمح باستهلاك أقل فى الطاقة (أفران الصلب الجديدة (ministeel mills) .
- ج- تحرك ثورى للشركات التجارية الكبرى *shosha* فى كل أنحاء العالم (لهذه الشركات نظم للمعلومات تماثل أجهزة المخابرات العالمية الكبرى) لتعويض فروق الطاقة بتصدير منتجات يابانية .
- د- برنامج للطاقة النووية .

○ وكوريا الجنوبية كانت شعبا من البؤساء فى عام ١٩٦٠ وتحولت إلى دولة صناعية حديثة بتحقيق معدلات نمو ١٠٪ فى الفترة من عام ١٩٦١ وحتى نهاية السبعينات ، ويرجع ذلك إلى استراتيجية أساسية للنظام : زيادة إنتاج الطاقة سنويا بنسبة ٢٠٪ .

○ أمّا فى الولايات المتحدة فبالرغم من أنها لا تمثل إلا ٦٪ من سكان العالم فإنها تستهلك ١/٣ الطاقة العالمية كلها (الدول المتقدمة صناعيا مضافا إليها الاتحاد السوفىيتى نصيبها ٩٠٪ من الاستهلاك العالمى للطاقة) .

٢٠٤٠٢ الطاقة إذن هى المفجر لكل أوضاع جديدة اجتماعية كانت أو سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية فى عصرنا الحديث فالإنسان العادى وبقوته العضلية

فقط يمكنه انتاج ما يوازي ٦٧ كيلو وات / ساعة من الطاقة فى العام ، أما الآن فالمتوفر له من آلات فى الصناعة للعامل الواحد يوازي ٥٠٠٠٠ كيلو وات / ساعة ، أى أن لكل عامل ما يوازي ٧٠٠ مساعد أو بعبارة أخرى فإن الإنتاجية الفردية *individual productivty* زادت ٧٠٠ مرة !

٠٣٠٤٠٣ ومن المنتظر أن يصل استهلاك العالم من الطاقة فى عام ٢٠٠٠ إلى ما يوازي ١٤ مليار طن بترول من أنماط مختلفة من الطاقة توزيعها كالاتى :

* طاقة نووية ما يوازي = ١,٥ مليار طن بترول

* فحم ما يوازي = ٣,٦ مليار طن بترول

* غاز طبيعى ما يوازي = ٣,٠ مليار طن بترول

* بترول = ٤,٤ مليار طن بترول

* طاقة مائية ما يوازي = ١,٠ مليار طن بترول

* طاقة متجددة ما يوازي = ٠,٥ مليار طن بترول

وبصرف النظر عن الدقة فى تحديد هذه الأرقام فإنها توضح العلاقة النسبية المنتظرة خلال السنوات العشر القادمة بين أنماط توليد الطاقة المختلفة كما توضح الزيادة المرتقبة فى استخدامات الطاقة المتجددة (شمسية ورياح وحيوية أو عضوية) وفى استخدامات الغاز وأيضا الطاقة النووية والتي تمثل الآن الجزء الأكبر من الطاقة فى كثير من الدول المتقدمة ، والجدول التالى يمثل نسب الطاقة النووية إلى اجمالى الطاقة فى بعض دول أوروبا :

• فرنسا ————— ٦٩,٨ %

• بلجيكا ————— ٦٧,٠ %

• السويد ————— ٥٠,٣ %

• سويسرا ————— ٣٩,٢ %

• أسبانيا ————— ٢٩,٤ %

• بريطانيا ————— ١٨,٤ %

• هولندا ————— ٦,٢ %

• إيطاليا ————— ٤,٥ %

كما أن استخدام الغاز الطبيعى سيزيد نظرا لوجود مخزون عالمى كبير منه ولأنه أقل تلوثا للبيئة من البترول ورصيد المخزون العالمى من الغاز الطبيعى موزع كالاتى :

• الاتحاد السوفييتي ٣٦٪

• الشرق الأوسط ٢٤٪

• أمريكا الشمالية ١٣٪

• أفريقيا ٩٪ (أساسا الجزائر ونيجيريا)

• أوروبا الغربية ٨٪ (٣/٤ الرصيد في إنجلترا والنرويج وهولندا)

○ إن هذا كله لدليل على ضرورة وضع استراتيجية الطاقة فى المرتبة الأولى من اهتمامات الدول النامية وحكوماتها وكافة مؤسساتها ولقد بنت دول كثيرة تقدمها على طاقة الرخيصة من البترول وعلى الدول التى فاتها هذا القطار أن تلجأ إلى الأشكال الأخرى من الطاقة وبالذات الطاقة النووية .

٥٠٣ . معركة البيئة : التوازن المطلوب :

١٠٥٠٣ . نبذة تاريخية : بدأ الحديث عن آثار الحضارة الصناعية على البيئة فى عام ١٩٦٢ فى الولايات المتحدة بعد صدور كتاب « الربيع الصامت » للروائية Rachel Carson كشفت فيه عن اختفاء أنواع من الطيور نتيجة الاستخدام الكثيف للأسمدة ، وتلى هذا الحدث حملة قام بها المحامى الشاب فى ذلك الوقت RALPH NADER فى عام ١٩٦٥ هاجم فيها مواصفات الأمان لسيارات جنرال موتورز ، وبدأ الاعتراض فى أمريكا على اقامة المحطات النووية عام ١٩٦٩ بعد نشر مجلة رياضية واسعة الانتشار لمقال بهذا الخصوص تحت عنوان « المحطات النووية على سطح ساخن » (The nukes are in hot water) وبدأ الشعب الأمريكى يظهر اهتماما متزايدا بمشاكل البيئة ونظم يوم ٢٢ أبريل ١٩٧٠ و ١٩٧١ كيومين وطنيين للبيئة ، وظهرت عدة اتجاهات منها من يؤيد الطاقة النووية ومنها من يعارضها ومنها من يؤيد نوعا من الطاقة النووية ويرفض آخرا (مثل الرئيس السابق كارتر الذى وقف فى عام ١٩٧٧ ضد استعمال البلوتونيوم كوقود ذرى) وفى المانيا الاتحادية . حيث التقاليد القديمة فى الحفاظ على الطبيعة . أنشأ حزب الخضر ، وأصبح له دور فى الحياة السياسية وبالنسبة للمحطات النووية بالذات فقد ارتفع صوت رجال البيئة ecologists الألمان فى عام ١٩٧٤ بعد أحداث Whyl وهى مدينة صغيرة قريبة من الراين بمقاطعة بادن ففى ٩ ، ١٠ يوليو ١٩٧٤ دارت مناقشات حامية بالاستاد الرياضى حول اقامة محطات نووية بالمنطقة وانتهى النقاش الذى استمر عشر ساعات إلى الاتفاق على حسم الموضوع بالاستفتاء على المشروع بين

ناخبى فايل، وأسفر الاستفتاء الذى أُجرى فى ١٢ يناير ١٩٧٥ عن موافقة الناخبين على إقامة المحطة وبالفعل بدأت الأعمال فى يوم ٢٢ من نفس الشهر إلا أنه فى ٢٠ فبراير ١٩٧٥ اقتحم المتظاهرون الموقع وأوقفوا العمل مما أثار ردود فعل واسعة فى ألمانيا بين مؤيدة وشاجبة، وهكذا ونتيجة هذا الحادث دخلت المحطات النووية دائرة الحوار القومى فى ألمانيا الاتحادية، والغريب أن موضوع غاز ثانى أكسيد الكربون الذى تضاعف تواجده فى الجو منذ عام ١٨٥٠ (يصل الآن إلى ٣٤٧ جزء فى المليون 347 ppm) نوقش تفصيلا بمسبباته وآثاره عام ١٩٦٧ فى اللجنة العلمية لحلف الأطلنطى! إلا أنه فى غمرة السباق الصناعى كان لابد من إخفاء هذه الحقائق لسنوات طويلة إلى حين تحقيق الغرب لمكاسبه الصناعية ولتقدمه التكنولوجى، والحقيقة أن شعوب الدول الصناعية المتقدمة رغم اهتمامها المتزايد بكل ما هو متعلق بالبيئة إلا أنها لم تقع فريسة لكثير من الأفكار المتطرفة ولم يحصل *RENE DUMONT* الذى تقدم لانتخابات الرئاسة الفرنسية (باسم البيئة) فى عام ١٩٧٤ على أكثر من ١.٣٣٪ من الأصوات، ولم تستجب هذه الشعوب للمنظمات الرافضة للتقدم والمجتمع الصناعى التى بدأت فى عام ١٩٦٩ بإنشاء الأمريكى *David Brower* لجمعية «أصدقاء الأرض» (أخذت طابعا سياسيا ولها فروع فى ١٥ دولة وتضم عددا من القيادات الفكرية فى العالم الغربى) وبمحاولات الفيلسوف *Schumacher* الذى ألف «الصغير هو الجميل» *small is beautiful* (أول من استخدم هذا التعبير) اقناع قيادات الهند وأفغانستان فى نهاية السبعينات بآرائه السياسية فى البعد عن النمط الصناعى للتنمية والحفاظ على البيئة.

٢٠٥٠٣ تلوث المياه :

○ إن كلمة تلوث ليست كلمة مطلقة، وهى مرتبطة بالضرورة بمدى الاستخدام للشئ بمعنى أن استخدامنا للمياه هو الذى يحدد درجة نقائها أو تلوثها، فمياه الشرب أو الاستحمام أو رش الأراضى الزراعية والحدائق أو المياه غير المستخدمة على الإطلاق (نافورات المياه) لا ننظر لها بمنظار واحد من حيث درجة النقاء والمياه لها عدة استعمالات :

أ- بيولوجى (الشرب- الرى- المزارع السمكية)

ب- كيميائى (بعض الصناعات).

ج- نقل (الملاحة النهرية) .
د- طاقة (المراجل البخارية- التدفئة والتبريد) .
هـ- ترفيه (الصيد- الاستحمام- التمتع بجمال الطبيعة) .
والدول تخطط استخداماتها المائية بإيجاد توازن بين هذه العوامل الخمسة فلا تلغى الصناعات الكيماوية مثلا من أجل الاستحمام ، أو الصيد ، أو يلغى النقل النهري بحجة إنشاء مزارع سمكية ، وبالتالي فهي توازن بين اقتصاديات هذه الاستخدامات وبعضها ، وأثرها على الاقتصاد القومى ككل .
○ والصناعة أيضا بحاجة إلى مواصفات مختلفة من المياه فمصنع «سكر البنجر» المقام فى الدلتا يحتاج إلى المياه «العادية» بينما ليست هذه هى الحال بالنسبة لمصنع غزل ونسيج ، حيث المواصفات لمياه بعض الصناعات أكثر تشددا من مواصفات مياه الشرب ، وكذلك فإن «ورد النيل» وبعض أنواع الطحالب والبكتريا تسبب العديد من المشاكل لبعض الصناعات ومحطات تنقية المياه ومعامل التكرير ، فى كل أنحاء العالم تعتبر «الصدأ» وتأثيره الهدام على شبكات المواسير هو «الوحش» المطلوب مقاومته ، وكما هو الحال بالنسبة للإنسان وصحته ، فإن رداءة المياه تحمّل الصناعة بتكاليف باهظة (تمثل الآثار الاقتصادية المترتبة عن تلوث المياه) .

○ إن تشريعات الوقاية من التلوث عامة ، وتلوث المياه خاصة ، عملية فى غاية التعقيد إذا أردنا حقا تحقيق التوازن الذى يحقق الصالح العام للمجتمع بكافة فئاته ، حيث لا بد من معالجة الموضوع من عدة زوايا فى أغلب الأحيان لكل منها آثار مختلفة على تكاليف وأساليب الوقاية ، ولتأخذ مثلا مبسطة :
بفرض أن قرية تلقى بمخلفات المياه المستعملة فى مجرى مائى معين ، وبفرض أنه لا يوجد مستفيدون من هذا المجرى سوى أن أحد المواطنين يمتلك مزرعة سمكية ، فنحن أمام ثلاثة حلول : (١) ترك الأمر على ما هو عليه ونتيجته القضاء على ٩٠% من الأسماك مسببة خسارة قدرها ٩٠٠٠٠ جم للمواطن صاحب المزرعة . (٢) بناء محطة (تكاليف تشغيلها ٥٠٠٠٠ جم سنويا بما فى ذلك الاستهلاك) لمعالجة مياه صرف القرية تقلل نسبة تلوث المياه بـ ٥٠% وتقضى على حوالى ٣٠% من الأسماك مسببة خسارة ٣٠٠٠٠ جم للمواطن صاحب المزرعة . (٣) إنشاء محطة للمعالجة تقلل التلوث بنسبة ٨٠% وتصل مصروفات تشغيلها

السنوية إلى ١٠٠٠٠٠٠ جم (شاملة الاستهلاك) ولا تسبب خساره للمزرعة السمكية ، فمن الأجدر الموافقة على الحل الثانى لأنه الأمثل اقتصادياً على المستوى الكلى (نفترض أن مجلس القرية سيتمسك بالحل الثانى ويعوض المواطن بالفرق) فالحل الثانى يحقق وفراً قدره ١٠٠٠٠٠ جم بالنسبة للحل الأول و ٢٠٠٠٠٠ جم بالنسبة للحل الثالث ، وبالطبع هذا مثال نظرى نريد أن نوضح منه أن هناك عدة طرق لتناول موضوع التلوث بل إنه حتى فى حالة هذا المثال المبسط هناك بدائل أخرى غير السابق ذكرها ، مثل نقل مجرى المخلفات المائية إلى مكان آخر ودراسة آثار ذلك على القرية ، أو نقل المواطن وتعويضه (ربما لا يجيد مهنة أخرى أو لا يقبل نفسياً وشخصياً عملية النقل!) كل ما نريد قوله فى هذا المثال المبسط أن العملية أكثر تعقيداً من كونها مجرد تشريعات أو إنشاء محطات تنقية لأنها فى المقام الأول عملية «إدارة» ونظم للإدارة على مستوى المحليات بحيث تمثل هذه النظم مصالح المجتمع ككل ، وتحقق الوفر المطلوب وعلينا أن نعلم وأن نقبل أن هناك بعض الأماكن لن يتمكن فيها راغبو الاستحمام أو صيد الأسماك من ممارسة هواياتهم وأنهم مضطرون إلى الذهاب إلى مناطق محددة بعيدة عن التجمعات الصناعية ونؤكد أننا إذا طلبنا من راغبى الاستحمام أو هواة الصيد دفع تكلفة معالجة مياه المكان فإنهم سيعترضون؟ لماذا؟ هل دور الدولة هو ضمان الهوايات المجانية أو الرمزية لبعض مواطنيها على حساب الصناعة التى هى فى النهاية تعود بالرخاء على غالبية المواطنين؟ ، وفنياً يمكن إنشاء صناعة نظيفة ١٠٠٪ ولكن من سيدفع الثمن؟ إنه المستهلك المصرى فى النهاية! فحماية البيئة والمياه من التلوث تعنى الدفاع عن المستقبل ضد الحاضر ، ونحن نريد بالطبع للأجيال القادمة أجواءً نظيفة ، ولكن نريد لها أيضاً تقدماً صناعياً وزراعياً ، ومستوىً لائقاً من المعيشة ، ومن هنا ضرورة إيجاد التوازن بين كل العوامل الخمسة التى ذكرناها وعدم الشروع فى اتجاه على حساب الآخر ، ولننظر إلى التجربة الألمانية الناجحة فى وادى الرور «RUHR» حيث خصصت مواقع لصرف النفايات ومواقع أخرى للترفيه ، وبالتالي فلا يعقل أن يكون مأخذ المياه اللازمة لمحطة مياه القرية ، أو المدينة متقارباً من موضع إلقاء المخلفات ، ومن هذا المنطلق أيضاً يلزم إجراء دراسات لأماكن التجمع الصناعى بحيث تتولى إلقاء مخلفاتها فى موقع مشترك يمكن تنقيته بتكاليف مشتركة تقلل العبء على الوحدة الصناعية الواحدة ، ولننظر

أيضاً إلى التشريعات الفرنسية « المرنة » بخصوص المياه الجوفية فإذا قامت إحدى المحليات بحفر بئر لاستخدامات الشرب (منفعة عامة) فإنّ التشريع الفرنسي يحدد حماية هذا البئر من التلوث لمسافة بعض المئات من الأمتار قد تمتد إلى بضعة كيلومترات (حسب الوضع الجيولوجي بالمنطقة) لا يسمح في محيطها سوى بالأنشطة غير الملوثة، بينما يسمح بها خارج تلك الحدود.

○ هذه هي الفلسفة العامة وراء التشريعات، فالدولة ليست «جرين بيس Greenpeace» ويجب ترك هذا الدور لجمعيات البيئة حيث أن دور الدولة هو في وضع تشريعات تحافظ على التوازن بين العوامل المتناقضة حماية للصناعة والاقتصاد القومي وبالتالي الغالبية العظمى من مواطنيها.

٣٠٥٠٣. تلوث الهواء :

○ تطلق مصانع العالم ومحطات الطاقة والسيارات ٥,٥ بليون طن من الكربون في الهواء كل عام، ويمكن إضافة ٠,٥ الى ١,٥ بليون آخر نتيجة عملية قطع أشجار الغابات *deforestation* ويأتى تلوث الهواء بثانى أكسيد الكربون من المصادر التالية وبالنسب الموضحة قرين كل منها :

- توليد الكهرباء : ٣٢٪
- النقل والمواصلات : ٢٩٪
- الصناعة : ٢٣٪
- التدفئة (دول صناعية) : ١٤٪
- متنوع : ٢٪

○ وللولايات المتحدة نصيب الخمس من التلوث العالمى فى ثانى أكسيد الكربون وفى باريس وضواحيها وجد فى آخر الستينات عند بدء مكافحة التلوث الهوائى أن ٥٠٪ منه ناتج عن الاستخدامات المنزلية و ٢٥٪ نتيجة عوادم السيارات .

○ والصناعات أيضا تحتاج إلى هواء عالى الدرجة فى النقاء فالصناعات الغذائية والصناعات الدوائية على الأخص تحتاج الى جو معقم ، كذلك فهناك حساسية صناعة الغزل والنسيج لرطوبة الجو كما أن الصناعات الميكانيكية والكهرباء والالكترونية الدقيقة تتأثر بوجود الأتربة فى الجو المحيط بها ، مما يستلزم تكاليف اضافية لعزل أماكن التصنيع ، علاوة على تكاليف البناء الخاص بمثل هذه الصناعات ، ويؤثر ذلك بالتالى على سعر المنتجات والقدرة على المنافسة .

- ومثلما فعلنا فى المياه فإن تقسيم الهواء أيضا طبقا لوظائفه سيساعدنا على وضع الحلول والتشريعات التى تحقق التوازن بين مهام الهواء المختلفة :
- الوظيفة البيولوجية (تنفس الإنسان والحيوان والنبات)
 - الوظيفة الكيميائية (الهواء المطلوب لعمليات الاحتراق)
 - وظيفة للنقل (الطائرات)
 - وظيفة للطاقة (الهوائيات- التبريد)
 - وظيفة للترفيه (النسيم والهواء العليل فى الحدائق والمنتزهات إلخ ..)

○ وهناك العديد من الحلول التى أقدمت عليها الدول فى اتجاه تخفيض تلوث الهواء وبالذات ثانى أكسيد الكربون وبحيث لا يرتقى إلى مرحلة الخطر وهى ٤٥٠ جزء فى المليون (450 ppm) من بينها :

١ - تحسين كفاءة استخدمت الطاقة كما فى السيارات بحيث يتم الاحتفاظ بالمعدلات الحالية فى انبعاث ثانى أكسيد الكربون على مدى الثمانين سنة القادمة وذلك يعنى تحسين الكفاءة بمعدل ٢٪ سنويا .

٢ - الانتقال إلى مصادر طاقة بديلة مثل الطاقة النووية والطاقة الشمسية واللتين هما من أنقى أنواع الطاقة .

٣ - استخدام الغاز الطبيعى على نطاق أوسع حيث أنه يطلق ٧٠٪ من كمية غاز ثانى أكسيد الكربون التى يطلقها البترول لإعطاء نفس مقدار الطاقة و ٦٠٪ من الكمية الصادرة عن الفحم لنفس مقدار الطاقة .

٤ - التقليل من قطع أشجار الغابات *slow deforestation* علاوة بالطبع على زرع المساحات الخضراء حول المصانع والطرق والاكتثار من الحدائق حول الأماكن السكنية وفى الاتحاد السوفيتى مثلا يتم حصر أماكن التلوث الصناعى بإحاطتها « بمنطقة حماية صحية » تعتمد فى مساحتها على درجة ونوعية التلوث الهوائى . كذلك يتم دراسة دور طبوغرافيا الأرض ودور الرياح لتحديد أماكن التلوث (بناء الأبراج السكنية الشاهقة لايسهل عملية التنقية الطبيعية التى تتم بواسطة الرياح) كما أن تقليل الكثافة السكانية من الأمور الحيوية فى هذا المضمار ، كما أن هناك أيضا الوسائل الفنية لمكافحة تلوث الهواء ، وتؤدى الى نتائج أفضل نسبيا ، ولكن يترتب عنها ٢٠٪ زيادة فى سعر المراجل البخارية و ١٠٪ فى مصانع الأسمنت و ١٠٪ زيادة سعر فى معدات استخراج المعادن .

واتجاه الأبحاث الزراعية أيضا إلى استنباط أنواع من النباتات والخضروات أكثر تحملا لتلوث الهواء يعتبر عاملا مشجعا هاما والتشريعات التي تمنع التدخين في الأماكن العامة (المطاعم - المسارح - وسائل النقل العام - النوادي - ملاهى الأطفال - الحدائق) تساعد أيضا على الحفاظ على نظافة الهواء علاوة على ما تحققه من الحفاظ على صحة المواطن وتقليل استهلاك الأدوية وتأثير ذلك على الاقتصاد القومى .

٠٤٠٥٠٣ الضوضاء :

○ شدة الصوت تسببت فى حوالى ١١٪ من الحوادث فى الصناعة الغربية علاوة على التأثيرات النفسية الضارة التى تلحقها بالأفراد وتتخذ المصانع الحديثة عدة إجراءات لتأمين حماية العاملين مثل عزل عنابر الآلات التى تسبب ضوضاء وعزل القواعد الخرسانية لهذه الآلات وتطوير آلات أقل ازعاجا وحماية أذن العاملين بسدادات طبية، وفى العمل الإدارى وجد أن آلات النسخ الكهربائية الحديثة والالكترونية تضاعف انتاجية عامل السكرتارية عن الآلة القديمة نظرا لانخفاض صوتها .

والجدول التالى يبين شدة الصوت مقاسا بالفون *phones* فى حالات متنوعة :

طائرة نفاثة	١٣٠
ورش الصاج والمطروقات	١٢٠
المكابس الهيدروليكية	١١٠
مصانع الغزل والنسيج	١٠٠
داخل الطائرات	٩٠
داخل السيارات والقطارات	٨٠
شوارع بها مرور كثيف	٧٠
شوارع متوسطة الضوضاء	٦٠
المحلات التجارية	٥٠
الشوارع الهادئة وأماكن العمل الهادئة	٤٠
الحدائق والمنازل الهادئة	٣٠ - ٢٠

○ ولا يجب أن يزيد ما يتعرض له الإنسان عن ٨٠ فون ويجدر الإشارة إلى أن هذا الجدول لا ينطبق على شدة الصوت فى مصر ، فالشوارع التى بها مرور كثيف فى الخارج تماثل شوارع متوسطة الضوضاء عندنا كما أن المحلات التجارية فى الخارج شدة الصوت بها أقل بكثير من عندنا ، أى أن الإنسان المصرى - فى رأينا - يتعرض فى حياته العادية إلى ما يتراوح بين ٧٠ و ٩٠ فون وهو حد الخطر ، وعلى سبيل المثال رفضت بلدية باريس إعطاء تصاريح بناء حول الطريق الدائرى لأن ذلك معناه أن يتعرض سكان هذه الوحدات السكنية الجديدة إلى ٧٠ فون بصفة مستمرة وتكاليف محاربة الضوضاء باهظة حيث تلجأ المستشفيات والفنادق والمسكن إلى الحوائط العازلة والشبابيك المزدوجة وبالتالي إلى التكييف المركزى وزيادة الإنارة وعدد من الإجراءات الوقائية نتيجتها مضاعفة تكاليف البناء (فى مصر حيث التمتع بطقس ممتاز طوال العام كان من الممكن تفادى كل هذه المصروفات) وبالطبع فإن « الضوضاء » موضوع خطير لما يسببه من آثار مباشرة على الإنسان والإنتاجية والاقتصاد القومى وليس مجالنا التحدث عن أسبابه لأن معظمها يعود إلى التركيبية الثقافية والاجتماعية للمجتمع ، ووسائل العلاج فى حالة الضوضاء أبسط بكثير من حالتى التلوث المائى والهوائى !

٥٠٥٠٣ . التكدس الحضرى :

○ مرت الدول المتقدمة كلها بفترة انتقلت فيها الأيدى العاملة من الريف إلى المدينة ، وهذا طبيعى لما توفره المدينة من إمكانات فى العمل والترفيه ، ويعود التوازن مرة أخرى بعد تحوّل الريف إلى مجتمع حضارى وصناعى له مزايا المدينة علاوة على مزايا نسبية فى الهدوء وعدم التلوث .

○ ولقد تغير مفهوم « وسط البلد » *downtown* فى المدن فلم يعد يعنى مثلاً « وسط القاهرة » ولكن « وسط مصر الجديدة » و « وسط شبرا » ووسط « رشدى » و « وسط سيدى بشر » الخ .. أى أنه طبقاً لهذا المفهوم يتم تحديد الأماكن الوسطية فى كل حى من أحياء المدينة يطبق عليه ما يطبق على وسط البلد من منع مرور السيارات فى الشوارع الرئيسية وإحاطته بأمكان وقوف السيارات ، ولقد أصبح الانتقال الفردى بواسطة السيارة الخاصة رفاهية لا يقوى عليها اقتصادنا القومى ولا يتصور أن يكون هذا الانفاق الهائل من كبرى رطرق لمواجهة زيادة الاستخدام

الخاص للسيارات ولقد جاء في جريدة *Le Monde* الفرنسية أن تكلفه إنشاء كيلو متر واحد من الخطوط السريعة في فرنسا يوازي تكلفة ٥٥٠ سرير بمستشفى أو ٨٠٠ وحدة سكنية لمحدودي الدخل *HLM* ويمكن لنا أن نستنتج مدى عدم التوازن في ميزانيات المدن الكبرى حيث تخصص أحيانا أكثر من ٣/٤ الميزانية للطرق ووسائل النقل على حساب الخدمات التعليمية والصحية والإسكان ومصر في حاجة إلى مزيد من الطرق لربط المدن والقرى ببعضها لتنشيط انتقال السلع والخدمات وهذا ما يجب تشجيعه، أما الطرق والكبارى داخل العاصمة، فبالرغم من كل مجهودات الصادقة والمخلصة في هذا المجال، فإنها لا تمثل إلا حلولا مؤقتة وستصبح «قاهرة الكبارى» بعد عشرين عاما كما كانت عليه قبل الكبارى مالم توضع من الآن الحلول طويلة المدى، ومن الواجب من الآن اتخاذ بعض الإجراءات والتي تطبق في جميع المدن الكبرى في العالم:

أ- تخصيص ممرات *Lanes* في كل الشوارع الرئيسية لا يسمح بالمرور بها لغير سيارات النقل العام والتاكسى (وبالطبع سيارات الطوارئ من إسعاف ومطافئ) حيث أن سيارات الأوتوبيس وسيارات التاكسى تقطع في اليوم الواحد أضعاف مسافات السيارة العادية (قد تصل النسبة إلى ١٠، أى أن سيارة التاكسى عبارة عن عشر سيارات من وجهة الاستخدام، وبالتالي الازدحام) مما يحتم تخصيص ممرات مستقلة لها (بالذات في مصر حيث يكثر استخدام النقل العام والتاكسى) وهذا ما يطلق عليه «مستويات أو مراتب خطوط السير».

ب- ضرورة «الدفع» فى أماكن انتظار السيارات *Parking* فى جميع الطرق الرئيسية وتحدد الفئة حسب المكان ووقت الازدحام (لا تطبق الفئة ليلا مثلا) ويتم تمويل ميزانية الطرق من هذا البند الذى يعتبر مساهمة من القادرين أصحاب السيارات وتخصص أماكن لتفريغ ونقل البضائع لا يجوز الوقوف بها فى أوقات محددة.

ج- منع المرور فى جميع الأماكن الوسطية فى المدن والقرى.

د- تشجيع نمط استخدام «السيارة الصغيرة» على كافة المستويات.

٠٦٠٥٠٣ المخلّفات:

○ أول ما تقتضيه إدارة المخلّفات هو تصنيفها طبقا لاشكالها وكمياتها المختلفة (نوعية وكميات المخلّفات الصناعية والزراعية والطبيعية) بحيث يتم سن

التشريعات اللازمة لكل حالة ووضع خطط المكافحة الاقتصادية التي تتناسب معها ، والمخلفات الطبيعية ومخلفات المنازل من قمامة وغيرها والتي لم تكن مشكلة فى الماضى صارت مع ازدياد السكان والنمط الاستهلاكى الجديد لا تقل أهمية عن مشكلة المخلفات الصناعية وأصبح من الضرورى نقل ومعالجة القمامة ومخلفات المدن [وبالمناسبة فإن مصانع معالجة القمامة تسبب تلوثا للبيئة المحيطة بها : أى أن معالجة بعض أنواع التلوث تسبب أنواعا أخرى من التلوث] ومن هنا ضرورة تحميل بعض السلع الاستهلاكية بضريبة «نقل وعلاج مخلفات» وهى ضريبة محلية تختلف من مدينة إلى أخرى (غير مطبقة على المنتجات المصدرة بالطبع) ويتم توريدها للمحليات كمصدر تمويل لإدارة المخلفات وهذه الضريبة ضرورية لإعادة توازن أسعار بعض السلع الاستهلاكية فنحن مثلا نحدد سعر منتج داخل عبوات PVC على أساس تكاليف الإنتاج والنقل بالإضافة إلى هوامش الربح ، ولكننا لم نأخذ فى الاعتبار ما تكلفه العبوة الفارغة (بعد الاستهلاك) من PVC من عمليات نقل ومعالجة للتخلص منها .

○ أما بالنسبة للمخلفات النووية ، فنحن نعلم أن النشاط الإشعاعى بهذه النفايات يتلاشى بعد فترة زمنية ، وبالتالي فإن وضع النفايات الذرية - الخاصة بمفاعلاتنا - داخل مكعبات من الخرسانة أو الزجاج ودفنها بالأماكن النائية بالصحراء حتى انتهاء مفعولها لا يمثل خطورة ، ولكن الخطورة تكمن فى نقل هذه النفايات إلى أماكنها النهائية وعملية النقل هى التى تتطلب رقابة صارمة .

○ «إن إقامة حضارة بدون مخلفات ضارة ممكن من الوجهة العلمية وغير ممكن من الوجهة الاقتصادية» .

٠٧٠٥٠٣ إلى أين ؟

○ لقد قامت الصناعات فى الغرب والشرق المتقدم على تلوث رهيب للبيئة وضرر بالغ بالإنسان ، والبعض ربما يتذكر هذا المرض الغريب الذى أصاب فى عام ١٩٥٥ العديد من اليابانيين ونتج عنه حرارة شديدة وفقدان الوعى وأدى إلى وفاة ٤٠٪ من الحالات ووجد أن السبب هو مركب زئبقى ألقى فى مياه البحر من مصنع مجاور ينتج رقائق البلاستيك ، والأمثلة كل يوم عديدة على غابات تجرد من أشجارها ، وبحور يموت فيها كل كائن حى ! فتلوث البيئة العالمية هو مسئولية

معنوية ومادية على الدول المتقدمة التي أقامت حضارتها بالكامل على هذا التلوث ! والبحر الأبيض المتوسط مثال على ذلك ، فدولة واحدة فى الشمال بصناعاتها وأساطيلها البحرية التجارية والحربية اضررت بهذا البحر مئات أضعاف ما تضره كافة دول الجنوب مجتمعة ، إذ أن العالم المتقدم وبعد أن حقق رخاء اقتصاديا لم تعرفه البشرية يسمح لنفسه اليوم بالتشدد بالبيئة والانفاق على وسائل ومعدات منع التلوث وهم يريدون - وهذا حقهم وحقنا - أرضا نظيفة وهواءً نقياً بعد أن بنوا كل حضارتهم على تلويثهما ! وهل نحن مطالبون بدفع «فاتورة التنمية» بما فى ذلك التكاليف الرهيبة فى معالجة المخلفات ومكافحة تلوث البيئة ؟، إن تكلفة محطة حرارية مثلا تزيد بـ ٥٠٪ لمنع ٧٥٪ من الغازات من الهروب للخلاء كما أن هناك بعض الصناعات - إذا أخذت فى اعتبارها تكلفة مكافحة التلوث - تنخفض ربحيتها فى حسابات الجدوى إلى ٧٪ أو ٨٪ بدلا من ١٢٪ فهل ستجد هذه الصناعات البنوك المقرضة ؟ هل ستأخذ البنوك فى الاعتبار موضوع انخفاض الربحية لمكافحة التلوث وبالذات بالنسبة للمشروعات الحيوية للاقتصاد القومى ؟ إن عدم إدراك هذه الحقيقة قد يؤدى بالمستثمرين إلى تنفيذ مشروعات صغيرة لا تلوث البيئة بحجة أن المشروعات الحيوية الكبيرة لا تحقق ربحية نظرا لتحملها تكاليف المكافحة ، وتأثير ارتفاع درجة الحرارة على مستوى البحر يثير تساؤلا آخر فلقد ارتفع هذا المستوى ما بين ١٠ إلى ٢٠ سم منذ بداية القرن الحالى ، وقد يصل إلى ١٠٠ سم فى منتصف القرن ٢١ ، من إذن المسئول عن تآكل الشواطئ ؟ ومن الذى سيتحمل بتكاليف مشروعات حماية الشواطئ من التآكل ؟ هل سندفع نحن الثمن ونستدين لتنفيذ هذه المشروعات من نفس الدول التى تسببت فى هذه المشكلة دون أية نظرة مستقبلية للبيئة ؟ الأ يجب من الآن تخصيص نسبة متفق عليها من الدخل القومى للدول المتقدمة تصرف لمشروعات المكافحة فى الدول النامية ؟ ألا يجب أن تحصل الدول النامية على المكونات الخاصة بمكافحة التلوث فى صناعة ما تستوردها كمنحة لا ترد [إذا كانت أسعار المعدات الكلية مثلا (س) وسعر معدات التلوث (ص) فإن ما تدفعه الدول النامية لمورد الدولة المتقدمة هو (س) - (ص) بحيث (ص) تتحملة دولة المصدر] فإن فى رأينا أن هذه المواقف المطلوبة الآن فى المفاوضات العالمية هى أهم من مشكلة الديون ، فالديون هى مشكلة الماضى بينما هذا الموضوع هو مشكلة إمكانيات الاستثمار . والتنمية فى المستقبل ، بل أن

مفاوضات ديون العالم الثالث الحالية عليها أن تأخذ فى الاعتبار ما تقدم بحيث تطالب الدول النامية بخصم ما تتحمله من تكاليف وأضرار بالبيئة من جملة الديون .

○ وتشريعات كل بلد فى مجال البيئة لها تأثير على « المنافسة العالمية » ومن الضرورى أن يكون هناك نوع من التنسيق بين الدول ، وهل نتوقع من كثير من الدول مثل « الصين » أنها ستهدر احتياطياتها من الفحم من أجل الحفاظ على البيئة العالمية؟! وعلى مستوى الدولة نفسها- وكما ذكرنا فى بداية هذا الباب- فإن مناقشة وسن التشريعات يتطلب الكثير من الحكمة والتأنى فلا يمكن إصدار تشريعات تطبق نفس المقاييس على كل الصناعات بصرف النظر عن مواقعها الجغرافية وبالطبع هناك حالات تتطلب مقاييس موحدة مثل عوادم السيارات واستخدام المنظفات الصناعية .

○ إن التشريعات الجامدة فى مجال البيئة والنظريات البيوطوبية التى لاتأخذ فى الاعتبار المشكلة من كافة جوانبها العالمية والمحلية يمكن لها أن تؤدى إلى إيقاف التنمية الصناعية فى البلد النامى أو تنفيذها بتكاليف باهظة لا تعطى ثمارا اقتصادية أو اجتماعية فى رفع مستوى المعيشة وعلينا ونحن نحاول جاهدين المحافظة على بيئة سليمة ألا نقع فى مصيدة فلسفة البيئة بالمعنى المطلق ، والخطير فى ذلك أن هناك رجال علم يستغلون مكانتهم العلمية والأدبية للإفتاء فى مجالات أخرى غير تخصصاتهم وغير ملّمين بكل أبعاد وأطراف المشكلة .

لقد أثر خزان أسوان على الهدوء فى المنطقة فهل يلغى وبهدء هذا المشروع؟ وكل مشروع كبير له آثاره الجانبية فى البيئة التى علينا معالجتها بدلا من التوقف وإضاعة فرص التنمية فى الجدل! إن الايكولوجيا (علم الكائنات الحية وبيئتها) والاقتصاد لا يتعارضان ، والايكولوجيا التى لا تخدم أهداف الاقتصاد الوطنى تصبح غير لازمة والاقتصاد الوطنى الذى يتجاهل الأيكولوجيا يصبح خطيرا ، فالمواقف الإدارية الخاطئة هى التى تجعل من الأيكولوجيا والاقتصاد أعداء .

أن التوازن الذى كانت الطبيعة تقوم به فى الماضى مطلوب استبداله الآن بالتوازن الذى يحققه عقل الإنسان ، فلا معارضة عمياء للتقدم ، ولكن معارضة للتقدم الأعمى .

٠٦٠٣ خاتمة الباب الثالث :

إن النظم والتطبيقات داخل منشأة العمل- النواة المركزية للمجتمع- وما سيدور فى وحدات العمل من تغيرات وما ستحدثه من تفاعلات سيكون له أبعد الأثر فى

تشكيل الصورة الجديدة للمجتمع نتيجة الصلة الوثيقة بين حياة المنشأة وحياة الأفراد ، والمعجزة اليابانية لا تعود بالدرجة الأولى إلى العوامل المتصلة فى ثقافة الشعب اليابانى بقدر ما ترجع إلى النظم الإنتاجية وتطبيقاتها التى تتم على أرضية واقع الوحدات الإنتاجية ، فنظام (JUST) J. I. T فى المخزون والإنتاج والمشتريات والمفهوم الفنى للرقابة الكلية على الجودة والرقابة الإحصائية على الجودة (statistical quality control) وبالتالى الجمع بين الإنتاجية العالية والجودة العالية فى نفس الوقت هم أسرار المعجزة اليابانية ، والإدارة المصرية لا يجب أن تنظر إلى هذه التقنيات على أنها مجموعة من الإجراءات التنفيذية وعليها اعتبار هذه العوامل جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الصناعية والتى لا يمكن إعدادها أو تطبيقها بدون أخذ تلك التقنيات فى الاعتبار ، وبجانب ذلك على الإدارة المصرية أيضاً دراسة التغيرات فى النظم والتطبيقات للأشكال الجديدة من الملكية والتمويل (تملك العاملين أو المديرين لمؤسساتهم ، التمويل بالمشاركة أو رأس المال المخاطر ، الإيجار التمويلي ... الخ) وتنفيذ ما يلائم الواقع المصرى منها .

ولقد قامت صناعات العالم المتقدم على تلوث رهيب للبيئة ، تعاني منه اليوم كافة الشعوب ، والسؤال من الذى سيدفع «فانورة التنمية» فى الدول النامية إذا أردنا إقامة المشروعات الصناعية وغيرها ، وفى نفس الوقت نحافظ على البيئة العالمية ؟ إن تكاليف الحفاظ على البيئة من التلوث قد تجعل التنمية باهظة لدرجة لا يتحملها الاقتصاد القومى ، ودور الدولة ليس « GREENPEACE » بل فى سن التشريعات المرنة ووضع القواعد التى تحقق «التوازن» بين العوامل المختلفة (الصناعة ، الزراعة ، الأنشطة الترفيهية ، اقتصاديات مكافحة التلوث فى كل حالة .. الخ) تاركة فى كثير من الأحوال «الإدارة المحلية» تتخذ ما يتلاءم مع أوضاعها واقتصاديات محافظتها أو مدينتها أو قريتها من قرارات متعلقة بالبيئة فى حدود إطار القواعد العامة ، والإدارة المصرية تواجه تحدياً هاماً متمثلاً فى فهمها لمشكلات البيئة بواقعية ، بحيث لا تسير وراء أفكار «أصدقاء الأرض» وأرائهم المتطرفة التى تعوق أية تنمية ممكنة ومن جانب آخر لا تهمل مشكلات البيئة وتقود حماية البيئة من الضوضاء والتكدس الحضري ومن التدخين وعادم السيارات وكلها لا تتطلب إمكانيات مادية بقدر ما تتطلب التنظيم .

الباب الرابع

الإدارة : مفاهيم جديدة

١٠٤ . تكنولوجيا جديدة :

١٠١٠٤ . منذ عام ١٩٥٥ والعالم يشاهد ازدهار وطفرة في الإدارة « *management boom* » و « أكشاك الهامبورجر » في أمريكا أوقع مثال على ذلك فهي متواجدة منذ القرن ١٩ في الولايات المتحدة وتتولاها العائلة الصغيرة عادة الأب والأم « *a mom-and-pop operation* » ويمكن إلى حد كبير تشبيهها بمحلات الفول والطعمية عندنا ، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت أكشاك الهامبورجر في كل أركان الشوارع في المدن الكبيرة ولكن في « سلسلة ماكدونالدز » « *Mcdonald's* » (إحدى قصص النجاح الهائل في الثلاثين سنة الأخيرة) طبقت نظم الإدارة لأول مرة في هذا النوع من الأعمال ، فقامت مؤسسة *Mcdonald's* بتصميم المنتجات هندسياً ثم أعادت الشركة تصميم طريقة عمل الساندوتش مثل تصميم أى خط إنتاجى ثم ابتكرت الأدوات التى ستستعمل بحيث تكون كل قطعة من اللحم أو شريحة بصل أو إصبع البطاطس المحمرة متماثلة تماما فى الشكل والحجم والوزن ! وقد قامت الشركة بتصميم خطوط إنتاجية أوتوماتية بالكامل وبالغة الدقة فى توقيت تنفيذ العمليات ، ودرست ماكدونالدز معنى « القيمة » عند المستهلك وحولتها إلى « جودة » و « سرعة خدمة » و « نظافة قصوى » ومواصفات قياسية محددة لهذه المعانى ثم تدريب الجميع عليها وكل ذلك يعنى « إدارة » بل « إدارة متقدمة جدا » فالإدارة خلال الثلاثين سنة الماضية هى التكنولوجيا الجديدة (وليس أى علم أو اختراع جديد) وهى التى حولت اقتصاديات الدول المطبقة لها إلى اقتصاد خلاق *Entrepreneurial economy* . يعتمد على رجال الأعمال الخلاقين المبدعين « *The Entrepreneurs* » ولكن من هو رجل الأعمال الخلاق « *The Entrepreneur* » ؟ هل هو ذلك الشخص الذى يفتح مثلا مطعما أو مصنعا آخر مقلدا العشرات من قبله ؟ لاشك أن الذى يفتتح مصنعا أو سوپر ماركت

أو محلا تجاريا أو مطعما رجل أعمال يأخذ نصيبه الكبير من المخاطرة ولكن ذلك لا يعنى عملية الخلق « Entrepreneurship » مثل حالة ماكدونالدز ، فالشركة لم تخرع « شامبورجر جديد » ولا أى شىء ، كل ما فعلته هو « تطبيق لمفاهيم ولتقنيات الإدارة لخلق سوق جديد وعميل جديد » (This is Entrepreneurship) .

* فرجل الأعمال الخلاق يغير المفاهيم ويعيد ترتيب الأوراق أو كما عرفه Joseph Schumpeter بأنه الذى يتولى عملية « الهدم الخلاق » CREATIVE DESTRUCTION ، إن علم الاقتصاد التقليدى يعلمنا الاستفادة القصوى من كل ما هو متواجد ولكنه يقف بعيدا عن عملية الخلق Entrepreneurship ويضعها فى مقام « القوى الخارجية » (external forces) ، ورجل الاقتصاد التقليدى (بصرف النظر عن المدرسة التى ينتمى إليها) لا ينكر بالطبع وجود هذه القوى الخارجية بل يعترف بها وبأهميتها ولكنها لا تدخل فى نماذجها أو معادلاته أو توقعاته ، إن رجل الأعمال الخلاق « يبتكر » والابتكار هو أدواته .

(Innovation is the specific instrument entrepreneurship)

* ولم يكن هناك اختراع أو تكنولوجيا جديدة عندما تم تحويل فكرة انبىس المقفول لسيارات النقل إلى فكرة الحاويات Containers فهى كانت على عجل وأصبحت بدون عجل !! وهذا الابتكار لم يكن وليد تكنولوجيا ولكن وليد نظرة مختلفة إلى الشحن البحرى ودور « السفينة » لأن المهم لم يكن سرعة النقل بقدر ما هو توفير وقت شحن البضائع وتفريغها فى الموانئ !
إذن التكنولوجيا الجديدة هى الإدارة الخلاقة .

(The new technology is Entrepreneurial Management)

٢٠١٤ أن بروز هذا « الاقتصاد الخلاق » « entrepreneurial economy » فى العالم المتقدم اليوم هو محصلة لعدة عوامل اقتصادية وثقافية ونفسية وتكنولوجية قامت ببلورتها التطبيقات الحديثة لعلم الإدارة فى مجالات مثل :

أ- المؤسسات الصغيرة حيث كان الاعتقاد السائد منذ سنوات قليلة أن علوم الإدارة وتطبيقاتها هى للشركات الكبيرة فقط .

ب- قطاع الصحة وقطاع التعليم (قطاعات لا تنتمى للأعمال : nonbusiness) .

ج- أنشطة المطاعم وغيرها فى المجال الخدمى والتى لا تدخل فى مفهوم المؤسسات .

د - الابتكار والبحث عن الفرص الجديدة لإشباع متطلبات الإنسان الحضري .

* والأمثلة كثيرة ومتنوعة على ما يحدثه هذا الفكر الإداري من تطور وتقدم فشركة *Matsushita* اليابانية والمعروفة الآن بمنتجات ناشيونال وباناسونيك لم تكن إلا شركة صغيرة متواضعة الحجم فى الخمسينات تقف أمامها شركات كبار أمثال *Hitachi* و *Toshiba* التى أدلى رئيس مجلس إدارتها بتصريح فى نيويورك فى عام ١٩٥٥ مفاده أن سوق التليفزيون لن ينمو بسرعة فى اليابان لأن اليابان دولة فقيرة لن تسمح لنفسها بهذا الترف !!، ولم تكن هيتاشى وتوشيبا تبيعان أجهزة التليفزيون إلا فى المحلات الكبرى فقط فى المدن الرئيسية لاعتقادها أن هذه سلعة لنخبة من القادرين ، وبالتالي لا يتطلب ذلك انتشار عرضها فى الأسواق والذي أدركته ماتسوشيتا دون غيرها هو أن التليفزيون ليس فقط سلعة للقادر وإنما هو دخول غير القادر والفلاح إلى عالم جديد ، ومن هنا كانت استراتيجية الشركة فى تسويق أجهزة التليفزيون بطريقة البيع المباشر *door to door* بالذهاب إلى بيوت الفلاحين فى نجوع القرى وهذا ما لم يحدث من قبل فى طرق بيع السلع الغالية ، وكان الفلاح الفقير على استعداد لبيع كل ماله فى سبيل اقتناء هذا الجهاز فلم يكن التليفزيون بالنسبة له مجرد سلعة بل وسيلة لدخول عالم جديد وحياة جديدة ، ومثال آخر فى صناعة الصلب هذه المرة ، لقد رفضت الإدارة التقليدية فى هذه الصناعة فى بدء السبعينات فكرة الوحدات الصغيرة *mini-mills* وهذه الوحدات ليست صغيرة بمعنى الكلمة فالطاقة الاقتصادية الدنيا تنتج ما قيمته ١٠٠ مليون دولار سنويا ولكنها لا تمثل أكثر من $\frac{1}{10}$ إلى $\frac{1}{6}$ من الطاقة الاقتصادية للوحدات المتكاملة *integrated* (الوحدات الصغيرة تستخدم حديد خردة بدلا من خام الحديد وتركز على نوع واحد من المنتجات إما صاج أو قطاعات) وتوقعت الإدارة التقليدية التى عاشت سنوات فى كنف الوحدات المتكاملة فشل الوحدات الصغيرة والكل يعلم اليوم أنه بعد عشر سنوات من هذا الرفض فإن القطاع الوحيد فى مجال صناعة الصلب الأمريكية الذى مايزال يحقق أرباحاً ، وينمو ويتطور هو قطاع الوحدات الصغيرة *mini-mills* ومثال ثالث فمئذ حوالى ٤٠ عاماً أى فى أول الخمسينات زادت القناعة بأن الشحن البحرى فى طريقه إلى الزوال ، وأنه سيستبدل بالشحن الجوى ، ولقد حاولت الشركات تصميم وبناء سفن ذات سرعات أكبر وسفن تستهلك وقودا أقل وسفن تستخدم طاقم بحرى أقل عددا فالجميع كان يركز

على «اقتصاديات تشغيل» السفينة بينما كان الحل بطريقة ابتكارية بسيطة وهو التركيز على «اقتصاديات السفينة عند عدم تشغيلها» أى عند توقفها فى الموانىء ، والرد كان بسيطاً وهو سفينة الرول أون- رول أوف *Roll-on, Roll-off* وسفينة الحاويات *Container ship* وكانت نتائج هذه الابتكارات البسيطة باهرة فلقد زاد حجم النقل البحرى إلى خمسة أضعاف فى الخمسة والثلاثين سنة الماضية، وانخفضت التكلفة إلى ٤٠% مما كانت عليه، وانخفض الوقت اللازم للشحن والتفريغ فى الموانىء إلى الربع، ومثال رابع فى صناعة السيارات هذه المرة فلقد باءت محاولات اليابانيين دخول السوق الأمريكى للسيارات فى نهاية الستينات بالفشل الذريع *fiasco*، ولكنهم اعدوا تصميم السيارة بذوق أمريكى وأداء أمريكى، ولكن بحجم صغير واستهلاك أقل فى الوقود، مع اهتمام بالجودة وبنظام الخدمة بعد البيع ونجحوا فى أختراق السوق الأمريكى فى الأزمة البترولية الثانية (١٩٧٩) أى عشر سنوات بعد محاولتهم الأولى الفاشلة، وهناك أيضاً أمثلة لإدارات تقليدية فشلت فى اقتناء فرص الابتكار وتركت نفسها تترهل تحت وطأة القيود البيروقراطية، فالشركة الإنجليزية *De Havilland* هى التى اخترعت طائرات الركاب النفاثة، ولكنها فشلت فى تحديد اقتصاديات حجم الطائرة والتمويل اللازم لشركات الطيران التى ستقوم بشراء هذا النوع من الطائرات، وكلها مسائل كانت تحتاج إلى فكر إدارى غير تقليدى يتمشى مع اختراع جديد غير تقليدى وهذا ما قامت به شركات *BOEING* و *DOUGLAS* (ولم يكن لهما دور فى الاختراع) وحققت نجاحاً كبيراً بينما لم نعد نسمع عن *دى هافيلاند*! نفس هذا المثل ينطبق إلى حد كبير على فولكس فاجن فى الستينات كانت هى الشركة الوحيدة التى تنتج طراز «السيارة العالمية» أى السيارة التى يمكن تسويقها فى كافة أنحاء العالم بنفس الشكل والطراز دون تغييرات تذكر وكانت اقتصاديات المشروع تتطلب تصنيع أجزاء من السيارة فى الولايات المتحدة علاوة على أجزاء أخرى فى ألمانيا وذلك بالنسبة للمصانع التى ستقوم بالتجميع فى الولايات المتحدة (وهى السوق الأولى المستهدفة لهذه السيارة العالمية) إلا أن النقابات العمالية الألمانية رفضت تماماً فكرة تصنيع أجزاء من السيارة خارج ألمانيا الاتحادية بحجة أنه تنازل عن عمالة ألمانية لصالح عمالة أمريكية، ولم تتمكن إدارة *VW* من اقناع النقابات وشرح الأهداف طويلة المدى لهذا المشروع واستسلمت عند أول مواجهة عملية وكانت النتيجة الحتمية وهى افول وضمور هذه الشركة!

* من كل ذلك نستخلص أنه لا يوجد غير رويشة واحدة للبقاء وهي الإدارة الخلاقة
(*There is only one prescription for survival: ENTREPRENEURIAL
MANAGEMENT*)

ويجب أن نحدد طبيعة هذه الإدارة فليست هي إدارة مخاطر أى التى تدخل
بجراًة فى مشروعات أو تطبيقات ذات مخاطر عالية جريا وراء المكاسب *risk* «
focused» ولكنها إدارة فرص أى أنها تقتنص الفرص (تكنولوجية أو إنتاجية
أو تسويقية كما أوضحنا فى الأمثلة السابقة) لتخلق أوضاعا جديدة *opportunity* «
focused» إنها إدارة واعية متأنية محللة لكافة الاحتمالات وليست إدارة مقامرة أو
مغامرة ، ولن تتمكن المنشآت وبالذات الكبيرة من الصمود خلال هذا العصر المتسم
بسرعة التغيير والابتكار مالم تكتسب كفاءة فى القدرة على الخلق والابداع وينطبق
ذلك أيضا على مؤسسات الخدمات العامة وعلى المستشفيات وعلى الجامعات
والمدارس ومجالات عديدة أخرى مثل الخدمات الاجتماعية (الهلل الأحمر - الوفاء
والأمل - وزارة الأوقاف) وكذلك النوادي والهيئات (الكشافة مثلا) .

٠٢٠٤ إدارة الابتكار :

٠١٠٢٠٤ * وبالنسبة للمنشآت الصناعية كيف نترجم هذا الكلام الانشائي الرنان
إلى الواقع العملى ؟ أول مبدأ هو ضرورة قيام أحد المسؤولين بالإدارة العليا بمهمة
محددة تخص «برامج الغد» فهو المحرك وهو المشجع للابتكار ، ولا يتطلب أن
يكون ذلك المسئول متفرغا لهذه المهمة (حسب حجم ونوعية نشاط المنشأة) ولكن
المطلوب هو شخص ذو سلطة وكلمة نافذة ، يلى ذلك فصل المشروع الابتكارى عن
باقى أقسام الشركة (مثلما تفعل *Proctor & Gamble, Johnson & Johnson, 3M*)
فالاستثمار فى المشروع الجديد وعائداته لا يدخل فى التحليل الاستثمارى التقليدى
للشركة ، إلا بعد عدة سنوات ، ويعنى ذلك أيضا أن الشخص الذى يرغب فى العمل
فى المشروعات الابتكارية (وغالبيتهم من الشباب) يقبل مرتب متواضع إلى حين
نجاح فكرته أو مشروعه وتعد شركة *3M* وشركة *Johnson & Johnson* الشخص الذى
يقوم بتطوير منتج جديد ، أو سوق جديد أو خدمة جديدة ويبنى عليها عملا للشركة
بقيادة هذا العمل بكل المزايا من حيث الوظيفة والمرتب والمكافآت واختيار شراء
أسهم *Stock option* ، وهناك طريقة أخرى وهى إعطاء المشاركين فى التطوير

الجديد حصة من الأرباح وتقوم الشركة بشراء هذه الحصة عند بلوغ المنتج فترة النضج *maturity* بحيث يتفرغ المشارك لعمل ابتكارى جديد أو يترك الشركة لعمل مشروعه الخاص .

٢٠٢٤ * والإدارة الخلاقة هي القدرة على إعطاء الفرصة لشبابها ليكونوا فريق رجال أعمال من داخلها « *INTRAPRENEURS* » ليست لهم صفة أو مواصفات الموظفين فلقد تعودنا على فكرة رجل الأعمال الحرة الخلاق *Entrepreneur* الذى يحقق النجاح بفكرة الابتكارى والمبدع ، والسؤال كيف نوفر مثل هؤلاء الرجال داخل منشأة لا يمتلكونها؟ وكيف نستغل قدرات شباب مبدع لا يجد رأس المال الذى يحقق به ذاته خارج العمل التقليدى؟ إذن نحن أمام معادلة طرفها شركات ومؤسسات ينقصها الفكر الابتكارى ولكن عندها الإمكانيات وطرفها الآخر شباب له فكر ابتكارى ولكن لا يتوفر لديه الامكانيات ولا يريد الوظيفة التقليدية ، هذه المعادلة البسيطة هي أساس إدارة الابتكار *Management of innovation* وأساس الإدارة الجديدة ، وهي جوهر فكرة تخصيص جزء من الشركة (أفراد وموارد مالية ومادية) لعملية الابتكار والخلق من داخل الشركة « *INTRAPRENEURING* » وعلينا أن نؤكد ونوضح أن عملية الابتكار لا تعنى الاختراع وأن التخصيص الذى يتم داخل الشركات لفكرة الابتكار غير الذى يخصص للأبحاث والاختراعات ، فالشركة تضع تحت تصرف فرد أو مجموعة من أفرادها رأسمال داخلى *INTRACAPITAL* للاستخدام فى إطلاق عمل جديد لحساب الشركة ويتم تحديد هؤلاء الأفراد وتشجيع أفكارهم وبلورتها (قبل تخصيص أية مبالغ) بواسطة راعى *SPONSOR* للبرنامج يكون عادة من تدمامى العاملين بالشركة أو من الذين قاربوا الخروج على المعاش ويطلق عليهم حماة الأفكار الجديدة *Protectors of New Ideas* وبالطبع على المسئول فى الإدارة العليا- الذى تكلمنا عنه فى الفقرة السابقة- أن يقوم بتحديد هؤلاء الرعاة كما أن على الشباب الذين يريدون طرح أفكار جديدة الاتصال بل اختيار الراعى *SPONSOR* الذى يلائمهم! ولقد أدركت الشركات التى تشجع الآن مثل هذه الممارسات أن توزيع مهام الابتكار على عدد كبير من الإدارات طبقا للهيكل التنظيمية وتوصيف الوظائف وتحديد المسئوليات لهو تشتيت لأفكار الابتكار وتركها حبيسة النظام العام للشركة ، فلا شيء يقتل الابداع مثل الجلوس وانتظار تصريح لممارسة الابتكار!!! كما أن الخلق والابتكار لن يمكنهما انتظار

موازنات تخطيطية ومخصصات مفصلة ومحددة البنود ، فالمنافسة الابتكارية تتطلب السرعة والمرونة والعمل الفوري « *DO IT NOW* » ، ولذا نجد شركات مثل *DUPONT, IBM* و *3M* تخصص جزءا من موازانتها لأعمال الابتكار دون تحديد أوجه الصرف ، كما أنها تسمح للعاملين بها بقضاء ٥٪ - ١٥٪ من أوقات عملهم الرسمية فى استكشاف أفكار جديدة ذات اهتمام لهم !

٥٣٠٢٠٤ * ونظام رأس المال الداخلى *INTRACAPITAL* يدفع العاملين إلى التفكير والتصرف كملاك كما أنه وسيلة لتحقيق الأهداف الطويلة المدى للمنشأة ويفضل العاملون ذو الميول الابتكارية *intrapreneurs* هذا النظام عن نظم صرف الحوافز التقليدية ونظم الترقية فهم يريدون الحرية فى التصرف بعيدا عن قيود الوظيفة ويعشقون فكرة الاستثمار فى أعمال جديدة ، وتنص القواعد الخاصة باستخدام هذه المبالغ أنه فى حالة فشل المشروع ، أو عدم إمكانية تحقيق مصدر ربح جديد للشركة فإن هؤلاء العاملين يعودون إلى أعمالهم الأصلية دون أى حرج . وبالطبع فإن إدارة الحسابات تقوم بالتأكد من أن المبالغ المخصصة لا تصرف لأغراض خاصة أو خارجية لاتمت للعمل ، وتنص القواعد أيضا على ضرورة مشاركة صاحب الفكرة أو المشروع بحصة فى المخاطرة مثل تنازله عن ٢٠٪ من مرتبة مثلا واستغنائه عن الحوافز طوال فترة الإعداد ، فالذى يريد أن يحقق ذاته ويحقق أرباحا ، عليه أن يضحى مثلما يفعل رجال الأعمال الحرة وعلى الطرف الآخر فإن المكافآت تكون سخية فالشركة عموما تحتفظ بحوالي ٦٠٪ من الأرباح وتصرف ١٠٪ منها للعامل أو الفريق *intrapreneurs* و ٣٠٪ تجنب لتغذية صندوق الابتكار أو رأس المال الداخلى *intracapital* علاوة على أحقية القائمين بالمشروع فى إدارته بكل المزايا والرواتب المخصصة لهذا المستوى من الإدارة .

٥٣٠٢٠٤ * وعلينا فى هذا المقام ونحن نتحدث عن الإدارة الجديدة أن نفرق بين رجل الإدارة ورجل الابتكار ، فرجل الأعمال المقدم المبتكر ليس بالضرورة رجل إدارة ناجح بل العكس قد يكون صحيحا ، فتوماس أديسون كان مخترعا ومبتكرا وأنشأ شركات لاستغلال اختراعاته ولاقت منتجاته رواجا كبيرا ولكن أديسون بقى رجل ابتكار *entrepreneur* ورفض بناء جهاز إدارة من حوله وبالتالي فقد أنهارت الشركات الأربعة التى أنشأها عندما تطورت إلى الحجم المتوسط بدلا من الشكل الصغير الذى كانت عليه فى البداية ولم ينقذ الشركات إلا خروج أديسون نفسه منها

واستبداله بمديرين محترفين ، فالمؤسس « Founder » عليه أن يتعلم كيف يكون قائداً لمجموعة وليس نجم « star » محاط ببعض المساعدين ! وهذا ما أدركه منذ البداية Soichiro Honda عندما قرر بدء مشروع صغير فى تلك الأيام الحالكة بعد هزيمة اليابان فلم يبدأ مشروعه قبل أن يجد الرجل المناسب ليشاركه فى الشئون الإدارية والمالية والتسويق والمبيعات فلقد عرف « هوندا » نفسه وأدرك أنه ينتمى إلى التصميم الهندسى والإنتاج ، وأن هذا هو مجال قوته وأن باقى الأعمال يجب أن يتركها للشخص المناسب لها ، وكان هذا القرار الواقعى والبسيط هو السبب فى النجاح الذى تحققه شركة هوندا اليوم ، والخلاصة أن الإدارة المحترفة للمؤسسات والشركات العامة عليها أن تبحث عن رجال الابتكار وتنمى ملكاتهم كما أن رجال الأعمال الخاصة المبتكرين عليهم أن يبحثوا عن الإدارة المحترفة وذلك هو جوهر الإدارة الحديثة .

١٩٥٠٢٠٤ واليابانيون فى فترة ما من تاريخهم الصناعى (والكوريون أيضا) لم يكونوا رجال ابتكار بل كانوا مقلدين *not innovators but imitators* ولكن نجاحهم كان مبنيا على « الابتكار الاجتماعى » *social innovation* لأن ذلك كان أهم عندهم من اختراع القطار أو التلغراف ويعنى تطوير تلك المؤسسات مثل المدارس والجامعات والبنوك وأجهزة الخدمة العامة والنقابات وعلاقات العمل وكلها تتطلب ابتكاراً وأداء اجتماعياً أصعب فى تحقيقه من الابتكار المادى .

وقوة اليابان ليست فى التقليد الأعمى بل فى نوعية من « التقليد الخلاق » *CREATIVE IMITATION* ناتج عن معرفة تامة ودراسة متعمقة لكل ما يجرى فى العالم وهو أيضا نوع من الإدارة الخلاقة التى تشجع التجديد والابتكار وتأخذ الخطوات التنفيذية للتفوق على نفس الذين قلدهم ، والمثالين الآتين يوضحان إقدام هذه الإدارة :

مثال أ : عندما ظهرت شبه الموصلات كان الجميع فى صناعة الساعات يدرك إمكانية تصنيع ساعات أدق وأرخص ، وفعلا قام السويسريون بابتكار أول ساعة رقمية بالكوارتز (ليست ميكانيكية) ولكن الاستثمارات فى الصناعة التقليدية للساعات كانت كبيرة لدرجة أنهم قرروا إدخال الساعة الجديدة فى السوق على فترة زمنية طويلة وانتهزت الشركة اليابانية *HaHori* الفرصة وقامت بهذا النوع من التقليد الخلاق وأصبحت ساعات سايكو من أشهر الساعات الرقمية فى العالم

وأكثرها مبيعا ، وقد عدلت سويسرا بعد ذلك استراتيجيتها وأنزلت فى السوق الساعات *SWATCH* !

مثال ب: فى عام ١٩٤٧ اخترعت معامل *Bell* «الترانزستور» لاستبدال الأنابيب المفرغة *Vacuum tubes* فى الراديو والتليفزيون بها وكان رأى رجال الصناعة أن الفكرة جيدة بالطبع ولكن الوضع غير ملائم للتطبيق العملى لها وأنهم يرون إمكانية تنفيذها حول عام ١٩٧٠ وفى هذا الوقت لم تكن شركة *SONY* معروفة خارج اليابان ، بل لم تكن تعمل فى مجال الصناعات الكهربائية أساساً وذهب رئيس سونى *Akio Morita* (وهو ما يزال حتى يومنا هذا رئيساً للشركة ويعد من أشهر وأنجح رجال الإدارة فى العالم) إلى أمريكا بعد قراءته لخبر الاختراع فى الجرائد وأمكنه بسهولة (نظرا لعدم اهتمام الصناعة الأمريكية بالاختراع) شراء حق التصنيع من شركة *Bell* مقابل ٢٥٠٠٠ دولار وبعد عامين فقط أنتجت سونى أول جهاز راديو ترانزستور فى العالم يزن ١/٥ جهاز الراديو العادى وبثلث تكاليفه وفى أقل من عشر سنوات من هذا التاريخ سيطرت اليابان على سوق الراديو فى العالم!

٠٣٠٤ إدارة مؤسسات الخدمات العامة :

* الهيئات العامة والنقابات والجمعيات المهنية والخيرية والجامعات والمدارس والغرف التجارية والصناعية والأجهزة الحكومية كلها فى حاجة أشد إلى إدارة خلاقة *entrepreneurial* عن قطاع الأعمال نفسه ، فقطاع الأعمال بطبيعته قادر على إفراز نوعية من القيادات الخلاقة والمبدعة ، بينما مؤسسات الخدمات عامة لا تغير مابها إلا تحت ضغط عوامل خارجية أو بعد حدوث كوارث (حريق كبير مثلا يدعوننا إلى التفكير فى نظم الإطفاء ، أو هروب سجناء يدعوننا إلى تقييم وتعديل نظام السجون الخ من الأمثلة اليومية) وأكثر الناس ابتكارا وتجديدا فى الفكر يصبح وحشا بيروقراطيا كاسرا بعد ستة أشهر من توليه قيادة جهاز خدمة عامة !! لماذا ؟ هناك ثلاثة أسباب رئيسية لجمود الفكر فى مؤسسات الخدمات العامة :

١- إن أساس نشاطها مبنى على ميزانية محددة وتزداد أهمية المؤسسة بزيادة المبالغ المخصصة لها وذلك بصرف النظر عن النتائج ، فالعبرة ليست بأرباح تحقق ولكن النجاح يقاس بحجم الميزانية أى حجم المصروفات!

ب- إنه لا يوجد حقيقة من يحاسبها ، فالشركة تجد المساهم والمستهلك (الذي يشتري أو يرفض شراء السلعة) بل العاملين بها وبنوكها ومورديها الخ... بينما في حالة مؤسسة الخدمة العامة فلن الكل يحاسبها ، أى لا أحد بالتخصيص يحاسبها في النهاية!

ج- والسبب الثالث هو الأهم فهذه المؤسسات موجودة لأداء خدمة عامة أجي لأداء «الخير» للمجموعة من الناس المرتبطة بها وبالتالي فلن القائمين والعاملين بهذه المؤسسات ينظرون إلا مهمتهم ككونها مهمة معنوية لخدمة العباد وليست مهمة اقتصادية ، [هذا التفكير انتقل إلى القطاع العام عندنا وأصبحت النظرة إليه أنه يؤدي مهمة اجتماعية وليست اقتصادية] . والعالم في السنوات القادمة سيشهد تغييرا جوهريا في فكر وأداء المؤسسات العامة وسيطلب ذلك نوعا من «الابتكار الاجتماعي» *SOCIAL INNOVATION* يكون في مقدوره تبديل المفاهيم في قطاع الخدمات العامة بل إن خلق المناخ لنمو الإدارة الجديدة الخلاقة *entrepreneurial management* داخل الأجهزة الحكومية وغيرها من أجهزة الخدمة العامة هي المهمة السياسية الأولى لهذا الجيل .

٤٠٤ . تفوق الإدارة :

١٠٤٠٤ . ومن الأبحاث الميدانية الهامة في الثمانينات ما قام به كل من *Thomas Peters* و *Robert Waterman* ونشر تحت مسمى «البحث عن الامتياز» أو «البحث عن التفوق» *In Search of Excellence* (عام ١٩٨٢) وقد لاقى هذا الكتاب رواجا واسعا وترجم إلى ١٥ لغة وطبع منه حوالي ٥ مليون نسخة واعتبره البعض «توراة الإدارة» ولم يكن المنهج الذي استخدمه الكاتبان في تطليل ٧٥ شركة من الشركات الناجحة الأمريكية *best-run companies* جديدا فهو مشابه لما اتبع قبل ذلك في دراسات عديدة إلا أنه استخدم مقاييس مختلفة *standards* في تقييم الشركات وإدارتها ثلاثة منها تقيس النمو وتراكم ثروة المنشأة على امتداد فترة عشرين عاما وثلاثة منها لقياس العائد على رأس المال والمبيعات :

١ - نمو الأصول في الفترة من ١٩٦١ إلى ١٩٨٠ .

١ - نمو حقوق المساهمين عن نفس الفترة .

٢ - متوسط نسبة القيمة السوقية للقيمة الدفترية (ما يطلق عليها الاقتصاديون

خلق الثروة *wealth creation*) .

- ٤ - متوسط العائد على رأس المال من ١٩٦١ إلى ١٩٨١ (العائد الصافى مقسوم على إجمالى رأس المال المستثمر) .
- ٥ - متوسط العائد على حقوق المساهمين خلال نفس الفترة (*return on equity*)
- ٦ - متوسط العائد على المبيعات خلال الفترة ذاتها .

* وبعد اختيار الشركات الممتازة طبقا للمقاييس عالية تدرج الكاتبان فى تحليل الأسباب التى أدت إلى هذا التفوق وأن الطريق الذكى للتنظيم يجب أن يأخذ فى الاعتبار العوامل المتغيرة والمتشابكة التالية : (١) بنية الهيكل *structure* (٢) الاستراتيجية (٣) الأفراد (*people*) (٤) أسلوب الإدارة *management style* (٥) النظم والإجراءات *Systems and procedures* (٦) القيم والمثل المشتركة ، أى ثقافة المنشأة (*guiding concepts and shared values : culture*) . وأضافا أن كل الشركات المتفوقة التى قاما بدراستها يقف وراءها شخص قيادى قوى أو شخصان *a strong leader or two* وأن هذه الشركات امتصت فى ثقافتها القيم ومناهج العمل لقيادتها الأولى وأن هذا التراث بقى فى المنشأة بعد رحيل الرواد الأول وأكدا ما توصل إليه *Chester Barnard* فى الثلاثينات من أن الدور الرئيسى للقيادة التنفيذية *Chief Executive* هو « إدارة قيم التنظيم » (*to manage the values of the organization*) كما أضفا أن عامل « شخصية القيادة أو الرئاسة » يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ، أى أنهما رأيا ضرورة تغيير شكل التنظيم ليتلاءم مع شخصية القيادة وأن الهيكل التنظيمى يجب أن يكون مرنا بحيث يستقبل قيادات بشخصيات مختلفة ومتعددة وأن هذا التنوع والتعدد هو القادر على التجديد والخلق والإبداع وأن محاولة وضع هذه القيادات فى قالب الهيكل بدلا من وضع الهيكل فى قالب هؤلاء القادة قد يضر بالمنشأة نفسها وقدرتها على الابتكار والنمو .

(*The Organization ought to shift and adjust and adapt to the fact that there is a new person in the spot*) وأكد أنه لا توجد شركة من الشركات المتفوقة التى تدارسها تطبيق التنظيم *matrix organization* وأن البعض منها الذى قام بتطبيق هذا التنظيم فى فترة ما قد تخلى عنه بعد ذلك ، ويحدد البحث ثمانى صفات مميزة *eight attributes* يعزى إليها أسباب تفوق الشركات وهى :

١ - نزعة وانحياز نحو الحركة *a bias for action* فالشركات الكبيرة والوحدات الإدارية الحكومية محاصرة بعدد رهيب من اللجان والقواعد ، تشل حركتها فى

التجديد والابتكار وبالتالي فإن سياسات الباب المفتوح وخروج الإدارة من مكاتبها لإدارة بالتجول *MBWA*

(*Management by Walking About or by Wandering Around*)

والإدارة المرئية للناس (*visible management*) تساهم في ربط الإدارة بالواقع المتجدد وإحداث سيولة في التنظيم (*organizational fluidity*)

٢ - القرب من المستهلك أو العميل *close to customer* وتدريب الشركات المتفوقة قيادتها والعاملين بها على هذا المفهوم فشركة *IBM* تقوم بتدريب مندوبي المبيعات لمدة ١٥ شهراً يقضون ٧٠٪ منها في فروع البيع، و ٣٠٪ في معهد التدريب، وفي شركة *Disney* يقوم رئيس الشركة بتخصيص أسبوع في العام يتولى فيه بيع التذاكر، والمثلجات، وتجريح السيارات لمعرفة كل أوجه طلبات الجمهور، أما شركة *P&G* فلقد وصلها ٢٠٠ ألف مكالمة في عام ١٩٧٩ بأفكار أو شكاوى من المستهلكين، تم الرد عليها جميعاً، كما تم تنفيذها، واختصارها، وعرضت أولاً بأول في اجتماعات مجلس الإدارة.

٣ - الاستقلالية والإبداع (*autonomy and entrepreneurship*) مثل شركة *3M* التي توفر مبالغ نقدية كبيرة للعاملين بها، الذين يريدون مع مجموعة من زملائهم ابتكار منتج جديد، ووضع أفكارهم موضع التنفيذ.

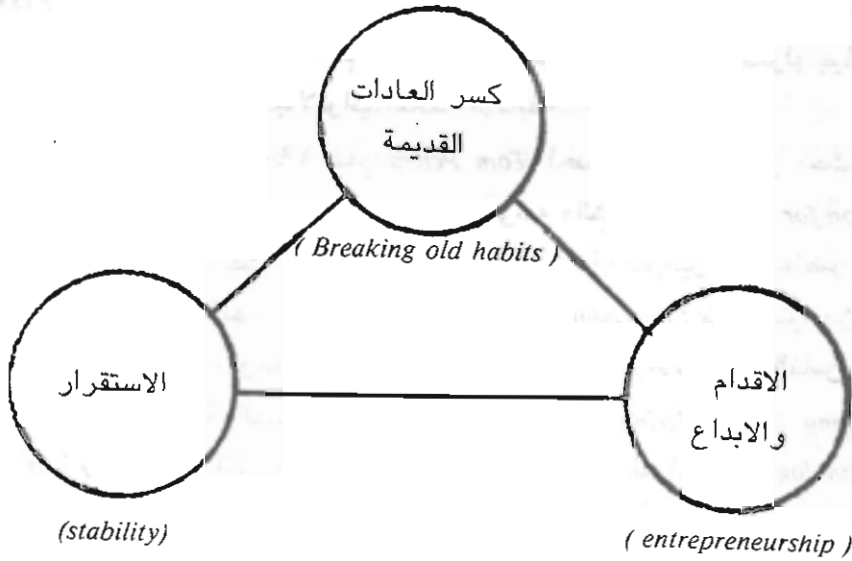
٤ - الإنتاجية من خلال العاملين (*productivity thro' people*) بمعنى توفير ضمان الوظيفة للعاملين *job security* وتشجيع اللقاءات والاتصالات المباشرة، وبناء نظم الحوافز ليس فقط على الإنتاج، ولكن أيضاً على الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، وكذلك الاهتمام بالعاملين من حيث الأنشطة الاجتماعية، والرياضية، والفنية، وتزويدهم بالمعلومات عن وضعية الشركة المالية.

٥ - القيم الأساسية (*hands-on-value driven*) مثل بقاء الشركة على القمة، وأهمية التفاصيل عند التنفيذ، والإيمان بالجودة والخدمة بعد البيع، وعدم اليأس نتيجة المحاولات الابتكارية التي قد تفشل، وهنا يأتي الدور الهام للإدارة في الحفاظ على القيم والمناخ الذي تتبلور فيه.

٦ - التمسك بالتخصص الأصلي (*stick to the knitting*) وأن استراتيجيات التنوع *diversification* في الشركات المتفوقة كلها تدور حول تخصص محوري، أو مهارة

هي بمثابة تخصص الشركة الممتد عبر عشرات السنين ، ووجد الكاتبان أن القيادات التنفيذية في شركة 3M غالبا - وعلى مر تاريخ الشركة - ما تكون من «مهندسين كيميائيين» بينما لا يصعد إلى الإدارة العليا في شركة HP إلا «مهندسو الكهرباء» وللنجاح في الحصول على وظائف عليا في شركة Fluor أو شركة Bechtel يجب أن يكون الشخص «مهندسا ميكانيكيا» و «مهندس طيران» في شركة Boeing وهذا يظهر أهمية التخصص والخلفية الفنية المطلوبة لقيادة الشركات المتفوقة .

٧ - هيكل بسيط وعدد صغير من المساعدين للإدارة (simple form, lean staff)
ويقترح الكاتبان ثلاثة أعمدة ترتكز عليها بنية المنشأة :



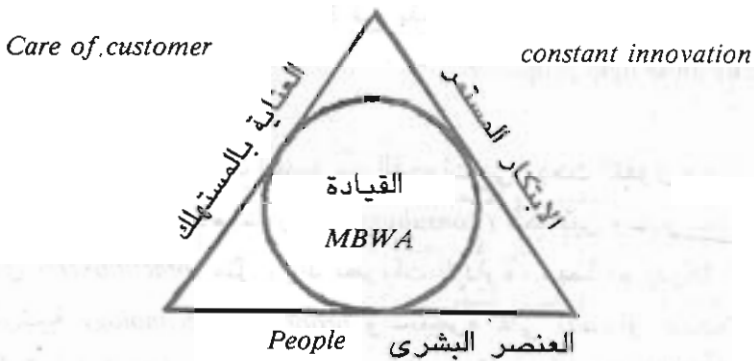
٨ - خصائص للحل والربط متوفرة في نفس الوقت

(simultaneous loose-tight properties)

ومما لا شك فيه أن هناك العديد من الفجوات في «بحث التفوق» هذا وربما يعود السبب إلى التخصص الاستشاري (consultants) للكاتبين وعدم ممارستهم للعمل التنفيذي (practitioners) مثل رواد نظريات الإدارة ، فهما لم يدركا أهمية الملكية التكنولوجية proprietary technology والسيطرة على الأسواق market dominance والسيطرة أيضا على مصادر الخامات الحرجة control of critical raw materials والسياسة العامة للدولة national policy وعمر المنشأة في السوق corporate

longevity وتاريخ البحث والتطوير بها ، وكلها عناصر أساسية في تفوق الشركات وبالتالي فقد اعتبر المتخصصون في الإدارة تعريف الكاتيبين للامتياز والتفوق ضيق الأفق *too narrow* ولا يشمل كل معاني وعناصر التفوق في المنشأة الحديثة ، كما أن أسلوب الكتاب ابتعد عن الموضوعية العلمية واستخدم الكثير من الكلمات الرنانة ، والوصف الحماسي ، علاوة على تركيزه على مساوئ الشركات ذات الحجم الكبير ، بينما كل محور الدراسة نفسها عن شركات بنفس الحجم !! إلا أننا بهذا العرض أردنا أن نوضح للقارئ اتجاهات وأسس يمتثلها هذا البحث ، وتعتبر عن تطور لا يمكن تجاهله لتنظريات الإدارة في الثمانينات ، ولقد تجاوزت الإدارة الآن ونحن في مدخل التسعينات - الأفكار الواردة بهذا البحث وأخذت منه ومن غيره من أبحاث الثمانينات ما يتلاءم مع واقع المنافسة والعالمية والتكنولوجيا والنظم الإنتاجية الوارد ذكرها بالأبواب الثلاثة السابقة .

٢٠٤٠٤ في عام ١٩٨٥ قام *Tom Peters* أحد المشاركين في بحث التفوق بإصدار كتابه الثاني مع *Nancy Austin* وعنوانه « الشغف بالتفوق » *A passion for Excellence* مكملاً للبحث الأول ، ومعتزفاً بأنه تجاهل التركيز على عنصر أساسي يربط بين العناصر كلها ، ألا وهو عنصر القيادة *Leadership* وما تعنيه من رؤية ، وحماس ، وتشجيع ، وحب ، وثقة وجرأة ، وتماسك ، والاهتمام بالناس ، وخلق القيادات على كافة المستويات ، والإدار بالتجول *(Managing by Vandering Around)* *MWBA* والتي وصفها بيترز بـ « تكنولوجيا القيادة » *The technology of leadership* .



ومن خلال تلك الدراسة للشركات الأمريكية المشهورة

Disney, McDonald, Gore, HP, Perdue Farms, People Express, Domino pizza, Campbell Soup و Dana, Wal-Mart الخ .. يؤكد الباحثان أن لب عنصر الجودة في الإنتاج أو الخدمات ليس تقنيات الجودة، ولكن التزام الإدارة بهذا المفهوم، وأن الطريق للسيطرة الاستراتيجية على السوق يتأتى بواسطة (١) الابتكار المستمر (٢) الخدمة الراقية للعميل، وتحقيقهما لا يعتمد على عوامل فنية غامضة *mystical techniques* ولكن على « الملكية » *upon ownership* ويعرفانها بأنها « المشاركة الخلاقة لكل فرد في التنظيم » ويتساءل الباحثان عن المعوق الذي يقف أمام « الملكية » حسب هذا التعريف الجديد لها؟ ويجيء الرد مبسطا بأنه في البيروقراطية غير الضرورية *unnecessary bureaucracy* وبالتالي فإن « تنظيف » الشركة من البيروقراطية الزائدة أولوية استراتيجية للقيادة وأنه يمكن تحقيق مشاركة الأفراد ومقاومة البيروقراطية بواسطة نظام « راعي البرامج أو الضامن أو الكفيل » *SPONSOR* والذي يفضل أن يكون من قدامى العاملين وله شخصية قيادية تدور حولها العناصر الشابة الخلاقة وتطبيق نظام الفرق هذا في الشركات التي بحثت قد حقق المعجزات ومن ضمن الفرق أيضا التي أنشأتها بعض تلك الشركات *Anti-Mickey Mouse Brigade* أي فرق ضد النفاق!

٥٠٤ تقنيات الإدارة :

١٠٥٠٤ . ولقد انبثقت مجموعة من التقنيات *Techniques* خلال السبعين عاما الماضية مثل : (١) نظم المسارات والأنشطة الحرجة *PERT, Critical path systems* (٢) محاكاة الأعمال بنظريات الألعاب *Business gaming* (٣) تحليل القيمة *Value Analysis* (٤) طرق التخطيط طويل المدى *Long-range planning techniques* . (٥) اللامركزية، وإدارة مراكز الربحية *profit-centers management* . (٦) تصميم النظم *System design techniques* (٧) التدريب الخلاق والمناقشة الحرة *creativity training-brainstorming or synectics* . (٨) أبحاث العمليات *operations research with linear and dynamic programming* . (٩) مشاركة الأرباح *profit sharing techniques* (١٠) تحليل فاعلية التكلفة *cost effectiveness analysis* (١١) نظرية اتخاذ القرار *Decision theory* (١٢) نظم التحفيز *motivation* (١٣) هندسة العوامل الإنسانية *Human factors engineering* كل والحدة

من هذه التقنيات تحمل فى طياتها اتجاه من الاتجاهين الرئيسيين للإدارة فنجد البعض منها يدفع إلى المزيد من الضبط والربط والروتين والنظام ومنها ما يدفع إلى مزيد من الانفتاح والمشاركة والابداع والمبادرة الفردية ، وقد استهدفت الإدارة من تطبيق تلك التقنيات التضييق على المنشأة وربطها من جانب وفك أو اصرها وجعلها أكثر مرونة من جانب آخر ، بحيث يتحقق فى النهاية توازن فى المنشأة نتيجة الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية .

٢٠٥٠٤ . إن نظريات الإدارة الحديثة مثلها تماما مثل النظريات التقليدية ، تعتمد فى تطويرها وتحديد مفاهيمها على الفكر التطبيقي ونظم وممارسات المنشآت القائمة ، فعلم الإدارة ليس علما نظريا بل هو أساسا علم تجريبي *empirical* مبنى على تجارب المنشآت وإدارتها ، ولقد شاهدت المرحلة التى بدأت فى الخمسينات بدخول الحاسبات الآلية المساهمات التالية ، التى أثرت على تطور نظريات الإدارة خاصة ، والفكر الإدارى عامة :

* الخمسينات :

- ١ - الحاسبات الآلية *computerization*
- ٢ - النظرية *Y* لمالك جريجور .
- ٣ - الإدارة الكمية *quantitative management* (الثقة بالأرقام - الإدارة علم وليست فن) .

٤ - التنوع *diversification* .

٥ - الإدارة بالأهداف *management by objectives*

* الستينات :

- ١ - مجموعات *T* (*T-groups*) لتدريب المديرين .
- ٢ - المدارس الفكرية للمركزية واللامركزية .
- ٣ - الإدارة الشبكية *matrix management* .
- ٤ - مجموعات الشركات *conglomerations* ذات الأنشطة المتنوعة .

* السبعينيات :

- ١ - الموازنات الصفرية *zero-based budgeting* (تجاهل أرقام السنة الماضية ، وابدأ من الصفر) .

٢ - منحني الخبرة *the exprience curve* .

٣ - إدارة المحافظ *portfolio management* .

* الثمانينات :

١ - النظرية *z* (نظم الإدارة اليابانية مثل حلقات الجودة) .

٢ - الاقدام والابداع من داخل المنشأة *intrapreneuring* .

٣ - تقليل العمالة وعدد الإدارة العليا *demassing* .

٤ - إعادة البناء *restructuring* (عادة بنسب عالية من المديونية) .

٥ - ثقافة المنشأة *corporate culture* (القيم - الأهداف - الأبطال) .

٦ - الإدارة بالدقيقة *one-minute managing* .

٧ - الإدارة بالتجول *Management By Walking Around* .

* وبنظرة على قاموس الإدارة الآن ونحن على أبواب التسعينات نجد أن الكثير

من المسائل خرجت من دائرة الضوء ، بينما بقيت وظهرت نقاط بحث أخرى :

* خارج قاموس التسعينات :

١ - المركزية واللامركزية .

٢ - المستشارون .

٣ - التخطيط المركزي على مستوى المجموعة .

٤ - منحني الخبرة .

٥ - مصنع المستقبل .

٦ - الإدارة بالأهداف .

٧ - الإدارة بالتجول - الإدارة بالدقيقة - الإدارة الكمية .

٨ - التعاون بين الشركات المجموعة (*synergy*) .

٩ - مجموعات *T* (*T-Groups*) .

١٠ - النظرية *Y* والنظرية *X* .

* في قاموس التسعينات :

١ - إعادة تشكيل الأصول *asset redeployment* .

٢ - العودة لأصل التخصص *back to basics* .

٣ - ثقافة المنشأة *corporate culture* .

٤ - الاقدام والابداع من العاملين (*intrapreneurship*) .

٥ - فاعلية شراء المنشآت (*leveraged buyouts*) .

- ٦ - الأنشطة الملائمة (niches) .
- ٧ - الأجر مقابل الأداء pay for performance .
- ٨ - إعادة البناء restructuring .
- ٩ - التحالفات الاستراتيجية strategic alliances .
- ١٠ - صحة العاملين (wellness) .
- ١١ - القصد الاستراتيجي strategic intent .
- ١٢ - التزايد المنطقي logical incrementalism .
- ١٣ - السياسات المبنية على الوقت time-based policies .

٠٦٠٤ رجال الإدارة : الأبطال الجدد :

٠١٠٦٠٤ نحن فى عصر «رجال الإدارة» وتحل القيادات الإدارية فى العالم المتقدم مكان الصدارة، من اهتمامات وسائل الإعلام، وانتزع رؤساء الشركات والمنشآت الناجحة «النجومية» من رجال الفن والسياسة وصار الناس يتابعون حياتهم العامة، والخاصة، وأفكارهم واستراتيجياتهم، وكيفية أدائهم لأعمالهم، وانتشرت آلاف الكتب والمقالات التى تبوح بأسرار نجاحهم وفشلهم ولم يقتصر ذلك على بلدهم الأسمى فحسب، بل امتد لتأخذ أسماؤهم، وأنشطتهم، وأساليبهم شهرة واسعة فى كافة الدول الصناعية المتقدمة الأخرى إن دلت على شيء فإنما تدل على «عالمية الإدارة» أيضا بتقنياتها وأساليبها ورجالها!! .

٠٢٠٦٠٤ و Romano Prodi أو «الأستاذ» (il Professore) كما يسميه الإيطاليون من هذه الأمثلة الحية، فلقد تولى رئاسة (Istituti Ricostruzioni Industriali) IRI فى بداية الثمانينات، وهى المؤسسة القابضة لعدد من الشركات الإيطالية، التى تضم ألف شركة وتشغل حوالى نصف مليون عامل، وكانت IRI قبل PRODI تحقق خسارة بلغت ٢ بليون دولار سنويا، وتراكت عليها المديونيات لتصل إلى ٢٤,٣ بليون دولار! لقد بدأ Prodi عمله باستبدال قيادات الإدارة فى شركات المجموعة بقيادات جديدة من القطاع الخاص وتخلص من العمالة الزائدة بإلغاء ٦٠٠٠٠ وظيفة خلال أربعة سنوات وقام ببيع ٢٠ شركة بالكامل من شركات المجموعة وكذلك بيع أسهم بعض الشركات الأخرى للجمهور مثل شركة ALITALIA وشركة التليفونات SLIP مع الاحتفاظ بحصة قابضة للدولة تسمح لها بإدارة تلك الشركات ذات الأنشطة

الاستراتيجية ، وأمكن لـ *PRODI* تحقيق حصيلة ببلابين الدولارات صحح بها الهياكل التمويلية لشركات المجموعة التي بدأت تحقق أرباحا ، وخفض بها المديونية ، وقلل اعتماد *IRI* على موارد الدولة الايطالية بنسب ٧٥٪ ، ولم يتم هذا بين يوم وليلة بل امتد على سنوات طويلة من العمل الشاق والاصرار ، وطبقا لمراحل محددة ومدروسة كان لعنصر قيادة *PRODI* الدور الحاسم فيها .

٣٠٦٠٤ ، واليابانى *Akio Morita* (٦٦ عاما) رئيس شركة *SONY* من أقدم وألمع رجال الإدارة فى العالم ، واكتسب شهرته من خلال استراتيجية مستمرة لشركة سونى ارتكزت على محاور ثلاث : « الابتكار - التسويق الجرىء - الجودة » ويعتمد *Morita* الآن فى إدارة شئون سونى على مساعده الكفاء *Ohga* وأصبح *Morita* يقضى معظم وقته خارج الشركة وخاصة خارج البلاد لترويج مفاهيم الصناعة اليابانية من خلال كتابه « صنع فى اليابان » وذلك لا يمنع *Morita* من التدخل حتى الآن فى القرارات المصيرية الخاصة بالشركة وبالذات فيما يختص بتسعير المنتجات الجديدة !

٤٠٦٠٤ ، و *Donald E. Peterson* رئيس شركة فورد الأمريكية من القيادات التي تصنع مستقبل صناعة السيارات فى العالم من خلال استراتيجية جديدة لانتشار ما سمي بمراكز التفوق « *Centers of excellence* » فى أنحاء العالم ستسمح لـ *FORD* بأن تكون بحق أول شركة متكاملة *integrated* على المستوى العالمى ، وخطه تنفيذ هذه الاستراتيجية من المنتظر أن تمتد على عشر سنوات ويقدر الخبراء أنها ستوفر الملايين نتيجة عدم ازدواجية العمل بين مراكز التفوق ، وهكذا ينقل *Peterson* - الذى يؤمن بمشاركة الرأى *participative management* بدءا من مرؤوسيه إلى عمال التجميع - فورد إلى مفهوم العالمية للقرن الواحد والعشرين ، بعد أن كانت هذه الشركة إحدى معاقل البيروقراطية فى المؤسسات الأمريكية .

٥٠٦٠٤ نفس الشيء يتم الآن للعملاق الألمانى *SIEMENS* بفضل سياسة رئيس الشركة *Karl-heinz Kaske* والذى يقوم بتحويلها إلى بنيان عالمى قوى قادر على أن يتحدى *AT & T* فى الاتصالات و *IBM* فى الحاسبات و *GE* فى الطاقة ، ولقد بدأ *KASKE* فى العام الماضى أول محاولة جادة - منذ إنشاء الشركة من ١٤١ عام - لإعادة تنظيمها والتخلص من هيكل إدارتها المركزى واستبداله بوحدات

مستقلة كما بدأ أيضا فى شراء عدد من الشركات العالمية لضمها للمجموعة بحيث تصبح SIEMENS من اللاعبين الرئيسيين فى ساحة «العالمية» .

٠٦٠٦٠٤ والبطل فى انجلترا هو Denys Henderson رئيس شركة ICI (Imperial Chemical Industries) فمئذ عشر سنوات فقط كانت ICI ماتزال مخلوقا من بقايا الامبراطورية البريطانية القديمة، نصف مبيعاتها تتحقق فى السوق الانجليزى، والنصف الآخر فى المستعمرات القديمة، إلا أن Henderson انتقل بالشركة خلال الثمانينات إلى السوق العالمى ورفع رقم المبيعات إلى ٢٠ بليون دولار سنويا موزعة بين أمريكا الشمالية، وأوروبا، وبريطانيا، وبقية العالم طبقا لمخطط استراتيجى محكم لغزو الأسواق العالمية .

٠٧٠٦٠٤ وثمة عشرات من الأسماء الأخرى يتحدث العالم عن انجازاتها وطموحاتها مثل Alfred Herrhausen* (ألمانى) رئيس Deutsche Bank* و Carlo de Benedetti (ايطالى) رئيس Olivetti و Jack Welch (أمريكى) رئيس شركة GE و Roy Vagelos (أمريكى) رئيس شركة MERCK و Alain Gomez (فرنسى) رئيس شركة THOMSON و Corvan der Klugt (هولندى) رئيس PHILIPS الخ ... ومثلما كان للحروب العسكرية أبطالها فى العقود الماضية، أصبح رجال الإدارة هم الأبطال الجدد فى ساحة الحروب التجارية والتسويقية التكنولوجية التى تشكل سمات الصراع فى عالمنا المعاصر .

٧٠٤ خاتمة الباب الرابع :

إن الإدارة الجديدة التى تتصف بالإقدام والإبداع والقدرة على الابتكار *entrepreneurial management* هى التى ستتولى مقدرات النظام الاقتصادى الحديث الخلاق *entrepreneurial economy* وهى التى ستعطي الفرصة للأفراد المبدعين بالمنشأة لتكوين فرق الأعمال من داخل وحدة العمل نفسها *intrapreneurs* وبرأس مال ممول من المنشأة ذاتها *intracapital* لتشجيع البحث والابتكار بها، وهما أساس أى تقدم فى المستقبل .

إن نظريات التنظيم والإدارة مكتملة لبعضها، وتطورت بتطور الظروف

* اغتيل هيرهاوزن، فى آخر نوفمبر ١٩٨٩ وترك «برودى» عمله فى قيادة IRI فى الخريف من نفس عام ١٩٨٩ .

والأحداث فهي نظريات مؤسسة على التجارب ، وهذا يؤكد ضرورة قيام رجال الإدارة في مصر - وليس غيرهم - بوضع وتطبيق وتطوير فكرنا في الإدارة من خلال إجراء الدراسات الميدانية على واقع المنشآت المصرية ، وهذه الدراسات ليست «سلق بيض» وتتطلب عدة سنوات (لا تقل عن خمسة أعوام في أغلب الأحوال) لأن هدفها هو دراسة «التطور» و «التغيير» داخل المنشأة المصرية ، والأنماط المتبعة ، والهياكل ، وشخصيات المديرين ، وكيفية اتخاذ القرار بها ، وهذا يتطلب بطبيعة الحال ضرورة تعمق الإدارة المصرية في فهم نظريات التنظيم والإدارة بداية من نظريات التنظيم التقليدية التي امتدت إلى قرب الستينات من هذا القرن إلى النظريات الحديثة التي بدأت في الستينات عندما أدرك رجال الإدارة في العالم المتقدم أن ديناميكية التنظيم تشكلها عوامل خارجية ، وبدأ بالتالي العصر المفتوح في الفكر الإداري والذي على أساسه تبلور الفكر الاستراتيجي الحديث ، وعلى الإدارة المصرية دراسة كافة تقنيات الإدارة مثل النظريات X, Y, Z و فرق T وإعادة تشكيل الأصول *asset redeployment* وعمليات إعادة البناء *restructuring* والإدارة بالتجول *MBWA* .

الباب الخامس

الاقتصاد القومي : امكانات ومشاكل وحلول

الجزء الثاني

كتور فؤاد ميمى الدين

مركز البحوث الاقتصادية

الواقع والتغيير

- * الباب الخامس : الاقتصاد القومي : امكانات - مشاكل وحلول
- * الباب السادس : القوة الدافعة : قطاع الأعمال الصناعى
- * الباب السابع : دور الادارة المصرية : الابتكار الاجتماعى

الباب الخامس

الاقتصاد القومي : امكانات ومشاكل وحلول

١٠٥ . مدخل لابد منه :

١٠١٠٥ في المؤتمر السنوي لجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا في يونيو ١٩٨٢ قال رئيس وزراء مصر- في ذلك الوقت- الدكتور فؤاد محيي الدين عند افتتاحه للمؤتمر والذي جاء بعد شهور قليلة من تاريخ انعقاد المؤتمر الاقتصادي : «إنني أرجو للسادة أعضاء المؤتمر دراسة الأساليب التي قللت من فاعلية بعض وحدات القطاع العام ، والتي كانت محل دراسة المؤتمر الاقتصادي وأن الأوان أن يتم في شأنها قرارات نهائية ، ومن هذه القضايا (أ) خلل الهيكل التمويلي حيث نعاني كثيرا في وحدات القطاع العام من نقص السيولة النقدية ، الأمر الذي أدى إلى أن تجاوز القروض أضعاف أضعاف رأسمال بعض هذه الوحدات ، وقد بدأت الحكومة في علاج هذه الظاهرة (ب) فرض أسعار تحكمية لعدد من السلع التي تستخدمها أو تنتجها » .

* وفي عام ١٩٨٤ وفي كلمة موجهة لنفس جماعة الخريجين قال الدكتور عبدالقادر حاتم « أظنكم توافقونني بأن مشاكلنا كلها قد تم بحثها وحصرها ومحاصرتها ، وقد لا يحتاج بعضها بحثا طويلا بل واجبنا أن نضع الاختيارات للقرارات من أجل زيادة الانتاج وجودته في إطار سياسات مستقرة طويلة المدى .. إن المجالس القومية المتخصصة تضع تقريرين هما عن مقومات سياسة الانتاج وسيكونان في أيدي المسؤولين في أجهزة الدولة ، التقرير الأول عن جميع احتياجات مصر من السلع المختلفة والخدمات الأساسية حتى عام ٢٠٠٠ في ظل زيادة للسكان ستصل إلى حوالي ٧٠ مليوناً عام ٢٠٠٠ . والتقرير الثاني : عن حصر شامل لكل موارد مصر حتى عام ٢٠٠٠ سواء الموارد الطبيعية ، أو الموارد البشرية ، أو الموارد المالية وتحديد الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتنمية هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الاقتصادي الأمثل » .

• وفي أكتوبر ١٩٨٦ يقول الدكتور على لطفى- رئيس الوزراء فى ذلك الوقت-
مفتتحاً المؤتمر الثانى والعشرين لجماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا:
نحن لدينا الآن:

- ١- برنامج تخفيض العجز فى الموازنة العامة .
- ٢- برنامج تخفيض العجز فى ميزان المدفوعات .
- ٣- برنامج ترشيد استخدامات القروض وحجم الدين العام .
- ٤- برنامج ترشيد الدعم وضمان وصوله إلى مستحقيه .
- ٥- برنامج للسيطرة على الزيادة السكانية وتطوير انتاجية العمالة .
- ٦- برنامج تطوير أداء الوحدات الاقتصادية التى تملكها الدولة أو تساهم فيها .
- ٧- برنامج رعاية القطاع الخاص وتنمية دوره فى توسيع قاعدة الإنتاج فى مصر .
- ٨- برنامج حصر الثروات والطاقات والموارد المحلية والتعجيل باستخدامها لزيادة الإنتاج .
- ٩- برنامج للمحافظة على الطاقة التى تنضب وتنمية الطاقات المتجددة .
- ١٠- برنامج تطوير خدمات القطاع الحكومى لمساندة قطاع الأعمال وإزالة المعوقات أمامه .
- ١١- برنامج زيادة مشاركة الأفراد فى بناء وتطوير مواقع الخدمات .
- ١٢- برنامج تطوير قدرات الأفراد على الانتاج والابداع من خلال تطوير عمليات التعليم والتدريب .
- ١٣- برنامج السيطرة على الأسعار من خلال زيادة كفاءة نظام التوزيع للسلع والخدمات .
- ١٤- برنامج تطوير قطاع التشييد، وتعبئة الموارد للمساهمة فى حل مشكلة الاسكان .

وأتوقع أنكم تتصورون معى الآن مدى شمولية خطتنا للإصلاح الاقتصادى التى لم تترك تحدياً الا وتواجهه ببرنامج مدروس، بقيت قضية تدخّل الحكومة فى تحديد أسعار منتجات شركات القطاع العام، وأود أن أؤكد هنا أننا نعمل الآن على رفع يد الحكومة عن شركات القطاع العام تماماً.. بحيث يكون لها مطلق الحرية أن تحدد سعر السلعة المنتجة فى ضوء تكلفة الانتاج وظروف العرض والطلب والمنافسة الحرة، وإذا كان هناك من السلع التى تحتاج إلى دعم من أجل أصحاب الدخول

المحدودة فإن الحكومة تعمل على تقديم الدعم عند منافذ التوزيع ، أى أننا نفصل تماما بين عملية انتاج السلعة وتسعيرها ، وبين عملية توزيعها .

* ولا يختلف الخبراء الاقتصاديون- بصرف النظر عن اتجاهاتهم- فى العديد من نقاط التشخيص والحل لجوانب المشكلة الاقتصادية فالدكتور اسماعيل صبرى عبدالله وزير التخطيط الأسبق يقول فى عام ١٩٨٢ : «الموقف فى نظرى واضح تمام الوضوح فإننى ضد أى دعم خلال العملية الانتاجية لأنه يفسد الحسابات الاقتصادية ، فعند تخفيض سعر الكهرباء للمصانع فإنها تخرج رابحة رغم أنها فى الحقيقة ليست كذلك ، وعندما ندعم العلف فلا أخفض اللحم ولكن نثرى المجموعة الرئيسية المحدودة التى تنتج الجزء الأكبر من اللحوم وكل هذا يفسد الحسابات الاقتصادية ، ان الدعم خلال مراحل الانتاج يجب أن يختفى ، أما الدعم عند البيع للمستهلك تتحمله الخزانة العامة للدولة وتغطيه من حصيلة الضرائب . وحينئذ يصبح الدعم جزءا من عملية اعادة توزيع الدخل القومى من خلال استخدام الضريبة » .

* فى مجال القطاع العام والقطاع الحكومى ، يقول الدكتور عاطف عبيد فى مؤتمر الادارة فى أكتوبر ١٩٨٥ : «إنه من واقع الميزانيات العمومية فى ١٩٨٤ / ٦ / ٣٠ اتضح أن أصول الشركات العامة والمشاركة التى تساهم فيها الدولة والهيئات ذات الطابع الاقتصادى تصل إلى ٩٧,٤ مليار جنيه- فإذا كنت أتحدث عن زيادة الانتاج فلا بد أن أعيد حساباتى لاستخدام الأموال المستثمرة والتى عبرت عنها مجموعة الأصول- ومن ناحية أخرى فإن الجزء الأكبر من هذه الأموال ممول عن طريق الاقتراض ، فإذا نظرنا إلى الميزانيات فى جانب الخصوم نجد أن هناك قروضا محليه وقروضا أجنبية تصل سى بعض الوحدات إلى ٧٠ أو ٨٠ ٪ ، وأن المتوسط العام لهذه القروض يمثل ٦٠ ٪ من اجمالى الأصول ، هذا بالإضافة إلى أن هذه القروض يترتب عليها دفع فوائد واقساط مستحقة ، وهذا ما يعرف بأعباء خدمة الديون وقد بلغت تكلفة الاقتراض فى المتوسط فى السوق المحلية والعالمية نسبة ١٠ ٪ فى حين أن متوسط العائد من الأصول المنتجة ٤,٤ ٪ وبالتالي فإن استمرار الاستثمار بهذه الصورة يعتبر عبئا على الموازنة العامة للدولة ، وأن الفرق بين الرقمين يغطى من خلال دعم أو إعانة من الخزانة العامة كذلك نجد أن الأصول مسجلة على أساس الأسعار الدفترية وأيضا قيم الانتاج

مقومة على أساس الأسعار العادية بصرف النظر عن أسعار السوق والأسعار العالمية أما بالنسبة للقطاع الحكومى وهو الركيزة الثانية وهو بالطبع أكثر تعقيدا من قطاع الأعمال حيث أنه يشرف على كم هائل من الخدمات يضم عمالة وصل حجمها نتيجة تراكمات مختلفة إلى ٣,٢ مليون مشتغل، وبمقارنة هذا العدد مع مكان فى العالم فإننا نجد أن هذا العدد يمثل ضعف العمالة فى أى قطاع حكومى فى دولة يصل تعداد سكانها نفس تعداد سكان مصر وحجم نشاطها تقريبا يماثل حجم نشاط مصر، وإذا نظرنا إلى توزيع هذا العدد نجد أن به تقريبا ٧٠٠ ألف عامل نظافة وحراسة و ٧٥٠ ألف مدرس و ٧٠٠ ألف كتابى يتقاضون حوالى ٣٦٠٠ مليون جنيه، هذا هو الجزء الأول فى صورة القطاع الحكومى وهو جانب العمالة أما الجانب الآخر وهو الامكانيات المادية التى يجب توفيرها للمعاونة فى أداء خدمة أو لصيانة مرفق من المرافق - وسوء الخدمة راجع إلى تضخم العمالة وانخفاض الأجر» .

٢٠١٠٥٠ فالجميع على علم تام بأبعاد وعناصر التحديات والجميع يلتقون حول المشكلة وطريقة الحل، وربما بقى الخلاف فى القدرة على التنفيذ والجرعات الإصلاحية وأثرها على باقى الأنشطة الاقتصادية ويذهل الباحث فى المشكلة الاقتصادية المصرية من هذا الكم الهائل من الكتب والدراسات والبحوث والمؤتمرات والمقالات فى الصحف والمجلات التى تناقش كافة الجوانب المتعلقة بالمشكلة كما أنه يجد أمامه تلالا من التوصيات المكررة والمعادة عن ضرورة ترشيد الانفاق وزيادة الانتاج وزيادة الادخار وتحرير القطاع العام والحد من الانجاب وتنشيط السياحة وفصل الادارة عن الملكية وترشيد الدعم الخ ..

لماذا اذن نحن قادرون على الفهم ورسم الأهداف الطموحة ونقبل عدم تحقيقها كمًا ونوعًا؟ كثيرًا ما نرفع شعارات مثل «الثورة الادارية» أو «سداد ديون مصر» ونمكث فترة نردد الشعارات ثم نسكت إلى أن نأتى بشعارات جديدة وكلها مخلصه وحسنة النية! ونسمع وزير الصناعة فى عام ١٩٨٥ يقترح تكوين جديد لمجالس ادارة شركات القطاع العام «وان الجمعيات العمومية بشكلها الحالى تحصيل حاصل» (حسب قوله) ولا نحرك ساكنا بعد مرور أربعة سنوات على هذا التقييم! فهل سنظل سنوات نفكر وندرس ونختلف ثم نعيد الدراسات، وتغيير الظروف، وتصبح السياسات غير ملائمة ومطلوب تغييرها؟

٠٣٠١٠٥ لاشك أنه قد تبلورت خلال الفترة الماضية عدة مؤشرات ايجابية أهمها :
١- الارتفاع النسبى فى أسعار البترول ، مما أدى إلى تحقيق زيادة فى ميزاننا
التجارى فى هذا البند بلغت ١٥٢٢ مليون دولار فى عام ١٩٨٧ أى أكثر من ضعف
ما كانت عليه فى ١٩٨٦ ، فلقد انتجنا بمعدل ٩٠٠ ألف برميل يوميا خصص منها
١٩٠ ألف للتصدير كما اعتمدت الحكومة عدداً كبيراً من اتفاقات الاستكشاف للغاز
والبترول .

٢- إنشاء عدد من محطات القوى الجديدة والاتجاه إلى ربط شبكة كهرباء مصر
بشبكات الأردن وتركيا وبعض الدول العربية والأفريقية- زيادة منسوب النيل خلف
السد .

٣- الانتهاء من عدد من مشروعات البنية الأساسية والخدمات (طرق / كبارى /
صرف صحى / مترو أنفاق / تليفونات / موانئ / مستشفيات) .

٤- خطوات ايجابية لتحرير أسعار المنتجات الزراعية .

٥- الزيادة الهائلة فى الدخل السياحى .

٦- نجاح الحكومة فى ترشيد الواردات الكمالية .

٧- توحيد سعر الصرف (ونأمل عدم الجمود والمرونة خلال الفترة الحالية) .

٨- الجدية فى محاربة المخدرات والسموم والشروع فى تعديل القوانين .

٩- مشروعات قوانين الاسكان والقانون الموحد للاستثمار .

١٠- تطور ملموس فى الصناعات الحربية والتصدير .

١١- وضع حد لممارسات شركات توظيف الأموال .

١٢- سياسة التعليم / حملات التوعية الصحية / الاهتمام بالطفل .

١٣- الاهتمام بالبيئة .

١٤- دور أكبر للمحافظات والمحليات .

١٥- مناقشة مشاكلنا بصراحة فى كل المحافل ومحاربة الفساد

* وتركز استراتيجية الخطة الخمسية ٨٧ / ٨٨ - ٩١ / ٩٢ على تحقيق معدلات نمو
مرتفعة تفوق معدلات النمو السابقة وإجراء اصلاح هيكلى فى الاقتصاد القومى من
خلال دعم القطاعات السلعية وخاصة الصناعة والزراعة والطاقة مع تحسين
انتاجية العنصر البشرى وجودة الانتاج ، ومن السمات الرئيسية للخطة خفض
الاعتماد على البترول وقناة السويس وتحويلات العاملين بالخارج وزيادة التركيز

على القطاعات السلعية وخاصة الصناعة والزراعة وذلك بهدف تقليص أثر العوامل الخارجية على الاقتصاد المصرى، كما تتسم أيضا الخطة بدعم دور القطاع الخاص الذى ينفذ حوالى ٤٠٪ من حجم الخطة، كما يعتمد عليه فى تنفيذ ٩٧٪ من استثمارات قطاع الاسكان و ٧٥٪ من الزراعة ونحو ٥٠٪ من استثمارات قطاع الصناعة.

ولاشك أيضا أن الاقتصاد المصرى قد حقق الكثير من الانجازات خلال الثلاثين سنة الماضية، ولكن هذه الانجازات تعد متواضعة بالنسبة للإمكانات المتاحة والكامنة.

٠٤٠١٠٥ والسؤال كيف نخرج من الدائرة المغلقة التى تحيط بمناقشة الندوات والمؤتمرات والمتقنين فى مصر والتى جعلنا منها مجالا متكررا للشكوى والاقتراحات والأمانى الطيبة؟ كيف نعمل على خلق ارادة عامة للتغيير وخاصة أن كل البرامج والخطط التى تقترح الآن فى مصر تستند إلى سياسات تتفق مع ضرورة أوضاعنا ومع عصر العالمية التى لا نملك أن نعزل أنفسنا عنه؟ لماذا مازالت معظم المشاكل فى أساسها لم تحل بالرغم من النوايا الصادقة لحكومات متتالية، وبالرغم من قدرة وكفاءة وزراء سابقين وحاليين؟ والرد على هذه التساؤلات لن يتأتى إلا من خلال فحص موضوعين جوهريين :-

أولا : فلسفة الاقتصاد التى تحكم الاداء الاقتصادى المصرى على المستوى الكلى وعلى مستوى الوحدة الانتاجية، وفى الخمسينات كنا نسير وفقا للنهج الرأسمالى وفى النصف الثانى من الخمسينات بدأنا نتبع نموذج الوطنية الاقتصادية والتمصير وفى الستينات أخذنا بالمنهج الاشتراكى وفى السبعينات عدنا من خلال سياسة الانفتاح إلى نهج متردد بين الاشتراكية والرأسمالية وكل هذه الانتقالات من نهج إلى آخر يخالفه كان ينعكس فى بناء قوانين ولوائح واجراءات على القوانين واللوائح والاجراءات التى تمت فى النهج السابق تطبيقه، بالإضافة إلى وجود مفاهيم مختلفة للفلسفة الاقتصادية داخل كل مؤسسات الدولة تشريعية كانت أو تنفيذية، وزارة كانت أو وحدة انتاجية أو خدمية، والسبب فى عدم حسم هذا الموقف واستمرارنا فى التآرجح بين النهجين (ينتج عنه تجميع لعيوب النظامين وليس محاسنهم) يعود إلى اعتقادنا أننا أمام حلين : الحل الراديكالى الذى يقوم

على تعظيم دور التخطيط المركزى واخضاع القرارات الاقتصادية لهيمنة الدولة وهذا غير وارد نتيجة تجاربنا السابقة وتجارب دول أخرى أكثر تقدما منا . والثانى هو الحل الليبرالى والذى يقوم على أعمال قوانين العرض والطلب واخضاع النظام الاقتصادى لديناميكية السوق وهذا الحل تكلفته الاجتماعية باهظة نظرا للارتفاع الكبير فى الأسعار الذى سيسببه فى بداية تطبيقه .

ثانيا : ادارة الاقتصاد : يصف الدكتور ابراهيم شحاتة ادارة الاقتصاد القومى بأنها تجزأت بدرجة كبيرة بين عدد من الوزارات جعل من الصعب اتخاذ مواقف متجانسة فى مواجهة المشاكل الاقتصادية ، ولم تنشأ جهة واحدة ذات كفاءة عالية للتفكير فى السياسات الاقتصادية واعادة النظر فى مدى ملاءمتها ومتابعة تنفيذها فى اطار واضح من التخطيط الاستراتيجى ، ويتساءل الدكتور على السلمى عن المسئول وبالتالي صاحب السلطة والقرار فى ادارة التنمية ؟ هل هى وزارة التخطيط ؟ أم الوزارات المعنية كل فى اختصاصها ؟ أم بنك الاستثمار القومى ؟ * والواقع وظروفه يفرض علينا حلا مرحليا قد يستمر خمسة عشر أو عشرين عاما تقوم فيه الدولة بالدور الرئيسى نحو التنمية الرأسمالية المبنية على أساس فلسفة الاقتصاد الليبرالى وينقلص دور الدولة تدريجيا طبقا لخطة واضحة ومقررة من كافة المؤسسات . وهذا هو السبيل لتفادى حدوث آثار سياسية واجتماعية تنجم عن تطبيق اقتصاديات السوق دون الأخذ فى الاعتبار التراكمات الرهيبة نتيجة اوضاع سابقة ، وبالتالي فإنه خلال الفترة الانتقالية تتولى الحكومة نفسها ادارة الاقتصاد يعاونها مجلس استشارى مكون من ممثلين من قطاع الأعمال العام والخاص (بنوك وشركات) ورجال الفكر والنقابات العمالية والمهنية وينبثق من هذا المجلس لجنة تنفيذية تتولى بلورة أعمال المجلس والتنسيق مع الحكومة ، وفى هذه الحالة فإننا لانتكلم عن حكومة بشكلها الحالى حيث يقوم الوزير بالأعمال التنفيذية ، بل حكومة محدودة فى عدد وزرائها يكون فيها الوزير (عضو ادارة الاقتصاد القومى) ذا مهمة استراتيجية من الدرجة الأولى تاركا لوكلاء الوزارة من المتخصصين ادارة العمل التنفيذى وسيطلب ذلك بالطبع ادماج وزارات يقتضى التخطيط الاستراتيجى جمعها تحت قيادة واحدة مثل «الصناعة والتجارة والقوى العاملة والتدريب» و «الطاقة والبتروال والكهرباء» و «الاقتصاد والمالية والتخطيط والتعاون الدولى» و «التعليم والثقافة والبحث العلمى» و «الزراعة واستصلاح

الأراضى والرى» و «الصحة والشئون الاجتماعية» والغاء وزارات أخرى مثل التموين والأوقاف وتحويل اختصاصها لوزارات وهيئات قائمة. ولكن ما هي المبررات لاعتبار هذه الفلسفة وهذه الإدارة هي الاطار السليم لاطلاق الطاقات الكامنة فى الاقتصاد القومى وما هي ضرورة وأهمية الفترة الانتقالية التى تقوم فيها الدولة بدور «المدير الرأسمالى»؟ هنا علينا أن ننقل إلى بحث كافة أعراض المشكلة .

٠٢٠٥ أعراض المشكلة الاقتصادية :

* الموازنة العامة فى مصر تعانى من نوعين من العجز ، الأول اجمالى والثانى عجز صافى ، والعجز الاجمالى هو الفرق بين اجمالى الايرادات واجمالى النفقات ، وتلجأ الحكومة إلى مصادر تمويل العجز وهى إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية وتبدأ بالطبع بالمصادر الداخلية مثل فائض هيئة التأمينات وشهادات الاستثمار وصندوق توفير البريد أو إلى اصدار سندات تنمية ثم تلجأ إلى المصادر الخارجية بعد ذلك كالقروض والمنح والاعانات ، أما الجزء الذى لم يُعْطَ بكل مصادر التمويل الداخلية والخارجية فهو ما يسمى بالعجز الصافى ، وخطورة هذا العجز تكمن فى أنه السبب الرئيسى للتضخم وارتفاع الأسعار لأن هذا العجز يعنى أننا نصدر نقودا دون أن يقابلها أية زيادة فى الانتاج وهذا معناه ببساطة التضخم وارتفاع الأسعار والاحصائيات التى أصدرها البنك المركزى عن معدل التضخم السائد فى مصر فى ٨٦ / ٨٧ تعطى ٢٥ ٪ وهذا يعنى أن الجنية يعادل ٧٥ قرشا من السنة الماضية فالمجتمع كله يخسر نتيجة استمرار عجز الموازنة العامة بهذا الشكل ، وحيث أن الاقتصاد المصرى به نقطة جمود جاءت نتيجة لأن القطاع الحكومى تضخم وأن معدل الانتاجية ضعيف داخل القطاع العام وبالتالي لم تستطع أية حكومة أن تعمل مواءمة بين ارتفاع الأسعار والأجور والمرتبات ومن ثم كانت معالجة هذا الوضع بدعم السلع للتخفيف من تأثير ارتفاع الأسعار على مستوى المعيشة وما دمننا لا نستطيع زيادة الأجور بما يتلاءم مع الأسعار فقد كان لجوء الحكومات المتتالية إلى هذه الوسائل لاصلاح الآثار التضخمية ، مما أدى إلى أن الدعم تزايد لدرجة كبيرة ، وأصبح العلاج فى حد ذاته داءً واختلت هياكل الأسعار وانعكس الأمر بطبيعة الحال على كفاءة توزيع واستخدام الموارد .

* فلقد اتبعت الحكومات المتتالية سياسات للدعم تستهدف حماية القطاعات الفقيرة

ومع كل العوامل السابقة كان طبيعياً أن تستمر معدلات التضخم على مستوى مرتفع دفعت ثمنه فى النهاية القطاعات الأفقر من الشعب فخطأ هذه السياسات يكمن فى اغفال الحقيقة الاقتصادية الهامة وهى أن الإفراط فى حماية المستهلك على حساب المنتج فى كافة المجالات يؤدى فى النهاية إلى الإضرار بالمستهلك كما يوجد خلل فى حياة الفرد يجعله يميل إلى الاستهلاك أكثر من ميله إلى الانتاج فالبيئة الاقتصادية العامة التى تفرق الأسواق بمنتجات مدعمة هى فى الحقيقة تعاقب المنتجين فاستيراد ودعم الزيوت من قبل الحكومة سيجعل المستثمر يهرب من صناعة زيت الطعام واستيراد ودعم الأدوية سيجعل المستثمر يهرب من صناعة الدواء المدعمة الخ .. ويتسائل الدكتور ابراهيم شحاتة أيضاً عما إذا كان المعدل المرتفع للتضخم الذى يضر بالقطاعات الكادحة والفقيرة هو نفسه نتيجة طبيعية لهذه السياسات؟ وهذه السياسات التى اتبعت بحسن نية أو لضمان الأمن الاجتماعى هى نفسها التى تقوض الأمن الاجتماعى، ولم تُحل هذه السياسات دون ظهور الفئات الطفيلية وشركات توظيف الأموال وسوء توزيع الدخل وكل الظواهر الأخرى التى كان الظن استحالة حدوثها مع اتباع هذه السياسات!

* أما إذا نسبنا الدين إلى الدخل القومى فسنجد أن مصر من بين أعلى دول العالم كما أنه فى حالة نجاح المباحثات مع البنك الدولى وصندوق النقد والدائنين فإننا سنحتاج أيضاً لديون جديدة لأن النفقات الجارية لا يمكن أن تغطيها الموارد الجارية الأمر الذى يتطلب الحصول على قروض جديدة يوجه جزء منها لدفع الفوائد والأقساط وجزء آخر لتغطية الانفاق الجارى والذى لا تغطيه الموارد المتاحة! وهكذا يتم تحويل اقتصاديات كثير من دول العالم الثالث إلى «اقتصاديات ديون» (٤ مليار دولار أقساط الديون المستحقة على مصر خلال ٨٨ / ٨٩) أى اقتصاديات فاقدة لحركتها الذاتية تحتاج دائماً لمزيد من القروض ليس لأغراض التنمية ولكن لاستهلاك وخدمة أعباء الديون السابقة، ومن ناحية أخرى عندما تأتى الدولة لتقوم الاستثمار - بالنسبة لأثره على الدين العام الداخلى - نجد أن هناك تضخماً فى حجم القروض الداخلية وهذا التضخم ينعكس بدوره على الموازنة العامة للدولة نتيجة لزيادة المصروفات الثابتة المتعلقة بخدمة الدين الداخلى والتى تمتص قدراً كبيراً من الإيرادات السيادية بحيث لا يكون هناك فائض كاف لخدمة المرافق وصياناتها ما لم تتحقق زيادة فى الإيرادات السيادية تواجه التزايد المقابل

فى أعباء الدين العام الداخلى والخارجى ، وبالتالى ندخل فى حلقة مفرغة من ضرورة زيادة الضرائب والجمارك وتعارض ذلك مع ضرورة تشجيع إقامة المشروعات الاستثمارية؟

* ويلخص خبراء الاقتصاد فى مصر عناصر المشكلة الاقتصادية على الوجه التالى :

١- عجز مزمى فى الميزان التجارى وميزان المعاملات الجارية وميزان المدفوعات والميزانية العامة .

٢- زيادة المديونيات الداخلية والخارجية (٤٤ مليار دولار) بدرجة جاوزت الناتج القومى الاجمالى وأصبحت خدمات الديون تلتهم أكثر من ٤٠ ٪ من حصيلة الصادرات واستمر دعم الكثير من السلع والخدمات من جانب الدولة مع زيادة كبيرة فى اصدار النقود .

٣- خلل فى نظام الأسعار (أسعار السلع والخدمات - أسعار الصرف والفائدة) .

وإذا كانت كل هذه العناصر معروفة للجميع - مسئول وغير مسئول - وتناولتها الأقطام والمؤتمرات مئات المرات كما ذكرنا ، فهل المطلوب من «إدارة الاقتصاد» بالشكل الذى ذكرناه وبفرض تحديد «الفلسفة الاقتصادية» التصدى لكل المشاكل دفعة واحدة ، وما هو ترتيب الأولويات؟ يقول الدكتور مخلص أحمد عبدالغنى : « إن العديد من الدراسات الاقتصادية التى تناولت أزمة الاقتصاد المصرى فى الفترة الأخيرة قد ارتكزت فى منهجها على مفهوم التوازن الاقتصادى ، وفى اطار هذا المفهوم تفسر هذه الدراسات الأزمة الاقتصادية على أنها اختلال فى التوازن الاقتصادى الخارجى أى اختلال العلاقة بين الواردات والصادرات المنظورة وغير المنظورة ، أو اختلال التوازن الاقتصادى الداخلى ، بمعنى اختلال العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك ، وبين الاستثمار والادخار ، أو بين الموارد والسكان ، أو بين الإنفاق العام والموارد العامة للدولة ، إلى آخر هذه السلسلة من التوازنات ومشتقاتها ، وفى حالة الاقتصاد المصرى بالذات فإن هذه المؤشرات تفقد الكثير من مصداقيتها الوصفية حيث أن معطيات هذه التوازنات ، أى بياناتها الأساسية التى توفرها أجهزة الإحصاء الرسمية ، تفتقر إلى الكثير من الصحة والتأكيد من حيث أسلوب جمع البيانات ، وحجم العينات ، ونوعيتها ، كما أن هذه البيانات لا تغطى سوى الجزء الرسمى من النشاط الاقتصادى ، ولا تدخل فى حساباتها

الأنشطة الاقتصادية غير المقننة والتي تشكّل في مجموعها ما يسمى بالاقتصاد السرى .

(*underground economy or hidden economy or secret economy*)

فالقضية الأساسية للاقتصاد المصرى إذن ليست البحث عن التوازنات الاقتصادية الداخلية والخارجية، فحالة التوازن الاقتصادى هي حالة لحظية ومؤقتة لأى اقتصاد فى غضون عملية النمو الاقتصادى، أى أنه لا يوجد اقتصاداً ما قادر على البقاء المستمر، والحفاظ على حالة التوازن، بحيث يقال أنه اقتصاد متوازن فى كل وقت، وإنما قضيتنا الحقيقية هي البحث عن مدى قدرة الاقتصاد المصرى على تحقيق معدلات عالية من التراكم الرأسمالى، وشروط تحقيق ذلك، وخلق الظروف الموضوعية والذاتية اللازمة، ومن ثم محاولة تخطى الأزمة الاقتصادية الحالية» ومما لا ك فيه أن كافة الاختلالات والمؤشرات (بغض النظر عن دقتها) تدل على حالة وليست علاجاً لحالة تماماً مثل ترمومتر الحرارة، إذا ارتفع فإنه يدل على حالة مرض ولكنه لا يشخص المرض نفسه، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن مجرد تخفيض الحرارة، وبصرف النظر عن نوعية المرض نفسه فإن احتمالات العلاج ومقاومة المرض تصبح أكثر يسراً، بمعنى أنه إذا كُنّا نتفق على كون التوازنات الاقتصادية ليست القضية الأساسية، فإن مجرد سعى «إدارة الاقتصاد» لتحقيق هذه التوازنات والسياسات التى تحكمها هو فى حد ذاته توفير للبيئة الصحية والإطار السليم اللذين يتم من خلالهما إصلاح الوضع الاقتصادى وبالتالي فإن السعى لتحقيق التوازنات هو وسيلة وليس بالطبع هدف فى حد ذاته وفى رأينا أن الدور الرئيسى للإدارة الاقتصادية التى تقوم به من خلال منظور فلسفة اقتصادية محددة، هو تجريد كل عوامل الاختلال من فاعليتها فى نطاق ثلاثة أهداف أساسية هي:

١- القضاء على حالة الركود فى الاقتصاد المصرى الناتج من عدم ملاءمة، وعدم كفاءة الطاقات الانتاجية، وبالذات فى القطاع العام، الذى يمثل أكثر من ٧٠٪ من حجم الاستثمار الكلى فى مصر .

٢- زيادة التراكم الرأسمالى المحلى *domestic capital formation* واستقطاب المدخرات وتحويلات العاملين بالخارج، وخاصة أن الشعب المصرى من الشعوب التى حقق أفرادها ثروات هامة نسبياً (يقدر البعض ثروات المصريين فى البنوك الخارجية ما بين ٤٠ - ٦٠ بليون دولار) .

٣ - الوصول بمعدلات البطالة إلى نسب معقولة ومقبولة (٥ - ٦ ٪) مع تحقيق نظام للتكافل الاجتماعى ، وتعويض ، وتدريب العاطلين عن العمل .

* فالسيطرة على عوامل الأختلال والحد من آثارها وتوفير المناخ الذى يقلل من حجم القيود المفروضة على قطاع الأعمال ، يجب أن تأخذ أولوية قصوى وهى المسئولية الأولى لإدارة الاقتصاد .

٣٠٥ . عوامل الأختلال :

١٠٣٠٥ . الدعم وأختلال التوازن الطبيعى بين الأسعار :

* تناول المؤتمر الاقتصادى الذى اجتمع فى فبراير ١٩٨٢ لمدة ثلاثة أيام العجز فى الموازنة العامة وفى ميزان المدفوعات والدعم فى أشكاله المختلفة (من دعم ظاهر ومستتر وضمنى) ولكن غالبية الأعضاء كانوا أميل إلى عدم إصدار توصيات فى موضوع الدعم لحساسيته الاجتماعية ، ويقول الدكتور عبدالجليل العمرى الذى ترأس المؤتمر : « وإنى وإن كنت أشرك أكثر الأعضاء الرأى من حيث وجود اسراف فى النفقات الحكومية لا يتفق والدخل القومى للبلاد إلا أننى أشعر بأن المؤتمر كان يجب عليه أن يصدر توصيتين ، أولاهما تعالج الإسراف الحكومى ، وثانية التوصيات تعالج موضوع الدعم إذ أن الاسراف حتى لو عولج فلن يكفى لموازنة الموازنة العامة من ناحية ، ومن الناحية الأخرى لن يترك فائضا بالقدر الذى تحتاجه الاستثمارات الضرورية لدفع عجلة التقدم دون حاجة إلى الالتجاء إلى الاقتراض المبالغ فيه من الخارج » .

* والدولة فى مصر تدعم السلع التموينية ، والنقل العام ، والبوتاجاز وصندوق الأسمدة ، والكسب ، والاعلاف ، وصندوق مقاومة آفات القطن ، وصندوق حشائش الأرز ، والأقمشة الشعبية ، وورق كراريس المدارس ، والأدوية واللبان الأطفال وتعاونيات البناء ، والاسكان ، والبنك الرئيسى للائتمان الزراعى ، وبنوك الائتمان بالمحافظات ، وهيئة كهرباء مصر ، وإن ما يسمى بالاعتبارات الاجتماعية موجود فى كل النظم الاقتصادية بدرجات متفاوتة ، فأمرىكا بها منذ أيام روزفلت وحتى الآن ، ما يسمى WELFARE ونحن لا نبدع عندما نطالب بمبدأ الدعم لمستحقى الدعم فالدعم الفعال لغير القادر ، يتأتى بثلاثة طرق :

١ - الحد الأدنى للأجر / ساعة .

- ٢- تأمين البطالة ، أو إعانة البطالة التي تؤخذ وفقا لقواعد معينة .
- ٣- السلع والبطاقات لفقرء الريف وفقراء المدينة ، حيث أن هؤلاء لا يغطيهم أى نظام اجتماعى ، ويعيشون على هامش المجتمع .

* ويصعب فى الوقت الحاضر تنفيذ هذه الطرق ، حيث رفع الحد الأدنى للأجر / ساعة وتقرير تأمين بطالة مناسب ليتمشى مع الظروف المعيشية ، ومستوى الأسعار (بدون دعم للسلع) سيلقى بأعباء مالية على الدولة لا تقل عن أعباء الدعم نفسه نظرا لأن الدولة هى الآن الموظف الرئيسى للقوى العاملة ، ولا نظن أنه فى استطاعتنا فى الوقت الحالى التنازل عن الدعم كأسلوب من أساليب إعادة توزيع الدخل القومى ، والمطلوب للإقلال من عوامل الاختلال ، ربط الاستفادة من الدعم بحمل بطاقة ضريبية ، أو بطاقة التأمينات الاجتماعية تبين حقيقة دخل المواطن ومركزه المالى وأحقيقته فى التمتع بالحصول على السلعة أو الخدمة بأسعار مدعمة ويستلزم ذلك أيضا تحديد السلع الأساسية والخدمات الجديرة بالدعم وإلغاء الدعم تماما على السلع الأخرى ، كما أن هناك سلعة أساسية مثل « الخبز » يصعب رفع الدعم عنها دفعة واحدة ، وربما يستمر الرفع التدريجى للدعم عنها سنوات طويلة وكذلك يصعب تماما وضعها على البطاقات مما يستلزم استمرار الدولة فى هذا الدعم لفترات يجب الاعتراف بأنها لن تكون قصيرة ، وبالتالي فإن المهمة الأساسية لإدارة الاقتصاد فى هذا المقام هى تدبير قيمة الدعم بفرض ضرائب على استهلاك القادرين للسلع التى يستخدمونها ، خاصة وأنهم يتمتعون بالدعم على الخبز (لبيعه خارج البطاقات) ، والخطورة فى بعض الأحيان تكمن فى استخدام غير القادرين لحصصهم على البطاقات لبيعها للقادرين بأسعار قد تقل عن أسعار السوق الحرة وهنا أيضا ضرورة ترشيد الاستهلاك ، وتنمية الرعى الاستهلاكى بكل الوسائل ونبذ الاسراف ، وتخصيص حصص معقولة ومنخفضة على بطاقات السلع الأساسية ، وأى مواطن يريد زيادة فى استهلاكه عليه أن يلجأ إلى السوق الحرة ، وقد أثبتت دراسات كثيرة أن استخدام الدعم بهدف تخفيض الأسعار ، كثيرا ما يؤدي إلى عكس المقصود به ، كما أن الدعم الذى لا يفرق بين المستهلكين يتم على حساب الدعم المفروض تقديمه للإنتاج ، وقد رأينا فى الجزء الأول من هذا الكتاب كيف أن جميع الدول المتقدمة تقوم بعمليات دعم لصناعاتها ، وأبحاثها وتصديرها ، والسوق الأوروبية المشتركة استخدمت سياسات الدعم بالنسبة للمزارعين لتشجيعهم على

الانتاج، وبالتالي فإن الانتاج يكون مدعما، ثم بعد ذلك التخزين، ثم دعم الصادرات وانتقلت العملية من السلع الزراعية إلى السلع الصناعية، كما أوضحنا سالفًا، ويصل الدعم للفقراء في الولايات المتحدة، (welfare, medicaid, housing, food) إلى ٦٩ بليون دولار سنويا يمثل ٧٪ من اجمالي الموازنة، أما دعم الزراعة فيصل إلى أكثر من ٨ بليون دولار سنويا، وتعديل معاشات رجال الخدمة العامة والقوات المسلحة بحيث تمشى مع ارتفاع الأسعار، يصل إلى بليون دولار سنويا، هناك حالات اذن ينبغي فيها استخدام الدعم ودور إدارة الاقتصاد هو فى توجيه الدعم إلى الأفراد والأنشطة التى تستحقها (التصدير - البحث العلمى والابتكار)، وعلينا البدء بالتخلص من أشكال الدعم غير المباشر فالدعم غير المباشر لا يظهر فى الموازنة العامة، حيث أنه يمثل فروق أسعار البترول فقيمة الدعم لمنتجاتنا البترولية حوالى ٢ مليار و ٢٧٠ مليون جنيه وهذا الرقم مقسم على ٧ أنواع من المنتجات البترولية: بوتاجاز / نافتا / كيروسين / غاز / ديزل / زيت الوقود / بيتومين / وبعض مؤسساتنا وشركاتنا تشتري منتجاتنا البترولية بثمن أقل بكثير عن الثمن الحقيقى، ويساهم ذلك فى تشويه الربحية الحقيقية لهذه الشركات، وتعطينا صورة غير حقيقية للأوضاع المالية داخل شركاتنا الوطنية، كما أنه يمثل فروق أسعار العملات الأجنبية (سواء منها ما يستخدم فى استيراد السلع التموينية المدعمة، أو ما يوجه منها للاستثمار فى شركات القطاع العام، هذا بالإضافة إلى استثمار الدولة فى القطاع العام والذى تحصل فيه على فائض قدره حوالى ٤٠٠ مليون جنيه، بدلا من ٢ مليار جنيه، والفرق بين الرقمين يمثل دعما غير مباشر، حيث أن هذه الشركات لا تستطيع أيضا أن ترفع أسعار منتجاتها بتوجيه من جانب الدولة، حتى لا يتأثر الجمهور بارتفاع الأسعار، أما باقى السلع التى لا تتعرض لرقابة الدولة ولا تحصل على دعم، فمثلا كيلو الفاكهة الذى ينتج محليا يباع بـ ٣ جنيه أى ما يشتري ١٥٠ رغيف خبز أو ٦٠ رغيف طباقى والايجار القديم لشقة فاخرة على النيل يوازى ثمن كيلو لحم؟!؟! وتتجه الحكومة الآن فعلا إلى زيادة أسعار المنتجات البترولية والطاقة لتصل إلى السعر العالمى خلال بضع سنوات كذلك رفع أسعار بعض الخدمات لكى تغطى تكاليفها (السكة الحديد والنقل العام).

* إن عملية الدعم تعتبر عملية تبادلية بين الأفراد والحكومة، حيث تأخذ الحكومة فى النهاية من الأفراد فروق الأجور والاسعار الحكمية عن الأسعار الواقعية فى

السوق ، بينما تتحمل الحكومة تكاليف تقديم السلع بأسعار أقل من قيمتها الحقيقية ، والخطأ فى هذه العملية هو أن مواجهة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بقرارات إدارية متلاحقة ، ومزيد من التدخل المركزى للحكومة ، أدى إلى اختلال التوازن الطبيعى بين الأسعار ، فوزارة التموين مثلاً مُصِرَّةً على تثبيت سعر زجاجات المياه الغازية الصغيرة (الانتاج يتجه الآن للزجاجات الكبيرة مع رداءة جودة الزجاجات الصغيرة) ولا بد أن نتساءل هل من المعقول أن تتدخل وزارة التموين فى اختصاص تسعير شركات القطاع الخاص الصناعية فى هذا المجال لدرجة أن تجبرهم فى النهاية على الخسارة فربط السياسة السعرية بقرارات ادارية مركزية لا يمكن أن يساير المتغيرات فى قطاع الأعمال ، وخاصة تلك المرتبطة بالمعاملات مع العالم الخارجى ، وفى ضوء ذلك فإن لجنة السياسات يلزم أن يكون دورها فى السياسة السعرية مرتبطاً بالضوابط الاقتصادية للتسعير ، وتحقيق التوازن فيما بين تكلفة عوامل الانتاج والاسعار ، وليس بإصدار قرارات التسعير ذاتها التى يلزم أن يكون الدور فيها للشركات ، ولا بد من وجود نظام تكاليف كفاء وفعال بحيث يعطى التكلفة الحقيقية للسلعة مع ضرورة الاتفاق التام على مفاهيم التكلفة لأنه لا يمكن الحث على ضرورة تغيير السياسة السعرية ونحن لا نعرف كم يتكلف المنتج ، بل دليل أن عملية تحريك الأسعار التى حدثت بإعطاء رؤساء مجالس ادارة الشركات فى القطاع العام الحرية فى تحريك أسعار المنتجات كانت عملية فاشلة ، لأنه بمجرد أن أعطى هؤلاء الحق تسابقوا فى رفع الأسعار دون أية دراسة حقيقية ، بل كان ذلك يتم بطريقة عشوائية بالمقارنة بالبدايل المتاحة فى السوق وبالتالي سحب منهم هذا الحق مرة أخرى حيث اتخذ البعض من عملية تحريك الأسعار فرصة لتغطية أخطاء كثيرة ، فكان الرفع يتم بابتداع أصناف جديدة للمنتج وهو نفسه القديم بإضافة علامة ، أو تغيير شكل العبوة مما أثار استياء المستهلك ودفع الحكومة إلى خفض بعض الأسعار مرة أخرى ، ومن الجانب الآخر فإن وزارة التموين تريد توفير السلع التموينية بأى شكل وبإسراف حتى لاتلام على أية أزمة تموينية ، دون اعتبار لما هو متاح ، حتى يصبح الاغراق فى السلع التموينية بديلاً مريحاً سهلاً عن أية محاولة جديدة لتحسين نظم التسويق ، وتخفيض هامش العملية التسويقية وهذا فى النهاية فاقد قومى وسوء لتوزيع الدخل حتى تصل هامش الوسطاء فى قطاع السلع الغذائية إلى ٧٠ ٪ من قيمة السلع ونرى أهمية فصل التجارة الداخلية عن

التمويل فالمفروض أن يكون التمويل ممثلاً في صندوق دعم للأسعار «محسوبا على أساس الفرق بين السعر الاقتصادي والاجتماعي» فالمفروض أن تكون كل سلعة مدعومة مدرجة بالبطاقات وتوزع عليها، وفيما عدا السلع الأساسية ذات الأثر على ذوى الدخل المحدودة، أو التي لها أولوية اجتماعية، يكون التسعير على أساس آليات السوق تحت مظلة منافسة متكافئة، ويكون الدعم مباشراً للمستهلك النهائى عن طريق أجهزة التوزيع وتمويل من «صندوق الدعم» ومن المفروض أن تكون هناك فوائض فى الموازنة الجارية- فى الأجل الطويل- تكفل التمويل الذاتى للتنمية، كما أنه لا يمكن الاستمرار فى تمويل الاستثمار عن طريق القروض ثم نغضى أقساط هذه القروض بقروض أخرى، لأن ذلك يؤدى إلى مزيد من التضخم والأزمات، إذن فإن أمامنا لكى نصح عملية الاستثمار، ضرورة تصحيح التسعير، وهو المصدر الأساسى لتحقيق الفوائض التى تمول الخزانة العامة بالضرائب السيادية وبحقوق الدولة فى الأرباح وكذلك المصدر الأساسى لتمويل صندوق الدعم والتمويل الذاتى للاستثمار، وبالتالي فإن مناقشة الدعم عامة، وتمويل صندوق الدعم خاصة، لا يمكن أن تتم بعيداً عن مناقشة النظام الضريبى وتطويره بالتوسع فى تطبيق نظام الضريبة المباشرة، والعمل على توحيد نماطيا حتى يسهل الخصم من المنبع ودراسة وتحليل شكل الضرائب غير المباشرة، ووضع تعريفه متدرجة لضريبة الاستهلاك تختلف حسب نوع السلعة وشكل الطلب عليها، بحيث تتحقق العدالة فى توزيع العبء الضريبى بين المواطنين، ويضيق الخناق على مصادر الكسب غير المشروع، وفرض ضرائب مرتفعة على الأرباح القدرية وتستخدم الضريبة غير المباشرة فى ضغط الانفاق المظهرى والترفى، الأمر الذى يكون من شأنه إعلاء قيم الجدية فى السلوك العام والخاص، والبعد عن المغالاة فى المظهرية، ومن ثم تكريس الوقت والجهد والمال فى تعظيم الناتج ورفع الانتاجية فإن الهدف يجب أن يكون دفع الأفراد إلى الانتاج مع تقليل الاستهلاك، فتجعل هناك ضريبة على كافة أوجه الانفاق والاستهلاك مع إعفاء الحد الأدنى من الاستهلاك للسلع الضرورية والأساسية لأصحاب الدخل المحدودة، والضريبة على القيمة المضافة (Value Added Tax) VAT وهى ضريبة على المبيعات متعددة المستويات (multistage sales tax) من أفضل نوعيات الضريبة، ويفضلها رجال الأعمال بالخارج عن الضرائب الأخرى، وهى غير ضريبة الاستهلاك والتي تطبق

مثلا على السجائر والبنزين وأدوات التجميل الخ .. فلنفرض مثلا أنه تقرر فرض ضريبة استهلاك ١٠٪ على سعر شراء مطبخ مودرن ولنفرض أن السعر النهائي للمستهلك هو ١٠٠٠ جنيه فإن تحصيل الضريبة على القيمة المضافة يتم على الوجه التالي :

أ- مورد الخامات يبيع إلى المنتج خامات بـ ٢٥٠ جم ، تحصل منها ٢٥ جم لضريبة VAT .

ب- المنتج يبيع إلى تاجر الجملة بـ ٦٥٠ جم ، تحصل منها ٤٠ جم (أى ٦٥ - ٢٥) .
ج- تاجر الجملة يبيع إلى تاجر التجزئة بـ ٧٥٠ جم ، تحصل منها ١٠ جم (أى ٦٥ - ٧٥) .

د- تاجر التجزئة يبيع إلى المستهلك بـ ١٠٠٠ جم ، تحصل منها ٢٥ جم (أى ١٠٠ - ٧٥) .

إذن اجمالى الضريبة المحصلة على القيمة المضافة = ١٠٠ جم = ١٠٪ من سعر البيع .

* وقد سبق للدكتور حازم الببلاوى اقتراح هذا النوع من الضريبة على الاستهلاك منذ عدة سنوات ، ومزايا ضريبة القيمة المضافة VAT أنها تحصل من أنشطة خدمية لم تكن تتحمل بضريبة المبيعات (كان يتحملها دائما المنتج!) ، كما أن ضريبة الاستهلاك على المنتج فقط دون الموزع ، ستعطى أفضلية للسلع المستوردة (والتي تعفيها دولها من ضريبة الاستهلاك عند تصديرها) كما أن الضريبة على المبيعات عند منافذ التوزيع فقط ، تعطى هى الأخرى أفضلية للسلع المستوردة ، حيث أنها تحصل بناء على التكلفة عند وصولها فى مصر ولا يدخل فى هذه التكلفة مصروفات الدعاية والاعلان التى يتحملها مثلا المنتج المحلى ويدخلها فى تكاليف منتجاته ، وبالتالي تحسب الضريبة على سعره النهائى شاملا مصروفات الدعاية والاعلان!

* وتطبق ٤٣ دولة الآن ضريبة القيمة المضافة بنسب مختلفة لكى تساند الدعم فى الإسكان الشعبى والخدمات الصحية والبرامج الأخرى :

كوريا الجنوبية	٪ ١٠	بلجيكا	٪ ١٩
السويد	٪ ١٢,٩	شيلي	٪ ٢٠
ألمانيا الغربية	٪ ١٤	هولندا	٪ ٢٠
بريطانيا	٪ ١٥	الدانمارك	٪ ٢٢
المكسيك	٪ ١٥	ايرلندا	٪ ٢٥
ايطاليا	٪ ١٨	ساحل العاج	٪ ٢٥
فرنسا	٪ ١٨,٦		

* وتمثل هذه الضريبة حوالى ١٥ إلى ٢٠ ٪ من إيرادات الدولة السيادية .

* ومن الواجب فصل أعباء الدعم السلعى مع الموارد المالية المرتبطة بضرائب الاستهلاك فى موازنة مستقلة تخصص لتطبيق سياسة التمييز السعرى لتحقيق عدالة توزيع الدخل ، وبحيث يتم تمويل أعباء الدعم كما أشرنا فى حدود موارد ضريبة الاستهلاك دون الرسوم الجمركية على مستلزمات الانتاج التى يجب تنقيتها من التدخل الاجتماعى وقصرها على الهدف الاقتصادى لحماية الانتاج المحلى فى مواجهة المستورد .

٢٠٣٠٥ . معاملات سوق المال :

* نص قانون شركات القطاع العام الصادر فى بداية الستينيات على عدم تداول أسهم شركات القطاع العام فى بورصة الأوراق المالية وبالتالي انعزلت شركات القطاع العام وقياداتها عن أحد مصادر التقييم الهامة ، فالسوق المالية تحدد قيم الشركات ومدى نجاحها من خلال التعامل على أسهمها ، وهذا هو التفاعل الطبيعى سواء أكان ذلك فى السوق السلعية ، أم فى السوق الخدمية ، أم فى سوق رأس المال ، أم فى بورصة الأوراق المالية ، فالتفاعل بين قوى العرض والطلب يحدد قيمة الشركة أو قيمة الاستثمار فى هذه الشركة ويعطى مؤشرا لكى يحكم الناس على نجاح أو فشل إدارة الشركة وهناك بالطبع سلبيات فى مثل هذه النظم الطبيعية لأنه ليس هناك نظام كامل ، ولكن الأفضل والأقرب إلى المنطق هو النظام الطبيعى الذى قمنا بتعطيله وإحلال الأدوات المصطنعة بقرارات إدارية مركزية بدلا منه ، وسوق المال فى مفهومه العام يتمثل فى عنصرين منفصلين ، وان كانا متكاملين ، هما سوق النقد Money Market وسوق رأس المال Capital Market حيث يتمثل سوق

النقد فى الجهاز المصرفى الذى يخلق الأصول المالية وينظم تداولها ، بينما يتمثل سوق رأس المال فى تداول الأصول المالية ذات الآجال الطويلة (الأسهم والسندات) ولذلك فان تشجيع طرح وتداول أسهم مختلف الشركات القائمة حاليا ، يعتبر بمثابة دفعة قوية لتنشيط رأس المال فى مصر ، خاصة فى ضوء التطور الملحوظ والملموس فى النظام المصرفى خلال السنوات الأخيرة ، ولقد صدر القرار الجمهورى رقم ٥٢٠ لسنة ١٩٧٩ بإنشاء الهيئة العامة لسوق المال التى توافرت لها الصلاحيات المناسبة لأداء عملها ، فلماذا لم تنشط سوق المال منذ هذا التاريخ ؟ لأن أى سوق تحتاج إلى سلعة للتداول ، فلقد ركزنا على السلطة الاشرافية ، وهيئة للرقابة هذا فى حين أنه فى جميع أنحاء العالم نجد أن سوق المال تنمو وبعد ذلك إذا وجد سوء تصرف أو استغلال فتبدأ السلطة الرقابية للدولة للتدخل من أجل التنظيم ، فنحن قبل أن توجد سلعة للتداول عظمتنا دور الرقابة (ورغم ذلك تركنا شركات التوظيف سنوات) ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار بالنسبة لرأس المال الأجنبى فإنه سوف يتم يوما ما تصفية مراكز الشركاء الأجانب فى المشروع (بعضهم أو كلهم) ، ولذلك فلا بد من إعطاء الفاعلية لسوق الأوراق المالية لتعمل كجزء من الجهاز الاقتصادى للدولة ، حتى يستطيع المستثمر عن طريقها التخلص من نصيبه دون تعريض كيان المشروع للخطر ، أو زيادة العبء على ميزان المدفوعات وخاصة ان قانون الاستثمار قد أتاح للمستثمر الأجنبى حق تحويل رأسماله بعد ٥ سنوات من المشروع ، وتنشيط سوق المال عامة وسوق الأوراق المالية خاصة يحتاج إلى العديد من الاجراءات أهمها :

١ - السماح بتداول الاسهم والسندات التى قد تصدر كنتيجة لتسويات ، أو كنتيجة للسماح بتداول أسهم القطاع العام بتعديل المادة العاشرة من القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ ، بل ان تداول هذه الأسهم سيعطى فرصا أكبر للسياسات المالية الحكومية للتدخل والتأثير بفعالية فى مواجهة بعض المشاكل المالية والنقدية والتضخمية التى قد يواجهها الاقتصاد المصرى باعتبار أن الدولة تملك حصة كبيرة من أسهم الشركات العاملة فى مصر .

٢ - الغاء التفرقة فى المعاملة بين الأوعية الادخارية والاستثمارية ، فبالرجوع إلى أحكام الباب الخامس من قانون الضرائب الذى يتناول نطاق الضريبة العامة على الدخل ، نجد أن الإيرادات الناجمة عن الشركات وفوائد السندات التى يحصل عليها

الأشخاص الطبيعيون ستعفى فقط على أساس ٥٠٪ مما تم توزيعه وهنا تظهر التفرقة بين معاملة الأوعية الادخارية والأوعية الاستثمارية، فبينما ناتج المدخرات المصرفية معفى إعفاء مطلقا، يقتصر الإعفاء بالنسبة لناتج الأسهم والسندات المتداولة في البورصة بنسبة ٥٠٪ فقط، وعلينا أن نوجه اهتمامنا بالتنمية الادخارية كوسيلة لتنفيذ النشاط الاستثماري، وليس كهدف نهائى فى حد ذاته.

٣- أن القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ أعطى البنك المركزى الحق فى تحديد أسعار الفائدة على الودائع المصرفية بالجنيه المصرى فاستبعد بذلك تطبيق الاحكام الواردة فى القانون المدنى والتي حددت كحد أقصى للفائدة ٧٪ وهو معدل الفائدة الذى كان معمولاً به قبل صدور القانون ١٢٠، ولكن اقتصر التعديل على البنوك فقط، ومازال قائما بالنسبة للأنشطة الأخرى غير البنوك وأهمها نظام التأجير التمويلي وإصدار الشركات من السندات فى هذا النظام مما أدى إلى تعثره.

٤- إصدار سندات حكومية للتنمية توفر نوعا جديدا من الاستثمار المأمون، وتمتص مدخرات صغار المودعين، وتنمى الوعي بمعاملات البورصة بيعا وشراء، وعلى المستوى القومى فإن هذه السندات تقوم بامتصاص السيولة، وتمويل بعض مجالات الاستثمار طويل الأمد (مسألة إصدار سندات بهدف تغطية عجز الموازنة العامة للدولة غير ذات موضوع، خاصة وان لها آثاراً وانعكاسات تضخمية بل يجب أن يتحدد الهدف الأساسى لإصدار السندات فى توفير موارد تمويلية جديدة وتشجيع المشاركة الشعبية فى تمويل مشروعات التنمية، وجذب المدخرات، وتنشيط معاملات سوق المال) وتعتبر السندات الحكومية أحد المصادر الرئيسية لتمويل الخطط والبرامج الاستثمارية لمختلف الحكومات فى إصدار أنواع مختلفة، منها المتوسط الأجل وطويل الأجل، ومنها ما يتميز ببعض الحوافز الآجلة أو العاجلة، ومنها ما يتيح بعض المزايا أو الامتيازات لأصحابها مثل تشجيع الاقتراض بضماناتها وإعفاءها من الضرائب، أسوة بما هو متبع فى شهادات الاستثمار ومن التجارب الناجحة، السندات التى طرحها بنك إنجلترا مأمونة التضخم ومضمونة من الدولة، وهى «سندات متحركة القيمة، ومرتبطة بالأرقام القياسية لنفقات المعيشة»، ومن أهم السندات المصدرة والمتداولة حاليا فى الولايات المتحدة:

(١) سندات الخدمات العامة (تليفون / كهرباء / مياه).

(٢) سندات النقل (سكك حديد / طيران / نقل).

٥- إن جذب المستثمرين للمشاركة أو المساهمة في رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام ، يعتبر مطلباً أساسياً سواء في مجال تطوير الشركة ، أو تنشيط سوق المال ، وبالتالي فإنه من الضروري إلغاء المادة ١٠ من القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ والتي تنص على ضرورة الحفاظ على نسبة الملكية العامة في رؤوس أموال شركات القطاع العام التي يتقرر زيادة رؤوس أموالها .

* ويقتضى الأمر أيضاً دعم وتشجيع إقامة شركات الاحتتاب وأمناء الاستثمار (تتولى عمليات طرح وبيع الأسهم والسندات وجهود الترويج للمشروعات الجديدة) وتشجيع وتحفيز نشاط شركات التأجير التمويلي (تدبر المعدات الاستثمارية مقابل إيجار سنوي) وتشجيع إقامة شركات رأس المال المخاطر *Venture Capital* .

* ومع تنظيم سوق المال والرقابة عليه وتشجيع وسائل تراكم رأس المال وطرق استخدامه في المشروعات الانتاجية ، يمكن أن تزدهر أيضاً سوق ثانوية للأوراق المالية ، ويقترح الدكتور ابراهيم شحاتة في هذا المقام تشجيع الاتفاق بين مؤسسة التمويل الدولية (من مجموعة البنك الدولي) وبعض البيوت المالية العالمية على إنشاء « صندوق استثمار لمصر » على نمط الصناديق التي أنشئت للمكسيك وكوريا وتايوان والهند وماليزيا ، وهذا الصندوق وسيلة لتجميع رؤوس الأموال تحت إدارة مشتركة تتولى استثمارها في الوحدات الانتاجية المختلفة (قائمة أو جديدة - عامة أو خاصة) وتكفل حرية تداول المساهمات ، بما يشجع استمرار التعامل ، ويساهم في ازدهار سوق ثانوية للأوراق المالية ، ويمكن أن يستجلب هذا الصندوق مساهمات مصرية في إطار خطة التنمية ، وبموافقة الحكومة المصرية ، وقد نجحت التجارب السابقة في هذا الشأن ، بل ومكنت مشروعات الدول المعنية من بيع أسهمها في الأسواق العالمية ، ومن الاقتراض باسمها في هذه الأسواق دون ضمان حكومي ، ولا بد أيضاً من تحركنا وتواجدنا في الأسواق المالية العالمية ، وإن تقوم بنوكنا الوطنية بافتتاح أفزعا لها بالخارج .

٥٣٠٣٠٥ الاستثمار والادخار

* بعد خمسة عشر عاماً من صدور قانون الاستثمار رقم ٤٣ مازال حجم الاستثمار العربي والأجنبي في مصر ضئيلاً ، ففي ٣٠ يونيو ١٩٨٧ كان عدد المشروعات الموافق عليها طبقاً لهذا القانون يصل إلى ١٦٣٠ مشروعاً برأسمال إجمالي ٧,٣

بليون جنيه، وثلثا هذا العدد فقط هي المشروعات المنتجة أو تحت التنفيذ، وهذه الاستثمارات موزعة على الوجه التالي:

- استثمار مصري ٤,٧٨١ مليون جنيه بنسبة ٦٥,٢٪ من مجمل الاستثمارات
 - استثمار عربي ١,٣١٧ مليون جنيه بنسبة ١٨٪ من مجمل الاستثمارات
 - استثمار من الولايات ٣٨٤ مليون جنيه بنسبة ٥,٢٪ من مجمل الاستثمارات المتحدّة

- استثمار دول السوق ٤٤٦ مليون جنيه بنسبة ٦,١٪ من مجمل الاستثمارات الأوروبية

- آخرون ٤٠١ مليون جنيه بنسبة ٥,٥٪ من مجمل الاستثمارات والمصريون يمتلكون ٧٠٤ مشروع من هذه المشروعات بنسبة ملكية ١٠٠٪ ورأسمال ٢,٧ بليون جنيه، والمستثمرون المصريون أيضا يشاركون الأجانب في ٧٧٨ مشروع برأسمال مشاركة مصري يصل إلى ١,٩٢ بليون جنيه.

وتصل جملة الاستثمارات الأجنبية إلى ٢,٧ بليون جنيه فقط تمثل الولايات المتحدة ١٤٪ منها، ولا تشمل هذه الأرقام الاستثمار الأجنبي وفقا للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ أو فى المجال البترولى، وبالنسبة لاستثمارات الدول الغربية فإنها موزعة على الوجه التالي:

مشروعات موافق عليها (مليون جنيه)	مشروعات منتجة وتحت التنفيذ (مليون جنيه)	الدولة
٣٨٤	١٨٢,٦	الولايات المتحدة
١١٤,٦	٩١,٣	ألمانيا الاتحادية
١٠٦	٤٦,٧	فرنسا
٩٠	٨٠,٧	لوكسمبورج
٧,٩	٤,٨	بلجيكا
٦٠	٥٢	المملكة المتحدة
٤١	٣٣,٥	اليابان
٣٨,٣	١٥,٥	إيطاليا
١٠	٥,٤	الدانمارك
٨,٧	٣,٩	هولندا
١٠,٥	١٠,٥	اليونان

* ويصل إجمالي الاستثمار الأمريكي في مصر إلى حوالي ١,٥٦ بليون دولار منها ١,٣ بليون دولار في مجال الكشف عن البترول وحوالي ٢٥٥ مليون دولار فقط (أقل من رقم أعمال شركة متوسطة الحجم في أمريكا) في الصناعة والخدمات والشركات الأمريكية العاملة في مصر في المجال الصناعي عددها ٢٧ شركة أهمها :

American Motors Corp., Colgate Palmolive, Reynolds Aluminum, Warner Lambert, Otis, Squibb, Xerox, Union Carbide, G. M. Trucks, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Ideal Standards.

ومن الضروري أن نتساءل عن أسباب الخلل في المعاملات التجارية مع الولايات المتحدة عامة، وفي الاستثمار خاصة، وذلك بالرغم من الهيئات المشتركة والمكاتب والاجتماعات الدورية والدراسات والمؤتمرات التي تعقد على كافة المستويات بين البلدين!

فالولايات المتحدة أهم شريك تجارى لمصر (٢٣٪ من اجمالي الواردات المصرية) ومصر في عام ١٩٨٧ تمثل ثامن أكبر سوق للولايات المتحدة في مجال المنتجات الزراعية، حيث بلغت وارداتنا ٧٦٢ مليون دولار ومصر أكبر مستورد للقمح، والسوق المصرية من أهم عملاء أمريكا في الذرة والشحومات والدخان والقطن وكسب الصويا، ورغم ذلك فإن صادرات مصر للولايات المتحدة في نفس عام ١٩٨٧ لم تزيد عن ٤٩٨ مليون دولار، شكّل البترول ٤٠٪ منها، يليه القطن والمنسوجات، وقد يكون من الصعب علاج العجز في الميزان التجاري بين الدولتين عن طريق الصادرات المصرية التقليدية، ولكن بالقطع كان يمكن موازنة هذه العلاقة بواسطة الاستثمارات الأمريكية في مصر والتي توجه بعد ذلك منتجاتها للسوق الأمريكية أو العالمية.

* وتنص العديد من قوانين الاستثمارات في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء على ضرورة تحقيق نسبة معينة (يحددها القانون) للقيمة المضافة للمشروع بحيث لا تقام وحدات تجميعية بحتة *Screwdrivers units* والتي تعتمد على استيراد كل مكوناتها من الخارج مع نسبة بسيطة جداً من القيمة المضافة ناتجة عن التجميع المحلى، وتحارب الدول الآن قيام مثل هذه المشاريع على أراضيها، لأنها نوع من الاستيراد المستتر والمستمر، كما أن الامتيازات والاعفاءات المادية

الموقوتة تغري المستثمرين على تفضيل المشروعات ذات الربح العاجل ، مع تشجيع سياسة أعلى ربح موزع ، وأقل ربح محتجز ، وهي حقا ضارة بالاقتصاد القومي وبمناخ الاستثمار طويل المدى ، فمن الأجدى توحيد النظرة إلى « المشروع » بغض النظر عن ملكيته لأى من القطاعات الثلاث ، وفى ظل استراتيجية واضحة ثابتة ومعلنة عن المزايا والمساندات الممنوحة لهذا « المشروع » سواء قام بتنفيذه قطاع مشترك أو خاص أو عام وبالتالي فإن المزايا والتسهيلات تعطى باختلاف أهمية المشروعات وضرورتها وحيوتها للاقتصاد القومي ، اذ لا تضع الدول معيارا وحيدا لجميع المشروعات ، ومشروعات المشاركة بالذات يمكن أن تحصل على المزايا والإعفاءات إذا خدمت أغراض التصدير واجتذاب موارد للنقد الأجنبي تزيد بقدر واضح عن استخداماتها من النقد الأجنبي فالربح السريع قد يكون عائقا للتنمية الاقتصادية ، كما أن سعى الشركات المتعددة الجنسية فى الحصول على عوائد مالية سريعة يولد ضغوطا اجتماعية وسياسية واقتصادية لا مفر منها فى الدول النامية التى تستثمر فيها .

ومن هنا يأتى دور الدولة وتشريعات الاستثمار التى تنظر إلى كل جوانب المشكلة الاقتصادية ، ونأمل أن يأخذ قانون الاستثمار الموحد الجديد عوامل الخلل هذه فى الاعتبار مهيبا بذلك مناخا صحيا لاستثمار جاد وفعال .

• ويرجى تحقيق الاستقلال لصناديق التأمين الاجتماعى ، وإعطائها الفرصة لاستثمار أموالها فى اطار خطط التنمية ، وبهذا تستطيع الصناديق أيضا وبمواردها الذاتية التمكن من تصحيح المعاشات النقدية بما يتلاءم مع الارتفاع فى الأسعار (أى المحافظة على القوة الشرائية للمعاش وليس الرقم النقدى لهذا المعاش) كما يرجى أن تعزز السياسة النقدية على تشجيع كل من عمليات الادخار والاستثمار ببنده وسائل أهمها أسعار الفائدة عن طريق منح أسعار مناسبة على الودائع وفى الوقت نفسه فرض أسعار متدرجة على القروض وفقا للغرض من استخدامها وفى اطار الخطة وعلينا التنويه بتأثير الانخفاض المستمر للجنيه المصرى أمام الدولار الأمريكى على عمليتى الاستثمار والادخار ، وبالرغم من أن سبب هذا الانخفاض يعود إلى جميع عوامل الاختلال المعروفة ، والتى ذكرناها إلا أننا نعطى للدولار فى عمليات الادخار والاستثمار والصرف الأجنبى وضعا احتكاريًا ، بمعنى أن بنوكنا بدءا من البنك المركزى لا تحتفظ بسلة عملات ولذلك نرتبط بعملة واحدة بكل

تقلباتها فى حين أن تقلبات العملات المختلفة لا تكون دائما فى خط واحد ويمكن أن تصحح بعضها، ومن هنا ضرورة ربط الجنيه المصرى بسلة من العملات الأجنبية بدلا من الدولار الأمريكى فقط، ويمكن للأوعية الادخارية بالعملات الأخرى، وكذلك تحويل رأس المال فى الشركات الاستثمارية بعملة الشريك الأجنبى، أن تساعد فى تصحيح هذا الخلل، كما أنه من الضرورى أن يكون رأسمال كافة المشروعات فى مصر بالجنيه المصرى وليس بالدولار (باستثناء المناطق الحرة بالطبع) ولقد علمتنا التجربة (الأرقام هى الدليل) أن الاستثمار المصرى هو الذى يجب أن يحظى بكل اهتمامنا، وهو القادر على جذب الاستثمار الأجنبى.

كما أن سوق الاستثمارات الدولية ليست سوقا للمشتري، بمعنى أن أية دولة تقرر تشجيع الاستثمارات، فإنه فى اليوم التالى لاتخاذ مثل هذا القرار سوف تتدفق رؤوس أموال ضخمة إليها، ولكن سوق الاستثمارات هى سوق للرائعين، وليست سوقا للمشتريين، بمعنى أن صاحب رأس المال (بما فيه المصرى) لديه العديد من الفرص لاستثمار رأس ماله فى مختلف قارات العالم، وغالبية المستثمرين المصريين يفضلون الاحتفاظ بنواتج أرباحهم- عن أنشطتهم فى مصر- فى الخارج بدلا من تدفقها مرة أخرى فى القناة الاستثمارية!

٤٠٣٠٥ سياسة الحماية :

* هناك من يؤيد المنافسة المطلقة ويدعو إلى حرية الاستيراد واطلاق الاستثمار الأجنبى لانتاج سلع منافسة فى الداخل، والذين يتحدثون عن مساوىء سياسة الحماية على الأمد الطويل يجب أن يعلموا أنها سياسة مستمرة للدول الصناعية المتقدمة (أوضحنا ذلك بالتفصيل فى الجزء الأول من هذا الكتاب) ولكنها سياسة ديناميكية ومتغيرة حسب الفوائد المرجوة من كل حالة، فإذا كانت الحصة للتصدير مثلا ستزيد نتيجة اتفاقات على رفع الحماية، فلا بد إذن من رفع الحماية، ولا يوجد فكر واحد ثابت ولكن ادارة الاستراتيجيات والسياسات عملية معقدة ويجب الا نحاول وضعها فى قوالب سهلة ومبسطة، وحتى الشركات الأجنبية العالمية التى أنشأت مشروعات فى مصر طلبت حماية منتجاتها المصنعة محليا (شركة Eveready الأمريكية للبطاريات الجافة مثلا) وإذا نظرنا للدول النامية وسط ظروف المنافسة العالمية الشديدة، فهل يمكن فى التسعينات خلق نشاط فى أى دولة منها

مماثل لما حدث فى السبعينيات بكوريا وتايوان وهونج كونج ؟ أغلب الاقتصاديين العالميين ، وعلى سبيل المثال بول سامويلسون *Paul Samuelson* قالوا صراحة أنه لا يوجد منفذ فى الأسواق العالمية حاليا لنجاح أى دولة من الدول النامية فى تعديل مسار اقتصادها على طريق التصدير ، الا إذا ركزت على السلع التى تسمى «منتجات أولية» مثل المنتجات الزراعية أو التصنيع الزراعى ، أو المواد الأولية والمنتجات الخام ، بل أن سامويلسون قد أضاف أنه من المتوقع أن ينهار قريبا سوق المنتجات الأولية لشدة التنافس عليه ، فقيمة الصادرات المصرية مثلا فى عام ١٩٨٥ بلغت ٤,١ بليون دولار ، فى حين بلغت قيمة الواردات فى هذا العام ١١,٢ بليون دولار ، وإذا نظرنا إلى هيكل الصادرات المصرية نجد أن سلعة واحدة فقط وهى البترول تشكل ٧٢٪ من مجموع الصادرات وأن المواد الأولية والسلع الزراعية تشكل ١٨٪ وصادرات السلع الصناعية ١٠٪ منها ٨٪ صادرات غزل ونسيج وبقية الصادرات ٢٪ فقط (هذه الأرقام طبقا لنشرة البنك الدولى) أما عن هيكل الواردات المصرية فإن السلع الغذائية تمثل ٢٥٪ والآلات والمعدات ووسائل المواصلات ٢٥٪ أيضا والسلع الصناعية الأخرى ٣٦٪ والمواد الأولية ١٠٪ والباقى للمنتجات البترولية ، والحماية ليست فقط فى فرض رسوم جمركية ، وإنما لها عناصر مختلفة مثل توفير العملات الأجنبية اللازمة لشراء المستلزمات ، وعدم فرض سعر منخفض لبيع السلعة ، وعدم فرض عمالة زائدة ، وكل الدول - كما أوضحنا فى الجزء الأول - تعمل حماية ، والولايات المتحدة تضغط على اليابان لتجعلها تأخذ قرارا منفردا من ناحيتها بأنها لن تصدر صادرات إلى السوق الأمريكية الا فى حدود معينة ، وكل صناعة تحتاج إلى حماية ، وليس عيبا أن نحمى صناعاتنا ، ومن الناحية الأخرى فإن المورد يصدر إلينا بسعر أقل مما يبيع به فى بلده ، لأنه يعفى من رسوم الانتاج ، فالقضية إذن ليست حماية أو لا حماية ، ولكنها حماية لا تصل إلى حد المنع ، وهذه الحماية مبررة ، لأن الذى يصدر إلينا يعطى اعانات مباشرة وغير مباشرة ، وسياسة احوال بعض الواردات هامة جدا فى الفترة الأولى نظرا لعدم القدرة على التصدير بأشكاله المختلفة ، وهذا طبيعى لفترة معينة ، ثم نبدأ بمرونة فى الابتعاد عن هذه السياسة بعد تشجيع الصناعة الوطنية ووضع مواصفات قياسية محددة تحمى المستهلك ، ولا يوجد ضرر فى أن يتحمل المستهلك المصرى بعض الأعباء فى المدى القصير فى سبيل أن تكون هناك صناعة

يمكنها أن تعطى فى المستقبل سلعة منخفضة الثمن وعالية الجودة ، لننتقل بعد ذلك إلى سياسة جديدة ، وهى عملية الانتاج من أجل التصدير ، وسياسة دائمة لإحلال الواردات لم تكن فى يوم من الأيام سياسة صناعية مقبولة ، كما أن سياسة احلال الواردات دون تقوية القاعدة الصناعية المحلية ، ودون تنمية القدرات للتصدير السلعى من أخطر السياسات ، فالمطلوب هو حماية الانتاج الوطنى فى اطار «منافسة مقبولة» والمنافسة قد تكون فى الداخل من شركات انتاج وطنى ، ومعنى هذا أننا لا نسمح باحتكار وطنى إلا فى بعض حالات الصناعات الاستراتيجية ، وأيضا لا نسمح بأن يقوم احتكار لسلعة تستورد من الخارج وتقضى على الانتاج الوطنى وتتربع على السوق ، وبالتالي فإن تهيئة المناخ الذى يحمى الانتاج الوطنى بقرارات مرنة وسريعة لهو قادر على علاج الخلل وتضييق الفجوة بين الانتاج والاستيراد ، ولاشك أن الصناعة المصرية «المحمية شبه الاحتكارية» عالية الأسعار منخفضة الجودة كانت بحاجة إلى هزة قوية من المنافسة والاحتكاك تدفعها إلى التحسين والتطور والتفوق ولكن ليس إلى الحد الذى يقتلها فى عقر دارها .

* ان علاج عوامل الاختلال المذكورة سواء بتشريعات أو قرارات سيخلق مناخا اقتصاديا عاما يتصف بالاستقرار *a stable macroeconomic environment* [نسبة منخفضة من التضخم - نسب عالية من الادخار - معدلات فوائد معتدلة - أسعار معقولة للصرف] ويسمح بتشجيع الاستثمار الانتاجى وأن دور الحكومة « وأدارة الاقتصاد » هو فى وضع السياسات الشاملة (الماكرو) الفعالة وليست السياسات الجزئية (الميكرو) *microeconomic* والتي تترك لقطاعات الأعمال المختلفة .

* لقد تدرجنا فى التسلسل من ضرورة تحديد « الفلسفة الاقتصادية » أولا ، وتشكيل « ادارة الاقتصاد » ثانيا ، إلى دور هذه الادارة ثالثا ، إلى علاج بعض (وليس كل) عوامل الخلل متمثلة فى الدعم والأسعار وسوق المال والاستثمار والادخار والحماية ، وكلها لا تتطلب غير قرارات مدروسة ، ولا تتطلب - حتى الآن - هز الجهاز الحكومى ، أو تحقيق ثورة ادارية ، بل هى قرارات لتهيئة مناخ تتعامل فى جوهرها مع الواقع المصرى دون إحداث تغييرات تؤثر على الأمن الاجتماعى أو الاستقرار ، ولا بد أن ننتقل إلى النقطة الرابعة فى التسلسل : فإذا نحن أوجدنا مناخا يهيبء نسبيا الظروف لانطلاق اقتصادنا

القومى ، فمن الذى سيقود حركة التقدم فى هذه المرحلة ؟ وفى مرحلة ما كان قطاع المقاولات يقود حركة التقدم ، وفى مرحلة أخرى قطاع النسيج ، وفى مرحلة من المراحل كان قطاع الزراعة يقود حركة التقدم ، وقد تستمر جميع القطاعات فى حركة تقدم وفى حركة توازن وعلينا الآن أن ننظر إلى امكاناتنا الحالية ونقف وقفة أساسية بحيث نعرف من الذى سيدعم حركة التقدم فى المجتمع من خلال قطاع معين ؟

٠٤٠٥ الامكانات : مالها وما عليها :

* إن اجمالى الناتج القومى فى ١٩٨٦ / ١٩٨٧ بلغ ٤٤ بليون جنيه خصّ الزراعة ١٩,٦ ٪ والصناعة والتعدين ١٥,٧ ٪ والبترول ١١ ٪ والباقي القطاع الخدمى ، وتستهدف الخطة الخمسية ١٩٨٧ - ١٩٩٢ ناتجا قوميا يصل إلى ٥٧ بليون جنيه (بأسعار ٨٦ / ٨٧) بنسبة ١٨,٦ ٪ للزراعة و ١٨,٣ ٪ للصناعة والتعدين و ٩,٦ ٪ للبترول .

٠١٠٤٠٥ القوى العاملة :

* منذ أكثر من ٢٥ سنة ونحن نتكلم عن تخطيط القوى العاملة ، ودور الثروة البشرية كمحور أساسى لحركة التقدم ، وصدر القرار الجمهورى رقم ٤٥٩ لسنة ١٩٨٢ بإنشاء «المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية والتدريب» ولدينا عدد لا يحصى من معاهد التدريب تابعة للوزارات والهيئات والشركات المختلفة ، وعقدت عشرات المؤتمرات ومئات من الدورات التدريبية ، ولقد عقد أخيرا «مؤتمر استراتيجيات العمالة فى مصر فى التسعينيات» أعدته وزارة القوى العاملة والتدريب ، واتصف التقرير النهائى للمؤتمر بالواقعية والمصارحة ، وقد جاء بهذا التقرير أن قوة العمل تتصف بتزايد حجم البطالة السافرة والمقنعة ، كما أن انتاجية العمل ورأس المال منخفضة فى أغلب الأحيان ، وجاء أيضا أن نصيب المشتغلين فى قطاع الزراعة يتناقص ، وإن قطاع الصناعة بدأ يتراجع كمستخدم لقوة العمل ، كما أن قطاع التشييد والبناء الذى توسع بسرعة فى استيعاب جزء من قوة العمل قد توقف عن الاستيعاب ، أما القطاع غير المنظم فقد برز دوره كقطاع أساسى فى استخدام العمالة ، وأبرز التقرير كذلك أنه نظرا لتضاؤل إمكان الهجرة للعمل بالخارج فى السنوات المقبلة فإن مشكلة العمالة سوف تتفاقم إن لم تتخذ بعض

الخطوات فى الحال ، ويشير التقرير المقدم من شعبة السياسات المالية والاقتصادية تحت موضوع « سياسات توفير فرص العمل » والذي ناقشه المجلس القومى للانتاج (أحد المجالس القومية المتخصصة) فى ١٤ / ١ / ١٩٨٩ إلى أنه بينما بلغ عدد السكان ٤٨,٢ مليون (فى عام ١٩٨٦) فإن حجم قوة العمل تقدر بـ ١٣,٦ مليون نسمة يبلغ عدد المشتغلين ١١,٦ مليون نسمة بنسبة ٨٥,٣ ٪ من قوة العمل بينما يصل عدد المتعطلين إلى ٢ مليون نسمة بنسبة ١٤,٧ ٪ من قوة العمل (حجم البطالة فى مصر ٢,١ مليون بتعداد ١٩٨٦ ، إلا أن وزارة التخطيط تتحفظ على هذا الرقم بسبب أن التعداد أجرى فى فترة ركود فيما يتعلق بتشغيل العمالة الزراعية ، مما أدى إلى ارتفاع عدد المتعطلين) وتؤكد الأرقام أن نسبة البطالة قد تضاعفت تقريبا خلال عشر سنوات (١٩٧٦ - ١٩٨٦) كذلك فإن التوزيع الجغرافى يضيف أبعادا جديدة إلى الصورة العامة ، حيث تتراوح نسبة البطالة على مستوى المحافظات بين ١,٣ ٪ فى محافظة جنوب سيناء و ٢٠,٥ ٪ فى محافظة كفر الشيخ ، وان المحافظات التسع ذات معدلات البطالة العالية هى : بورسعيد (التى تحولت إلى منطقة حرة !!) دمياط (المعروفة تقليديا باتساع قطاعها الحرفى) القليوبية والدقهلية وأسوان وكفر الشيخ وذلك بالإضافة إلى القاهرة والاسكندرية وسوهاج ، ويؤكد خبراء المجالس القومية المتخصصة على أن جانبا كبيرا من استثمارات القطاع العام فى الفترة الماضية ، قد وجه إلى مجالات الإحلال والتجديد ، وهى لا تخلق بذاتها فرص عمل جديدة ، اما بالنسبة للقطاع الخاص فإن استثماراته المحدودة فى القطاعات الانتاجية ، اعتمدت إلى حد كبير على التكنولوجيا المكثفة لرأس المال باعتبارها أعلى انتاجية ويشير التقرير إلى أن الخطة الخمسية الحالية تشير ضمنا إلى بطالة يصل حجمها إلى ٢ مليون تقريبا فى ٩٢ / ٩١ وذلك بافتراض تحقيق أهداف العمالة فيها بالكامل ، ويرى خبراء المجالس القومية المتخصصة ان أرقام العمالة المستهدفة بالخطة لا تعدو أن تكون مؤشرات أكثر من كونها أهدافاً محددة ، ففى غيبة معلومات كافية عن المعاملات الفنية للعمالة النوعية على مستوى القطاعات والأنشطة وتكلفة فرص العمل على المستوى القطاعى والتفصيلى ، فإن الربط بين أهداف الخطة فى الانتاج والنتاج والاستثمار ، وبين أهداف العمالة ، لا يمكن أن يتسم بالدقة المطلوبة ، كذلك فإن المراجعة الدقيقة لأرقام العمالة المستهدفة فى نهاية خطة ٨٣ / ٨٢ - ٨٧ / ٨٦ والتي تصل فى

مجمّلها إلى ١٣,٨ مليون مشتل في ٨٦ / ٨٧ ومقارنة هذا الرقم بالرقم المتخذ كأساس لخطّة ٨٧ / ٨٨ - ٩١ / ٩٢ وهو ١٢,٢ مليون مشتل يشير ضمّنيا إلى ان الخطّة الخمسية الأولى لم تحقّق سوى ٤٨٥ ألف فرصة عمل جديدة بنسبة لا تتجاوز ٢٣٪ من حجم المستهدف، ويقدر عدد أفراد قوة العمل (مشتغلين ومتعطّلين) في عام ١٩٨٨ بحوالي ١٤,٥ مليون فرد، وهو حوالي ٢٨٪ من السكان بينما تصل إلى ٤٠٪ في الدول الصناعية، مما يوضح ارتفاع نسبة الإعالة نظرا لارتفاع نسبة صغار السن إلى جملة السكان، وانخفاض نسبة مشاركة الإناث في العمل (كل مشتل يعول حوالي ٤ أفراد) ونسبة المشتغلين بالزراعة تصل إلى ٣٧,٥٪ وعمال الإنتاج ٢١,٢٪ والمهن الفنية والعلمية ١١,٣٪ والأعمال الكتابية ٨,٥٪ ونشاط الخدمات ٢٠,٣٪ والصناعات التحويلية ١٣,١٪ والتجارة والمطاعم والفنادق ٨٪ ويعمل بالقطاع الخاص ٦١٪ من إجمالي قوة العمل والحكومي ٢٠,١٪ والقطاع العام ١٠,١٪ والقطاعات الأخرى ٨,٨٪ وفي تقديرنا فإن نسبة البطالة في عام ١٩٨٩ قد تصل إلى حوالي ٢٠٪ كما لا توجد بيانات بخصوص البطالة المقنعة (تكس المشتغلين في الحكومة والقطاع العام) ومن المنتظر زيادة في قوة العمل من عام ١٩٨٨ إلى عام ٢٠٠٠ تقدر بحوالي ٦ مليون فرد، وهذا يعني ضرورة خلق فرص عمل منتجة لهم وللعاطلين حاليا، والذين يقدرون بحوالي ٢,٥ إلى ٣ مليون فرد، ولقد أخذت الدولة على عاتقها مسؤولية تعيين الخريجين منذ عام ١٩٦٤ بشكل جزئي، امتد بعد ذلك ليمثل مختلف الخريجين، بل إن خريجي التدريب المهني (التلمذة الصناعية) يتم تعيينهم عن طريق وزارة القوى العاملة، ولقد أدى هذا النظام كما رأينا إلى العديد من المشكلات التي تمثلت في مختلف صور البطالة المقنعة التي يعاني منها القطاعان الحكومي والعام والتي بالتأكيد أثرت على معدل الأداء والتكلفة فيهما علاوة على عدم إمكانية التصدي لمشكلة البطالة، مما يستدعي أن تعلن الحكومة أنها ستتخلل من تعيين الخريجين خلال فترة زمنية محددة، والنظر إلى جوهر سياسات خلق فرص العمل وليست سياسة التوظيف، فإذا لم نعلم برسم سياسات في الاستثمار والتكنولوجيا والأسعار والأجور لا تتفق مع الواقع، فلن نتحقق أي فائدة من سياسة التوظيف، كما أن التساهل في سياسات التشغيل وفي سلوكيات العمل بالتالي، هو من أكبر الآفات التي يمكن أن تصيب الإنتاج المعاصر وتقعده عن المنافسة، وأيضا

فقد وصل الشعب المصرى خلال السبعينات ومن خلال عوامل عديدة (الانفتاح- المصريون بالخارج- التليفزيون) إلى أنه يريد أن يستمتع بحياة غرب أوروبا وأمريكا ولكن يعمل كما يعمل بعض الإخوة فى الدول الأفريقية ، ونسينا أن الدول المتقدمة كبيرة أو صغيرة أقامت حضارتها ورخاءها على مبدأ «قيمة العمل الشاق» *The Value of Hard Work* ، ولقد فرحنا كثيرا بعمل المصريين فى الخارج وتحويلاتهم حيث أصبحت مصر فى السنوات الأخيرة ثالث أكبر مصدر فى العالم للعاملين (بعد المكسيك والباكستان) ويطلب كثير من الاقتصاديين بضرورة التدريب والتنظيم بحيث تكون هذه هى صادراتنا الأولى ، ولا بأس من هذا الاتجاه فى الفترة التى نمر بها ، ولكن يجب أن نعلم أن هذه السياسة- وان كانت تخفف العبء فى المرحلة الحالية- إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها فى السياسات طويلة المدى ، فنحن يمكننا استغلال القوى البشرية بثلاثة طرق :

١- تصديرها للخارج .

٢- تشغيلها وما يفيض من انتاجها يُصدَّرُ وبذلك يكون تصدير قدرات العاملين على شكل سلع .

٣- رفع القدرات الذهنية والعلمية للعاملين بحيث أنهم لا يُصدِّرون سلعا بل يُصدِّرون فكرا وعلمنا *know - how* .

وبالطبع فإن الطريقة الثانية والثالثة هما الضمان على المدى الطويل لتحقيق التقدم المنشود .

* وهكذا نرى أنه رغم الأهمية القصوى للقوى العاملة ، فهى القاسم المشترك لكل نشاط زراعى أو صناعى أو خدمى ، كما أنها الآن مصدر رئيسى من مصادر التمويل بالنقد الأجنبى والاندخار عن طريق العاملين بالخارج ، الا أنها ليست القطاع الذى سيقود التقدم (يتم التقدم من خلال القوى العاملة بالطبع ، ولكن ليس بقيادتها) نظرا لما يعانى به الآن هذا القطاع من اختلال يحتاج إلى قوة دافعة من خارجه لإطلاق ملكاته والقوى الكامنة فيه بحيث يتم تحويل الثروة البشرية إلى قوى منتجة .

٢٠٤٥ . الطاقة وحتمية الخيار النووى

● لقد كان عدد سكان مصر فى عام ١٩٥٠ تسعة ملايين نسمة ، ثم صار عشرين مليوناً فى عام ١٩٤٧ ، ونحن الآن ٥٤ مليوناً ، ولو كانت فرنسا مثلا تتكاثر

بنفس معدل النمو السكاني في مصر - خلال نفس الفترة منذ بداية هذا القرن - لأصبح تعدادها الآن في حدود ٢٠٠ مليون نسمة ، أي ثلاثة أضعاف عدد السكان الحالي ، ولأصبحت مشكلة المشاكل في فرنسا الآن هي « السكان » برغم كل مواردها وامكاناتها الحالية !!

ولقد حدث تطور كبير في كافة المجالات المتعلقة بحياة الإنسان المصري ، فإذا نظرنا إلى الأسرة المصرية قبل الانفتاح نجد أن القاسم المشترك بين المصريين (بصرف النظر عن الدخول) في هذا الوقت هو « الراديو الترانزستور » كجهاز كهربائي يشغل غالبا بالبطاريات ، والآن نجد أن القاسم المشترك في الأسرة المصرية (بصرف النظر عن الدخل أيضا) هو التليفزيون والثلاجة فمجرد حصول كافة الاسر المصرية (١٠ مليون أسرة تقريبا) على غسالة كهربائية ، يتطلب وحده محطة كهربائية من أكبر المحطات (١٠٠٠ ميجاوات) ، ولقد انتقلنا من القلم الكوبيا إلى النسخ على الآلة الكهربائية وكل مكتب يستخدم آلات التصوير والطلبه يستخدمونها يوميا في طبع مذكراتهم ، والحاسبات الآلية تدخل المصانع والمدارس ، فمستوى الشعب المصري وبغض النظر عن حدة المشاكل التي يواجهها الآن قد ارتفع بفضل استخدامات الطاقة ، ولن تتمكن مصر من الارتقاء بهذا المستوى أو حتى الحفاظ عليه بدون اللجوء بسرعة ودون تردد إلى بناء المحطات النووية .

● ونؤكد على ضرورة توفير ما لا يقل عن ١ طن بترول سنويا للفرد المصري في عام ٢٠٠٠ لكي يتمتع بحياة متوسطة الجودة ، وإذا افترضنا نجاح برامج تنظيم الأسرة فتعداد مصر في عام ٢٠٠٠ سيصل إلى ٦٥ مليون نسمة ، أي أننا سنحتاج للأسر المصرية وحدها ما يوازي ٦٥ مليون طن بترول دون الصناعة والزراعة والفنادق والمواصلات العامة والانارة العامة الخ ... !!

● هل تساءل الذين يعارضون المحطات النووية من أين سنأتي بهذه الطاقة ؟ إن الاستمرار على الوضع الحالي قد ينقل مصر من دولة مصدرة للبترول إلى دولة مستوردة له في النصف الثاني من التسعينيات .

نعم لقد كان هناك في بداية عهد المفاعلات النووية بعض العيوب والحوادث - على الأقل تلك ميزة الدول النامية ، حيث تترك مجال التجارب للدول المتقدمة - ولكنه

وبكل تأكيد لو كان معدل التقدم فى الأمان والوقاية الذى تميزت به تكنولوجيا المفاعلات مطبقا على باقى الصناعات لما تكلمنا اليوم عن تلوث البيئة أو خطراً عليها .

● إن للطاقة النووية محاذيرها ولكن هذه المحاذير هى نفسها التحديات التى تواجهها الادارة المصرية ، فلا طاقة نووية بدون أعلى الكفاءات الفنية ، ومن حسن حظ مصر (من دون الدول النامية الأخرى) أن إدارة الطاقة بها ممثلة فى وزارتى الكهرباء والبتروول وهى من أكفأ ادارات الدولة على الاطلاق وتضم أفضل العناصر العلمية والفنية والادارية لقيادة برنامج الطاقة المصرية .

٠٣٠٤٠٥ الخدمات والسياحة :

* إنه من الوهم أن نظن أن صناعة الخدمات وحدها يمكنها تعويض المجتمع النامى عما فاتته فى الصناعة أو الزراعة ولايسعنا الا أن نعترف أيضا بأن الخدمات ستكون أهم مصدر لاستيعاب العمالة ، ولكن هذه العمالة ستوظف فى خدمات مرتبطة أساسا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقطاع الانتاجى ، فهى خدمات مكملة للعملية الانتاجية وليست بديلة عنها أو وريثة لها ، وإذا تضاعل الانتاج تضاعل معه عديد من الخدمات .

ولا يجب الفصل بين الصناعة ونمو القطاع الخدمى ، حيث أن نسبة متصاعدة من القوة العاملة فى القطاع الخدمى تعمل لتغطية احتياجات الصناعات .

بل علينا عندما نخطط للطاقة والنقل والمواصلات ، وهى الخدمات التى تسبق العمليات الانتاجية ، أن نفرق بين تلك المستخدمة فى الانتاج وغيره ، وعلينا أن نركز على الخدمات التى تتصل بالانتاج بالذات ، فإذا زادت الطاقة سنويا بمعدل ٢٠ ٪ بينما الانتاج الصناعى لايزيد عن ٥ ٪ فالمسألة تصبح إنفاقا على خدمات ذات طابع ترفيهى ، ويقول الدكتور ابراهيم حلمى عبدالرحمن فى احد المؤتمرات : « لو تحدثت عن دخل الخدمات فإن هذا من قبيل « الفبركة » إذ أن حقيقة الدخل هو فى الانتاج الزراعى الحقيقى والانتاج الصناعى الحقيقى وصافى المدفوعات التى تأتينا من الخارج ، أما الخدمات مثل الحلاق وخلافه فإن هذه العمليات يمكن أن تتضاعف ٢٠ مرة وهى مهمة وخاصة إذا كانت تصدير خدمات ، وإذا نظرنا إلى المدفوعات الخارجية فإننا نجد أن قناة السويس يمكن أن يتضاعف دخلها للتطوير

الذى يحدث فيها وأيضا يمكن أن يتضاعف دخل البترول والسياحة مرتين أو ثلاث مرات .. ولكن لا يبقى أمامنا إلا الصناعة التى لا بد أن تزيد ، ويمكن أن تزيد خمسة أضعاف على الأقل فى العشر سنوات القادمة ، فالجوة الغذائية وهى فجوة كبيرة فى الحبوب والزيوت والسكر ، تحتاج إلى زيادة التصدير وأساسا التصدير الصناعى .. »

* لقد استطاعت مصر فعلا فى سنة واحدة أن تضاعف دخلها من قطاع السياحة من النقد الأجنبى وبدون استثمارات اضافية ، أى رفعت معدلات استغلال الطاقات الموجودة لديها إلى الضعف خلال سنة واحدة ، وعلينا أن نتأذى عندما نحسب عائد السياحة ، فنحن نحسبه بأن نخصم ما أنفقه السياح المصريون (بما فى ذلك الحج والعمرة) بالخارج مما أنفقه السياح الأجانب فى مصر ، فتكلفة السياحة تتمثل أولا فى تكلفة المنشآت السياحية وحساب استهلاكاتها (أكدت احدى دراسات البنك الدولى عام ١٩٨٤ أن المكوّن الأجنبى وصل إلى ٧٠ ٪ من اجمالى التكاليف الاستثمارية فى أغلب الفنادق فى مصر) كذلك فإن السائح يأكل ويشرب بقدر ما نستورد له من غذاء ومشروبات ، وهذا الغذاء وتلك المشروبات يجب أن تخصم من عائد السياحة لأننا نشترىها بالعملة الصعبة ، وأحيانا نقدمها مدعومة للسائح (عدد كبير من السياح يذهب إلى السوق لشراء الخبز وبعض أنواع الغذاء ويستهلك بنزىن مصرى مدعم الخ ..) فالعائد الحقيقى للسياحة ليس فى أجر الفندق ، ولكن العائد الحقيقى للسياحة فيما يستهلكه السائح أثناء زيارته ، وما يمكن أن يشتريه من سلع محلية ، وعلينا أن نعيد النظر فى حسابات السياحة ، وفى رأينا أنه طالما هناك أزمة غذائية من ناحية وطالما أن الاستثمار فى السياحة يتم بنسب عالية من المكون الأجنبى فإن السياحة ورغم أهمية دخلها ، لا يمكن أن تكون القوة الدافعة أو المحركة للتقدم ، بل إنها هى الأخرى شأنها شأن كافة الخدمات فى حاجة إلى « المفجّر » الذى يطلق عنانها ، ويصل بها إلى تلك الأبعاد التى تمكنها فعلا من استيعاب القدر الأكبر من العمالة المصرية ، وتمكنها أيضا من أن تكون مصدرا حقيقيا صافيا لمواردنا من النقد الأجنبى .

* فمصر ليست ولا يمكن أن تكون دولة خدمات وسياحة ، وإنها ليست لبنان أعظم أو تونس أكبر ، وإنما مصر بحكم الحجم والنمو والموقع دولة انتاج وخدمات ، دولة صناعة وسياحة ، دولة زراعة وتجارة ، دولة خدمات ونقل معا وجميعا .

* ويتم الآن فى مصر اعداد قواعد للمعلومات فى مجالات مختلفة، ويوجد العديد من المشروعات فى وزارة الدولة لشئون البحث العلمى وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، والمركز القومى للتوثيق والاعلام والنشر العلمى، وغرفة بيانات الصناعة بالهيئة العامة للتصنيع بوزارة الصناعة، والجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء، ولقد صدر القرار الجمهورى رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بإنشاء مراكز المعلومات والتوثيق فى الأجهزة الادارية للدولة والهيئات العامة والمحليات وتبنت وزارة شئون مجلس الوزراء ووزارة الدولة للتنمية الإدارية مركز معلومات القطاع العام ومركز معلومات مجلس الوزراء والشبكة القومية للمعلومات وأمكنها لأول مرة متابعة حركة الديون المصرية أولا بأول، وإن مصر لقادرة الآن على تطوير صناعة قومية مستقلة للمعلوماتية معتمدة على القدرات الوطنية وأن تنتقل فى مجال خدمات المعلوماتية إلى مجال صناعات المعلوماتية.

٠٤٠٤٠٥ : الزراعة :

* إن مشكلة الغذاء حادة وخطيرة، وهى احدى الأسباب الرئيسية فى العجز، وهذه المشكلة تكلفنا كثيرا، حيث أننا نشترى جزءا من احتياجاتنا من القمح مثلا عن طريق تسهيلات موردين، وهذا أمر خطير لأنه فى ظل الدين العام الذى نعانى منه حاليا وفى ظل الأولويات فإن شراء القمح عن طريق الائتمان غير جائز اقتصاديا، فإذا كان من الجائز أن يتم تمويل الاستثمار عن طريق الائتمان فإنه من غير المقبول أن يتم تمويل رغيف الخبز وأى سلعة استهلاكية بتسهيلات موردين.

* يحقق القطاع الزراعى ٢٠٪ من قيمة الناتج المحلى، وحوالى ١٨٪ من قيمة الصادرات المصرية، ويشغل حوالى ٣٨٪ من القوى العاملة ويعيش ٥٠٪ من السكان عليه ومواردنا المائية محددة بالآتى :-

٦٤,٥٠	مليار متر مكعب من النيل
١٠,٠٠	مليار متر مكعب من مياه الصرف
٧,٠٠	مليار متر مكعب من المياه الجوفية

اجمالى ٨١,٥٠ مليار متر مكعب

وتشمل الاحتياجات المائية بالتقريب :

٤٩,٥٠	مليار متر مكعب للزراعة
٣,٥٠	مليار متر مكعب للشرب والاستخدام المنزلى
١,٥٠	مليار متر مكعب للصناعة
٣,٠٠	مليار متر مكعب فاقد الكهرباء والملاحة

اجمالى ٥٧,٥٠ مليار متر مكعب

أى أن أقصى ما يمكن الحصول عليه فى المدى البعيد يقدر بنحو ٢٢,٥٠ مليار متر مكعب سوف تستخدم لرفع التكتيف المحصولى والتوسع الأفقى وبفرض نظرى ثبات العوامل الأخرى فإنها تمثل أقل من ٥٠٪ من الموارد الحالية المتاحة للزراعة، ومن هنا محدودية الزراعة المصرية، بالطبع هناك خطوات هامة للإدارة الزراعية منها :

- ١ - رفع إنتاجية الفدان .
- ٢ - رفع درجة التكتيف المحصولى إلى ما يقرب من ثلاثة محاصيل فى العام، بدلا من محصولين بإحلال أصناف مبكرة النضج .
- ٣ - خفض مساحة البرسيم تدريجيا .
- ٤ - التوسع فى زراعة عباد الشمس وفول الصويا لإنتاج الزيوت والكسب وزيادة مساحة الذرة للأعلاف .
- ٥ - تقليل الفاقد فى الحبوب والخضر والفاكهة .

ولابد من ربط الأسعار بتكاليف الإنتاج وعدم الالتجاء إلى الأسعار الجبرية، فمن أهم المشاكل التى تواجه الزراع هى مشكلة تحديد الأسعار المجزية للمحاصيل الزراعية التى تورد للحكومة بأسعار جبرية، مما يسبب اختلال التوازن بين أسعار المنتجات الزراعية وأسعار المنتجات غير الزراعية، واختلال التوازن بين الأسعار المحلية والعالمية، وذلك لا يمنع الحكومة من سياسة ضمان حد أدنى للأسعار لبعض الزروع، وترك الحرية للمزارع للتوريد الاختيارى وتقوم الحكومة بالفعل الآن برفع الأسعار المحددة للمحاصيل الزراعية حتى يمكن أن تغطى التكاليف الانتاجية المرتفعة ويرجع السبب الرئيسى لارتفاع التكاليف الانتاجية لزيادة الأجور الزراعية بمعدلات لم يقابلها زيادة ملموسة فى إنتاجية الفدان بل أن كثيراً

من المحاصيل تناقصت انتاجيتها للفدان (الثوم - القطن - قصب السكر - السمسم) ولا شك أيضا أن صافى العائد للدورة الزراعية كوحدة متكاملة هو الذى يحدد المحاصيل التى سيقوم الزراع باختيارها ، ولقد كانت الاسعار المحددة لمحاصيل القمح والعدس وقصب السكر والأرز والبقول السودانى فى عام ١٩٨٥ مثلا تفوق الأسعار العالمية ، وهذا يرجع كما قلنا إلى الارتفاع المستمر فى التكاليف الانتاجية المحلية التى لم يقابلها زيادة ملموسة فى متوسط انتاجية الفدان ، ولا يوجد مانع من أن تقوم الحكومة بدعم زراعة معينة لتشجيعها ، سواء لأثرها على التصدير ، أو على الأسعار فى كوريا الجنوبية حيث توجد الحيازات الصغيرة كما هو فى مصر كانت السياسة السعرية التى اتبعتها الدولة بالنسبة للمحصول الرئيسى وهو الأرز هى إعطاء ثمن للأرز يساوى ثلاثة أمثال السعر العالمى حتى تضمن للمزارع الصغير دخلا يكفى لمعيشة أسرته ، وعلى ساكن المدينة أن يدفع ، حيث دخله أكثر بكثير من دخل المزارع الصغير .

* وتعتبر الزراعة المصرية كثيفة العمل لاعتمادها على جهد الانسان والحيوان فى إجراء معظم العمليات الزراعية بأدوات ومعدات تقليدية ، وهذه التقليدية البدائية فى إجراء العمليات الزراعية تفسر تخلف وضيء الانتاجية فى الزراعة المصرية وارتفاع تكاليف الانتاج ، والمعروف أن قوة العمل الزراعى المصرى حاليا حوالى ٥ مليون عامل يزرعون نحو ٦ مليون فدان ، أى أن انتاج العامل الزراعى يكاد يكفيه وأسرته بالمستوى المتواضع الذى يعيشه بينما يرتفع هذا المعدل فى الدول المتقدمة فيصل إلى أن كل عامل زراعى يقوم بانتاج طعام ١٥ فردا فى الاتحاد السوفيتى و ٣٦ فردا فى فرنسا و ٦٢ فردا فى بريطانيا و ٨٥ فردا فى الولايات المتحدة وقد وصل عدد الجرارات فى مصر إلى نحو ٤٠ ألف جرار ، إلا أن جزءا منها متعطل ولا يعمل فى الزراعة مباشرة بل ويستعمل كوسيلة نقل وتحتاج مصر سنويا إلى نحو ٤٠٠٠ جرار علاوة على الآلات الزراعية وتقف الحيازات الصغيرة وبعثرة المحاصيل عائقا امام الميكنة الكاملة فى الزراعة المصرية ، حيث يزيد مجموع الحائزين على ٣,٣ مليون حائز بمتوسط ١,٢ فدان مشنتة بين أكثر من قطعة واحدة وهناك فاقد رهيب فى جميع مراحل الانتاج الزراعى من الحقل إلى السوق ، ومن المخزن إلى الميناء يصل إلى ٥ ٪ من اجمالى حجم الانتاج ، وهذا يعادل مساحة محصولية قدرها ٣٥٠ ألف فدان سنو ١ - الفاقد يبدأ ببذور التقاوى

والأسمدة إلى الاسراف فى الرى (كل ذلك يمكن أن توفره الصناعة من خلال الميكنة والتعبئة والتغليف وصوامع التخزين) ولو استخدمت الآلات فى ضم القمح لوفر ذلك نصف مليون أردب على الأقل سنويا، على أن نسبة الفاقد تصل إلى ذروتها فى الخضروات والفواكه بالذات، فهى محاصيل عطبية بطبيعتها بالغة الحساسية سريعة التلف، ثم هناك خسائر الجو المتقلب مع غياب ثلاجات التخزين الحديثة (الصناعة مرة أخرى).

وبالطبع يجب النهوض بالتصنيع الريفى والزراعى، وإن استخدام الكهرباء فى عمليات الانتاج الزراعى سوف ينقل الزراعة المصرية من بدائيتها الحالية إلى زراعة متطورة مصنعة، مما يؤدى إلى خلق مجتمعات زراعية صناعية، وما يصاحب ذلك من استيعاب للعمالة التى تترك الزراعة نتيجة الميكنة، واتجاه الحكومة إلى تحويل محطات الخدمة إلى شركة اقتصادية تعتمد على التمويل الذاتى وتحويل الهيئة العامة للإصلاح الزراعى إلى عدد من الشركات هو خطوة هامة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية، وتقليل الاعتماد على ميزانية الدولة فى تمويل للاستثمارات اللازمة لهذا القطاع مع الحفاظ بضرورة وجود آليات السوق، وإلا أصبحت هذه الكيانات الجديدة خاسرة، فالعبرة ليست فى تحويلها إلى شركات بقدر ما هى ضمان استمرارها على نمط اقتصادى سليم.

* وإذا تكلمنا عن الاكتفاء الذاتى من الغذاء (مصر حققت فعلا اكتفاء ذاتيا فى ٦ محاصيل هى الأرز والبصل والبطاطس والبقول والتموم والموالح وتصدر منها للخارج كميات كبيرة) على المستوى الكلى للمحاصيل، فإن ذلك من المستحيل، فبواقع التجربة فإن نصف فدان للفرد يعد الآن الحد الأدنى اللازم لتحقيق اكتفاء ذاتى وعلى هذا الأساس يلزمنا فى سنة ٢٠٠٠ حوالى ٣٠ مليون فدان محصولى لنحو ٦٥ مليون نسمة، فى حين أن مساحة المتاحة لا تزيد إلا قليلا عن ١٠ مليون فدان محصولى، وكلمة توفير الغذاء فى غير محلها لأنه قبل توفير الغذاء يجب أن يذكر انتاج الغذاء، أو خلق الموارد التى يمكن شراء الغذاء بها من الخارج، وحيث أنه لن يمكننا انتاج كل غذائنا فإنه من المفروض خلق الموارد التى يمكن بواسطتها تغطية استيرادنا من المواد الغذائية، فكل حصيلة الصادرات المصرية الآن لا تكاد تكفى تمويل الواردات الغذائية وخدمة الديون الخارجية، بحيث أننا لو دفعنا بالكامل المبالغ المطلوبة لهذين البندين فقط، لما بقى شىء لتمويل كل الواردات

اللازمة لبنود الانتاج والاستهلاك الأخرى ، إلا عن طريق الإقتراض والمعونات ، أحيى بالاعتماد على مصادر التمويل الخارجى ، وواضح أن هذا الوضع لا يمكن استمراره ، ولاشك أن الإدارة السياسية للدولة تبذل جهودا كبيرة فى تخفيف عبء الدين الخارجى عن طريق التفاوض مع الدائنين (ومعظمهم حكومات) على إعادة جدولة الديون واخضاعها لمعدل فائدة أقل وإعفاء بعض منها ، وبالقطع سيكون هذا التفاوض أيسر لو طبقنا سياسات تؤكد على قدرتنا على السداد فى المستقبل .

٥٠٤٠٥ : الصناعة :

* « هناك من يريد اقناعنا بأنه لا بد عن التراجع عن الصناعة بينما الأمل الوحيد لمستقبل مصر فى المدى القصير والمدى البعيد هو القدرة الصناعية الانتاجية السليمة ، وأن الزراعة مع كل ما يمكن أن نضعه فيها ، لن تؤدي إلى زيادة الدخل بأكثر من مرتين أو ثلاث مرات خلال العشرين سنة القادمة ، لأن هناك محدودية طبيعية لقدرة الانتاج الزراعى على الزيادة فى المدى الطويل ، هذا بالإضافة إلى محدودية الماء والأراضى الصالحة للزراعة ، فالأمل مع زيادة السكان هو فى القدرة الانتاجية التكنولوجية الصناعية التصديرية فإذا لم نكتسب هذه الفرصة ضاع المستقبل ، وهذا يعنى أنه يجب أن نطرق الباب الوحيد المفتوح أمام الاقتصاد المصرى ، وهو القدرة الانتاجية الصناعية التكنولوجية القادرة على التنافس فى الداخل والخارج » (دكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن) والدور الذى يجب أن تلعبه الصناعة هام وحيوى فعليها :

(١) مضاعفة الانتاج الصناعى ٨ مرات خلال الـ ٢٥ سنة القادمة بالقياس لسنة ١٩٩٠ .

(٢) توفير فرص العمل من خلال قطاع الخدمات الذى يتزايد حولها .

(٣) الانتشار فى ربوع البلاد (إن دور الصناعة فى فرض اللامركزية البشرية وفى تحقيق الاتجاهات الاقليمية ، لا يكاد يفوقه أو يعادله نشاط اقتصادى آخر ، ولهذا فإن قيمتها فى إعادة توزيع الأثقال والأوزان المادية والحضارية داخل اطار الدولة ، وفى جسم المجتمع قيمة حيوية كبيرة) .

* والمسألة ليست مسألة تنافس بين الصناعة والزراعة ، فهناك تشابك واضح بين القطاعين ، وهناك اعتماد متبادل بينهما ، فالقطاع الصناعى يعتمد اعتمادا مباشرا

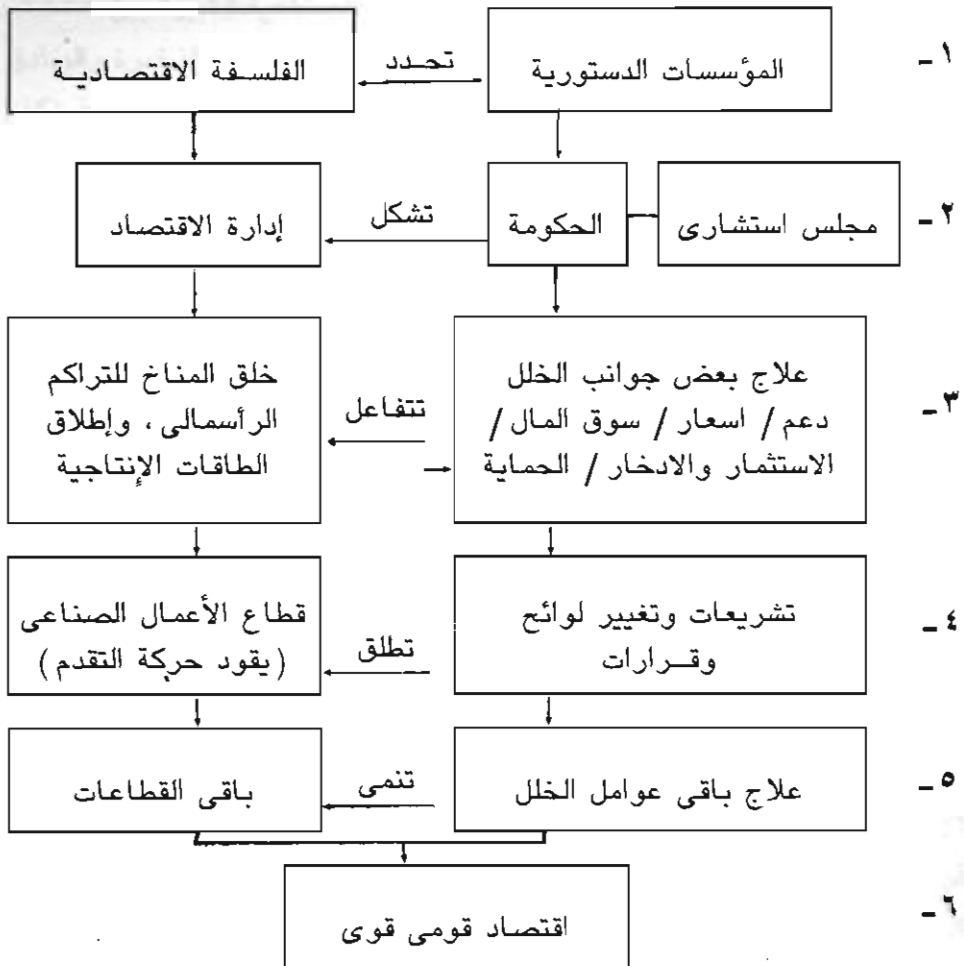
وإلى حد كبير على القطاع الزراعى الذى يمدّه باحتياجاته من المواد الخام، كما تعتبر الزراعة سوقاً هامة لتصريف كثير من منتجات الصناعة سواء الانتاجية التى تعتبر من عناصر الانتاج الزراعى، أو السلع الاستهلاكية، ويضاف إلى ذلك أن الصادرات من السلع الصناعية تعتمد اعتماداً رئيسياً على المواد الخام الزراعية، والصناعة حالياً تتلقى إعانة أو دعماً غير مباشراً من الزراعة حيث تحصل على خاماتها الزراعية المحلية بأسعار تقل عن أسعارها العالمية وإذا كان القطن عماد الزراعة فإنه كذلك عماد الصناعة، فهو يستوعب أكبر كمية من العمالة الصناعية، ويساهم بنسبة عالية من قيمة الانتاج السلعى وبأكبر حصة فى الصادرات الصناعية، ليس ذلك فى صناعة الغزل والنسيج وحدها، ولكن أيضاً صناعة بذر القطن وكل ما يترتب عنها من صناعات غذائية وكيميائية كزيت الطعام والكسب والصابون والمنظفات، وصناعاتنا تقدم أيضاً الكثير لزراعتنا: الأسمدة والكسب والآلات الزراعية والقوة المحركة والجرارات والمقطورات والظلمبات ووسائل النقل والتخزين الخ.. فهناك تكامل تام بين الزراعة والصناعة، وهو ما يدعونا إلى التأكيد بأن تطور وتقدم الصناعة من شأنه إحداث تطور وتقدم مماثل فى الزراعة.

من الشائع فى هذه الأيام التحدث عن سيناريو مستقبل وتحليل الأثر العرصى وبناء النماذج، وهذه التقنيات مفيدة فى اكتساب نظرة متعمقة إلى المستقبل، ولكنها فى الغالب معقدة بدرجة لا داعى لها وخالية مما يربطها باستراتيجية التنمية، إن الاستراتيجية بسيطة وتعتمد على اختيار العنصر الحفاز *Catalyst* من عناصر الاقتصاد القومى الذى يطلق *trigger* عوامل الايجاب فى بقية العناصر، أى فى الاقتصاد القومى ككل، فالمجتمعات مثل الأفراد لا يمكن أن تعالج أكثر من عدة اهتمامات فى نفس الوقت، والتركيز على العامل الحفاز *catalytic agent* من شأنه عدم تشتيت الجهود والإمكانيات فى معالجة كل العوامل بنفس الدرجة من الأولوية ربما يكون ذلك هو الرد على سؤالنا فى بداية هذا الباب عن قدرتنا على الفهم ورسم الأهداف وقبولنا عدم تحقيقها، ومن هذا المنطلق، فلقد خصصنا الباب القادم لتحليل ودراسة أبعاد هذا العنصر أو هذه القوة الدافعة للاقتصاد القومى ألا وهى قطاع الصناعة المصرية، وهو الذى فى رأينا لا بد أن يقود حركة التقدم فى العشرين سنة المقبلة.

٥٠٥ خاتمة الباب الخامس :

المنهج المتبع فى هذا الباب هو اتباع التسلسل المنطقى فى تحديد الخطوات والمهام التى تؤدى إلى خلق المناخ المطلوب لإطلاق إمكانات الاقتصاد القومى من جانب ، وتحديد القطاع الذى سيقود حركة التقدم خلال الفترة القادمة من جانب آخر ، بما يتمشى مع ما يفرضه المستقبل فى العالم من كون « منشأة العمل » أو « الوحدة الانتاجية » هى النواة المركزية التى ستدور حولها حركة التنمية والتقدم .

مرحلة



* ملحوظة : فى المرحلة « ٣ » الأسهم فى اتجاهين ، حيث أن علاج بعض أنواع الخلل يؤدى إلى خلق مناخ ملائم للتراكم الرأسمالى والانتاج وبالتفاعل يؤدى

التراكم الرأسمالى وزيادة الانتاج إلى إمكانية علاج مزيد من عوامل الخلل ، وهكذا بما يسمح بعد ذلك من إصدار التشريعات وتغيير اللوائح والقرارات التى تمكن قطاع الأعمال الصناعى من الانطلاق وقيادة حركة التقدم .

الباب السادس

القوة الدافعة : قطاع الأعمال الصناعي

٠١٠٦ الصناعة المصرية :

٠١٠١٦ نبذة تاريخية* :

* مرحلة ١٨٢٠ - ١٩٢١ : كانت الطفرة في المرحلة الصناعية الكبيرة بين ١٨٢٠ - ١٨٣٠ وأهمها الصناعات العسكرية (مصانع الأسلحة والمدافع ، الذخيرة والبنادق والبارود بالقاهرة والترسانة البحرية بالاسكندرية) أما الصناعات المدنية فكان على رأسها بضع عشرات من مصانع الغزل والنسيج والقطن والحريير والصوف موزعة على الدلتا والصعيد ، بينما تمدها مصانع القاهرة بالآلات والأدوات وقطع الغيار والمواد الخام فضلا عن عدة مصانع للسكر وعشرات من المدابغ وبضعة مصانع للزجاج والورق ، على أن نقطة ضعف الصناعة في هذا الوقت كانت في نقص بل غياب الوقود والمعادن : الفحم والحديد ، ولقد سقط هذا الصرح الشامخ بعد الهزائم العسكرية والسياسية (١٨٤٠) وحلت بعد مرحلة التصنيع الطموح مرحلة فك الصناعة *dismantling* وارتد اقتصادنا زراعيا ولم يرتد اقتصادنا أحاديا زراعيا فحسب ، بل زراعيا أحاديا (القطن) ولقد شهدت الفترة التي اعقبت الاحتلال مباشرة (١٨٨٢) عملية تخريب وتحطيم للصناعة القائمة ، وبيعت في الثمانينات آلات وأدوات مغازل القطن التي أنشأها محمد علي ، وكذلك بيعت مصانع وورش وسفن شركة الملاحة الخديوية ، وبالمثل الأسطول النهري وترسانة بولاق كذلك تم اغلاق مصنع ورق بولاق ومصانع الأسلحة والذخيرة ، وبيعت معداتها ، ومن المثير أن الاستعمار لم يتورع وقتئذ عن أن يعلن «أنه من الضرر البالغ بالمصالح الانجليزية والمصرية و كليهما توفر أي تشجيع لنمو صناعة قطن محمية في مصر ، وأنه ليس من المرغوب فيه الاضرار بالدخل الكبير المستمد من الرسوم الجعركية على المصنوعات القطنية» كما وصفها كرومر صراحة ،

* شخصية مصر : للدكتور جمال حمدان

تمثالا في ١٩٠٤ عرف المصنع بأنه «مؤسسة تقلق الراحة أو تضرر بالصحة أو تحمل الخطر» وعلى أساس هذه الادعاءات وضعت سياسة جمركية وضرائبية مخططة، بحيث تقتل كل امكانيات الصناعة الوطنية، فقد تبنت هذه السياسة المبدأ القيمي لا النوعي، أى تؤخذ الرسوم موحدة على الواردات جميعا بحسب قيمتها بغض النظر عن نوعها، وبذلك فرض على استيراد الفحم (وقود الصناعة) نفس الرسوم التي فرضت على أى مادة أخرى، وحتى زراعة الدخان التي كانت صناعة مصرية هامة حوربت بالضرائب الفادحة، ثم منعت كلية بدعوى تحقيق حصيلة لخزانة الدولة من الرسوم الجمركية المرتفعة على الواردات والنتيجة بطبيعة الحال شلل الصناعة الكلى، وقد قضت سياسة الباب المفتوح للسوق على كل امكانيات الصناعة، فالأحياء التي كانت قديما خلایا عمالية حقيقية للصناعات المختلفة: الغزل، النسيج، العقادة، صناعة الأشرطة، الصباغة، صناعة الخيام، البرودريه، النعال البلدية (البلغ)، المصوغات، تجهيز التوابل، دبح الجلود، صناعة القرب الجلدية، الملاحات، صناعة الغريبال والمزلاج والأقفال الخشبية والحديدية.. كان عليها أن تحد من نشاطها أو تختفى تماما وحلت محلها المقاهى وحوانيت الطاولة الأوروبية الصغيرة، ورغم هذه السياسة افلقت قلة من الصناعات فقاومت بعضها بحكم الضرورة، مثل مصانع السكر ومثل محالج ومكابس القطن الحديثة التي لا مفر منها محليا قبل التصدير، وبالتالي أيضا مصانع بذرة القطن والصابون.

• مرحلة ١٩٢٢-١٩٥٢ البداية كانت على استحياء شديد، وبفضل ظروف سياسية ضاغطة كالوطنية الاقتصادية البازغة تحت ثقل المد الوطنى، ففي ١٩٣٠ تم ترشيد السياسة الجمركية، فأصبحت نوعية لاقيمية تميز بين رسوم الخام والمصنوع، وتحمى بذلك الصناعة المحلية من إغراق الواردات الأجنبية، وفي هذا المناخ أمكن لبنك مصر أن يظهر فى الثلاثينات بنشاطه الواسع المتعدد وبصرحه الصناعى وخاصة صناعة الغزل والنسيج فى المحطة، وللدلالة على حداثة هذه الصناعة الناشئة فإن ثلثى المؤسسات الصناعية المسجلة فى ١٩٣٧ كان عمرها أقل من ١٠ سنوات، على أنها هى الحرب العالمية الثانية التي أعطت الدفعة الحقيقية للصناعة الناشئة، فمع انقطاع الواردات بما فيها الصناعية، وصعوبات تصدير الخامات وعلى رأسها القطن لاسيما مع الطلب المحلى الكبير ممثلا فى وجود المؤسسة العسكرية الضخمة لجيوش الحلفاء، تحتم التصنيع محليا

بلا تحفظات ، ولقد خلقت الحرب سوقا تتمتع بحماية طبيعية ، بل وفرضت على الاستعمار نفسه للمفارقة السافرة أن يشجعها ويساعدها لخدمة وجوده العسكرى ، كذلك فقد كان يعمل بقواعده العسكرية نحو ٢٠٠ ألف عامل مصرى كانوا نواة مدربة جيدا لصناعة ما بعد الحرب أيضا . ففي سنة ١٩٤٦ أسس « عبود باشا » شركة السماد فى السويس ، وأنشأ « فورد » مصنعا فى الاسكندرية لتجميع أجزاء السيارات ، وتأسس مصنع شافرمان للبلستيك بالاسكندرية أيضا ، وكذلك مصنع « رباط » للثلاجات ، وفى المحصلة كان القطاع الصناعى فى عام ١٩٥٢ يسهم بنحو ١٥ ٪ من الناتج المحلى الاجمالى ، ويقدم نحو ١٠ ٪ من ايرادات العملة الأجنبية الناتجة من الصادرات السلعية ويستقطب ٨ ٪ من القوى العاملة فى مصر ، وتهاوى منطق الاستعمار القائل بأن مصر بطبيعتها زراعية وليست صناعية *Not for industry* وان « ينتقل القطن إلى الفحم ولا ينتقل الفحم إلى القطن »!

• **مرحلة ١٩٥٢ - ١٩٧٤** أنشئ نحو ألف مصنع وأرسيت قاعدة الصناعة الثقيلة وإذا كان هدف « من الأبرة إلى الصاروخ » قد سقط باعتباره مشروعاً غير عملى فإن المركب الصناعى تطور وتوسع كماً وكيفا ونوعا لاسيما بعد كهرياء السد العالى ، فإلى جانب تطوير وتوسيع الصناعات الرئيسية القائمة سواء الزراعية أو الصناعية كالغزل والنسيج والسكر والأسمنت والأسمدة ، أدخلت صناعات جديدة وتنوعت خطوط الصناعة ما بين صناعات استهلاكية ووسيطه ورأسمالية كما وصل الانتاج إلى حد الاكتفاء الذاتى فى خطوط ، والتصدير فى خطوط أخرى ، وفى ٥٣ - ١٩٥٤ جاء مشروع كهربية خزان أسوان وبعد ذلك مشروع الحديد والصلب فى حلوان ومصنع عربات السكك الحديدية ومصنع كيما للسماد فى أسوان ومصنع راكتا للورق فى الاسكندرية فضلا عن المحطات الكهربائية ومصافى تكرير البترول ، وتعد الفترة من ١٩٥٤ إلى ١٩٦٤ قمة التصنيع المكثف ، وعقد النمو السريع حيث بلغ متوسط معدل نمو الانتاج الصناعى نحو ١٠ ٪ سنوياً مما يعنى مضاعفة حجم الانتاج الكلى نفسه فى عشر سنوات ، ومن المسلم به أن وقعت خلال تلك الدفعة المسرنة الحماس أخطاء فادحة وفشلت مشروعات عديدة .

٠٢٠١٠٦ أما الآن فلا زالت الصناعات النسيجية على رأس صناعاتنا عموماً وأنشأ مجمع العامرية للغزل والنسيج الذى تكلف قرابة ٨٠٠ مليون جنيه ، وفى

أواخر السبعينيات بدأنا إنتاج البوليستر محليا بعد أن تم استغلال حقل « أبوقير »
و**صناعاتنا الغذائية** تشمل :

(١) صناعة السكر بملحقاتها (المولاس والعسل والكحول والخل والخميرة
والمولت) .

(٢) مجموعة اعداد الحبوب وطحن الغلال وضرب الأرز بملحقاتها المباشرة النشا
والجلوكوز والزيوت النباتية لاحقا بها المسلى الصناعى وصناعة الحلوى
والمشروبات ومنتجات الألبان والأعلاف وصناعة السجائر ، و**صناعاتنا
الكيميائية** تضم الكيماويات الأساسية مثل الأحماض والقلويات والغازات الصناعية
والأملاح المعدنية والكربونيات والبتروكيماويات والراتنجات والأصباغ وتضم
مشتقات البترول وعلى رأسها الألياف الصناعية والصناعات الكيماوية المركبة
(الورق- الخشب الصناعى- الكبريت) ثم هناك مجموعة الصابون والمنظفات
الصناعية والبويات والورنيش والمذيبات العضوية والأحبار والأسمدة الكيماوية ،
و**صناعاتنا الحربية** متقدمة ومشاركة بنسب مختلفة بين الصناعات المعدنية
والهندسية والكيميائية أما **صناعات البناء** فتشمل المنتجات الأسمنتية والخرسانية
والحراريات والخزف والصينى والزجاج والأسمنت على رأس هذه الصناعة
بوحدها فى طوان وطره والسويس والقطامية والاسكندرية والعامرية وأسيوط
ونجع حمادى ، و**صناعة الحديد والصلب** وإن كانت حديثة النشأة للغاية ، إلا أنها
بحاجة إلى عملية تجديد شاملة نظرا للتطور التكنولوجى الهائل فى هذا المجال ،
وإن صناعة الحديد والصلب بقدر ما هى صناعة كثيفة رأس ائمال وقد تبدو مجرد
نواة محدودة من حيث العمالة ؛ غير أن هذا صحيح على السطح فقط (شأنها شأن
كل الصناعات الثقيلة) أما فى العمق فإنها نواة نووية مكثفة إلى أقصى حد ، فمقابل
كل عامل فيها على الأقل ثمة ١٠ عمال فى الصناعات المغذية والمستهلكة ، أى
صناعات ما قبل وما بعد الصلب ، وبهذا فإن مدينة الحديد والصلب بطوان ان عدت
٢٥ ألف عامل مباشر فإنها لا تقل عن ٢٥٠ ألف بعمالها غير المباشرين ، ومجمع
الدخيلة لحديد التسليح الذى تكلف ٨٠٠ مليون دولار بدأ ينتج منذ عدة سنوات ،
ومصانعنا تنتج **المنتجات المعدنية** مثل المواسير والمطروقات والمسبوكات ،
ومجمع الألومنيوم بدأ الانتاج سنة ١٩٧٥ وقد احتل الألومنيوم المصرى منذ
البداية مركزا عالميا ، فدرجة نقاوته بلغت ٩٩,٧ ٪ أما سوقه فقد امتدت من اليابان

إلى إيطاليا إلى بريطانيا وسويسرا والهند على أن جدلا عنيفا ثار حول اقتصاديات الانتاج (المشروع يحصل على كهرباء السد العالى وهى طاقة مائية والمفروض أنها هى الأرخص وهى وحدها اليوم التى يمكن أن تقيم صناعة ألومنيوم ناجحة اقتصاديا- مثل كندا : أنظر الباب الثانى) ثم هناك صناعاتنا الهندسية مثل : آلات الورش / المراجل البخارية / الكباسات / المحركات / الخلطات الخرسانية / الأوناش والروافع / الصهاريج والهيكل المعدنية / مخازن التبريد / السخانات / أفران البوتاجاز / المواسير / الشبك الممدد / الأثاثات المعدنية / أمواس الحلاقة / علب الصفيح / الأسلاك / المسامير / البطاريات / اليايات الورقية والحلزونية / عدادات المياه / اللمبات الكهربائية / السيارات / الدراجات / التليفزيون / الثلاجات / المراوح الكهربائية / الراديو / الدفايات / أجهزة التكييف / لوحات توزيع الكهرباء / أسلاك وكابلات / مصابيح كهربائية الخ .. **وصناعاتنا البترولية** ممثلة فى معامل التكرير فى الاسكندرية والسويس والقاهرة تمد السوق بالعديد من احتياجاته ، نضيف إلى ذلك **صناعاتنا الدوائية** والصناعات القائمة على المنتجات الزراعية ، وأصبحت مدن جديدة مثل العاشر من رمضان ، و ٦ أكتوبر والعامرية الجديدة ، والسادات ، تعج بالمصانع الجديدة فى كافة أوجه النشاط الصناعى ، كل ذلك ومصر تتمتع الآن ببنية أساسية *infrastructure* لا بأس بها وتمتلك ثروات معدنية مثل البترول والغاز والفوسفات والمنجنيز والحديد والفحم (فى سيناء) الخ ..

* وفى مسح مبدئى للهيئة العامة للتصنيع من أجل خريطة صناعية لمصر نشر فى ٢٠ فبراير ١٩٨٩ ، وجد أنه لدينا ٢٠ ألف منشأة صناعية تضم ٣٠ ألف مصنع فى مختلف أنحاء مصر تمثل منشآت الغزل والنسيج والملابس والجلود ٢٧,٧ ٪ من اجمالى المنشآت ، يليها منشآت الصناعات الهندسية وتمثل ١٩,٦ ٪ ثم منشآت المواد الغذائية والمشروبات ١٥,٣ ٪ ومواد البناء ١٠ ٪ والصناعات الكيماوية ٧,٨ ٪ والخشب ومنتجاته ٧,٥ ٪ والورق ومنتجاته والطباعة ٧,١ ٪ والصناعات المعدنية ٢,٣ ٪ ثم منشآت الصناعات التحويلية ٢,٢ ٪ ومنشآت الصناعات الاستراتيجية ٠,٥ ٪ كما أوضحت نتيجة الحصر أيضا أن ٧٥ ٪ تقريبا من اجمالى عدد المنشآت الصناعية فى ٥ محافظات فقط هى بالترتيب القاهرة / الاسكندرية / القليوبية / الشرقية ثم الجيزة .

* وبمنظرة فاحصة على هيكل الصناعة المصرية اليوم ونحن على أبواب التسعينات ندرك أن مصر تملك بالفعل الآن بناءً صناعياً لا يستهان به وان لم يزل فى مرحلة بدء الانطلاق، أما أن هذا الصرح ملئ بالثقوب والعيوب حالياً فذلك مما لاشك فيه وهذه هى المهمة الأولى لإعادة توزيع الأدوار وتوفير المناخ الذى يقلل من حجم القيود المفروضة على قطاع الأعمال الصناعى يجب أن يأخذ أولوية قصوى والتوصل إلى صيغه هى مسئولية «ادارة الاقتصاد» أولاً وأخيراً.

٢٠٦. القطاع الخاص. القطاع المشترك. الصناعات الصغيرة

* قامت سياسة الحكومة بعد ١٩٧٧ على تدليل القطاع الخاص بعد أن ظل منبوذا لفترة طويلة، وانتهز رجاله فرصة حرمان الأسواق من السلع الاستهلاكية للتوسع فى الاستيراد أو فى انتاج بدائل للسلع الأجنبية، ولقد كانت فلسفة القطاع الخاص المصرى فى السنوات الأولى من الانفتاح (السبعينات)، ونتيجة «الخوف والحرمان» هى «أعط قليلاً وخذ كثيراً» وكانت هذه السياسة العامة (ولا نتكلم عن التفاصيل) هى السبب فى العلاقات السيئة مع العملاء، وعلاقات سيئة مع القوى العاملة، وعلاقات سيئة فى مجال التمويل، وعلاقات سيئة مع الموردين، وتكنولوجيا سيئة فهذه الفلسفة العامة هى السبب الحقيقى وراء فشل كثير من مشروعات القطاع الخاص فى مصر، وهذه الفلسفة العامة - فى رأينا - أهم فى نتائجها من المعوقات الفرعية مثل «الخلل فى التمويل» أو «المشتريات» أو «ظروف السوق» التى لا تغفلها أبداً من الحساب، والقلة فى القطاع الخاص الذى عمل خارج مظلة هذه الفلسفة (وغالبية قطاع خاص عائلى) هى التى حققت نجاحاً مشهوداً وتضرب اليوم مثلاً فى العمل الوطنى الجاد، وهناك شركات كثيرة فى القطاع الخاص مهددة بالإفلاس والدولة تفكر فى إعادة جدولة ديونها، وعلى سبيل المثال ما يقوم به بنك التنمية والائتمان الزراعى من جدولة ديون منتجى الدواجن وتقسيتها، وإذا نظرنا إلى مديونيات القطاع الخاص (حوالى ٣,٥ مليار جنيه) وعجزه عن سداد هذه المديونيات للبنوك، فإننا نخلص إلى نتيجة هى أن الصناعة الخاصة فى تدهور، وأنه ينقصها عنصر الصمود أمام المنافسة سواء أكانت على الصعيد المحلى، أو على المستوى العالمى، ويعود ذلك إلى أسباب أهمها:

١- أن الادارة فى الشركات المساهمة والقطاع المشترك تمت على أساس المجاملات، كما أن هناك نقصاً فى الكفاءة الادارية فى القطاع الخاص ان لم يكن

- عجزاً ، وأسلوب الإدارة فى وحدات القطاع الخاص هو ذلك الأسلوب المستخدم فى القرن التاسع عشر فى الدول الصناعية .
- ٢- أغلب المؤسسين لا يفقهون فى الإدارة واختلفوا مع بعضهم بعد اقامة المشروع .
 - ٣- القطاع المشترك كان وسيلة للإدارة فى القطاع العام لإيجاد عمل بعد المعاش ، أو الحصول على أجور مرتفعة (انتشار موضة الأجور الخاصة) .
 - ٤- أن كثيراً من الاستثمارات العربية أحيطت بمجموعة من الأفاقين فى الإدارة .
 - ٥- أن الشركات العالمية علاوة على ارتفاع تكلفة ادارتها الأجنبية فى مصر ، فإنها لم تتأقلم وتتفهم الواقع المصرى .
 - ٦- فى كثير من المشروعات المساهمة ، قام المؤسسون بزيادة سعر الآلات والتوريد مقابل عمولة تؤخذ فى الخارج تغطى حصصهم فى التأسيس ، وهذه الزيادة فى الأسعار من أهم أسباب خلل هيكل المشروع المالى وعدم امكانية تحقيق ربح ، نظرا للارتفاع الاصطناعى فى الاستهلاك السنوى للأصول .
 - ٧- اللجوء إلى أردأ وأرخص أنواع المعدات على حساب الجودة والانتاجية بعد ذلك .
 - ٨- الملاك أو الإدارة العليا فى العديد من هذه الشركات ، تعاملت مع الإدارة الوسطى بمفهوم «علاقة العبد بالسيد *slave - master relationship* » وبالتالي اتجهت الإدارة الوسطى (الغير مؤهلة ومنخفضة الأجر عامة) إلى السرقة ووسائل الإثراء غير المشروع .
 - ٩- عدم إبرام عقود عمل ، أو إبرام عقود صورية لا تعطى امتيازات للعاملين (يقبل العاملون الجدد ذلك تحت وطأة البطالة والاحتياج للعمل) مما كان له أسوأ الأثر على الولاء للمنشأة والانتاجية (صحيح أن بعض كيانات القطاع الخاص تقدم للعاملين وبالذات الإدارة العليا أضعاف مرتبات قرنائهم فى القطاع العام ولكن ليس كل من يعمل فى القطاع الخاص يحصل على المستويات المرتفعة فى الأجور والمكافآت سواء المادية أو العينية بل العكس صحيح) .
 - ١٠- عدم الاهتمام بأساليب الصيانة والوقاية الحديثة .
 - ١١- عدم الصمود (نتيجة غياب الدراسات) أمام تغيرات العملات الأجنبية وما يحدث من تقلبات فى أسعار المواد الأونية وتغيرات فى الأسواق العالمية .
 - ١٢- غياب آليات السوق لتحاسب الإدارة (تماما مثل القطاع العام) نتيجة ضآلة التعامل وفقدان الحركة فى سوق الأوراق المالية .

* وبالتالي فإن المنشآت التي نجحت في غالبيتها منشآت فردية أو عائلية ، وبالذات في المجال التجارى ، غير أن انتقال هذه المنشآت إلى العمل الصناعى واجهه أيضا مصاعب من ناحية التأهيل الأصلى للقائمين عليه .

* ووحدات القطاع المشترك تعانى من نفس مشاكل القطاع العام ، بل وبصورة أفدح حيث نجد أن خسارة هذه الشركات كبيرة جداً ، وقد بلغت استثمارات القطاع العام فى شركات مشتركة حتى عام ١٩٨٥ حوالى ٢٠٠٠ مليون جنيه ، غالبيتها قروض من بنوك محلية بالجنيه المصرى والعملات الأجنبية ، وقد تضمنت المبادئ العامة التى وافقت عليها البنوك فى نهاية ١٩٨٨ من أجل تعويم المشروعات الاستثمارية الصناعية الخاسرة ما يلى :

١ - تحويل جزء من المديونية المستحقة على المشروع إلى مساهمة من البنوك المقرضة فى رأس المال بعد إعادة تقييم رأسمال المشروع فى ضوء الخسائر المحققة وما يعنيه من تخفيض لرأس المال الأصلى وحقوق المساهمين الأصليين .
٢ - التنازل عن جزء من أصل القروض والفوائد المستحقة بما يحقق للبنوك ضمان القيمة الأصلىة للقرض على الأقل .

٣ - توفير قروض جديدة من البنوك لضمان التشغيل الكامل للمشروعات ، واستكمال الاستثمارات تحت التنفيذ ، وإضافة الاستثمارات اللازمة للتشغيل الاقتصادى للمشروع .

٤ - فتح مجال المساهمات الجديدة لزيادة رأسمال المشروع بما يتفق مع حجم استثماراته وأصوله لتوفير المزيد من السيولة المالية والعلاج الجذرى لخلل الهياكل التمويلية .

* أما المشروعات التى يثبت استحالة تحقيقها للأرباح فيتم تصفيئها .

* وبالتالي فلا يجب أن نتكلم عن انخفاض كفاءة القطاع العام فقط حيث إن المشكلة تتمثل فى انخفاض كفاءة الاقتصاد القومى ككل بما فيه القطاع الخاص ، وشركاته سواء أكانت مساهمة ، أو ذات طابع عائلى وتعثر غالبيتها ، ونحن نشك كثيراً فى استطاعة القطاع الخاص فى مصر خلال الخطة الخمسية الثانية - بوضعه الحالى - بتقديم استثمارات بـ ١٨ ألف مليون جنيه ، ونحن إذ اتبعنا فى هذا الكتاب «ميثودولوجيا Methodology» البحث عن الجزء الذى يصلح الكل» . ووجدنا أن قطاع الأعمال الصناعى هو هذا الجزء فى الاقتصاد القومى ، فإنه وبنفس المنهج

المنطقي ، علينا أن نبحث عن هذا الجزء في الصناعة الذي يصلح القطاع كله ، وهو بالتأكيد ليس القطاع الخاص التقليدي الحالي ، ولا يقصد بذلك التقليل من أهمية القطاع الخاص ، بل على العكس (كما سيتضح للقارئ فيما بعد) فإننا نراه - وحتى بوضعه الحالي - كأهم قطاع لامتناس البطالة وبالذات في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، ولكننا هنا نتكلم عن قيادة قطاع الصناعة ورسم الاستراتيجيات والسياسات طويلة المدى للصناعة المصرية خاصة ، والاقتصاد القومي عامة ، ودور القطاع الخاص الحالي في الصناعات الصغيرة بالذات لن يؤديه أي قطاع آخر ، والصناعات الصغيرة يمكنها أن تمتص قدرا من مشكلة البطالة ، فالقطاع الصناعي به ١,٥ مليون عامل بالقطاعين العام والخاص ، حوالي نصف مليون بالقطاع العام ، ومليون بالقطاع الخاص ، ومن المعروف أن التقدم في القطاع الصناعي لا يزداد بزيادة العمالة ، ولكنه يزيد في الانتاجية نتيجة التحسن في التكنولوجيا وفي التنظيم والادارة ، فقدرته على استيعاب القوى العاملة قدرة محدودة مع إنتاجية قد ترتفع ارتفاعا كبيرا ، ولكن الخدمات التي تخلق حول الصناعات هي القادرة على استيعاب عدد كبير جدا من الأفراد ، ويلزم التفرقة بين الصناعات الحرفية التي تشمل أيضا الورش الصغيرة وبين الصناعات الصغيرة ، فالأولى أغلبها أعمال يدوية جاءت نتيجة اكتساب مهارات بالوراثة أو بالتدريب ، أما الصناعات الصغيرة فهي التي لها مقومات المصنع الكبير على نطاق صغير ، وطبقا لمعيار العمالة تعتبر بعض الدول أن الصناعات الصغيرة هي التي تستخدم عددا بسيطا من العمال لا يزيد عن عشرة ويزيد هذا الرقم مع التقدم الصناعي ليصبح ١٠٠ في الدول الأوروبية و ٢٩٩ في اليابان و ٥٠٠ في الولايات المتحدة ، واستخدام معيار عدد العمال كأساس لتحديد مفهوم الصناعات الصغيرة يشوبه أنه لا يأخذ في الاعتبار ان العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الانتاجية ، وان التكنولوجيا الآن تستخدم عددا ضعيفا جدا من العمالة ، وفي مصر وحسب تعريف بنك التنمية الصناعية وبالمعيار الذي يؤخذ به بالاتفاق مع البنك الدولي حتى يمكن توجه قروضه هو رأس المال المستثمر ، حيث اتفق على أن الصناعات الصغيرة هي تلك المشروعات التي لا تزيد التكلفة الاستثمارية لها باستبعاد تكلفة الأرض والمباني عن ١,١ مليون جنيه ، وكذلك اتفق على تقسيم الصناعات الصغيرة ، إلى صغيرة ، وصغيرة جدا ، وهي الصناعات التي لا يزيد رأسمالها عن ٥٥٠ ألف

جنيه ، والعمل الأول بالنسبة لهذه الصناعات هو أساسا الصناعات الكبيرة ، وهنا يأتي الدور الهام الذي لابد أن تلعبه الصناعات الكبيرة في سبيل تنمية الصناعات الصغيرة التي تقوم بتوريد العديد من الأجزاء والمكونات لها ، فالذي يغذى الشركات اليابانية الصناعية العملاقة باحتياجاتها من الأجزاء ، هو ما يعرف بالأكواخ الصغيرة *small cottages* وأن معدلات التنمية الرائعة وتوعيتها في سويسرا مثلا في قطاع الصناعات الدقيقة وغيرها ، تعتمد بالدرجة الأساسية على وحدات متوسطة وصغيرة الحجم ، وإن السياحة وهي الدخل الرئيسي لاسبانيا ، تخدمها فنادق صغيرة ، ومحال متواضعة ، والفائض الهائل في الحاصلات الزراعية الأمريكية والفرنسية يتحقق في وحدات صغيرة ودور المنظمات العملاقة والكبيرة هو تجميع هذه الأشكال النمطية البسيطة في شكل عدد متنوع ومتعدد من السلع النهائية باعتبار أن إحداث هذا التكامل يحتاج من المهارة والامكانيات ما تستطيعه فقط المنظمات الكبيرة ، وإن هذا النموذج في توزيع الأدوار يجعل من عملية التنمية عملية قومية شاملة ، ويجعل من كل القطاعات شركاء في تحقيق الناتج القومي وأن هذا التوزيع للأدوار هو الذي يفسر كيف تعتمد الصناعات العملاقة على المنظمات الصغيرة في الحصول على أكبر حجم من احتياجاتها من الإنتاج المغذى من داخل الوطن وانها - أي المنظمات الكبيرة - تصبح كالعمود الفقري تدور حوله أفلاك عدد كبير جدا من الوحدات المنتجة الصغيرة ، فالمفهوم الصحيح والتطبيق المقصود لمبدأ « الإنتاج الكبير » سيجعل من مئات الآلاف من الوحدات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص والتي تساهم بالنسبة الأكبر من اجمالي الناتج القومي شريكة لعملية التنمية ، تعمل بكفاءة عالية لكي تنتج المنظمات الكبيرة بكفاءة أعلى ، ومن هذه الزاوية والتي أوضحناها تفصيلا في الفصل الأول من هذا الكتاب ، فإن القطاع العام بوحداته الكبيرة هو الأخطر وهو الجزء الذي سيحرك الكل بما في ذلك القطاع الخاص متمثلا في الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخطورته تتمثل في طبيعة رسالته القيادية ، والقطاع الخاص ولو أنه القطاع الكمي ولكنه ليس في الظروف الحالية القطاع الأخطر والحفاز لأنه بطبيعته قطاع اعتماده على القطاع القادر الأكبر أي على وحدات القطاع العام ، ولم يكن الكم أبدا هو العامل الحاسم في التأثير على الهيكل الاقتصادي والاجتماعي ، فالذي يعطى جوشرا وشكلا لأي مجتمع ليس هو المجموع الساكن أو النسبي ولكنها الحركة الديناميكية ، فإن هذا

القطاع من خلال رسالته وخلال سلوكه وقيمه ونمط أدائه سيعطى لمجتمعنا نوعيته، وان المنظمات الاقتصادية للقطاع العام ولو أنها قليلة العدد والعمالة، هي التي تؤخذ فيها أخطر القرارات الاقتصادية في حياتنا، فهي تؤثر في نمط الأجور والأسعار وأساليب وطرق العمل والانتاجية والتكنولوجيا والبحث والتطوير، بل ان تأثير منظمات القطاع العام يمتد أيضا ليؤثر حتى على مزاج وثقة وتفكير ونظرة المواطنين جميعا للشكل الاقتصادي والاجتماعى العام، وبعبارة شاملة فإن منظمات القطاع العام باعتبارها **منظمات أكبر** كيانا عليها بالتأكيد أن تؤدى رسالة ومسئولية ودور القائد المسئول عن قيادة المجتمع، وان نظرة على الشركات الأمريكية الكبرى واليابانية العملاقة، تؤكد لنا إمكانية هذا الدور (مسئوليات اجتماعية فى خدمة البيئة والثقافة والتعليم وتمويل نسبة من ميزانية المحليات لرفع المستوى الاجتماعى العام الخ ..) ويقول الدكتور عبدالمنعم سعيد فى هذا الصدد* **الرأسمالية المصرية عائلية صغيرة وبدائية والقيمة المضافة التى تنتجها محدودة، وفى أحيان كثيرة شبه معدومة، وسوقها الأساسية هى داخل البلاد لأن قدرتها التنافسية ضعيفة، ورغم ذلك فإن هذا القطاع وجه نسبة معقولة للاستثمار الصناعى والانشاءات، والخدمات فى السكن والسياحة لم يكن الاقتصاد القومى العام قادرا على تقديمها وليس فى مقدوره الآن أو فى المستقبل أن يفعل ذلك إلا بمزيد من الديون والأعباء الخارجية فما الذى يمنع هذه الرأسمالية إذن من التطور والنضج وحل مشكلات الاقتصاد القومى والمشاركة فى النظام العالمى بدلا من التبعية له؟ فالتنمية الرأسمالية لا يمكن أن تكون مستقلة ما لم تحل معضلة **التكنولوجيا** وخلقها، فلعل أكبر مشكلة تواجه الآن التنمية فى العالم الثالث هى ضعف القيمة المضافة التى تقدمها نتيجة اعتمادها شبه المطلق على استيراد التكنولوجيا، ورغم ذلك فقد تراكت لمصر خبرات علمية ضخمة، كما أن لديها قاعدة لا بأس بها للبحث العلمى، ولكن كيف تستغل وتنطلق؟ والقطاع الخاص فى مصر غير قادر على مهمة **تمويل البحث التكنولوجى** بل هو أساسا مستورد للتكنولوجيا، ليكون منافسا فى السوق المحلى ومعتمدا على اسم وتكنولوجيا منتجات الشركات العالمية، فالبينة الاقتصادية والصناعية التى تشكلت فى ظل الثورة وخاصة فى مجالات الصناعة والبحث العلمى واستصلاح الأراضى والصحة**

* امكانيات التنمية الرأسمالية المستقلة فى مصر : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام .

لا تزال تصلح كقاعدة وصمام أمان وضمنان للتطور الرأسمالى ، والغريب أن الذى يهاجم القطاع العام وغير مقتنع حتى بتطويره ، هم أنفسهم الرأسمالية العائلية التى من صالحها على الأمد الطويل تطور هذا القطاع ليصبح القاعدة الحقيقية ، ولكنها مع الأسف محدودة الأفق بحكم تكوينها الثقافى والاجتماعى مما يجعلها تنظر إلى مصالحها الخاصة الضيقة فى الوقت القصير على حساب مصالحها على الأمد الطويل ومصالح المجتمع المصرى ككل غير مدركين أنها على المدى الطويل سوف تكون السد الذى يمنع تحول التناقضات الاجتماعية إلى صدمات دموية » ، ونتفق فى رأى على أن القطاع العام هو القطاع الذى يجب أن يبدأ منه التحرك .

٣٠٦ . قيود القطاع العام :

اتفق الجميع على ضرورة تحرير وتطوير القطاع العام ، وان هذا الاصلاح يحتاج إلى عدة محاور :

- ١ - تحرير ادارة القطاع العام (بعيدا عن المعيار الأوحد وهو معيار الأقدمية) .
- ٢ - تحسين مناخ ونظم العمل داخل القطاع العام (إعطاء فرصة للمنتجين) .
- ٣ - تعديل لائحة القطاع العام (يضم القطاع العام أنشطة متعددة بلائحة واحدة) .
- ٤ - تطوير هيكل الأجور والحوافز .

* وفى الثلاثين سنة الماضية اتبعنا جميع نظم الادارة للقطاع العام التى يمكن التفكير فيها من أول المؤسسة الاقتصادية عام ١٩٥٧ إلى المؤسسات النوعية إلى الأمانات وعدنا إلى هيئات القطاع العام ، وبذلك نحن نتصور أشكالا مختلفة لايجاد العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية المنتجة (الشركة) وبين السلطة العليا للدولة ونقطة العلاقة هذه اتبعنا فيها جميع الأشكال الادارية وتعرض القطاع العام لمجموعة من التغيرات والتعديلات فى ميادين التنظيم والادارة والاشراف حتى صار جزءا من الجهاز الادارى للدولة ، ويعتبر ذلك أخطر ما تعرض له القطاع العام نظرا لأن طبيعة قطاع الأعمال تتميز بالحركة السريعة وتتطلب سرعة ودقة اتخاذ القرار ، وهذا بالطبع لا يمكن أن يتوفر فى العمل والفكر الحكومى (ليس عندنا فحسب بل فى أى مكان فى العالم) وعلى سبيل المثال فإن قطاع الأعمال الصناعى يخضع للآتى :

- ١ - قانون تنظيم الإدارات القانونية داخل الشركات والذى يتعارض مع أبسط أسس الإدارة .

٢- قانون الإصلاح الوظيفى الذى يؤدى إلى اختلال لعلاقات العمل ولا يتمشى مع مفاهيم الادارة السليمة .

٣- قوانين وقرارات تصدر بتحديد أجور ومؤهلات معينة بغض النظر عن طبيعة العمل .

٤- قواعد ترد فى قانون العاملين تكون نتيجتها المباشرة انتشار اللامبالاة والاستهتار .

٥- العلاقة بين الوظيفة والمؤهل وسنوات التخرج أو الخبرة من جانب والأجر والترقى من جانب آخر .

٦- قرارات وقواعد فى شتى المجالات هدفها التوحيد والتنميط فى اتمام المشتريات والمبيعات الأجنبية ما بين شركات القطاع العام بصرف النظر عن متطلباتها المختلفة والمتوقعة على نوعية النشاط .

٧- قواعد ثابتة ونمطية للهيكل التنظيمية ، وترتيب وتوصيف الوظائف لا علاقة لها بالاحتياجات الحقيقية والمتطورة للوحدة .

٨- تعدد أجهزة الرقابة والتحقيق مما يثير جوا من الخوف يؤدى إلى عدم مرونة الادارة .

* ولقد صدر القرار الجمهورى رقم ٤٧٢٣ فى نهاية ١٩٦٦ بالنظام المحاسبى الموحد وتقرر تعميم تطبيقه على القطاع العام خلال عام من تاريخ صدوره ، وقد وضع هذا النظام منوها للربط فيما بين الموازنات المالية والموازنات العينية فى وحدات القطاع العام تشمل الطاقات الانتاجية والانتاج المخطط ومستوى التحميل المرسوم والمحقق وكذلك بالنسبة للمبيعات ومستلزمات الانتاج والعمالة ، كما تقرر اعداد موازنات نقدية تستند إلى الموازنات المالية ووضع أسس ومفاهيم موحدة للتكاليف ولتحديد نتائج النشاط وللمراكز المالية وللتدفقات الرأسمالية .

وإذا كانت موازنات القطاع العام تقتضى المرونة وفقا لطبيعة النشاط الاقتصادى لمواجهة تغيرات السوق على المستوى المحلى أو الخارجى فإن حيوية هذا النشاط لا تسمح بأن يسرى على موازناته ما يسرى على الموازنة العامة للدولة من قواعد وقبوض تتعارض مع اقتصاديات الانتاج ، كما حرم القطاع العام من المزايا الضريبية الممنوحة للقطاع الخاص والمشارك باعتبار أن النظام الضريبي اعتبر القطاع العام قاعدة أساسية للموارد السيادية ، بالعلوة على اعتباره قاعدة

أيضا لتمويل السياسات الاجتماعية والخدمات ، وقد قضى النظام الضريبي مع نظام توزيع الأرباح للقطاع العام بخضوع أرباحه للأعباء المالية الآتية بصفة عامة : ٤٠ ٪ ضريبة أرباح تجارية وصناعية و ١٥ ٪ للخدمات المركزية والمحلية و ٥ ٪ للسندات الحكومية و ٢ ٪ لبنك ناصر الاجتماعى و ٥ ٪ للاتحاد الرياضى بمجموع ٦٢,٥ ٪، وحرمت وحدات القطاع العام من الالتجاء إلى أى مورد آخر بخلاف الموارد المحددة لتمويل الاستخدامات الاستثمارية بالخطة، كما حظر عليها الالتجاء فى تمويل الاستثمار إلى الجهاز المصرفى، فالقطاع العام يعتمد فى تمويل استثماراته على عدد من المصادر :

- (١) التمويل الذاتى المتاح لديه
- (٢) القروض والتسهيلات الائتمانية من الخارج .
- (٣) بنك الاستثمار القومى ،

و هذا البنك الذى أنشئ بالقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ يقوم بدور الوسيط المالى، وانتقلت اليه - بعد إلغاء صندوق استثمار الودائع والتأمينات - مسئولية تمويل الموازنة الاستثمارية لكل من الحكومة والقطاع العام، ويعتمد بنك الاستثمار فى تمويله على اقتراضه للمدخرات العامة من هيئات التأمين والمعاشات والتأمينات الاجتماعية وصناديق التوفير وحصيلة شهادات الاستثمار وغيرها من السندات والقروض التى يعقدها البنك ولقد أصبحت القروض المحلية والخارجية هى المصدر الرئيسى للتمويل إزاء قصور التمويل الذاتى، وقد صاحب اعتماد القطاع العام فى تمويله الأجنبى على القروض الخارجية وخاصة القروض السلعية (كالقرض السوفيتى وقرض المعونة الأمريكية) عدد من المحددات من بينها الارتباط بالتكنولوجيا المسموح بتصديرها مع القروض السلعية والتعرض للتخلف التكنولوجى فى بعض المشروعات الممولة من قروض الكتلة الشرقية (مثل معدات مشروع كربونات الصوديوم المورد لشركة مصر للكيماويات من رومانيا ومعدات الغزل والنسيج الموردة لقطاع الغزل والنسيج من ألمانيا الشرقية) ومن ناحية أخرى فقد ترتب على اعتماد القطاع العام فى تمويله على القروض السلعية المقيدة بالدول المقرضة عدم خضوع توريداتها للمنافسة الدولية* .

* الدولة والقطاع العام : د . أحمد سالم

الناشر . جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا .

يضاف إلى ذلك أن ملكية الدولة للقطاع العام وإدارتها له أدت في أغلب الأحيان إلى طغيان الضغوط السياسية والاجتماعية على السياسة السعرية .

* هكذا كبل القطاع العام بقيود في التسعير وقيود في الدخل وقيود في التمويل وقيود في النظام المحاسبي وقيود في الهياكل ، كل ذلك أدى إلى الغاء فكر المدير وأوجد المتخصص الإداري الذي له قدرة هائلة ورائعة على التعامل مع كل هذه العوامل ، ولكنه افتقد بالمقابل الإدارة والإبداع بالمفهوم العصري .

(Capable administrator but not a manager and certainly not an entrepreneur)

* وترجع أسباب اختلال البنيان المالي في شركات القطاع العام إلى عدة أسباب أهمها :

١ - الخلل التمويلي المتراكم ، والتجاوز في حدود المديونية قبل القطاع المصرفي ، والقصور في تصحيح المراكز المالية .

٢ - عجز في السيولة يؤدي إلى تخلف شركات القطاع العام عن سداد التزاماتها ببل دائنيها بما ينعكس على تضخم الأرصدة المدينة والدائنة معا .

٣ - تضخم المخزون السلعي (نتيجة المركزية في القرارات وعدم الحركة وعدم القدرة على التنافس) .

٤ - جمود السياسة السعرية (وبالتالي سقوط نظام «التكاليف المنافسة» من أساسه) .

٥ - التدخل الاجتماعي للدولة في السياسة الائتمانية (سعر الفائدة الذي يطبقه بنك الاستثمار القومي) .

* كما ترتب على اغفال المشرع الضريبي لأثر التضخم العالمي على ارتفاع القيمة الاستبدالية لأصول القطاع العام قصور مخصصات الاهلاك المستندة للقيم التاريخية الدفترية للأصول الثابتة والتي تقل كثيرا الآن عن قيمة الاستعاضة للطاقات الانتاجية القائمة .

٤٠٦ : تحرير القطاع العام :

* يضع البعض من جماعة المصلحين استراتيجيات لتصحيح مسار القطاع العام أو ترشيده . كما يقال . وكلها تحتاج إلى مزيد من اللجان ومزيد من الدراسات ومزيد من الموظفين ومزيد من القرارات ومزيد من التداخلات وفي النهاية مزيد من

الصراعات ومزید من البيروقراطية ، وقد مضت سنوات ومؤتمرات ودراسات بشأن أسلوب إدارته دون أن تستقر الحكومات المتوالية على رأى .

* وعلينا أولا أن نسأل نفسنا : ماذا أفادت النظرة للقطاع العام على أنه جهاز لتثبيت الأسعار وتشغيل العمالة ؟ لقد اتفق خبراء الاقتصاد على أن استخدام جهاز الثمن للحد من الاستهلاك يعتبر من الأولويات الاقتصادية ، فمن المسلم به أن انخفاض أسعار السلع يجرى بالإسراف فى استخدامها ، كما يجرى باستخدامها كبدائل لسلع أخرى أعلى ، فرغيف الخبز يستخدم علفا نظرا لرخصه بالنسبة إلى سعر الذرة ، وانخفاض أسعار الدواء يجرى بالإسراف فى تناول الأدوية وتهريبها إلى الخارج ، كذلك فيما يتعلق بالمياه والكهرباء والوقود ، ولقد أصبح الاعتماد على جهاز الأسعار فى توجيه الاستثمار وفى الموازنة بين عرض السلع والطلب عليها أمرا لازما بعد أن فقد التخطيط الشامل فعاليته ، ولقد اتفق الجميع (كما أوضحنا فى باب الدعم) أنه إذا شاءت الدولة لاعتبارات اجتماعية تحديد أسعار إحدى السلع فى مستوى يقل عن التكلفة لوجب أن يتم ذلك فى مرحلة التسويق وينطبق ذلك على سعر منتجات كل الشركات بما فى ذلك القطاع الخاص والمشارك ، وبالتالي فإن إبقاء شركات القطاع العام فى أيدي الحكومة كوحدات للدعم أمر غير مطلوب ، وإذا اتفقنا على أن القطاع العام لا يمكن أن يكون جهازا لتثبيت الأسعار ، فإنه أيضا لا يمكن أن يكون جهازا لتشغيل وامتصاص العمالة فالصناعة الحديثة لن تستوعب إلا قدرا محدودا من العمالة ، والقطاع العام بحتمية دوره فى قيادة التطور التكنولوجى لن يتمكن من أداء دور التوظيف ، وسيترك ذلك للصناعات الصغيرة والمتوسطة والخدمات القائمة على نشاطه ، بل إن تحرير القطاع العام من هذه الوظيفة هو القادر على خلق فرص عمل حقيقية فى القطاعات الأخرى التى ستزدهر نتيجة تطور ونمو قطاع الصناعة العام ، والسؤال الثانى الذى يراودنا أيضا هو «هل بإمكان وحدات القطاع العام فى ظل تبعيتها للدولة من وضع الاستراتيجيات والسياسات (الجزء الثالث يعالج هذه الموضوعات تفصيلا) الملائمة والمتغيرة مع ظروف السوق المحلى والعالمي ؟ وكيف نطلب من مثل هذه الأجهزة الإدارية أن تتحرك بسرعة ومخاطرة أحيانا لمواجهة كل المتغيرات التى نذكرناها تفصيلا فى الجزء الأول من هذا الكتاب ؟ وإذا كان ذلك ممكنا فلماذا لم نتمكن من وضع مثل هذه الاستراتيجيات والسياسات رغم قدرة وكفاءة كل الوزراء ورؤساء الشركات السابقين والحاليين ؟ إن هذا يحدث لسبب بسيط لأن

بطبيعة الأشياء نحن نطلب المستحيل فليس فى مصر وحدها ، بل فى أى مكان على هذه الأرض لم تتمكن الأجهزة الحكومية والبيروقراطية - بحكم تكوينها وتنظيمها - من مواجهة متغيرات التكنولوجيا والسوق والمنافسة والجودة والابتكار ، ولا يمكن لنظام التخطيط المركزى الشامل أن ينجح ولم ينجح فى بلاد أخرى أكثر تقدما وصرامة منا فى هذا النظام ! والعملية ببساطة يجب أن تعود إلى آليات السوق والعوامل الطبيعية وليست المصطنعة فى تحديد الاتجاهات من خلال ضوابط واطارات وخطة عامة للدولة ، والسؤال الثالث الذى يواجها بالتالى هو : كيف تنمو الإدارة وكيف تختار الإدارة اذن ؟ لا يمكن أن يتم ذلك عن طريق الوزير المختص (ولاء الإدارة يصبح تلقائيا للسلطة ، وما يترتب عن ذلك من سياسات النفاق والخوف والتردد على حساب سياسات التشغيل والربحية) طبعا هناك حالات يكون فيها اختيار الوزير اختياراً موفقاً تماماً (وهناك قيادات ممتازة فى قطاعنا العام) * . ولكن لا يمكن أن نُعوّل على هذا الحل ونعتبره حلا عاما وخاصة أن التجربة أثبتت غير ذلك ! والجميع أيضا متفق على أن الإصلاح الأساسى للقطاعات الانتاجية - سواء منها القطاع العام أو الخاص - سيقع على عاتق الإدارة ، كيف سنخلق المناخ وسوق العمل التى من الممكن أن تنمو وتزدهر فيه كوادر الإدارة العليا وكيف يفتح الباب على مصراعيه للقادة المصريين الموجودين داخل الوطن وخارجه وعودة هؤلاء وإعطائهم فرصة لتسلم مناصب فى الوحدات الانتاجية ؟ كل الحلول تقول بإعطاء استقلالية للإدارة .. فصل الإدارة عن الملكية .. (بعد سنوات طويلة من ترديد هذا الشعار يقترح الآن بيع الوحدات للعاملين أى ربط الإدارة بالملكية !) وكيف نضمن ان ذلك سيحقق نتائج ؟ ولماذا افترضنا أن « المدير المختار المعين » من قبل السلطة هو الأفضل ؟ نعود مرة أخرى إلى آليات السوق وضرورتها فى اختيار وتقييم ونمو الإدارة فى مصر ، والتى بدونها سيكون اختيار القادة الإداريين خاضعا لعوامل غير موضوعية subjective سواء أكان ذلك فى القطاع العام أو الخاص على السواء .

* د . زكريا جاد . د . أسامة عبد الوهاب . م . أحمد أبو الوفا . ك . طاهر بشر . م . سليمان رضا . ك . عادل الدنف . م . فتحي الفقى

٥٠٦ . المرحلة الأولى : التطوير :

من خلال اطار هذه الأسئلة والأجوبة والمتمثل فى :

أ- فصل القطاع العام عن الدولة .

ب- احياء سوق المال للتحكم فى نمو وأداء وتقييم الشركات وادارتها ، فإننا نرى أن المداخل المقترحة للتطوير كالاتى :

* أولا - تقييم أصول القطاع العام ويشترك فى هذا التقييم بيوت خبرة عالمية ومصرية (طبقا لنوع الصناعة والتخصص) بالاشتراك مع ممثلى بنك الاستثمار القومى ووزارة المالية والبنوك الدائنة ويحق لادارة الشركة وهيئة القطاع العام رفض أو قبول هذا التقييم ، وعند تقييم الأصول يجب مراعاة القواعد التالية :

١ - تجاهل القيمة الدفترية لأنها لا تمثل الواقع .

٢ - ثمن الشراء الأسمى مع ادخال معامل ارتفاع الأسعار .

٣ - السعر الرسمى للعملات وقت الشراء يحوى دعما مستترا .

٤ - السعر الحالى لمثل هذه المعدات أو الماكينات .

٥ - الصلاحية الفعلية من ناحية الكفاءة والدقة والصيانة .

٦ - الحدائة والتطور التكنولوجى .

٧ - العمر الافتراضى مصاحبا له العمر التشغيلى .

* ثانيا - إلغاء اللوائح والقرارات التى ذكرت فى البند ٥٣٠٦ (قيود القطاع العام) وإلغاء نص المادة ١٠ من القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ والتى نصت على ضرورة الحفاظ على نسبة الملكية العامة فى رؤوس أموال شركات القطاع العام التى ينقرر زيادة رؤوس أموالها وتعديل التشريعات الضريبية بما يساوى هذه الشركات فى الامتيازات مع شركات القطاع الخاص والمشارك .

* ثالثا - إصلاح هياكل تمويل شركات القطاع العام من خلال* :-

١ - التسوية من خلال مشاركة البنوك فى رؤوس أموال الشركات المدينة مع اصدار هذه الحصص فى شكل أسهم يسمح لها بالتداول فى بورصة الأوراق المالية (بين شركات القطاع العام أو بين المصريين بصفة عامة قطاع عام وأفراد) .

* د . حسن حسنى - نائب رئيس أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

٢- التسوية من خلال تحويل هذه الأرصدة إلى ديون متوسطة أو طويلة الأجل عن طريق إصدارها فى شكل سندات قابلة للتداول فى البورصة ، على أن يتم استهلاكها بمعرفة الشركات المدينة خلال فترة زمنية مناسبة .

٣- التسوية من خلال دخول وزارة المالية ، أو بنك الاستثمار القومى كوسيط ، حيث يتم سداد هذه المديونيات مقابل زيادة حصة الملكية العامة فى الشركات ممثلة فى وزارة المالية أو بنك الاستثمار القومى .

٤- التسوية من خلال إجراء مقاصة بين حصص الملكية العامة ورؤوس أموال البنوك ورؤوس أموال الشركات .

* ومما لا شك فيه أن كل حالة ستستدعى نوعا من التسوية ليس بالضرورة أن يكون ماثلا للحالة الأخرى ، أى أنه يمكننا اللجوء إلى الحالات المذكورة من التسويات بما يتلائم مع وضعية كل شركة وحجم ديونها وتقييم أصولها ، ولقد نص القانون على عدم جواز إشهار إفلاس شركات القطاع العام (مادة ٤٧) ولم يضع البديل لتصحيح المسار الاقتصادى ويقترح أن يكون للبنك المركزى حق طلب عقد جمعية عمومية غير عادية بناء على طلب البنك المختص للنظر فى سياسة الإصلاح المالى للوحدات الخاسرة أو المتعثرة أو فى ادماجها أو تصفيتها إذا لم تتيسر إجراءات الإصلاح* . ومن أهم مزايا هذه التسويات- علاوة على اصلاحها لظل الهياكل التمويلية لشركات القطاع العام واطهار مراكزها المالية بالصورة الصحيحة- تصفية مديونيات القطاع العام التى يرجع تضخمها وركود أرصدها إلى أسباب اقتصادية وسياسية وإدارية ، وكذلك المساهمة فى إحياء وتنشيط بورصة الأوراق المالية ، وأيضا تيسير تحصيل هذه الديون بمعرفة البنوك سواء من خلال الأقساط السنوية لاستهلاك السندات ، أو من خلال بيع بعضها أو كلها فى بورصة الأوراق المالية لبعض البنوك الأخرى ، أو شركات التأمين ، أو بعض الشركات العامة أو الخاصة الأخرى بما يرفع الكفاءة الانتاجية لبنوك القطاع العام فى توظيف الأموال من خلال زيادة معدل دورانها بدلا من ركودها دفتريا لآجال طويلة .

* رابعا- إنشاء شركة قابضة واحدة تمتلك كافة حصص ملكية الدولة فى القطاع العام ، وتضم كافة شركات القطاع العام بدون استثناء- مثلما هو مطبق فى ايطاليا

* * د . فؤاد القاضى .

وأسبانيا ، حيث يوجد قطاع عام قوى- بما فى ذلك شركات التجارة والتوزيع ، ويقترح بعض الاقتصاديين إنشاء مؤسسات على هيئة شركات قابضة مثل هيئات القطاع العام والبعض الآخر يقترح ادماج شركات التعدين مثلا فى هيئة البترول وتجميع صناعة ووسائل النقل مع العملاء الرئيسيين لهما فى هيئة قابضة متكاملة للنقل ، ونقل شركة الترسانة البحرية من الصناعات الهندسية إلى النقل البحرى وتجميع شركات مقاولات المبانى ومواد البناء فى قطاع تديره هيئة قابضة واحدة وتجميع هيئة القطن والغزل والنسيج فى قطاع واحد ، وتجميع شركات الاستزراع والانتاج الحيوانى مع شركات الصناعات الغذائية مع شركات التجارة الخارجية المتخصصة فى تصدير الانتاج الزراعى تحت اشراف هيئة واحدة ، والفلسفة وراء كل هذه الأفكار هى فى تحقيق التكامل القطاعى الذى ينجح فى بعض الأحوال ويفشل فى أحوال كثيرة أخرى فنحن نخرج من قوالب متحجرة لنقترح قوالب متحجرة جديدة ، ودارس الادارة والاستراتيجية والتنظيم يعلم جيدا أنه لا توجد قوالب جاهزة ، وأن الشركات فى العالم فى حركة ديناميكية مستمرة لا يصح معها تحديد مسارات تؤدى إلى تقييدها وشل حركتها ، ومن هنا فاننا نرى أنه يجب عدم التدخل بقرارات من الدولة فى شكل تنظيمات الشركات ، ويترك ذلك للادارات الجديدة للشركات وأن دخول الدولة فى مثل هذه التفاصيل يفسد العملية الادارية من أساسها ، ولنترك الاندماجات والتكامل النوعى أو القطاعى واتفاقيات التوريد وتبادل المصالح لإدارة الشركات نفسها وآليات السوق ، ولنترك الشركات تتفاعل وتنظم نفسها والأناحاول التنظيم على أساس قرارات بيروقراطية صادرة من أعلى ، والخوض فى تجارب الخطأ والصواب مرة أخرى ، ومن هنا يأتى اقتراحنا بإنشاء هيئة واحدة فقط على شكل شركة قابضة تحافظ على مصالح الدولة فى الشركات وتقود عمليات التطوير والتخصيص ، بعد ذلك وبالطبع فإن دور بنك الاستثمار القومى ينتهى بمجرد انشاء الشركة القابضة ، وتكون علاقة الشركة القابضة مع الشركات هى علاقات مساهمة وملكية مباشرة .

* خامسا - تشكيل مجالس ادارة شركات القطاع العام بالتعيين (فى المرحلة الأولى) من ذوى الخبرة وممثلين عن العمال والفصل بين مجلس الادارة الذى يتولى وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة والتنسيق مع الشركة القابضة وبين مجلس المديرين الذى يتولى العمل التنفيذى اليومى (التفريق بين رئيس مجلس الادارة

Chairman وبين الرئيس التنفيذي (Chief Executive Officer CEO) وتقوم « إدارة الاقتصاد » بناء على توصيات الشركة القابضة بتعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الذين بدورهم يقومون بتعيين مجلس المديرين ويمنح مجلس الإدارة مكافآت مالية سخية ونسبة من أرباح الشركة وحصص في الأسهم في حالة نجاح الشركة .

٠٦٠٦ المرحلة الثانية : التخصيص :

٠١٠٦٠٦ ما هي العلاقة بين شكل الملكية ومستوى الكفاءة والانتاجية ؟ هل الكفاءة الانتاجية ترتبط بكون الملكية عامة أو خاصة ؟ أم أن العبرة في الإدارة وليس الملكية ؟ وإذا كان القطاع العام يتسم بعدم تحقيق معدلات عالية في الانتاجية والربحية فإن القطاع الخاص (كما ذكر في بند ٢٠٦) لا يختلف عن ذلك ، بل إن الدراسات التي أجريت أخيرا في مصر أشارت إلى أن بعض أنشطة القطاع الخاص كانت في بعض الحالات أقل كفاءة من مثيلاتها في القطاع العام والتساؤل بناء على ذلك ، ما هي جدوى التخصيصية في هذه الظروف ؟ ومن السذاجة أن نعتقد أن شكل ملكية المشروع هو في ذاته العامل الحاسم في معدل انتاجيته فمعظم الشركات العالمية الناجحة يمتلكها مئات الآلاف من المساهمين غير المعروفين ويمكن تشبيهها لهذا السبب بالمشروعات العامة إلا انها تدار بأساليب (الجزء الثالث من هذا الكتاب) تختلف تماما عن أساليب القطاع العام والخاص في مصر كما تخضع لرقابة المساهمين الذين لا يقبلون استمرار الخسائر ولآليات السوق التي تجعل من المستحيل على الوحدات الخاسرة أن تستمر إلى ما لانهاية دون تعديلات جوهرية وبالتالي فإنه لن يجدي مجرد نقل ملكية المصانع من الدولة إلى الأفراد ، بل إن المؤكد انه لو حدث ذلك فسوف يؤدي - في حالة بقاء الأوضاع الأخرى على حالها - إلى افلاس الشركات العامة ، وان أي برنامج للتخصيص يجب أن يتم على مراحل ، ويفترض دورا كبيرا وأساسيا للدولة في الاشراف على تلك المراحل باعتبارها القيادة للتنمية الرأسمالية في فترتها الأولى وطبقها لخطة طويلة المدى يمكن التحكم في معدل سرعتها بالدرجة الكافية لكي تتلاءم مع ظروف الاقتصاد القومي ، اذن ما هي الأسباب التي تدعونا إلى الدعوة إلى التخصيص ؟

١ - هروب رؤوس الأموال إلى الخارج ، واتجاه المدخزات إلى الاستثمار في قنوات خفية أو غير مشروعة ، وضرورة استقطابها في المشروعات الوطنية .

٢ - التخفيف من عبء الدولة فى الديون والاستثمار واشترك أكبر قدر من المصريين فى التنمية ، حيث أن نقل الملكية يوفر التمويل السريع للحكومة فى مواجهة عجز الموازنة العامة وفى خدمة الدين الخارجى .

٣ - إطلاق حركة السوق المالية وبالتالي خلق المناخ الذى تتبلور فيه القيادات الادارية ، وايجاد المعايير التى تقيّمها وتحكم عليها ، فالذين يتكلمون عن فصل الملكية عن الادارة ، لا يتكلمون عن فكرة جديدة ، فنحن نتكلم عنها منذ مطلع الستينات كما كانت تتكلم عنها بريطانيا منذ الأربعينات .

ولكن لماذا فشلت كل محاولات الفصل بين الملكية والادارة ؟ لسبب هام وهو أن السوق المالية هى المكان الطبيعى الذى يحدد العلاقة بين الملكية والادارة ، وأنه خارج هذه السوق لابد وأن تكون العلاقة تابعة (سواء فى القطاع العام أو الخاص : تابعة للوزير أو الحكومة أو تابعة للمالك الخاص) وهى ما لن تسمح باطلاق ملكات وحرية الادارة ، فالسوق المالية فى المكان الوحيد لتفاعل وتحديد هذه العلاقة ، ومعظم المشروعات المنشأة بعد الانفتاح الاقتصادى - للأسباب المذكورة فى البند ٢٠٦ - التى جئتنا نستبعد القطاع الخاص من قيادة التنمية الرأسمالية فى المرحلة الحالية - لم تحقق نجاحا بالقدر الذى يجعل الأفراد يقبلون على شراء أسهمها حيث أن المشتري يجد صعوبة فى تصريف الأسهم التى يملكها نتيجة عدم الاقبال عليها ، فضلا عن ذلك فالملاحظ أن معظم الشركات الخاصة الناجحة شركات مغلقة ، ويفضل أصحابها الاستمرار بما يملكون من أسهم فيها ، وبالتالي يتعاضد دور قطاع الأعمال العام فى إحياء السوق المالية عامة ، وبورصة الأوراق المالية خاصة ، وهى المرآة الطبيعية لأوضاع الشركات المساهمة والنشاط الاقتصادى القومى .

هل يعنى تخصيص القطاع العام أن نتجاهل الأهداف الاجتماعية والسياسية ، ولقد سبق أن أوضحنا عند مناقشة موضوع الدعم ، أن الأهداف الاجتماعية والعدالة فى التوزيع على أكبر جانب من الأهمية ، ولكننا نؤكد مرة أخرى أن هذه الأهداف ينبغى تحقيقها بوسائل أخرى وليس عن طريق العملية الانتاجية .

٢٠٦٠٦ . ولكن ما هو المقصود بالتخصيصية ؟ PRIVATIZATION

يقول الدكتور على لطفى : «قفزت قضية التخصيص إلى سطح المناقشات الاقتصادية ، فالعالم كله مشغول بها ولكن عندنا نحن انحرفت هذه المناقشات

وأصبحت قاصرة ومقتصرة على تخصيص القطاع العام أو بيعه إلى القطاع الخاص، ولكن القضية أكبر من ذلك وأشمل، فهناك خطأ شائع عن تخصيص من حيث أنه نقل ملكية مشروعات الهيئات العامة وشركات القطاع العام إلى الخاص، إلا أن هذا المفهوم ضيق يمثل أسلوباً واحداً فقط من أساليب التخصيص في حين أن هناك أساليب متعددة، إذ أن ما يناسب دولة قد لا يناسب دولة أخرى، وما يناسب مشروعاً قد لا يناسب مشروعاً آخر، والأول يجب تحرير القوانين، والأسلوب الثاني: التعاقد مع القطاع الخاص ليتولى إدارة المشروعات العامة مقابل نسبة من الأرباح مع استمرار ملكية القطاع العام، أما الأسلوب الثالث: فيعتمد على تشجيع القطاع الخاص على إقامة مشروعات في مجالات مقصورة على المشروعات العامة، وهناك أسلوب رابع: وهو بيع أصول المشروعات العامة إلى القطاع الخاص وقد يتم ذلك إما مع استمرار تدخل الحكومة بشكل محدود للتنظيم والإشراف طبقاً لما تقتضيه المصلحة العامة أو دون تدخل منها وقد يشمل البيع جميع أصول المشروع أو جزءاً منها». وباختصار فإن التخصيصية تعنى:

١- نقل ملكية المشروعات العامة من الدولة إلى الأفراد.
٢- نقل إدارة المشروعات العامة من الدولة إلى القطاع الخاص مع بقاء ملكية الدولة.

٣- تحرير الاقتصاد بصفة عامة وإزالة العوائق التي تعترض نمو الرأسمالية الخاصة.

* ومن المعروف أن وحدات القطاع العام ليست على قدم المساواة من ناحية كفاءتها أو ربحيتها أو أهميتها للدولة، وقد اقترح رئيس قسم التخطيط والأبحاث في البنك الدولي - أثناء انعقاد ندوة صندوق النقد العربي لمناقشة التخصيصية - التصنيف التالي:

- ١- وحدات القطاع العام الهامة والمربحة في نفس الوقت. هذه تبقى في يد الدولة.
- ٢- وحدات القطاع العام الهامة وغير الربحية وهذه يعاد ترشيدها مع بقائها في يد الدولة.
- ٣- وحدات القطاع العام غير الهامة وغير المربحة ولا ننتظر اصلاحها تصفى.
- ٤- وحدات القطاع العام غير الهامة والمربحة أو التي ينتظر إن تكون مربحة في المستقبل وهذه تطبق عليها التخصيصية.

ولقد أردت ذكر هذا التصنيف تفصيلا ، لأوضح لأي فاحص للأمر عدم التعمق الذى يعالج به كثير من الخبراء الدوليين مشاكل الاقتصاد ! فالواقع فى عالم الصناعة والتجارة مختلف ، فالوحدات غير الربحة اليوم قد تكون هى الربحة غدا والعكس صحيح ويكفى الاطلاع على أنشطة الشركات العالمية لتتعرف على هذه الحقائق من تحقيق أرباح ثم خسارة ثم أرباح وتغيرات فى الإدارة وفى الاستراتيجيات وفى السياسات ثم ماذا تعنى كلمة « هامة » ومن الذى يقرر مدى أهمية المشروع هل هم الموظفون والبيروقراطية مرة أخرى ؟ ثم ما معنى الترشيح وإنا فى امكاننا كتابة مئات الصفحات عن معنى الترشيح فى القطاع العام ، وكيف سنضمن كفاءة وأداء الإدارة فى الترشيح ؟ فإن مجرد اجراء دراسات لوضع التصنيف المذكور قد تستمر سنوات بواسطة خبراء البنك الدولى ، تتغير بعدها الظروف والملابسات وقد تصبح التخصيصية نفسها غير ذات معنى ! فمحاولات وضع هذه العملية أيضا فى قوالب سابقة التجهيز هى تعقيد لها والحكم عليها بالفشل قبل بدئها ، فالمطلوب هو ترك ادارات الشركات تحت اشراف الشركة القابضة التى تمثل مصالح وملكية الدولة اتخاذ القرار فيما يخصها وطبقا لما تقوم به أجهزتها نفسها من دراسات وخطط تقدم لتقرر الشركة القابضة « وإدارة الاقتصاد » فى الدولة ما يتخذ بالنسبة لكل حالة طبقا للتوصيات المقدمة من مجلس ادارة الشركة ومجلس المديرين واللذين سيقومان بتنفيذ خطوات التخصيص تحت اشراف لجنة مستقلة تتولى عملية طرح الأسهم على الأفراد ، أو زيادة رأس المال فى صورة أسهم جديدة تطرح للاكتتاب ، وعند اتمام هذه العملية تقوم الجمعية العمومية الجديدة المكونة من المساهمين الأفراد والشركات الخاصة والبنوك والشركة القابضة بانتخاب مجلس الادارة الجديد الذى يتولى بدوره اختيار المجلس التنفيذى الذى سيدير الشركة ، وبالتالي فإن الحكومة ستمثل فى هذه الشركات على مستوى الجمعية العمومية وعلى مستوى مجلس الادارة وستتفاوت ملكية الدولة باختلاف الشركة فسنجد شركات تمتلكها الدولة بالكامل (الصناعات الاستراتيجية والحربية) وشركات نسبة مشاركتها تزيد عن ٥٠% وأخرى أقل من ٥٠% وهكذا طبقا لظروف ونوعية كل شركة كذلك يمكن لشركة أجنبية إذا أرادت أن تدخل شريكة مع شركة مصرية بأن تشتري بعض الأسهم أو فى زيادة رأس المال فقد يكون المطلوب تكنولوجيا حديثة ، أو مطلوب توسعات ، أو مطلوب خبرة إدارية وتسويقية ، أو فتح أسواق خارجية بالاتفاق المسبق مع الشركة الأجنبية ، ونعود

ونؤكد أن ذلك يترك حسب وضعية كل شركة وأحيانا تكون الحاجة إلى رأس المال والتكنولوجيا معا ، فمثلا عندما تأتي شركة عالمية لها سمعة معروفة ونحن نستورد منتجات هذه الشركة ، وترغب في انشاء مصنع في مصر وتساهم في رأس المال وتمدنا بالخبرة فإن مثل هذه المشروعات هي التي يجب أن ننتج لها الفرصة ولن نستطيع أن ننقل إلى دور الدولة المتقدمة اقتصاديا إلا إذا استطعنا أن نغير في هيكل الصناعة فلا بد للصناعات القديمة أن تتطور إلى صناعات حديثة بكفاءة انتاجية مرتفعة وهنا نرى أهمية دور التخصيص بحيث لا تكون المشاركة مجرد اتفاق مع الدولة ولكن مع الشركة من خلال السوق المالية بحيث تخضع الشركات المشتركة لنفس ظروف الشركات المساهمة الأخرى من حيث تقييم الأداء والربحية تحت مظلة سوق المال وحركة الأسهم هبوطا وصعودا ، ومن الضروري عند طرح الأسهم وضع قيود على الملكية بمعنى عدم السماح لمجاميع كبيرة أن تمتلك وتحتكر وذلك بوضع ضوابط ونسب معينة تختلف من صناعة إلى أخرى بل أن كل شركة بالاتفاق مع الشركة القابضة تقرر هيكل رأسمالها *Capital Structure* وليس هناك ضرر في أن تطرح الأسهم في بورصات عربية وبعملات أجنبية وبنسب تمنع امتلاك الملكية المتحكمة ، ومن وظائف الإدارة ومجلس المديرين الجلوس مع العاملين وممثليهم واحاطة اللجان النقابية والنقابة العامة بتفاصيل عملية التخصيص قبل تنفيذها واقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم وعلى الشركة من جراء الشكل المقترح الجديد للشركة ، بل يمكننا القول بأن الإدارة غير القادرة على مثل هذا الحوار لن يكون في مقدورها بالتالي قيادة الشركة وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة توافر شرطين هامين بدونهما تكون عملية التخصيص غير متوازنة وقد ينتج عنها أما انحراف للإدارة أو غبن للعاملين وهما :

- ١ - حق الاضراب للعاملين ينظمه قانون طبقا لضوابط وحدود متفق عليها .
- ٢ - ضرورة أن تنشر علنا كل عام ايرادات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركات المساهمة بدون استثناء ونشر ما دفعوه من ضرائب ومقدار ثروتهم (شاملة الزوجة والأولاد القصر) وتطورها .

* إن الدعوة للتخصيص يجب ألا تتم من أجل مصالح خاصة ، ولكن من أجل المجتمع كله وبالتالي فإن القيادات التنفيذية الجادة التي تؤمن بالتخصيص من أجل مصر هي أول من سيقبل تطبيق هذه الاجراءات عليها وفي حالة رفضها فإن الدعوة

للتخصيص فى هذه الحالة ستخفى فى طياتها أغراضاً غير تلك المععلن عنها (علينا أن نحترم قواعد اللعبة كلها وليس جزءاً منها فقط!) وتقوم كل شركة طبقاً أيضاً لوضعها وظروفها بطرح جزء من أسهمها للعاملين طبقاً للقواعد التى تحدثنا عنها فى الباب الثالث بند ٠٤٠٣ .

* هكذا تتخلص الدولة أولاً من الديون الداخلية وعن طريق التخلص من فوائد وأقساط هذه الديون تستطيع الانتظام فى سداد أقساط وفوائد الديون الخارجية ، كما أن حصيلة بيع أسهم الشركات ستمكن الدولة من إنشاء المشروعات الهامة ومشروعات البنية الأساسية والمشروعات العسكرية التى تطلق الاقتصاد القومى (*public spending is necessary in order to launch the economy*) كما أن حصيلة العملة الأجنبية التى تدخل خزانة الدولة فى تطبيق النظام السابق يمكنها سداد جزء من القروض الخارجية .

* وبذلك تتحول الدولة إلى جهاز هام لتوظيف الأموال ، كما يتم تصحيح الوضع الاقتصادى للقطاع العام وتنتقل الملكية من ملكية الموظفين البيروقراطيين إلى ملكية حقيقية للشعب المصرى فنجاح هذه التجربة سيوجد سلسلة من التأثيرات *Chain reaction* على كافة القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص الحالى ، بل القطاع الحكومى نفسه سيتطور لملاحقة هذا الشكل الجديد فى المجتمع المتميز فى أداء وفى كفاءة القائمين عليه ، ولن تقوى البيروقراطية المترهلة على الصمود طويلاً أمام هذا الحشد الهائل من الشركات وقياداتها التنفيذية والتى ستشكل قوى وعناصر ضغط قوية فى المجتمع المصرى .

* وهناك من يتسائل : ولكن من سيشترى من الدولة شركة خاسرة ؟ وهنا علينا أن نطرح سؤالاً مضاداً : ولكن إذا كانت الشركة رابحة فلماذا إذن تقوم الدولة ببيعها ؟ فالعملية إذن ليست فلسفة بيع الخاسر أو الرباح ولكن كما أوضحنا هى عملية اطلاق الجزء الذى يحرك طاقات المجتمع كله ، وللعودة إلى السؤال الأول فإن هناك العديد من الشركات أو الأفراد أو المجموعات القادرة على تحويل شركات خاسرة إلى رابحة ، بل إن عمليات شراء العديد من الشركات فى الخارج تتم بالنسبة لشركات خاسرة أساساً لأن فى هذه الحالة يستفاد من رخص ثمنها أو هبوط أسهمها ، كما أنه من المحتمل بالنسبة للشركات الخاسرة (حتى لا تظل خاسرة للأبد) أن تشارك شركات أخرى مصرية أو أجنبية من أجل تصحيح أوضاعها سواء

في الادارة أو التكنولوجيا أو في التسويق أو في نظم التشغيل فتأجيل التخصيص بحجة الشركات الخاسرة هو في حد ذاته منطق خاسر! (بالطبع بيع الشركات الخاسرة لن يتأتى عن طريق أسهم للمواطنين ولكن عن طريق المشاركة وعلى الشركة المشتركة بعد ذلك طرح أسهم حرة في السوق) وهناك من يقترح استئجار شركات القطاع العام للعاملين بها بهدف تشجيع العمال لتحقيق مزيد من الأرباح ومزيد من الانتاجية، ويستشهدون بأن البنك الدولي اقترح على بعض الدول في أمريكا اللاتينية تطبيق استئجار ومشاركة العمال في رأس المال في وقت واحد وذلك بهدف اخراج الحكومة من مثل هذه الأنشطة دون المخاطرة بحقوق العاملين في هذه الشركات!! وأمام هذا المنطق نحن نتساءل هل الهدف النهائي هو مجرد اخراج الحكومة وتأمين العاملين؟! هل نخرج الحكومة من أجل اخراج الحكومة؟! ألا تكفي تلك التجارب الحمقاء التي كان الغرض منها التملق للعاملين على حساب الاقتصاد القومي؟! نحن في حاجة إلى تكنولوجيا وادارة وأسواق خارجية وتمويل ونظم تشغيل جديدة فهل مجرد اخراج الحكومة وتأجير الوحدة الانتاجية للعاملين سيحقق ذلك؟! إن العيب في العديد من هذه الاقتراحات انها تصدر في كثير من الأحوال من الأكاديميين الذين لم تعرف أيديهم شحم المصانع ولم يقلق نومهم ولياليهم عطل في آلة أو نقص في خامة!! ولا مانع من استئجار شركة قطاع عام لشركة أجنبية أو شركة قطاع خاص طبقا لشروط معينة، الا أن هذا الحل قصير الأمد ومن الممكن أن يكون له عواقب وخيمة على الوحدة الانتاجية في المدى الطويل حيث سيكون همُّ المستأجر هو تحقيق أقصى عائد في أقل وقت ممكن دون استثمار في الأصول، كما نرجو أن نفرق بين قيامنا باستئجار إدارة ومديرين، وقيام شركات باستئجار شركائنا، فالحالة الأولى لها الكثير من المزايا، بينما الحالة الثانية لها الكثير من المساويء! والعقود في الحالتين مختلفة تماما في الجوهر والشكل.

* ومن المبادئ الهامة التي يجب الاتفاق عليها عند التخصيص هو:
(١) أن جميع المشروعات الاستراتيجية يجب أن تستمر في يد الدولة وسيرتفع مستوى أداء هذه الوحدات المملوكة للدولة لأن ادارتها ستضطر إلى محاكاة المناخ الإداري العام في الوحدات الخاصة، كما أن رقابة الدولة على عدد أقل من الوحدات سيسمح بنظم أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات لا تتوفر مع العدد الهائل من المنشآت المملوكة للدولة.

(٢) إن جميع الصناعات الاحتكارية لا يصح أن تكون فى يد قطاع خاص بمعنى أن الدولة تساعد على أن تأخذ المنافسة الحرة دورها وتمنع بشدة وحزم الاحتكار (حتى فى عمليات الاستيراد) وعلى الدولة تطبيق يحزم مجموعة التشريعات الخاصة بمحاربة الاحتكار .

* ودور الدولة لا بد أن يكون فى تنفيذ المشروعات العامة لزيادة حجم الطلب الكلى وبهدف تجنب الكساد، وكذلك فى الصناعات الاستراتيجية الجديدة المرتبطة بأهداف عسكرية، كما أن هناك مشروعات مطلوبة تدخل الدولة فيها ويمكن طرحها بنفس الأسلوب المقترح لتخصيص القطاع العام، أى باشتراك المساهمين من الأفراد والشركات الخاصة بجانب الدولة فى اقامتها وتمثل فى :

(١) مشروعات الهياكل الارتكازية والبنية الأساسية .

(٢) مشروعات التنمية الريفية والصحراوية .

(٣) مشروعات تحسين أوضاع ميزان المدفوعات مثل بعض مشروعات الانتاج الكبير للتصدير .

٠٧٠٦ الإدارة : البعد الغائب :

« ضعف القيادات يعنى حرمان البلاد من أعلى ما تمتلكه أى خلاصة ثروتها البشرية ووضع مقدراتها فى أيدي عناصر ضعيفة أو متوسطة وهذا الوضع بذاته يجعل المجتمع - تدريجيا - طاردا للكفايات والمواهب دافعا اياها إلى الهجرة المؤقتة أو الدائمة وضعف القيادات والكوادر يؤدي - بدهاءة - إلى ضعف أداء المؤسسات المختلفة بما يعنيه من اهدار للطاقات والموارد والتعثر فى تحقيق أهداف السياسة العامة، فضلا عن ذلك فإن القيادات الضعيفة أو غير الكفوءة عادة ما لا تسمح بظهور عناصر أكثر قوة أو كفاية فى المستويات الأدنى أى أنها - بالتدرج - تطبع بطابعها المؤسسات التى تقع على رأسها ولا تسمح إلا بظهور قيادات على شاكلتها وأخيرا فإن هذا النمط من القيادات يؤدي - على المدى الطويل - إلى التعثر والتقهقر بسبب عجزه عن الابتكار والتجديد واستيعاب متغيرات العصر، وفى ظل الفجوة القائمة فعلا والتي تتزايد على نحو يثير القلق بيننا وبين العالم المتقدم تكون قضية كفاية الكوادر والقيادات أكثر خطورة والحاحا مما توحى به النظرة السطحية العابرة! »* ويتساءل الاستاذ ابراهيم نافع فى كتابه « آفاق التسعينات » عن ظاهرة

* د . اسامة الغزالي حرب - مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية (الأهرام ٧ / ٤ / ١٩٨٩).

اختفاء الإدارة وفى مجال الإدارة عامة يطالب بأن تتغير المفاهيم وأن نقبل مبدأ أن يحصل المديرين الكفاء وأصحاب الخبرات النادرة على أجور متميزة جدا تغريهم بالعطاء وبعدم الهروب إلى الخارج لانهم قادرين على اضافة المزيد من الدخل القومى للبلاد من خلال المواقع التى يعملون بها ، ولكن السؤال من الذى سيقدر هذه المرتبات فى القطاع العام ؟ هل هو الوزير المختص الذى بالضرورة (مثل أى دولة فى العالم) سيقدر مرتبه كثيرا عن رئيس الشركة وادارتها العليا ؟ هل صاحب المنشأة فى القطاع الخاص سيقبل أن يحصل مديره المحترف على ايرادات أعلى من ايراداته الشخصية ؟ (مثل غالبية الشركات الخاصة فى العالم) .

إذن العملية فى رأينا ليست بالتوصيات وليست بالتشجيع والتقدير فهذه مرحلة تأتى بعد ايجاد المدير المحترف ، فالسؤال كيف نخلق المدير المحترف أساسا ؟ كيف نهىء المناخ الذى تولد فيه هذه الفئة من القيادات ؟ إن الحرب الدائرة فى المجتمع العالمى الآن تدور حول الأسواق الخارجية ، ونحن لم نعد جيلا لقيادة حركة التسويق الخارجية أو التصدير ، وكيف نفرز قيادات أو مديرين من ذوى الرغبة الحقيقية فى التغيير ؟ وهل هذه القيادات لديها من القدرات العلمية والادارية والتكنولوجية والثقافية التى تتطلبها عملية التغيير ؟ ونماذج الإدارة المصرية عديدة فهناك النموذج الفردى *owner - manager* فصاحب العمل هو المدير ولا يسمح للعاملين فى منشأته مهما علا قدرهم وخبرتهم أن يتخذوا أى قرار الا بمشورته ، وهناك النموذج العائلى ومازال من أنجح النماذج فى مصر ، كما أن الجيل الجديد من أبناء رجال الأعمال القدامى والذى اقترن عنده العمل التنفيذى منذ الصغر بدراسات أكاديمية عليا يعتبر اليوم فى مصر من أكفأ نماذج الإدارة* . وهناك النموذج الحكومى للإدارة والذى يتصف فى أغلب الأحوال بالترقى بالأقدمية (ورغم ذلك فإن القطاع العام شهد خلال السنوات الماضية أداء رائعا من قيادات ادارية فذة ، ولا يجوز اعتبارهم ظاهرة عامة لقلّة عدد هؤلاء القادة) ، وهناك نموذج القطاع الخاص الذى يتسم بعدم قياس المخاطر والتسرع فى طلب الائتمان وهناك نموذج القطاع المشترك الذى اتسم بازدواجية فى السياسات والاجراءات واللوائح

* محمد منصور حسن - مصطفى البلیدی - رشيد محمد رشيد - هشام طلعت مصطفى - حاتم نيازى مصطفى - هانىء نبيه برزىء وغيرهم .

بين المدير المصرى والمدير الأجنبى ثم هناك النموذج الأجنبى للإدارة ويتسم بعدم فهم البيئة المحيطة والاسراف فى تكلفة الإدارة بالقياس إلى باقى العناصر .

* والسمات الحاكمة للإدارة المصرية بنماذجها المختلفة تتصف بالآتى :

١ - انها إدارة أزمات فليس لديها خطط لفتح الأسواق أو تطوير جذرى فى أساليب الانتاج وتجيد سياسة يوم بيوم وسياسة رد الفعل حسب ما يفرض عليها فجأة من الخارج ولقد شجع هذا الاتجاه فى انتظار الأزمة بدلا من تجنبها من الأساس فجائية وكثرة القرارات التى تصدرها الدولة فى المجال الاقتصادى .

٢ - انها إدارة أبوية سلطوية (*Paternalistic and authoritarian*)

٣ - انها إدارة مركزية فى اتخاذ القرارات وضيقة الأفق التخطيطى وأساليبها تقليدية .

٤ - انها إدارة تلجأ إلى تضخم وانبعاج الهياكل التنظيمية والنمطية فى أشكالها .

* ولا يوجد ذنب على الإدارة نفسها فالمركز الاجتماعى والمكانة التنظيمية عندنا تفوق وتجب القدرة والتميز وتدهور المهن والكود الأخلاقى والاعتماد على العلاقات الشخصية لإنجاز الأعمال وعدم تقدير الوقت وتدهور بالتالى انتاجية الفرد المدير ، كل هذه العوامل هى المناخ الذى تعيش وتتبلور فيه الإدارة ، ومن الطبيعى جدا أن تكون نتيجة ذلك :

١ - الخسائر .

٢ - الغياب والتأخير عن العمل .

٣ - تدهور المناخ التنظيمى للعمل .

٤ - فقدان الانتماء التنظيمى والولاء الانتاجى .

٥ - غياب القيادات الفعالة والصف الثانى .

٦ - سلبية النقابات .

٧ - عدم فعالية الأجور والحوافز .

* ومصر تريد إدارة تتفاعل مع :

١ - المستقبل

٢ - الأسواق الخارجية

٣ - العملاء والمستهلكين

٤ - البيئة الداخلية والخارجية

٥ - التنظيم الداخلى

٦ - الثقافة والاجتماع والاقتصاد .

ومن تتاح له فرصة الاطلاع على أساليب الادارة الحديثة (موضوع الجزء الثالث من هذا الكتاب) سيجد نفسه عاجزا عن تطبيقها لأن المناخ العام والبيئة الادارية لم يتوفرا بعد ومن هنا كان تركيزنا فى الأبواب السابقة على عملية «خلق المناخ» و«فاعلية النظام الاقتصادى» (السوق والشركات) وحسن أدائه لوظائفه مما يمكنه من إفران أفضل العناصر ودفعها إلى مواقع القيادة والمسئولية بالحركة التلقائية الذاتية وليس بالقرارات الادارية والنظم البيروقراطية وإن وجود هذه النخبة المصرية من قيادات الأعمال والتي تتسم بالكفاية والفعالية والتماسك والانضباط لهو قادر على دفع المجتمع كله إلى الأمام .

* والآراء كثيرة والمؤتمرات مليئة بالتوصيات والمقترحات والأهم من كل ذلك أن نبدأ فى التنفيذ ، ولن نتمكن من تطبيق أحدث النماذج والأساليب فى بيئة لا تصلح لها ، والبيئة الصالحة فى رأينا هى تلك التى تتم فيها التفاعلات الطبيعية لسوق المال متمثلة فى السوق المالية والشركات المساهمة وفلسفة ودور محدد للدولة ، فإن البعد الغائب إذن فى التنمية كما يقول الدكتور مدحت حسنين هو الإدارة ، ومهما حققنا من مشروعات استثمارية جديدة فى القطاعين العام والخاص فلن نجدى تراكم رأس المال عن ادارة أعمال ناجحة ، والدكتور محمد حسن ياسين يشير إلى هذا المفهوم بقوله «إن التقدم والتخلف ليس فرقا بين انك تملك أو لا تملك بقدر ما هو فرق بين أنك تستطيع أن تستخدم أو لا تستطيع ، إنه فرق بين طريقة انجاز أكثر من فرق مقدار استحوان ، انها طريقة ادارة موارد قبل أن تكون مسألة تملك موارد» .

* لقد قطعنا شوطا بدأ بضرورة تحديد «الفلسفة الاقتصادية» ومرورا «بادارة الاقتصاد» ثم تحديد «قطاع الأعمال الصناعى» كعامل حفاز لعملية التنمية ، ثم تطوير وتخصيص «القطاع العام» كالجاء الذى سيحرك الكل إلى «الإدارة» التى هى نفسها ستكون وليد طبيعى للوضع الجديد وفى نفس الوقت المحرك لدفع هذا الوضع إلى الأمام .

بدراسة قطاع الأعمال الصناعي المطالب بقيادة حركة التقدم واتباع نفس منهج الفكر في البحث عن « الجزء الذي سيحرك الكل » نجد أن « القطاع العام » بوحداته الكبيرة هو الأخطر وهو القطاع « الحفاز » الذي سيحرك باقى هيكل الأعمال الصناعي بما فى ذلك القطاع الخاص متمثلا فى الصناعات المتوسطة والصغيرة، وإن « الوحدة الإنتاجية » داخل القطاع العام هى « المنشأة النواة » التى ستمكن من أحداث تغييرات المستقبل، والسؤال المطروح عن امكانية وحدات القطاع العام فى ظل تبعيتها للدولة من وضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة والمتغيرة مع ظروف السوق المحلى والعالمى؟ وهذا التساؤل يجرنا إلى كيفية تهيئة المناخ الذى ستولد فيه قيادات الإدارة وكيف تنمو وكيف تختار الإدارة؟ وكيف تبرز قيادات أو مديرون من نوى الرغبة الحقيقية فى التغيير المطلوب فى المنشآت لخوض الحرب الدائرة الآن فى العالم حول الأسواق؟ وهل تلك القيادات لديها القدرات العلمية والإدارية والتكنولوجية والثقافية التى تتطلبها عملية التغيير؟ من هنا تتأتى ضرورة تحرير القطاع العام من خلال مرحلتين :

الأولى : خطة للتطوير وتشمل :

- ١- اعادة تقييم أصول القطاع العام
- ٢- الغاء بعض اللوائح والقرارات
- ٣- اصلاح هياكل تمويل شركات القطاع العام
- ٤- انشاء الشركة القابضة لوحدات القطاع العام
- ٥- تشكيلات مجالس ادارة شركات القطاع العام

الثانية : خطة للتخصيص معروفة ومعلنة ومتفق عليها بين كافة مؤسسات الدولة بما فيها النقابات العمالية .

* إن هذا التحرير على مراحل زمنية محددة هو القادر على خلق المناخ الملائم لإفراز أفضل العناصر ودفعها إلى مواقع القيادة والمسئولية بالحركة التلقائية الذاتية الناجمة عن أدوات التقييم الطبيعية للشركات واداراتها (سوق المال) وليست الأدوات المصطنعة الصادرة بقرارات ادارية ،

وكما أن « الإدارة الجديدة » ستكون الوليد الطبيعي للوضع الجديد فإنها - أى الإدارة - ستكون أيضا المحرك لدفع هذا الوضع نفسه إلى الامام .
* وعلى الدولة أن تقود التنمية الرأس مالية فى الفترة الانتقالية بالاضافة إلى :

- ١ - جميع المشروعات الاستراتيجية فى يد الدولة .
- ٢ - تساعد الدولة على أن تأخذ المنافسة الحرة دورها وتمنع بشدة وحزم الاحتكار .
- ٣ - تقوم الدولة بتنفيذ المشروعات العامة لزيادة حجم الطلب وتجنب الكساد (مشروعات البنية الأساسية - مشروعات التنمية الريفية والصحراوية - مشروعات تحسين أوضاع ميزان المدفوعات وبالذات مشروعات التصدير كبيرة الحجم) .

الباب السابع

دور الادارة المصرية : الابتكار الاجتماعى

٠١٠٧ مقدمة :

* ان الهدف هو تعديل نمطنا فى اتخاذ القرار *pattern of decision - making* وتحسين وتطوير الطريقة التى نحدد بها الأولويات والأهداف ، والهدف هو أيضا بناء مقدرتنا التكنولوجية واختراق الآفاق العلمية ووضع كل ذلك موضع التنفيذ بسرعة وكفاءة ، وليس العلم والتكنولوجيا بأكثر من أدوات فالفقر والجريمة وزيادة السكان والجهل وتلوث البيئة والبطالة لا يمكن علاجهم بالعلم والتكنولوجيا وحدهما ، لأن ذلك سيتطلب وعلى التوازى مع التقدم المادى تقدما اجتماعيا *parallel social advance* وان محصلة التقدم العلمى والاجتماعى هى التى ستمهد لنا سبل الحل لمشاكلنا ، كما أن التطبيق الحكيم لهذه الأدوات سيوفر لنا بالقطع حياة أفضل كلما تقدمنا . والادارة المصرية هى فى الفترة القادمة المسئولة عن ابتكار أشكال وأركان هذا التقدم الاجتماعى وتطبيقاته ، واننا نقع فى مصيدة عندما نحاول تغيير النظام الاقتصادى الموجود بدون تغيير فى القيم الاجتماعىة التى هى بدورها تأخذ وقتا طويلا للتغيير وتتطلب عاملا محركا لها ، وبالتالي فعندما يعلن الانفتاح الاقتصادى بدون هذا العامل المحرك وفى وضع مركزية شديدة فإنه بدلا من أن تتعاضد قيم التعاون والجماعية والانضباط الذاتى *auto - discipline* نجد على النقيض من ذلك الفردية والانانية والفهلوة الخ... ومن الطبيعى أن تتراجع الحكومات عندما تجد نفسها فى مواجهة هذه القيم بل ان المجتمع كله والمثقفين المخلصين لوطنهم تتناهبهم الحيرة بخصوص جدوى هذه التطبيقات ، بل قد يستخلصون أن هذه القيم هى نفسها وليدة لسياسة الانفتاح وهنا يكمن الخطأ حيث أن أنظمة عديدة من التى تطبق هذه السياسات ليس بها هذه القيم الهدامة .

ولجوءنا المتزايد للتشريع فى كثير من الأمور التى كان ينظمها العرف واخلاقيات الشعب ، لهو دلالة على وجود خلل فى مكونات النظام الاجتماعى ،

وحيث أن القوانين تعد في كثير من الأحوال في عجلة فإن الثغرات موجودة دائماً ، فبدلاً من أن ننتقل بجرأة نحو مشروع كبير للتقدم الاجتماعي اكتفينا بترك مهمة اصلاح وترميم النظام الاجتماعي للمشرعين .

٢٠٧ . ماذا نعني بالابتكار الاجتماعي؟

١٠٢٠٧ . تعريف

أولاً هي نظرتنا وتعريفنا للأمور والأشياء ، فنحن ننظر إلى « المحافظ » مثلاً على أنه ممثل للسلطة والحكومة بينما المحافظ هو « الإدارة » الممثلة لامكانيات المحافظة والطاقت فيها ولديه القدرة الكافية لإحداث التفاعل فيما بين هذه الامكانيات ليقدّم الناتج في شكل نمو ملحوظ للمحافظة وتصدير الفائض إلى الحكومة المركزية (لتمويل المجتمعات الجديدة أو الشبكة القومية للمواصلات مثلاً) وهذا هو الحد الأدنى المطلوب من المحافظ كإدارة عليا للمحافظة ، ونحن نعرف شركة أو منشأة بأنها جيدة « السمعة » بناء على وضعها المالي وسمعة منتجاتها في السوق ، هل هذا يكفي؟ ومن هنا ضرورة تعريف « السمعة » على أنها :

١ - جودة الإدارة *Quality of management* .

٢ - المقدرة الابتكارية *Innovativeness* .

٣ - المركز المالي / استخدام الأصول / القيمة كاستثمار طويل المدى .

٤ - جودة المنتجات أو الخدمات *Quality of products or services* .

٥ - القدرة على جذب وتدريب والاحتفاظ بأكفأ العناصر البشرية .

٦ - المسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بالمنشأة .

community and environmental responsibility

ونعني بالمسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة* دور المنشأة في امتصاص البطالة وفي توفير وسائل النقل وحل أزمة المواصلات وفي التبرعات للمدارس وفي تجميل الميادين والحدائق وفي إبلاغ المستهلكين أولاً بأول بتطور المنتجات واحترام آرائهم ، فالمنشأة التي - على سبيل المثال - تضع نظاماً وقيوداً صارمة على وسائل

* رجل الأعمال محمد رجب والأستاذ / عيسى العيوطي والمهندس / محمد زهران والمهندس / محمد عبد المحسن شتا والدكتور ثروت حجر من الرواد في هذا المجال .

النقل بها (سيارات / لواري / أتوبيسات) من حيث الصيانة تحافظ بطريقة مباشرة على البيئة بإقلال الازعاج والتلوث الناجم عن وسائل نقل غير مصونة ، لأن نظرة متفحصة على مكونات « السمعة » الستة المذكورة تظهر عمق وأهمية الدور الذي من المفروض أن تقوم به الوحدة الانتاجية - كنواة مركزية - فى حل مشاكل المجتمع المعاصر .

٠٢٠٢٠٧ قيم الانضباط الذاتى والعمل الشاق :

وإذا كانت « الإدارة » عليها أن تصوب النظرة إلى الأمور فإن آراءها وأفكارها لن تجد صدق ما لم تمارس هذه النخبة من المجتمع « الانضباط الذاتى » - (Auto discipline) وان تبدأ بنفسها فى ضرب المثل فى الجدية والالتزام والتفانى « وإعلاء قيمة العمل الشاق » (The value of hard work) . والانضباط الذاتى والعمل الشاق هما أهم الفضائل الاجتماعية فى العالم المتحضر ، وهما الثمن الذى يدفع من أجل الحرية ، والذين ليس لديهم الاستعداد لدفع هذا الثمن سيجدون أن « الانضباط » و « العمل » يفرضان عليهم من أعلى وبواسطة سلطات مركزية وبالتالي يفقدون حريتهم (هذا لا ينطبق على النخبة فقط بل قد يمتد إلى الشعب كله) والشعب اليابانى والشعب الألمانى من أكثر شعوب العالم اعتناقاً لهذه الفضائل وربما يعود إلى تقليد قديم مبنى على طاعة واحترام السلطة التى هى نفسها تمارسها ، ونحن عندما نتكلم عن الفرد الألمانى أو اليابانى فنحن لا نتحدث عن « سوبر مان » فى هذه البلاد أيضاً توجد الرشاوى والصراعات ولكننا نقصد أن الفضائل الاجتماعية العامة قادرة دائماً فى هذه النظم على تخطى المشاكل والعقبات .

٠٣٠٢٠٧ تعليم وثقافة

ان مهنة « التعليم » فى مجتمعنا لا بد أن يكفل لها من الاعتبار الاجتماعى ما يضمن مسارها كواحدة من المهن الرئيسية فى المجتمع ودور المنشآت ودور الإدارة (وليس دور الدولة فقط) هو فى تكريم المعلم والاستعانة به فى محو أمية العاملين وفى رفع مستواه المادى (بدلاً من اللجوء إلى الدروس الخصوصية) والإدارة تقوم بتحديد احتياجاتها البشرية من المعاهد والجامعات وتلتزم بتمويل تلك الاحتياجات ، والإدارة مسئولة عن ثقافة المنشأة corporate culture لاكتثافة منفصلة ولكن كجزء من الثقافة العامة وعليها تشجيع اقامة المكتبات بالمصنع

والمحاضرات والندوات ومعارض الفن وفرق التمثيل المسرحى كما أن الإدارة هى المسئول الأول عن وسائل نقل واستيعاب وتطبيق التكنولوجيا وذلك من خلال امداد العاملين والمهندسين بالكتب والمجلات الدورية العالمية وايفادهم لحضور المعارض والمؤتمرات الدولية وتبادل العاملين بين الوحدات الانتاجية المختلفة وتبادل المديرين بين الشركات فى الدول العربية والنامية لفترات محددة والاستعانة بالخبراء الأجانب والمصريين فى الخارج ، ومعظم الابتكارات فى وحدتنا ستكون فى المرحلة الأولى بالتقليد وليس بالاختراع وهو ماسيوفر لنا مبالغ طائلة ، ومعدل هذا الابتكار ونوعيته سيعتمدان على مدى تعرض المنشأة للعالم الخارجى من خلال بنية الاتصالات بها (communication structure) .

٥٠٢٠٧ . ادارات الوحدات - وليست الدولة وحدها - ترعى الذين تركوا الخدمة ببلوغ سن المعاش *senior citizens* وقد تستفيد بهم بمكافآت رمزية وتحقق لهم من المزايا التى من شأنها خلق ولاء وانتماء بين جيل الشباب نفسه ، ونحن قد بدأنا نعطى الطفولة حقها وهذه خطوة كبيرة ولكن الطفل أو الشاب قد يسأل نفسه « هل سأكون مثل جدى أو جدتى؟ » وهو يرى بؤس هؤلاء بدلا أن يراهم فى حيوية واكتفاء!

٥٠٢٠٧ نمو متوازن

* ان الابتكار الاجتماعى يعنى أننا نبتكر الأدوات والنظم ونضع الحدود التى تسمح بتنمية عضوية ونمو متوازن أى :

أ - أنه تقدم لكل الفروع بدون اعتداء من نشاط على آخر بل على العكس فالتقدم فى نشاط لا يتم الا إذا استند على الآخر (الصناعة - الزراعة - الخدمات) .

ب - أنه تقدم متعدد الأوجه (لا يوجد حل سحرى واحد للمشاكل) .

ج - انه تقدم مرن الخاصية بمعنى أنه يمكن امتصاص التأثيرات غير المتوقعة وغير مرغوب فيها والتى قد تنشأ خلال تطوره .

د - انه تقدم وتطور مبنى على جودة الحياة حيث أن الانسان لا يمكن أن يعيش على الخبز وحده .

هـ - انه تقدم يجدد ذاته بمعنى ظهور أهداف جديدة بمجرد تحقيق الأهداف القديمة .

* وعلى الادارة ألا يضيق صدرها بمشاكلنا الحالية والأزمات الناجمة عن تراكمات تاريخية لأن هذه المشاكل والأزمات هى نفسها التى ستمكنا من تفجير الطاقات

الكامنة فينا من خلال اكتشافنا للأخطاء ومحاولات تصحيح فكرنا ومسارنا وهو ما يطلق عليه علماء الاجتماع لفظ « *Incongruity* » أى التعارض أو التناقض أو التنافر بين ما هو كائن وموجود، وبين ما هو مفروض أن يكون، وهذا يخلق نوعا من عدم الاستقرار من شأنه دفع الناس إلى إعادة بناء الشكل الاقتصادى والاجتماعى *economic and social configuration* كما أن التقدم العلمى على مستوى العالم وانتقال أشكال هذا المستوى عبر الأفلام والتلفزيون إلى جماهير العالم الثالث سيخلق ضغوطا على هذه الدول لمواجهة المشاكل (الاسكان- المواصلات- المآكل- الملابس) أمام رخاء الدول المتقدمة، وهنا أيضا دور الإدارة فى تقليل الفجوة بين امكانياتنا الهائلة الكامنة، وبين استخداماتنا المتواضعة لها.

٠٦٠٢٠٧ مركزية وتضخم بيروقراطى :

* ان المركزية فى مصر تسبب العديد من المشاكل، وان مصر بمساحتها الواسعة تدار كمنطقة صغيرة محدودة، ولكن كيف نطبق اللامركزية؟ لا توجد أنماط أو نماذج يحتذى بها فى مصر فى العمل اللامركزى وهذا أيضا دور قيادات الشركات قبل المحليات والمحافظات فقيام ادارة الوحدات الانتاجية العامة باستحداث نموذج لامركزى فى الإدارة، سيخلق سلسلة ردود فعل *chain reaction* لدى كافة أجهزة الحكم المحلى، وسيدرك الجميع أن زمن الخطط التى تأتى من أعلى قد انتهى وان اللامركزية معناها مراكز عديدة للقرار وفرص عديدة واختيارات عديدة، ومن الطبيعى أن تواجه هذه الأنماط والنماذج الجديدة مقاومة للتغيير، وبالأخص من المؤسسات والأجهزة البيروقراطية التى تضخمت وترهلت وهذا أيضا هو تحدى للإدارة فى ثوبها الجديد، وعلينا أن ندرك أن القضاء على الترهل والتضخم البيروقراطى (ولا نقول البيروقراطية لأن الشكل البيروقراطى فى التنظيم مطلوب فى الجهاز الادارى للدولة) لن يتأتى فحسب بتطوير فكر هذه الأجهزة وتدريب أو تغيير قياداته، بل أساسا فى «الاقبال من حجمها» بحيث يتكون الجهاز الادارى للدولة من عدد من الوحدات محدود كماً ونوعاً، وذلك بتحويل كثير من هيئاتها إلى شركات (الكهرباء- السكك الحديدية- النقل العام- التليفونات- البريد).

* ومثلما تقوم الشركات بدفع الضرائب للدولة، فإنه أيضا يلزم حماية هذه الشركات والوحدات الانتاجية من بيروقراطية أجهزة الدولة من حيث التقارير العديدة والموظفين الذين تعينهم الشركة من أجل الدفاتر وكافة المتطلبات الكتابية من

بيانات وخلافه علاوة على الأيام والساعات التي تنفق من جانب الشركة لأعمال الفحص الضريبي، وهو ما يطلق عليه بيتر دركر *Peter Drucker*.

« *The steady growth in the invisible cost of government* »

أى التطور فى التكلفة غير المرئية للحكومة أو التكلفة غير المباشرة التى تتحملها الشركات نتيجة تدخل الحكومة، ومن هنا نؤيد اقتراح (دراكر) بأن تحدد نسبة معينة من مصروفات الشركة لهذه الأعمال، وفى حالة زيادة المصروفات عن تلك النسبة، يحمل الفرق على الحكومة، وهذا اقتراح قد يحد من التدخل الزائد لأجهزة الدولة ويدفع أفرادها من الموظفين الحكوميين إلى احترام وقت ومال الوحدات الانتاجية.

* إن من أهم التغييرات فى مفهوم شعوب العالم فى الأربعين سنة الماضية، هو هذا الإدراك بأن سياسات الحكومات وأجهزتها هى من صنع البشر وليست الآلهة، وبالتالي فإنه من الطبيعى أن يأتى الوقت الذى تصيح فيه هذه السياسات بالية، وذلك يعنى أننا فى حاجة إلى تشجيع عادات المرونة والتعلم المستمر وقبول التغيير كظاهرة طبيعية ومرغوبة.

والتنظيم البيروقراطى (فى مصر وفى أى مكان فى العالم) سيبقى فى المؤسسات الحكومية والهيئات العامة، والعبرة تكون فى تطبيقاته أى:

١ - قصره على أقل عدد من المؤسسات وفى أضيق الحدود (عندنا امتد واتسع إلى القطاع العام وخلافه من الهيئات) وذلك من خلال تحديد لدور الدولة يقتصر على المهام الحفازة لعوامل التنمية (الخطة / تشجيع التصدير والبحث والتطوير / الدراسات الماكرو / الموازنة العامة) وكذلك على مهام الرقابة العامة لصالح المجتمع.

٢ - رفع مستوى الموظف أو الخادم العام *public servant* المادى والمعنوى (وهو ما تسعى إليه فعلا وزارة التنمية الادارية) ومن المهم جدا فى التنظيمات البيروقراطية أن يتولى قيادتها وادارتها رجال من ذوى الاسم والسمعة المرموقة فى بلدهم سواء أكانت هذه التنظيمات فى المجال الصحى أو الخدمى العام أو العلوم أو القضاء أو التعليم والثقافة أو الفن أو الاقتصاد، ولا غرابة أنه فى كثير من النظم الديمقراطية يتم اعتماد تعيين هؤلاء من برلمان الدولة (*General Surgeon, General Attorney etc..*) وعادة ما يكون هؤلاء من الذين أنهوا خدماتهم وحياتهم العملية

(*already made their career*) ويضفى هذا التعيين معنى لكيان الهيئة نفسها بحيث يشعر العاملون بها أنهم فى الهيئة التى يرأسها فلان ، ويجدون هويتهم فى هذا المعنى (*for identification*) .

٠٧٠٢٠٧ نظم للعاملين

* الباب الثالث (نظم وتطبيقات) يعالج عدة نقاط خاصة بهذا الموضوع ، والمدير المصرى أمام عدة خيارات يطبق منها ما يتناسب مع منشأته ، وذلك فى اطار الاعتراف بدور العاملين وحقوقهم ومشروعية حمايتها عن طريق النقابات ، وذلك بأساليب المساومة الجماعية وعقود العمل الجماعية مع الاعتراف بحق الاضراب ليوافق حق الادارة فى حرية الحركة وليست العملية الادارية- كما يتصور البعض- هى حق فصل العامل من عدمه ، ولكن فى التشريعات التى أضافت المزيد من تأمين المقصر ضد المساءلة ، ولقد وقعنا فى خطأ المبالغة فى تأمين كسب الأجر ، مما أدى إلى إنخفاض الانتاجية والجودة ، فالعملية هى اعطاء كل منشأة- وفى اطار القانون العام- حرية وضع لوائح العاملين الخاصة بها ، بل ان هذه اللوائح نفسها ستصبح من عوامل المنافسة بين المنشآت لجذب العناصر البشرية الممتازة ، وفى اعتقادنا أن إضفاء الأمان على الوظيفة *Job Security* وتأمين العاملين فى استمرارهم فى عملهم ومنشأتهم من أهم الضمانات لتوفير مناخ الولاء والانتفاء والانتاجية ، ونتائجها تفوق النتائج المادية الناتجة عن تخفيض عدد العمالة فى حالة أزمة خارجية ناجمة عن ظروف السوق ، ولكن يظل السؤال : ما العمل فى حالة كساد ؟ كيف التخلص من العمالة فى تلك الفترات التى تواجه فيها المنشأة ظروفًا صعبة ؟ وهل التحول إلى تخصيص القطاع العام سيفتح الباب على مصراعيه فى أحقية التخلص من العمالة الزائدة ؟ هنا يأتى- مرة أخرى- الدور الاجتماعى للإدارة فى ابتكار وتطبيق النظم التى تحقق مصلحة العاملين والمنشأة وذلك بعدة وسائل منها إعارة العاملين لشركات شقيقة (دور المديرين فى التعاون بينهم) أو إعادة التدريب على مهن أخرى تحتاجها الشركة فى ظروفها الجديدة أو أحيانا فى تخفيض ساعات العمل الأسبوعية (بحيث يتحمل الجميع عبء تخفيض الانفاق) أو تخفيض عدد أيام العمل أو قيام العاملين وعلى رأسهم الادارة العليا بالتنازل عن نسبة من مرتباتهم ومزاياهم أثناء الأزمات وعلى الادارة منذ البداية عدم تحميل المنشأة بعمالة ضخمة وذلك بالاستفادة بالعمالة الحاجزة

(*manpower buffer*) أى العمالة المؤقتة وعمالة جزء من الوقت *part - time employees* وخاصة فى بعض الوظائف الادارية والمكتبية ، وعلى الادارة أن تدرك عاملين هامين :

- ١- ان فصل العامل عملية مكلفة من الناحية المادية .
 - ٢- ان العامل الكفاء دائما يتجه إلى المنشأة المستقرة فى سياستها للعاملين .
- ومن خلال فهم أبعاد وآثار هذين العاملين بالذات ، تقوم الادارة بوضع سياسات ولوائح ابتكارية للعاملين بها .

٣٠٧ القيادة واتخاذ القرار :

١٠٣٠٧ . الادارة المصرية تواجه :

- اتساع الأسواق وتباعدها ، وتشابك الأسواق المحلية بالأسواق العالمية ، مما يخلق منافسة شديدة .
 - التغيير الدائم فى أذواق المستهلكين ورغباتهم يجعل فترة حياة أى سلعة فى السوق مقيدة نسبيا ، والإدارة فى سبيل مواجهة تلك الظروف المتغيرة تجد نفسها فى حاجة ماسة إلى ابتكار سياسات جديدة ومتميزة فى العمل الادارى .
 - كيفية ايجاد تنظيم مرن قادر على التلاؤم .
 - البحث عن أساليب تنمية الأفراد ، وأثارة دوافعهم لزيادة الانتاج والابداع والابتكار .
- ٢٠٣٠٧ . على الادارة المصرية أولا أن تنتقل من مرحلة «سلطة المركز» إلى «سلطة القيادة» .

from authority of position to authority of leadership

فالقيادة تعنى أشياء كثيرة منها بناء مجموعة متماسكة تتكلم بلغة واحدة على رأس المنشأة ، وتعديل مستمر فى البرامج لتأخذ الأولوية الجديدة مكانها من الاهتمام ، ومنها أن تكون مرئية ومتواجدة فى المشاكل والأزمات ، وتحتجب عندما تسير الأمور على ما يرام ، ومنها الاستماع باهتمام غالبية الوقت ، والقيادة الفعالة تجيد تقنية «المعلم» (*The educator*) وهى خبيرة فى ترويج وحماية القيم والمثل العليا *promotion and protection of values* . فهى تعلم أن العمل الشاق للعاملين المصريين هو أهم مواردنا الطبيعية ، وأننا جميعا فى حاجة إلى معانى لحياتنا ، وأننا

سنضحى من أجل تلك المؤسسات التى ستعطينا هذه المعانى ، ويكفى أن تصف انسان منذ البداية على أنه فاشل لكى يتصرف فعلا كإنسان فاشل والقيادة تتبنى فلسفة الإدارة بالتحرك والمرور على العاملين ومراكز الانتاج والمكاتب وتحديد نسبة من وقت كل مدير للتحرك الميدانى *Management by Wandering Around* . واعطاء مزيد من الوقت للمستهلكين والعلماء ، والقيادة ضد الدراسات والتحليلات المعقدة النظرية ، وضد تلك المواقف التى تشل فيها الحركة انتظارا للتخطيط الدقيق : « *paralysis thro' analysis syndrome* »

فرفض الحركة والتجربة بحجة مزيدمن الدراسة والتخطيط تؤدى فى النهاية إلى الجمود والتعقيد ، والتنظيم الزائد عن الحد يؤدى أيضا إلى هذا النوع من الجمود القاتل فى فترة تتسم بسرعة التغيير ، وهنا أيضا دور القيادة فى التأكيد على أن عمليات التنظيم مستمرة طوال الوقت طالما أن المنشأة على قيد الحياة فالقيادة العصرية تقضى على كثرة تداول المذكرات والخطابات والتقارير *paper work* وتحاول اختصارها بقدر المستطاع (شركات عالمية مثل PPG تصر على ورقة واحدة فقط فى التعامل بين الأقسام والإدارات والأفراد .

(*one - page memos as the sole means of written communication*)

والقيادة تحدد برامج أفرادها من الادارة بـ ١٥ إلى ٣٠ هدف كحد أقصى سنويا حتى تضمن انجازها (إذا أردت أن تطاع فاطلب المستطاع) وكلما قوى مناخ القيم وثقافة المنشأة كلما كان الاحتياج فعلا أقل إلى تبادل المذكرات وتحميل المسؤولية .

٠٣٠٣٠٧ إن الفن الرفيع لاتخاذ القرار هو فى عدم اتخاذ قرار بخصوص مسائل لا تستدعى قرارا ، وعدم اتخاذ القرار قبل الميعاد المناسب (قد يقتضى تهيئة لمناخ معين قبل اصداره سواء للعاملين أو المستهلكين الخ ..) وعدم اتخاذ القرار الذى لن تكون له فاعلية وعدم اتخاذ القرار المطلوب اتخاذه بواسطة آخرين فى التنظيم وعدم اتخاذ قرار على الاطلاق *negative decision* إذا اقتضى الأمر ويقول *Chester* « *Barnard* الرئيس السابق لشركة *Bell* للتليفونات واحد مؤسسى نظريات التنظيم فى العالم فى دراسته الرائعة *The Functions of the Executive* : « إذا افترضنا أن رئيس شركة التليفونات - على سبيل المثال - أصدر قرارا لأسباب معينة بنقل قطبين *two poles* من حوامل الكابلات من جانب أحد الشوارع إلى الجانب الآخر ، فإن هذا القرار البسيط ينطوى وحده على حوالى ١٠٠٠٠٠ قرار فرعى لحوالى ١٠٠ شخص

فى الشركة متواجدين فى ١٥ موقع مختلف ، بالعلاوة على تأثير هذا القرار على عوامل خارج الشركة مثل المرور والسكان ويتطلب ٩٠٠٠ تعريف للأعمال المطلوب تنفيذها و ١٠٠٠ تعديل محتمل !! ولكنك إذا سألت مسئولاً من الشركة عن حجم ما هو مطلوب من قرارات ، فسجأوبك بسرد حوالى ١٥ قراراً جوهرياً فقط حيث أن بقية عدد القرارات التى ذكرته تتم أوتوماتيكياً بواسطة التنظيم العام . وهذا التحليل لبرنارد يؤكد على نتيجتين أساسيتين :

١ - الآثار العديدة والمتفرعة لأى قرار مهما صغر شأنه (بمعنى أنه لا يوجد قرار دون أثر) .

٢ - إن التنظيم السليم قادر على تنفيذ القرار العلوى لأنه يركز فقط على القرارات الهامة ، ويؤدى باقى القرارات وما يترتب عنها تلقائياً ، (قد نتساءل هنا لماذا تصدر عندنا قرارات ولا تنفذ ؟ هل يعود ذلك بالتالى إلى التنظيم ؟) .

* ومن هنا فعلىنا أن ننظر إلى عملية «اتخاذ القرار» من وجهة النظر التنظيمية أكثر منها من الوجهة النفسية أو المنطقية (أى لا يكفى لنجاح تنفيذ القرار أن نقول أن هذا قرار منطقي ، أو تأثيراته النفسية مستحبة) .

* وعلى الإدارة أن تبحث دائماً عن «العامل الاستراتيجى المحدد» *limiting strategic factor* فنحن إذا قلنا أن آلة أو معدة معينة لا تعمل لانه ينقصها ترس مثلاً ، فإن فى هذه الحالة يكون الترس هو العامل الاستراتيجى المحدد لتشغيل الماكينة ، وهذا المثال لتبسيط المقصود بالعامل الاستراتيجى المحدد ، وبالتالى فيمكننا تعريف «القرار الفعال» *effective decision* بأنه القرار الذى يوفر هذا الجزء الناقص (بمعنى أن قرار شراء الترس هو العامل الاستراتيجى المحدد وليس نقصان الترس نفسه) وهكذا فإن العوامل الاستراتيجية المحددة هى محور وجوهر القرار لأنها هى التى تدور حولها الخيارات المختلفة ، وعلى الإدارة لإمكان اتخاذ القرار الفعال ، أن تقيم وتطور نظام فعال للاتصالات داخل المنشأة من خلال التنظيم الرسمى بالعلاوة إلى شبكة من الاتصالات أيضاً من خلال التنظيم غير الرسمى للمنشأة *informal organization* (ومهمته الأساسية تقليل الالتجاء إلى القرارات الرسمية

(reduction in the necessity for formal decisions)

* ذلك يوضح لنا أن عملية تقييم الإدارة العليا لا تتأتى إلا بمرور الوقت وبالرغم من وجود عدة معايير للحكم على الإدارة العليا فى الأجل القصير (بند ٥٤٠٧) ، إلا أن نتائج قرارات أية إدارة عليا لا يمكن الحكم عليها ، إلا بعد فترة طويلة نسبياً .

٠٤٠٧ المقدرة التكنولوجية والانتاجية :

٠١٠٤٠٧ يقول الاقتصادي بول سامويفيلون Paul Samuelson : « إن الطريق الأولى لنمو وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع ، هو تراكم رأس المال والتقدم التكنولوجي » .

(The primary way for a society to grow and improve its standard of living is capital formation and technological progress)

اننا سنجد في نهاية معادلة كل اقتصادي (بصرف النظر عن مدرسته) معامل « التقدم التكنولوجي » وهو أصعب وأشق عنصر في القياس ولكنه وبدون شك أقوى عناصر المعادلة ، وإذا لم تتمكن مصر من المنافسة على الجودة والانتاجية ، فلن يكون هناك مفر من انخفاض قيمة عملتنا الوطنية وارتفاع نسب التضخم بما يحمله من تدهور في مستوى المعيشة ، ونكرر أن العيب يقع وبنسبة كبيرة جدا على الصناعة المصرية ، فعلى مصر وشركاتها التحكم في عمليات التصنيع لأننا في النهاية لن نتحكم إلا فيما ننتجه ، فهل هناك استراتيجية لتحقيق تفوق تكنولوجي ؟ نحن نفرز عددا كبيرا من رجال الأعمال ولكن عدداً قليلاً جداً منهم يتوجهون نحو التكنولوجيا ، كيف نطلق ونعزز الابداع التكنولوجي عند رجال الأعمال والادارة ؟ *technological entrepreneurship* ، وإذا كان تراكم رأس المال عنصراً حيوياً لتحقيق الانتاجية ، فهو جزء فقط من القصة ، وعلى رجال الأعمال والادارة استخدامه بكفاءة ، ولا يتأتى ذلك عن غير طريق التكنولوجيا ، وإذا أردنا لرأس المال أن يستخدم جيداً بواسطة تكنولوجية حديثة فإن عنصر العمالة الماهرة والمتعلمة (*skilled and educated*) أيضا سيكون ذا أهمية قصوى وسيدرك رجال الادارة ذلك كلما أدخلوا تكنولوجيات مستحدثة ، وإذا قاوم العاملون هذه التكنولوجيات بحجة أنها تتسبب في فقدان لعدد من الوظائف والمهن وتقلل من حجم العمالة ، فإننا وبالتأكيد سنحقق في حالة عدم ادخال هذه التكنولوجيات المزيد من البطالة على المدى الطويل وانخفاض في الانتاجية والجودة لا تستفيد منه إلا المنتجات الأجنبية المنافسة ! ولقد تساءل وزير الصناعة في أحد المؤتمرات « إننى أتساءل هل الأسلوب التكنولوجي الذي استخدم في هذه المشروعات هو الأسلوب الأمثل لمجتمعنا أم لا ؟ فقد يكون من الأنسب بعد أن اتجهنا في الفترة الماضية إلى الأسلوب التكنولوجي قد يكون الآن هذا الأسلوب أو النمط غير مناسب لمجتمعنا ،

ومن هنا نرى أن هناك تناقضا بين القضيتين : استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة ، والتنمية الاجتماعية باستيعاب المتاح من القوى العاملة ؟ « ولقد أثبتت كل التجارب - (وما حاولنا إبرازه من خلال الأبواب السابقة) - أن التكنولوجيا الحديثة هي السبيل فعلا إلى تحقيق المزيد من فرص العمل ، ولكن التناقض هو فقط ظاهري ولحظي ، بمعنى أن المصنع أو الموقع نفسه هو فعلا الذي لا يستوعب العمالة المباشرة ، ولكن سلسلة التفاعلات في الهيكل الاقتصادي كله نتيجة لادخال التكنولوجيا هي التي تخلق فرص العمل الاضافية وبالتالي لا يمكن أن ننظر أو نبحث موضوع التقدم التكنولوجي بدون نظرة شاملة كلية لكل الآثار المترتبة عليه ، وليست نظرة جزئية لقطاع محدد ، ووزارة الصناعة المصرية ترفع أيضا شعارا جديدا : « تصنيع المعدات الرأسمالية بتكنولوجيا مبسطة وبإمكانات متاحة لدينا » ، لا مانع ولكن علينا ألا نعغم المسألة ، فتجربة مصنع السكر تجربة ناجحة في هذا المجال ، ولكن السؤال بعد ذلك ما هي تلك المعدات وما هي تلك التكنولوجيا ، والأهم من ذلك هو من الذي سيقدر وما هي المعايير التي سنحكم بها على اقتصاديات هذه المشروعات ؟ أم الأجدى أن أطور نفسى تكنولوجيا في مجالات محددة تسمح لى بصناعة تصديرية منافسة لإمكان استيراد ما لا يمكننى المنافسة فيه ؟ !! هل سنقوم مثلا بتصنيع معدات صناعة البلاستيك أو المصانع الكيماوية والبتروكيماوية قبل أن أعرف حجم السوق المحلى ، وإذا كنت أنوى تصدير المعدات الرأسمالية للخارج نظرا لصغر حجم السوق المصرى ، فهل استخدم تكنولوجيا مبسطة ؟ !! هل تكون فى مصر صناعة تصديرية ؟ يجب أن نضع هذا كهدف لأنه عندما نصل إلى صناعة تصديرية فإننا سنكون قد مررنا فى ارتفاع تكنولوجيا ، وفى انضباط ، وفى منافسة ، وفى تعليم ، فإذا كنا ننظر إلى مستقبل مصر الصناعى بالمفاهيم الماضية ، فإنها بالقطع لن تؤدى إلى حل للمشكلة ، وقد نحتاج فى الفترة الأولى إلى نوع من التحالفات الاستراتيجية *strategic alliances* مع الشركات الكبرى ذات القدرة على الابتكار التكنولوجى ، فالتكنولوجيات القائمة الآن تم استيعابها بالكامل فى الدول المتقدمة ، والمنافسة القادمة ، ومعدلات النمو فى المستقبل ، لن تتأتى من التكنولوجيات القائمة الآن (مهما كانت ثورية) بقدر ما ستتأتى من التكنولوجيات التى مازالت فى مرحلة الابتكار ، أى أن استراتيجيتنا التكنولوجية يجب ألا تكتفى بما هو قائم مهما كان حديثا ، ولكن تتجه إلى ما هو سيكون ، فإذا فاتنا الماضى والحاضر فعلىنا من خلال هذه الاستراتيجية الا ندع المستقبل يفوتنا !

* إن الحوار حول مشاكلنا الاقتصادية يدفعنا أحيانا إلى مواقف متطرفة ومتباعدة ،
وحيث أنه يمكننا استخدام الاحصائيات فى اثبات أغلب المواقف مهما تناقضت ،
فقد أن الأوان أن «نركز» على عامل واحد نتفق عليه باعتباره الأهم للمستقبل
الاقتصادى للأمة ولنتفق على أن «قطاعا صناعيا صحيا» هو ضرورة لنمو مصر
الاقتصادى ولنتفق على استراتيجية تكنولوجية لهذا القطاع تدور محاورها حول
الآتى :

١ - علينا الا نفقد حيوية صناعاتنا القديمة والقائمة بصرف النظر عن درجتها
تكنولوجيا ، ولا يجب أن نفكر فى تصفية أية وحدة انتاجية مهما كانت الأسباب
لأن صناعاتنا القديمة هى التى ستلعب الدور الانتقالي (*transitional role*) .
٢ - تكنولوجيا المعلومات (*information technology*) ممثلة فى الحاسبات الآلية
والاتصالات (*computer communications*) والتكنولوجيا الحيوية
(*biotechnology*) ممثلة فى الهندسة الوراثية (*microbiology and genetic*
engineering) هما على رأس قائمة التقدم التكنولوجى الذى من شأنه إحداث توسع
صناعى هائل فى العقود القادمة ، وهناك الاحتمال المرتقب فى مزج هاتين
التكنولوجيتين : *Biocomputers* !! وعلى الصناعة المصرية من الآن شق طريقها فى
هذه المجالات .

٣ - الانتقال نحو نظم التشغيل المرنة (*flexible production systems*) والأتمتة
المبرمجة (*programmable automation*) لإحداث تغييرات سريعة فى الانتاجية
ومواجهة منافسة اقتصاديات الحجم .

٤ - ليس دور الحكومة أو الوزارات اختيار الصناعات المستقبلية رابحة أو خاسرة
the game of picking winner and loser industries .

بل يعود هذا الاختيار للوحدات الانتاجية بعد إعادة تطويرها بالشكل المذكور فى
الباب السادس وفى اطار خطة عامة للدولة ، ومن هنا الدور الحيوى - مرة أخرى -
للوحدة الانتاجية فى تطوير مقدرتنا التكنولوجية .

٥ - التثبيت بالمعادلات الانتاجية البالية وشراء «سلام العاملين» (*labor peace*)
بنظم فى التعيين والتوصيف والترقية والفصل متحجرة ، سيفقدنا أية ميزات
تنافسية فى الخارج وفى الداخل أيضا !

٦ - تمويل الأنشطة البحثية والتطويرية من القطاعات الانتاجية والجهات المستفيدة
بها .

* إن عبء تنفيذ مثل هذه الاستراتيجية وابتكار أشكال فى تطبيقاتها تعود أولا وأخيرا إلى الإدارة، وإدارة الوحدات الانتاجية المصرية لازالت منذ الستينات تعتبر الانتاج وظيفتها الأساسية ولم تبلغ المرحلة التى تعطى للسوق الأهمية الأولى باعتبارها الأساس فى تخطيط وتوجيه موارد الانتاج ولازال فكر التسويق بمفهومه هو التوزيع، واحتكاكنا بالسوق الخارجية ضئيل حتى فى البشر الذين نصدرهم للسوق كأفراد وليس كمؤسسات، واحتكاكنا بالسوق الخارجى هو أكبر دافع لتطوير الانتاجية، لأن حكم السوق قاسى جدا، فالفشل أو النجاح فى السوق العالمى يرتبط بتطويرنا للانتاجية والإدارة والنظم والاستراتيجيات والهياكل (الجزء الثالث والأخير من هذا الكتاب) التى نستطيع أن نحقق من خلالها فائضا للوطن، وبالتالي تنمية مستمرة، كما أنه مطلوب منا وبنفس هذا القدر من الابتكارية فى السلع والخدمات، ابتكارية فى التنمية الإدارية والاجتماعية، ونلخص هذه التحديات فى الآتى:

١- أن التوجه فى المجتمع لفترة طويلة كان توجهها انتاجيا، بصرف النظر عن السوق الداخلية، أو السوق الخارجية، والعالم اليوم فى حرب تسويقية عنيفة، علينا أن نتوجه توجهها تسويقيا.

٢- الاهتمام بتنمية «العقل التكنولوجى المصرى» من خلال المراكز العلمية للشباب science centers.

٣- افراز قيادات إدارية جديدة، وكسر الاحتكارات التى ساهمت فى إحباط القيادات الناشئة فى المجتمع (نرى ونسمع نفس الناس فى الندوات والمؤتمرات والندوات والروتارى الخ...) ولا بد من قيادات عصرية بمنظور حديث يمكنها أن تنافس قيادات المجتمعات التى تعمل بتكنولوجيا متطورة وتمارس حروبا تسويقية واستراتيجية، وكما أن الانتاج له مواصفات عالمية فلا بد للمدير المصرى أيضا أن يكون له مواصفات عالمية.

٢٠٤٠٧ * إنتاجية العامل، وإنتاجية رأس المال، والأصول، ونموها، والتطور التكنولوجى، والمبيعات للتصدير، أو للتوزيع الداخلى... الخ... هذه المقاييس المتعارف عليها فى أى مؤسسة اقتصادية أو إنتاجية تختلف وفقا للظروف والأوضاع، وعلى إدارة المنشأة أن تصمم وفقا لنوع العمل الذى تقوم به،

* انظر أيضا الباب الثامن ٢٠١٠٠٨.

والظروف المحددة لنشاطها بأن تجعل أى مقياس من هذه المقاييس يرتفع أو ينخفض من وقت لآخر ، ولذلك لابد أن نقيس الأداء لا بقيمة مطلقة ، وإنما بقيمة نسبية كالتغيير فى مقاييس الأداء من سنة لأخرى حتى يمكننا معرفة اتجاهات سير التغيير ، ثم ما هو نوع الأداء الذى نقيسه ، وبمعنى هل ننسب إلى القيمة أى أداء رأس المال فيكون الانتاج والربح مقداره كذا بالنسبة لرأس المال العامل ، ويمكن أن يقاس الانتاج بالنسبة للعامل بمعنى قسمة الانتاج على عدد العمال لنستخرج متوسط انتاج العامل ، ويمكن جمع هذين العاملين ، وهما انتاجية رأس المال ، وانتاجية العامل ، وهناك انتاجية الادارة العليا وهى الانتاجية الحيوية للمنظمة وانتاجية الادارة هى أصعب أنواع الانتاجيات قياسا ، ويجب الا نظلم العامل المصرى عند قياس الانتاجية ، فقد تعود هذه الانتاجية إلى تجميد أسعار البيع للمنتجات الصناعية وعدم تمشيها مع ارتفاع مستلزمات الانتاج ، وقد تكون نتيجة قدم الآلات ، أو عدم الصيانة والتجديد ، أو نقص المهارات والتخصصات ، أو سياسات غير مجدية فى الأجور والحوافز ، أو قصور فى السيولة ، ومشاكل الخلل فى الهياكل التمويلية ، والذخيرة التى تكونت فى قياس الأداء بالنسبة للمؤسسات المختلفة فى العالم ذخيرة تفيدنا كثيرا لوتدارسناها ، وأكثر المؤشرات دقة المعروف بإجمالى انتاجية عوامل الانتاج *TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY* ويتميز بأنه لا يعتمد على تقييم المدخلات والمخرجات للمشروع بأسعار عالمية أو محلية ، بل يحاول أن يقيم الحجم الكمى للانتاج وعوامل الانتاج والمستلزمات باتخاذ سنة أساس لتثبيت الأسعار واتخاذ هذا المنهج يجنب الأخطاء الكامنة فى المؤشرات التقليدية ، وهناك طريق آخر لقياس اجمالى انتاجية عوامل الانتاج *T. P. F.* من خلال الهيكل التنظيمى للمنشأة وتسلسل وحدات العمل *hierarchy of work - units* (وحدة العمل هى كمية مدخلات العمل أو مخرجات العمل التى تؤديها ادارة أو قسم أو مجموعة من خلال موقعها فى هيكل المنشأة) ولقد قام *MUNDEL* بوضع قواعد تحليل هذه الطريقة ، وهذا يلفت نظرنا إلى أهمية دراسة انتاجية الخدمات أو الأنشطة المساعدة للانتاج *support activities* مثل المشتريات والمخازن والادارة المالية والشئون الادارية والتدريب والتى قام بدراستها مكتب ماكنزى *Mckinsey and Co.* تحت مسمى تحليل قيمة المصروفات الاضافية *Overhead Value Analysis OVA* وتقيس تكاليف وقيمة أنشطة الخدمات المساعدة لوضع مقاييس انتاجية هذا النوع من الأنشطة .

* ومن بين الأسئلة المطروحة الآن على قيادات الإدارة فى العالم الصناعى ، هل قياس الانتاجية يتم بصفة مستمرة ، أو دوريا كل فترة زمنية ؟ وما هى الفترة الزمنية المناسبة ؟ وهل ينطبق نفس الدورة الزمنية على كل الصناعات بصرف النظر عن نوعيتها ، أم أن كل صناعة ستحتاج إلى دورات مختلفة ؟ كل هذه الأسئلة مازالت لم تجد أجوبة قاطعة وعلى الإدارة المصرية ابتكار ما يناسبها فى هذا المضمار .

* ولقد ذكرنا أن قياس انتاجية الإدارة العليا - رغم أهميتها القصوى - هو من أصعب أنواع القياس ، والعالم المتقدم ومن خلال الأسواق المالية الحرة ، يطبق عدة وسائل لقياس أداء الإدارة العليا فى الشركات المساهمة ، وذلك بتحليل الأجر الذى يحصل عليه المدير بأداء الشركة نفسها *PAY - PERFORMANCE ANALYSIS* وذلك إما بربط هذا الأجر بما يحصل عليه المساهم على السهم الواحد *PAY VERSUS SHAREHOLDER RETURN* ومقارنة ذلك بقرنائه من المديرين فى الشركات الأخرى المماثلة فى النشاط ، أو إما بربط هذا الأجر بما تحققه الشركات من أرباح *PAY VERSUS COMPANY PROFIT* ومقارنة ذلك بالشركات الأخرى ، وهكذا نرى أن أدوات السوق الطبيعية وليست الأدوات المصطنعة ، هى فى النهاية القادرة على الحكم على أداء الإدارة .

٠٣٠٤٠٧ لا يمكن أن نتطور تكنولوجيا ونرفع معدلات الانتاجية ، ما لم نحافظ على أصولنا بكافة أشكالها ، وهنا يأتى دورنا فى الاهتمام بنظم وقواعد الصيانة والخدمة بعد البيع وضرورة تواجد تشريعات ومعايير فى المجتمع المصرى لأداء خدمات الصيانة ، وعلى المستوى الفردى البسيط فإننا نرى المئات من الهواة الذين يخربون كل يوم فيما يسمى بإصلاح السلع المعمرة مثل الثلاجات والتليفزيونات والفيديوها والسيارات والأجهزة المنزلية المختلفة ، ناهينا عن اصلاح الآلات المعقدة والدقيقة فى المصانع ، مما يسبب إهداراً هائلاً للأصول المصرية سواء أكانت هذه الأصول ملكاً لمنشآت أو لأفراد من المواطنين وما يترتب عن ذلك من زيادة فى استيراد واستهلاك هذه السلع ، ورغم أن قانون التوكيلات التجارية صريح بضرورة إنشاء ورش صيانة يقيمها الوكيل التجارى على أرض مصر ، إلا أن معظم هذه الورش غير مجهزة من الناحية البشرية والمادية والإدارية بحيث تخدم السوق المصرى بكفاءة ، ولا أظن أن هناك مواطناً مصرياً لا يشكو فى حياته اليومية من المشاكل التى يقابلها من جراء أعمال مدعى الإصلاح والصيانة ، وعلى الإدارة

المصرية أن تضع التصور والإطار والمفهوم لمهنة الصيانة ، والكود الأخلاقي والعملى لممارستها .

٥٠٧ . المستهلك المصرى :

* ان مقولة آدم سميث فى «ثروة الأمم» (*Wealth of Nations*) لم يغيرها التطور فالاستهلاك هو النهاية الوحيدة والهدف الوحيد للانتاج ، والمستهلكين هم بالنسبة للاقتصاد بمثابة الناخبين فى السياسة ، والادارة لها دور فى رد اعتبار المستهلك المصرى الذى أجبر على أخذ ما لا يريد والوقوف فى طوابير (مما أخل بالمعادلة الطبيعية فى البيع والشراء) .

* إن بعض الأكاديميين عندنا الذين يدعون إلى دخول المستهلك فى الهيكل التنظيمى للمنشأة ، عليهم أولاً أن يبحثوا عن كيفية تأدية هذا المستهلك لدوره الملتزم داخل حركة الأسواق ، فالمستهلكون عندنا انقسموا ، فمنهم من استكان واستسلم وأصبح يرضى أن ينهره البائع ويؤدبه ويعلمه الوقوف وأصول الشراء وهم أغلبية ، ومنهم من يرفض هذا المفهوم الترويضى ويواجه البائع بشراسة بالغة وهم أقلية ، ولكننا نرى هذه الظاهرة فى العديد من محلات البيع ، ومع اتساع الهوة ينقطع الاتصال بين المنتجين والمستهلكين فلا تجدى - نتيجة هذه العلاقات الشاذة - دراسات تسويقية لاستطلاع رأى المستهلكين فى المنتجات ، أو كيفية استخدامها ، أو كيفية تحسينها وما يعود ذلك على الانتاج من عدم إمكانية وضع خطط مدروسة ، ومن الطبيعى أيضا أن هذه العلاقة لا يمكن أن تولد اهتماما بالخدمة كوسيلة للتنافس ، فعلى كاهل الادارة تصحيح هذه الأوضاع من خلال رقابة صارمة على خدمات البيع لأن هذه السياسة فى النهاية تعود على المنشأة حيث أن ردود الفعل السليمة للمستهلكين ، هى التى تسمح بتصحيح مسار الانتاج وتطويره ، فالمنتج فى حاجة إلى المستهلك وليس العكس وفى أبواب الجزء الأول (الباب الأول إلى الثالث) ركزنا على تنوع المنتجات نتيجة تغير أنواق المستهلكين وهو ما أطلق عليه *Alvin* « *demassification of markets* » *Taffler* يساعد فى ذلك نظم التشغيل الصناعى *CAD / CAM* وادارتنا الحديثة لا بد أن تساير هذا الاتجاه سواء على المستوى المحلى أو الخارجى فى التصدير .

لقد وصلنا إلى خاتمة الباب السابع والجزء الثاني من هذا الكتاب ووصلنا أيضا إلى نقطة التقاء طرفي الدائرة التي بدأناها بالفلسفة الاقتصادية وادارة الاقتصاد وقطاع الأعمال الصناعي والقطاع العام والتخصيص المطلوب لاطلاق أدوات السوق الطبيعية في العمل والانتاج ثم الادارة المبتكرة القادرة على تحقيق التنمية المتوازنة ، واستنتجنا أن هذه الادارة (التي لا يمكن أن تتوفر بدون مناخ السوق الملائم والناجم عن عملية التخصيص وقيادة الدولة للتنمية الرأسمالية في مرحلتها الأولى طبقا لبرنامج محدد ومقرر) هي نفسها قادرة على تطوير المناخ الذي ولدت فيه وأحداث التغييرات به ، بحيث ننتقل تدريجيا إلى أشكال حضارية متقدمة .

إن الهدف هو تعديل نمطنا في اتخاذ القرار ، وتحسين ، وتطوير الطريقة التي نحدد بها الأولويات والأهداف ، والهدف هو أيضا بناء مقدرتنا التكنولوجية ، واختراق الآفاق العلمية ، ووضع كل ذلك موضع التنفيذ بسرعة وكفاءة ، فعبء تنفيذ «الاستراتيجية التكنولوجية» متمثلة في :

- ١- تدعيم الصناعة القائمة .
- ٢- تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الحيوية .
- ٣- تكنولوجيا العمليات وتطبيق نظم التشغيل المرنة (لإحداث تغييرات سريعة في الإنتاجية) .

يقع أولا وأخيرا على الإدارة المصرية وهي تواجه :- اتساع الأسواق وتشابكها محليا وعالميا - التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين - كيفية ايجاد تنظيم مرن - كيفية تنمية الأفراد واثارة دوافعهم لزيادة الانتاج والإبداع والابتكار ، وعلى الإدارة بالتالى أن تبحث في كل حالة من هذه الحالات عن «العامل الاستراتيجي المحدد» *limiting strategic factor* الذي هو محور وجوهر القرار وقد تضطر في مرحلة أولى إلى عقد نوع من «التحالفات الاستراتيجية» *strategic alliances* مع الشركات العالمية لتطوير مقدرتنا التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والتغلب على تلك العوامل المحددة ، وعلى الإدارة المصرية قيادة التنظيم غير الرسمي للمنشأة *informal organization* والتحكم في طبيعة العلاقات غير الرسمية به وعليها - بصفتها

نخبة المجتمع والمسئولة عن ترويج وحماية القيم والمثل العليا - أن تمارس « الانضباط الذاتى » *auto - discipline* وأن تبدأ بنفسها فى ضرب المثل فى الجدية والالتزام والتفانى وإعلاء « قيمة العمل الشاق » *The value of hardwork* وعلى الادارة المصرية دراسة وتطبيق الذخيرة التى تكونت فى العالم المتقدم لقياس الأداء والانتاجية كما يقع على عاتقها رد اعتبار المستهلك المصرى الذى هو بالنسبة للاقتصاد بمثابة الناخب فى السياسة ، ودور الادارة فى « الابتكار الاجتماعى » *social innovation* يعنى ابتكار النظم والأدوات التى تهىء لتنمية متوازنة تأخذ فى الاعتبار المتطلبات المعنوية للفرد وبذلك تتمكن « منشأة العمل المصرية » من أن تكون فعلاً محورياً ونواة مجتمع المستقبل وأداته فى التغيير .

الكتاب :

- يحتوى على اهم ما لحق بالاقتصاد العالمى من تطورات ، ويتناول بتركيز شديد وفي وضوح دقيق مشكلات الاقتصاد وقطاع الأعمال الصناعى وبعد تحليل فى غير اسهاب وضع اقتراحات لحلول محددة .
- يحدد دور الدولة ومنشأة العمل الآن ثم فى مجتمع الغد ، كما يناقش مجتمع ما بعد الصناعة وثورة التكنولوجيا والابتكار ، والدور الاجتماعى للإدارة مع تركيز الضوء على علاقة النظم الإنتاجية الحديثة بالتطورات المتوقعة فى شكل المجتمع وحياة الأفراد .
- ينتقل - مستخدماً الأرقام والبيانات والمعلومات - من النظرية إلى التطبيق متبعاً المنهج الحديث لكتاب الإدارة فى العالم المتقدم والذى يربط العناصر الشاملة (الماكرو) بالعناصر الجزئية (الميكرو) فى منظومة دراسية واحدة .

الكاتب :

- هو المهندس/ محمد شريف دلاور ، من مواليد الإسكندرية عام ١٩٤٠ تخرج من كلية الهندسة/ جامعة الإسكندرية فى عام ١٩٦٢ .
- عمل بالقطاع العام الصناعى المصرى فى بدء التأميم ، ثم انتقل للعمل بالشركة الوطنية للبترول بالجزائر حيث تولى الإشراف على عدد من المشروعات الكبرى .
- عاد إلى مصر فى عام ١٩٧٤ لينشئ مع مجموعة من الخبراء وأساتذة الجامعة مكتباً للاستشارات الهندسية تولى من خلاله التصميم والإشراف على مشروعات هامة بجمهورية مصر العربية .
- عمل كرئيس وعضواً منتدباً ومديراً عاماً لعدد من الشركات ذات أنشطة مختلفة ومتعددة .
- عمل مستشاراً لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ولجامعة الدول العربية ولعدد من الهيئات المحلية والعالمية وقام بدراسات لعدة دول عربية وأفريقية وأمريكا اللاتينية .