

شخصية رائدة

المهندس حلمى السعيد

فارس الإدارة
ورفيق الضباط الأحرار

إدارة نقل التكنولوجيا للنهوض
بالتصنيع في الدول النامية

د. هالة السعيد
وزيرة التخطيط في حوار خاص
مصر حققت أعلى معدل
نمو اقتصادي في 10 سنوات



الرعاة الرسميون لمجلة



الهندسة الادارية
مجلة فصلية تصدر عن جمعية الهندسة الإدارية



سادكو للأعمال الهندسية

www.sadcoegypt.com
since 1972



المهندسة الإدارية



MANAGEMENT ENGINEERING SOCIETY

مجلة فصلية تصدر عن
جمعية الهندسة الإدارية
العدد ٥٢ - نوفمبر ٢٠١٨

رئيس مجلس الإدارة

أ.د.م. عمرو عزت سلامة

الأمين العام

د.م. أسامة حلمي السعيد

مدير التحرير

عبدالقادر رمضان

العنوان
٢٨ شارع رمسيس
القاهرة



ت: ٠٢٢٥٧٩٠٠٥٠
ت.ف: ٠٢٢٥٧٤٨١٦٩

E-mail:
info@mesegypt.org

Website:
www.mesegypt.org

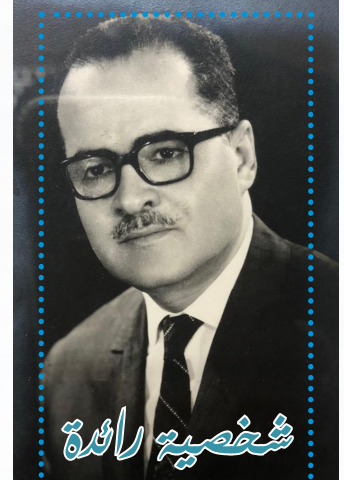
أ.د. عمرو سلامة يكتب: مؤتمر

المشروعات القومية الكبرى



إدارة نقل التكنولوجيا
للتعرض بالتصنيع
في الدول النامية

19



شخصية رائدة

المهندس
حلمى السعيد
فارس الإدارة
ورفيق الضباط
الأحرار

11



د. هالة السعيد:

مصر حققت أعلى معدل
نمو اقتصادي في 10 سنوات

05

أ.د. حسن فرحات: التقنية الحديثة «1»

د. غادة محمود: الإدارة.. هل هي علم أم فن أم مهارة؟

18

د. أيه ماهر: الإصلاح الإداري وتغيير ثقافة الإدارة العامة

28

مؤتمر المشروعات القومية الكبرى

نؤمن في جمعية الهندسة الادارية بأهمية المشروعات القومية الكبرى التي تقام على أرض الوطن، والتي أطلقها فخامة السيد الرئيس عبدالفتاح السيسي، مع بداية فترة رئاسته الأولى قبل أربع سنوات، وتواصل الحكومة العمل من أجل إنجازها في القريب العاجل.

ومن هنا جاءت فكرة إقامة مؤتمر المشروعات القومية الكبرى، لنلقى الضوء على هذه المشروعات وأهميتها في تحقيق أمل أفضل لمصرنا الحبيبة.

تمتد قائمة المشروعات القومية التي تعمل عليها الحكومة لتشمل مجموعة كبيرة من القطاعات التنموية المهمة للبلاد، بينها شبكة الطرق والكبارى واستصلاح المليون ونصف فدان، وإقامة تجمعات سكنية وحضرية جديدة مثل العاصمة الإدارية الجديدة والعلمين، الاستزراع السمكى بالإسماعيلية وكذلك بناء شبكة كهرباء عملاقة لتغطية احتياجات البلاد التنموية المستقبلية.

وساهمت هذه المشروعات التي يشارك فيها القطاعين الحكومي والخاص، في دفع معدلات النمو الاقتصادي لتحقيق أعلى معدلاتها في نحو ١٠ سنوات، وسط توقعات بمزيد من النمو خلال السنوات المقبلة.

كما أن هذه المشروعات وفرت عدد كبير من الوظائف وهو ما ساهم في خفض معدلات البطالة بشكل كبير، ومن المنتظر أن توفر مزيد من فرص العمل مع اكتمالها.

هذه المشروعات القومية الضخمة لم تكن لتنجح إلا في ظل وجود إدارة قوية، قادرة على التعامل مع التحديات المختلفة، والتي تشمل إدارة القوى البشرية الكبيرة العاملة بها والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشروعات.

سوف يشارك في المؤتمر الذى يعقد يوم ٢١ أبريل المقبل مجموعة كبيرة من المسؤولين الحكوميين ومن شركات القطاعين العام والخاص، للحديث عن هذه المشروعات وأهميتها للتنمية وجذب الاستثمارات.



بقلم:

أ.د.م / عمرو عزت سلامة

رئيس مجلس إدارة جمعية الهندسة الإدارية

وزير التعليم العالى

والدولة للبحث العلمى الأسبق



المشروعات الكبرى قادت معدلات النمو وساهمت في خفض معدلات البطالة



الدكتورة هالة السعيد
وزيرة التخطيط في حوار خاص

مصر حققت أعلى معدل نمو
اقتصادي في 10 سنوات



الدكتورة هالة السعيد في طفولتها بصحبة والدها والرئيس الراحل جمال عبدالناصر

الدكتورة هالة السعيد،
وزيرة التخطيط
والمتابعة والإصلاح
الإداري، من أنشط وأبرز،
وزراء الحكومة، كما
أنها معنية بعدد كبير
من الملفات المهمة،
وعلى رأسها إصلاح
الجهاز الإداري للدولة
ورفع كفاءته، وكذلك
التخطيط لمستقبل
البلاد.

وليس من قبيل
الصدفة أن تجرى مجلة
الهندسة الإدارية، هذا
الحوار الخاص مع
الدكتورة هالة السعيد،
في عدد تحتفي فيه
المجلة بالدها، الوزير
الأسبق المهندس
حلمي السعيد، وزير
الكهرباء والسدا العالي،
والمؤسس الأول لجهاز
التنظيم والإدارة.
فالوزيرة المعنية بملف
الجهاز الإداري للدولة،
هي ابنة لأبرز رواد الإدارة
في مصر، والذي لعب
دورا بارزا في هيكلة
التنظيم الإداري للدولة
ووضع اختصاصات
الأجهزة المختلفة.
في هذا الحوار نتحدث
الدكتورة هالة السعيد،
عن خطتها لرفع كفاءة
الجهاز الإداري وتطوير
مهارات الموظفين
الحكومي، ومحاورة
البيروقراطية، وكذلك
رؤيتها لمسار عملية
الإصلاح الاقتصادي
والإداري في مصر.



■ هل تعتقدون أن الوزير الراحل حلمي
السعيد.. كان يتوقع أو تنبأ أن يكون من
بين أبنائه وزير في الحكومة؟
الواقع يقول إننا من عائلة سياسية؛
فوالدي وزير، وجدي كان وزيراً، وبالتالي
ليس من المستغرب أو المستبعد أن يكون
هذا الطرح قد راود مخيلة أبي يوماً ما،
لكن الأصل في الأمر أنه كان يتوقع لكل
أبناءه النجاح كل في مجاله لأنه أحسن
وضع أساس التعليم والتربية، وبالتالي
فالنسبة لا بد أن تكون إيجابية.

■ أطلقت الوزارة مؤخراً جائزة للتميز
الحكومي.. ما هو الهدف منها؟.. وهل هي
ضمن خطة لرفع كفاءة الجهاز الإداري
للدولة، وزيادة كفاءة الموظف الحكومي؟
جائزة التميز الحكومي تأتي في ضوء

خطة التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠
والعمل على الوصول إلى جهاز إداري
كفاء وفعال يساهم بدوره في تحقيق
التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيماناً بدور
الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه
الإصلاحية الذي تتبناه الدولة للارتقاء
بالبلاد.. وقمنا بإطلاق تلك الجائزة تحت
رعاية فخامة الرئيس عبد الفتاح السيسي
رئيس الجمهورية، لمواكبة التطورات وتنمية
القدرات البشرية من خلال وجود جائزة
وطنية للتميز الحكومي هدفها أن تشجع جو
التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ
مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات
الدولة، ودعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل
بروح الفريق تأتي فكرة تنظيم مسابقة
سنوية للتميز الحكومي ليس فقط على
مستوى الأفراد بل أيضاً على مستوى





حصر جميع العاملين بالجهاز الإدارى للدولة بنهاية ديسمبر 2018

كما نسعى الى وضع توصيف للوحدات التنظيمية المستحدثة بوحدة الجهاز الإدارى للدولة حيث تم الانتهاء من الدليل الاسترشادى المنظم لوحدة الموارد البشرية وجارى طباعته وسيتم تعميمه على كل الوزارات مرفقاً به القرار التنفيذى للوحدة والتقسيمات الفرعية والأعداد المتوقعة فى الكيان الجديد، على أن توفر وزارة التخطيط مجموعة من الاستشاريين فى مجال الموارد البشرية لمساعدة الوزارات التى تطلب استشارة فى كيفية تطبيق شكل وحدة الموارد البشرية الجديدة، دون التدخل فى تطبيق هذه الوحدات المستحدثة داخل الوزارات، بل على كل وزارة أن تقوم بتعيين مديراً للموارد البشرية وفقاً للشروط والمواصفات الموجودة بالدليل الاسترشادى، و جارى العمل على مراجعة شكل وتصميم

بكل تأكيد يمكننا ذلك، والأمر يحتاج إلى بعض الوقت، لكبر حجم الجهاز الإدارى، ومعاناته من عدد من المشكلات المترابطة خلال سنوات طويلة. ونعمل حالياً، فى إطار تنفيذ خطة الإصلاح الإدارى، على حصر العمالة بالجهاز الإدارى للدولة، تمهيداً لوضع هذه البيانات على نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني HRIS.. وسيتم الحصر خلال الفترة من أول أكتوبر على أن يتم الإنتهاء منه فى ديسمبر ٢٠١٨، وسيتم إعداد وإرسال خطابات إلى جميع الوزارات بمواعيد الحصر، على أن يتم عمل ربط بين كل من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ووزارة المالية والتأمينات وصندوق العاملين من خلال آلية GYG وذلك بعد حصر أعداد العاملين بالجهاز الإدارى للدولة لتسهيل تبادل البيانات الدقيقة للعاملين.

المؤسسات، بالإضافة إلى تحفيز الموظف الحكومى على التميز والإبداع والابتكار وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الحكومى، وهى تضم نوعان من الجوائز وهى جوائز التميز المؤسسى، وتضم جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، وجائزة الوحدة المتميزة فى تقديم الخدمة، وجائزة المؤسسة المتميزة فى تقديم الخدمات الالكترونية، أما بالنسبة لجوائز التميز الفردى فهى تضم جائزة المدير الحكومى المتميز، جائزة الموظف الحكومى المتميز، وجائزة الابتكار والابداع الفكرى.

■ جزء من مسمى الوزارة هو "الإصلاح الإدارى"... هل من الممكن أن نرى فى مصر قريباً جهاز إدارى قوى يقدر على إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين على غرار الدول المتقدمة؟



إصلاح الجهاز الإدارى للدولة يحتاج إلى وقت ونعمل على خطة للارتقاء به

لا تعيينات حاليا في الحكومة ولسنا بحاجة لمزيد من العاملين

واختصاصات الوحدات المستحدثة الأخرى.. وسيقوم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتوفير مجموعة من الخبراء في مجال نظام معلومات الموارد البشرية Help Disk للرد على الاستفسارات الخاصة بهذا النظام الإلكتروني لمختلف الجهات.

■ هل هناك خطة لاستغلال الموظفين في الحكومة بشكل أفضل وتوزيعهم على الجهات التي تحتاج إلى موظفين بدلا من تعيين موظفين جدد.. خاصة أن الوزارة لم تعلن في بداية العام عن وظائف جديدة في الحكومة؟

لا تعيينات الآن في الجهاز الحكومي، لدينا موظف لكل ٢٢ مواطنا، وإذا قارنا هذا الرقم بدولة متقدمة مثل ألمانيا سنجد أن لديهم موظف لكل ١٤٠ مواطنا، وإذا قارنا أنفسنا بدول الجوار سنجد أن لديهم موظف لحوالي ٦٠ أو ٧٠ مواطنا.. ونحن لسنا بحاجة للمزيد من الموظفين، ولكن يمكن التعاقد مع خبراء في تخصصات محددة جداً، وذلك لسد الفجوات في الجهاز الإداري، على أن يتم إثبات هذا العجز عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.. وفي الفترة الحالية يقوم الجهاز بدراسات مستفيضة لتحديد مناطق العجز والفائض في أعداد الموظفين في الجهاز الإداري للدولة لكي تتمكن من عمل التدريبات التحويلية المطلوبة وسد العجز في مكان بالفائض في مكان آخر.

■ ما هي خطة الحكومة لتسهيل حصول المواطنين على الخدمات الحكومية، وتوفيرها بشكل إلكتروني وتسيير الإجراءات؟

السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية أصدر تكليفاً مباشراً بالبداية في مشروع التحول نحو مجتمع رقمي، ونحن الآن نعمل تحت مظلة قرارات هامة منها القرار الجمهوري بإنشاء المجلس الأعلى

للمجتمع الرقمي، وهي قرارات تنظم اختصاصات كل جهة من الجهات المعنية بالتحول الرقمي، وهناك تكامل بين كل الوزارات والجهات المعنية لصالح العمل من أجل التحول الرقمي، الأمر الذي يعمل على تنظيم وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات.

ويشعر المواطن بالاختلاف عند طلب خدمته أمام الشباك الواحد والحصول على خدمته بشكل مميكن مما يوفر الوقت والجهد عليه، وسيشعر أيضاً بالتطوير كذلك عند الحصول على الخدمة من خلال الدفع بواسطة الكارت عن طريق بوابة الخدمات الحكومية.

ونعمل أيضاً على إطلاق تقديم خدمات المحمول خلال الفترة المقبلة، ليكون

هناك قنوات متعددة ومختلفة لتقديم الخدمات الحكومية (الشباك، والبوابة الإلكترونية، والمحمول)، بهدف فصل طالب الخدمة عن مقدمها لمكافحة مشاكل التعامل المباشر بينهما وتفعيل نظام الشباك الواحد، بالإضافة إلى إمكانية كل الخدمات بمحافظات القناة وتشمل السويس وبورسعيد والإسماعيلية، والعمل على المحافظات الحدودية، حيث كان يتم العمل في البداية على تطوير وميكنة مراكز منتشرة على مستوى المحافظات، ولكن توجهاتنا الآن أن يتم العمل على تطوير خدمات المحافظة بالكامل ثم الانتقال إلى ميكنة خدمات محافظة أخرى، وذلك حتى يشعر المواطن بالفارق.

■ أطلقت الحكومة "صندوق مصر"



صندوق مصر السيادي هدفه تعظيم أصول و ثروات البلاد

ورأس ماله المصدر ٥ مليارات جنيه، ويجوز زيادة رأس مال الصندوق نقداً أو عيناً وفقاً للضوابط والإجراءات الواردة بالنظام الأساسي.. كل هذه الأمور مُعلنة بشفافية، وهو النهج الذي سيستمر طوال فترة بقاء الصندوق.

■ بعد مرور نحو عامين على تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي.. كيف تقيمون الإجراءات التي اتخذتها الحكومة وهل نحن على الطريق الصحيح؟

لأزلنا نسير على طريق الإصلاح سواء اقتصادي أو إداري واستطاعت الحكومة حتى الآن اتخاذ العديد من الإجراءات التي تساعد في تحقيق هذا البرنامج الإصلاحي الجريء ولعل ماجنيه من مؤشرات اقتصادية ونتائج إيجابية لتلك المؤشرات أبرز دليل على وجودنا على الطريق الصحيح حيث شهدنا ارتفاع معدلات النمو وانخفاض معدلات البطالة للعام المالي المنتهي لنحقق أعلى معدل نمو سنوي منذ عشرة سنوات بنسبة ٩,٣% فضلاً عن تحقيق معدل بطالة ٩,٩% لينخفض إلى أقل مستوى له منذ ثمان سنوات كما تجلت النتائج الإيجابية في ارتفاع معدلات الاستثمار وانخفاض معدلات الاستهلاك إلى جانب ارتفاع نسب المساهمة القطاعية في معدلات النمو.

ومن حيث إجراءات الحكومة فلعلنا جميعاً نرى السعي الحثيث من جانب الحكومة إلى تهيئة كافة الأطر التشريعية والمؤسسية التي تسهم في تهيئة بيئة جاذبة للاستثمار والتي أيضاً تعمل على تحقيق كافة محاور وأهداف البرنامج.

■ متى سيشعر المواطنون بنتائج هذه الإصلاحات ويتمكنون من جنى ثمار البرنامج الاقتصادي؟
أعتقد أن المواطن بدأ يشعر بقدر من التحسن واستقرار الدولة.. وأى برنامج

بأسواق الأوراق المالية وغير المقيدة بها وأدوات الدين وغيرها من الأوراق المالية داخل أو خارج البلاد، والحصول على تسهيلات ائتمانية وإصدار السندات وصكوك التمويل وغيرها من أدوات الدين، وحسن استغلال الأصول الثابتة والمنقولة والانتفاع بها، وإقراض أو ضمان صناديق الاستثمار والشركات التابعة التي يملكها أو يساهم فيها مع الغير.

وكل ما يخص هذا الصندوق مُعلن بشفافية ووضوح، فرئيس مجلس إدارة الصندوق هو وزير التخطيط، بوصفه الوزير المختص، والجمعية العمومية للصندوق تضم السيد رئيس مجلس الوزراء وكذلك سبعة من ذوي الخبرة.. ورأس مال الصندوق المرخص به ٢٠٠ مليار جنيه

السيادي.. كيف ترون دور هذا الصندوق في تطوير إدارة الدولة لأصولها.. وهل يخضع هذا الصندوق لرقابة من الجهاز المركزي للمحاسبات والبرلمان، وهل سيتبع الشفافية والحكومة في إدارته؟

يسعى صندوق مصر السيادي إلى تعظيم الاستفادة من أصول و ثروات الدولة غير المستغلة، بالإضافة إلى تنوع الموارد ومصادر أرباح الدولة التي تصب في خفض عجز الموازنة العامة للدولة.. ويهدف الصندوق إلى تنمية ثروات مصر من الأصول والموارد الطبيعية بشكل مستدام، لتعظيم قيمة هذه الموارد للأجيال القادمة عبر المساهمة في تأسيس الشركات أو زيادة رؤوس أموالها، والاستثمار في الأوراق المالية المقيدة





يرتبط بالإصلاح الاقتصادي لا بد وأن يكون له آثار تتحملها الدولة ومواطنيها خلال فترة الإصلاح لتأتي بعدها النتائج الإيجابية المستهدفة من ذلك البرنامج هنا يستشعر المواطن قيمة ما تحمله وكيف عادت بالنفع على وطنه وعلى حياته، ولازلنا في مرحلة الإصلاح ولكن هناك العديد من النتائج الإيجابية التي بدأنا نستشعرها حالياً كتوفير العديد من فرص العمل والتي أثرت في انخفاض معدل البطالة أيضاً نشهد العديد من المشروعات والخطط الاستثمارية. ما أريد قوله أن كل عملية إصلاحية تحتاج إلى وقت وتحتاج إلى تكاتف الدولة والحكومة و المواطن فهم شركاء في التنمية المستهدفة.

■ تبدي وزارة التخطيط اهتماماً بتوزيع الاستثمارات على المحافظات من أجل تعميم الاستفادة والتنمية الشاملة.. ما هي الخطط التي تتبعها الوزارة في هذا الشأن؟

وزارة التخطيط تعنى بالتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والتي بدأت في عهد الوزير عبد اللطيف البغدادي عندما تم وضع أول خطة خمسية لمصر عام ١٩٦٠، وكانت الخطة الخمسية الأولى من أفضل الخطط الخمسية التي وضعت بشكل دقيق للغاية وأظهرت معدلات نمو عالية.. والتخطيط معنى بوضع الأهداف العامة للدولة وفي الوقت ذاته إيضاح السبل والطرق المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يتم تحليل كافة قطاعات الدولة، وتحديد مقوماتها، ووضع الأهداف المرجوة.

وعملية وضع الخطط تتم بالتعاون مع كل وزارات الدولة إلى جانب مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، من خلال عقد اجتماعات وحوارات مختلفة.. ونلاحظ أن التخطيط في السابق كان مختلفاً لأن الدولة كانت تتجه في النهج الاشتراكي، حيث تكون الدولة فيه هي المالك للمؤسسات الاقتصادية، ولكن الآن الحكومة تتجه النهج التشاركي مع القطاع الخاص للخروج بخطة تشاركية، وهو ما تقوم به دول العالم الآن.

الخطط طويلة المدى يكون محركها الأساسى القطاع الخاص والمجتمع المدني، ومثل هذه الخطط تتفرع منها خطط على فترات متوسطة، إلى جانب الخطط السنوية، والتي يتم وضعها بالتعاون مع الوزارات الأخرى، والتي تستهدف تحقيق معدلات نمو وتنمية معينة.

القطاع الخاص تتريك أساسى في عملية التنمية

النتائج الإيجابية التي تحقق الرضا العام حتى يشعر به المواطن المصرى باعتباره الركيزة الأساسية لكل جهود التنمية.. ونحن نتعاون مع منظمات المجتمع المدني، وهي لا تشمل فقط المنظمات غير الربحية أو الجمعيات الأهلية، وإنما تشمل أيضاً الأكاديميين والإعلاميين، وأعضاء البرلمان والمفكرين، وهذه الحوارات المجتمعية مع هذه الجهات تنتج في النهاية خططاً طويلة المدى، مثل رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال الاستثمار في قطاعات معينة.

■ ما هي توقعات الوزارة لمعدلات البطالة والتضخم والنمو خلال العام المالى الجارى والسنوات المقبلة.. وهل ستعكس هذه المعدلات في توفير فرص عمل للشباب والحد من زيادة الأسعار؟ نحن في معدلات صعودية خلال السنوات السابقة، فيما يخص معدلات البطالة والتضخم والنمو، ونسعى للحفاظ على تلك الدفعة، والاستمرار في هذا الاتجاه خلال الفترة القادمة، وكل هذا غرضه توفير فرص عمل لائقة وزيادة الإنتاجية التي تعكس إيجاباً بالضرورة على الأسعار.

■ كيف تنظر الحكومة إلى القطاع الخاص في عملية التنمية؟ هدفنا الأساسى هو إحداث تكامل بين خطط الحكومة للتنمية ودور كلاً من القطاع الخاص والمجتمع المدني باعتبار الجهات الثلاث هم أضلاع المثلث الذهبى للتنمية، لأن خطة التنمية لا بد وأن تكون تشاركية، من أجل دعم استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وتحقيق قدر عالٍ من المشاركة لدفع عجلة التنمية وإحداث المزيد من



شخصية رائدة



المهندس حلمى السعيد

فارس الإدارة
ورفيق الضباط الأحرار

■ المهندس حلمى السعيد، وزير الكهرباء والسد العالي، ومؤسس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، واحد من فرسان ورواد الإدارة فى مصر، كما أنه قامة وطنية وسياسية بارزة.

■ كان الراحل، حلمى السعيد، ابن عمدة قرية الحاكمية فى ميت غمر، واحد من الضباط الأحرار، وأحد رجال الثورة المقربين من الزعيم الراحل جمال عبدالناصر، حيث انضم إلى القوات المسلحة فى سلاح المهندسين، عام ١٩٤٢، وهو خريج كلية الهندسة، جامعة الأزهر.

■ عرف السعيد طريقه إلى العمل الوطنى مبكرا وهو ما ساهم فى تكوين شخصيته القيادية، ورشحه فيما بعد لمهام كبيرة، حيث كان المشرف على مكتب الإعلام بالقيادة العامة بعد نجاح ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢، كما كان له دور بارز فى تكوين وتدريب الحرس الوطنى، والمشاركة فى تدريب ثوار الجزائر والمغرب من خلال موقعه فى مكتب رئيس أركان حرب القوات المسلحة.

■ كلفه الرئيس عبدالناصر، فى عام ١٩٦٧ بالتحقيق فى ما عرف بانحراف المخابرات العامة، بعد النكسة، "لأنه أكثر واحد يقدر يحتفظ بكل الأسرار"، بحسب ما قاله الزعيم الراحل عبدالناصر عنه.

وكان السعيد، عضوا فى امانة التنظيم الطليعى، ومسئولا عن مكتب الرئيس عبدالناصر لشئون التخطيط والاقتصاد.

ولعب السعيد دورا أساسيا فى إنشاء السدا العالي، حيث كان سكرتير اللجنة العليا للسد العالي التى كان يرأسها المشير عبدالحكيم عامر.

■ وفى عام ١٩٧٠ عينه الرئيس الراحل محمد انور السادات، وزيرا للكهرباء والسد العالي.

عمل السعيد خبيرا فى الإدارة بالأمم المتحدة وأسس مشروعات خاصة، وانتخب نقيبا للمهندسين فى عام ١٩٦٦ لمدة سنتين.



المهندس حلمى السعيد مع الرئيس الراحل جمال عبدالناصر



حلمى محمد السعيد

مؤسس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارية ورئيسه الأول

صاحب هذه الشخصية كما ذكر الأستاذ عادل حمودة فى إحدى مقالاته فى إطار تعليقه على كتاب المهندس حلمى السعيد، «شهادتى للأجيال»، فى ١ مايو ١٩٩٩ إنه لا يتفلسف ولا يتصرف بغير ولا يعقد الأمور لأنه يعرف أن عندنا من العقد السياسية المزملة ما يكفيننا ليوم القيامة فلا مبرر أن يضيف بمذكراته عقداً جديدة.

«إننا أمام المهندس حلمى محمد السعيد، أحد ظباط ثورة يوليو واحد من رجال جمال عبد الناصر».

المهندس حلمى محمد السعيد ولد فى ١٥ يوليو ١٩١٩ بالحاكمية، ميت غمر، الدقهلية.

وتوفى فى عام ٢٠١١ وما بين ولادته ووفاته سطر المهندس حلمى السعيد، لنفسه فى صمت تاريخ مشرف من العمل على المستوى القومى والوطنى والاجتماعى.

حصل على بكالوريوس الهندسة المدنية عام ١٩٤١ وعمل ضابطاً بالقوات المسلحة عام ١٩٤٣ وحصل على الماجستير فى العلوم العسكرية عام ١٩٥٢ «أركان حرب» وحارب فى فلسطين وشارك فى ثورة يوليو ١٩٥٢ والمناصب التى تولاها كانت بعيدة كل البعد عن الصراعات والمؤمرات، مناصب كانت تتسق مع نبل أخلاقه وهمته وعزيمته فى بناء مصر القوية بعيداً عن الخلافات والدسائس وصراعات القوى السياسية.

عمل «السعيد» (رحمة الله) مستشاراً لرئيس الجمهورية عام ١٩٥٨ واختير سكرتيراً للجنة العليا للسد العالى عام ١٩٥٩ وهو المشروع العملاق الذى كانت له أهداف تنموية وسياسية عميقة، وله أثر كبير على الزراعة والصناعة فى مصر حتى يومنا هذا، وكان هذا المشروع نموذج للإرادة المصرية فى مواجهة القوى الاستعمارية.

نحن أمام شخصية استثنائية شخصية تتسم بنبل الخلق والفكر الرحب والقدرة على التخطيط والرؤية المستقبلية، والقدرة على تقبل الرأى الآخر، وتحقيق ما تم الاتفاق عليه على أرض الواقع وقياس النتائج وتصحيح المسار. شخصية لها اسهامات فى مجالات متعددة على الصعيد السياسى والتنفيذى والمهنى والاجتماعى هذا الوصف لا يمثل أى مبالغة وعند استعراض المسار السياسى والتنفيذى والأسرى سيتضح أنى لم أعطى هذه الشخصية حقها وذلك لقصور منى فى جمع المعلومات الموثقة حيث أننى لا أسجل أى كلمة إلا بوثيقة.



بقلم:
د. صفوت النحاس

رئيس الجهاز المركزى
للتنظيم والإدارة السابق





المهندس حلمى السعيد أثناء تكريمه من الرئيس الأسبق حسنى مبارك

التنظيم الأعلى للدولة عام ١٩٦٣ ونشر مقالات في مجلة الإدارة عام ١٩٦٦ كانت الأساس للتحديث المستمر للجهاز الإدارى للدولة.

أسس سيادته اتحاد جمعيات التنمية الإدارية عام ١٩٦٥ (منذ أكثر من ٦٠ عاما) وتبرع من ماله الخاص بجائزة الإدارة السنوية عن طريق وديعة خصص عائدها لهذا الغرض وحصل على هذه الجائزة شباب مبدع منهم اليوم وزراء ورؤساء أجهزة. انتخب "السعيد" نقيبا للمهندسين عام ١٩٦٦ وأثرى النقابة بفكره الذى طبقه على أرض الواقع لتكون النقابة إحدى النقابات الرائدة فى الحفاظ على أخلاقيات المهنة ورفع مستوى المهندسين العلمى وتقديم الدعم الاجتماعى والصحى لهم ولأسرهم بعد اعتزالهم المهنة.

عين «الراحل» وزيرا للسد العالى عام ١٩٧٠ وقد اختير ليكون رئيسا للجنة التحقيق فى قضية انحراف جهاز المخابرات العامة بعد هزيمة يونيو ١٩٦٧ ودلائل هذا الاختيار هى قدرته على معرفة الحقيقة دون مبالغات وتحيده وحيدته وصدق مقصده.

السيد المهندس حلمى السعيد، متزوج من السيدة «المرحومة» سعاد فرحات، وله منها ابنان هما الدكتور أسامة السعيد والدكتور جمال السعيد، وابنتان هما الدكتورة هالة السعيد، وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، والسيدة مها السعيد.

ومن تعامل مع أى من أبناء المهندس حلمى السعيد سيرى الخلق الرفيع والعلم الغزير والكفاءة العالية والرؤية المستقبلية.

■ رحم الله المهندس حلمى محمد السعيد وجزاه الله خيرا بما قدمه للوطن.

أسس الراحل «مؤسسة مصر» عام ١٩٦١ والتي كانت تضم «٦١ شركة» ووضع أسس إدارة هذه الشركات واختار قياداتها وقادها فى هذه الفترة إلى النجاح والإنجاز بالمفاهيم الإدارية الحديثة لإدارة الشركات فى هذا التوقيت.

كان يحمل السعيد هموم الجيل الذى فجر الثورة. الجيل الذى أجمع على التخطيط لتحقيق تأميم قناة السويس وبناء السد العالى، وبداية مشوار طويل من الدم والعرق رغم ما واجه هذا الجيل من تحديات وتأمر دولي.. جيل مصرى بنى ملحمة وحقق انتصارا لإرادة صلبة وتخطيط مدروس.

تولى "السعيد" رئاسة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عام ١٩٦٤ وذلك مع إصدار قانون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤، القانون الذى يتألف من ٩ مواد فقط، وهو قانون سابق لعصره وهو لا يزال ساريا حتى الآن نظراً لمواده المحكمة، وتحديده الدقيق لمهام الجهاز، وإتاحته للتوسع فى مهامه، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.

صدر قانون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ليحدد اختصاصات الجهاز ونطاق تطبيق هذه الاختصاصات وعلاقاته بالمؤسسات القومية والدولية الإدارية والعلمية ووضع أسس التنظيم الإدارى بالدولة المصرية.

راجع "السعيد" القوانين المنظمة لديوان الموظفين «١٥٨ لسنة ١٩٥٢»، وكذلك نظام الإدارة المحلية والمؤسسات العامة والهيئات العامة وأعد القانون «رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤» الخاص بالعاملين المدنيين للدولة والذى كان ساريا حتى صدور القانون «٤٧ لسنة ١٩٧٨».

اسهامات "السعيد" فى مجال إصلاح الجهاز الإدارى للدولة كانت اسهامات قوية حيث رأس سيادته لجنة



الفارس المناضل فى جميع الجبهات

ففارسنا كان فى باكورة شبابه قامة وطنية ومن قمم رواد الإدارة و مكنته قدراته من القيام بأدوار وطنية هامة منذ أن كان منضم لتنظيم الضباط الأحرار ومشاركتها فى ثورة ٢٣ يوليو المجيدة ومن المقربين إلى الزعيم الراحل جمال عبد الناصر ومستشاره الأمين الذى يعاونه فى اختيار القيادات الشبابية الواعدة من بين عناصر التنظيم الطليعى باستكشاف أفكارهم من خلال دراسات تطلب منهم عن رؤيتهم لمشروعات قومية تحتاجها مصرنا الغالية لدعم قدراتنا واتخاذ القرارات الهامة التى تحقق تقدمنا بين سائر الدول المتقدمة وكان دوره هذا ناتج عن مسؤوليته الوطنية كأحد قادة التنظيم الطليعى المسؤولين عن تربية كوادره سياسيا وإداريا ولعل من المهم أن أشير إلى أن حصيلة هذه الدراسات - التى شاركت فيها فى التنظيم الطليعى - قد أسفرت عن إصدار قرارات هامة أذكر منها على سبيل المثال نموذجين تلمس الأجيال الحالية فوائدها الكبرى، أولها إنشاء كوبرى أكتوبر كشريان مرورى لحل سيولة المرور بالقاهرة الكبرى من أقصى شرقها إلى أقصى غربها، وثانيهما إصدار شهادات الاستثمار (أ، ب، ج) بهدف تنمية المدخرات وتحفيز روح الادخار بين المواطنين لدعم الاقتصاد الوطنى.. ولا شك أن هذا نتاج أمانة المسؤولية ودوره كمستشار أمين لصيق مباشرة للقيادة السياسة العليا، يحرص أن تصل هذه الأفكار مباشرة مدعمة برأيه لرئيس الجمهورية لتفعيلها من أجل المصلحة القومية.

فالهندس حلمى السعيد بقدر ما كان قامة وطنية، كان من قمم رواد الإدارة فى مصر، الذين أسهموا فى تطوير أساليبها وأدواتها من خلال قدراته وإمكانياته التى استدعت الاستفادة بها فى القيام بأدوار وطنية هامة ومسؤوليات كبيرة من عمر هذا الوطن، أذكر منها بعض المناصب الهامة التى أسندت إليه وكان نموذجا إداريا مميزا حيث أنه كان ضابط مهندس أركان حرب برئاسة الجيش ومن الضباط الأحرار «مجموعة جمال عبد الناصر» واشترك فى حرب فلسطين ١٩٤٨ وعاون السيد كمال الدين حسين فى إنشاء و تدريب أول قوات للحرس الوطنى فى الجمهورية عام ١٩٥٣ وعمل:

- سكرتير اللجنة العليا للسد العالى مع المشير عبد الحكيم عامر.
- مستشار الرئيس جمال عبد الناصر لشئون التخطيط والاقتصاد.
- رئيس مؤسسة مصر التى كانت تضم ٦٠ شركة .

أساتذتى وزملائى الأعزاء
عندما بدأت الكتابة عن المهندس حلمى السعيد «الإنسان» - أصدقكم القول - أننى تحيرت من أين أبدأ؟
.. الوطنى العملاق؟ .. أم الحكيم المتواضع؟ .. أم الإدارى الحازم ذو الرأى الصائب؟ .. أم النزيه المترفع عن الأغراض والأهواء؟ .. أم القدوة الذى يفرض بساطته على كل من حوله من خبرات؟ .. أم الممارس لتكران الذات عن طيب خاطر عندما يستدرج محدثه ليصرح بما توصل هو شخصيا إليه دون أن يشعره بذلك؟ .. إنه كل ذلك وأكثر .. المعلم؟ الأب؟ الأخ؟ الصديق؟ السند؟ الأمين فى مشورته؟ الصادق فى مشاعره.. أكاد أسمع من يقول ما كل هذا؟ إنه بشر؟ والبشر لا يمكن أن يكون بهذا الكمال؟ .. ورغم أنى اتفق مع هذه المقولة إلا أننى أذكر أن الغلبة دائما لتكاثر الصفات الحميدة التى تفرض نفسها فى كل تجارب الحياة؟



بقلم المهندس استشارى:
مصطفى محمد رمضان

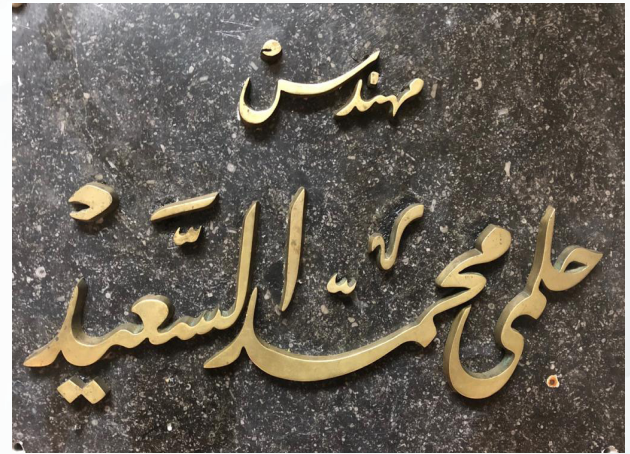




المهندس حلمى السعيد مع الرئيس عبدالناصر



المهندس حلمى السعيد مع الرئيس السادات



كل جيل دون وصاية أو هيمنة أو استعلاء من جيل سبق، لأن ذلك ضد طبيعة الأشياء وضد منهج التاريخ، وضد منهج التطور.. ولابد أن أشير إلى أن هذه القيمة والقامة كانت أمل مجلس إدارة جمعية الهندسة الإدارية - وقد كنت الأمين العام - لتتشرف الجمعية باختياره لرئاستها منذ عام ١٩٩٧ وحتى عام ٢٠١٠ ليثرى نشاطها بين مجتمع المهندسين وينمى من قدراتهم الإدارية، ويؤكد على توجيههم لاتخاذ القرارات الناجحة من أجل تحديث مصرنا الحبيبة، ووضعها فى مصاف الدول الواعدة.. وقد كان لدوره الرائد كل التقدير من جمعية الهندسة الإدارية التى كرمته بأن اختارته رئيسا فخريا عرفانا بما قدمه من خبرة لكل أعضائها.

أكاد أنتهى من كلمتى قبل أن أعطيه حقه فى كل ما أحمله له فى نفسى من تقدير وحب لأستاذى ومعلمى الذى لا أنسى أن ابتسامته المشرقة التى لا تفارقه عند قبوله للرأى الآخر واقتناعه بفكر محدثه، بل بثقته أنه سيضيف للمستقبل من أجل رفعة وطننا الحبيب.

رحمه الله بقدر ما أعطى لوطنه وأهله وتلاميذه وأحبائه.

■ أول رئيس للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
■ وزيرا للكهرباء والسد العالى إلى جانب كونه نقيباً للمهندسين.

و اختتمها بحرص القيادة السياسية على إسناد وزارة الكهرباء و السد العالى - الذى كان أمل مصر و مستقبلها - إليه لضمان دقة التنفيذ وفى الزمن المحدد لإنهاء المشروع، وتربية كوادر هندسية وإدارية متميزة لخدمة مصر المستقبل.. ولابد هنا أن اعترف بأنى شخصياً تربيت على النهل من خبراته الإدارية - قبل أن يرانى شخصياً - حيث كان موقعه فى التنظيم الطليعى وإشرافه على محصلات الدراسات التى تقدم من الشباب وتقييمها يتيح له الفرصة للتعرف على قيادات المستقبل الواعدة.

وربما ما كتبه بنفسه فى مذكراته التى دونها فى كتابه «شهادتى للأجيال» تعبر بدقة عما أعنيه عند الحديث عن أسلوبه فى الإدارة حيث يقول «إن واجب جيلنا تجاه شباب اليوم أن نقدم لهم حصاد تجاربنا، ولا أقول نملى عليهم نصائح أو نهال عليهم بسيل من خطب الوعظ والإرشاد، ذلك لاقتناعى أن كل جيل له ظروفه وأحلامه وحياته... وله رؤيته ومنهجه وأسلوبه فى التعامل مع الأشياء... وهو حق



التقنية الحديثة « ١ »

■ توضيح بعض التباسات خاصة بالتقنية:

بالرغم أن التقنية تؤثر في كل حياتنا اليومية أفراد ومجتمعات، إلا أن هناك لبساً وغموضاً فيما يتعلق بعلاقتها ببعض المفاهيم. كما يتضح فيما يلي:

- **التقنية والآلة:** TECHNOLOGY & MACHINE
- **التقنية والعلم:** TECHNOLOGY & SCIENCE
- **التقنية والأتمتة:** TECHNOLOGY & AUTOMATION

١-٣. التقنية والآلة TECHNOLOGY & MACHINE

كلما ذكرت كلمة التقنية تتبادر فوراً إلى الذهن كلمة ومفهوم «الآلة». ويرجع ذلك الخطأ من الحقيقة الواضحة والمحددة بأن الآلة هي المثال الحي البين والملموس للتقنية، كما أنها المثال الأول تاريخياً. وهذا الخطأ الشائع والمتكرر، كثيراً، والذي ينظر إلى الحاضر والمستقبل من منظور الماضي، وطبقاً لمعاييره، وذلك بالرغم من أن الأشياء الحاضرة أو المستقبلية قد تتناقض تناقضاً كاملاً مع الأشياء التي عفى عليها الزمن. والتي قد تكون خلقت لعصر غير العصر، ولزمان ولى وانقضى وتجاوزته مفاهيم جديدة وجدت عليه تغييرات كثيرة. واعتبار التقنية تعنى الآلة فقط، مفهوم غير صحيح. بالرغم من أن الآلة كانت مركز ومحور مشاكل التقنية وعلماء لها. وهذا المفهوم الخاطئ قد يؤدي إلى استنتاجات خاطئة ونتائج مضللة. في الماضي كانت التقنية تعتمد اعتماداً كلياً على الآلة أما في الحاضر والمستقبل القريب أو البعيد، فلقد انقلبت الآية وأصبحت الآلة هي التي تعتمد اعتماداً كلياً على التقنية. ومثال ذلك الآلات الرقمية المتحكم فيها بالحواسب المعروفة باسم: «COMPUTER NUMERICAL CONTROL MACHINES» فتقنية هذا النظام تستخدم الإلكترونيات والحواسب وهي ليست بتاتا آلات ميكانيكية. وكمثال آخر لفك الارتباط بين التقنية والآلة واضح وجلى وهي تقنية برامج الحاسب:

● **COMPUTER PROGRAMS TECHNOLOGY** ففى مثل هذه البرامج لا تستخدم الآلة مطلقاً فى تقنياتها إلا إذا اعتبرنا العقل البشرى آلة وهو غير ذلك دون شك. وفي حقيقة الأمر فلقد تجاوزت التقنية مفهوم الآلة الميكانيكية وغيرها وأضافت إليه وقد تكون قد تجنبته كلياً. بالإضافة إلى ما سبق فإن التقنية قد تنظم وترشد وتنظم حياة الإنسان، بينما الآلة قد تلوث وتجلب الضوضاء والأخطار له.

٢-٣. التقنية والعلم TECHNOLOGY & SCIENCE

كانت التقنية تعرف بأنها «تطبيق العلم» «APPLICATION OF SCIENCE» وهذا أيضاً تعريف يجانبه الصواب. فالتقنية الحديثة تستخدم بجانب العلم مهارات وفنون وأحاسيس غير ملموسة أخرى مثل البيانات، والمعلومات والمعارف والمهارات. وقد تصل إلى الحكمة بجانب بعض الفنون والأحاسيس والإلهامات. فتعريف التقنية

■ ما هي التقنية؟

تنبع كلمة تكنولوجيا من تجميع مقطعين من اللغة اليونانية: TECHNE بمعنى فن أو براعة يدوية و LOGOS بمعنى كلمة أو حديث. وبالمعنى المنظور الإدارى الحديث فإن التقنية، تعنى فن وطرق الإجراء الصناعى أو الخدمى، بغرض إرضاء المستخدم وتحقيق رغباته والتسهيل له من خلال أساليب مدروسة منظملة وطبقاً لمعايير محددة.

■ طبيعة التقنية:

تتلخص طبيعة التقنية فى أنها: مُخلقة CREATED بمعنى أنها لا توجد فى الطبيعة كالمواد الخام أو العناصر الأولية مثلاً ولكنها تُصنع بواسطة الإنسان وتحت تحكمه.

■ أداة: TOOL بمعنى أنها ليست

هدفاً نهائياً فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لبلوغ شئ ما.



بقلم:

أ.د.م/ حسن مرسى فرحات

عضو مجلس إدارة جمعية الهندسة الادارية



التقنية تعنى فن وطرق الإجراء الصناعى أو الخدمى بغرض إرضاء المستخدم



تتوحد وتؤدي ثمارها بتكامل أكثر من تقنية فى بوتقة واحدة ولكن لكل واحدة منها ذاتيتها الخاصة. ومثال ذلك «المعالج الدقيق» أو «مجرى العمليات متناهية الصغر» (MICROPROCESSOR) فهو يعتمد على التقنيات الآتية:

● تقنية الإلكترونيات الدقيقة MICROELECTRONICS وخصوصا الدوائر المتكاملة ذات النطاق الواسع VERY LARGE SCALE INTEGRATED CIRCUITS VLSI

● برامج الحاسوب وخوارزمياتها & COMPUTER PROGRAMS ALGRITHMS المواد المستعملة فى دائرة المتكاملة MATERIALS FOR PACKAGING

● لوائح اختبارات الأداء والعلو TESTING ROUTINES FOR PERFORMANCE & RELIABILITY

● أساليب تكوين المحولات ونمذجتها LITHOGRAPHY TECHNIQUES FOR PATTERNING THE TRANSISTORS إلى آخر تلك السلسلة من التقنيات المتكاملة التى تعطى MICROPROCESSOR أهمية قصوى فى الأداء والتشغيل والتحكم بينما لكل تقنية فى هذا النظام المتكامل ذاتيتها الخاصة وقواعدها المنفردة.

٣-٤ خاصية الإقحام:

للتقنية الحديثة طبيعة اقترامية حيث أنها تقتحم على الفرد وعلى المجتمع حياته فتقلبها رأسا على عقب سواء كان فى ذلك محتاجا إليها أو ليس ذلك. ومتى اقتحمت تحكمت ولا يمكنه الفرار أو الاستغناء عنها. ومثل ذلك أدوات الحرب والأسلحة ذات التقنية المعقدة. فامتلاك أية دولة لأى سلاح من هذا النوع يرغم أعداءها على حيازة هذا النمط من أسلحة أو الأسلحة المضادة له ذات التقنية العالية رغم العبء الاقتصادى الفادح والعنف الشديد.

٣-٤ خاصية الهيمنة:

إذا اقتحمت التقنية حياة الفرد أو المجتمع هيمنت عليه، فلا يستطيع منها فكاكا. واعتمدت حياته عليها اعتمادا كليا فهى تتحكم فيه ولا يمكنه التخلص منها.

٤-٤ خاصية الإنتهاء السريع:

تتفرد التقنيات الحديثة بهذه الخاصية التى بها تتحول إلى -وبسرعة فائقة- إلى تقنية غير مستخدمة فهى تختفى سريعا كما بدأت سريعا.. ومثال ذلك تقنية التلكس TELEX، فقد كانت مستخدمة وسرعان ما اختفت وظهر بدلا منها تقنية الفاكس FAX وتقنية الترانزيستور تبدأ وسرعان ما تستبدل بتقنيات الدوائر المتكاملة أو المندمجة بل إن أى تقنية للحاسب تختفى فى غضون سنتين على الأكثر ويظهر جيل جديد من الحاسبات يقضى على السابق قضاء مبرما.

■ لهذا المقال تكملة خاصة بإدارة التقنية الحديثة

بأنها تطبيق العلوم يحد من مجالها وينقص من قدرها ويقلل من تطبيقاتها ويركز فقط على بعض جوانبها التى قد تستخدم بواسطة العلماء والمهندسين بينما يستخدمها كثير غيرهم، وبينما للتقنية أبعاداً أخرى كثيرة ومتنوعة. ويخبرنا العلم عن أنواع السمك والحيتان فى أعماق البحار والمحيطات. ولكن التقنية ومهاراتها- بل وفى بعض الأحيان حكمتنا فى الصبر مثلاً هى التى تمكننا من اصطيادها، ورفعها.

٣-٣ التقنية والأتمتة: TECHNOLOGY & AUTOMATION:

الخطأ الثالث الشائع هو الربط بين التقنية والأتمتة. فقد يرى البعض أن التقنية تعنى التصنيع أو إنجاز المنتجات (سليعا أو خدميا) بطريقة أوتوماتيكية ودون تدخل من الإنسان. وفى حقيقة الأمر فهذا تصور يجانب الواقع أيضاً، فمن جهة لا بد من تدخل الإنسان فى دورة التقنية وفى إنشاء قاعدة التقنية التى تنطلق منها المنتجات لتنافس تنافسا لا رحمة فيه ولا هوادة وعلى نطاق السوق العالمى بأسره GLOBAL WORLD- WIDE MARKETPLACE وباستخدام العقل البشرى وإبداعاته باستمرار وبدخله المستمر والمؤثر الذى بدوره لا تقنية حديثة مرجوة ومرغوبة. ومن الجهة الأخرى فالتقنية الحديثة مثل تقنية برامج الحواسيب COMPUTER PROGRAMS لا مجال فيه للأتمتة بل هناك بعض التطبيقات التى تعتبر تطبيقات خاصة لا تكرر فيها ولا أتمتة، بل يجب الإضافة فيها كل حين وبسرعة بل هناك تطبيقات يجب أن تتعلم وتتدرب بنفسها مثل الشبكات العصبية Neural Networks والدكاء الاصطناعى Artificial Inteligence.

■ سمات التقنية الحديثة

TRAITS OF MODERN TECHNOLOGY

تتمتع التقنية الحديثة خصوصا الفائقة منها ببعض السمات التى يجب إلقاء الضوء عليها وتوضيحها ومن ذلك:

١-٤ ذاتية التقنية:

أصبحت للتقنية ذاتية خاصة ولها فى بعض الأحيان قواعد وقوانينها الخاصة بها. فالعامل مع شبكة الحاسبات INTERNET له قواعد معينة يجب اتباعها كما أن اتصالات الحاسبات بعضها مع بعض يخضع لبروتوكولات محددة كما أن الاتصال- بل والاشتراك- فى شبكة الهواتف المحمولة له أنظمتها الخاصة به.

٢-٤ تكامل التقنية:

يندر فى عصرنا الحاضر أن تعمل أية تقنية بمعزل عن التقنيات الأخرى. وقد يظن البعض أن هذه الخاصية تتعارض مع الخاصية السابقة وهى «ذاتية التقنية». ولكن الأمر عكس ذلك تماما. فالبرغم أن التقنية الحديثة لها ذاتيتها وقوانينها الخاصة فإنها تتكامل مع غيرها وتتعاون معها وقلما توجد بمفردها. بل إن القيمة المضافة



الإدارة .. هل هي علم أم فن أم أصبحت مهارة؟

■ هل لدينا الاستعداد والقدرة على تقبل فكرة ما يسمى بـ «فريق إنقاذ إداري»، كفريق إسعافى سريع جاهز لحقن طريقة تفكير جديدة ضمن النظام الإداري المرهق؟ وما هي آلية وجوده؟
■ والأهم من ذلك، هل لدينا تطبيق علمي فعلى لبرامج إدارة المخاطر أم إنه بعد استحداث وظيفة مدير المخاطر في المؤسسات أصبح عبء جديد على الهيكل الإداري والمالي؟
طرحى لهذه التساؤلات ما هو إلا مقدمة لسلسلة من المقالات التحقيقية التي يسعدني أن أتناول بها علم الإدارة في المنشآت بين الواقع والمأمول وخاصة إدارة المخاطر ك تخصص دقيق لدراسي الأكاديمية والتطبيق العملي لى فى بعض الهيئات.

■ وفى أولى حلقات هذه السلسلة من المقالات نتناول معا طرح التساؤل الأول ذو الشقين هل الإدارة علم أم فن أم أبعد من ذلك؟ وهل مازلنا نطبق الإدارة التقليدية أم تطرقنا لنظم الإدارة الحديثة وما الفرق بينهما؟

نعم.. الإدارة هي مجال واسع يجمع ما بين العلم والفن بل وتمتد لى ما أبعد من ذلك ألا وهو الموهبة الإلهية، ومدى تفاوت نسب توافر الثلاثة عناصر هو ما يميز كل مدير وكل قائد عن الآخر، فالإدارة علم حيث لها نظريات ومبادئ وأفكار وثوابت ومناهج إدارية تدرس ويجب على المدير الناجح الإلمام بها، وهي أيضا فن يمكن للمدير ممارسته من خلال امتلاكه

المهارات اللازمة من skills Business و skills Soft التي يمكنه اكتسابها من خلال العديد من التدريبات العملية المتخصصة، إلى جانب الموهبة الإلهية التي تعطيه القدرة الشخصية المتفردة لتطبيق مكتسباته من علم الإدارة «العلم» والمهارات الإدارية «الفن» بطريقة زكية ولبقة «الموهبة» تعكس العلم والخبرة والممارسة وترتقى بالمدير إلى فئة القائد الإداري، الذي سنتناوله في مقالة لاحقة بالتفصيل.

وبعد هذه المقدمة تنتقل إلى الشق الثاني من السؤال الأول، ألا وهو هل مازلنا في مؤسساتنا نطبق الإدارة التقليدية أم تطرقنا لنظم الإدارة الحديثة وما الفرق بينهما؟ لى نجيب على هذا التساؤل لابد أن نعرف النظريتين التقليدية والحديثة لعلم الإدارة، باختصار شديد، فالنظرية التقليدية لعلم الإدارة يطلق عليها نموذج الآلة، حيث نظرت إلى العاملين بالمؤسسات كآلات بشرية لابد وأن يتكيفوا مع احتياجات التنظيم ويتم الاستغناء عمن يعجز عن ذلك ومن أشهر النماذج لذلك هو نموذج فريدريك تايلور الذي اهتم بمحددات الأداء وتقسيم العمل وزيادة الإنتاج وتحديد خطوط رسمية محددة للتواصل بين أعضاء المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى الموظفين دون قياس درجة المردود والأثر لديهم، ومن هنا يتجلى أهم عيوبها، وهو اعتبار المؤسسات بيئة جامدة لا تتأثر بتطور البيئة المحيطة بها.

أما عن النظرية الحديثة فهي تقوم على بناء الروابط والدوافع المعنوية بين أطراف المؤسسات وقد أثبتت تجارب هاوثورن التي قام بها التون مايو أن السبب في زيادة الفاعلية والكفاءة الإنتاجية لا ترجع إلى الأوامر والدوافع المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية وإدماج العنصر البشري في صنع القرارات وتطبيق منهج القيادة الإدارية بدلا من منهج المدير التقليدي، فهي لاحقة - والأهم من ذلك أنها تتبنى منهج القيادة الإدارية بدلا من منهج المدير التقليدي، فهي إدارة مرنة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال دراسة المردود والأثر على الأفراد.

هذا من الواقع النظري لعلم الإدارة، أما عن الواقع التطبيقي فمن خلال قائمة استقصاء تم توزيعها إلكترونيا على عينة من المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال لمعرفة أكثر خمس مشكلات إدارية يعاني منها الموظفين فكان ترتيب المشكلات كالتالي:

- 1- عدم الثقة في أو الاستماع إلى رأى الموظفين في خطة التطوير.
- 2- عدم وجود الاتصال والتنسيق الفعال بين مديري الإدارات.
- 3- عدم الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وفقا للكفاءة وليس الأقدمية.
- 4- عدم وجود روح العمل الجماعي وانتشار الصراعات الداخلية والعشوائية في العمل.
- 5- التفرقة في إسناد الوظائف بين الموظفين وفقا للنوع الاجتماعي.

وهو ما يوضح غياب الفكر المعاصر للإدارة في العديد من المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال وسنناقش الحلول في المقالة المقبلة، بإذن الله، فطرح الحلول هي جزء من تخصصي الذي أفخر به ألا وهو إدارة مخاطر المؤسسات.

الإدارة يأسادة هي مشكلة بلد في شتى مجالاتها، مشكلات ملفات الفن إدارة، والرياضة إدارة، والتعليم إدارة والإعلام إدارة.... إلخ. من الثوابت أن الاعتراف بوجود المشكلة هو أولى خطوات العلاج وفي ظل وجود العديد من التحديات بكافة الملفات والمستويات الإدارية فى يومنا الحالى، أجد أن هناك بعض الأسئلة التي تطرح نفسها بقوة وأهمها:

■ هل الإدارة علم أم فن وهل مازلنا نطبق نظرية الإدارة التقليدية أم تطرقنا إلى ما بعد ذلك من نظريات الإدارة الحديثة وبأى نسبة تم ذلك؟

■ هل مؤسساتنا بمختلف أحجامها فى حاجة إلى مديرين أم قادة إداريين؟ وهل نعى حجم الفرق بينها؟

■ هل مؤسساتنا مهياة لتطبيق الأفكار المبتكرة أم سيظل وجودها حبيسة الأبحاث العلمية المصرية والعالمية؟



بقلم:

د. غادة على محمود



نعاني من غياب الفكر المعاصر للإدارة في العديد من المؤسسات الحكومية



إدارة نقل التكنولوجيا للمهوض بالتصنيع في الدول السامية



بقلم:

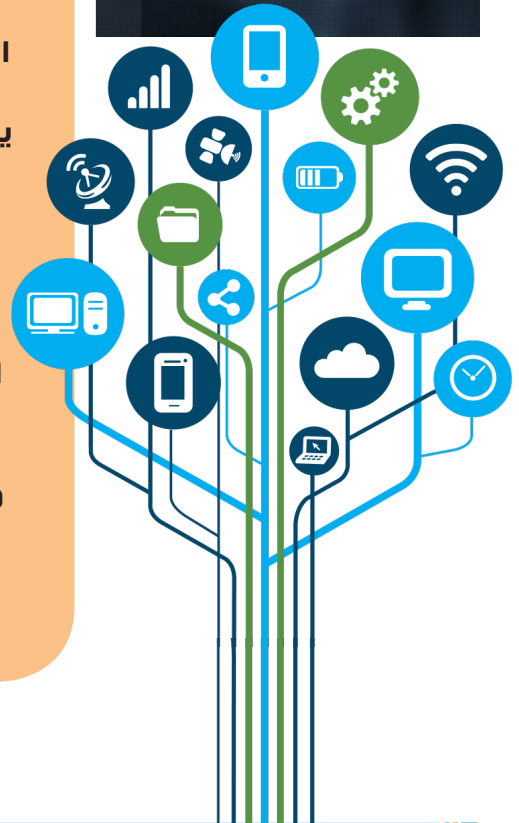
أ.د. مصطفى عبد المنعم شعبان

كلية الهندسة - جامعة عين شمس
عضو مجلس إدارة جمعية الهندسة الإدارية

إدارة نقل التكنولوجيا للمهوض بالتصنيع في الدول النامية

تشير التكنولوجيا إلى جميع الطرق، والتي يحقق بها الإنسان احتياجاته ورغباته، من خلال الدراسة المنظمة للوسائل واستخدام الاختراعات والاستكشافات، كما تشمل إدارة التكنولوجيا أسلوب استخدام الآلات والمواد والأدوات والوسائل ومصادر الطاقة، وذلك لكي يكون العمل جيداً وبنائية أكبر، ولمساعدة الإنسان في التحكم الواسع والعميق على الطبيعة، لبناء أسلوب حضارى للحياة، ولتقدم للإنسان مستوى معيشة مرتفع.

وتعنى إدارة نقل التكنولوجيا، العملية التي يتم بها تجميع التكنولوجيا من مكان محدد، للاستخدام في مكان آخر، من خلال النقل والتطبيق المبدع في الاستخدام، ويمكن أن يكون الاستخدام مماثل لمثيله المنقول والذي تواجدت به التكنولوجيا، أو يكون الاستخدام النهائي مختلف. وتغطي إدارة نقل التكنولوجيا عملية الاختيار، والحصول، والتطوير، والتكييف، والتعديل، والانتشار. ولقد استطاعت دول كثيرة بواسطة إدارة نقل التكنولوجيا أن تحصل على فوائد كثيرة لصالحها، مثل كوريا، وسنغافورة، وماليزيا، وتايلاند. وكان نتيجة لذلك أن حسنت هذه الدول إنتاجها، وخفضت التكلفة، وأنتجت مجموعات مختلفة من منتجات ذات جودة عالية.



نقل التكنولوجيا هي عملية تجميع التكنولوجيا من مكان محدد للاستخدام في مكان آخر





تكنولوجيا مجسدة: وتشمل القوى العاملة المدربة والسلع والمعدات الرأسمالية.

٥. إدارة قنوات نقل التكنولوجيا:

نتيجة للتطور والتقدم المستمر فإن إدارة قنوات نقل التكنولوجيا ممكن أن تتم من خلال الآتي:

١. التدفق متعدد الجوانب للمعلومات والتكنولوجيا عبر حدود العلم والتكنولوجيا.
٢. استنباط المعلومات العلمية والتكنولوجية واستخدامها في سياق معي، ثم إعادة تقويمها واستخدامها في سياق آخر مختلف.
٣. عملية نقل التكنولوجيا المتوفرة في مكان ما إلى مكان آخر، بصورة معدات أو خلافة بصورة تلبى طلبات محددة.

٦. الدول المتقدمة والدول النامية:

يمكن تقسيم الدول المتقدمة والدول النامية بمستوى دخل الفرد السنوي لكل منهم. ويمكن أن يكون الدخل عند مبلغ ١٠٠٠٠ دولار سنوياً تقريباً حد فاصل لهذا

٤. تخفيض البطالة.

٥. توافر بيئة خالية من التلوث.

٤. مكونات التكنولوجيا:

توجد مكونات عديدة للتكنولوجيا يتم التعامل بها في الأسواق الدولية، إلا أنه يمكن ذكر بعض المكونات الرئيسية التالية:

١. براءات الاختراع والعلامات التجارية.
٢. المعرفة غير المسجلة أي غير القابلة للتسجيل وفقاً للقوانين التي تنظم براءات الاختراع والعلامات التجارية.
٣. الخبرات والمهارات التي لا تفصل عن أشخاص العاملين.
٤. المعرفة التكنولوجية المتجسدة في أشياء مادية وبصورة خاصة المعدات والآلات والأجهزة ومشابها.

■ وهذه المكونات الأربع يمكن تقسيمها إلى تكنولوجيا غير مجسدة وتكنولوجيا مجسدة كما يلي:

تكنولوجيا غير مجسدة: وتشمل المعرفة المسجلة وغير المسجلة.

٢. ارتباط التكنولوجيا بالمعرفة:

يتم توصيف التكنولوجيا بأنها تحتوي على معرفة متميزة كما ونوعاً وتطبيقاً، كما أن التكنولوجيا تعكس المستوى المعرفي للمجتمع، حيث أنه يقال أن التكنولوجيا هي تطبيق المجتمع لمعرفة المختلفة وتوظيفه لها، ومن خواص المعرفة أنها لا تضمحل بالاستخدام بل بالعكس كلما تم ممارستها تزداد، ولذلك فمتمى تم الحصول على التكنولوجيا بالإضافة إلى المعرفة، أمكن توسيع مدى وأفاق الانتفاع منهما، بزيادة فهم واستيعاب المبادئ التي تتضمنها التكنولوجيا ومن ثم تطويرها.

٣. أهداف إدارة نقل التكنولوجيا:

- يجب أن تتم إدارة نقل التكنولوجيا بكفاءة عالية لكي يتم تحقيق الأهداف التالية:
١. النهوض بالتصنيع للتنمية المستدامة.
 ٢. التبدل الكفاء للواردات وزيادة التصدير.
 ٣. رفع مستوى المعيشة.



التقسيم، مع الأخذ في الاعتبار التضخم العالمي. ونجد أن بعض الدول المنتجة للبترو في الشرق الأوسط، يكون دخل الفرد السنوي بها أكبر بكثير من هذا الحد الفاصل، ولكنها حالات خاصة، حيث أنها مازالت دول نامية بالنسبة لمجالات التكنولوجيا.

٧. أسباب استيراد ونقل التكنولوجيا:

تشأ حاجة الدول النامية لنقل التكنولوجيا عن طريق استيرادها وذلك للأسباب التالية: ١. عندما تواجه الدول النامية بمؤسساتها وهيئاتها وشركاتها ومصانعها مشكلة ما تحتاج في حلها إلى استيراد ونقل التكنولوجيا. ٢. عندما لا تتوفر تكنولوجيا محلية قادرة على مواكبة التطور الصناعي والاقتصادي والاجتماعي المطلوب من قبل المجتمع. ٣. عندما لا تتوفر القاعدة العلمية والتكنولوجية، والوقت اللازم، والموارد المالية بشكل كاف لذلك البلد.

٤. عندما تجد الدولة بمؤسساتها وهيئاتها وشركاتها ومصانعها، أنه من الأفضل لها من حيث الجهد والوقت المبذولين أن تستورد وتنقل تكنولوجيا متوفرة من مكان آخر على أن تبنيها محلياً.

٥. عندما تتواجد بعض الاعتبارات الخاصة، ومنها التي تتطلب استخدام نوع معين من التكنولوجيا متوفرة في بلد آخر، مثل ذلك تكنولوجيا بعض الصناعات العسكرية. ٦. عندما تعرض إحدى الدول في مساعداتها تكنولوجيا معينة على الدول الأخرى.

٨. النقل الأفقي للتكنولوجيا:

بعد تحديد التكنولوجيا المطلوبة يتم البحث عن مصادرها وأماكن تواجدها وطرق استخدامها والبدائل المختلفة لها ثم يتم تقييمها، وبعد اختيار الملائم منها يتم حيازتها وتكييفها حسب المطلوب. وبعد الحصول على العينة الأولى من هذه التكنولوجيا، يتم فحصها واختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها وتحقيقها للغرض المطلوب بالمواصفات المحددة. ومعظم الدول النامية تقوم بعمليات النقل الأفقي للتكنولوجيا.

٩. النقل الرأسي للتكنولوجيا:

في حالة الاختراعات والاستكشافات أو عند الحاجة إلى تكنولوجيا جديدة، يتم وضع ذلك في مشروع للبحث والتطوير، ويحدد له برنامج زمني للتنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة. ويتم إجراء الدراسات النظرية والتجارب المخبرية، وأيضاً ما تحتاجه عملية

معظم الدول النامية تقوم بعملية النقل الأفقي للتكنولوجيا

التطوير من متطلبات. وبعد الحصول على النتائج وتحليلها وعندما يثبت إيجابيتها، يتم عمل التصميمات اللازمة وتنفيذ العينة الأولى من هذه التكنولوجيا، ويتم فحصها واختبارها للتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وغالباً ما تقوم الدول المتقدمة بعمليات النقل الرأسي للتكنولوجيا.

١٠. استيراد التكنولوجيا بنمط الحزم التكنولوجية المتكاملة:

يقصد بنمط الحزم التكنولوجية المتكاملة

هو تنفيذ المشاريع بنظام تسليم المفتاح. وتوجد سبلات لهذا النظام، منها حجب المعرفة التفصيلية عن مكوناتها وخصائصها، وهذا يؤدي إلى تطبيقها بدون التفاعل الأمثل مع مفرداتها، الأمر الذي ينعكس سلباً على نسبة الانتفاع من الطاقات التصميمية والفنية والإنتاجية المحلية واستغلالها. ولقد أظهرت الدراسات حول أسباب الفجوة التكنولوجية بين دول العالم، أن العامل المؤثر هو مقدرة بعض الدول كاليابان على التفاعل مع استيعاب أجزاء تكنولوجيا تفصيلية من مصادر متنوعة، ومن ثم تكييفها وإدخالها في العمليات الإنتاجية.

كما أن ربط مكونات الحزم التكنولوجية المتكاملة يعتبر احتكراً لمصدرها بسبب عدم تمكن الجهة المستوردة الحصول على جزء من هذه المكونات من مصادر أخرى، وهذا يؤدي إلى ضعف قوة المستورد لها، كما يؤدي إلى دفع قيمة عالية في السلع الراسمالية والوسيطة، والتي في كثير من الأحيان تفوق بمراحل قيمة إتاوات الترخيص وبراءات الاختراع.

وفي كثير من الأحيان تشمل الحزم التكنولوجية الكاملة المستوردة مكونات وأجزاء بالإمكان إنتاجها محلياً بالدول النامية. ولذلك



وينطبق ذلك على صناعة البتروكيماويات والإلكترونيات. غير أنه فيما يتعلق بمعظم المشاريع والمنتجات الصناعية الأخرى التي تهم البلدان النامية، نجد أنه يوجد مجال واسع للاختيار التكنولوجي، وينبغي تقييم التكنولوجيات البديلة من أجل معرفة التكنولوجيا الأفضل وتحديد التكنولوجيا الملائمة.

ويجب أن تكون التكنولوجيا التي يتم اختيارها قد أثبتت جدواها، وقد تم استخدامها فعلياً في العمليات الإنتاجية. ويفضل أن يكون هذا الاستخدام قد جرى في الشركة الموردة لها. مع ضرورة دراسة الاتجاهات التكنولوجية وإمكانية استخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

وينبغي لإدارة اختيار التكنولوجيا أن تدرس المدخلات الرئيسية التي يمكن توفيرها للوحدة أو للمصنع، وبمجموعة ملائمة من الموارد، للمدى القريب وللمدى البعيد على السواء، حيث أن التوفر المحدود لمادة أولية معينة أو عدم توفرها قد يشكل عائقاً تكنولوجياً، فالعملية التكنولوجية التي تعتمد على الموارد الأولية والمدخلات المحلية قد تكون أفضل من تلك التي ينبغي استيراد مدخلاتها الرئيسية لفترة غير محددة.

ويجب الأخذ في الاعتبار دراسة التكنولوجيا الكثيفة الاستخدام للأيدي العاملة مقابل التكنولوجيا الكثيفة الاستخدام لرأس المال. حيث أنه ممكن لدرجة كثافة رأس المال إذا كانت ملائمة أن تحدد معالم التكنولوجيا، ففي البلدان التي تعاني من قلة الأيدي العاملة أو حيث تكون تكاليف الأيدي العاملة مرتفعة فقد تكون التكنولوجيا الكثيفة الاستخدام لرأس المال هي الأكثر ملائمة من الناحية الاقتصادية، وأما في البلدان التي لديها فائض في الأيدي العاملة فإن استخدام التكنولوجيا القليلة الاعتماد على الإيدي العاملة من الممكن أن لا يجدي من الناحية الاقتصادية.

ويجب دراسة إدارة الآثار الاجتماعية للتكنولوجيا التي يقع عليها الاختيار بحيث لا تتعارض مع ما تسمح به الظروف الاجتماعية. مع الأخذ في الاعتبار أي جوانب سلبية لنقل التكنولوجيا، وخاصة بالنسبة لتلوث البيئة، أو المستهلكة للطاقة بمعدل كبير بدون عمل دراسة مقارنة لذلك. ويجب الاهتمام باختيار التكنولوجيا الصحيحة وتكييفها وتهيئتها إلى الظروف المحلية طبقاً لاحتياجات السوق.

١٣. إدارة طرق نقل التكنولوجيا:

تشمل إدارة طرق نقل التكنولوجيا الآتي:
١. البيع والترخيص، ويغطي ذلك جميع



اعتماد الدول النامية تكنولوجيا على الدول المتقدمة يسمى «التبعية التكنولوجية»

وتسويقه. بالإضافة إلى تكرار استيراد التكنولوجيا الغير ملائمة، وإلى ضعف وعدم توافر القدرات التفاوضية لنقل التكنولوجيا.

١٢. إدارة اختيار التكنولوجيا المناسبة:

نتيجة لزيادة تعقد المنتجات في معظم القطاعات الصناعية الرئيسية، نجد أن سوق التكنولوجيا في كثير منها ضيقاً جداً، وفي يد قلة وأن يصبح حكراً عليها،

فإن هذه الحزم التكنولوجية الكاملة المستوردة تساهم مباشرة في تخفيض مساهمة الأنشطة المحلية في تطور ونمو التكنولوجيا المحلية.

١١. التبعية التكنولوجية:

إن اعتماد الدول النامية تكنولوجيا على الدول المتقدمة يطلق عليه ما يسمى بالتبعية التكنولوجية، ومعالم التبعية التكنولوجية هي الاعتماد المتزايد للدول النامية على ما يستورد من التكنولوجيا والوسائل والمعرفة المرتبطة بها في تلبية متطلبات العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى تدفق ذلك في اتجاه واحد من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وغياب مقدرة الدول النامية على تبادلها مع الدول الأخرى. ويرجع أهم أسباب التبعية التكنولوجية إلى ضعف أو عدم توافر القوى البشرية بالدول النامية، حسب المستوى المطلوب من الخبرات للتعامل مع التكنولوجيات المستوردة وتأصيلها وتطويرها. وذلك بالإضافة إلى عدم توفر الخبرات التكنولوجية المحلية في الدول النامية مما يؤدي إلى الاعتماد المتزايد على استيرادها. وتؤدي سلبيات التبعية التكنولوجية إلى صعوبة اتخاذ القرار المناسب في المسائل المرتبطة بتطوير الإنتاج



يجب أن تكون التكنولوجيا التي يتم اختيارها قد أثبتت جدواها

أشكال الملكية الصناعية التي تحتوي على النماذج والتسجيلات، وشهادات الاختراع، والموديلات، والتصميمات الصناعية، والعلامات التجارية، والأسماء والخدمات. ٢. تقديم حق المعرفة والخبرة الفنية في شكل دراسات الجدوى، والتخطيط، والنماذج، والتعليمات، والإرشادات، والمعادلات، وعقود الخدمة، ومواصفات الأفراد وتدريباتهم. ٣. تقديم التصميمات الهندسية الأساسية والتفصيلية، وخطوات التركيب، والتشغيل لمعدات المصنع. ٤. شراء وإيجار والأشكال الأخرى، للحصول على الآلات والمعدات، والأجزاء الوسيطة والمواد الخام. ٥. ترتيبات التعاون الصناعي والفنى بأى شكل، ويشمل ترتيبات تسليم المفتاح، والعقود الفرعية الدولية وأيضاً تقديم خدمات الإدارة والتسويق.

١٤. إدارة وسائل حيافة التكنولوجيا؛

توجد عدة طرق لحيافة التكنولوجيا، ويجب تحليل الآثار المترتبة على كل منها حتى تكون حيافة التكنولوجيا ذات فائدة وتشمل رسائل حيافة التكنولوجيا مايلي:-

١. ترخيص التكنولوجيا؛

أصبح ترخيص التكنولوجيا أداة فعالة وشائعة في تجارة التكنولوجيا، ويعطى الترخيص الحق في استخدام التكنولوجيا المسجلة ونقل المعرفة الفنية المتصلة بها بموجب شروط يتفق عليها.

ونجد أنه بالنسبة لعدد كبير من المنتجات، يكتسب استخدام علامة تجارية مسجلة أو اسم تجارى لمنتج معين أهمية خاصة فيما يتعلق بتسويق المنتج ولذا ينبغي أخذ ذلك فى الحسبان، فإن لاستخدام الاسم التجارى الدولى أهمية كبيرة فى تسويق المنتج سواء على الصعيد المحلى أو فى مجال التصدير. كذلك قد يؤثر استخدام الاسم التجارى فى تسويق العديد من السلع الإستهلاكية سواء كانت جيدة أو سريعة التلف، وهذا ماينبغى تقييمه بالنسبة لكل منتج.

ويجب عند التعاقد فى هذه الحالة أن يتم دراسة تفاصيل التكنولوجيا المطلوب حيافتها والضمانات التى يلزم بتقديمها مرخص التكنولوجيا، وذلك بالإضافة إلى تكاليف حيافة التكنولوجيا، ومدة الاتفاقية، وشراء المنتجات الوسيطة والمكونات والمدخلات من قبل المرخص له.

٢. شراء التكنولوجيا؛

ويتم ذلك فى حالة ما إذا كانت الحقوق التكنولوجية أو المعرفة الفنية ينبغى تأمينها مرة

ينبغى تحديد المبلغ المناسب لقاء حيافة التكنولوجيا وطريقة ومدة السداد

واحدة، وإذا كان لا يحتمل إدخال تحسينات تكنولوجية لاحقة أو احتياج المرخص له إلى الدعم التكنولوجى المستمر.

٣. مشروع مشترك يساهم فيه صاحب التكنولوجيا؛

وفى هذه الحالة يتم دراسة الحاجة إلى استمرار الدعم التكنولوجى لآمد طويل، وأيضاً احتمال النفاذ إلى أسواق مورد التكنولوجيا سواء فى السوق المحلى أو الأسواق الخارجية، والمشاركة فى الأخطار التى تحف بمنتجات جديدة لم يسبق تجربتها فى سوق معينة، وبالإضافة إلى الآثار المترتبة على المشاركة من حيث أنها تغطى ثغرات فى الموارد اللازمة للمشروع تستدعى الاتفاق على نطاق واسع.

١٥. تكاليف حيافة التكنولوجيا؛

ينبغى تحديد المبلغ المناسب لقاء حيافة التكنولوجيا، وطريقة السداد ومدة التسديد التى تتراوح عادة بين خمس وعشر سنوات حسب نوع التكنولوجيا. ويمكن إجراء تقدير للبداية المختلفة لدفعات التسديد، مثل دفع مبلغ إجمالى أو نسبة مئوية سنوياً. وقد يكون دفع مبلغ لقاء الاختراع هو الصيغة الأكثر ملائمة حينما تتطلب التكنولوجيا شكلاً من أشكال الارتباط مع المرخص للتكنولوجيا خلال فترة زمنية معينة. وفى حالة دفع نسبة تكون النسبة المئوية ضئيلة قد تصل إلى حوالى ٣- ٥ فى المائة من قيمة المبيعات الفعلية، وذلك حسب طبيعة الصناعة والطاقة الإنتاجية.

١٦. موقف الدول النامية من إدارة التكنولوجيا للنهوض بالتصنيع فى الدول النامية؛

تعتبر الدول النامية المستورد الرئيسى للتكنولوجيا للصناعة، كما أن الدول المتقدمة هى المصدر الرئيسى للتكنولوجيا للصناعة، ونتيجة لذلك فقد أصبحت الدول النامية تكنولوجيا تابعة للدول الصناعية المبدعة للتكنولوجيا والمصدرة لها.

ويجب ملاحظة أن تقسيم المجتمعات البشرية إلى متقدمة ونامية لا يمكن أن يكون صارماً حتى فى فترات محددة من الزمن، ولقد وجد بعد الحرب العالمية الثانية دولا

توجد عدة طرق لحيافة التكنولوجيا ويجب تحليل الآثار المترتبة على كل منها حتى تكون ذات فائدة



وأيضاً إلى تخفيض الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية. ولتحقيق ذلك يجب التعاون بين المؤسسات والهيئات المحلية والدولية فى إدارة نقل التكنولوجيا، ويشمل ذلك تقديم المعونات الفنية وتبادل المعلومات وعقد الدورات التدريبية. ولقد اتجهت بعض الدول حديثاً إلى التعاون فيما بينها فى مجال إدارة التكنولوجيا، وبما يسمى إدارة التكنولوجيا المشتركة مما سيعود بالفائدة المشتركة على هذه الدول.

١٧. دور الدول المتقدمة فى إدارة نقل التكنولوجيا للنهوض بالتصنيع فى الدول النامية؛

إن عملية إدارة نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية قد حظيت باهتمام كبير فى الفترة الأخيرة لأنها أداة قوية فى حل مشكلات الشمال والجنوب. ولقد حاولت بعض الدول المتقدمة تقليل الفجوة بين الشمال والجنوب، وذلك من جانب الحكومات، وذلك بتطبيق المساعدات المالية، وتخفيض التعريفات، وتقديم المساعدات الرأسمالية للدول النامية. وبدلاً من أن تخفض الفجوة، فقد وجد فى بعض الدول النامية أن الموقف أصبح أكثر سوءاً نتيجة للزيادة السكانية وعدم الاستقرار فى هذه الدول.

إن التكنولوجيا ملك للبشرية وللإنسانية جمعاء، وتساعد فى النمو والرفاهية للجميع. وتقوم الدول النامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لها بالبحث عن التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة، لتتمكن من الحصول على احتياجاتها اليومية المطلوبة للحياة.

ويشمل دور الدول المتقدمة فى إدارة نقل التكنولوجيا، قبول المتدربين للتدريب التكنولوجي، وتقديم الخبرة الفنية والخبراء المطلوبين، والإمداد بالمعدات والآلات، والمساعدات فى مراكز التعاون الفنى، والقيام بالدراسات الفنية للتطوير الصناعى والزراعي، والمساعدة فى مراحل التعليم المختلفة وغير ذلك من المجالات العديدة.

١٨. الصعوبات التى تواجه إدارة نقل التكنولوجيا للنهوض بالتصنيع فى الدول النامية؛

تتفق الدول النامية مواردها القليلة فى إدارة برامج نقل التكنولوجيا، ولذلك يجب أن يتم دراسة هذه البرامج بدقة، للاستفادة من هذه الموارد القليلة ولتوظيفها الأمثل. يجب أن تكون التكنولوجيات المختلفة التى يتم الحصول عليها مناسبة للبيئة وتحقق الهدف المطلوب.



اتجهت بعض الدول حديثاً إلى التعاون فيما بينها فى مجال إدارة التكنولوجيا

الإنتاج والخدمات، كما أنها مراكز للبحوث العلمية والتطبيقية التى تساهم فى التطوير والتقدم.

ونجد أن ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، وتجهيز القوى العلمية المؤهلة، وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات، بالإضافة إلى عامل الوقت، يحد كل ذلك من أن تنافس الدول النامية صناعياً تكنولوجيا الدول المتقدمة. لذلك يجب أن تهتم الدول النامية بإدارة التكنولوجيا للمساهمة فى التطوير والتقدم للقطاعات المختلفة صناعياً وزراعياً وإقتصادياً وخدمياً وغير ذلك، مما يساعد على إنتاج سلع جديدة وتطويرها بسرعة بكفاءة عالية وجودة جيدة وأسعار مناسبة مما يؤدي إلى المساهمة فى العملية التنموية المستدامة،

فقيرة متخلفة نسبياً تأخذ طريقاً رائداً فى النمو والتطور، كما وجدنا دولاً متقدمة عريقة فى الصناعة تجد صعوبة كبيرة فى الحفاظ على ما اكتسبته.

ولكى تتقدم الدول النامية صناعياً وتستطيع تحقيق التنمية المستدامة، يجب أن تكون هذه الدول النامية منتجة أكثر منه مستهلكة، وأن تكون مصدرة أكثر منه مستوردة، ولكى يتم تحقيق ذلك فيجب على المجتمع الصناعى النامى أن يكون قادراً على استيعاب التكنولوجيات الحديثة وتطويعها وتكييفها مع قدراته وإمكانياته، والتوصل إلى الفعل فيها وليس الانفعال بها فقط، وأيضاً التجديد فيها ليس الاستسلام لها، وجعلها إدارة إنتاجية اقتصادية لرفاهيته.

ولكى تستطيع الدول النامية صناعياً أن تستوعب التكنولوجيات وتطويعها لمصلحتها، يجب أن يكون لديها الباحثين العلميين القادرين على الابتكار وعلى الاختراع على أعلى المستويات، وعلى استخدام التطبيقات العلمية المختلفة فى شتى الاتجاهات، وأن تزودهم بما يستلزمه البحث العلمى من وحدات ومراكز بحوث ومؤسسات علمية، وإدارة ملائمة وإمكانيات مادية كافية.

وتعتبر الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث الوسيلة الإنمائية الأولى للدول النامية، فهى مصنع الإنسان وتعطى المواطن المعرفة وتؤهلة وتدرجه، وذلك لتلبية احتياجات قطاعات



ولذلك فإن التعاون التكنولوجي يجب أن يتم مع الأخذ في الاعتبار الخلفية البيئية والاجتماعية للدول النامية.

ويمكن تحديد الصعوبات التي تواجه إدارة نقل التكنولوجيا بين الدول المتقدمة والدول النامية، ويجب مراعاة أنه ليس كافياً أن يتم نقل التكنولوجيا، ولكن من الضروري أن يتم استخدام التكنولوجيا الجديدة حتى تصبح عادة.

١٩. مؤشرات توضح الفجوة والتبعية التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية:

تؤكد كثير من الدلائل والشواهد على تواجد الفجوة والتبعية التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، كما يتضح ذلك من المؤشرات التالية:

أ. تتفق الدول النامية حوالي ٤٠٪ من إجمالي إنتاجها القومي على أنشطة وبرامج البحث والتطوير، في حين ترتفع النسبة إلى حوالي ٣٪ في معظم الدول المتقدمة.

ب. تتفق الدول النامية على البحث والتطوير حوالي ٩٪ من إجمالي تكاليف البحث والتطوير في العالم.

ج. تبلغ نسبة العلماء والمهندسين العاملين في البحث والتطوير ٢ إلى ١٠٠٠٠ من مجموع السكان في الدول النامية، في حين ترتفع النسبة بما لا يقل عن ٢٠ في أغلب الدول المتقدمة.

د. تبلغ نسبة العاملين الباحثين بالدول النامية حوالي ١٣٪ من إجمالي العاملين الباحثين في العالم.

هـ. تبلغ حصة الدول النامية من الدخل العالمي نسبة حوالي ٢٠٪ على الرغم أن سكان الدول النامية يمثلون حوالي ٧٥٪ من مجموع سكان العالم.

و. تبلغ نسبة مساهمة الدول النامية في إجمالي الإنتاج الصناعي العالمي حوالي ١٧٪ بما في ذلك التعدين والصناعات التحويلية والتشييد وتجهيز الكهرباء والغاز والماء.

ز. يتصف هيكل الإنتاج الصناعي للدول النامية بأن السلع الاستهلاكية تشكل ما لا يقل عن ٥٠٪ منه. أما السلع الرأسمالية والتي تتجسد فيها التكنولوجيا وتشكيل القاعدة الرئيسية لزيادة الإنتاج فإن نسبتها لا تتجاوز ٢٥٪ من الإنتاج الصناعي مقارنة بنسبة ٥٠٪ في الدول المتقدمة.

ر. تمتلك الدول النامية ١٪ من مجموع حوالي ٤,٥ مليون براءة اختراع متداولة دولياً في الوقت الحاضر.

الباحثين بالدول النامية يمثلون ١٣٪ فقط من الباحثين في العالم

س. تستحوذ الدول المتقدمة سواء من خلال أفرادها أو شركاتها على حوالي ٨٠٪ من مجموع البراءات الممنوحة من قبل الدول النامية والتي في الغالب لا تستخدم في العمليات الإنتاجية بالدول النامية.

٢٠. دور الحكومات والمؤسسات والجامعات ومراكز البحث في إدارة نقل التكنولوجيا للنهوض بالتصنيع في الدول النامية:

توضح خبرات الدول التي نجحت في تطوير التكنولوجيا أن الاستقرار والتنافس الحر ضروري لسرعة نجاح التقدم التكنولوجي في المجالات المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك

فإنه لنجاح عملية إدارة نقل التكنولوجيا يجب أن تتعاون الحكومات والمؤسسات والجامعات ومراكز البحوث فيما بينها ويقوم كل منهم بدوره في سبيل تحقيق ذلك.

فتقوم الحكومات بمساعدة المؤسسات في نقل التكنولوجيا. وذلك بالسماح بالجوانب المناسبة للتنافس على أساس السوق الحر، وعمل اللازم لتوفير القوى العاملة المؤهلة المطلوبة، مع تقديم المساعدات المادية، وإنشاء مراكز البحوث المتخصصة، وتنشيط التعاون التكنولوجي بين المؤسسات وأيضاً بينها وبين الجامعات ومراكز البحوث والجهات العلمية المتخصصة، وبالإضافة إلى تقديم البنية الأساسية، مع وضع التشريعات التي تساعد على ذلك.

ويجب أن تتحمل المؤسسات والشركات مسؤولياتها في إيجاد التكنولوجيات المناسبة، وتحسين الإنتاج والخدمات، وبحيث تكون بأسعار معقولة، مع توفير المستلزمات اللازمة للصيانة، وأن تطور نشاطاتها بالوسائل المختلفة التي تؤدي دائماً إلى تقدمها، وأيضاً تغطية احتياجات السوق المحلية وزيادة الصادرات ومنافستها للسوق الخارجي.

ويجب أن تتفاعل الجامعات ومراكز البحوث مع المجتمع. وذلك بفتح القنوات مع المؤسسات والهيئات والشركات، وبالقيام بالأبحاث والدراسات العلمية التطبيقية التي تساعد في التطور والتقدم ونقل التكنولوجيا. وكذلك بعقد المؤتمرات والندوات التخصصية



ب. وجود خطة وطنية لنشاطات البحوث العلمية والتكنولوجية للصناعة، مع الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي. وتحديد نسبة من عائد المؤسسات والشركات للإنفاق على البحوث والتطوير.

ج. تنمية القدرات الذاتية للمجتمع من خلال الممارسة العملية للهيئات والمؤسسات باعتبارها جوهر التنمية التكنولوجية، وذلك بتعميق الاعتماد على العناصر الوطنية في مختلف مستويات العمل، مع الترابط بين الجامعات ومؤسسات البحث العلمي وجهات الاستفادة والتطبيق من مؤسسات وشركات. د. تنظيم ووضع ضوابط لاستيراد التكنولوجيا الجاهزة وذلك بربط التخطيط التكنولوجي الصناعي بالتخطيط العام، ودراسة عملية استيراد التكنولوجيا الخارجية بصورة متكاملة.

هـ. توفير المناخ الملائم لأعمال الابتكار والإبداع التكنولوجي الصناعي، والاهتمام بعمليات الصيانة وتصنيع قطع الغيار.

و. الاهتمام بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، والتركيز على مشكلات وأثار التكنولوجيا على المجتمع وتوفير الحلول لها، وتكامل النشاطات العلمية والتكنولوجية مع الخطط الاجتماعية لتحقيق صالح الفرد والمجتمع.

ز. تواجد المؤسسات العلمية بالجامعات من مراكز بحوث ووحدات متخصصة، مع توفير الإمكانات لها لكي تقوم بدورها في أحداث التحول التكنولوجي المطلوب للصناعة، وإنشاء مراكز وبنوك معلومات تكنولوجية.

ر. تشجيع إنشاء الصناعات الصغيرة والمكملة للصناعات الأساسية، مع تطوير القدرات المحلية لتكون قادرة على عمليات التشغيل والصيانة والتجميع وغيرها.

س. الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر لتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ التكنولوجيا للصناعة، حيث أن هذه المهارات هي التي تؤثر في عملية نقل التكنولوجيا.

ش. يتم التعاون بين الدول النامية في مجال إدارة نقل التكنولوجيا للصناعة لتعزيز قدراتها المحلية لتحقيق ذلك.

ص. تقدم الدول المتقدمة التسهيلات اللازمة لإدارة نقل التكنولوجيا الملائمة للصناعة التي تحتاجها الدول النامية، وذلك ضمن اتفاقيات وشروط مناسبة.

ض. تخصص الدول المتقدمة جزءاً من جهودها في مجالات البحوث والتطوير لحل المشكلات التكنولوجية للصناعة للدول النامية.



لابد من خطة وطنية لنشاطات البحوث العلمية والتكنولوجية للصناعة

التكنولوجيا الصناعية بين الدول المتقدمة والدول النامية، ولذلك يجب دراسة الوسائل والصيغ الملائمة واقتراحها في مجال نقل واستيعاب وتطوير التكنولوجيا للصناعة، كما يجب تعزيز القدرات الذاتية القادرة على تحقيق ذلك.

■ ومن الممكن أن تشمل المتطلبات الرئيسية التي يجب توفيرها كأساس لإدارة نقل التكنولوجيا للصناعة مايلي:

أ. وجود استراتيجية للبحث العلمي التكنولوجي للصناعة تكون ضمن استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

للاطلاع على الأبحاث ومناقشة ما تقدمه من حلول وما وصل إليه العلم من تقدم، وأيضاً بعقد الدورات التدريبية لتأهيل القوى البشرية المطلوبة بالخبرات اللازمة، مما يساعد على التطور التكنولوجي لهذه المؤسسات والهيئات والشركات ومما يؤدي إلى المساهمة في زيادة العملية التنموية. ■ وتقتصر خبرات الدول التي نجحت في إدارة نقل تكنولوجيا، أن تقوم الحكومات بخطوات عملية في الموضوعات التالية:

١. تشجيع نقل التكنولوجيا كاستراتيجية واسعة للتنمية الصناعية.

٢. تزيد طاقات الاستيعاب المحلية لنقل التكنولوجيا.

٣. تشجع النقل التكنولوجي الدولي.

٤. تشجع الانتشار الفعلي للتكنولوجيا.

٥. التقريب للجسور بين الصناعة ومؤسسات العلم والتكنولوجيا.

٦. تقديم تسهيلات وبدائل مالية كافية للاستثمار التكنولوجي وفي تبنى التكنولوجيا.

٧. حماية حقوق الملكية الفكرية.

٨. وضع حوافز مالية ذات تأثير لنقل التكنولوجيا.

٢١. متطلبات يجب تحقيقها كأساس لإدارة نقل التكنولوجيا للنهوض بالتصنيع في الدول النامية:

يتضح مما سبق تواجد الفجوة والتبعية



الإصلاح الإدارى و تغيير ثقافة الإدارة العامّة فى مؤسساتنا

فمثلا نجد بعض المسؤولين فى مؤسساتنا يكون فى بداية تقلده لمنصب ما فى منتهى التواضع والإنسانية فى التعامل حيث يستمع لشكوى مرؤوسيه أو متلقى الخدمة من المواطنين بصبر وإصرار على حل مشاكلهم، ولكن للأسف الشديد نجد أن أول ما يتقلد المسئول منصب ما، يحرص بعض الكوادر الغير مخلصه أو من يسمون "بالمصلحية" أن يكونوا من رجاله أو المجموعة المقريه منه، فيشكلون بأساليب غير مباشرة ثقافة وعلاقات العمل بالمؤسسة، بل يتحكمون بأساليب ملتويه فى الكثير من القرارات أو السياسات التى يقرها المسئول فيما يخص بعض القرارات الجوهرية التى تمس المؤسسة أو العاملين كالتشريعات أو الحوافز من خلال تحيزهم أو عدم تحيزهم لزملائهم فى نفس المؤسسة أو فيما يرونه يتمشى مع مصالحهم الشخصية لكى يصبح لهم نفوذ قوى بين زملائهم بقربهم لقيادات المؤسسة، فينتج عن ذلك قرارات خاطئة وغير منطقية مما يكون لها أثر سلبي على المؤسسة والعاملين بها.

بالإضافة إلى ذلك، قد تحاول هذه المجموعة بشتى الطرق إرضاء أغراضهم ومصالحهم الخاصة من خلال تمجيد قيادات المؤسسة بشكل مبالغ فيه ومناقق إلى حد كبير مثل ملاحقتهم من مكاتبهم إلى سياراتهم أو تحويطهم لكى ينفردوا بهم أو يصدوا بعض المقابلات أو المطالب لهم من باب إظهار التخفيف عنهم، أو يمتنعوا عن توصيل أى معلومة شكوى أو مشكلة للمسئول لكى لا يعكروا صفوهم، وبالتالي يصبح لهم رصيد ونفوذ أقوى عند رؤوسائهم فيلبون لهم مصالحهم أو مطالبهم كنوع من الاعتراف بالجميل والعرفان لهم، وبالتالي يكون لهم دورا فى فصل المسئول تماما عن مشاكل العاملين أو المواطنين بل يصبح المسئول كما لو أنه فى برج عالى لا يعلم أى شيء عن مشاكل مرؤوسيه أو متلقى الخدمة لهم.

وبمرور الوقت يعتاد المسئول السماع لهذه المجموعة المقربة المزيفة فى كل كبيرة وصغيرة، وأحيانا يجيد بعضهم بعض الأدوار المخبرية داخل المؤسسة فينقلون للمسئول كل كبيرة وصغيرة عن مرؤوسيه من وجهة نظرهم أو قد يعرفوا بعض المصالح للمواطنين من باب إظهار حماية المسئول والمؤسسة، وبالتالي تدريجيا تشكل هذه البطانة أو "المصلحية" الثقافة السلبيه غير الرسمية للمؤسسة والتى تؤثر سلبا على علاقات العمل وإنتاجية العاملين، بل قد يلعبوا دورا كبيرا فى تغيير

بالرغم من تواجد كفاءات وخبرات متميزة فى مؤسساتنا فى مصر إلا أنه مازلات الإدارة العامة فى مصر تعاني مرض عضال بسبب بعض السلوكيات الخاطئة المعتادة من قبل بعض القيادات والعاملين بمؤسساتنا العامة التى أصبحت جزء من ثقافة المؤسسات يتوارثها أجيال وأجيال مما يتسبب فى انحدار الإدارة وعلاقات العمل لدينا وينعكس بالتالى على أداء المؤسسة ككل والخدمات المقدمة للمواطن.



بقلم:
د. أيه ماهر

أستاذ الموارد البشرية
بالجامعة الأمريكية بالقاهرة





كثيرا طالما أنه سيحصل على راتبه وحوافزه.

أما عبارة "إن شاء الله بكرة معلىش" أو ماتعرف بثقافة "الإلى بى أم" و"فوت علينا بكرة" فتأصلت لدينا لأن المواطن البسيط اعتاد أن يسمعا من الموظف بالصفوف الأمامية بالمصالح الحكومية أثناء تخليصه لأى مصلحة أو أوراق رسمية له، وعادة ما يعده الموظف بأن أوراقه ستكون «خالصة بكرة» وفى كل مرة يأتى المواطن لاستلام أوراقه يرد عليه الموظف بجملة «معلىش» أو «فوت علينا بكرة»، حيث أن الموظف الحكومى المغلوب على أمره لا يملك زمام أموره فى أبسط الأمور فيما يخص نطاق عمله وبالتالي لا يستطيع أن يضى بأى وعود أو يوم محدد للمواطن لإنهاء مصالحه مما قد يعرض الموظف فى أغلب الأحيان للاتهامات أو الإهانات من قبل المواطنين. ولذلك لابد أن تتغير ونصلح الإدارة فى جميع مؤسساتنا لكى تتغير الثقافة التابعة لها من خلال:

■ أولا: اقتناع ومساندة القيادة السياسية لها بأهمية الإصلاح الإدارى لجميع مؤسساتنا حيث أن الإدارة هى أساس التنمية البشرية وتقدم الشعوب كونها الآلية التى تدار بها عجلة الإنتاج فى مؤسساتنا الاقتصادية لكى نستطيع أن نولد فرص عمل ونحقق للمواطن أجرا معقولا يكفل له عيشة كريمة، وهى الآلية التى تدار بها مؤسساتنا التعليمية والصحية ولا يمكن أن نحقق تنمية بشرية أو أى تقدم بدون إصلاح للإدارة لدينا.

■ ثانيا: ضرورة احترام آدمية الموظف الحكومى من خلال أجر كافى يكفل له عيشة كريمة وبيئة عمل تمكنه من تطوير قدراته وتشعره بذاته. ■ ثالثا: تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سد الأبواب الخلفية للفساد بأنواعه المختلفة.

■ رابعا: الاقتناع أن التغيير والإصلاح لابد وأن يأتى من داخلنا ومن خبرتنا وليس بكثرة المعونات أو الخبرات الأجنبية لأن الكثير من الجهود السابقة من وجهة نظر الخبراء لم تحقق النتائج المرجوة لها.

■ خامسا: الاستفادة من أخطاء الماضى لكى لا نبدأ دائما من مرحلة الصفر.

وأخيرا وليس آخرا، فمسئولية إصلاح الإدارة العامة وتغيير الثقافة المجتمعية لها مسؤوليتنا جميعا، فلنعاهد أنفسنا على التغيير والإصلاح وستخطئ إن شاء الله الصعاب بصبر وعزيمة لكى تظل مصر دائما منارة العالم أجمعين.

تركيبية الشخصية لبعض المسئولين، فتجد المسئول الذى كان يظهر فى بداية توليه للمنصب كإنسان خلوق وفى قمة تواضعه فتجده أصبح شخصية سلطاوية متعالى ومتكبر مثل "الطاووس" ويفرض أى رأى مخالف لرأية أو يزيح العاملين أصحاب العقول الرشيدة وبالتالي يفقد سيطرته ومصداقيته بين العاملين ويفشل فى مهامه المكلف بها.

ولذلك يتطلب من القيادات والمسئولين الوعى كل الوعى للمجموعات المعاونة لهم أو المقربة منهم ولا بد أن يتم اختيارهم بناء على معيار الكفاءة والخبرة وليس أهل الثقة والتحلّى بأخلاقيات المهنة من الإخلاص وإعلاء المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية والصدق فى كافة المعاملات لكى ينجح المسئول فى مهته ويعلو بمؤسسته.

فالمرحلة القادمة فى مصر مرحلة بناء وإصلاح لجميع مؤسسات الدولة، مرحلة فى تاريخ مصر تتطلب الوعى الكافى لها من قبل القيادة السياسية وتكاتف جميع أطراف المجتمع بعزيمة وإخلاص لكى يحدث التغيير.

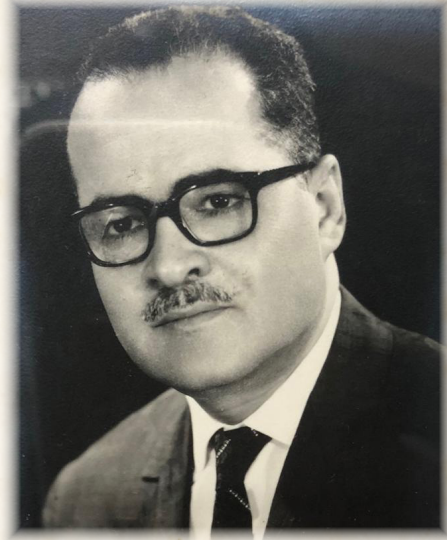
فالإصلاح الحقيقى بكافة مؤسساتنا لا يمكن أن يتحقق بدون الإرادة الشعبية القوية له والإجماع على هدف واحد لكى نستطيع تغيير النهج الذى اعتدنا عليه فى أسلوب الإدارة طوال الخمسين عاما الماضية، والذى شكل ثقافة الإدارة العامة لدينا بكافة مؤسساتنا من خلال سلوكيات الأفراد العاملين بهذه المؤسسات مع المواطنين أثناء تلقيهم الخدمة، ومن خلال النظم الداخلية المعقدة للإدارة والتشريعات المعقدة ومن خلال القيادة المركزية، فصارت لدينا مصطلحات ومأثورات أيضا تأصلت فينا مثل: تشتغل كثير تغلط كثير، إن شاء الله بكرة معلىش، فوت علينا بكرة، ومصطلحات أخرى مثل الكوسة والبراشوت وغيرها، فكل هذه المصطلحات والمأثورات التى نسمعا دائما لها أصول وجذور فى تاريخ الإدارة العامة فى مصر، فمثلا عبارة "تشتغل كثير تغلط كثير" تأصلت لدينا فى مؤسساتنا العامة فى ظل عدم وجود نظام عادل وكفاء للعاملين بهذه المؤسسات على مدى السنين وعدم وجود آلية لقياس إنتاجيتهم لربط الأداء بالحوافز أو بالترقيات حيث يحصل ٩٥% من العاملين بالدولة على تقدير ممتاز رغم عدم رضاء المواطن عن الخدمة المقدمة، بينما يقدر متوسط مدة عمل الموظف الحكومى فى بعض القطاعات نحو ٣٠ دقيقة، وبالتالي نشأت ثقافة لدى العاملين فى ظل هذا النظام المشوش أن الشخص الذى يحاول أن يشتغل أو ينجز أكثر قد يعرض نفسه لأخطاء العمل المعتادة مما قد يعرضه لمسألة مديره المباشر وبالتالي يكون من الأفضل لديه ألا يعمل



صور وفكریات



المهندس حلمى السعيد يسير إلى جانب الرئيس جمال عبدالناصر



المهندس حلمى السعيد



حلمى السعيد وزيرا للكهرباء والسد العالي فى عهد السادات



المهندس حلمى السعيد



حلمى السعيد مع الرئيس السادات



مؤتمر المشروعات القومية الكبرى

موعدنا

الأحد 21 أبريل 2019

ماريوت القاهرة «الزمالك» قاعة عايدة

Management Engineering Society

28 Ramsis Street - Cairo - Egypt

Tel: +202 25790050 / +202 25775972

Tel/Fax: +202 25748169

Website: www.mesegypt.org

E-mail: rumesrusys@gmail.com / info@mesegypt.org



MANAGEMENT ENGINEERING SOCIETY

Management engineering
society project management
certificatiaon body

MPC
Egypt

جهاز منح
الشهادات الدولية
ذات المستويات الأربعة
في إدارة المشروعات

25%

تخفيضات على الاختبارات
وإصدار وتجديد الشهادات

TEL-Fax: (02)
25748169 -25700050

email:
rumesrusy@gmail.com

website:
www.mes.org.eg