ملاحظات على ما جاء فى المؤتمر

الدكتـــور
ابراهيم حلمى عبد الرحمن
وزير التخطيط الأسبق

فى اثناء الجلسات العامة التى عقدها المؤتمر اثير عدد من القضايا من السادة المتحدثين ومن السادة الأعضاء وفى هذه الجلسة سوف اطرح مجموعة من الملاحظات التى اثارت اهتماما خاصا وارجـو ان تعطى هذه الملاحظات او النقاط صورة شبه متكاملة لما اثير من قضايا فى هذا المؤتمر :

الملاحظة الأولى : ان المؤتمر قد انقسم ـــ تقريبا ـــ الى قســـمين : قســـم خاص بالمناخ العام ، باستراتيجية جديدة للادرة . وقســـم آخر يهتم بالعمليات الادارية مثل القيادة والتنظيم والتمويل ، والعلاقات الانسانية ، والانتاجية وقياسها واهميتها .. وهذه كلها قضايا ادارية اساسية خاصة بالعمل فى اى مؤسســـة . واعتقد ان الراى العام يرى ضرورة وجود هذين النوعين حيث لا يمكن الاكتفاء بالادارة داخل المصنع فقط بل لابد ان تتعداه لتشمل المناخ الخارجى الذى ينعكس اثره على العامل ، وعلى الاستيراد والتصدير ، وعلى التوزيع ، وعلى التمويل وشراء الآلات والمعدات ، لان هذا المناخ الخارجى ينعكس اثره على الداخل ولا يمكن الفصل بين الاثنين بحيث نقول يمكن أن نكتفى بهذا دون ذاك فكلاهما وجهان لعملة واحدة .

فى بعض الجلسات الأخيرة للمؤتمر نشأ موضوع ثالث وهو دور جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا وجدواه ، ومحاولة متابعة توصيات واعمال المؤتمر ، وعقد اجتماعات او تنظيمات يكون لهـــا تأثير فى عملية الادارة وهذا لم يكن واردا فى برنامج المؤتمـــر ، ولكنه بدا كفكرة ثم تبلورت من خـــلال المناقشات والحوار وتبادل المقترحات بشأن ابراز دور الجماعة وجدواه .

وفى حديثى هذا سوف اركز على القســـم الأول الخاص بالاستراتيجية والمناخ ـــ دون ان يكون فى ذلك اهمال للقسم الثانى الذى اعتبره ايضا اساسى وبخاصة فى مجموعة مثل حضراتكم تعمل بالادارة ـــ فنجد مثلا من يعتبر ان هنك شـــيئا اسمه نظرة تشـــاؤم ونظرة تفاؤل ، وان كان كل فرد منا ـــ بالنسبة لاى موضوع قد يكون عنده نظرة تشاؤمية، ونظرة تفاؤلية ، لان فى النظرة للمستقبل فى حياتنا الخاصة نجد أن هنك اشياء يكون المرء متفائلا لها واشياء اخرى متشائما ولكن المهم هو ان يرســـم الشخص لنفسه خط عمل يسير عليه فى المستقبل . لاننى ارى الا يكون التشاؤم داعيا للاحباط كمـــا لا يصح ان يكون التفاؤل داعيـــا للتواكل ـــ وان الظروف التى تحيط بالفرد هى التى ستحقق اشياء قد تغير من نظرته التشاؤمية الى تفاؤلية او العكس .. فنحن لا نريد ان نقسم المجتمع الى متشائمين ومتفائلين حتى اذا تحدث احد المتشائمين يقولون عليه انه احدث احباطا لدى المســـتمعين . واذا تحدث احد المتفائلين يقولون عليه انه يضحك علينا ويبيع لنا شوية كلام .

هذه كلها نظرات وتقديرات للمستقبل .. فمثلا سمعنا من السيد الدكتور رئيس الوزراء ـــ وبحكم مركزه ومنصبه تحدث بحذر معين وانما النظـــرة التفاؤلية التى اخذها البعض من حديثه ليســـت

كبيرة لأنه كمسئول كبير لابد أن يكون حريصا على كل كلمة يتحدث بها ، وحريص على اظهار ما يمكن اظهاره من معلومات وكل ما يهمنا هو العمل وان كل ما نأخذه من كلام المسئولين أن هو الا دليل على بعض الاتجاهات .. وعلى هذا الأساس فلنتفاءل ولنتشاءم كيفما شئنا ولكن المهم فى النهاية هو العمل واظن أن هذا هو المطلوب أساسا .

الملاحظة الثانية : لقد تحدث السيد رئيس الوزراء ، وكما تحدثنا فى العام الماضى عن هبوط أسعار البترول . واذا رجعتم الى الكتاب الذى يضم اعمال المؤتمر الماضى تجدون اننى قد سميت المرحلة التى كنا فيها بالمرحلة الرابعة . واعنى بها مرحلة هبوط اسعار البترول — وكان هذا فى العام الماضى — وقد حدث بالفعل هبوط فى اسعار البترول ولم يكن هذا اختراعا وانما كان توقعا له اسبابه ودوافعه التى تشير كلها الى ضرورة هبوط اسعار البترول أما الذى لم يكن متوقعا هو حدوث هذا الهبوط بسرعة وبشدة اكثر مما كان منتظرا أن يحدث .

أما بالنسبة للأسباب التى جعلتنا نتوقع هبوط اسعار البترول — وتم فعلا — أن العرض كان اكثر من الطلب بكثير ، وأن الانتاج كان اكثر من الاستهلاك ، وأن الدول الصناعية قامت بتخزين البترول لكى تحتفظ لديها برصيد كبير من البترول مما شجع على الانتاج . ومن المفروض انه بعد أن تستكمل الدول الصناعية مخزونها فان الطلب سوف يتناقص بينما المنتجون مستمرون فى الانتاج ... ومن ثم كان هناك فرق كبير بين الانتاج والاستهلاك او بين الطلب والعرض — وهذا الفرق يكاد يكون مرسوما من الدول المستوردة للبترول . فمنذ سنة او اكثر ظهر وجود فائض يومى من البترول يبلغ حوالى ثلاثة ملايين برميل الأمر الذى كان يتطلب ضرورة اتفاق المنتجين على تخفيض الانتاج والا فانهم سوف يضطرون الى تخفيض الأسعار ونتيجة لعدم اتفاقهم على تخفيض الانتاج هبط السعر من ٣٠ دولارا للبرميل الى ١٠ دولارات او اقل من ذلك ... وكان هذا الانهيار الشديد للأسعار دفع المنتجون منذ ثلاثة اشهر الى أن يتفقوا على انقاص الانتاج الى المستوى الذى يحدث التوازن بين الانتاج والاستهلاك وبمجرد اعلان هذا الاتفاق ارتفع السعر الى حوالى ١٥ دولارا للبرميل .

ويجتمع المنتجون الآن فى جنيف ليدرسوا تخفيض الانتاج واعادة توزيع الحصص فيما بينهم . ونأمل ان يصلوا الى اتفاق فيما بينهم حتى تتحسن الأسعار ولأنهم اذا لم يصلوا الى اتفاق فانه سوف يحدث انهيار آخر اشد خطورة لأن المخزون العالمى كبير وهذا يعنى أن المستهلكين يستطيعون أن يقاوموا المنتجين مقاومة اكبر وأن السوق اصبحت فى ايديهم وذلك بعكس الموقف الذى كان فى سنة ١٩٧٣ .

واننى أتطرق الى هذه التفاصيل لأنها اساسية بالنسبة لمستقبلنا اليوم وغدا ولمدة عشر سنوات قادمة ولكى نتعرف على مدى امكانية تماسك سعر البترول سواء بالنسبة للمستوى الحالى او أعلى منه بقليل أم اقل قليلا . ولنتعرف ايضا على مدى امكانية ارتفاعه مرة أخرى حتى يصل الى ما فوق العشرين او الثلاثين دولارا للبرميل كما كان منذ فترة ماضية .. واذا كان سعر البترول لا يرتفع فالى متى ستظل هذه الأزمة ؟.

وباختصار فاننى اعطى لحضراتكم تقديرا — بناء على اطلاعى الشخصى — ويصح انكم تأخذون هذا التقدير على انه تخمين اول — وهو أن سعر البترول لن يرتفع اعلى من العشرين دولارا قبل مضى اربع او خمس سنوات على الأقل ، وسوف يظل السعر منحصرا بين ١٠ الى ٢٠ دولارا لأن الأزمة ما زالت مستمرة ، وقد هبط السعر ولا يمكن رجوعه الى ما كان عليه خلال شهر او سنة بل ان الأزمة ستظل مستمرة لكذا سنة قادمة .

أما التخمين الثانى — وهو أن سعر البترول على المدى الطويل خلال ١٠ أو ١٥ سنة القادمة سوف يرتفع جدا عن مستواه الحالى بل وعن المستوى السابق وذلك لعدم وجود بديل حقيقى للبترول باعتباره نوعا من أنواع الطاقة السائلة كوقود للسيارة والطائرة والقطار والسفينة اللهم الا اذا حدث تقدم تكنولوجى لا نعرفه حتى الآن . ومن هنا فان الدول التى لديها بترول اذا استطاعت أن تحتفظ به للمستقبل فانه سيكون استثمارا عظيما جدا من الوضع الحاضر الذى نجد فيه سعر البترول ضعيفا بالنسبة للمنتجين ورخيصا بالنسبة للمستهلكين .

ويكفى أن أدلل لحضراتكم على التخمين الثانى برقم واحد وهو اننا عندما نقيس الانتاج بالنسبه الى المخزون المتيقن نجد أن الدول العربيه لديها مخزون يمثل ١٦٪ من المخزون العالمى . فى حين نجد ان انتاجها يمثل ٤٠٪ من الانتاج العالمى . ومن ثم فان هناك عملية استنزاف للمخزون من البترول العربى اسرع من المتوسط العالمى . وبمعنى اوضح ان الدول المستهلكة تريد أن تتسفط مخزون ابترول العربى واذا كان هذا الوضع بالنسبة للدول العربيه المنتجة للبترول فان الوضع البترولى بالنسبة لمصر اسوأ لان المخزون لا يزيد عن ١٠ أو ١٥ ضعفا للاستخراج — ونتمنى من الله أن يرزقنا باكتشافات جديدة — وبذلك فنحن نستنزف ثروتنا البترولية بأسرع من المعدل العربى العام الذى هو يمثل ٣ أمثال المعدل العالمى . هذا بالاضافة الى اننا فى مصر محتاجون له فى الوقت الحالى وليس لدينا قدرة على تخزينه لمدة خمس او عشر سنوات قادمة فى حين نجد ان الدول العربية الأخرى لديها امكانية تخزينه .

واذا كان فى ذهننا انه توجد بعض مواد الطاقة البديلة للبترول كمنتج للكهرباء مثل الفحم أو الطاقة النووية — والتى اثير حول استخدامها مخاوف كثيرة — فان بالنسبة لى عندما أعرض استراتيجية فيجب ان انظر اذا كان البترول مستقبله كبير جدا ورصيدى منه قليل والبديل سواء الفحم او الطاقة النووية متوفرة حاليا بسعر البترول او اعلى قليلا فانه يمكن أن ندخل هذه البدائل من الآن واننى اذا ادخلت هذه البدائل من الآن فاننى استفيد بشيئين :

الأول — هو اننى بدلا من ان استخدم فى القاعدة الانتاجية البترول فقط فانه يمكننى ان استخدم البترول والفحم والطاقة النووية .. الخ . وبذلك فاننى اعرض القاعدة الانتاجية الى شىء من الضمان اكثر .. وفى نفس الوقت فان كل برميل بترول يؤخر استخراجه فانه سياتى الوقت الذى سيكون سعره اعلى بكثير من الوقت الحالى .

الشىء الثانى — ان هذه النظرة المستقبلية لاستخدام بدائل البترول فانه سوف يصدر بشأنها قرارا وهذا القرار بالتالى سوف تدخل فيه عوامل أخرى مالية وسياسية وعسكرية ... الخ ، لأن نوع الدراسات المستقبلية التى نحن فى حاجة اليها تحتاج الى العديد من القرارات . فمثلا اذا قلنا باستخدام بديل للبترول حتى نتمكن من تخزين جزء منه فانه فى هذه الحالة نحتاج الى عمل صناعات ونمو حضرى يكون أقل اعتمادا على البترول وخصوصا فى عمليات النقل بجميع أنواعها من آلات وقوى محركة لأنها لا تستخدم اساسا الا البترول — وان كانت هناك بعض السيارات تعمل بالغاز — فان مثل هذا القرار يستتبع صدور قرارات كثيرة حيث التوطن الصناعى واختيار انواع الصناعات ، والاستثمار .. وعلى كل فان النظرة المستقبلية للطاقة قد تكون لها أهمية أيضا اذا نظرنا الى نظرة مستقبلية فى اتجاه الغذاء أو فى اتجاه السكان أو فى اتجاه مستوى الاستهلاك.. وهذه من ضمن النقاط التى ركزت عليها وقلت بأنها منعدمة واذا وجدت فاننا نجدها غير واضحة .

وزارة الكهرباء منذ عدة سنوات قامت بعمل تقدير لنمو احتياجاتنا من الكهرباء وتوصلت الى رقم — فى رأى الكثيرين — أنه مرتفع جدا ومع ذلك فهى ما زالت تسير على اساسه برغم كل الرجوات التى قدمت الى وزارة الكهرباء بضرورة مراجعة هذا الرقم . ومنذ شهرين جاءت بعثة فرنسية لأجل أن تضع تقدير جديد .. المفروض اننا عندما نضع تقديرات مستقبلية فاننا لا نضعها مقدسة كقرآن لا تقبل التعديل مطلقا ولكن لابد من مراجعتها مرة واثنين وثلاثة ونرى العوامل التى حدثت وبذلك تبقى عملية النظرة الى المستقبل فى مختلف الاتجاهات .

ومن ثم فان الموقف البترولى يمكن تلخيصه فى ثلاث نقاط هى : أن هذا المستوى من الأسعار لا ينتظر ان يتغير قبل أربع او خمس سنوات تغيرا كبيرا . يتلو ذلك أن هذه المسألة ليست مسألة أزمة حالية وغدا سوف تنفرج « ان هذه الأزمة بالنسبة لمصر قد اثرت على موارد النقد الأجنبى — وعلى تحويلات المصريين الذين يعملون بالخارج ، بالاضافة الى رجوع كثير من العمال الذين يعملون فى دول البترول واننى لا اعرف — حتى الآن — من يقوم بدراسة هذه الهجرة العكسية التى حدثت فى مصر والى أين يتجه هؤلاء العمال هل يتجهون الى مصانعهم ؟ أم يعودون الى القرى التى هاجروا منها ؟ أم يعودون الى مهنهم الأصلية ؟ أم انهم رجعوا من الخارج ومعهم اموالهم جعلتهم يتجهون الى اتجاهات أخرى ؟ هذه الأسئلة

تحتاج الى دراسة للاجابة عليها ولا أعرف حتى الآن من يقوم بها .

الاقتصاد المصرى فى السنوات الأخيرة — كما هو معلوم — يدور حول محور سعر البترول وكمية تصديره لأنه أصبح احد المصادر الرئيسية للاقتصاد المصرى .. فمنذ حوالى ٤٠ عاما كان سعر القطن وكمية تصديره هو المحور الذى يدور حوله الاقتصاد المصرى . وكانت مصر فى الثلاثينات والأربعينات تهتم ببورصة القطن فى ليفربول حيث كان سعر اللبره (الرطل) من القطن السكاريدس يعتبر الترمومتر الذى يقيس الاقتصاد المصرى ، لأن القطن كان السلعة الأساسية التى تصدرها مصر وبالتالى فان سعر تصديره يتحكم فى الحركة الاقتصادية التى كانت تدور حول هذا السعر ... والآن رجعنا الى نفس المسألة مع استبدال القطن بالبترول .

واذا رجعنا الى الماضى فاننا نجد ان هذه ليست أول مرة تجابه فيها مصر انهيارا لأسعار التصدير الأساسية ، فقد حدث منذ حوالى ١٢٠ عاما وفى عهد الخديوى اسماعيل عندما توقفت الحرب الأمريكية الأهلية . وكانت أمريكا لم تستطع فى فترة الحرب ان تقوم بتصدير ما تنتجه من قطن وسكر الى الأسواق الأوربية وهما سلعتان أساسيتان فى الاقتصاد العالمى وبالتالى تحولت هذه الدول الى استيراد القطن والسكر من مصر .. وكان محمد على قد اهتم بمشروعات الرى فى الثلاثينات من القرن الماضى وعندما جاءت الستينات بدأت هذه المشروعات فى أن تعطى ثمارها فحصل توسع كبير فى انتاج القطن والسكر . كما أهتم الخديوى اسماعيل باصلاح الأراضى لزيادة زراعة هذين المحصولين وأصبحت مصر لديها انتاج كبير من القطن والسكر .. وفجأة توقفت الحرب الأهلية الأمريكية وتدفق المخزون الأمريكى من القطن والسكر على أوربا فأغرق أسواقها وبالتالى هبطت أسعار القطن المصرى الى الأرض وكذلك السكر وكانت هذه من ضمن الأسباب الخارجية للأزمة المالية المصرية فى أواسط القرن الماضى . ولم يستطيع الاقتصاد المصرى أن يواجه انهيار أسعار المواد التصديرية الأساسية بدون بديل داخلى يقاوم مثل هذه الصدمة .

بالطبع حضراتكم تعلمون هذا التاريخ الطويل وانه كان هناك ما يسمى بصندوق الدين وكان فيه احتلال .. الخ . ولم يكن هذا بسبب هبوط الأسعار فقط وانما نتيجة لمجموعة عوامل اخرى وبالرغم من انه لا يوجد حاليا صندوق الدين الا أن الصحف تطالعنا يوميا بأخبار عن مفاوضات مع صندوق النقد الدولى وان هناك تقدما كبيرا فى هذه المفاوضات .. نفس المسألة فانه نتيجة لهبوط الايرادات من النقد الأجنبى فاننا نبحث عن قروض — وبالطبع توجد مجهودات أخرى كثيرة يمكن ان تواجه مثل هذا الهبوط مثل زيادة الانتاج ، وتخفيض الانفاق ، وترشيد الطاقة ، واعمال الدعم .. الخ هذه الكليشهات التى نسمع عنها كثيرا — وانما التصرف الحقيقى الذى يحدث حاليا وتبذل فيه مجهودات كبيرة ونرجو أن تكلل بالنجاح اننا نطلب من صندوق الدين أو صندوق النقد أن يعطينا ٣ بليون دولار نفك بهم الأزمة الحالية ، وأن يعطينا شهادة بأننا ناس كويسين حتى يمكن أن نحصل على قروض من جهات أخرى لكى نسدد الدائنين . ثم نرجع بعد ذلك مرة أخرى للتصرفات الداخلية ونشتكى من عدم وجود فلوس .. هذا باختصار الموقف الحاضر بلغة مبسطة .

وبالمناسبة فانه منذ عشر سنوات طلب أحد رؤساء الوزراء المجتهدين من السادة الوزراء بأن يكتب كل منهم الانجازات التى قامت بها وزارته وذلك لتحضير (خطبة العرش) أى بيان الحكومة الذى سيلقى على مجلس الشعب .. وقد جاءت انجازات وزارة الاقتصاد عبارة عن كشف يقول فيه الوزير أنه تم الحصول على قرض من جهة كذا بمبلغ كذا ، كما تم الحصول على قرض من جهة كذا للمشروع الفلانى بمبلغ كذا فتساءل رئيس الوزراء هل « شغلة » وزير الاقتصاد وانجازاته هى الحصول على قروض ؟ وللأسف نحن الآن نسير فى هذا الاتجاه لمعالجة الاقتصاد القومى ونبحث عن قروض خارجية — وبالنسبة للقروض الداخلية فهذا أمر آخر فنحن مستمرين فى تمويل التنمية منذ سنوات على القروض الداخلية من استثمارات صندوق التأمين وصندوق المعاشات فهما الموالين الحقيقيين لاجزء المحلى من خطة التنمية فى القطاعين العام والحكومى .

أما الحصول على قروض خارجية سواء كانت

عسكرية أم مدنية فانها يمكن أن تخفف الأزمة بما نحصل عليه من صندوق النقد ولكن هل نستمر فى سياسة الاقتراض وما يتبعه من آثار — لا داعى لذكرها — لأنه غير صحيح ابدا ان اقول بان الذى يعطى قرضا لا يشترط شروطا غير الشروط المالية وقد ذكر رئيس الجمهورية فى حديث له « من لا يملك قوت يومه لا يحكم أمره » قالها مرة واحدة ولم يكررها لأن تكرارها مؤلم ولكنها حقيقة نعرفها جميعا فنحن لا ندفع الثمن ماليا فقط بل هناك اثمان كثيرة تدفع بسبب القروض التى نحصل عليها .

ذكر فى احد الاجتماعات أمام المهندس وزير الصناعة ان الدكتور القيسونى قال بان الدول النامية لابد وانها تقترض .. نعم اننى اقول لا مانع من استمرار القروض اذا امكننا توفير شرطين أساسيين هما :

اولا — ان نحسن استخدام القروض والا نبذر فيه . **الثانى** — القدرة على سداد القرض . لأن الدنيا كلها تسير طبقا لسياسة الائتمان . فالتاجر الذى يريد أن يفتح متجرا فانه يذهب الى البنك ليقترض من البنك الذى يتحقق اولا من انه سوف يستخدم القرض على أحسن وجه وذلك عن طريق دراسة المشروع ، ثم يحدد البنك موعد سداد الأقساط . وبذلك يكون التاجر مستفيدا والبنك هو أيضا مستفيد . لذلك فاننى اتفق مع القول الذى يقول باستمرار القروض اذا أمكن توفير هذين الشرطين .. وواضح اننا حتى الآن لم نتمكن من توفير هذين الشرطين وبذلك يكون القرض فى هذه الحالة عبئا ليس فقط على الاقتصاد وانما على المجتمع كله . ومع ذلك فانه لا تكاد توجد سياسة بديلة لدينا عن الاقتراض .

الملاحظة الثالثة — وهى عن هبوط حصيلة النقد الأجنبى الذى أعطى السيد رئيس الوزراء أرقاما عنها ونشرت فى الصحف . اثرها ليس فقط اثر سياسى بالنسبة للمقرض سواء كان دولة أم جهاز .. وانما لها آثار كثيرة داخلية ، وقد تكون الآثار غير المباشرة لنقص النقد الأجنبى من مستوى الى مستوى اقل ، اخطر بكثير من الآثار المباشرة التى قد يشترط تنفيذها صاحب القرض — وربما لا يطلب **واهم هذه الآثار ما يلى :**

١ — أن هناك خطورة على القدرة الانتاجية الحالية ان لا تستمر لنقص الخامات ، أو قطع الغيار ، او المواد ، او التجديد ، او الأسمدة والمبيدات ... الخ . لأن الانتاج الزراعى والصناعى وانتاج النقل والانتاج الخدمى كل ذلك يقوم على مكونات لازمة يوميا فاذا حدث خطورة نتيجة لنقص هذه المستلزمات فان الانتاج سوف يقل مما قد يؤدى الى اختناقات فى بعض النقاط يمتد اثرها الى دوائر أوسع . ولذلك فان الهم الأكبر لكل مسئول فى الدولة حاليا هو المحافظة على الانتاج وتوفير كل ما يلزم لاستمراريته من الطاقات القائمة .

٢ — أن الأولوية المتفق عليها فعلا أن تكون للاستهلاك فى امور النقد الأجنبى .. وعندما نطمئن الى النقد الأجنبى اللازم للاستهلاك فان الدولة — على ما اظن — اعطت أولوية ثانية للخطة لأن الخطة معتمدة على قروض ، والذى يقرض لا يقرض أمواله من أجل أن نستورد خامات للصناعة بل انه يقرض لأجل اقامة مشروعات معينة تحتاج الى مواد وخامات واجهزة تصدر من عنده .. ومن هنا نجد ان القرض — فى كثير من الأحيان — عبارة عن وسيلة لتشجيع التصدير من الدولة المقرضة اكثر من انه استثمار للدولة المقترضة . ولو أن الدولة المقترضة اعترضت على اقامة مثل هذه المشروعات فانه يمتنع عن اعطاء القرض .. وعلى هذا الأساس فان الحكومة ليست حرة فى تغيير كثير من مشروعات الاستثمار لارتباطها بقروض وبتصدير من الجهة المقرضة .

لقد اعطى الدكتور السلمى ارقاما عن مشروعات الاستكمال بلغت حوالى ١٦ بليون والاحلال والتجديد حوالى ٨ آلاف مليون .. والذى حدث فى هذا الشأن أن وزير التخطيط اعان انه سوف لا يعطى استثمارات لمشروعات جديدة وانما سيعطى فقط لمشروعات الاحلال والتجديد او مشروعات الاستكمال لأن هذه المشروعات لها أولوية ، فتحولت بقدرة قادر كل الطلبات الى مشروعات احلال وتجديد واستكمال . ومن الغريب جدا أن مشروعات الاستكمال من المفروض أنها تنخفض نجدها تزيد .

٣ — ان هذا يعنى وجود خطورة كبيرة على الاحتمال الثالث والذى له أولوية وهو المواد

والخامات والمعدات اللازمة للمحافظة على الانتاج، وأنه لا يوجد أحد لكى يدافع عنها سـواء من المقرضين الذين يعطونا اموالهم أو من المسئولين الذين يحافظون على الأمن فى الشارع .. أما فيما يختص بالآلات والمعدات فيمكن التصرف بالنسبة لها .. فمزارع الدواجن يمكن أن تنتظر كذا شهر دون أن يكون لديها أعلاف مما يؤدى الى اغلاقها بعد أن صرفنا عليها ملايين الجنيهات ، فان هذا لا يهم انما المهم هو أن تنفق الاستثمارات الجديدة فى انشاء طريق دائرى وكبارى علوية وموانى واقامة مبانى .. فكلها مشروعات كويسة لأن عملية استيراد الأسمنت عظيمة جدا ، وهى من أحسن العمليات التى حصلت فى الفترة الأخيرة فى دولة بها امكانيات أن تنتج وتصدر أسمنت من عشرين سنة .

٤ ــ هناك آثار غير مباشرة فان حديث السيد وزير الصناعة عن الخطة القادمة ، وعملية حصر الطاقات العاطلة حتى يمكن اعطاؤها أولوية فى الخطة القادمة ، وحصر الاستيراد وما يمكن تصنيعه من السلع والمنتجات المستوردة محليا ، والعمل على تقوية القدرات المحلية لانتاج المعدات والآلات .. أيضا كاستبدال الواردات ، وأنه يرى أن الجزء الأكبر من تمويل هذه المشروعات سيكون مخصصا للقطاع الخاص ــ وقد تشكك البعض فى مدى اقبال القطاع الخاص على الاستثمار فى هذه المشروعات ، وماذا يحدث لو لم يبادر القطاع الخاص ــ لسبب أو لآخر ــ بتنفيذ هذه الاستثمارات ؟ أننى بذلك أود أن أوضح لحضراتكم مدى ترابط هذه العملية بعضها ببعض وبالطبع التخطيط الصناعى وما ذكره السيد الوزير له محذرات كثيرة .

أما بالنسبة لسياسة احلال الواردات فانها لم تكن فى يوم من الأيام سياسة صناعية مقبولة فى أى مكان بالعالم وحدها مطلقا .. فلقد عملت ١١ سنة فى الأمم المتحدة وكانت وظيفتى دراسة الخطط الصناعية للدول المختلفة وكيفية معاونتها ، وسياسة احلال الواردات دون تقوية للقاعدة الصناعية المحلية ،ودون استنفاذ قدرات التصدير السلعى من أخطر السياسات أن كانت ناجحة فماذا يكون الحال اذا لم تنجح ؟ واذا رجعنا الى الخطة الصناعية الأولى التى وضعت فى عهد الأخ عزيز صدقى فاننا نجد أنه كتب أمام كل مشروع من المشروعات التى تضمنتها هذه الخطة بأنه سيتم عن طريق هذا المشروع احلال واردات مقدارها كذا .. واذا نظرنا الى احلال الواردات الذى ورد بالخطة فانه كان سيجعل مصر مصدرة بعد خمس سنوات. ومع ذلك لم يحدث هذا .

٥ ــ لقد كان السيد وزير الصناعة واضحا ايضا فى نقطة الادارة الصناعية وذكر بأن هناك معوقات حقيقية ، ومدى امكانية التغلب على هذه المعوقات فى ظل النظم والأوضاع القائمة . كما تحدث السيد الوزير فقال لا أظن بأن القطاع الخاص أكفأ من القطاع العام وعنده امثلة كثيرة تدل على أن القطاع العام أعلى كفاءة وانما لم يظهرها وشاع عند الجميع بأن القطاع العام غير كفء وهو يرى أنه علىكفاءة أكثر مما يذاع عنه وان القطاع الخاص ليس على الكفاءة التى يقال عنها وانما الأمر محتاج الى اجراءات .

وقد أوضحتم حضراتكم فى الجلسات المختلفة ذلك بذكر أمثلة فعلية لحالات ادارية فى ظل الأوضاع القائمة حاليا وقد تكون كما ذكر الأخ الدكتور زكريا جاد بأنه ليس من الممكن القول بامكانية تكرارها فى كل مؤسسة وانما هناك مؤسسات كثيرة يبدو أن هناك مجالات للتحسين فيها . وقد ورد بالورقة التى تناولت اتجاهات المؤتمر .. ان كل مدير مهما كان الأمر عنده مساحة معينة من التصرف يستطيع أن يحسن فيها الموقف ولو جزئيا ، ولا يصح أن يتقاعس عن محاولة هذا التحسين استنادا الى انتقاد الأوضاع السياسية والخارجية .. وقد كان السيد الوزير واضحا فى هذه النقطة .

ومن الأمثلة الأساسية فى هذا المجال .. فمنذ سنوات كان نقيب الأطباء المرحوم الدكتور رشوان فهمى وكان أول مدنى ساند ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ وهو الذى كان وراء البرقيات التى أرسلت من جامعة الاسكندرية تأييدا للثورة فى الوقت الذى كان فيه كل فرد يضع يده على قلبه هل يهنىء الثورة أم لا ؟ .. وفى احدى جلسات نقابة الأطباء انتقدت ادارة القصر العينى ــ وكانت دائما محل نقد ــ فوقف الدكتور رشوان فهمى وقال والله اذا الدولة أعطت القصر العينى السلطات والحرية للعمل كالحرية التى اعطيت لقناة السويس فاننا

نستطيع أن ندير القصر العينى أحسن من قنـــاة السـويس ، فتحمس بعض الحاضرين وقالوا يا حضرات الأطباء لازم أن تصفقوا لحضرة النقيب فتصفق ثلاثة : : فوضعوا الثلاثة تحت الحراسة هم ورشوان فهمى لا لسـبب الا أنهم أيدوا ما قاله رشوان فهمى : : هذا هو جو الحوار الذى كنا نعيش فيه : : المهم الآن وبعد وفاة رشوان فهمى جاء عميد كلية الطب الدكتور هاشم فؤاد وبدون أى قرار أو قانون جديد ـ يقال عن حق ـ انه استطاع أن يحسن ادارة القصر العينى تحسينا كبيرا .

لذلك فانى اضم صـوتى الى الأصـوات التى قالت بأننا عندما نتحدث عن المناخ والتنظيم فليس معناه استحالة التحسـين ، او اننا لا نحاول ان نحسـن فى حدود الامكانات التى امامنا . واننى ضربت المثل بالقصر العينى ـ باسبقية عن الأمثلة الأخرى ـ لأنه تم بدون اية اعتمادات اضـافية او تغيير فى القواعد وانما مجرد تنفيذ للائحة القائمة . ويجب أن نأخذ هذا المثل كتشجيع على اننا نتجه الى تحسـين الادارة وفى نفس الوقت نتجه الى الدعوة لتحسين المناخ .

الملاحظة الرابعة ـ وهى عودة الى موضـوع المناخ الذى تحدثت عنه فى الجلسة الماضية وتحدث بعدى الدكتور يحيى الجمل وقد حدد بعض النقاط التى تدل على صفات المناخ العـلم الذى نعيش فيه ، كما تحدث الدكتور نجيب اسكندر ، وهناك ورقة قدمها الأخ على ادريس ونوقشت فى احدى المجموعات ـ وعلى ما اظن سوف تصـدر بعض التوصيات والايضاحات فى هذا الشان ـ ولقـد صورت لحضراتكم المناخ صورة كاريكاتورية شوية وانما فى رأيى هى الصحيحة .

الصورة مكونة من العقد الاجتماعى واستراتيجية التنمية المتبعة فعلا ـ وليست المعلنة ـ والعقـد الاجتماعى مكون من مادتين اثنتين فقط : **المـادة الأولى** ـ على الحاكم ـ أيا كان مديرا أو رئيس مجلس ادارة ـ ان يرضى المحكوم ويعده بما يمكن أن يعد به ، ويقدم له الخدمات ، ويتهاون معه فى تنفيذ القوانين واللوائح وتحصيل الضرائب ـ اذا ازم ـ واذا كان المحكوم غير راض بذلك نسترضيه . فهى سياسة ارضاء واسترضاء ، ولين من الحاكم نحو المحكوم لأن هذا فيه تكافل ومبادىء ومساواة .

المادة الثانية ـ على حضرة المحكوم أن يطالب بما يريد ولا ينتظر ان يتحقق له كل ما يطالب به ـ وانما ممنوع عليه منعا باتا ان يهاجم الحاكم ـ اى لا يتحدث فى السياسة او نظام الحكم ـ هذا هـو العقد الاجتماعى الذى نسير عليه .

ومن الأمثلة على ذلك هناك وزير للتربيـة والتعليم ـ وهو رجل فاضل جدا جدا ـ طـول الوقت الذى يمكنه بالوزارة يقول لا يصح أن تكون هنـاك دروس خصوصية ، ولابد من مراقبـة المدرسين ، وتطهر المدارس .. وعندما يذهب الى المنزل يطلب منه ابنه نقودا للدروس الخصوصية فيعطيه . واذا سئل لماذا هذا التصرف ؟ فيقـول هو ابنى الذى سيدفع الثمن !! والسبب فى ذلك انه عندما يكون فى الوزارة فانه يعتبر حاكما فيتبع اللين والخدمات وينفذ المادة الأولى من العقد . وعنـدما يرجع الى بيته يصبح ـ هو نفسـه ـ محكوما فيتصرف وفقا للمادة الثانية من العقـد .. وليس هذا خاص بالوزير بل نحن جميعا كذلك ، فالمدير والغفير فى عمله يقول لا يصـح ولا يجوز وعندما يذهب الى منزله يبدأ فى تسيير أموره بصورة أخرى حسب المادة الثانية .

وهذا تفسير الى حد كبير اننا فى جلسـاتنا الرسـمية نتحدث حديثا معينا وعندما تنتهى هذه الجلسة ونخرج نتحدث حديثا آخر . ففى جلساتنا الخاصة كلام وفى جلساتنا العامة كلام آخر ، لأننى فى الجلسة الخاصة محكوم واشتكى من الأسعار ومن غيرها واطالب باشياء كثيرة جدا . وعندما اذهب الى عملى صرت حاكما وعلى تنفيـذ المادة الأولى فاقول وسنعمل على كذا وكذا ، ونؤكد كذا وكذا ، والمستقبل كذا وكذا وسوف نرفع العبء عن كاهل الجماهير .

هذا ما نص عليه العقد الاجماعى وللتاكيد تضاف **مادة ثالثة** هى « على جميع الحاكمين والمحكومين تنفيذ هذا العقد » .. أما عن كيفية تنفيذ هـذا العقد فانه يمكن الرجوع الى النقاط السـبع التى ذكرتهـا فى محـاضرتى السـابقة عن « اثر الاستراتيجيات التى اتبعت على الانتاجيـة » لأن هذه النقاط السـبع هى اللائحة التنفيذية لكيفية تنفيذ العقد الإجتماعي .

والخلاصة لدينا عقد اجتماعى الحاكم له فيه مسئولية وحقوق والمحكوم له حقوق وليس عليه مسئولية وهناك استراتيجيات لتنفيذ هذا العقد ، اما ما يقال وما ينشر فان هذا موضوع آخر . لأن كل ما فى هذا العقد الاجتماعى المكون من المواد الثلاثة والاستراتيجية المكونة من سبع نقاط هو الذى اتبع ويتبع . أما الأشياء الأخرى كعدم تنفيذ لبعض القوانين ، وعدم مسايرة التعليم لحاجة المجتمع ، وانخفاض الخدمة بالمستشفيات .. الخ. فهذا تعميم يجب الا يؤخذ حرفيا وانما هو التعميم الغالب .

السؤال الآن .. هل الأزمة او « الموقف » سوف يغير من صيغة العقد ومن الاستراتيجية التى التزم بها العقد أم لا ؟ هذه هى النقطة الأساسية التى يجب أن نتحدث عنها لأنه اذا كانت هذه الأوضاع الطارئة خلقت ظروف ضغط وظروف انتباه تجعلنا نعيد النظر — حقيقة — فى الاستراتيجيات التى كانت متبعة فعلا — منذ سنة ١٩٣٥ وليس الآن فقط — لأن هذه الاستراتيجيات ليست متبعة اليوم بل نحن خلال ثلاثين او اربعين سنة بنينا هذا كأسلوب فى الادارة والعلاقة بين الحاكم والمحكوم وارتضيناه ونفذناه .. هل الظروف الجديدة ستجعل من الممكن التوصل الى عقد اجتماعى جديد أحسن من العقد السابق، والى استراتيجية أحسن أم لا ؟

نرجو أن تكون هناك عوامل تؤدى الى هذا التغيير والتحسين .. والذى يوضح شدة هذه العوامل حاليا هو **الضغط الخارجى** . فأصحاب القروض والهيئات الدولية ، والناس الذين لديهم مصلحة فى أوضاعنا يحدثون ضغطا والحكومة تتفاوض معهم ونحن نرجو أن رؤوس الأموال والتكنولوجى الأجنبية أن تستمر فى معاونتنا ، ونرجو أن نفتح أسواقا لصادراتنا .. فهناك ضغط خارجى سواء مالى أو اقتصادى أو اجتماعى وقد يمكن تحت تأثير هذا الضغط أن يحدث شىء من التغيير والحكومة تشعر بأن عملية الضغط التى جاءت مع احتمال الاتفاق مع صندوق النقد الدولى قد يكون لها مكون شعبى كبير . ولذلك فانها سوف تعلن الاتفاق الذى ستتوصل اليه على الشعب .

كما يوجد **ضغط داخلى**. واعتقد بأنه هو الضغط الأساسى — وهو أن نظرة الشباب فى رأيى أسلم جدا من نظرتنا نحن الكبار . فالشباب فى هذا البلد — مع كل ما يقال عنه — أيس أمامه الا أن يجابه الواقع أما نحن — الى حد كبير — نعيش فى الماضى ، وأن محاولة الشباب الأولى هى أن يدخل فى المجتمع القائم ويستفيد من الانحرافات التى فيه ويبحث عن شركة او بنك يتعين فيه او يسافر الى دول البترول . والذى ينجح فى الوصول الى مكسب كبير عدد قليل أما العدد الأكبر فهو مطحون فعلا ليس فقط ماديا وانما أيضا معنويا .. لذلك فانى اقول بأن هذا الشباب سيكون عاملا من عوامل الضغط فى التغيير ، وقد لا يكون هذا الضغط منظما وقد يكون ضغطا عشوائيا او منحرفا وانما فى النهاية لابد أن يصل الى تغيير حقيقى ونرجو أن يكون الى الأحسن .

العامل الثالث من عوامل التغيير الى الأحسن — وان لم تشعر به — هو وجود ١٠٠ الى ٢٠٠ قنبلة ذرية فى اسرائيل .. منذ أربعين عاما ونحن غير متأكدين هل توجد قنابل ذرية لدى اسرائيل أم لا ؟ ولكن اتضح الموضوع حاليا — وعلى ما أظن أن هذا من فعل اسرائيل نفسها لأنها تريد أن تظهر انها متفوقة عن كل العرب ليس عسكريا فقط بل ذريا أيضا — ولقد قرأنا فى المذكرات التى تنشر انه فى حرب سنة ١٩٧٣ كان هناك احتمال باستخدام القنبلة الذرية الاسرائيلية .. واننى عندما اتحدث عن مستقبل البلد أقول باننا متخلفون تكنولوجيا تخلفا كبيرا لدرجة ان كيانى فى خطر وليس فقط عدم وجود مسكن او رغيف العيش بل وجودى اصبح فى خطر ، وهذا يضيف عاملا من القلق السياسى سيكون صعب على اى جهاز فى الدولة أن يجابهه الا بتصرفات حقيقية قد تتضمن بعض التغييرات فى الاستراتيجية .

العامل الرابع يتمثل فى الزيادة السكانية المستمرة وهذه تعمل ضغط غذائى — وكما ذكرت لحضراتكم فى العام الماضى — اجابة عن سؤال للأخ احمد سرور نائب رئيس جامعة القاهرة الذى قال فيه بأن حديثك معناه اننا لن نصل الى اكتفاء غذائى ... فأجبت بأننى لم ار امامى مشروعا مدروسا علميا يوصلنى الى الاكتفاء الغذائى .. فطلبت من سيادته مثل هذا المشروع حتى يمكن الاطلاع عليه وانا اقول رأيى أما اذا كنا نتحدث طول اليوم عن مشروعات

ـ ولو فى المستقبل ـ لم توضح درجة الأمن الغذائى التى نصل اليها فانه يجب عليك تقديم الدليل لانه ليس فى يدى هذا الدليل .. فهل هناك مشروعات ـ ولو فى المراحل الأولى ـ بالنسبة لهذه القضايا المصيرية للشعب سواء الشباب ، أو القروض واعمالها ، أو القنبلة الذرية والتسلط الاسرائيلى ، أوالاكتفاء الغذائى .

واخيرا فاننى اقول بأن الحل فيما نسميه استراتيجية التنمية تقام أساسا على القوى البشرية وبمعنى آخر الاستفادة القصوى من القوى البشرية لانها العنصر المتوافر لدينا حيث لا يوجد عندنا أرض كثيرة ، أو بترول كثير ، أو موارد طبيعية غنية مثل الدول الأخرى . كذلك ليس عندى نقود بل اننى افترض .. فالمفروض أن أنظر الى العنصر وانميه ، وعلى راى المثل الذى يقول « اللى تغلبه العبه » والذى نستطيع أن نغلب به هو العنصر البشرى تعليما وتثقيفا وتنظيما وادارة فاننا ندير لكى نستغل القوى البشرية اكبر استغلال . ويمكن استغلال القوى البشرية بثلاثة طرق هي :

الطريق الأول ـ هو تصديرها الى الخارج مثل العمال المصريين الذين سافروا دول الخليج على أساس أن يجولوا فلوس .. وهذا تصدير غفل .

الطريق الثانى ـ هو تشغيلهم داخليا ويفيض من انتاجهم ما يصدر . وبذلك يكون تصدير قدراتهم على شكل سلع .

الطريق الثالث ـ هو رفع قدرتهم الذهنية والعملية بحيث انهم لا يصدرون سلعا بل يصدرون فكرا وعلما .

هذه هى الأنواع الثلاث لاستغلال القوى البشرية . والنوع الأخير وهو تصدير العلم والفكر هو ما فعلته سنغافورة منذ عشرين عاما ، وهى تعتبر مصدرا كبيرا من مصادر التصدير « التقدم التكنولوجى » وما يرتبط به من أشياء ـ هذا هو المصدر رقم ٢ أما المصدر رقم ١ فكان قبل ذلك بناء واصلاح السفن ـ سنغافورة ليست بها ماء أو نور أو كهرباء أو أرض زراعية أو بترول بل فيها قوى بشرية .. قد يقال بأن سنغافورة صغيرة . فلقد ذكرت من قبل كوريا التى من المنتظر أن تكون الدولة رقم ١ فى بناء السفن بعد ما تخلت اليابان عن هذا ، وبعد أن زحزحت انجلترا ايضا . فكوريا ابتدأت معنا أو أقل منا واصبحت أعلى منا بكثير وما زالت تنظر فى المستقبل الى مستويات أعلى .

ومصر لديها قوى بشرية فلابد أن تضع كل مجهوداتها واولوياتها واهتماماتها فى استغلال هذه القوى البشرية ليس من أجل أن تؤكلهم أو تشربهم أو تنشىء لهم السيرك القومى .. لا . بل من أجل أن ينتجوا .. واننى لا أتصور أن جهاز التعليم فى مصر صالح أبدا ، وأن « سيدنا » الذى كان يعلمنا فى الكتاب عندى أحسن من مئات الألوف الذين يتعلمون فى المدارس الابتدائية ـ مهما قل رجال التربية لأن أملى النتيجة . فكلنا زمان كنا منضبطين فى مواعيد عملنا ، واعرف أن مفتش المالية عندما كان يقوم بجرد خزينة لموظف اذا وجد مليم زيادة يعاقبه وليس مليم نقص فقط ، لأن الزيادة والنقص معناهما أن الخزينة غير مضبوطه . الآن تطالعنا الصحف بأرقام اختلاسات ضخمة .. فهل الأمور سليمة ؟ ومن هنا فاننى ارجع الى المادة الأولى من العقد الاجتماعى فأقول مضبوط هى سايبه . كما اعلن السيد وزير الزراعة انه تم التجاوز والتصالح بشأن ٦٠ الف قضية .. فمن أين تشغل الدولة بقضايا وتصدر قانون ثم لا تنفذه ـ واننى كمحكوم لو نفذت لكنت عبيطا كما أننى لا أنفذ القوانين الأخرى لأن الحاكم سيضطر الى اعفائى من العقاب .. ومن هنا كانت عمليات وضع اليد ، ومنازعات . وكنت أشرح هذا الكلام لبعض الزملاء فذكرونى باغنية كانت منتشرة منذ فترة وهى « لا صوت يعلو فوق صوت المعركة » فعدلها وقال الحاصل فى البلد عبارة عن « لا صوت يعلو فوق صوت الهبكة » .

كهربة الريف ..... الى اين .. ؟

الحسابات الأولية ، تدل على أن التوسع فى الطاقة اقل من احتياجات الناس علم ٢٠٠٠ ، وهذا ينطبق على الماء أيضا ... اذن .. ما هو الحل ..؟ وما هى الأولويات .. ..؟