# مقاييس الأداء فى القطاعين العام والخاص

الدكتور
**ابراهيم حلمى عبد الرحمن**

اننى اعتبر ان اختيار جماعة الخريجين لموضوع المؤتمر هذا العام هو جزء من علمية تهيئة قطاع نشأ فى ظروف معينة فى الستينات لمجابهة ظروف تغيرت تغيرا كبير فى السبعينات ، وعملية المجابهة لهذا التغير هى العملية التى دخلتم فيها وستستمرون فى الدخول فيها فهذا المؤتمر حلقة من حلقات المجابهة ٠ كيف يمكن للقطاع العام الذى نشأ فى الستينات تحت نظام مركزى كامل وملكية حكومية وفلسفة اشتراكية ٠٠ الخ هذه الأوصاف وهذه الظروف٠٠فكيف يمكن أن يعيش ويتعايش مع ظروف جديدة التى ليست هى القطاعين الخاص والمشترك فقط وانما هو تغير تام فى سياسة الدولة وفى الأهداف بل وفى المفاهيم بل هى نشاة مختلفة فى جو أصبح الآن متغيرا ؟

**القطاع العام لابد منه :**

ففى الماضى عندما كنا نقول أن هناك صعوبات فأن هذا يعنى المزيد من المركزية ، أو مزيد من الاشتراكية ، وقد كنا نريد تقدم صناعى وتقدم زراعى شديد ٠ أما الآن فالذى أصبح مدللا وعليه التركيز الاكبر هو القطاع الخاص وبخاصة الأجنبى ، فاننى أعتبر بأن الدولة قد غيرت سياستها ، وفى نفس الوقت فالمؤسسات التى نشأت ـ وهى مؤسسات القطاع العام ـ فانها مؤسسات لابد أن تستمر لأنها مؤسسات أساسية ورئيسية ولا بديل عنها ٠ فالقطاع الخاص للآن ولسنوات طويلة لا يمكن أن يحل محل القطاع العام ، فقد يصح أن يحدث تعديل فى الاختصاصات أو فى المسئوليات أو تعديل فى النظم أو فى المرتبات ، وانما القطاع العام كملكية حكومية تحت اشراف الدولة ومباشرتها لابد أن يستمر ٠

ومن هذه النقطة تكون القضية الاولى التى نتفق عليها ان القطاع العام لابد منه حتى فى أشد الظروف حرية وانفتاحا لا فى الدول النامية فحسب بل وفى الدول الصناعية ففى فرنسا نجد أن الجزء الاكبر من قطاع البنوك مملوك للحكومة ، وفى النمسا جزء كبير جدا من القطاع الصناعى ملكية عامة ولو أنه يدار ادارة تشابه الادارة الخاصة ولكنه ملكية عامة • ولا ننسى أن فى الولايات المتحدة وهى قمة الرأسمالية والحرية الاقتصادية فاننا نجد ملكية الدولة ولكن بوسائل مختلفة حيث تكون العلاقة بين الحكومة كجهاز سياسى وبين القطاع الصناعى علاقة وثيقة جدا فى صورها المالية والاستثمارية والتحكمية بشكل كبير • والقطاع الصناعى اليابانى لا أحد يعرف هل هو الذى يدير الحكومة أم الحكومة هى التى تديره ، ولكن الاثنين بينهما ارتباط تام فالتنظيم الصناعى والتنظيم السياسى فى اليابان واضح للجميع بأن هناك اتصالا بحيث يكونا الاثنين جهاز واحدا ، فهذا يسمى بالقطاع الصناعى المتنافس الحر المتقدم ، والثانى يسمى بالجهاز السياسى •

**اطلاق الشعارات :**

فاذا اتفقنا على أنه لابد أن يكون هناك قطاع عام ـ أيا كان شكله ومسئولياته وتصوره ـ يبقى أمامنا هذا التفاؤل الذى درس فى هذا المؤتمر ، وهو القطاع العام الذى وجد بمصر فى الستينات كيف يمكن لهذا القطاع أن يتطور وأن يتعايش وأن يستمر فى أداء واجبه أمام ظروف سياسية واقتصادية متطورة • وكون الجماعة اختارت الدرة وهى القطاع الخاص فاننى أعتبر ذلك أنها عملية جزئية لأنها الدرة المباشرة ، وانما الحقيقية أنتم تعيشون على أساس أن المشكلة التى ندرسها كيف يمكن أن نتعايش مع جو سياسى وجو اجتماعى متغير •

القطاع الخاص الدولة تحاول تنميته ، وهذا ليس معناه الاستغناء عن القطاع العام وانما المبدأ الذى وجد وهو مبدأ الانفتاح الاقتصادى كان كأى مبدأ دخل فى مصر ولكنه دخل بقوة كبيرة جدا وقد يكون من غير دراسة ، فنحن دائما ندخل بشعارات ونسير وراءها وبعد فترة نصحح أو نرى هل صحت هذه الشعارات أم لا ، وفى العادة لكى نخرج من المآزق التى دخلنا فيها نخلق شعارات أخرى ثم نسير وراء هذه الشعارات المختلفة من غير أن نجلس ونتصارح مع بعضنا • فمن الشعارات التى نسير بها الآن هى رفع المعاناة عن الجماهير ونرددها كثيرا فى هذه الفترة ، ولكننى

أريد أن يوضح لى شخص من الذى وضع هذه المعاناة أم نظل طول اليوم نرفع هذه المعاناة ولا نعرف من وضعها ..

واننى أعتبر أن هذه من الصفات الموجودة سواء كانت صفات حميدة أم غيرها ، واننا نأخذ المسائل على أحسن وجه فطالما أن هناك نية لرفع المعاناة .. لماذا لا ترفع هذه المعاناة . وأيضا فان شعار الأمن الغذائى لا نشاهده الا فى الفراخ واللحوم .. وهل الناس جميعهم يأكلون الفراخ واللحوم ؟ فالأمن الغذائى شىء مختلف فكل فرد من حضراتكم يمثل قطاعا من القطاعات فالجميع هنا يعمل فى الأمن الغذائى وبالتالى فان للدولة كلها تعمل فى هذه الناحية . وهذا بالطبع لا يضر أن يكون هناك شعارات من باب التقريب للأمور وخاصة بالنسبة لأذهان العامة ، وأنه اذا كنا نتكلم فى مجال المديرين المتخصصين فانه يجب أن نوضح الأمور لأنفسنا بصرف النظر عن الشعارات العامة التى ترفع والتى لها أغراض انتاجية وأغراض سياسية .. وهذا شىء لابد منه .

**ترتيب الأولويات :**

واننى أعتبر أن أى جهاز سياسى فى أى دولة له أولويات ، فالأولوية الأولى هى الاستقرار اذ لا يوجد جهاز سياسى يضع أولوية قبل الاستقرار لأنه يريد أن يستقر أولا ـ وهذا ينطبق على كل الأجهزة السياسية فى العالم ـ ثم الأولوية الثانية وهى الأمن الداخلى والخارجى ، والأولوية الثالثة هى التنمية . ولذلك فان الجهاز السياسى عندما يجتمع بمن يشتغلون فى التنمية مثل حضراتكم فانهم يكونون فى الأولوية الثالثة ، وهنا يحصل اختلاف فى وجهة النظر والأولويات . ومن ثم فان الجهاز السياسى ـ وهذا ينطبق على الدول الرأسمالية والاشتراكية وغيرهما ـ يعطى أولوية أكبر للاستقرار فالأمن فالتنمية .

بعد ذلك يبدأ الاهتمام بالتنمية اهتماما كبيرا جدا اذا وجد بالتنمية قصورا قد يؤدى الى ضرر بالاستقرار ، وفى هذه الحالة ترتفع التنمية الى المرتبة الأولى فى الأولوية ، وذلك ليس لأن التنمية مهمة ولكن لأنه بدأ يحصل بها عجز أو قصور يؤدى الى عدم الاستقرار أو عدم الأمن ومن ثم ترتفع الأولوية . واذا كنا نحن نعمل بالتنمية ولا نتأكد من صحة هذا فاننا بذلك لا نرى الواقع الذى أمامنا ، والواقع الذى سيظل موجودا

وباستمرار ، فعندما يحدث عجز فى التموين أو فى المواد الغذائية يخشى منه احداث اختلال فى الاستقرار ترتفع عملية سد هذا العجز من عملية تنمية الى أولوية لأن فيه خشية على الاستقرار ٠

المطلوب منا كرجال تنمية أن نقدر هذا ، ولذلك نتكلم عن التنمية بلغتين : لغة فيما بيننا كرجال تنمية بأن نرى رأس المال والعمل والتنظيم والانتاج والتكنولوجيا والتجارة ٠ أما اللغة الأخرى التى يجب أن نتحدث بها وهى التنمية كجزء من العملية السياسية التى فى مبدأها الاستقرار والأمن ، واننى أقول ذلك لأن من أوائل الثلاثينات نشأت مبادىء فى التنمية كشعارات فى مصر ، فقد كنا نعتبر نشر التعليم مبدأ أساسيا ، وكنا نعتبر محاربة المرض والفقر والجهل مبدأ أساسيا ٠ فهذه مبادىء فى التنمية تبناها الجهاز السياسى فى مصر وسار فيها خطوات ولازال الى الآن يتبنى الجهاز السياسى هذه الأهداف ، وانما يتبناها على أساس أنها فى الأولوية الثالثة والتى قد ترتفع الى مستوى الأولوية الأولى عندما توجد لحظات معينة يخشى منها على الخلل فى الأمن أو فى الاستقرار ٠

**قياس الأداء وتطوره :**

الملاحظة الثانية أننا عندما نتحدث فى محيط التنمية فاننا نتحدث عن الأداء وكيف نقيس هذا الأداء ؟ الانتاج والانتاجية ، وانتاجية العامل ، وانتاجية رأس المال ، ثبات الأصول ونموها ، التطور التكنولوجى ، المبيعات التصدير أو التوزيع الداخلى ٠٠ الخ هذه المقاييس المتعارف عليها فى أى مؤسسة اقتصادية أو انتاجية وتختلف هذه المقاييس وفقا للظروف والأوضاع ويمكن بهذه المؤشرات أن تقاس كفاءة الأداء فى المؤسسة ويصح أن تصمم المؤسسة وفقا لنوع العمل الذى تقوم به وللظروف السياسية والاجتماعية المحددة لنشاطها بأن تجعل أى مقياس من هذه المقاييس يرتفع أو ينخفض عنه من وقت الى آخر ٠ ولذلك من المفيد ـ وهذا حدث فى بلاد كثيرة ـ بأن نقيس المقاييس لا بقيمة مطلقة وانما بقيمة نسبية ، كالتغير فى مقاييس الأداء من سنة لأخرى حتى يمكن أن يعرف كيف يسير التغير ٠

واذا نظرنا الى موضوع قياس معدلات الأداء من الناحية التاريخية فاننا نجد أنه بعد الحرب الكبرى فان أوربا كانت مخربة تخريبا تاما وجاء مشروع مارشال وابتدأت الولايات المتحدة الأمريكية ـ والتى كانت

قد تقدمت تقدما كبيرا جدا فى أثناء الحرب ـ تعمل على رفع الانتاج واعادة بناء الاقتصاد الأوربى ، وفى هذه الفترة ـ فترة الخمسينات ـ قامت جهود كبيرة جدا فى أوربا بالانشاء واعادة انشاء الصناعات والاقتصاد الأوربى ، وحدث تقدم كبير فى رفع مستوى الانتاج والانتاجية فى أوربا ٠ وكانت هناك مجموعة من الأمريكان يأتون ليمرون على كل البلاد ليروا حركة التنمية والأداء كيف تسير ٠ وكانت لديهم مقاييس نسبية ومقاييس مطلقة لمعدلات المعدات ٠ ومن ثم فان الذخيرة العلمية التى تجمعت فى الخمسينات بأوربا عن الانتاج والانتاجية فى عملية اعادة تعمير أوربا فانها ذخيرة يمكن لمثل هذه الجماعة أو العاملين فى معاهد الادارة والتنمية أن يقوموا بدراستها وتحويرها الى ما يناسبنا فى مصر ٠

ومن أمثلة هذه المعلومات أنهم كانوا يأخذون جميع مصانع النسيج ويحاولون وضع مقاييس تخص هذا القطاع من الصناعة وبعد ذلك يبوبون ويرتبون هذه المصانع بالنسبة للأحسن انتاجا وهذا الأحسن انتاجا يفوز بجائزة ومن هنا كان هناك نوع من أنواع السبق فى قياس الانتاجية بين المصانع المختلفة ، وهل الانتاجية تأتى عن نتيجة التنظيم أم عن نتيجة التدريب ؟ وكيف يمكن أن نفصل العوامل الجزئية مثل عوامل التكوين الرأسمالى والظروف الجزئية المحددة عن العوامل العامة ؟ وكيف يمكن قياس التغير فى الكفاءة من سنة لأخرى ثم نرجع هذا التغير اما الى الأصول الثابتة فى نفس المؤسسة أو الى ظروف طارئة فى الاقتصاد ٠ اذ قد يصبح مثلا أن يزيد سعر سلعة معينة فجأة فنجد أن المؤسسة التى كانت تربح فى العام الماضى ٣٪ نجدها تربح ٣٠٪ فالمفروض أن مثل هذه العوامل تستبعد اذا أردت قياس انتاجية مطلقة أو انتاجية نسبية من سنة لأخرى ٠ فالذخيرة التى تكونت فى قياس الأداء بالنسبة للمؤسسات المختلفة بأوربا فى الخمسينات أساسا ذخيرة تفيدنا كثيرا لو تدارسناها ٠

**عناصر قياس الأداء :**

ويهمنى هنا أن نعرف ما هو نوع الأداء الذى نقيسه ٠ وبمعنى آخر هل نحن ننسب الى الجنيه ـ أى أداء رأس المال ـ فيكون الانتاج والربح مقداره كذا بالنسبة لرأس المال العامل ٠ ويمكن أن يقاس الانتاج بالنسبة للعامل بمعنى أن هناك كذا عامل انتاجهم كذا وبقسمة الانتاج على عدد

العمال نستخرج متوسط انتاجية العامل · ويمكن جمع هذين العاملين وهما انتاجية رأس المال وانتاجية العامل لأنه أصبح أن ينتج العامل أكثر لأنه يعمل على آلة حديثة فيجمع هذين العاملين ويربط بينهما بأوزان مختلفة وهناك فى الدول النامية انتاجية ثالثة لا تقاس وهى انتاجية الادارة العليا وهى الانتاجية الحيوية للمنظمة ، وانتاجية الادارة هى أصعب أنواع الانتاجيات قياسا ولذلك يصرف النظر عنها كثيرا لا لعدم أهميتها بل لأن قياسها صعب ·

وأود أن أضيف الى المقترحات وحضراتكم تدرسوها بالوسيلة المناسبة هو كيف يمكن قياس انتاجية الادارة الى جانب قياس انتاجية رأس المال التى يسهل الحصول عليها عدديا ، وانتاجية العامل الذى يسهل أيضا استخراجها ؟ وكيف يمكننا أن نفصل العوامل الطارئة من سنة لأخرى لقياس الانتاجية من العوامل الثابتة فى المؤسسة التى نقيس انتاجها بحيث تكون عملية القياس من سنة لسنة وفى نفس الوقت تطهرت من بعض العوامل الخارجية التى قد تكون قد أضيفت عليها ، وذلك مثل تحديد الأسعار أو ارتفاع أسعار الفائدة · فهذه كلهاعوامل تؤثر فى انتاجية المؤسسة كلها وانما هى عوامل خارجة عن ادارة المؤسسة · وعن تنظيمها · والحكومة منذ سنة ١٩٧٠ وحتى الآن قد تأخرت فى بحث كيف يمكن أن تهيىء القطاع العام بظروفه لكى يتعايش ويستمر فى عمله بالنسبة للقطاع الخاص الجديد ، وهذا التأخير تحاول الحكومة تدريجيا التفكير فيه وليس هذا على أساس الغاء القطاع العام بل على أساس تحريره وتطويره ·

**ما يفعله القطاع العام مستقبلا :**

المهم ليس هو أن نتحدث عن الماضى وانما الأهم هو أن نتحدث عن المستقبل · بمعنى ماذا يفعل القطاع العام خلال السنوات العشر القادمة ؟ وما هو مطلوب منه ليس بصورته الحاضرة لكن بالصورة المتطورة ، وما هو المطلوب من القطاع الخاص أيضا ؟ ولأجل أن أوضح هذه التساؤلات لابد أن أذكر بعض الأرقام التقريبية · فاذا كنا نتصور أن عدد السكان فى العشرين سنة سوف يتضاعف الى الضعف · بمعنى أن ٤٠ مليون نسمة سيصبحون ٨٠ مليونا بعد عشرين أو خمسة وعشرين عاما · وبفرض أننا سنكون ٦٧ مليون نسمة فى سنة ٢٠٠٠ وأن من أهدافنا رفع مستوى الدخل والمعيشة لهؤلاء السكان بالنسبة للمستوى المتوسط الحالى ثلاثة أضعاف ، ومع زيادة العدد للضعف فان الدخل الكلى لابد أن يزيد ست مرات نتيجة ضرب ٢×٣ · وسوف أقصر

حديثى على الدخل الزراعى والصناعى فقط لأننى لو تحدثت عن دخل الخدمات فان هذا من قبيل « الفبركة » اذ أن حقيقة الدخل التى يجب أن نتدخل فيها هو فى الانتاج الزراعى الحقيقى والانتاج الصناعى الحقيقى وصافى المدفوعات التى تأتينا من الخارج · أما الخدمات مثل أن أعطى محاضرة أتقاضى عنها مبلغ ، ثم أدفع قيمة دروس خصوصية وأجر الحلاق ·· فان هذه العمليات يمكن أن تتضاعف ٢٠ مرة ولا تمثل فى الحقيقة أى دخل ·

ومن ثم فان الدخل يتمثل فى الانتاج الزراعى والصناعى وصافى المدفوعات التى ترد من الخارج مثل السياحة ـ ولقد تحدث السيد وزير السياحة وذكر أن هناك دخلا من السياحة حوالى ٤٠٠ مليون جنيه ولم يتحدث عن السياحة العكسية وماذا يمكن أن يكون قد صرف على هذه السياحة العكسية فيجوز أن يبلغ هذا المنصرف ٣٥٠ مليون من ٣٠٠ مليون وبذلك يصبح الدخل الصافى ٥٠ مليون فقط ، فالمطلوب هو الصافى بالنسبة للسياحة ولقناة السويس والبترول ـ هؤلاء الثلاثة ـ فدخل الزراعة والصناعة والصافى يكونون فى نظرى حقيقة الدخل ، وهذا هو الدخل الذى نريد أن يتضاعف ست مرات · فاذا نظرنا الى الزراعة فهل نجد أنها يمكن أن تتضاعف ست مرات ؟ فكل المختصين يقولون بأنه لو حدثت زيادة فى الزراعة فانها ستكون بنسبة ٣٪ وهذه تعتبر نسبة زيادة عظيمة جدا فى جميع أنحاء العالم · ومع كل المجهودات التى يمكن أن نعملها لا يمكن أن يتضاعف انتاج الزراعة ·

واذا نظرنا الى المدفوعات الخارجية فنجد أن قناة السويس يمكن أن يتضاعف دخلها للتطوير الذى يحدث فيها ، وأيضا سيتضاعف البترول ، والسياحة أيضا يمكن أن تتضاعف مرتين أو ثلاث مرات ، وهى تمثل نسبة ٢٪ من الدخل ـ كما ذكر السيد وزير السياحة ـ فيمكن أن ترتفع هذه النسبة الى ٦٪ من الدخل القومى ··· اذا فلم يبق أمامنا الا الصناعة ·

فاذا لم تستطع الصناعة أن تزيد زيادة كبيرة أكثر من ست مرات ـ لأن الهدف هو مضاعفة الدخل ست مرات ـ فالصناعة تحتاج الى ١٢ ضعفا لأجل أن نعوض حيث أن الزراعة لا تزيد الا مرتين أو ثلاثة ، وصافى المدفوعات الخارجية تسير على المعدل · فالحقيقة أن المستقبل الذى نتحدث عنه يتحدد أساسا بقدرة الصناعة على التوسع وبخاصة صناعة التصدير ، لأنه لا توجد وسيلة للحصول على القمح ومواد غذائية الا اذا صدرت أو اكتسبت نقد أجنبى ـ فنحن الآن نعيش على النقد الأجنبى الذى يرد لنا من الخارج لنشترى به قمحا · وبمعنى آخر فان رغيف العيش يأتى لنا من الخارج ـ وهذا

الوضع السياسى قد يستمر كما استمر فى العشرين سنة الماضية ، أما اذا تحدثنا عن المستقبل فلابد أن نتحدث مع مراعاة أن الفجوة الغذائية وهى فجوة كبيرة تكون أساسا فى الحبوب والزيوت والسكر ـ وليس فى الفراخ والحمام ـ وهذه الفجوة تحتاج الى زيادة التصدير وأساسا التصدير الصناعى ٠

اذا نحن فى حاجة الى أن تتضاعف الصناعة عدة مرات وتكون قادرة على التصدير ليس اعتمادا على الخامات المحلية ٠ يعنى نريد أن نكون مثل اليابان وغير ذلك لا يكون هناك مستقبل لهذه البلد ، وأننى أقول مثل هذا الكلام لأننا نريد أن نعرف فى هذا المستقبل الذى يجب أن تزيد الصناعة فيه ست مرات أو أكثر ماذا يفعل القطاع العام ؟ ويكون هذا هو مستقبل القطاع العام الذى يجب أن يدرس ؟ وهذه القضية الأساسية التى يجب أن تكون شاغلنا الأول ، حتى يمكن اعادة توزيع القطاع العام وتوسعه فى الصورة التى نرسمها لمستقبل الصناعة ومستقبل البلد ٠ وكل ما أريد عمله الآن هو أنه يوجد جهاز انتاجى مكون من قطاع عام وقطاع خاص وتوجد سياسة للدولة ، وأريد تطوير القطاع العام والقطاع الخاص لكى يكون هناك مشاركة بشكل معين ونسبة معينة فى مهمة أمامى ٠ وهذه المهمة ماذا يفعل كل من القطاع العام والقطاع الخاص فهذه هى القضية الأساسية فى نظرى وهى لا تنفصل عن القضية التاريخية التى تحدثتم عنها كثيرا ٠

والقضية التاريخية التى كونت مجموعة من القضايا مثل القضايا الخاصة بالأجور وبالتمويل وبالتنظيم وبالادارة ونحن ـ والحمد لله ـ فى العشرين سنة الماضية اتبعنا جميع نظم الادارة للقطاع العام التى يمكن التفكير فيها من أول المؤسسة الاقتصادية سنة ١٩٥٧ الى المؤسسات النوعية الى الأمانات ٠ وبعد ذلك نعود حاليا الى الشركات القابضة ، وبذلك فنحن نتصور أشكالا مختلفة لايجاد العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية المنتجة وهى الشركة وبين السلطة العليا فى الدولة ، ونقطة العلاقة هذه اتبعنا فيها جميع الأشكال الادارية ، وليس هناك ما يمنع أن نغير هذه الأشكال على شرط أن تكون الشركة سليمة وفقا للمقاييس التى نتفق عليها ، وأن يكون هناك سياسة عليا للدولة تجعل اشرافها على هذا القطاع الاشراف الصحيح الذى يؤدى الى الأهداف ٠

**الاهتمام بالزراعة بجانب الصناعة :**

وليس صحيحا ـ من وجهة نظرى ـ أن هذه الدولة فى الماضى اتجهت الى الصناعة وأهملت الزراعة ، فنحن فى حاجة الى صناعة أحسن وأكثر ،

ولكن هـذه الدولة فى المـاضى اتجهت الى بناء السـد العالى وهى عملية زراعية من أضخم العمليات فى تاريخ أى بلد والذى حدث أن الميـاه التى نتجت عن السـد العـالى والكهرباء لم يحسن استخدامهما • فهـذا ليس اهمالا للزراعة وانما هو اهمال فى الوصول الى النتائج النهائية والعملية • فالمياه أسرف فى استخدامها فانشأت مشاكل فى الصرف وفى الانتاجية أكثر من الفائدة التى جنيناها ، أهملنا فى المحافظة على التربة الزراعية فحدث التجريف ، أهملنا فى تحسين الجمعيات التعاونية الزراعية وأسرفنا فى معونة الفلاح حتى أصبح يجلس ويترك الدودة تاكل القطن ، وهـذا اهمال لا علاقة له بالاستثمار •

وبالنسـبة للكهرباء فان ٦٠٪ من الكهرباء الموجودة حاليـا هى كهربة السـد العـالى ، فاذا لم يكن السـد العـالى قد أقيم فانه كان لدينا مشكلة حاليا فى الكهرباء غير معقولة • وفى المستقبل اذا لم ننشىء حوالى ٩٠٠ ميجاوات سنويا محطات كهربائية سـوف تحدث أزمة فى الكهرباء وفى القوى • ان معدلنا اليوم فى الانشاء أقل من ٤٠٠ ميجاوات • نحن نبحث عن وسائل لأجل أن نولد ١٧٠٠٠ ميجاوات من الطاقة الكهربائية فى العشرين سنة القـادمة وهو الذى متوسطه ٩٠٠ ميجاوات • جزء من هـذه الوسائل سيكون استكمالات على نهر النيـل ـ منخفض القطارة غير صالح ـ وأننى أتحدث على اعتبار أنه لا يصح أن يطلق شعار فى الدولة يقول باننا أسرفنا فى الاهتمام بالصناعة وتركنا الزراعة وهـذا غير صحيح كما وضحت •

الصناعة التى نتحدث عنهـا الآن تمثل الصناعة الثقيلة منهـا ٧٪ وفقـا للانتاج فقط والباقى وهو ٩٣٪ صناعة استهلاكية أو صناعات وسيطة ، ومعظم هـذه الصناعات الوسيطة موجهة الى الخدمات وليس للانتاج وكان المفروض أن يكون العكس بأن تكون الصناعة الثقيلة أكثر ـ واذا لم يكن فى المستقبل عنـد مضاعفة الصناعة ست مرات فأكثر ـ أن يكون هناك جزء أكبر للصناعة الثقيلة ، صناعة الآلات والمعدات التى تدخل فى الصناعات الأخرى ، فاننا سنظل فى الموقف الذى نحن فيه وسـوف يسوء •

**التدخل السياسى فى الادارة الاقتصادية :**

هـذه نقاط أعتبرها من المعالم التى يجب أن تدرس بالنسبة للمستقبل ، وبناء على هـذه المعالم المفروض أن تحدد الدولة وظيفة القطاع العام ثم تبعا لذلك ماذا تكون السياسة الخاصة بادارة هـذا القطاع وتنميته واستخدامه للأغراض القومية التى هو أليق للقيام بهـا • فى هذا الاستخدام نعود للتـدخل

السياسى فى الادارة الاقتصادية ، فلا يصح أن نقول بأن السياسة لا تتدخل فى الاقتصاد فليس هـذا صحيحا سواء كان اقتصادا خاصا أم عاما • فهناك رابطة لابد وأن تحدد بين السياسة والقطاعين العام والخاص • ففى كثير من الأحوال نجـد أنه كلما كان القطاع الخاص مدللا فانه يضغط على السياسـة ويحورها لصالحه بأن يأتى المستثمرون ويقولون بأنه اذا لم تجعلونا نشترك فى تمويل التجارة الخارجية فسـوف نغضب فيقال لهم لا تغضبوا بل خذوا ما تريدون ـ وهـذه علاقة ـ وأننى أعتقـد بأن هـذه العـلاقة قائمة باستمرار فى جميع الدول ولا ننكرها بل لابد أن تكون هـذه العـلاقة ـ التى بين سياسة الدولة من جهة والقطاعين العـام والخـاص من جهـد ـ مقننة على وجهين أساسيين :

**الوجه الأول ـ** هو الوجه التخطيطى ـ الذى تحدثت عنه ـ وقـد أثرت سؤالا ولم أجب عليه •• فلابد أن يكون هناك وجه تخطيطى يحدد مجال القطاع العام على المدى الطويل ودوره ، والصناعات التى يدخل فيهـا وكيف يمكن أن يقوم هـذا القطاع فى المستقبل بالدور الذى يحدد له • وبالتالى يحدد أيضـا للقطاع الخاص ، وجميع الدول التى نجحت فى عملية التنمية أحدثت هـذا التحديد بل أن القطاع الخاص يطلب منه هذا التحـديد حتى يعرف بالضبط هل يدخل فى هـذه الصناعات أم لا يدخل ، واذا دخل فبأى شروط يدخل ، وهذا التحديد مطلوب لكى تعرف الدولة ماذا تعمل من خدمات •• هل صحيح ما يطلبه وزير الكهرباء ٩٠٠ ميجاوات سـنويا لأن هذا يتوقف على كميـة الصناعة المطلوبة • اذا التدخل الاول بين السياسة من جهة وبين التنمية فى القطاعين العـام والخـاص مجالها الأول هو مجـال التخطيط ـ وهو مطلوب لجميع الأطراف ، وهو للأسف غير موجود • اذ أنه لا يوجد تخطيط ـ وان كان هناك وزير للتخطيط ـ وعدم وجود التخطيط نابع من أن التخطيط أتخذ على أنه التزام والدولة سياسيا لا تريد أن تلتزم ، ويقولون بأن ظروفنا السياسـية والعسكرية لابد من اعطائنا مرونة مستمرة ، ويمكن رجال التخطيط لم تكن لديهم الكفاءة اللازمة لكى يكونوا مرنيين المرونة الكافية ، ويمكن أن تكون الدولة قـد قالت بالتخطيط ولم تفعل به • وللآن ليست هناك اجابة للتساؤلات التى طرحتها على سيادتك مـ كيف يمكن أن ترسم بصورة تقريبية التنمية الزراعية والتنمية الصناعية بدون تفاصيل ؟ فكيف يمكن أن أعمل ومن أى مصدر أستمد التعليمات والتوجيهات التى على أساسها يمكن أن أقول للقطاع العـام لابد أن يسير بالشكل الفلانى ؟

نحن نعيش على حل المشاكل فعندما تظهر مشكلة نعمل على حلها وقـد

ننجح أو لا ننجح ، واذا لم تحدث مشكلة فليظل الأمر يسير على ما هو عليه ، فنحن طول اليوم فى مشاكل ونحل هذه المشاكل سواء كانت حلولا صحيحة أو غير صحيحة ، وانما ننظر الى عشر سنوات مستقبلة ونرسم صورة أمامنا لسياسة معينة تشمل جزء زراعى وجزء صناعى وجزء تعليمى ٠٠ الخ لم يحدث ، وقد حاولنا كثيرا وللآن لم ننجح فليست هناك صورة متكاملة لمستقبل هذا البلد ـ وان كانت توجد صور جزئية كثيرة ـ وعندما تريد أن تركب هذه الصور على بعضها لا تركب ، واذا حاولت تركيبهم تظهر أشكال غريبة لأن التركيبة غير سليمة ٠

**الوجه الثانى** ـ فمصر دولة ليست غنية بالموارد الطبيعية ولكنها غنية بالموارد البشرية ، وبذلك فان مصر تعتبر بين الدول كلها دولة فقيرة فى الموارد الطبيعيةالتى هى الأرض والماء والبترول والمعادن ، ونسبيا غنية فى الموارد البشرية ٠ فمن المفروض لكى ننمى مصر أن ننمى الموراد البشرية التى هى مركز القوى ٠ وأننى أرى أن كل السياسات تتجه الى اهدار الموارد البشرية وليس الى سياسة تنمية للموارد البشرية ، فندخل التلميذ المدرسة حتى يتخرج ليعين فى وظيفة لا قيمة لها ويظل فى وضع غير مستقر حتى يخرج للمعاش ويحصل على معاش دون أن نستفيد من هذا التلميذ شيئا ، فهذا اهدار للثروة البشرية ٠

ومن ثم فان الوجه الثانى ـ هو أن القوى البشرية يجب أن يكون تنميتها واستخدامها هو الأساس فى عملية التنمية ، وأساس فى التحليل ، والتنمية البشرية لها وسيلتان فقط : التنظيم ، والتكنولوجيا ٠ نحن بدأنا فى وسط القرن الماضى وكنا متقدمين عن اليابان فالتكنولوجيا فى الزراعة والصناعة فى عهد اسماعيل كانت متقدمة عن التكنولوجيا اليابانية ، وبعد الحرب العالمية الثانية كانت مصر فى ترتيب الدول ـ الذى كان بعملة البنك الدولى ـ من الدول متوسطة الدخل ، اليوم توضع فى مجموعة الدول الأقل دخلا بالنسبة للعمل ، الاحصاءات الرسمية منذ سنة ١٩٥٠ وحتى الآن كل سنة ترجع مصر من وسط الدول الى الخلف قليلا ٠ التكنولوجيا لا تختلف فالتكنولوجيا المصرية مثل اليابانية والسويسرية والانجليزية والأمريكية ٠٠ أين العقول المفكرة التى تستطيع أن تخترع وتمتص وتنتج ؟ الى الآن لكى نرصف شارع نستورد خبرة من الخارج ، فهل ليس لدينا خبراء ؟ يوجد خبراء ولكنهم غير مستخدمين بدليل أنهم عندما يستخدمون فى الخارج يكونون على مستوى ممتاز ٠ فلماذا لا يعملون هنا أيضا ؟ الجو غير مناسب ٠٠ اذا يجب أن نغير الجو ، فهذه هى السياسة ٠

فاستخدام القوى البشرية ليس هو التعليم ولنما هو التنظيم أساسا ، لأن محمد على خلق هـذا البلد فى عشر سنوات من غير تعليم ، المسئولون عن التعليم عندما نتحدث معهم يقولون بأن الأمية ٦٠٪ ، فمحمد صلى الله عليـه وسلم أنشأ الدولة الاسلامية بأميين وكان كل ما لديهم هو التنظيم والايمان والعمل ، محمد على تولى هـذا البلد وبها ٢ر٥ مليون من الفلاحين وأجمع الكل على أنهم لا يستطيعون الحرب لأنهم ميتون من الجوع والفقر ومنذ ٣٠٠ سنة فى ذل ، ولكنه جعل منهم جيشا فتح الحجاز والأناضول ودخل بهم حرب المورة ، وهـذه الخـامة الموجودة فى مصر هى نفس الخـامة التى كانت موجودة فى المـاضى ٠٠ فالتنظيم والتكنولوجيا ، لأننى لا أستطيع أن أعمل الآن فى الوقت الذى فيه العالم يتحـدث عن تكنولوجيات جديدة وأنا لا أعـرف كيف تطبـق التكنولوجيـات القديمـة ٠

وأننى أذكر التنظيم وهو الاسم المؤدب الذى ضـد التسيب ، فمصر وصل فيها التسيب الى درجة لا يمكن للشخص أن يحكم عملا ، وهـذا ما يسمى بالمصالح المكتسبة ، وهـذه المصالح المكتسبة التى تؤدى الى التسيب تضعنا فى موقف أننا نستورد رغيف العيش ، ونرضى بذلك ، فماذا نفعل اذا لم نجـد بالغـد رغيف العيش فكيف يوصلنا هـذا التسيب ؟ فمثلا اشتكى لى محافظ الاسكندرية من وجود تسيب فى ادارة التليفونات بالاسكندرية لدرجة أن العدة موجودة والعامل موجود وصاحب العمل موجود ولكن التليفون لا يركب ، وذلك لأن التنظيم غ يرسليم ٠ وهذا راجع الى أنه اذا حدث تفاوت كبير فى الدخول فالأفراد يتولون توزيع الدخل بانفسهم ـ وهو ما يطلق عليه اسم الرشـوة ـ فليست هى البيروقراطية ولا المركزية ولا اللامركزية ، فنحن نعلم أن الفلاح الذى كان يعمل ثمانية ساعات أصبح يعمل الآن أربع ساعات ـ بصرف النظر عن الأجر الذى يحصل عليه ـ ثم يأتى رجال الزراعة ويقولون هناك نقص فى اليـد العاملة بدليل أن محصول القصب لم يجمع، ولا يوجد الذى ينقى الأرز من الدنيبة٠ ونطالب بعمل ميكنة زراعية للنقص فى الأيدى العاملة الزراعية ـ هذا فى الوقت الذى يزداد التعداد مليون كل عام ٠ فال ىأين يذهبون ؟ فالمسألة أن هناك أفرادا يحصلون على دخل دون أن يؤدوا عملا ٠٠ ويقول لـماذا أعمل ما دام هناك دخل يأتى الى ٠ والنتيجة أننا نستورد ماكينات زراعية وآلات ٠ وبذلك تصبح المشكلة انه اذا أوقف هذا التسيب فمن أين آتى لهؤلاء الأفراد كلهم بالعمل الذى يعملون فيه ؟ ومن هنا يقـال بأن التسيب يعيش على نفسه ليستمر ٠٠ وهناك مصالح قائمة على هـذه العمليـة ، وهـذا هو ما يجعل الاصـلاح صـعبا ٠

واننى أود أن أقول لحضراتكم نظرة منكم الى المستقبل تبين أهمية دور القطاع العـام وتبين تبعيا مستقبل هـذا البلد وخاصـة بالنسبة للقطاع الصناعى • وأعتقد أن هناك نية حسنة وخالصة متهيئة الآن لهـذه النظرة ، أما اذا اقترن البحث على مقارنة المرتبات ، ونحكى القصص القديمة عن كيف نشأ القطاع العام والخاص • فهـذه مسائل تشعرون بها جميعا وانما اصلاحها يأتى فى اطار حركة تقدمية وليس مجرد حركة خلفية فالمسألة ليست مسألة تعويض ما فات بل هى مسألة بناء المستقبل •

وأعتقد أن العنصر الثالث فى مقاييس الآداء وهو قياس قدرة المدير • اذا أمكن قياسه فانه سيخرج من مصر مديرين من أحسن ما يمكن لأنهم يعملون فى ظروف صعبة جدا ، وفى أوضاع بها متاعب من جميع النواحى سواء داخـل المصنع أم خارجه ، فلديهم قدرة كبيرة على مواجهة المواقف ، ولو أن انتاجية القطاع ككل قد تكون محدودة وأن الملاحظات التى ذكرتها هى ملاحظات تثير قضايا ولا تحل هـذه القضايا ، والمفروض أن حضراتكم تقومون بحل هـذه القضايا من نواحيها المختلفة ـ وأننى واثق من أن الدولة ـ وان كانت هى الآن تركز على الخدمات التى أستهلكت فى السنوات المـاضية وعلى التموين لأنه ضرورى جدا ـ عندما تخرج من هـذا وتنظر الى المستقبل فمن الضرورى أن تأتى الى القطاع الانتاجى والقطاع الزراعى وترى حقيقة كيف يبنى المستقبل • ولذلك فان أى تحليل لمعدلات الأداء بعناصرها الثلاثة ومقارنة التطور فيهـا سـوف تكون من الأسس التى تبنى بها مستقبل هـذا البلد •