



معهد التخطيط القومي

لقاء الخبراء

سلسلة أوراق اقتصادية

العدد رقم (١٦)

مايو

٢٠١٢



معهد التخطيط القومي

لقاء الخبراء

سلسلة أوراق اقتصادية

العدد رقم (١٦)

مايو

٢٠١٢

تقديم

يصدر العدد السادس عشر من سلسلة الأوراق الاقتصادية للقاء الخبراء الذي يعقد من خلال حلقات نقاشية تتم بمقر المعهد ويهدف إلى تكوين رأى عام علمى مشترك يمثل خلفية مرجعية لاتخاذ القرارات ، وذلك من خلال طرح ومناقشة القضايا المختلفة على الساحة الاقتصادية وبيان درجة تشابكها وتعقد جوانبها ، كذلك اختلاف وجهات النظر بشأن معالجة الآثار المترتبة عليها بحيث تسهم نتائج الحوارات فى تقديم الأسس العلمية والموضوعية التى تساعد وتخدم متخذ القرار .

ويتم ذلك من خلال دعوة المتخصصين المعنيين بتلك الموضوعات من الأكاديميين المميزين، وأصحاب الخبرات من رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدنى ، وذوى الاختصاص من متخذى القرار السابقين والحاليين .

وتتفاوت الموضوعات ما بين :

- ١- مناقشة مشروعات القوانين الاقتصادية المطروحة .
- ٢- مناقشة أسس رسم السياسات واتخاذ القرار .
- ٣- موضوعات ذات طابع مؤسسى .
- ٤- موضوعات ذات طابع أكاديمى لمناقشة النظريات العلمية الاقتصادية والاجتماعية ومدى قدرتها على تفسير الظواهر المستجدة على الصعيد العالمى والاقليمى والمحلى .

ويتناول هذا العدد الموضوعات الآتية :

- الجزء الأول :

" المشروعات القومية الكبرى بين الاستثمار والتوقف "

الورقة الأولى : "المشروعات القومية للتنمية الزراعية"

إعداد : أ.د. عبد القادر دياب

مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات

معهد التخطيط القومى

الورقة الثانية : مصر كمركز لوجستي عالمي انطلاقاً من

تنمية محور قناة السويس

أعدت هذه الورقة على أوراق مقدمة من :

- ١- المستشار/ حسن أحمد عمر - خبير القانون الدولي
- ٢- أ. علي يحيى بسيوني - باحث أول إقتصاديات نقل بحري ولوجستيات بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

٣- اللواء شيرين حسن

- الجزء الثاني :

"التخطيط والادارة الاستراتيجية لموارد الدولة"

الورقة الأولى : " التخطيط والادارة الاستراتيجية للموارد"

"أفكار رئيسية"

إعداد : أ.د. محمد عبد الشافع عيسى

مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية

معهد التخطيط القومي

الورقة الثانية : "التخطيط القومي والإدارة الإستراتيجية لموارد البلاد

لزيادة الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحسين الأداء"

إعداد : أ.د. هاني الحفناوي

مهندس استشاري للأساليب والجودة

وتأمل إدارة المعهد أن تلبى هذه السلسلة الاقتصادية احتياجات رسم السياسات واتخاذ القرارات .

والله ولي التوفيق ،،

مدير المعهد



(أ.د. فادية محمد أحمد عبد السلام)

الجزء الأول

" المشروعات القومية الكبرى بين الاستمرار والتوقف "

" المشروعات القومية الكبرى بين الاستمرار والتوقف "

مقدمة

موضوع هذا اللقاء عن المشروعات القومية الكبرى بين الاستمرار والتوقف ، وينقسم إلى جزئين :

الجزء الأول :

يتناول مشروعات كان قد تم البدء فيها ثم توقف العمل بها أو أن وتيرة العمل بها شابها كثير من البطء رغم كبر حجم الأموال التي أنفقت فيها .

الجزء الثانى :

فهى مشروعات قومية كبرى تم التفكير فى العمل عليها قديما ومع الصحوة التى واكبت ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ تجدد الأمل فى تحقيق حلم هذه المشروعات والتى منها تنمية محور قناة السويس لتصبح مصر مركزاً لوجستياً عالمياً .

كان السؤال المطروح هو هل نواصل العمل فى المشاريع القومية الكبرى أم علينا التوقف ؟ وخاصة بالنسبة لمشروع توشكى .

وللإجابة على هذا السؤال نورد الحقائق التالية :

- يعتبر هذا المشروع زراعى صناعى سياحى متكامل لأنه قريب من مدينة أبو سمبل السياحية والتى تبعد ٥٠ كيلو متراً فقط منه ، هذا بالإضافة إلى مردوده الاجتماعى.

- ومن أهداف المشروع إضافة مساحة جديدة من الأراضى الزراعية تبلغ نحو ٥٤٠٠٠ ألف فدان ، ويمكن أن تصل إلى نحو مليون فدان فى المستقبل وتروى بالمياه السطحية من نهر النيل .

- إقامة مشروعات زراعية صناعية متكاملة تؤدى إلى زيادة فرص العمل .

- إنشاء مجتمعات عمرانية جديدة تساعد على تخفيف الكثافة السكانية بالدلتا والوادي.

وبمتابعة التنفيذ فى مشروع توشكى نجد أنه :

- رغم الإنفاق على هذا المشروع بأكثر من سبعة مليارات جنيه أى حوالى مليار ومائتى مليون دولار أمريكى منذ الإعلان عن إنشائه فى عام ١٩٩٧ .

- ورغم الانتهاء من ٩٥% من الأعمال الخاصة بالمشروع حيث انتهت وزارة الرى من الأعمال اللازمة لتوصيل المياه إلى الزراعات إلا أنه قد تباطأت وتيرة العمل بهذا المشروع إن لم يكن قد توقف تماماً فى بعض محاوره .

السؤال الذى يطرح نفسه الآن ما هى المعوقات التى اعترضت الاستمرار فى هذا المشروع؟!

- هل هو طموح الأهداف بما لا يتواءم مع الإمكانيات المتاحة (مالياً ، إدارياً ، تنظيمياً، فنياً) .

- أم هل هى سياسة غير مواتية لتخصيص الأراضى للمستثمرين الكبار والذين ثبت عدم جديتهم؟! .

- أم هو القصور فى دراسات الجدوى والحاجة إلى دراسات جدوى متكاملة؟!

- أم هى فى قصور قوانين ضمانات وحوافز الاستثمار رغم التيسيرات والمزايا والحوافز الكثيرة الممنوحة للمستثمرين ..

معوقات كثيرة صادفت تنفيذ هذا المشروع وسياسات كثيرة يجب اتباعها فيما يتعلق بحقوق التملك والانتفاع. كذلك بقضايا تسعير الأرض ، مع مراجعة أحكام القوانين والتشريعات المتصلة باستصلاح واستزراع الأراضى الصحراوية لإدخال بعض التعديلات اللازمة الخاصة بالتزامات المستثمرين وليس فقط امتيازاتهم .

وبالانتقال الى المشروع الثاني وهو المشروع القديم الجديد أى تنمية محور قناة السويس تعظيماً للمزايا النسبية والتنافسية ليصبح مركزاً عالمياً للتجارة الدولية والإقليمية ومركزاً صناعياً وزراعياً وسياحياً ومتسعاً لمدن القناة وتعميراً لسيناء .

نجد أن هذا المشروع يقوم على ميزة أساسية هي الموقع الذى يميزنا والذى يجعلنا كذلك مستهدفين وأن الأصل فى هذه الفكرة ينبع من منظور (بحرى - لوجستى) . وعلى أساس أن يتم التحول من مجرد ممر ومناطق صناعية وخدمية متفرقة إلى مركز أعمال عالمى متكامل ومحور للتجارة العالمية (يعتمد على حركة بضاعة ورؤوس أموال العالم) وذلك بإنشاء منطقة متكاملة بمحور قناة السويس تشمل مناطق صناعية ، تجارية ، لوجستية : زراعية ، مناطق سكنية ، وتحقيق معدلات نمو متصاعدة بناء على استغلال الموارد الموجودة بالاقليم وتدعيم القدرة التنافسية لاقتصاده .

إن هذا المشروع معروف عالمياً من ١٩٩٨ ويخدم مباشرة محافظات شمال وجنوب سيناء والاسماعيلية وبورسعيد والشرقية وبطريق غير مباشر القاهرة والدلتا وشمال الصعيد .

وأهم مكونات هذا المشروع إما موجودة (قناة السويس) أو بدأ بالفعل فى إنشائها مثل المراحل الأولى لمينائى السخنة وشرق بورسعيد كما توجد الدراسات عن البنية الأساسية من طرق وكبارى برية وكبارى سكك حديد وأنابيب تحت قناة السويس وكهرباء ومياه عذبة (ترعة السلام) .

وتعظيماً لفائدة هذا المشروع يمكن ربطه بمشروع كوبرى/الجسر البرى بين مصر والسعودية . ويؤكد الخبراء على أن هذا المشروع يقوم على أساس حركة تجارة العالم فى المرحلة الأولى منه وجذب الحاويات . وقد انتهت الدراسات العالمية على أن نكون قد أتممنا الاستعدادات قبل ٢٠١٥ وقبل أن تنتهى دول أخرى من مشروعاتها المشابهة.

ومن فوائد هذا المشروع :

- خلق فرص عمل لا تقل عن نصف مليون فرصة .
- استغلال سيناء وملء الفراغ السكاني بها من منظور الأمن القومي .
- جذب استثمارات عربية وأجنبية متنوعة من كل العالم وتوطينها حول القناة .

وتضيف الأوراق المقدمة في هذا اللقاء من المعلومات ومن الحقائق ما يساعد على الوصول إلى كثير من التوصيات حتى تتمكن من الإجابة على سؤال الحلقة هل نستمر أم نتوقف؟! .

المنسق العلمي للقاء

احمد راسي
(أ.د. اجال راتب)

الورقة الأولى
"المشروعات القومية للتنمية الزراعية"

اعداد

أ.د. عبد القادر دياب
مستشار بمعهد التخطيط القومى

"المشروعات القومية للتنمية الزراعية"

تقديم:

(1)

تعد المشروعات الاستثمارية الأداة الحاسمة في تحقيق النمو الاقتصادي والأهداف الاقتصادية والاجتماعية لخطط التنمية باعتبارها الوعاء الذي تصب فيه الموارد الاستثمارية لهذه الخطط وبقدر النجاح في إعداد وتخطيط هذه المشروعات، وتنفيذها، وإدارتها بكفاءة بقدر ما يكون النجاح في تنفيذ خطط التنمية وتحقيق أهدافها، إذا ما وجد التناسق والتكامل بين هذه المشروعات، والسياسات والأهداف الكلية لخطط التنمية

ومن الطبيعي أن تتباين المشروعات من حيث مساهمتها النسبية في تحقيق الأهداف الكلية للخطة (أو القطاع) تبعاً للتباين في حجم أو سعة كل منها ومع التباين في حجم أو سعة المشروعات يأتي التباين فيما بينها أيضاً من حيث نظم إدارتها، حيث تتدرج هذه النظم من البساطة في حالة المشروعات الصغيرة إلى نظم ذات هيكل تنظيمي يتضمن أقسام أو وحدات إدارية متنوعة، مع كبر حجم المشروعات وتنوع أنشطته ويغلب انتماء المشروعات القومية في معظمها إلى تلك المجموعة الأخيرة من المشروعات حيث كبر الحجم أو السعة وتنوع النشاط، وكبر المساهمة النسبية في أهداف التنمية، مع الحاجة إلى وجود جهاز إداري ذات هيكل تنظيمي متعدد الأقسام، والوحدات الإدارية

إن للمشروعات القومية - وبحكم كبر الحجم أو السعة، وتنوع النشاط - سماتها العامة المميزة والتي تفرض متطلبات معينة لازمة لرفع أداء هذه المشروعات وتحقيق أهدافها ومن الطبيعي أن القصور في توفير أي من هذه المتطلبات، يجعل من ضعف أداء هذه المشروعات، وبالتالي ضعف تحقيق الأهداف المخططة منها هي النتيجة الطبيعية

وفي هذا السياق تخلص نتائج متابعة وتقييم أداء ونتائج المشروعات القومية للتنمية الزراعية في مصر (مثل مشروع تنمية شمال سيناء، وتوشكي، وشرق العوينات) إلى ضعف أداء هذه المشروعات بالقياس إلى ما هو مخطط

(وفقاً لما تشير إليه وسائل الإعلام، ونتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا الشأن) ٠٠٠ وبغرض مناقشة السياسات والأدوات اللازمة لرفع كفاءة أداء مثل هذه المشروعات لتحقيق الهدف منها، فإن الأمر يستلزم أولاً تحديد الأسباب والمشاكل، والمعوقات التي واجهت تنفيذ النماذج المشار إليها من هذه المشروعات، واستخلاص الدروس المستفادة من تجارب الماضي في هذا الشأن، وهو ما تهدف إليه هذه الورقة، وذلك بعد عرض موجز للسمات العامة الغالبة والمميزة للمشروعات القومية، وما تفرضه هذه السمات من متطلبات لرفع أداء هذه المشروعات وتحقيق أهدافها .

(٣) المشروعات القومية:

قد يأتي مسمى "المشروع القومي" ليعبر عن مفهوم القيادة السياسية أو كأداة من أدوات واضعي السياسات، أو متضمناً لمكونات حقيقية مركبة لترويج وتعبئة الأفكار، والآمال ٠٠٠ ومتضمناً في ذلك بعض الأبعاد السياسية، والاقتصادية والثقافية القومية في إطار سياسات محددة وعلى أساس سياسي ٠٠٠ وأياً كان مصدر مسمى هذه المشروعات أو صورته، فإن لغالبية هذه المشروعات سماتها العامة التي تميزها عن غيرها من المشروعات الفردية الأخرى، حيث يقبل على أي منها الجمع ما بين سمة أو أكثر من السمات التي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- تضمن المشروع لشبكة كبيرة من الأعمال، والأنشطة القطاعية المرتبطة بعضها ببعض أو المتكاملة، وبأبعادها الاقتصادية والاجتماعية.
- كبر حجم أو سعة المشروع، وبالتالي كبر حجم إنفاقه الاستثماري.
- يتوقع أن يكون لها تأثيراً معنوياً على التنمية، والنمو الاقتصادي على المدى الطويل وبعد اكتمالها، وفي المساهمة في تحقيق الأمن الاقتصادي للمجتمع.
- تنال اهتمامات المجتمع وأوليوياته .
- مع كبر حجم إنفاقها الاستثماري يغلب تعدد مصادر التمويل .

- قد تتواجد الشراكة بين القطاع العام، والخاص فى بعض المكونات الاستثمارية للمشروع، وفى تشغيله.
- الحاجة إلى وجود التنسيق والتعاون فيما بين مؤسسات الدولة بغرض كفاءة وفاعلية تنفيذ المشروع، وتشغيله.
- الحاجة إلى وجود السياسات المالية والاقتصادية المساندة، والمحفزة على تنفيذ المشروع، وتشغيله بكفاءة وفاعلية.

هذا ومع تماثل المشروع القومى مع غيره من المشروعات الأخرى الفردية من حيث الترتيبات والإجراءات اللازمة لإعدادها، وتنفيذها، وتشغيلها، إلا أن ما يتميز به المشروع القومى من سمات (والمشار إليها)، يفرض الحاجة إلى ضرورة اهتمام صانعى ومتخذى القرار بهذه الترتيبات والإجراءات لضمان تناسق كل من هذه الترتيبات والإجراءات مع السمة أو السمات المميزة للمشروع المقترح ومع معرفة المعنيين بمثل هذه الترتيبات والإجراءات، فلا يعيب الورقة الحالية الإشارة إلى أهمها وبإيجاز فيما يلى:

- الإعداد، والتصميم، والتخطيط الجيد لأعمال وأنشطة المشروع فى إطار استراتيجية وخطط التنمية، وسياساتها المالية والاقتصادية.
- تقدير التكاليف الرأسمالية المتوقعة لكل من مكونات المشروع، والمشروع ككل فى إطار برنامج زمنى مخطط لتنفيذ أعماله، وتشغيله، وكذلك المخاطر المتوقعة أثناء التنفيذ، ومعدلات التضخم المتوقعة خلال هذا البرنامج .
- وضع خطة تمويل التكلفة الرأسمالية للمشروع، وفقاً لمصادره المختلفة، وعلى طول البرنامج الزمنى لتنفيذ أعمال، ومكونات المشروع.
- وضع الإطار التنظيمى والإدارى لتنفيذ أعمال ومكونات المشروع وتشغيله متضمناً ترتيبات وإجراءات التنسيق والتعاون فيما بين مؤسسات الدولة المعنية بشأن تسيير أعمال تنفيذ المشروع وتشغيله، بما يقلل تفيذه بكفاءة وفاعلية.

- إجراء الاختبارات اللازمة للتأكيد على وجود الحافز على المشاركة فى المشروع من قبل القطاع الخاص فى إطار التخطيط والتصميم المقترح للمشروع، والسياسات المرتبطة بتنفيذه وتشغيله، وثقافة المجموعات المستهدفة بالمشاركة.
- التفاوض "وقبل البدء فى تنفيذ المشروع" مع مصادر التمويل حول حجم وشروط التمويل وبرنامج الزمنى، مع إجراء ما قد يلزم من تعديلات على تخطيط مكونات المشروع، وبما يؤكد على توافر التمويل اللازم لتنفيذه دون معوقات تمويلية.
- اتخاذ الإجراءات والترتيبات السليمة، والمتوافقة مع بعضها البعض للإعداد لتنفيذ المشروع وتسيير أعماله دون اختناقات أو معوقات .

(٣) دراسة الجدوى تتضمن تخطيط المشروع، وترتيبات وخطط تنفيذه:

إن إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المقترح، وبجوانبها المختلفة (الفنية، والإدارية، والسوقية والتسويقية، والمالية، والاقتصادية والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسية)، إنما يعنى تضمينها لتصميم وتخطيط المشروع، وتوفير الخطط والترتيبات والإجراءات اللازمة لتنفيذه بالكفاءة والفاعلية المتوقعة، حيث تتضمن الترتيبات والإجراءات المشار إليها فى النقاط الخمس الأولى من قبل، ويبقى هناك الإعداد للتفاوض مع مصادر التمويل . شركاء المحتملين فى المشروع، ثم الإعداد للبدء فى تنفيذ المشروع، وتشغيله بن لها من .ه اتب مختلفة مؤثرة على كفاءة وفاعلية التنفيذ والتشغيل.

(٤) التنمية الزراعية فى شرق، وغرب قناة السويس، وجنوب الوادى مشروعات قومية:

تأتى التنمية الزراعية فى مناطق شرق وغرب قناة السويس، وجنوب الوادى فى قائمة المشروعات القومية الهامة ليس لكبر حجم وسعة مشروعاتها فقط ، بل لتنوع أنشطتها وأهدافها أيضاً، والتي يتوقع أن يكون لها تأثيرها المعنوى على التنمية المستقبلية بشقيها الاقتصادى والاجتماعى وقد يؤكد على ذلك الأهداف المخططة للتنمية

الزراعية فى هذه المناطق، ومكونات وأنشطة مشروعاتها، كما تعلن عنها وثائق خطط التنمية والتي يمكن إيجازها فيما يلى:

(١/٤) الأهداف المخططة للتنمية الزراعية فى هذه المناطق:

(١/١/٤) فى مناطق شرق وغرب القناة: حددت أهداف مشروعات التنمية فى هذه المناطق بالأهداف التالية:

- زيادة الإنتاج الزراعى بغرض تقليل الاعتماد على استيراد الغذاء، وزيادة الصادرات من الخضروات، والفاكهة.
- الاستفادة من مياه الصرف الزراعى فى تحقيق الهدف الأول دون إهدارها فى البحر.
- إعادة توزيع وتوطين السكان بغرض التخفيف عن المناطق المزدحمة بالدلتا والوادي القديم مع تأمين الحدود الشرقية للدولة.
- ربط سيناء بغرب الدلتا، وجعلها كما كانت امتداداً طبيعياً للدلتا والبدء الجدى فى استغلال ثرواتها الطبيعية، بما يمثله ذلك من إضافة إلى الموارد الاقتصادية للمجتمع.
- توفير فرص عمل كبيرة، واستغلال الطاقات البشرية للشباب فى أغراض التنمية.

(٢/١/٤) فى منطقة جنوب الوادي (توشكى):

- إضافة مساحة جديدة من الأراضى الزراعية تبلغ نحو ٥٤٠,٠ ألف فدان ويمكن أن تصل إلى نحو مليون فدان فى المستقبل، وتروى بالمياه السطحية من نهر النيل بالإضافة إلى المياه الجوفية المتوفرة فى المنطقة.
- إقامة مجتمعات زراعية وصناعية متكاملة تقوم على استغلال المواد الزراعية الأولية ثم تمتد لتشمل الصناعات القائمة على الخامات المحلية، والتعدين وإنتاج الطاقة.
- إنشاء مجتمعات عمرانية جديدة لتقليل الكثافة السكانية فى الوادي والدلتا.

- فتح آفاق جديدة للعمل لكافة مستويات العمالة فى مجالات الزراعة، والصناعة والتجارة، والتنقيب عن المعادن والمواد الخام.
 - إنشاء، وتطوير شبكة من الطرق تخدم أهداف وخطط التنمية فى المنطقة.
 - تشجيع النشاط السياحي.
- إن إعادة قراءة أهداف التنمية الزراعية فى كلتا المنطقتين يمكن أن يستخلص منها تماثلها من حيث الأهداف والتي يمكن إعادة صياغتها فى :
- إضافة طاقات إنتاجية زراعية جديدة بغرض التوسع فى الإنتاج الزراعي لتخفيض الواردات (قمح/أذرة/ بقوليات/زيوت طعام/سكر/لحوم) وزيادة الصادرات من الخضروات والفاكهة.
 - إضافة موارد وطاقات إنتاجية صناعية جديدة تقوم على المواد الخام الزراعية واستخراج وتصنيع المعادن، والمواد الخام الصناعية.
 - تكوين مجتمعات عمرانية جديدة بغرض التخفيف من الكثافة السكانية بالدلتا، والوادي.
 - زيادة فرص العمل لكافة مستويات العمالة فى الزراعة، والصناعة، والتجارة، والخدمات.

وأخيراً، يمكن أن يستخلص من هذه القراءة أيضاً أن التنمية فى هذه المواقع هى تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة بما تتضمنه من مشروعات زراعية، وصناعية، وخدمات عامة (صحة/تعليم/نقل ومواصلات/أمن... الخ) لخدمة المجتمعات العمرانية الجديدة المستهدفة استيطانها من سكان الدلتا، والوادي.

(٢/٤) مكونات النشاط الزراعي للتنمية فى هذه المناطق:

(١/٢/٤) فى مناطق غرب وشرق قناة السويس:

استصلاح، واستزراع ما يقرب من ٦٢٠ ألف فدان منها نحو ٢٢٠,٠ ألف فدان على الجانب الغربى من القناة، ونحو ٤٠٠,٠ ألف فدان على الجانب الشرقى منها شبكة عمومية لمياه الري، وتتكون من :

- سد دمياط على النيل عند الكيلو ٢٢٢ من فرع دمياط .
- مأخذ المياه لترعة السلام عند الكيلو ٢١٩ من فرع دمياط.
- ترعة السلام على الجانب الغربي لقناة السويس بطول يبلغ نحو ٨٧ كم وبما عليها من كباري، وسحارات وأفام ترع، وترع فرعية منها.
- عدد ٣ محطات لرفع وخط المياه على ترعة السلام.
- سحارة ترعة السلام تحت قناة السويس بطول يبلغ نحو ٧٧٠ متر من الجانب الغربي لطريق الإسماعيلية بورسعيد حتى الجانب الشرقى للقناة.
- ترعة الشيخ جابر الصباح (الامتداد الشرقى لترعة السلام) وبطول يبلغ نحو ١٧٥,٠ كم، ويخرج منها بعض الترع الفرعية، والتوزيعية لري الأراضى المستهدف زراعتها على الجانب الشرقى.
- عدد ٤ قناطر حجز للمياه على ترعة الشيخ جابر حتى الكيلو ٨٩.
- عدد ٤ محطات لرفع المياه على ترعة الشيخ جابر.
- عدد ٢ محطة رفع رئيسية على ترعة جنوب القنطرة المتفرعة من ترعة الشيخ جابر.
- بعض محطات الرفع ذات التصرفات الصغيرة والمتوسطة على بعض الترع التوزيعية لتوصيل المياه إلى المستوي الحقلى.

- شبكة عمومية للصرف الزراعي وتتكون من :
 - مصارف فرعية مكشوفة لتصريف مياه الصرف الحقلى.
 - مجموعة من المصاريف العمومية لتجميع مياه المصارف الفرعية، وتصريفها إلى قناة السويس، أو البحر الأبيض.
 - عدد ٢ محطة رفع لمياه المصارف العمومية "الفرما"، "بالوظة".

- شبكة عمومية للكهرباء فى منطقة شرق القناة، وتتكون من :
 - عدد ٢ محطة محولات جهد فائق بخطوط ربط بطول ٢٦٠ كم.
 - عدد ٤ محطات جهد عالي بخطوط ربط بطول ٢٨٠ كم.

- شبكة خطوط جهد متوسط ومنخفض وبطول ٢٥٠٠ كم.
- تركيب عدد ٥٠٠ محول.

- إسكان، وخدمات على الجانب الشرقى من القناة، ويتكون من:
 - عدد ٤٥ قرية فرعية زمام كل منها وفي المتوسط نحو ٧,٥ ألف فدان.
 - عدد ١٠ اقري مركزية يضم كل منها ما بين ٤-٥ قري فرعية.
 - إسكان لصغار المنتجين، والمواطنين، والعمال والموظفين.
 - خدمات (صحة، وتعليم، مساجد، ومطافى، أمن، تنمية مجتمع..الخ).

(٢/٢/٤) فى منطقة توشكى:

- استصلاح، واستزراع ما يقرب من ٥٤٠,٠ ألف فدان.
- شبكة عمومية لمياه الري، وتتكون من :
 - محطة طلبات مبارك على الجانب الغربى من بحيرة ناصر.
 - قناة الشيخ زايد، وتبدأ من محطة طلبات مبارك وبطول يبلغ نحو ٥٠,٨ كم.
 - دليل الفرعيين رقم (١)، (٢) من قناة الشيخ زايد، والذى يبدأ من الطرف النهائى لقناة الشيخ زايد، وبطول يبلغ نحو ٢٢ كم.
 - الفرع رقم (١) لقناة الشيخ زايد، ويبدأ من نهاية دليل الفرعين ١، ٢ وبطول يبلغ نحو ٢٤,١٥ كم، ويبلغ زمام هذا الفرع نحو ١٢٠,٠ ألف فدان يروي منها نحو ٢٠,٠ ألف فدان عن طريق مأخذ من دليل فرعي ١، ٢.
 - الفرع رقم (٢) لقناة الشيخ زايد، ويبدأ من نهاية الدليل المشار إليه وبطول يبلغ نحو ٢٦,٥ كم، ويبلغ زمامه نحو ١٢٠,٠ ألف فدان يروي منها نحو ٣٥,٠ ألف فدان عن طريق مأخذ من دليل الفرعين ١، ٢.
 - دليل فرعي رقم (٣)، (٤)، ويبدأ من نهاية قناة الشيخ زايد وبطول يبلغ نحو ٧,٥٩ كم.
 - الفرع رقم (٣) لقناة الشيخ زايد، ويبدأ من نهاية دليل الفرعين ٣، ٤ وبطول يبلغ نحو ٢٣,٦٧ كم، ويبلغ زمامه نحو ١٠٠,٠ ألف فدان.

- الفرع رقم (٤) لقناة الشيخ زايد: ويبدأ من نهاية دليل فرعي ٣ ، ٤ ، وبطول يبلغ نحو ٧٦,٥ كم، ويبلغ زمامه نحو ٢٠٠,٠ ألف فدان.
- عدد ٨ قناطر لحجز وتنظيم صرف المياه منها ٣ قناطر على ترعة الشيخ زايد، ٢ قنطرة على الفرع رقم "١" ، "٣" قنطرة على الفرع رقم (٢)،
- عدد ٣ محطات لرفع المياه على الفرع رقم "٣" من قناة الشيخ زايد.
- عدد من مأخذ المياه، وعدد آخر من المفيضات لتصريف المياه الزائدة على ترعة الشيخ زايد، وفروعها، ودليلي فروعها الربع.

● شبكة عمومية للكهرباء : وتشمل :

- محطة محولات توشكى (١) لخدمة محطة طلبات مبارك.
- محطة محولات توشكى (٢) لتغذية محطات الإصلاح على أفرع قناة الشيخ زايد.
- عدد ٤ محطات إصلاح لخدمة زمامات أفرع قناة الشيخ زايد.
- خطوط نقل وتوزيع الكهرباء بطول يبلغ نحو ٢٨٠ كم.
- عدد ٣ لوحات لتوزيع الكهرباء.

- الإسكان، والخدمات: باستثناء مخطط مدينة توشكى، والتي تضمنتها خريطة التنمية، والتعمير التي أعدتها وزارة التعمير والإسكان حتى عام ٢٠١٧، فإن مخطط مكون الإسكان، والتوطين خاصة فيما يتصل بالإسكان الزراعي، والريفي يبدو على أنه ما زال في مرحلة الإعداد أو انتظار نتائج تخصيص الأراضي المستهدف استزراعها وقد بدأ العمل في مدينة توشكى مع بدء العمل في إنشاء الشبكات العمومية للبنية الأساسية للمشروع بإنشاء بعض المباني لإسكان العاملين في إنشاء هذه الشبكات إلى جانب ما يلزم من إنشاءات خدمية أخرى لازمة للعاملين في هذه المرحلة.

(٣/٤) التكلفة، والتمويل، والبرنامج الزمني للتنفيذ:

(١/٣/٤) مشروع شرق، وغرب القناة:

(٥٧٢ مليون جنية) تمثل تكلفة أعمال شبكات الري، والصرف الزراعي، والكهرباء، والطرق، وإسكان العاملين على إدارة هذه الشبكات على الجانب الغربي.

• برنامج زمني بدأ مع بداية الثمانينات، وانتهى مع نهاية عام ١٩٩٥، وبطول فترة زمنية بلغت نحو ١٥ سنة لأعمال البنية الأساسية على الجانب الغربي للقناة.

• وعلى الجانب الشرقي للقناة، ووفقا للمخطط الرئيسي للمشروع فقد قدرت التكلفة الاستثمارية للبنية الأساسية للري والصرف الزراعي، والكهرباء، والبنية الداخلية بنحو ٥٧٤٢ مليون جنية منها ٣٨١١ مليون (٦٦,٤%) للري والصرف الزراعي، ونحو ٥٧٥ مليون (١٠%) للكهرباء، وحوالي ١٣٥٦ مليون (٢٣,٦%) لأعمال البنية الداخلية.

• برنامج زمني لإتجاز أعمال البنية الأساسية على الجانب الشرقي من القناة يبدأ مع منتصف عام ١٩٩١، وينتهي مع منتصف عام ٢٠٠٢ باستكمال هذه الأعمال. وحيث يتوقع أن تبلغ المساحات الجاهزة للاستصلاح والاستزراع على هذا الجانب نحو ٢٥,٠ ألف فدان مع عام ١٩٩٨/٩٧، وتزداد لتصل إلى نحو ٦٥,٠، ١٢٥,٠، ١٩٥,٥، ٤٠٠ ألف فدان في السنوات الأربع التالية وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠.

• قدرت تكلفة المكون الأجنبي لأعمال البنية الأساسية للري، والصرف، والكهرباء على الجانب الشرقي بنحو ٩٤٤ مليون جنية (١٦,٤% من التكلفة)، كما بلغ التمويل الخارجي الأجنبي نحو ٧٣٨ مليون جنية بنسبة ٧٨,٢% من تكلفة المكون الأجنبي، وبما يمثل نحو ١٢,٩% من إجمالي التكلفة، حيث تمول النسبة الباقية عن طريق بنك الاستثمار القومي.

(٢/٣/٤) مشروع توشكي:

- يشير المخطط العام الأولي لهذا المشروع إلى توقع تنفيذه بكامل مكوناته من بنية أساسية عامة، وداخلية، وأعمال استصلاح واستزراع خلال برنامج زمني يستمر لمدة عقدين من الزمن، ويبدأ مع بدء العمل في تنفيذ محطة الطلمبات الرئيسية على الشاطئ الغربي لبحيرة السد العالي في يناير من عام ١٩٩٧، ويستمر حتى عام ٢٠١٧ م، حيث الانتهاء من أعمال البنية الأساسية واستصلاح واستزراع المساحات المستهدفة.
- تقدر التكلفة الإجمالية لأعمال البنية الأساسية للري، والكهرباء بنحو ٥٧٨٠,٠ مليون جنيه منها نحو ١٤٨٠ مليون جنيه (٢٥,٦%) لمحطة الطلمبات الرئيسية، ونحو ٤٠٠٠,٠ مليون جنيه (٦٩,٢%) لترعة الشيخ زايد وفروعها، ٣٠٠ مليون جنيه (٥,٢%) لمحطة الكهرباء وخطوط نقل وتوزيع الكهرباء.
- تبلغ تكلفة المكون الأجنبي في أعمال البنية الأساسية للري، والكهرباء نحو ٩٤٨ مليون جنيه وبما نسبته ١٦,٤% من إجمالي التكلفة، بينما تمثل تكلفة المكون المحلي نحو ٨٣,٦% منها.
- تمول تكلفة أعمال البنية الأساسية عن طريق بنك الاستثمار القومي، مع قرض من صندوق أبو ظبي بلغ ١٠٠,٠ مليون دولار لتمويل أعمال الفرع رقم (٣) من ترعة الشيخ زايد.

(٥) إدارة وسياسات تنفيذ المشروعات المشار إليها :

- (١/٥) الإدارة: إن المشاركة ما بين الحكومة، والقطاع الخاص في تنفيذ هذه المشروعات إنما تعنى مسئولية القطاع الخاص على تنفيذ وإدارة مشروعاته المخططة داخل المساحات المخصصة له، بينما تتولى الدولة مسئولية وتنفيذ الأعمال المتصلة بالبنية الأساسية العمومية لمرافق الري، والصرف وغيرها من مرافق الخدمات العامة، فضلاً عن متابعة تنفيذ القطاع الخاص لالتزاماته ...

وبالنسبة لتنفيذ وإدارة الأعمال الحكومية فى كلا المشروعين فىمكن توصيفها فيما

يلى:

• بدأت المرحلة الأولى من مشروع غرب، وشرق القناة فى المنطقة المستهدفة منه فى غرب القناة تحت إدارة وإشراف الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية وبالتنسيق والمشاركة مع الأجهزة الحكومية المختصة بالوزارات الأخرى، حيث تتولى كل من هذه الجهات مسئولية تنفيذ وإدارة الأعمال المتصلة بنشاطها وفقا للمواصفات المخططة، كما تتولى مسئولية تشغيل المرافق الداخلة فى دائرة إختصاصها، كما تتولى وزارة الزراعة ممثلة فى مديريات الزراعة التابعة لها مسئولية تقديم الخدمات اللازمة للنشاط الزراعي لدى المستفيدين من المشروع.

ومع انتقال المشروع إلى مرحلته الثانية فى منطقة شرق القناة نقلت إدارة المشروع تحت مظلة وزارة الري والموارد المائية، مع تشكيل لجنة وزارية للإشراف على المشروع والخاصة بكيفية التصرف فى أراضي المشروع، إلى جانب لجنة أخرى للتوجيه والتنسيق والتي تضم ممثلين من وزارة الأشغال العامة، وهيئة مشروعات التعمير والتنمية الزراعية، ومجلس الدولة، والمحافظات الواقعة فى زمامها المشروع. وبغرض تحديد وتنظيم المسئوليات والاختصاصات، صدر القرار الوزاري رقم ٢٥٥ لسنة ١٩٩٢ بإنشاء جهاز تنفيذى لتنمية شمال سيناء، ثم تلى ذلك صدور قرار جمهورى رقم ١٠٣ لسنة ١٩٩٣ بإنشاء الجهاز التنفيذى لتنمية شمال سيناء على مياه ترعة السلام، حيث تولى هذا الجهاز مسئولية الإدارة والإشراف على المشروع بمكوناته المختلفة، ومتابعة تنفيذ الأعمال التنفيذية للمشروع ٠٠٠ وفى عام ٢٠٠٢ ثم تحويل هذا الجهاز إلى شركة قابضة باسم الشركة القابضة لتنمية شمال سيناء. وفى أواخر عام ٢٠٠٦ صدر قرار جمهورى بإلغاء هذه الشركة، وتولى وزارة الري مسئولية إدارة وتنفيذ مشروعات الري والصرف فى المناطق التى

خصصت للشركة، وأن تعود مسئولية التصرف فى الأراضى وإدارتها إلى وزارة الزراعة، حيث أصبحت بذلك الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية هى المسئولة عن التصرف فى هذه الأراضى، بينما تعد مديريات الزراعة هى المسئولة عن توفير الخدمات الزراعية للمستثمرين. وفى حالة مشروع توشكى، ومع غياب مخطط شامل يشمل جميع مكوناته وبدأ العمل به فى شبكات مياه الري، والكهرباء، والطرق، جعن من الإدارة المستقلة لكل من هذه المكونات هى السمة العامة لإدارة هذا المشروع .

(٢/٥) السياسات:

تقوم السياسة الجارية لاستصلاح واستزراع أراضى هذه المشروعات على تحديد المساحات المستهدفة تخصيصها من هذه الأراضى لكل من الفئات المختلفة من المستثمرين، وهو ما يجعل من جانب العرض من هذه الأراضى العامل الأول فى تحديد هيكل المستفيدين من هذه المشروعات سواء من حيث عدد كل من هذه الفئات أو المساحات المخصصة، وليس جانب الطلب عليها، ففي مشروع غرب وشرق القناة بدأت المرحلة الأولى منه غرب القناة بتوزيع الأراضى على فئات مختلفة شملت صفار المزارعين وخريجي الجامعات وبمساحة تراوحت ما بين ٥-١٠ فدان للفرد المستفيد، كما شملت أيضاً الجمعيات التعاونية لاستصلاح الأراضى، والأفراد من خارج الفئات المستثناة ومن بينهم المصريين بالخارج والتي بلغت المساحة المخصصة لكل منهم وفى حدها الأقصى نحو ٢٠٠ فدان. أما على الجانب الشرقى من قناة السويس، فقامت هذه السياسة على تصنيف المستثمرين المستهدفين إلى ثلاث فئات وهى: (١) كبار المستثمرين ويمثلون من يرغب من شركات أو أفراد فى تخصيص أكثر من ٥٠٠ فدان للفرد أو الشركة، (٢) القطاع الاستثمارى المتوسط من أفراد وشركات صغيرة ويمثلون من يرغب فى تخصيص مساحة ٥٠٠ فدان فأقل للشركة أو الفرد، (٣) وفئة صفار المستفيدين (صفار المزارعين، والخريجين، والمسرحيين من الجيش)، حيث تخص عن الأراضى

لهذه الفئة بواقع ١٠ فدان فأقل للمستفيد الفرد. ولقد استهدفت المرحلة الأولى لتخصيص الأراضي على هذا الجانب ولمساحة تبلغ نحو ١٢٥ ألف فدان، توزيع هذه المساحة ما بين الفئات الثلاث من المستثمرين بنسبة تبلغ نحو ٤٤,٥% لكبار المستثمرين، ١٣,٧٥% لمتوسطى الاستثمار، ٤١,٧٦% لصغار المستثمرين.

وبالنسبة لمشروع توشكى فيختلف نموذج تخصيص الأراضي به عنه في مشروع القناة حيث خصصت في مساحات كبيرة ولعدد محدود من الشركات (١٠٠ ألف فدان لشركة المملكة للتنمية الزراعية، ٨٠ ألف فدان لشركة الراجحي الاستثمارية، ٤٠ ألف فدان لشركة جنوب الوادي للتنمية الزراعية، ١٠٠ ألف فدان لشركة الظاهرة الاستثمارية الإماراتية) وباستثناء مساحات محدودة ينتظر زراعتها على مياه الآبار الجوفية ويخطط تخصيصها لصغار المنتفعين من مزارعين وخريجي الجامعات وغيرهم من الفئات الاجتماعية المستنثة.

تقوم الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية (وفقاً لأحكام القانون ١٤٣ لسنة ١٩٨١) بتحديد أثمان الأراضي المستهدفة تخصيصها لصغار المنتفعين بغير طريق المزاد العلني، كما يجوز لها التصرف أو التأجير بغير طريق المزاد العلني للمشروعات التي تفيد بحسب طبيعتها أو حجمها في تنمية الاقتصاد الوطني بموافقة مجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس إدارة الهيئة. وباستثناء ذلك فإن طريق المزاد العلني يعد هو أسلوب تحديد أثمان الأراضي المستهدفة تخصيصها وهو ما يشير في مضمونه إلى أن ظروف العرض والطلب على الأراضي المخصصة عن هذا الطريق هي العامل المحدد لأسعارها.

وبالنسبة لتسعير الأراضي في مشروع شرق القناة فقد تضمن المخطط الرئيسي لهذا المشروع تحديد سعر الفدان بالنسبة للفئات المستنثة بمبلغ ٣ آلاف جنيه للفدان تسدد على ١٥ سنة من خلال ١٠ أقساط سنوية متساوية مع فترة سماح ٤ سنوات، وبعد سداد ٢٠% من إجمالي الثمن

كمقدم ثمن، ولقد ازداد هذا الثمن في مرحلة تالية إلى ٧ آلاف جنيه، مع تقصير فترة السماح إلى سنتين بدلاً من أربع سنوات. كما يتحمل المستفيد تكلفة البنية الأساسية الداخلية ٠٠٠. أما بالنسبة لفئة قطاع الاستثمار المتوسط فقد حدد المخطط الرئيسي للمشروع سعر أساسي يبلغ ١٠ آلاف جنيه، على أن يتم التخصيص عن طريق المزاد العلني على مقدم الثمن على أن لا يقل عن ١٠% من ثمن الأرض كحد أدنى، مع تقسيط باقى الثمن على ١٠ سنوات مع فترة سماح ٤ سنوات، كما يتولى جهاز تعميم شمال سيناء تنفيذ أعمال البنية الأساسية الداخلية على نفقة المستثمر ٠٠٠. وبالنسبة لفئة كبار المستثمرين فيحدد سعر الفدان عن طريق المزاد بالمظاريف المغلقة وعلى أساس سعر الفدان، ومقدم الثمن على أن لا يقل سعر الفدان عن ١٠ آلاف جنيه كحد أدنى، كما يكون مقدم الثمن ١٠% من ثمن الأرض على الأقل مع التقسيط على ١٠ سنوات وفترة سماح ٤ سنوات، وعلى أن يتولى المستثمر تنفيذ أعمال البنية الأساسية الداخلية على نفقته ٠٠٠. ولقد بلغ سعر الفدان من الأراضي المخصصة لهذه الفئة ما يتراوح ما بين ١٠-١٨ ألف جنيه.

وفي حالة مشروع توشكى فقد حدد سعر الفدان من الأراضي المخصصة للشركات الاستثمارية الكبيرة بمبلغ رمزي "٥٠ جنيه/فدان" مع تنفيذ الشركة للبنية الأساسية الداخلية على نفقتها الخاصة.

• تنفيذ الدولة وعلى نفقتها الخاصة البنية الأساسية العمومية بأراضي المشروع من شبكات لمياه الري، والصرف، والكهرباء، والطرق، وغيرها من مرافق الخدمات الاجتماعية (صحة، وتعليم، وأمن ٠٠٠ الخ).

• تمتع المستثمر بضمانات وحوافز الاستثمار الواردة بالقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بإصدار قانون ضمانات وحوافز الاستثمار، مقابل التزامه باستصلاح واستزراع هذه الأراضي واستغلالها في الغرض المخصصة من أجله ووفقاً للبرنامج الزمني المتفق عليه.

(٦) الإنجازات ، ومعدلات الأداء:

(١/٦) على الجانب الغربي من مشروع القناة

- (٩١%) من أعمال البنية الأساسية في الفترة من بداية المشروع حتى عام ١٩٩٥ (وبما يعادل ١٥ سنة) وذلك بمعيار المساحة المغطاة بهذه البنية والتي بلغت نحو ٢٠٠ ألف فدان مع نهاية هذه الفترة وبمعدل سنوي بلغ نحو ١٤,٧ ألف فدان.
- إستصلاح وإستزراع ما يقرب من ١٨٠ ألف فدان وبما نسبته ٨٢% من المستهدف، وذلك خلال الفترة منذ بداية المشروع وحتى عام ٢٠٠٩ (٢٩ سنة) وبمعدل سنوي بلغ نحو ٦,٣ ألف فدان، وبما يوازي ٤٣% من معدل الأداء في مجال أعمال البنية الأساسية.. ويعزي انخفاض معدل الأداء في مجال الاستصلاح والإستزراع عنه في مجال أعمال البنية الأساسية إلى الأسباب التالية:

- ضعف معدل الأداء في أعمال البنية الأساسية في المراحل الأولى من حياة المشروع.
- طبيعة وخواص التربة الزراعية على هذا الجانب من المشروع والتي تستلزم فترة ٤-٥ سنوات للدخول في مرحلة الزراعة تحت الحدية.
- تخصيص نسبة كبيرة من الأراضي لقنات غير زراعية أو قادرة على الزراعة وتكرار بيع الأراضي.

(٢/٦) وعلى الجانب الشرقي من القناة: وفي الفترة منذ بداية العمل على هذا الجانب

- وحتى عام ٢٠٠٩ ولفترة تمثل نحو ١٧١,٤% من الزمن المخطط لإستكمال المشروع على هذا الجانب، جاءت الإنجازات ومعدل الأداء بما يقدر:
- (١٠٠%) من المستهدف في حالة سحارة ترعة السلام، والطمبات الرئيسية على ترعة جنوب القنطرة شرق.

- (٤٩,٤%) من طول ترعة الشيخ جابر.
- (٩%) من عدد قري التوطن.
- إنجاز أعمال البنية الأساسية والداخلية لمساحة تبلغ نحو ١٠٠ ألف فدان تمثل نحو ٢٥% من المستهدف على هذا الجانب.
- تخصص ما يقرب من ٨٤ ألف فدان للمستثمرين حتى عام ٢٠٠٨.
- بلغت المساحات التي دخلت مرحلة الإستصلاح والإستزراع الداخلى نحو ٥٦,٥ ألف فدان، وبنسبة تمثل نحو ٦٧,٢% من المساحة المخصصة، وبما يعادل ١٤,١% من إجمالي المساحة المستهدفة على هذا الجانب.
- وبالنسبة للمساحات التي أستزرعت بالمساحات المخصصة للفئات المختلفة من المستثمرين فقد بلغت ما نسبته ٤٥,٦%، ٧٦,١%، ٨٧,١% من الأراضي المخصصة لكل من كبار، ومتوسطي، وصغار المستثمرين على الترتيب.

وإذا كانت المؤشرات السابقة تشير إلى ضعف إنجازات ومعدلات أداء المشروع بالقياس إلى ما هو مستهدف على هذا الجانب، فهناك من الأسباب التي يعزى إليها ذلك والتي يمكن تجميعها في حالة أعمال البنية الأساسية في الأسباب التالية:

- تعثر وضعف أداء شركات المقاولات المنفذة إما لأسباب فنية أو مالية، أو إدارية.
- إجراء بعض التعديلات أثناء التنفيذ أو إجراء بعض الملاحظات على ما نفذ منها.
- سحب الأعمال من بعض الشركات وإعادة طرحها على شركات أخرى في بعض الحالات.
- التأخير في فتح الإعتمادات المالية.

أما عن أسباب ضعف الإنجازات ومعدلات الأداء في أعمال الاستزراع الداخلى، فتشمل:

- التأخير في تسليم الأراضي إلى المستثمرين بعد الإنتهاء من أعمال البنية الأساسية.

- وجود ظاهرة بيع الأراضي من مستثمر إلى آخر قبل الاستزراع.
- ضعف السيطرة على توجه كبار المستثمرين إلى الاستزراع السمكي كبديل للزراعات المحصولية.
- مع وجود ظاهرة بيع الأراضي من مستثمر إلى آخر توجد صعوبة حصول القائم على الزراعة على بطاقة الخدمة الزراعية، ومن ثم صعوبة تدبير مستلزمات الإنتاج اللازمة.
- عدم توافر المدخلات الزراعية (عمل، أسمدة ... ألخ) في منطقة عمل المشروع بالقدر الكافي مما يستلزم تدبيرها من خارج المنطقة وبتكلفة مرتفعة.

هذا وبالإضافة إلى الأسباب المشار إليها، هناك من العوامل الأخرى التي ساهمت في ضعف معدلات أداء المشروع في مجال أعمال البنية الأساسية أو في مجال الإستزراع الداخلي، والتوطن في منطقة عمل المشروع، ومن بينها :

- توقف أو تأخر الكثير من المستثمرين عن دفع الأقساط المستحقة عليهم إلى الهيئة، أما بسبب تراخي الهيئة في المطالبة بهذه الأقساط في بعض الحالات، أو بسبب رفضها التعامل مع المشتريين من مستثمر سابق في بعض الحالات أو عدم الوفاء بالالتزامات المطلوبة منها (مثل توفير الكهرباء) في حالات أخرى، وهو ما يضعف من الموارد المالية المتاحة للهيئة واللازمة لتمويل نشاطها بالمشروع.
- عدم إستقرار إدارة المشروع، حيث إنتقالها من وزارة الري إلى شركة قابضة ثم إلى هيئة التعمير كان له تأثيره السلبي على أداء المشروع سواء في مرحلة تنفيذ أعمال البنية الأساسية أو في مرحلة الاستزراع الداخلي.
- عدم توافر المستلزمات المعيشية بالقدر الكافي في السوق المحلية بالمنطقة، وكذلك الخدمات الإجتماعية (مياه شرب، تعليم، صحة، أمن... ألخ)، يفرض على القائمين باستزراع الأراضي أعباء إضافية (سواء من حيث الجهد أو التكلفة المالية) لتدبير الإحتياجات منها من خارج مقار إقامتهم.

(٣/٦) وفي حالة مشروع توشكي: جاءت إنجازات ومعدلات أداء المشروع خلال السنوات ١٩٩٧-٢٠٠٩ (والتي تعادل ٦٥% من الزمن المخطط لإنجاز المشروع) بما يقدر:

- (١٠٠%) من محطة ظلمبات بحيرة ناصر، ١٠٠% من قناة الشيخ زايد، ودليل فرعي القناة رقم (١)، (٢)، ١٠٠% من الفرع رقم (٣)، مع توقع الإنتهاء من دليل الفرعين ٣، ٤ في وقت قريب.
- (١٠٠%) من محطات وخطوط نقل وتوزيع الكهرباء اللازمة لتشغيل محطات رفع المياه، إلى جانب إنشاء الإسكان المعيشي والإداري والخدمات اللازمة للعاملين حالياً في المشروع.
- حفر ما يقرب من ١٨٨ بئراً جوفياً وبما يمثل نحو ٥٩,٥% من العدد المستهدف.

وبقياس الأداء الكلي للمشروع في أعمال البنية الأساسية لنشاط الزراعة وبمعيار مساحة الزمام الذي وصلت إليه مياه الري والذي بلغ نحو ٢٣٥ ألف فدان مع نهاية عام ٢٠٠٩، ويتوقع أن يزداد إلى نحو ٣٣٥ ألف فدان بعد الإنتهاء من دليل فرعي ٣، ٤ من القناة، يمكن تقدير نسبة الإنجاز في هذه الأعمال بنحو ٤٣,٥% من المستهدف يتوقع أن تزداد إلى ٦٢,٠% من المستهدف مع إستكمال الدليل المشار إليه، وهو ما يمكن معه القول بأن معدلات أداء المشروع في مجال البنية الأساسية يعد مرضياً إلى حد كبير حيث مسايرة معدلات الإنجاز للزمن المخطط لتنفيذ هذه الأعمال، وذلك على الرغم من مواجهة تنفيذ هذه الأعمال لمشاكل ومعوقات مماثلة لما سبق ذكره في حالة مشروع قناة السويس.

- أما في مجال أعمال الإستصلاح، والاستزراع الداخلي فتأتى إنجازات المشروع في إستصلاح واستزراع ما يقرب من ٢١,٥ ألف فدان وبما يمثل نحو ٤,٠% من إجمالي المساحة المستهدف زراعتها على مياه النيل، حيث إستصلاح وإستزراع ما يقرب من ١٤,٠ ألف فدان في الزمام المخصص لشركة جنوب الوادي مع سريان العمل في إستصلاح واستزراع ما يقرب من ٦,٥ ألف فدان

في نفس زمام هذه الشركة. ويضاف إلى ذلك إستصلاح واستزراع ما يقرب من ١,٠ ألف فدان في زمام شركة المملكة ... كما يضاف إلى ذلك أيضا إستصلاح واستزراع ما يقرب من ٣,٠ ألف فدان على مياه الآبار الجوفية تمثل نحو ١٠% من المستهدف زراعته على هذه الآبار، وحيث تعكس هذه المؤشرات ضعف معدلات الأداء في أعمال الإستصلاح والاستزراع الداخلى في هذه المشروع، وهو ما يعزي إلى الأسباب التالية:

- عدم وفاء شركة المملكة بالتزاماتها أمام ضعف شروط التعاقد معها ولصالحها.
- سحب الأراضي من شركات سبق التعاقد معها وإعادة طرح هذه الأراضي على شركات أخرى.

(٧) دروس مستفادة، وسياسات مستقبلية:

إن ضعف أداء المشروعات القومية لاستصلاح واستزراع الأراضي الجديدة بالصحارى المصرية يعد هو النتيجة المستخلصة من مؤشرات إنجازات المشروعين سابقى الذكر ٠٠٠. ومع وجود هذه النتيجة والعوامل والأسباب المسنولة عنها، يأتى التساؤل عن الدروس المستفادة من تجربة تنفيذ هذه المشروعات عبر الفترة الطويلة التى امتدت ما بين ٢٠-٣٢ عام حتى الآن، وعن السياسات والأدوات المستقبلية المقترحة لرفع أداء هذه المشروعات فى المرحلة المستقبلية لاستكمالها ٠٠٠. وهو ما تأمل الورقة الحالية الإجابة عليه فيما يلى :

(١/٧) طموح الأهداف، والموائمة مع الإمكانيات المتاحة:

- من الطبيعى أن يأتى قياس معدلات الأداء من خلال المقارنة فيما بين الأداء الفعلى (كمى/نوعى/زمنى)، والأداء المستهدف (المخطط) ٠٠٠. وهنا قد يوضع الأداء المستهدف عند مستويات طموحة لا تتواءم مع الإمكانيات المالية، والفنية، والإدارية، والتنظيمية المتاحة، وبما ينعكس فى ضعف معدلات الأداء، ومن ثم وجود الشعور بالفشل أو الإحباط ٠٠٠. كما أن تواضع الأهداف المخططة بالقياس إلى تلك الإمكانيات المتاحة قد يرفع من معدلات الأداء، والشعور بالنجاح فى نفس الوقت الذى يتواجد فيه الفشل أو ضعف الأداء ٠٠٠. ومن ثم

فإن وجود الموائمة فيما بين الأهداف المخططة، وقدرات الإمكانيات المتاحة يعد هو الوضع الأفضل لقياس الأداء الحقيقي ومن ثم تحديد الفشل أو النجاح فى تحقيق الأهداف.

• إن ضعف معدلات الأداء بالمشروعين سابقى الذكر قد يعبر عن طموح فى الأهداف المخططة لكل منها بالقياس إلى الإمكانيات المتاحة فى جانب منه أو إلى ضعف تطوير ورفع قدرات هذه الإمكانيات من جانب آخر ٠٠٠ وقد تعبر تجربة كلا المشروعين وكذلك تجربة استصلاح واستزراع الأراضى الجديدة بالخطة الخمسية (١٩٨٣/٨٢-١٩٨٧/٨٦) إلى وجود الطموح فى الأهداف، وضعف تطوير، ورفع قدرات الإمكانيات المتاحة، حيث استهدفت الخطة المشار إليها ٠٠٠ وعلى سبيل المثال-استصلاح واستزراع نحو ٦٣٦,٧ ألف فدان خلال سنوات الخطة، إلا أن إنجازاتها انحصرت فى تغطية ما يقرب من ٥٠% من هذه المساحة بالبنية الأساسية للرئى والصرف، كما بلغت المساحة المغطاة بها بالبنية الأساسية للكهرباء نحو ٣٤,٤% منها، وتخفض النسبة المغطاة بالطرق لتصل إلى نحو ٢٤% منها ٠٠٠ أما المساحة التى استكملت بها أعمال البنية الداخلية فبلغت ما نسبته ٣٦% من هذه المساحة.

• إن تحديد استصلاح واستزراع ما يقرب من ٤٠٠ ألف فدان على الجانب الشرقى لفتاة السويس كهدف للمشروع الأول، ونحو ٥٤٠ ألف فدان كهدف للمشروع الثانى، وبما تشتمل عليه هذه الأهداف من بنية أساسية زراعية، وبنية أساسية ومرافق استيطان، تعد أهدافاً طموحة بالقياس إلى الإمكانيات المتاحة، والبرامج الزمنية المخططة للتنفيذ ٠٠٠ فالمساحة المستهدفة بأى من المشروعين تعادل ما يقرب من مساحة محافظات دمياط، والجيزة، وأسوان، وبما يعنيه ذلك من الحاجة إلى إمكانيات مادية وتنظيمية وإدارية متنوعة وكبيرة لا تتوافر بالقدر الكافى لتحقيق الأهداف المخططة وفى الزمن المخطط ٠٠٠ ولهذا يقترح إعادة تخطيط وتنفيذ هذه المشروعات فى شكل برنامج بديل لكل من المشروعين، وحيث يتضمن كل من البرنامجين عدداً من المشروعات الأصغر حجماً (٣-٤ مشروعات) والتى يمكن تنفيذها على التوازي وعلى

مراحل زمنية ٠٠٠ أو تنفيذها بالتتابع وفقاً للإمكانيات المالية المتاحة ٠٠٠. ويمكن إيجازاً مقترح هذه البرامج من خلال طرح بديلين وهما:

(*) **بديل أول:** ويقوم على تقسيم مكونات المشروع الجارى تبعاً لنوعية البنية الأساسية ومرافق الاستيطان إلى مجموعات منفصلة (رى وصرف زراعى/كهرباء/طرق/مياه شرب/صحة وتعليم/٠٠٠ الخ) لكل منها مشروعها الخاص بأهدافه وبرنامجه الزمنى تحت إدارة مستقلة وإمكانيات محددة، وفى إطار المخطط العام للبرنامج، حيث يمكن تنفيذ مشروعات هذا البرنامج على التوازي وعلى مراحل زمنية متتابعة وفقاً للإمكانيات المالية المتاحة.

(*) **بديل ثانى:** ويقوم على تقسيم مساحة المشروع الجارى إلى ٣-٤ مناطق متساوية المساحة، ولكل من هذه المناطق وعلى حدة مشروعها الخاص، وتحت إدارة مستقلة. وفى إطار المخطط العام للبرنامج يضم مشروع كل منطقة جميع مكونات المشروع الجارى وفقاً لبرنامج زمنى محدد ٠٠٠ ويمكن تنفيذ هذه المشروعات على التوازي أو التتابع وفقاً للإمكانيات المالية، والفنية المتاحة.

(٢/٧) المستثمرون، وحدود الملكية:

إن متابعة سياسة تخصيص الأراضى، وأداء المستثمرين فى مشروعى شرق قناة السويس، وتوشكى تشير إلى النتائج التالية:

- تخصيص ما يقرب من ٣٢٠ ألف فدان من أراضى مشروع توشكى وعن طريق التعاقد المباشر إلى أربع شركات استثمارية كبيرة تضم ثلاث شركات عربية، وشركة وطنية (وعلى النحو المبين من قبل). أما أراضى مشروع شرق قناة السويس فقد استهدف المخطط الرئيسى لهذا المشروع وفى المرحلة الأولى منه تخصيص ما يقرب من ١٢٥ ألف فدان وبنسبة ٤٤,٥% لكبار المستثمرين (٥٠٠ فدان فأكثر)، ١٣,٧٥% لفئة الإستثمار المتوسط (١٠-٥٠٠ فدان)، ٣٣,٣% لفئة صغار المنتفعين بالإضافة إلى ٨,٤٨% منها للعاملين بالحكومة... وقد جاءت نتائج التخصيص الفعلى لهذه المساحة لتشير

إلى انحرافها عن ما كان مخططا ولصالح فئتي كبار ومتوسطي الإستثمار، وعلى حساب ما كان مخططا لصغار المنتفعين.

• وقد يلاحظ انحراف السياسة المخططة لحدود الملكية بالأراضي المخصصة في كلا المشروعين عن الحد الأقصى للملكية (٥٠,٠ ألف فدان للشركة المساهمة، ٢٠٠ فدان للفرد، ٣٠٠ فدان للأسرة) والمحدد بالقانون ١٤٣ لسنة ١٩٨١، وهو ما قد يعزي إلى رغبة واضعي السياسات ومتخذي القرار في التخفيف من الأعباء المالية على الدولة والمترتبة على إلزامها بتوفير البنية الأساسية، ومن ثم تخصيص الجاتب الأكبر من مساحة هذه المشروعات على كبار المستثمرين.

• إن متابعة أداء المستثمرين في هذه المشروعات تكشف عن جدية صغار المنتفعين (١٠ فدان فأقل)، والبعض الآخر من فئة متوسطي الإستثمار من ذوي المساحات الصغيرة في أعمال الإستصلاح والإستزراع، بينما أتجه البعض الآخر من هذه الفئة وغالبية كبار المستثمرين في مشروع شرق القناة إلى بيع الأراضي المخصصة لهم إلى فئات أخرى من صغار المنتفعين، مما يتوقع معه زيادة الوزن النسبي لأعداد ومساحات صغار المستثمرين عن نتائج التخصيص الفعلي في هذا المشروع .. أما في حالة مشروع توشكى، فيتصف أداء الشركات المستثمرة به بالضعف وعدم الجدية (وبإستثناء الشركة الوطنية)، وعلى نحو ما سبق ذكره ...ومن هنا يمكن أن يستخلص وبالتبعية أن تخصيص النسبة الأكبر من أراضى هذه المشروعات إلى كبار المستثمرين كانت من عوامل ضعف الأداء في هذه المشروعات.

• وإذا كانت السياسة الحالية لإستصلاح وإستزراع هذه الأراضي تقوم على تحديد حجم، ومواصفات وهيكل الطلب على هذه الأراضي من جانب العرض، وليس من جانب الطلب عليها(حيث التحديد المسبق للمساحة المستهدف إستصلاحها ثم تحديدها في شرائح محددة ثم العرض على المستثمرين) دون البحث أولاً عن حاجة الراغبين والقادرين على الإستثمار في هذا المجال، وبما

قد يتضمنه ذلك من احتمالات لإغفال جانب كبير من الطلب عليها... ولعل التجربة المكتسبة من المشروعين المشار إليهما وغيرهما من المشروعات السابقة، تشير إلى ذلك، حيث قيام كبار المستثمرين ببيع الأراضي المخصصة لهم إلى غيرهم من الفئات الراغبة والقادرة على المشاركة في هذه المشروعات والتي ينحصر أغلبها في متوسطى وصغار المستثمرين... وحيث يشير ذلك إلى أن آليات السوق الحرة لهذه الأراضي تقوم بتصحيح نتائج هذه السياسة بجذب الفئات الراغبة والقادرة من المستثمرين، وإستبعاد الفئات غير الراغبة أو القادرة على هذا النشاط.

• وفى ضوء المؤشرات والإستخلاصات السابقة، فإنه لمن المتوقع وجود الطلب المحلى الكافى على هذه الأراضي، مع الإحتمالات الكبيرة لزيادة هذا الطلب عن المعروض منها مستقبلاً ليس لإعتبارات زيادة السكان فقط، بل أيضاً لمحدودية المعروض منها مع ما تتميز به مشروعات إستصلاح وإستزراع الأراضي من مزايا جاذبة للإستثمار بها... ولهذا وبالنسبة للسياسة المستقبلية فى هذا الشأن يقترح:

- ترك آليات السوق تحدد حجم وهيكـل الطلب المحلى على الإستثمار فى هذه المشروعات، وإستكشافه قبل التخصيص ثم تصميم وإعداد مشروعاتها على النحو الذى يفى بإحتياجات الراغبين والقادرين على الإستثمار بها.

- إعادة النظر فى الحد الأقصى المحدد تشريعياً للشركات بغرض توفير الفرص لإشباع طلب الأفراد على هذه الأراضي... وإذا ما وجدت هذه الشركات فى قائمة الطلب على هذه الأراضي فيقتـرح أن يكون الغرض الأساسى منها هو التصنيع الزراعى . مع تخصيص مساحة متناسب وإستخدامها كمزارع تجريبية لتطوير الزراعات المتصلة بنشاطها.

- وبالنسبة للإستثمار الأجنبى فى هذه المشروعات، فقد ينتفى المبرر لمشاركته فى هذه المشروعات أمام وجود الطلب المحلى الكافى على

أراضيها... وإذا ما وجدت الحاجة إلى ذلك فيقترح أن يتم ذلك بغرض أساسي وهو التصنيع، وعن طريق المزاد العلني وعلى أساس التأجير وليس البيع وفي حدود مساحة تتناسب والمزارع التجريبية اللازمة لتطوير الزراعات المتصلة بنشاطها.

(٣/٧) تسعير أراضي المشروعات:

- تتمثل تكلفة إستصلاح، واستزراع الأراضي الجديدة في تكلفة أعمال كل من البنية الأساسية العامة والداخلية للاستزراع بالإضافة إلى مكونات البنية الأساسية للاستيطان، وإذا كانت السياسة الحالية لاستصلاح هذه الأراضي تتضمن إلزام الدولة بتنفيذ أعمال البنية الأساسية العامة بالإضافة إلى البنية الأساسية للإستيطان (ما عدا الإسكان المعيشي)، وهو ما يعد في حكم الدعم الحكومي للإستثمار في هذه المشروعات، فإن هذا الدعم يختلف من مستثمر إلى آخر تبعاً لإختلاف المساحة التي تخصص لكل منهم نظراً للتباين في مضمون وحجم أعمال البنية الأساسية التي تلتزم بها الدولة، حيث يزداد حجم وتكلفة هذه الأعمال بالنسبة للقدان في حالة المساحات الصغيرة عنه في حالة المساحات الأكبر منها، بينما يقل حجم وتكلفة هذه الأعمال بالنسبة للقدان في المساحات الكبيرة عنه في حالة المساحات الأصغر...ولهذا فإن مبدأ المساواة (أو العدالة) بين المستثمرين في هذه المشروعات يفرض تسعير أراضيها عند مستوي أعلى في حالة المساحات الصغيرة المخصصة، ويقل في حالة المساحات الأكبر المخصصة، حيث ينخفض الثمن مع زيادة المساحة المخصصة للمستثمر.
- وإذا كانت السياسة الحالية لتسعير أراضي هذه المشروعات قامت على منح كبار المستثمرين بمشروع توشكي الأراضي المخصصة لهم مقابل ٥٠ جنيه/القدان تبعاً لهذا المبرر، إلا أن مبدأ المساواة أو العدالة ينتفي في حالة المستثمرين في مشروع شمال سيناء حيث يرتفع ثمن الأرض المخصصة لكبار المستثمرين عنه في حالة متوسطي الإستثمار، كما يرتفع ثمن الأرض في حالة متوسطي الإستثمار عنه في حالة صغار المستثمرين.. وهو ما يعنى إتجاه سياسة تسعير

الأراضي في هذا المشروع في إتجاه معاكس لمبدأ المساواة أو العدالة بين المستثمرين.

• في ضوء اقتراب الأسعار المحددة لفئة متوسطة الإستثمار بمشروع شرق القناة من تكلفة أعمال البنية الأساسية للإستزراع، مع ارتفاع الأسعار المقدمة من كبار المستثمرين (عن طريق المزاد) عن تكلفة هذه الأعمال، وكذلك أيضاً في ضوء تكرار ظاهرة بيع الأراضي المخصصة لكبار ومتوسطي الإستثمار إلى فئات صغار المستثمرين بأسعار أعلى من أسعار التخصيص، ووجود الفارق المالي الكبير بين تكلفة إستصلاح وإستزراع أراضي هذه المشروعات، وأسعار الأراضي القديمة، فإنه لمن المقترح بالنسبة للسياسة المستقبلية في هذا الشأن تسعير أراضي هذه المشروعات وفقاً للتكلفة الإستثمارية الفعلية لأعمال البنية الأساسية العامة للإستصلاح والإستيطان (دون دعم حكومي أو متاجرة) على أن لا تشمل هذه التكلفة التكاليف الإستثمارية لمرافق الكهرباء، ومياه الشرب، والصرف الصحي حيث تحميلها للمؤسسات المختصة بإعتبارها من التكاليف المستردة من المستوطنين مع تشغيل المشروع ... ومع تسعير أراضي هذه المشروعات وفقاً لمبدأ التكلفة الإستثمارية الفعلية (على النحو المذكور)، يظل تحمل الدولة لمسئولية تنفيذ أعمال البنية الأساسية حافزاً على الإستثمار في هذه المشروعات.

(٤/٧) القصور في دراسات الجدوي، والحاجة إلى دراسات جدوي متكاملة:

إن مراجعة الوثائق المتاحة عن نماذج المشروعات المشار إليها قد يستخلص منها تركيز دراسات الجدوي عنها على الجوانب الفنية دون تناول تفصيلات الجوانب الأخرى، والتي يترتب على إغفالها وجود درجة من الإرتباك أو عدم الوضوح في مرحلة تنفيذ هذه المشروعات، ومن ثم ضعف أدائها... ولذلك وبالنسبة للسياسة المستقبلية لمخططي هذه المشروعات ومنتخذي القرار التأكيد على ضرورة وجود دراسات الجدوي المتكاملة بجوانبها الفنية، والتجارية، والمالية، والإدارية، والبيئية والإقتصادية، وعلى نحو ما سبق ذكره (في نقطة متطلبات تنفيذ المشروعات القومية).

(٥/٧) التيسيرات والمزايا، والحوافز الممنوحة للمستثمر:

تضمن القانون رقم ١٤٣ لسنة ١٩٨١، وكذلك قانون ضمانات وحوافز الإستثمار الكثير من المزايا، والتيسيرات والحوافز الممنوحة للمستثمر. في هذه المشروعات، والتي يمكن القول بالمغالة فيها، وخاصة فيما يتصل بالإعفاءات الضريبية ولفترة ٢٠ سنة، وكذلك الإعفاء الجمركي غير المحدد بفترة زمنية معينة... ومن ثم يعد إقتراح العودة بالإعفاءات الضريبية لفترة عشر سنوات فقط يعد حافزاً مقبولاً للإستثمار في هذا النشاط.

(٦/٧) حق الإنتفاع مقابل حق تملك الأراضى:

يعد حق الإنتفاع مقابل حق تملك الأراضى المخصصة للمستثمر في هذه المشروعات مثار جدل وحوار حالياً بين المستثمرين وواضعى السياسات أمام التخوف من بيع المستثمر للأراضى المخصصة له إلى الأجانب... وهنا يأتى مقترح الإبقاء على حق تملك المستثمر الوطنى للأراضى المخصصة له بإعتبارها الوعاء الممثل لإتفاقه الإستثمارى، وكغيره في حالة المشروعات غير الزراعية، حيث يمكن تجنب التخوف من بيع هذه الأراضى إلى الأجانب بوضع التشريعات التى تحرم وتجزم بيع الأراضى الزراعية إلى الأجانب أيا كان موقع هذه الأراضى... أما في حالة الإستثمار الأجنبى، فإن حق التأجير فقط هو المقابل لتملك المستثمر الوطنى لهذه الأراضى.

(٧/٧) إستيطان الأراضى المخصصة:

تشير الدروس المستفادة من مشروع شرق وغرب قناة السويس وغيره من المشروعات السابقة له إلى إنحراف المواقع الفعلية لمساكن المستوطنين عن تلك المواقع المخططة من قبل المشروع، حيث توجه المستثمرون إلى إقامة مساكنهم وسط أو بالقرب من الأراضى المخصصة لهم، دون التوجه إلى مواقع القرى المخططة (في مشروع شرق القناة) والتي خططت على مستويين فقط مركزية وفرعية بمبرر التقليل من أعباء توزيع الخدمات، بينما جاء إنحراف المستوطنين عن هذه المواقع بسبب طول المسافة بين موقع القرى المخططة ومزارعهم.. ومن ثم يأتى مقترح الدراسة بالعودة إلى تنفيذ هذه القرى على أساس ثلاث مستويات (مركزية، وفرعية، وتوابع).

(٨/٧) مراجعة التشريعات المتصلة باستصلاح واستزراع الأراضى الصحراوية:
إن الحاجة إلى رفع أداء هذه المشروعات، وتصويب إتجاهها نحو الأهداف الوطنية المخططة لها تتطلب مراجعة أحكام القوانين والتشريعات المتصلة باستصلاح واستزراع الأراضى الصحراوية (خاصة القوانين ١٤٣ لسنة ١٩٨١، والقانون ٥ لسنة ١٩٩٦، وقانون ضمانات وحوافز الإستثمار)، وذلك للأسباب التالية:

- إزالة حالات الالتباس أو عدم الوضوح في بعض نصوص هذه القوانين.
- تعديل بعض الأحكام المتواجدة بها مثل فترة الإعفاءات الضريبية والجمركية.
- إضافة بعض الأحكام الأخرى والمتصلة بالتزامات المستثمر في هذه المشروعات والتي تغيب عن أحكام القوانين، والتشريعات المتواجدة... ومن الجوانب المقترح أن تضمنها الأحكام الإضافية:

- تحديد نسب تخصيص أراضى هذه المشروعات بين الفئات المختلفة من المستثمرين بمنح أوزان نسبية أكبر للفئات التى يتوقع أن تساهم بدرجة أكبر من تحقيق أهداف التنمية.
- إلتزامات المستثمر بشأن نوعية وهيكل الإنتاج المتوقع وفقا لما تسمح به خصائص وظروف الأراضى المخصصة وبما يتوافق مع أهداف التنمية.
- إلتزامات المستثمر بشأن العمالة في المشروع، وتسهيلات ومقومات استيطان الأراضى المخصصة، وبالكثافة المستهدفة خاصة في حالة الأراضى المخصصة لكبار المستثمرين.
- إلتزامات المستثمر بشأن الأنشطة غير الزراعية المأمول تنفيذها بالأراضى المخصصة.

(٩/٧) الترويج والتخطيط لتنفيذ المشروعات المقترحة:

- يقوم العمل على هذا الغرض على عدة خطوات وهى:
- البدء بإعداد دراسة جدوي متكاملة عن المشروع المقترح.
 - ثم إستكشاف الطلب على أراضى المشروع بالإعلان عن طريق المزاد العلنى على مقدم الثمن.

- يتولى الجهاز الإداري الخاص بالمشروع تنفيذ البنية الأساسية، مع تقسيم أراضي المشروع إلى قطع مساحية تتناسب مع أعداد وإحتياجات الطلب عليها.
- تولى الجهاز الإداري للمشروع مسؤولية التعاقد مع المستثمرين وتسليم الأراضي وتحصيل المستحقات المالية، وتوقيع وتسليم العقود الإبتدائية تمهيداً لتوثيقها ونقل الملكية إلى المستثمر.

الورقة الثانية

مصر كمركز لوجستي عالمي انطلاقا من تنمية محور قناة السويس^(١)

(١) أعدت هذه الورقة علي أوراق مقدمه من:

١- المستشار/ حسن أحمد عمر - خبير القانون الدولي

٢- أ. علي يحيى بسيوني - باحث أول إقتصاديات نقل بحري ولوجستيات بالأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري

٣- اللواء شيرين حسن

مصر كمركز لوجستي عالمي انطلاقا من تنمية محور قناة السويس

تتناول هذه الورقة مجموعة من الدراسات التي تتعلق بتنمية منطقة قناة السويس لتصبح منطقة لوجستية طبقا للتطورات العالمية الحديثة وليس معبر او مواني فقط انما منطقة تنمية متكاملة تجتذب العديد من الاستثمارات وتخلق العديد من فرص العمل. ومن ناحية اخرى تتعرض الورقة الي المخططات الاقليمية التي تهدف إلى تهميش دور قناة السويس والعمل على نقل محور التجارة جهة الشرق فهي مخططات سياسية تتبع من الصراع القائم في الشرق الأوسط

* مميزات قناة السويس عن غيره من المشروعات

يمثل الموقع أهم ميزة تنافسية لمصر وهي لم تستغل بحق حتى الآن . تعتبر منطقة القناة وما حولها هي افضل استغلال للموقع . تحتاج مصر أكثر من مشروع قومي إلا أن أهمها والاسرع إمكانية في التنفيذ هو الوحيد الذي توجد للجزء الأكبر منه مخطط عام ودراسة تنفيذية مالية قانونية كاملة هو ممر التنمية حول قناة السويس . وتمثل تلك الاهمية عن غيره من المشروعات القومية انه :

١. يملئ فراغ سيناء ويخلق فرص عمل لأهل سيناء .
٢. يحقق امن قومي متكامل بجذب استثمارات اجنبية تحول دون تعرض المنطقة لعدوان مستقبلا ويحول دون تفكير احد في دفع سكان غزة لسيناء .
٣. يستغل موقع مصر وهو أهم مميزات التنافسية الحقيقية إن لم يكن أولها .
٤. يستغل نجاحات أهم ممر ملاحى عالمي ويستغل سمعته واسمه في جذب استثمارات عالمية
٥. إن كل المتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد والطاقة والصناعة والنقل البحرى تغيرت بشدة ولكن لصالح مصر ولم نستغل ذلك بعد والمشروع الوحيد لاستغلال ذلك هو ممر تنمية قناة السويس
٦. المشروع معروف عالميا من ١٩٩٨ ومعظم معلوماته للأسف متاحة عالميا ومعروفة للعالم أكثر مماهى متاحة لمعظم المصريين ولن نبذل مجهودا كبيرا في تعريف العالم به

٧. يخدم مباشرة محافظات شمال وجنوب سيناء والاسماعيلية والسويس وبورسعيد والشرقية وبطريقة غير مباشرة القاهرة والدلتا وشمال الصعيد
٨. أهم مكونات المشروع إما موجودة (قناة السويس) أو بدأ إنشائها (المراحل الأولى لمينائى السخنة وشرق بورسعيد) أو أنفقت مصر من ميزانيتها عليها الكثير ولا يجب أبدا التوقف لإعادة التفكير فى مشروع آخر أو تضييع وقت فى دراسات (بنية أساسية طرق وكبارى برية وكبارى سكك حديدية وأنابيب تحت القناة وكهرباء ومياه عذبة "ترعة السلام " ومياه عادية وزراعات وتليفونات.... الخ أو توجد لها دراسات سابقة " نفق الكيلو ١٨ - أو يمكن أن تكتمل بمشروعات اخرى "تنمية شمال سيناء .. الخ .
٩. المشروع يمكنه أن يتفوق على نفسه وعلى اى مشروع عالمى إذا تم وصله بمشروع كوبرى /الجسر البرى بين مصر والسعودية حيث سيفتح آفاقا أخرى غير محدودة .
١٠. البنك الدولى سبق له دراسة القطب الشمالى للمشروع وأبدى استعداده رسميا لتمويله سنة ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ .
١١. على عكس اى مشروعات أخرى فهذا المشروع يعتمد أساسا على بضاعة العالم (وليس بضاعتنا) فى المرحلة الاولى منه ، وجذب حاويات العالم إلينا لا يمكن أن ينتظرنا للأبد...وانتهت الدراسات العالمية إلى انه يجب أن نكون قد أتممنا استعدادنا قبل ٢٠١٥ وإلا ستنتهى دول أخرى من مشروعاتها المشابهة...ومن يبدأ أولا سيصعب ان لم يقضى على فرص الآخرين فى منافسته
١٢. اى أن اى تأخير عن عام ٢٠١٠ كان خطنا استراتيجيا وعلينا تصحيحه فورا .

* مكونات مشروع ممر التنمية حول قناة السويس

١. قطبين انتاجيين ولكل منهما ميناء عالمى وبينهما قناة السويس وهما:
- القطب الأهم موقعا ومساحة وتخطيطا والأكثر جهازية ، شرق بورسعيد (أكبر ميناء محورى فى العالم ٧٢ كم ٢ ، وأكبر مساحة

منطقة صناعية حرة بمصر ٨٧ كم ٢ ، واكبر مدينة مليونية ،
وبمنطقة زراعية ٥٠ ألف فدان وترعة السلام وكوبرى السلام
ومحطة كهرباء ٦٥٠ ميغا...وبدايات بنية أساسية ..ويتصل بشمال
سيناء

- القطب التالى أهمية موقعا ومساحة والأكثر بدنا لنشاط فعلى شمال
غرب خليج السويس (ميناء السخنة ٢٢ كم ٢ ، منطقة صناعية ،
ومرتبط بشبكة طرق وسكك حديدية ومخططين تنمويين وشركة
صينية ومشروعات مصرية ويتصل بمنطقة القاهرة الكبرى .
- وبينهما الاسماعيلية والقنطرة ومناطق السادات والعاشر من رمضان
وكل غرب سيناء.

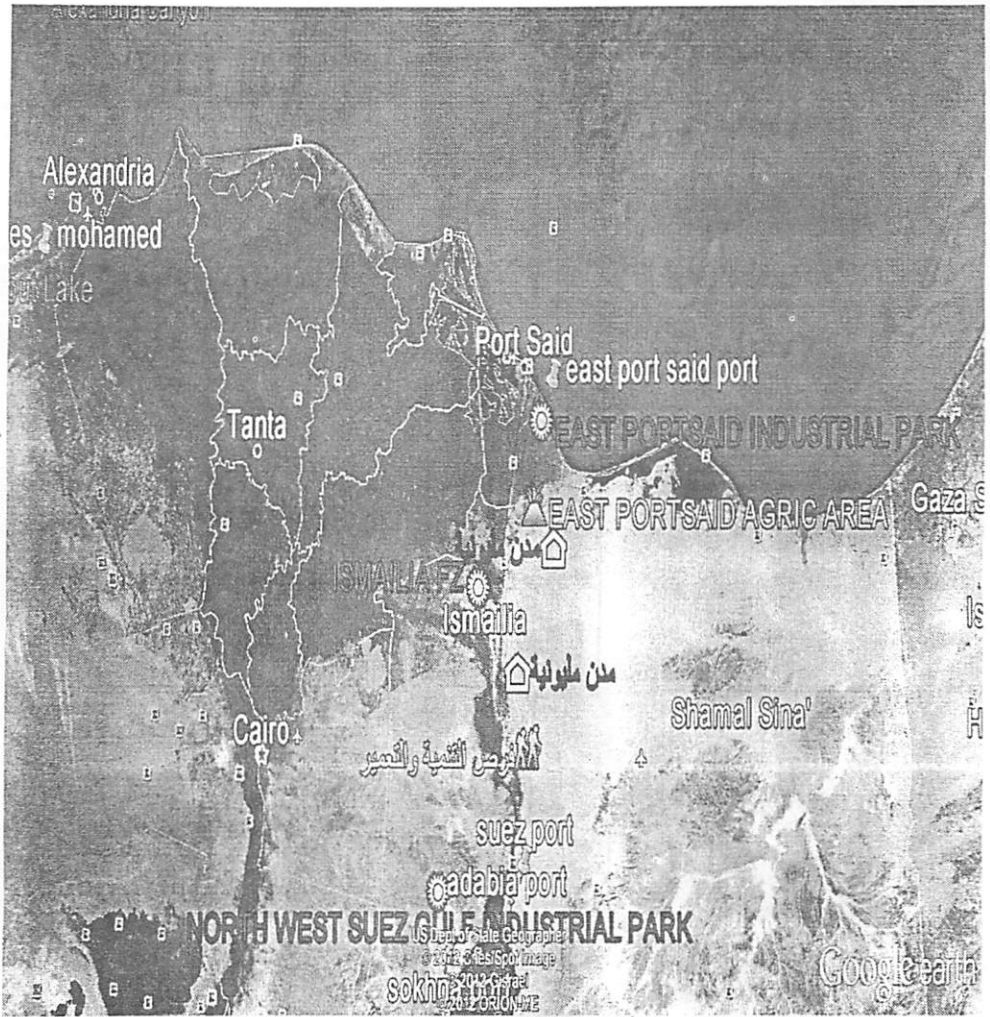
٢. مساحة من الأرض حول قناة السويس تشمل شمال سيناء

٣. مدن قديمة هى العريش - بورسعيد-الاسماعيلية-القنطرة - السويس ومدن
جديدة...أهمها شرق بورسعيد

٤. مشروعات زراعية (غرب القناة والاسماعيلية وجنوب شرق بورسعيد وشمال
سيناء) وتعدينية (محاجر سيناء وجبل عتاقة)

٥. ومشروعات لوجستية (المناطق اللوجستية بشرق بورسعيد وشمال غرب خليج
السويس والاسماعيلية) ومناطق صناعية (بورسعيد غرب وشرق بورسعيد
والاسماعيلية وشمال غرب خليج السويس وشمال سيناء) ومشروعات بحرية
جديدة (بموانئ السخنة وشرق بورسعيد) تدار كلها وفقا لتشريعات وقوانين
جديدة مناسبة بواسطة كيان ادارى خاص .

٦. بنية أساسية (كهرباء- ماء- صرف - طرق - أنابيب- سكك حديدية-
جسور- ترع - اتصالات -...الخ



تناول المخطط الاستراتيجي منطقة قناة السويس كمنطقة تنمية ذات اولوية وكما انه تم وضعه ضمن البرامج القومية التنموية الحاجة المطلوب تنفيذها خلال ٥ سنوات وقد اقترح ٣ مراكز تنمية رئيسية :

مناطق استصلاح زراعي ومزارع سمكية

منطقة صناعية Industrial Zone

منطقة حرة Free Zone

Harbour Office Park

أنشطة بحرية Maritime city

أنشطة سياحية

منطقة لوجستية Logistic Zone

منطقة صناعية Industrial Zone

Office Park

جامعة تكنولوجية

Tourism أنشطة سياحية

أنشطة طبية

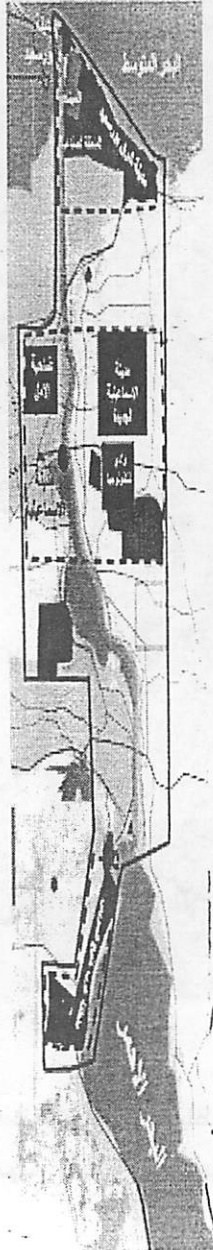
منطقة لوجستية Logistic Zone

منطقة صناعية Industrial Zone

Office Park

أنشطة بحرية Maritime city

أنشطة سياحية



٣ مراكز تنمية رئيسية

تنمية بورسعيد مع منطقة شرق بورسعيد



تنمية الاسماعيلية وضاحية الامل مع وادى التكنولوجيا والاسماعيلية الجديدة



تنمية شمال غرب خليج السويس مع ميناء ومطار السخنة



حدود التنمية



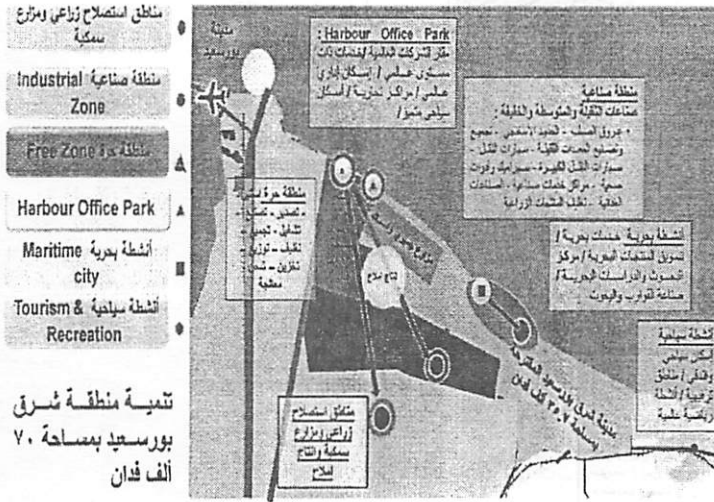
مراكز التنمية



مناطق صناعية مكرحة



المركز الاول: تنمية بورسعيد مع منطقة شرق بورسعيد وشمال القنطرة شرق وسهل الطينة مع انشاء نفق جديد اسفل القناة



٧٧

المركز الثاني: تنمية الاسماعيلية وضاحية الامل غرب القناة مع وادي التكنولوجيا والاسماعيلية الجديدة مع انشاء نفق جديد اسفل القناة



٧٨



المركز الثالث: تنمية شمال غرب خليج السويس وميناء السفنة



تنمية منطقة غرب
خليج السويس
بمساحة ٦٠ ألف
فدان.

استعراض مفهوم مراكز اللوجستيات العالمية

من المقترح استخدام مفهوم المناطق اللوجستية لجعل منطقة قناة السويس مركزاً اقتصادياً عالمياً ولكن في البداية يجب دراسة مفهوم المناطق اللوجستية وإمكانية تنفيذها في مصر .

مفهوم المراكز اللوجستية

حددت أحد المراجع الهامة في النقل البحري علي أنها العوامل ذات القدرة على تغيير شكل الميناء وهي:

- التغيير في البنية التحتية للنقل الداخلي.
- تغيير في أنماط التجارة.
- التغيير في أحجام السفن.

وعلى ذلك فنحن نتحدث عن "عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق الرقابة والتحكم على التدفق والتخزين الفعال والمؤثر للسلع والخدمات والمعلومات المتعلقة ، وذلك ابتداءً من نقطة المنشأ إلى نقطة الإستهلاك وذلك بغرض تحقيق متطلبات العملاء" .

وظائف مركز اللوجيستيك

المفهوم الحديث للوجيستيك يشمل العديد من الأنشطة المتمثلة في الآتي :

- جميع أنشطة مراكز التوزيع
- أنشطة القيمة المضافة Value added activities والتي تشمل كل من:

- التجميع (Assembly)
- التعبئة (Packaging)
- رقابة الجودة (Quality Control)
- لصق العلامة التجارية (Labling)
- التصنيع أو التعديل وفق طلبات العميل (Customising)
- اختبار المنتجات (Test)
- إصلاح (Repair)

هذا بالإضافة إلى أن مركز اللوجيستيك يخلق العديد من الأنشطة الخدمية مثل :

- التأمين ، الأعمال البنكية ، الأنشطة الترفيهية وخلافه .

أهداف مركز اللوجيستيك :

- خفض التكاليف الإجمالية للمنتج . Decrease Total Cost
- سرعة تنفيذ طلب العميل . Decrease Lead Time
- زيادة الجودة . Increase Quality

أما الأهداف الاقتصادية من إنشاء مراكز اللوجيستيك :

- منطقة جذب لرؤوس الأموال الأجنبية .
- استقدام نظم تكنولوجيا حديثة .

- خلق فرص عمالة .
- المساهمة في خلق خبرات فنية وإدارية متطورة نتيجة الاحتكاك بخبرات عالمية .
- المساهمة في زيادة الدخل القومي .
- ربط الاقتصاد المحلي بالمتغيرات والتطورات العالمية .
- دعم فرص المنافسة في الأسواق الخارجية وتنشيط حركة الأسواق المحلية .

الوظائف والتسميات التي يمكن أن يقدمها مركز اللوجيستيك

النشاط	تسمية النشاط
التخزين معالجة طلبات العملاء إحلال المخزون تجميع البضائع Consolidation تعقب ما بعد الشحن التفتيش التخليص الجمركي مستندات الشحن	أنشطة تتعلق بنقل البضائع Movement of Goods
إدارة أساطيل النقل تأجير حاويات ومركبات إصلاح وصيانة المركبات إمداد بالوقود تنظيف الحاويات استراحات مكاتب إدارية	أنشطة إدارة وإدارة تشغيل المركبات والحاويات Management
إعادة التعبئة لصق العلامات التجارية رقابة الجودة تجميع اختبار المنتجات إصلاح	أنشطة ذات قيمة مضافة Value Added Activities

الشروط الواجب توافرها في مركز اللوجستك العالمي :

- موقع جغرافي متميز.
- بيئة تشريعية ملائمة.
- استقرار سياسي.
- الوجود في مناطق ميناء محوري.
- توفر مطار لخدمته.
- وجود عمالة ماهرة.
- ربط جيد بوسائل النقل المختلفة.
- ضرورة وجود نظم إدارية متطورة.
- توفر نظم اتصالات حديثة.
- شبكة طرق متطورة (طبقا للمعايير العالمية).

مدى توافره هذه الشروط في مصر

السؤال الذي يطرح نفسه هو مدى امكانية تنفيذ تلك الفكرة في مصر. نجد ان مصر تتمتع بالعديد من المميزات سواء من الموقع او من توافر الشروط اللازمة لنجاح المناطق اللوجيستية.

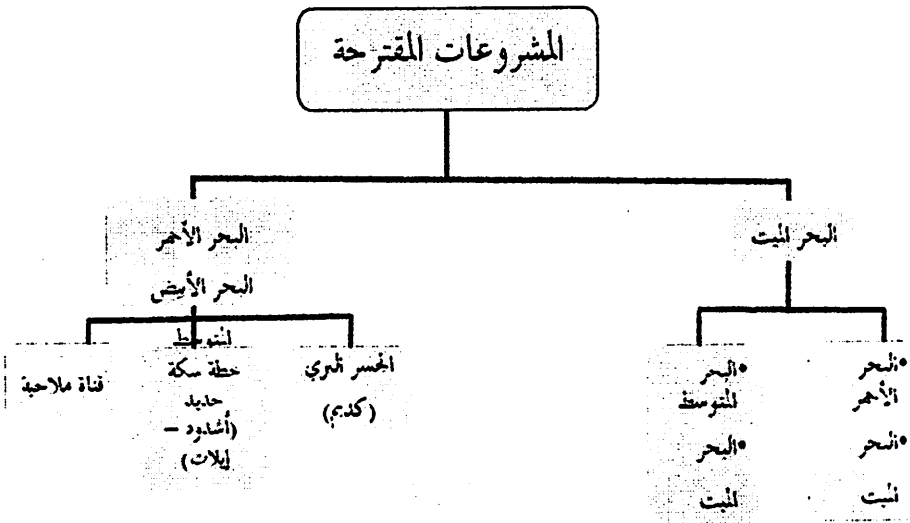
الظروف	مدى التوفر
موقع جغرافي متميز	√
بيئة تشريعية ملائمة	√
استقرار سياسي مأمول	√
وجوده في مناطق ميناء محوري	X
توفر مطار لخدمته	إلى حد ما
وجود عمالة ماهرة	X
ربط جيد بوسائل النقل المختلفة	مع ميناء شرق بورسعيد
ضرورة وجود نظم إدارية متطورة	إلى حد ما
توفر نظم اتصالات حديثة	X
شبكة طرق متطورة (طبقا للمعايير العالمية)	X

* المشروعات المنافسة

تهدف هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على التطورات والمخططات الإقليمية والعالمية التي تهدف إلى تهميش دور قناة السويس. أما بالنسبة للمخططات الإقليمية التي تهدف إلى تهميش دور قناة السويس والعمل على نقل محور التجارة جهة الشرق فهي مخططات سياسية تتبع من الصراع القائم في الشرق الأوسط . وسوف تتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

- مشروعات النقل المزمع إقامتها في المنطقة وتحليل أثارها.
- استعراض المخططات الإقليمية المتعلقة بتطوير النقل في المنطقة.

١- مشروعات النقل المزمع إقامتها في المنطقة وتحليل أثارها :
مشروعات النقل الاسرائيلية المزمع إقامتها في المنقطة وتحليل أثارها



: الجسر البري الإسرائيلي Service Kedeem Landbridge

كما يطلق على هذا الجسر أيضاً اسم Negev Continental Bridge (NCB) هذا الجسر البري يفرض نقل البضائع المحوأة بين أوروبا والبحر المتوسط من جهة والمحيط الهندي والشرق الأقصى من جهة أخرى لتوفير طريق برى بديل لقناة

السويس. وقد ازدهر نشاط هذا الجسر خلال سنوات غلق قناة السويس ١٩٦٧-١٩٧٥ ويربط بين ميناء أشدود على المتوسط وإيلات على البحر الأحمر بطول ٣٠٠ كم وتديره شركة Kedem وهي أحد الشركات التابعة والمملوكة بالكامل لشركة Zim للملاحة وهو ضمن الأنشطة الملاحية لها.

قناة البحر الأحمر - البحر الميت

وفقاً لمقالة نشرت في جريدة Globes ١٠ مايو ٢٠٠٥ بعنوان: " مشروع إنشاء قناة تربط البحر الأحمر بالبحر الميت" وقع الأردنيون والإسرائيليون والفلسطينيون على مشروع إنشاء قناة تربط البحر الأحمر بالبحر الميت وتبلغ تكلفة المشروع المتوقعة ٣,٥ بليون دولار أمريكي، وهذا المشروع سوف يعمل لحل مشكلة نقص المياه في المنطقة، وسوف يولد كهرباء بهذه المنطقة، أيضاً سوف تتقذ البحر الميت من الجفاف.

فكرة المشروع:

سوف تأخذ المياه من البحر الأحمر في ميناء إيلات أو العقبة عبر أنابيب وترفع حتى مستوى ١٧٠ متر، ثم تسقط على البحر الميت الذي يبلغ منسوب المياه فيه -٤١٧ متر تحت سطح البحر. وتبلغ تكلفة دراسة جدوى المشروع ٢٠ مليون دولار أمريكي ، سوف يتم تمويله جزئياً عن طريق البنك الدولي.

* نشرت جريدة the Jerusalem post في عددها الصادر في ٢٠١١/١٢/١ خبر عن خطة وزارة السياحة الإسرائيلية ومجلس مدينة إيلات لتحويل مدينة إيلات لتصبح عاصمة البحر الأحمر ، وهنا تبدر الإشارة الذي نشرها موقع isreal21c ٢٠٠٨/٢/٢٠ خبر بعنوان خطة لمستثمرين أمريكيين وإسرائيليين لإنشاء منتزه عالمي علي غرار مدينة ديزني

الخلاصة

رغم كل الأخبار التي تناولتها الصحف الإسرائيلية المختلفة عن مخطط تطوير ميناء إيلات إلا أنه لم يتضح الشكل العام لهذا المخطط وبالرجوع للعديد من الدوريات والمجلات البحرية الدولية قد أمكن أخيراً في ٢٠١١/١٢ تكوين تصور لشكل ميناء إيلات الجديد كالتالي :

الغرض : إنشاء مركز لوجستي عملاق مربوط بحراً وجواً وبالسكك الحديدية يقع في

صحراء النقب شمال مدينة إيلات. ويقع في نطاق ميناء إيلات الجديد :

- إعادة بناء الميناء الحالي في منطقة يتم حفرها منطقة شمال مدينة إيلات.
- يتم الوصول إلي الميناء عبر قناة عميقة عرضها ٧٠ متر وطولها ٧,٥ كم يتم حفرها .
- بمحاذاة الحدود الأردنية في خليج العقبة .
- إنشاء مطار دولي جديد بالقرب من المركز اللوجستي.
- يتم مد خط السكك الحديدية من نحال زين إلي الميناء .
- توفير مساحات كبيرة من الأراضي الواقعة علي ساحل الخليج أرض الميناء الحالي سوف يتم استغلالها في المشروعات السياحية .
- إنشاء ميناء بحري عميق مربوط بالسكك الحديدية ويقع بالقرب من المطار الجديد .
- إنشاء مركز لوجيستي عملاق ويقع في نطاق الميناء و متصل بالسكك الحديدية وبالقرب من المطار الجديد .

**مناقشات وتوصيات جلسة الخبراء
حول
"المشروعات القومية الكبرى بين الاستمرار والتوقف"**

" المشروعات القومية الكبرى بين الاستمرار والتوقف "

- لقد أثار عرض الأوراق المقدمة كثيراً من التساؤلات المشروعة لدى الخبراء والمتخصصين الذين حضروا الجلسة ومنها على سبيل المثال :
- لماذا فشلت المشاريع القومية الكبرى بعد السد العالى ؟
 - ما هى آليات تنفيذ هذه المشاريع وإجراءاتها ؟
 - من سوف يدير المشروع الحلم الخاص بتطوير ممر قناة السويس ؟
 - ما هى الأولويات والإجراءات للاستفادة من هذه المشروعات ؟ هل نبدأ بالتشريعات أم بتوفير الخدمات أم التوظيف ، أم الاعتماد على الجمعيات التعاونية الزراعية للاستفادة من مشروع قومي كبير مثل مشروع توشكى ؟ وما هى قاطرة تفعيل مشروع توشكى (هل هو تخصيص الأراضي ، أم جذب العمالة ، أم التشريع) ؟

ولرد على هذه التساؤلات نرى أنه من الأهمية بمكان التأكيد على أن المشروعات القومية الكبرى تقع فى قلب مفهوم الأمن القومى بالمعنى الشامل وأنها تتطلب استثمارات ضخمة ولذلك سنظل مشكلة مصادر التمويل مشكلة لا يجب الهروب منها ، وأن البطء فى تنفيذ هذه المشروعات يعنى إضاعة الفرصة البديلة وإضافة إلى التكلفة المقدره وكذلك تفويت فرص التنافسية مع مشروعات مشابهة فى الأقليم .

إذا ما هى التوصيات التى لابد من أن نخلص إليها من كل ذلك ؟ وفى هذا السياق نورد بعض الملاحظات العامة :

- لابد من الربط بين المشروعات الكبرى الطموحة وبين المشروعات الأخرى حيث لابد من وجود توازن بينها وبين المشروعات قصيرة الأجل حتى لا ننسى تفاقم بعض المشاكل الملحة مثل مشاكل البطالة ومشاكل الفقر ، فلا بد من وجود تكامل بين هذه المشروعات .

- الاهتمام بقضية التمويل فهي قضية محورية تستلزم الدراسة المتعمقة للعوائد والتكلفة لذلك لابد من وضع أولويات تتمشى مع قدرتنا المادية والبشرية المتاحة .
- ضرورة الانتهاء من المشاريع التي قد تم البدء فيها قبل البدء فى مشروعات جديدة حتى نستفيد من تجاربنا وأخطائنا .
- فى دراسات الجدوى للمشروعات لابد من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية وخاصة فى المشروعات التي تستهدف توطئ السكان . وذلك لتجنب عدم رغبة المواطن المصرى للانتقال إلى التجمعات الجديدة وأماكن المشروعات الكبرى ، (ولنا فى مشاكل أهل النوبة المثل الأوضح) .

وفيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بالمشروعين اللذين تم مناقشتهما فى هذه الجلسة فنجد أنه:

أولاً : بالنسبة لمشروع توشكى

- نظراً لضعف الأداء بالنسبة لهذا المشروع وبناء على مؤشرات الانجاز فيه ، وافق المجتمعون على التوصيات التي وردت فى عرض الأستاذ الدكتور/ عبد القادر دياب من:
- ضرورة الموازنة بين الأهداف المخططة ، وقدرات الإمكانيات المتاحة والبرامج الزمنية المخططة للتنفيذ .
 - متابعة سياسة تخصيص الأراضي ومتابعة أداء المستثمرين حيث لوحظ انحرافها عن ما كان مخططاً ولصالح فئتي كبار ومتوسطى الاستثمار وعلى حساب ما كان مخططاً لصغار المنتفعين ، وأن تخصيص النسبة الأكبر من أراضى هذه المشروعات إلى كبار المستثمرين كانت من عوامل ضعف الأداء فى هذه المشروعات ، ومن ثم فالتوصية فى هذا الشأن هى ترك آليات السوق تحدد حجم وهيكل الطلب المحلى على الاستثمار فى هذه المشروعات (لتحديد الراغبين والقادرين على الاستثمار فى مثل هذه المشروعات) .

وفيما يتعلق بالنسبة للاستثمار الأجنبي في هذا المشروع والمشاريع المماثلة ، فيوصى أن يكون عن :

- طريق المزاد العلني وعلى أساس التأجير وليس البيع ، وفي حدود مساحة تتناسب مع المزارع التجريبية اللازمة لتطوير الزراعات المتصلة بنشاطها .
- وبالنسبة لتسعير الأراضي يقترح بالنسبة للسياسة المستقبلية ، أن يتم تسعير الأراضي طبقا للتكلفة الاستثمارية الفعلية لأعمال البنية العامة للاستصلاح .
- التأكيد على ضرورة وجود دراسات جدوى متكاملة بجوانبها ليس فقط الجوانب الفنية وإنما أيضا الجوانب التجارية والمالية والإدارية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- عدم المغالاة في منح الحوافز للمستثمر في هذه المشروعات .
- الإبقاء على حق تملك المستثمر الوطني للأراضي المخصصة له مع منح حق التأجير فقط للمستثمر الأجنبي.
- ضرورة الترويج والتخطيط لتنفيذ المشروعات المقترحة .

ثانيا : بالنسبة لمشروع تطوير مهرفناة السويس

إن أهم ميزة تنافسية لمصر هي الموقع والتي لم تستغل حتى الآن ولذلك أوصى الحاضرون إلى سرعة البدء في تنفيذه ، حيث أن كل المتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد والطاقة و الصناعة والنقل البحري تغيرت بشدة وكلها في صالح مصر والمشروع الوحيد لاستغلال كل ذلك هو تنمية ممر القناة حيث أن من أهم نتائج التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي على المستوى الاستراتيجي هو بدء تحرك قطبي التجارة العالمية (آسيا وأوروبا) بعيداً عن الباسفيك والأطلنطي أى بعيداً عن أوروبا وأمريكا .

وقد أصدر الاتحاد الأوروبي وثيقة تفيد بكثافة اعتماده على قناة السويس في التجارة مع آسيا وأفريقيا ، وبناء على ذلك تم التركيز على إقناع الاتحاد الأوروبي بأهمية تنمية منطقة لوجستية وميناء محوري بشرق بورسعيد ، ونتيجة ذلك عرض الاتحاد الأوروبي في سبتمبر ٢٠٠٥ المساعدة في ٩ مشروعات لمصر لتسهيل ربط أوروبا

بآسيا وأفريقيا وتنمية محطة حاويات ومراكز لوجستية بشرق بورسعيد . إلا أنه مع انتقال ملف المشروع إلى وزارة الصناعة والزراعة ثم إلى وزارة الإسكان، تم اقتراح ميناء الإسكندرية بدلاً من شرق بورسعيد . وفى هذا التوقيت ظهرت موانئ أخرى بشمال أفريقيا لها نفس أهمية الإسكندرية لأوروبا فترجع الاهتمام الأوروبى بذلك المشروع ، ولاسترجاع الاهتمام العالمى بهذا المشروع علما بأن الوقت ليس فى صالحنا لا بد من :

- استغلال معرفة العالم المسبقة بالفكرة فى شكل عام وبمخططات القطبين تفصيلا، وبموافقة معظم التجمعات العالمية (البنك الدولى/الاتحاد الأوروبى/الصين/المنظمة البحرية العالمية...الخ) .
- استغلال وجود مخطط عام شامل وكامل موجود بمصر لأول مرة لميناء محورى، ومنطقة لوجستية صناعية ملاصقة ، ولوجود مخطط عام جديد لمنطقة ... شمال غرب خليج السويس .
- على أن يكون المشروع متكامل زراعى صناعى لوجستى بحرى اعمارى ترفيهى تعدينى يشمل كل أنشطة الانتاج والخدمات ويقدم مجتمعات جديدة وفق لمقاييس عالمية غير مستخدمة لمصر بعد - وأن يخلق موقع جذب للاستثمارات الخارجية والخبرات الأجنبية ويوطن صناعات وخدمات عالمية الجودة .
- جذب أكبر تأييد شعبى ممكن بإقناع كل القوى والتجمعات والأحزاب والنقابات لأنه مشروع مصر وليس مشروع حكومة أو حزب أو مجموعة أشخاص .
- أن تنفذ الإدارة بمبادئ عالمية الإدارة ذات الخبرة ، وإعطاء كل نشاط لأكثر الكيانات قدرة على إدارته ، ومع بقاء الملكية للأرض فى المرافق العامة وغيرها وملكية البنية الأساسية للدولة .
- أن يتم التنفيذ على مراحل باستغلال نجاحات كل مرحلة .
- استغلال الأصول والبنية الأساسية الموجودة فعلا لعدم إهدار ما أنفق عليها (كوبرى الفردان/ كوبرى السلام / السكك الحديدية / الطرق / محطة كهرباء

- بالوظة/ترعة السلام / نفق أنابيب الوقود والغاز تحت القناة / مخطط نفق الكيلو ١٨ / مخطط جسر مصر السعودية/ وترعة وصهاريج المياه العكرة .
- جذب استثمارات عربية وأجنبية متنوعة بشدة من كل العالم وتوطينها حول القناة لضمان أن يهتم العالم قبلنا باستقرار وأمن سيناء والقناة .
 - ضرورة الإسراع فى إنشاء كيان مستقل يكون مهمته الأساسية تطوير محور قناة السويس وتحويله لمركز اقتصادى عالمى من خلال إقامة عدد من المراكز اللوجيستية على امتداد محور القناة .
 - إنشاء هيكل تنظيمى مناسب لهذا الكيان الجديد لتمكينه من ممارسة نشاطه بدون أى معوقات (على غرار ما حدث فى مشروع السد العالى) .
 - تتولى الهيئة الجديدة وضع الاطار التشريعى والإدارى الذى يحقق الأداء المطلوب من المراكز اللوجيستية على المستوى العالمى .
 - يكون من أول مهام الهيئة الجديدة عمل قاعدة بيانات عن الدراسات المتعلقة بمنطقة قناة السويس .
 - التنسيق مع وزارة السياحة بعرض هذا المخطط حتى يمكنها اتخاذ التدابير اللازمة حيال هذا المخطط .

توصيات تنفيذية استناداً إلى آراء الخبراء والمطلعين على المخطط العام للتطوير

وعلى قناعتهم بألية الإسراع بالبده فى هذا المشروع :-

- إعداد وثائق طرح مشروعات المرافق العامة الموجودة فى المرحلة الأولى ميناء ومنطقة لوجيستية صناعية (مرافق مينائية/كمحطات الحاويات والبضاعة العامة) ويفضل منح تراخيص لشركة حاويات وطنية فوراً لمنافسة الشركة الوحيدة الحالية) .
- إعداد وثائق طرح إدارة الخدمات الواجب توفرها (وهى أهم أسباب نجاح المشروع وتفردده عن المشروعات الأخرى بمصر) وتحديد شروط إصدار تراخيصها بما يحقق مستويات خدمة أعلى بكثير مما هو مطبق فى مصر (قطر سفن - علاج - تموين سفن - توفير أمن وحراسة - اتصالات - نقل داخلى

ومن وإلى المنطقة - بناء وتأجير مساكن للعاملين - مطاعم - خدمات ترفيهية.... الخ).

- إعداد وثائق تأجير الأراضى المخصصة للمشروعات اللوجستية والمصانع وفقا للمخطط العام (لا تحتاج طرح) .
- إعداد العقود الدولية الخاصة بعقود الامتياز لإدارة وتشغيل المرافق العامة (وتصديق مجلس الدولة على العقود النموذجية) ، وعقود تأجير الأرض للمشروعات الصناعية واللوجستية ، وعقود تنفيذ وتوفير الخدمات .
- طرح وتنفيذ تكريك القناة الجانبية .
- استكمال البنية الأساسية لمساحة ٥-١٠ كم مربع من المنطقة اللوجستية الصناعية والمساحة المطلوبة للمرحلة الأولى من الميناء .
- تهيئة رأى العام الشعبى والبورسعيدى والسينائى لضمان تأييده للمشروع واشتراكه فيه .

كل ذلك موقوف بتعين جهة إدارية جديدة لإدارة المشروع كله شريطة ألا تتبع وزارة التعمير وتعمل فوق كل الوزارات أو بالتوازي معها ، مع التأكيد على أهمية أن التسويق لهذا المشروع والخروج للعالم الخارجى لا يتم قبل تحديد رئيس منتخب وحكومة مستقرة مع دستور يؤدى إلى استقرار البلاد ، على أن لا يتعدى هذا أكتوبر ٢٠١٢ (حتى يمكن ان تضعه الشركات العالمية فى ميزانيتها) .

الجزء الثاني

” التخطيط والادارة الاستراتيجية لإدارة موارد الدولة ”

التخطيط والإدارة الاستراتيجية لإدارة موارد الدولة

مقدمة

تعرف الإدارة بأنها التوليف بين مختلف عناصر الإنتاج ، وتنظيم وضبط حركتها وتفاعلاتها فى إطار تنفيذ خطة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقصى كفاءة ممكنة ، وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية والطبيعية والموارد المالية ، وإدارة الاستثمار وإدارة المخزون .

تجتمع هذه الفروع جميعا تحت علم إدارة الأعمال ، ومن المعروف أن الاقتصاد الجزئى هو مجال حركة إدارة الأعمال ، إلا أن ذلك لا ينفصل عن إدارة الاقتصاد الكلى بما تتطوى عليه من خطط وسياسات وقواعد تنظيمية وإجرائية (تشريعية وتنفيذية) كذلك الأبعاد الاجتماعية والسياسية ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية على المستويين الكلى والجزئى لا يجب أن ينفصلا أو تتناقض أحدهما مع الأخرى .

وستحاول الورقتان المقدمتان فى هذا اللقاء الجمع بين التخطيط من ناحية والإدارة الاستراتيجية للموارد من ناحية أخرى .

وتتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال التحديات التى تواجهها والتى منها :

- تسارع التغير الكمي والنوعي لبيئة الأعمال .
- زيادة حدة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية .
- عالمية الأنشطة أو الأعمال بسبب تلاشى حدود السيادة بين الدول والأقاليم مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ونمو المنافسة الاجنبية فى الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية .
- التغير التكنولوجى السريع والذى تعتمد عليه المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء فى عالم الأعمال .
- تناقص الموارد مما يتطلب وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة رشيدة واقتصادية وفى إطار المسئولية الاجتماعية .

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة التي تساعد على خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية .

وتمر الإدارة الإستراتيجية بمراحل عدة : وهي صناعة الإستراتيجية وذلك بتحديد المهمة والرسالة والهدف والسياسات والبرامج والموازنات والإجراءات حتى يتم التنفيذ الاستراتيجي وبعدها يتم تقويم الأداء الاستراتيجي .

ومن أدوات الإدارة الإستراتيجية ، بطاقات الأداء المتوازن التي تساعد على قياس الأداء سواء على المحور الحالي أو منظور العلاقات مع العملاء كذلك من منظور عمليات التشغيل الداخلية ، وعمليات التعلم والنمو وذلك بمزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً .

ويرى أ.د. محمد عبد الشفيق - أن هناك آليات لا بد من توافرها لتحقيق الهدف الاستراتيجي الأساسي للعملية التنموية في مصر بحيث تتم نقله تنموية ترفع مصر إلى مرتبة إقتصادية أعلى تجعلها تستطيع المنافسة مع الدول التي سبقتها في النمو وذلك بزيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي ونصيب الصناعة التحويلية والزراعية - كذلك الخدمات العلمية والتكنولوجية ، وهذه الآليات هي من وجهة نظر الباحث ، استعادة الدور الأساسي للمنهجية التخطيطية وفق أسلوب تدريجي يراعى الواقع المختلط لملكية وسائل الانتاج ، وتداعيات الأخذ بسياسات الانفتاح الإقتصادي : ويستدعى ذلك إقامة بيئة تنظيمية للإدارة الاستراتيجية لموارد المجتمع تجمع في التخطيط بين الطابع الإلزامي والتأشيري في وقت واحد بحيث لا يطفى أى جانب على الجانب الآخر .

المنسق العلمي للقاء

احمد راتب
(أ.د. اجلال راتب)

الورقة الاولى

**التخطيط و الإدارة الاستراتيجية للموارد
مسائل و بدائل**

اعداد

د. محمد عبد الشفيق عيسى

مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية

معهد التخطيط القومى

المسألة الأولى

نحو رؤية استراتيجية للتنمية في مصر

الهدف الاستراتيجي الأساسي في المجال التنموي:

يمكن بلورة صياغة الهدف الاستراتيجي الأساسي للعملية التنموية في مصر، ضمن ظروف ما بعد ثورة يناير ٢٠١١، في إحداث نقلة تنموية كبرى ترفع مصر إلى مرتبة اقتصادية قابلة للمقارنة نسبياً مع الدول المصنعة حديثاً في شرق آسيا، خلال فترة عشرين عاماً، وخاصة من حيث متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، و نصيب الصناعة التحويلية والزراعة والخدمات العلمية - التكنولوجية من الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى رفع مستوى التحصيل التعليمي والخدمات الصحية و توسيع مظلة الحماية الاجتماعية، بطريقة جذرية، وفق معايير كمية ونوعية ملزمة .. كل ذلك، مع وعي الخصوصية الحضارية والاجتماعية -الثقافية للمجتمع العربي في مصر، و مراعاة السير على طريق الديمقراطية من خلال تعميق المشاركة الشعبية المباشرة في ممارسة السلطة عبر الزمن ، ومواجهة التفاوتات في توزيع الدخل والثروة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من العدالة الاجتماعية، وخاصة من وجهة نظر العمال والمزارعين الصغار والمتوسطين وأبناء الطبقة الوسطى و القوى المنتجة عموماً. هذا، وتمثل مراعاة الخصوصية الحضارية والقيمية لمجتمعنا في مسيرة التنمية المستقبلية، و تعميق المشاركة الديمقراطية، والعدالة الاجتماعية، أهم قسّمات الاختلاف المفترض عن النموذج (الآسيوي) المبكر لمفهوم "الدولة التنموية".

أهم الآليات

تتمثل أهم الآليات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي السابق في الأمرين الآتيين:

- ١- استعادة الدور الأساسي للمنهجية التخطيطية في مجال توجيه الاقتصاد الوطني، كبديل لفوضى السوق التي هيمنت على مسرح الحياة الاقتصادية في العقود الزمنية الأربعة الأخيرة .
- ٢- الدور الأساسي للقطاع العام ، وهو دور مزدوج: مبادر استراتيجي، من ناحية أولى، ومكمل للقطاع الخاص من ناحية ثانية ، وذلك من حيث التركيز على

القطاعات "الرائدة" فى مجالات الزراعة والصناعة وخدمات العلم والتكنولوجيا، والمساعدة الحاسمة فى أداء الوظيفة الاجتماعية الحقيقية للدولة: باتجاه العدالة التوزيعية، وتكافؤ الفرص، وتحسين مستوى "العيش الكريم"، وتأكيد الكرامة الإنسانية لمواطنيها.

المهام الاستراتيجية الأساسية لعملية التنمية

يمكن تصور المهام الاستراتيجية الأساسية للعملية التنموية فى مصر، فى إطار الهدف والآليات السابقة، على النحو الآتى:

١- تعميم الصحراء كخيار حتمى لاستيعاب الكم السكانى المتزايد، خروجاً من الوادى الضيق ومن "سجن" المدن الكبرى خاصة القاهرة والإسكندرية وعواصم المحافظات، والتي اختنقت بسكانيها مع كثافة وسائل النقل المختلفة للركاب والبضائع فى غير تناسب مع المساحات الفضاء وشبكات الطرق . ويتضمن ذلك إعادة توزيع "السكان" على المعمور المصرى ، من خلال منظومة إجراءات فى المدى القريب والمتوسط ، تشمل :

أ - حسم البديل المناسب من بين البدائل المطروحة لتعمير جنوب الوادى والصحراء الغربية : مشروع توشكى ، مشروع "ممر التنمية"، خيار تصنيع المناطق الصحراوية.

ب- استكمال "المشروعات الكبرى" التى كانت قد بدأت فى النصف الثانى من التسعينات، حيث تم وضع البنية الأساسية بدرجات مختلفة لعدد منها : توشكى ، شرق التفريعة ببورسعيد ، شمال غرب خليج السويس ، وادى التكنولوجيا شرق الإسماعيلية ، شرق العوينات .

ج- استكمال المشروع الوطنى لتنمية شبه جزيرة سيناء .

د- حسم خيارات التعامل مع بعض المشروعات "المتوقفة" أو "المجمدة" ، مثل مشروع "فوسفات أبو طرطور"، ومشروع حديد أسوان .

هـ- مشروع استغلال منخفض القطارة فى توليد الكهرباء ، بالإضافة إلى "التنظيف" و "الإستغلال الأمثل " لبحيرة المنزلة.

٢- وضع برنامج للتصنيع على غرار (برنامج السنوات الخمس للصناعة) ، الذى وضع عام ١٩٥٧ ثم ادمج فى الخطة الخمسية الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (١٩٦٠/٦١-١٩٦٤/٦٥) . ويراعى وضع أولويات للبرنامج الصناعى ، من خلال التركيز على قطاعات رائدة ومحورية كما سيرد لاحقاً ، من أجل تحويل مصر إلى "ورشة صناعية كبرى" وبحيث يرتفع نصيب الصناعة التحويلية من الناتج المحلى الإجمالى من حوالى ١٥% حالياً إلى ٢٥% خلال فترة ٥-٧ سنوات .

٣- إعادة بناء وتأهيل المنظومين: التعليمية والصحية ، وهما المنظومتان اللتان (ارتطمتا بالأرض) خلال العقود الأربعة الأخيرة بالتزامن مع اتباع آليات الانفتاح الاقتصادى.

٤- "تمدين الريف" بدلا من " تريف المدينة". ويعنى ذلك إحداث تطوير فى اتجاه يعكس مسار الدورة التاريخية خلال العقود الأربعة الأخيرة ، فبدلا من نزيف الهجرة من الريف إلى الحضر ، وبالتالي "تريف المدن" ، ينبغى العمل على تثبيت الكتلة السكانية للأرياف من خلال (تمدين الريف) مع التأكيد على أهمية صيانة وتطوير المنظومة الحضارية للمجتمع الريفي .

٥- رفع نسبة الاكتفاء الذاتى من المحاصيل الغذائية الأساسية وخاصة القمح والذرة والزيوت النباتية، ويرتبط بذلك إعادة النظر فى التركيب المحصولى، وإعادة تفعيل سياسة "الدورة الزراعية"، واستعادة دور التعاونيات الزراعية .

٦- إعادة بناء القوة البشرية العلمية والتكنولوجية ، من حيث التوازن بين المهن الهندسية والتخصصات العلمية: الأساسية منها والتطبيقية ، والوظائف التقنية والمساعدة، وكذا إعادة توزيع القوة البشرية المذكورة بين الجامعات ومراكز البحوث، وإعادة النظر فى توزيع موازنات البحث العلمى لتخصيص حصة أكبر للتجهيزات المخبرية والتجارب شبه الصناعة والنماذج الأولية .

٧- مشاركة العلميين المصريين فى أحدث ثمار العلم الحديث فى القطاعات التكنولوجية الرائدة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتكنولوجيا الحيوية وتطبيقاتها الوقائية والعلاجية، بالإضافة إلى الاهتمام الجدى بتكنولوجيا الفضاء والطيران ، والليزر ، و التكنولوجيا النووية والأمان النووي، وتطوير مصادر الطاقة من الشمس والرياح ، وتكنولوجيا تحلية المياه ، وتكنولوجيا النانو.

القضايا الأساسية فى مجال الاستراتيجية التنموية

بناء على ما سبق، نطرح فيما يلي عددا من القضايا المتصلة بالاستراتيجية التنموية على النحو التالي:

أولا : تبنى قطاعات محورية ورائدة فى مجال الصناعة التحويلية ؛ وهذه القطاعات هي:

١- صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة . تستمد هذه الصناعة أهميتها من عوامل عديدة، فى مقدمتها: القدرة على استيعاب العمالة ، وتنوع أحجام الطاقة الإنتاجية : من المشروعات الصغيرة إلى المتوسطة والكبيرة ، والميزة النسبية التقليدية لهذه الصناعة بحكم ارتباطها بمحصول القطن (طويل التيلة) الذى تخصصت مصر فى إنتاجه منذ أوائل القرن التاسع عشر . ورغم الأهمية ، تعرضت الصناعة لإهمال متواصل، فى القطاعين العام والخاص ، مما أدى إلى عدم صمودها فى وجه (غزو) الغزول المستوردة من الأقطان قصيرة التيلة ، وواردات المنسوجات والملابس الجاهزة من الدول الآسيوية وخاصة الصين، و(تهريب) هذه السلع إلى السوق المحلية بوسائل متعددة بفعل تسرب منتجات المناطق الحرة إلى (داخل البلاد). ويقتضى الأمر إعادة تأهيل هذه الصناعة من خلال إمدادها بمقومات القدرة التنافسية ، تكنولوجياً ومالياً وتسويقياً.

٢- الإلكترونيات الأساسية ، والبرمجيات . ويستهدف من ذلك دخول الصناعة المصرية إلى مجال لم تطرقه خلال العقود الأخيرة رغم بداية واعدة فى أواخر الستينات من القرن المنصرم، من خلال (شركة بنها للصناعات الإلكترونية). ونقصد بالإلكترونيات الأساسية تصنيع الشرائح السيليكونية الدقيقة ، والدوائر

المتكاملة، وتصنيع المكونات والأجزاء الالكترونية التي تدخل في إنتاج الأجهزة المصنعة ونصف المصنعة ، سواء للاستخدامات المهنية (كالطب والبصريات) أو الإنتاجية (صناعة الآلات ومعدات التحكم الآلى وصولاً إلى "الروبوت") أو الاستهلاكية (المعدات والأجهزة السمعية والبصرية) والحاسبات الآلية . أما صناعة البرمجيات فيجب أن تنتقل من حيز الاعتماد على البرامج الجاهزة المستوردة والاكتفاء بتعديلها وتسويقها محلياً وعربياً، إلى مجال المشاركة في إنتاج البرامج على الصعيد العالمي، وخاصة في المجالات التي تملك مصر فيها ميزة نسبية محتملة عالية ، مثل تلك المرتبطة بالمنتج السياحي والأثرى المصرى في كافة العصور ، بقسماتها المتتابعة المترابطة من (فرعونية) إلى مسيحية وإسلامية.

٣- التصنيع الأساسي للآلات والمعدات، وآلات الورش. ويعد ذلك إحياء للمشروع الوطني لتصنيع الآلات والمعدات الإنتاجية، والذي قام في وقت سابق، على أكتاف شركات القطاع العام و(قطاع الإنتاج الحربي). ويقصد بالتصنيع الأساسي هنا تصنيع المكونات والأجزاء الداخلة في تركيب الآلات والمعدات كمنتجات موجهة للاستخدام النهائي الإنتاجي، في المجالات الزراعية والصناعية والخدمية . ويفترق هذا الهدف افتراقاً جذرياً عن عملية (التجميع) للسلع المعمرة للاستخدامات المنزلية والشخصية، كأجهزة التبريد والتسخين والتكييف والغسل والطبخ ..إلخ ، من جهة أولى ، و تجميع أجهزة الحاسبات والهواتف المحمولة ومعدات التسلية السمعية والبصرية، من جهة ثانية . ويصل تعريف التصنيع الأساسي للآلات والمعدات إلى حيز التعميق الصناعي في مجالات رائدة وجديدة تكنولوجيا ، كمعدات الاتصال والبث الفضائي والطيران و بناء "الأقمار الصناعية" لأغراض البحث العلمي والاتصال ، ومعدات الطاقة الجديدة والمتجددة من مصادر مستحدثة كالشمس والرياح ، ومعدات تحلية مياه البحر ، وكذا المعدات المعملية لصناعات (المواد الجديدة) **New Materials** كالسيراميكيات .

٤- صناعة الأدوية والمستحضرات الصيدلانية ، والأجهزة والمعدات والمستلزمات الطبية (المنتجات غير الصيدلانية) .. وتعتبر الصناعة الدوائية أحد أفرع مجموعة الصناعة الكيماوية ضمن (التصنيف الصناعي الدولي) ISIC . أما الأجهزة والمعدات والمستلزمات الطبية فإتباعها تدخل ضمن مجموعة الأجهزة غير الكهربائية ، ويندرج قسم منها في "صناعات متنوعة" . وبغض النظر عن موقع الصناعة من التصنيف الدولي ، فإننا نؤكد على أهمية الفئة الصناعية العريضة للمستحضرات الصيدلانية وغير الصيدلانية سابقة الذكر. وتجدر الإشارة بصفة خاصة إلى رسوخ قدم الصناعة الدوائية المصرية تاريخياً، وخاصة في فترة الستينيات، من خلال الريادة في تصنيع الأدوية والأشكال الدوائية في كل من الشركات المحلية وفروع الشركات الأجنبية حينئذ، و الحصول على أسرار التصنيع Know-how والبراءات الأجنبية. وينتشر إنتاج الأدوية على نحو ٨٠ مصنعاً في الوقت الراهن .

ومن الأهمية بمكان ، السير على طريق التعميق التكنولوجي الصناعي ، من أجل إنتاج مكونات المصانع الدوائية ، والاستفادة من المواد الخام المحلية والنباتات الصحراوية لإنتاج المستحضرات الصيدلانية. كما تلزم مواكبة التحول العالمي من تصنيع الأدوية المعتمدة على التكنولوجيا الكيميائية إلى الدوائيات المعتمدة على التكنولوجيا الحيوية، ودفع عملية "البحث والتطوير"، بدفع أساسي من الحكومة، على صعيد الدواء البشري والبيطري، واللقاحات والأمصال، وأبحاث الدم والسموم، والرقابة الدوائية.

٥- إعادة هيكلة و "إعادة توجيه" الصناعات المعدنية الأساسية ، وفي مقدمتها صناعة الحديد والصلب وصناعة الألمونيوم ، بالتركيز على تحويل الصناعة الأولى (الحديد والصلب) إلى قطاع مرتبط بعلاقات أمامية وخلفية قوية مع قطاع الآلات والمعدات الإنتاجية ، وتطوير الصناعة الثانية (الألمونيوم) باتجاه خفض كثافة استخدام الطاقة الكهربائية .

ثانياً : توافير مصادر التمويل .. وتعظيم "الفائض الاقتصادي"

العقبة الأساسية في مواجهة تحقيق البرنامج الاستراتيجي التنموي، هي عقبة التمويل . فمن أين تأتي مصر بالتمويل اللازم لتحقيق هذا البرنامج الطموح والذي قد يصل إلي مئات المليارات من الدولارات خلال عشرين عاماً ، في المجالات التي أشرنا إليها : تعمير الصحراء ، وإعادة بناء المنظومتين التعليمية والصحية ، وتمدين الريف ، وإعاش قطاعات الغزل والنسيج ، والالكترونيات الأساسية والوسيطه والنهائية، وتصنيع الآلات ومعدات الورش، والصناعة الدوائية وغيرها .. ؟

إن هذا يقتضي "إعادة توجيه" دفة الحياة في المجتمع بصورة جذرية، والتحول من مجتمع مستهلك بصفة أساسية إلى مجتمع منتج بصفة أساسية، و الانتقال من مجتمع يشيع فيه التفاوت الصارخ في توزيع الثروة والدخل إلى مجتمع أكثر عدلاً، ومن مجتمع الشركات ذات القدرة المحدودة إلى الشركات العملاقة عابرة الجنسيات على مستوى إقليمي وشبه عالمي ، بمشاركة القطاعين العام والخاص .. ويراعى في هذا الإطار رفع معدل الادخار المحلي من نحو ١٧% حالياً إلى ٣٠% خلال عشر سنوات تعتبر بمثابة "عقد التنمية" من خلال إحداث "الدفعة التنموية القوية" للمجتمع المصري.

ويتطلب كل ذلك تعظيم (للفائض الاقتصادي) وإعادة رسم مسارات استخدامه، بحيث يذهب الشطر الأساسي إلى " التراكم المنتج " في القطاعات التي أشرنا إليها . ويضاف إلى ما سبق: ضرورة جذب مصادر التمويل الأجنبي، عن طريق بناء (بيئة استثمارية) ملائمة، ووضع "منظومة إرشادات توجيهية" للاستثمار المحلي والعربي والأجنبي.

ثالثاً : التنمية والوضع السياسي الخارجي

علي سعيد الوضع السياسي الخارجي لمصر، نشير إلى أن تنفيذ البرنامج التنموي الاستراتيجي يتطلب تحقيق المهام الآتية:

١- رسم سياسة حكيمة للتعامل مع القوى الكبرى في العالم سياسياً واقتصادياً، وهي الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية واليابان، و مجموعة "الدول النامية

الديناميكية الكبيرة" الخمسة: الصين وروسيا والهند والبرازيل وجنوب أفريقيا. وتشمل هذه المهمة:

- * إعادة بناء خارطة العلاقة الاستراتيجية مع الولايات المتحدة، قريباً من (النموذج الصيني): عدم استعداد أمريكا مع الاستفادة - ما أمكن - من وزنها الدولي اقتصادياً وسياسياً لمساعدة البرنامج التنموي المصري .
- * الاقتراب بطريقة عملية أكثر من أوروبا واليابان ، انطلاقاً من البرنامج التنموي، والتعاون المتبادل من أجل تحقيق بنود هذا البرنامج .
- * التعاون الفعال، اقتصادياً وتكنولوجياً، مع الدول النامية الديناميكية الكبيرة، الدول الخمسة المشار إليها آنفاً .

٢- إقرار صيغة للتعامل الاستراتيجي بين القوى الثلاثة الكبيرة في إقليم (الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) - بالمعنى الواسع- وهي مصر وإيران وتركيا. ويتطلب ذلك :

- * "إعادة تأهيل" إيران في الإقليم الخليجي، ليعمل هذا الإقليم كمنطقة تعاون (عربي - فارسي) مشترك لما فيه فائدة الطرفين، في الإطار الشامل للعالم الإسلامي، وهو الإطار الذي يشمل أيضاً تركيا.
- * التعاون مع تركيا، كفاعل رئيسي مندمج أو منفتح في عدة اتجاهات ودوائر تبدو متعارضة، وهي الدائرة العربية، والشرق أوسطية، ودائرة آسيا الوسطى، والدائرة الأوروبية، والأطلسية.

٣- وضع صيغة للتعاون التكاملي بين القوى الأساسية في الإقليم العربي، وهي مصر والسعودية وسوريا، مشرقاً، والجزائر والمغرب، مغرباً، لتكثيف العمل العربي المشترك في المجالات التنموية المتنوعة.

٤- فرض خيار السلام على إسرائيل، بإقامة دولة فلسطينية مستقلة اقتصادياً وسياسياً وعسكرياً، على كامل الأراضي المحتلة، مترابطة جغرافياً وقادرة على ضمان الحياة الكريمة لمواطنيها، و قادرة أيضاً على الدفاع الإيجابي عن نفسها، متفاعلة عضويًا مع محيطها العربي.

المسألة الثانية

تبني المنهجية التخطيطية

تتمثل الانعكاسات الأساسية للاستراتيجية التنموية، واستعادة الدور التنموي للدولة، في ضرورة اتخاذ المداخل التالية لآلية إدارة الاقتصاد الوطني من الزاوية التخطيطية:

أولاً

ضرورة تبني منهجية التخطيط وفق أسلوب تدريجي يراعى الطابع المختلط لملاكية وسائل الإنتاج في الوقت الراهن، وتداعيات الأخذ بسياسات (الافتتاح الاقتصادي) خلال العقود الأربعة الأخيرة بما تضمنه ذلك من وهن في دور الدولة ومن استبعاد للعملية التخطيطية الجادة .

ويتطلب هذا المدخل إعادة تبني وتطوير المنهجية التخطيطية، بالتزام والتزامن مع التطور المتوقع في هياكل الملكية والتوزيع في الاقتصاد المصري، باتجاه توسيع وتعميق الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للدولة وقطاعها العام الاستراتيجي، جنباً إلى جنب العمل على تحقيق العدل الاجتماعي.

وفيما يتعلق بالأجل المتوسط (من ٣ إلى ٥ سنوات) فإنه من الممكن القول إن هيكل الاقتصاد من حيث نمط الملكية سوف تتقاسمه عدة قطاعات:

أ- القطاع الخاص، والذي أخذ يلعب الدور الرئيسي في الاقتصاد القومي، خلال الثلاثين أو الأربعين عاماً الماضية، حيث ارتفع نصيبه من الناتج المحلي الإجمالي من ٥٣% عام ١٩٨١/٨٢ إلى ٦٢% عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧^(١). ويرتبط ارتفاع نصيب القطاع الخاص، على النحو المذكور، بالخلل الهيكلي العميق للاقتصاد، والذي أشرنا إليه سابقاً، وبإطلاق العنان لقوى السوق، و الاستبعاد المنهجي للدور المقترض للتخطيط كأداة رئيسية لإدارة وتشغيل الاقتصاد القومي. وكان القطاع الخاص تقوده "الشريحة العليا من القطاع

(١) وزارة التنمية الاقتصادية، ٢٥ عاماً من التنمية، ٢٠٠٨.

الخاص الكبير" بقيادة حفنة من "رجال الأعمال" في سياق التزاوج بين المال والسلطة في مجتمع ما قبل ثورة يناير.

ب- القطاع العام (ومعه القطاع الحكومي وما يسمى بقطاع الأعمال العام) حيث يقدم نحو ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي. ويرتبط الانخفاض المقارن لدور القطاع العام بتساؤل الوظيفة التنموية للدولة.

ج- القطاع التعاوني. وقد تضاعف دور التعاونيات الإنتاجية بالذات، خلال العقود الأخيرة، ارتباطا بتدهور دور "المجتمع المدني" عموما، علما بأن الاقتصاد المصري، تقليديا، لا يعرف أسلوب "الملكية التعاونية"، وهو ما يجب تداركه، سعيا إلى بناء قطاع تعاوني حقيقي، يجمع شمل قطاع عريض من ذوي الملكيات الصغرى والقزمية في مجالات الزراعة والصناعة الصغيرة الحرف والتجارة والخدمات الأخرى.. وبحيث يقف القطاع التعاوني، جنبا إلى جنب، مع القطاع العام والقطاع الخاص بشرائحه المنتجة، صغيرة الحجم كانت أو متوسطة أو كبيرة.

وفي مثل هذه التشكيلة متعددة القطاعات للاقتصاد المصري، في الفترة الانتقالية القادمة، على المدى المتوسط، يلزم أن تنهض منظومة تخطيطية موازية، على أساس التنوع في أسلوب التنظيم المؤسسي والتوجيه والإدارة.

ثانيا

التوجه نحو الأخذ بالتخطيط القومي الشامل، في الأجل المتوسط والطويل، بما يعنيه ذلك من:

١- الطابع الوطني العام للتخطيط الذي يستوعب قطاعات الناتج المحلي الإجمالي، والأقاليم الفرعية للدولة، وكافة المتغيرات الاقتصادية الأساسية

فأما استيعاب قطاعات الناتج، فإنه ينصرف إلى ضرورة شمول التخطيط لكل من القطاعات السلعية والخدمية، على اختلافها. ونشير بصفة خاصة إلى استعادة نهج التخطيط الزراعي والتخطيط الصناعي، وتخطيط التجارة الخارجية، والتخطيط التعليمي والصحي، بالأساليب المناسبة، لما لذلك كله من أهمية في سياق الأولويات التنموية.

وفيما يتصل بالقطاع الصناعي التحويلي، فإن من المهم نزول الحسابات التخطيطية إلى مستوى القطاعات الفرعية، بغرض إيلاء أهمية خاصة لإعادة بناء القطاعات المنتجة للسلع الإنتاجية أو الاستثمارية، من مستلزمات الإنتاج الوسيطة و سلع رأس المال Capital Goods وخاصة "الآلات والمعدات الإنتاجية". و ينبغي أن يتم في هذا السياق، توزيع المهام بين كل من القطاع العام والخاص والتعاوني، باستخدام منظومة من الحوافز الإيجابية والسلبية، وخاصة بأدوات السياسة المالية والنقدية، بما في ذلك توفير الائتمان بأسعار فائدة تفاضلية لفائدة القطاعات المرغوبة من وجهة نظر التنمية المخططة، على نحو ما فعلت كوريا الجنوبية في مرحلة الانطلاقة التنموية في أواخر السبعينات و عقد الثمانينات من القرن المنصرم. أما في قطاع الإنتاج الزراعي والريفي، النباتي والحيواني، فإنه يجب، مثلا، إعطاء أهمية خاصة لتطوير النتائج والإنتاجية في المحاصيل الغذائية، وفي مقدمتها القمح، والزيوت النباتية، واللحوم الحمراء والبيضاء.

أما عن التخطيط التعليمي والصحي، فلدى معهد التخطيط القومي (من خلال "مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي" سابقا) تراث جد غني من التقاليد العلمية والعملية والنواتج البحثية، والتي يحسن العودة إليها والاستفادة من المنطق الكامن وراءها، من أجل المساعدة الفاعلة في اقتراح سبل التطوير المنشود للمنظومة التخطيطية.

هذا عن شمول التخطيط الوطني للقطاعات المختلفة للنتائج المحلي الإجمالي. أما عن شمول التخطيط للأقاليم المختلفة في الدولة، فإنه يجب العمل على مستوى بناء (أقاليم تخطيطية) تجمع شتات الجهود المركزية واللامركزية، وليس مجرد العمل من خلال الأقاليم الإدارية القائمة؛ وذلك بما يحقق الفائدة المرجوة من استعادة الدور الفاعل للدولة التنموية-المركزية بطبيعة الحال- وخاصة في مرحلة الانتقال القادمة، ومن استعادة زخم (المحليات) مع إعادة بناء مستوياتها الشعبية والتنفيذية، بعد ما حل بها خلال المرحلة السابقة على ثورة ٢٥ يناير، بفعل آليات "تعميم الفساد" ضمن النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي السابق.

وأما عن شمول التخطيط لمختلف المتغيرات الاقتصادية الإجمالية، فإننا نشير بصفة خاصة إلى أهمية "تخطيط العمالة"، بما في ذلك: توجيه نسق التشغيل، لحل مشكلة البطالة المتفاقمة، والتي كان وقودها خلال العقود الأخيرة، هم الشريحة الشابّة من الهيكل الديموغرافي، والمتعلّمة بالذات، ذكورا وإناثا.

ونشير أيضا إلى أهمية التخطيط للمنظومة المثلثة: "الأجور والأسعار والإنتاجية"، في علاقاتها الارتباطية المتبادلة، وعناصرها الفرعية الثلاثة: الأجور - الأسعار - الإنتاجية، بما يحقق التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والاستقرار السياسي.

٣- امتداد مظلة التوجه الشامل للتخطيط في مقابل "التخطيط الجزئي"

ويقول د. محمد محمود الإمام، بهذا الصدد، في أحد أعماله البحثية بمعهد التخطيط القومي، منذ ٤٣ عاما، ما يأتي: [إن التخطيط الشامل هو المخرج الأساسي من حلقة التخلف، غير أن الأخذ به يتطلب جهودا ضخمة واستعدادا كبيرا قلما تتوفر وسائل نجاحه كمباشرة عند الدول النامية، ولذلك فقد تجد هذه الدول نفسها مضطرة إلى الأخذ ببعض الأساليب البديلة ولو لفترة

محدودة، وفقا لإمكاناتها. فهي قد تولي اهتمامها لبعض المشروعات الرئيسية أو بعض القطاعات الاقتصادية، أو بعض المناطق.. كمقدمة للتخطيط الشامل...]^(١).

ولما كانت مصر قد راكمت خبرات واسعة في مجال التخطيط بعد قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢، وخاصة خلال "مرحلة التأسيس" في الخمسينات والستينات من القرن المنصرم، فقد أشار د. الإمام إلى أن التجربة المصرية قد شهدت بالفعل تطبيق أسلوب التخطيط الجزئي، قبل الولوج إلى الخطة القومية الشاملة (١٩٦٠-١٩٦١/١٩٦٤-١٩٦٤).

^(١) د. محمد محمود الإمام، التخطيط الجزئي ودوره في التنمية، القسم الأول، مذكرة (خارجية) لمعهد التخطيط القومي، رقم ٩٣٥، ديسمبر ١٩٦٩، ص ٩-٢٢. وانظر أيضا:

- د. صقر أحمد صقر، محاضرات في التخطيط القومي: شامل، مذكرة (داخلية)، معهد التخطيط القومي، رقم ٣٠٠، إعادة طبع، يناير ١٩٨٠، ص ٦٨-٧٣.
- د. سعد حافظ محمود صدقي، التخطيط من أجل التنمية في ظل آليات السوق، مذكرة (داخلية)، معهد التخطيط القومي (بدون رقم أو تاريخ)، ص ٤٨-٥٢.

١٩٦٥). فقد وضعت مصر الثورة (برامج المشروعات الرئيسية) من خلال مجلسين: أحدهما للإنتاج، والآخر للخدمات، أنشأنا في السنة الأولى لقيام الثورة وتمخض كل منهما عن عدد من المشروعات التي بدىء مباشرة في تنفيذ بعضها- (ودع عنك مشروع "السد العالي"). كما أخذت مصر بالتخطيط القطاعي في النصف الثاني من الخمسينات، كمقدمة للتخطيط الشامل؛ ومن هذا القبيل: الخطة التي وضعتها وزارة الزراعة للقطاع الزراعي عام ١٩٥٦، ثم برنامج التصنيع الأول الذي بدأ في سنة ١٩٥٧ بعد إنشاء وزارة مستقلة للصناعة. كما طبقت مصر أسلوب التخطيط الإقليمي بغرض تنمية مناطق بعينها، ومن الأمثلة على هذا النوع من البرامج التخطيطية، برنامج "مديرية التحرير" الذي سعى إلى خلق منطقة زراعية جديدة وسط الصحراء (ثم مشروع "الوادي الجديد") وبرنامج تطوير منطقة أسوان، صناعيا وعمرانيا، خلال الخمسينات، عقب البدء في مشروع السد العالي.

وعلى ذلك، فليس المطروح الآن، أن تعود مصر إلى برامج التخطيط الجزئي، بعد أن كونت موارد بشرية هائلة، وابتنت قواعد بيانات ومعلومات كبيرة، وتوفرت لديها أسس ومقومات التخطيط القومي الشامل، في حال توفر الإرادة السياسية الحقيقية.

٣- العمل على تطبيق منهج (مركزي - ديمقراطي) للعملية التخطيطية بحيث تجمع بين دور فاعل للدولة على المستوى المركزي للجهاز التخطيطي فيما يتعلق بالتخطيط للأبعاد الكلية، وترك أوسع هامش ممكن للحرية في اتخاذ القرارات التخطيطية اللازمة على المستويات الأخرى (الوزارات والمحليات والمشروعات).

ويمكن القول إن الطابع المركزي للتخطيط يعكس حقيقة مهمة من حقائق العملية التخطيطية، وهي تتعلق بالدور الأساسي، وربما المسيطر، للدولة -أو السلطة العامة، وربما الحكومة- في سياق وضع الخطة القومية الشاملة والإشراف على تنفيذها ومتابعة التنفيذ، ولو من باب تعبئة الفائض الاقتصادي، كما ذكر بول باران في كتابه

العتيد (الاقتصاد السياسي للنمو)^(١). وهذا ما أشار إليه (يان تنبرجن) -الحائز على جائزة نوبل في علم الاقتصاد، وأحد زائري "معهد التخطيط القومي" بالقاهرة في الستينات بدعوة من إبراهيم حلمي عبد الرحمن- في مفتتح كتابه المعنون (التخطيط المركزي) والذي ترجمه جلال أمين عام ١٩٦٧. (٢)

غير أنه، وكما قال شارل بتلهام في كتابه (التخطيط والتنمية)، عن مشكلة "المركزية واللامركزية": [فيما يتعلق بالقطاع المؤم والتابع مباشرة للسلطة المركزية، يكون من المستحيل كقاعدة عامة، وفي المستوى الحالي لنمو قوى الإنتاج، أن يصدر المستوى المركزي كل القرارات التي يتعين اتخاذها في مستوى وحدات الإنتاج التي يتكون منها قطاع الدولة... فتكليف السلطة المركزية باتخاذ عدد أضخم مما ينبغي من القرارات يجعلها عاجزة عن اتخاذ قرارات جادة و ناضجة تستند إلى القدر الكافي من المعلومات]^(٣).

وعلى ذلك، فإن قضية (المركزية واللامركزية) تتصل بالعلاقة بين سلطة الحكومة المركزية واختصاصات المستويات الوسيطة والمحلية ومستوى الوحدات الإنتاجية أو "المشروعات". ويفرد بتلهام فقرات عديدة للحديث عن توزيع المهام بين "المركز" و بين المشروعات العامة أو المؤممة في المحليات.

ولكن ما طبيعة العلاقة بين السلطة العامة المخططة والقطاع الخاص...؟ هذا ما نتناوله في النقطة التالية.

^١ بول أ. باران، الاقتصاد السياسي والتنمية، ترجمة أحمد فؤاد بليغ، مراجعة الدكتور حامد ربيع، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر ودار القلم، القاهرة، ١٩٦٧، ص ٤٠٠.
^٢ جان تنبرجن، التخطيط المركزي، ترجمة د. جلال أمين، مراجعة د. محمد زكي شافعي، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، ١٩٦٧، ص ٩.
^٣ شارل بتلهام، التخطيط والتنمية، ترجمة د.إسماعيل صبري عبد الله، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٧، ص. ٢٢٠.

٤- المزج بين الطابع الإلزامي للتخطيط إزاء القطاع الحكومي والعام (دون الانزلاق إلى التخطيط الأوامري) وبين الطابع التأشيرى إزاء القطاع الخاص.

يقول شارل بتلهام : [...إن التخطيط الشامل والإلزامي هو وحده التخطيط الحقيقي، ولا يمكن الأخذ به إلا في إطار هيكل اقتصادي واجتماعي معين... كما يقتضي هذا التخطيط في القطاعات التي لا تمتلكها الدولة إقامة علاقات إنتاج تتفق ودرجة تطور قوى الإنتاج وتناسب مع مقتضيات التخطيط]^(١).

ويقرب مفهوم بتلهام هنا من احتياجات مصر التخطيطية في الفترة الانتقالية الراهنة، والمرحلة القريبة القادمة. إذ لا تناقض أو تنافر بين الطابع الإلزامي للخطة في مواجهة الوحدات المملوكة للدولة ضمن القطاع العام والحكومي، وبين الطابع التوجيهي أو الإرشادي لما يسمى "التخطيط التأشيرى" إزاء القطاع الخاص، والقطاع التعاوني، إن وجد. هذا، وإن البعض كان ينظر للتخطيط التأشيرى بريبة نابعة من عدم اتفاق هذا النمط التخطيطي مع إلزامية التخطيط. وتمثيلا لذلك قيل، من بين ما قيل، في وقت سبق:

[...يعتبر الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط المركزي الشامل، ولذا فهو يختلف جذريا عما يجري العرف على تسميته بالتخطيط التأشيرى، حيث يشتمل التخطيط في هذا المفهوم الأخير على وضع مؤشرات عامة تعتبر دليل عمل وهداية للقطاع الخاص في تقريره لسياسته دون إلزامه باتباع سياسة معينة]^(٢).

ولكننا رأينا أن الفترة الانتقالية الراهنة والريبة القادمة من تطور الاقتصاد المصري سوف تشهد "تشكيلة" متنوعة من أنماط الملكية و"أساليب الإنتاج"، مما يفرض بناء منظومة تخطيطية متنوعة المداخل ولكنها منسجمة و متجانسة، فلا تثريب على المخطط التنموي إذن أن يجمع بين الطابع الإلزامي والتأشيرى، في وقت واحد، باعتبارهما شقين متلازمين ومترابطين في نظام تخطيطي واحد. على أن الطابع الإلزامي لا يغلو إلى حد "التخطيط بالأوامر"، وأن الطابع التأشيرى لا ينزع عن الخطة قوتها

(١) المرجع السابق، ص ٢١٣.

(٢) د. عمرو محيي الدين، مرجع سابق، ص ٤٠.

التوجيهية إزاء القطاعين الخاص والتعاوني، انطلاقاً من قواعد المعلومات، و المعلمات والمؤشرات، ومنظومة الحوافز الإيجابية والسلبية^(١).

المسألة الثالثة

نحو بنية تنظيمية لإدارة الاستراتيجية لموارد المجتمع

بناءً على تأمل الأوضاع التي سبقت قيام ثورة ٢٥ يناير، نقدم فيما يلي عدداً من المقترحات حول البنية التنظيمية للإدارة الاستراتيجية لموارد الدولة والمجتمع، في ضوء ما ذكرناه حتى الآن:

١- إنشاء (المجلس الاقتصادي والاجتماعي) برئاسة رئيس الجمهورية أو من ينيبه، للإشراف على وضع وتطبيق الاستراتيجية التنموية للدولة. ويمثل مقترح إنشاء هذا المجلس بعضاً من خلاصة الخبرة المستمدة من عدد من التجارب العربية والعالمية، والتي تشير إلى أهمية استحداث جسم تنظيمي على أعلى مستوى في الدولة، يتكفل برسم معالم الاستراتيجية التنموية، اقتصادياً واجتماعياً، ومراحلها الزمنية وأدوار شركاء التنمية (الحكومة والبرلمان والقطاع الخاص و المجتمع المدني ونقابات العمال والمهنيين والأحزاب السياسية و"الأكاديميا" و"الميديا"). وينتج من الاستراتيجية وأدوار الفاعلين الأساسيين، تحديد نماذج السياسات و أنماط الخطط، بما فيه التخطيط بعيد المدى، والوسائل الإجرائية للتنفيذ، ونظم الرقابة والمتابعة المجتمعية. ومن المفترض أن يضم المجلس المذكور خلاصة الخبرات الوطنية في المجالات المتصلة بالاستراتيجية التنموية، وممثلي شركاء التنمية، على تنوعهم.

٢- إنشاء جهاز تخطيطي مركزي (وليكن باسم "هيئة التخطيط العليا") يتبع رئيس الوزراء مباشرة، ويكون رئيس الجهاز بدرجة نائب رئيس وزراء. وتتولى قيادة الجهاز ت أ رجمة توجهات القيادة السياسية، والمنبعثة من مبادئ ثورة ٢٥ يناير،

(١) عن الجدل حول التخطيط المركزي والتخطيط التأشير، انظر مثلاً: د.سعد حافظ محمود، مرجع سابق، ص ص ٦٤-٦٩.

والأولويات الاستراتيجية التي يسهر على رسمها "المجلس الاقتصادي والاجتماعي"، في صورة أهداف خطية مُزمنة، في مجال النمو الاقتصادي الكلي، ومتغيرات الاستهلاك والادخار والاستثمار والتشغيل والأجور والأسعار والتصدير والاستيراد والتمويل الأجنبي وتوازن الموازنات الكلية : الموازنة العامة وميزان المدفوعات وميزانية النقد الأجنبي وميزان الدائنية والمديونية المحلية والخارجية.

٣- توسيع صلاحيات الجهاز التخطيطي، بالتوازي مع توسيع الدور التنموي للدولة ، والسيطرة العامة على (القمم الحاكمة) في الاقتصاد .

ومن خلال الخبرات التخطيطية العالمية السابقة، بدروسها الإيجابية والسلبية [فإن من الضروري أن تمنح أجهزة التخطيط وضعا سياسيا يوفر لها درجة عالية من الهيبة. وهذا هو أحد الأسباب التي جعلت معظم البلدان الاشتراكية (السابقة) تلحق جهاز التخطيط مباشرة برئيس الوزراء أو بالنائب الأول لرئيس الوزراء. فلابد في الواقع من أن تكون سلطة جهاز التخطيط المركزي أعلى من سلطة الوزارات المختلفة التي ستكلف بتنفيذ الخطة^(١)].

ويتأكد المعنى السابق مما ساقه "تتبرجن" حول الأنماط التنظيمية للتخطيط المركزي في بعض التجارب العالمية المبكرة، عبر مراحل سابقة، فيما يتعلق تحديدا بنوع الهيئة الوزارية التي يتبعها المكتب أو الجهاز المركزي للتخطيط: [...هذه الهيئة هي عادةً مكتب رئيس الوزراء، كما هي الحال في تركيا مثلا. أما في الدول التي تتبع نظاما شبيها بنظام الحكومة الأمريكية، فإن هذه الهيئة هي مكتب رئيس الجمهورية. وفي بعض الأحيان يكون الجهاز المركزي للتخطيط وزارة بذاته...[خ]^(٢)].

٤- إنشاء بنية مؤسسية داخل الجهاز التخطيطي تقابل وظائف التخطيط الأساسية في مختلف المجالات. ويلاحظ هنا أن وزارة التخطيط المصرية حاليا يتكون هيكلها التنظيمي من أربعة قطاعات: قطاع التنمية البشرية، وقطاع البنية الأساسية، وقطاع إعداد الخطة، وقطاع التخطيط الإقليمي. وليس من الواضح، أية معايير تم الاستناد

١ - شارل بتلهام، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

٢ - جان تتبرجن، مرجع سابق، ص ٣١.

إليها في تصميم هذا الهيكل الهجين، ولكن من المهم أن يعاد النظر جذريا في البنية التنظيمية للجهاز التخطيطي المركزي (أي كانت التسمية التي سيتم اعتمادها لاحقا) في ضوء الاعتبارات التي حاولنا الإشارة إليها في القسمين السابقين من هذه الورقة.

٥- مراعاة المؤسسة لتوسيع دور المجتمع المدني والنقابات والقوى السياسية في (دمقرطة) العملية التخطيطية. ومن المهم أن تعكس البنية التنظيمية لجهاز التخطيط المركزي في المستقبل هذه الحقيقة.

٦- إعادة (جهاز تخطيط الأسعار) إلى أحضان مؤسسة التخطيط المصرية المستقبلية، حيث كان قد أنشئ ذلك الجهاز عام ١٩٧١، ثم ألغي عام ١٩٧٧. ونظرا لأهمية إعادة النظر جذريا في منطلقات إدارة الاقتصاد القومي خلال المرحلة القادمة، وخاصة من حيث الوظائف التي أنيطت بآلية الثمن وقوى السوق، دون موجب، على حساب الوظيفة التخطيطية-الإيمانية، فإن من المهم تبعا لذلك (استرجاع) جهاز تخطيط الأسعار، وأن توكل إليه دراسة النظم السعرية ومؤشرات الأسعار وهوامش الربحية، وجميع ما يتعلق باختصاصه في البحث والتوجيه ومراقبة التنفيذ، في إطار المؤسسة التخطيطية الجامعة.

٧- إنشاء، أو إعادة بناء و تفعيل، مجموعة مجالس وطنية نوعية تتبع (المجلس الاقتصادي والاجتماعي) وأهمها أربعة: المجلس الوطني للأجور، ومجلس الإنتاجية، ومجلس التنافسية، ومجلس التدريب المهني والتقني. ولا يخفى ما لهذه المجالس المقترحة من أهمية كبيرة في سياق استعادة المنهجية التخطيطية كآلية رئيسية لإدارة وتشغيل الاقتصاد القومي.

٨- إيجاد صيغة للربط المؤسسي بين الجهاز التخطيطي ومؤسسة القوات المسلحة والإنتاج الحربي في المجال الاقتصادي، والتنموي عموماً.

ونشير هنا إلى نقطتين:

أ- ثار جدل في الآونة الأخيرة حول النشاط الاقتصادي لمؤسسة القوات المسلحة في مجالات الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات العامة، ووزنه النسبي في الناتج المحلي الإجمالي، مما يتعين معه أخذ هذا النشاط بعين الاعتبار، في الإطار الشامل لمنظومة التخطيط الوطني.

ب- إن شركات قطاع الإنتاج الحربي (العاملة في الإنتاج المدني) وكذا مصانع الهيئة العربية للتصنيع العسكري، تمثل جميعها المنصة الأهم للتطوير التكنولوجي التطبيقي في الاقتصاد المصري، وخاصة في مضمار تصنيع السلع الوسيطة والرأسمالية، وبصفة أخص: تصنيع الآلات والمعدات الإنتاجية وآلات الورش والإلكترونيات الأساسية والمنتجات الإلكترونية للاستخدامات النهائية إنتاجيا واستهلاكيا.

٩- تحقيق الربط مع الأجهزة المختصة بما يلي: الإحصاء، والمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وصنع السياسات التعليمية والبحثية والعلمية والتكنولوجية، وأجهزة الطاقة والطاقة النووية، وذلك من خلال حلقات مؤسسية معتمدة سياسيا على أعلى مستوى في الدولة. وبشكل محدد، نشير إلى أهمية بحث واقتراح وسائل الربط، وربما التنسيق أو الدمج، بين هيئة التخطيط المركزية و كل من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء؛ من أجل صياغة استراتيجية و"خطة معلوماتية" للمجتمع المصري. بالإضافة إلى تحقيق التجانس بين الهيئة التخطيطية والجهات المعنية بالسياسة العلمية والتكنولوجية (والنظر في التنسيق وربما الدمج) - وأهم هذه الجهات: أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث، ومركز البحوث الزراعية، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، فضلا عن المجلس الأعلى للجامعات، والمجلس الأعلى للمراكز البحثية، من أجل صياغة استراتيجية وسياسة وطنية للعلم والتكنولوجيا. مع عدم إغفال التنسيق مع (وزارة التجارة والصناعة) كما ينبغي لها أن تكون، كجهاز تخطيطي فرعي للقطاعين الصناعي والتجاري، على غرار الذراع اليابانية الضاربة في مضمار استراتيجية (التنمية السريعة): وزارة التجارة الدولية والصناعة -ميتي .

الورقة الثانية

**التخطيط القومي والإدارة الإستراتيجية لموارد البلاد
لزيادة الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحسين الأداء**

اعداد

أ.د. هانى الحفناوى

مهندس استشارى للأساليب والجودة

التخطيط القومي والإدارة الإستراتيجية لموارد البلاد لزيادة الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحسين الأداء

شهد العالم تطور إداري هائل في العشرين عاماً الأخيرة في إدارة الدول وإدارة الشركات حيث ظهرت منظومة بطاقات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard) للإدارة الاستراتيجية على يد دكتوران من جامعة هارفارد الأمريكية عندما نشرا عدة أبحاث في أوائل التسعينات في مجلة الإدارة الشهيرة (- Harvard Business Review HBR). وتطورت الطريقة بعد تنفيذها على يد نائب كلينتون آل جور بأمريكا في الولايات والمدن المختلفة حيث يطبقها الآن أكثر من ٧٠% من أكبر ألف شركة عالمية (Fortune 1000) وسميت المنظومة بالمتوازنة حيث توازن بين المؤشرات العاجلة والآنية والمؤشرات الداخلية والخارجية والمؤشرات المالية وغير المالية. وشبهت بقيادة الطائرة حيث يلزم وجود بوصلة ومؤشرات أداء للوقود والسرعة والإرتفاع وغيرها لإتخاذ القرارات ووجود التغذية العكسية التي تمكننا من التجاوب مع أي قرار خاطئ.

وبدأ الكثير من الدول باتباعها خارج مصر مثل الإمارات والسعودية والأردن في الشرق الأوسط والكثير من الدول خارجها مثل البرازيل وتركيا والهند وماليزيا وغيرهم. بل ان أغلب هذه الدول والشركات كونت إدارات "الاستراتيجية والأداء" لهذا الغرض (Strategy & Performance). وعلى سبيل المثال أكبر شركات بالإمارات والسعودية مثل سابك وأدنوك وإينوك ودوبال والإمارات وغيرها لديها إدارات للإستراتيجية والأداء حيث لوحظ تحسن هائل من ٤٠% إلى ١٠٠% من الدخل عند تطبيق هذه النظم على مدى ٣ سنوات وقد تصل حسب دراسات Palladium وشركة IBM إلى ٢٧٠% من العائد السنوي للشركات أو إجمالي الناتج القومي للدول. وإذا كان الناتج القومي لمصر \$ 290 مليار حسب تقدير الايكونومست في 2012 فيمثل ٤٠% الحد الأدنى زيادة مقدارها 116 مليار دولار!!!

ولذلك على سبيل المثال كونت الإمارات السبع بدولة الإمارات العربية مجلس تنفيذي بكل إمارة لتولى هذه المسؤولية حيث يتولى المجلس التنفيذي التنسيق بين جميع وزارات الدولة وهيئاتها وشركاتها ووضع الخطط الاستراتيجية وبطاقات الأعمال ومتابعتها على المستوى الأعلى وهذا يلزم استخدام النظام في كل المصالح والوزارات والهيئات حتى في بلدية أبوظبي. ورغم ان المؤشرات المالية هي الأهم إلا أنها تقاس في نهاية الفترة الزمنية كمؤشر متأخر (Lagging Indicators) ولا يمكن تغييرها ولذلك أقترح د.كابلان ود.نورتون وضع مؤشرات أداء في 4 مناهيز (Perspectives) وهي المالية ثم العملاء (الشعب في حالة الدولة) ثم العمليات الداخلية (الخدمات/المنتجات) وأخيراً التعلم والابتكار والنمو. ونختار مؤشرات متقدمة (Leading Indicators) مثل التدريب ونظم المعلومات. وبتطور الطريقة أصدر دكتور روبرت كابلان ودكتور دافيد نورتون 5 كتب على مدى العشرين عاماً أولهم كان عام ١٩٩٦ (The Balanced Scorecard) وتلاه كتاب بعنوان (Strategy Maps) ثم أصدروا كتاب (The Strategy Focused Organization) وتلى ذلك كتاب (Alignment) الذي يظهر أهمية إقامة الصفوف وتوحيدها قبل العمل (أو في ثقافتنا الحرب أو الصلاة)!!! وأخيراً وليس آخراً أصدروا عام ٢٠٠٩ كتاب بعنوان (The Execution Premium) يجمع خبرة الكتب السابقة.

ونظراً للتأثير الهائل لهذه الطريقة قامت عدة جامعات عالمية بتقديم شهادات معتمدة في هذه المنظومة ويقوم الدكتوران نورتون وكابلان بتقديم محاضرات سنوية بصورة دورية بدبي ولندن وهونج كونج وسنغافورة وعدة مدن بالولايات المتحدة ولدينا محاضرات كاملة لعام ٢٠٠٩ وعام ٢٠١٠. كما قاما بتأسيس شركة (Palladium) كشركة استشارية لتنفيذ هذا النظام بالمنافسة مع الشركات العالمية.

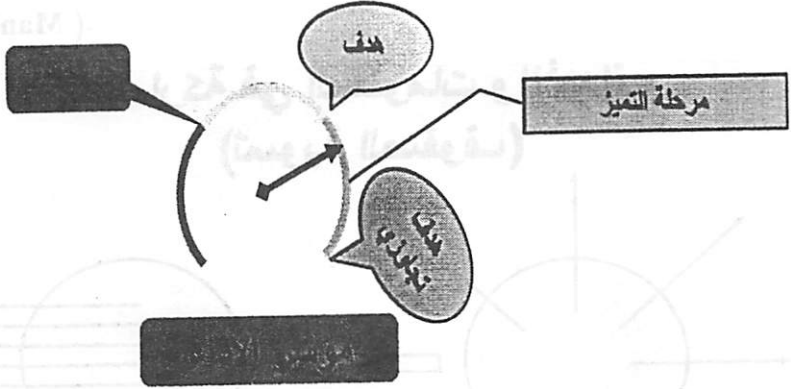
الخطة الاستراتيجية الخمسية (٢٠١٧-٢٠١٢)

الرؤية	الوصول بمصر لتكون ضمن أفضل ٣٠ دولة عام ٢٠١٧				
الأهداف الاستراتيجية	تطوير القيمة المضافة للثروات البترولية والمعدنية	تطوير قدرات مصر العسكرية والاقتصادية	رفع مستوى المواطن المصري	تحسين علاقات مصر العربية والاسلامية والفريقية	الاستقلال الأمثل لمساحة مصر وشواطئها ومواردها
المالية	تقليل الدين الكلي والتضخم	رفع قيمة الاحتياطي الأجنبي والاستثمار	رفع مستوى معيشة المواطن المصري	تحسين مستقبل الاقتصاد	زيادة حجم الاقتصاد
الشفاف	زيادة الأمن	محاربة الفساد	محاربة الفقر	تقليل نسبة البطالة	محو الأمية
العمليات الداخلية والعمليات	تنظيم لسياسة وتحسين النقل والصيد	تطوير حرية التجارة والشغلية	زيادة الانتاجية الزراعية والزربية والبقية	زيادة التنافسية وتحسين العولمة	رفع الانتاجية الصناعية وتحسين إدارة الأصول
التعلم والابتكار والتطوير	رفع مستوى الوعي للشعب	تحرير الاعلام المرئي والمقروء	رفع مستوى التأمين الصحي والعلاج	التوسع في التكنولوجيا والبحث العلمي	رفع كفاءة التنظيم والإدارة الرشيدة

وتعتمد المنظومة باختصار كإدارة استراتيجية على الرسالة (غرض الشركة) والرؤية (أين نريد مصر بعد ٥ أو ١٠ سنوات وهي تحدد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول) والخطة الاستراتيجية (التي تتكون من قيم دافعة أو Value Driver موزعة على ٤ مناظير) والأهداف الاستراتيجية نم بطاقة الأعمال المتوازنة التي تتكون من المناظير المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والإبتكار ويرتبط كل منظور بالمنظور الأعلى من خلال سبب وتأثير (Cause & Effect) ويشمل كل منظور اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPI) لقياس الأنشطة الحرجة والقيم الدافعة التي يظهر أمامها عدة مستويات هي المستوى الحالي (Base Line) والهدف (Target) والهدف التجاوزي (Stretch Target)

والمستوى الحرج (Cut-off) ثم النتيجة وألوان المرور (الأخضر والأصفر والأحمر) ثم المشروعات أو المبادرات التي تهدف لتحسين أداء هذه المؤشرات الرئيسية. وهذه المشروعات التي تدعم الاستراتيجية هي المشروعات الوحيدة التي يتم اعتمادها ونوقف كل مشروع لا يتماشى مع الاستراتيجية. وعادة ما يكون ٧٠% من المؤشرات أعلى من الهدف أي خضراء و ٢٠% من المؤشرات بين الهدف والمستوى الحرج أي صفراء بينما ١٠% من المؤشرات أقل من المستوى الحرج أي حمراء. وهنا يسهل التركيز على تلك المؤشرات الحمراء والصفراء وتحسين الأداء بهما. وتطبق دبي مثلاً نظام متوازن للثواب والعقاب فبجانب المكافآت في حالة تحقيق تحسن بالأداء هناك الردع إذا حصلت إحدى إدارات الدولة أو الشركات على أحمر فيكون كإنذار وإذا تكرر بالعام التالي يتم تغيير الإدارة فوراً حتى لو كان أميراً حسب تعليمات الشيخ محمد بن راشد!!

تكوين مؤشر الأداء وعقد الأداء



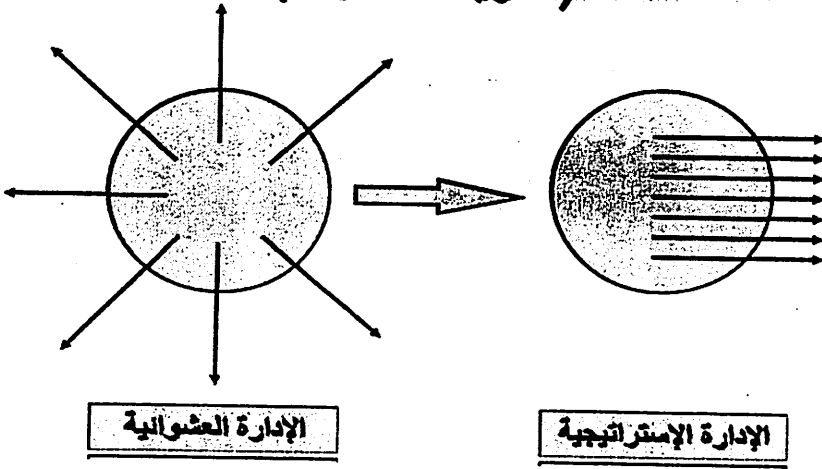
معادلة عقد الأداء:

المكافأة السنوية = أداء المجموعة X أداء الوحدة X أداء الموظف

وتهدف المنظومة إلى تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ومن ثم مراقبة الأداء لهذه الخطط. والرؤية يجب أن تكون محددة ومحسوبة (Quantified) حيث انها الوضع الذي نهدف إليه بعد ٥ سنوات أو ١٠ سنوات أو البوصلة للطائرة وبذلك نستطيع حساب الفجوة في الأداء بين الوضع الحالي والوضع المأمول (Performance Gap) ويتم مراجعة الأداء دورياً كل ربع عام وسنوياً حتى نتأكد من أننا على الطريق الصحيح. وهذه المراجعة وحدها وجد انها تحسن الأداء بنسبة ٤٠%!!!

والأداء المتميز يتحقق بسهولة عن طريق عاملين هما التركيز على مؤشرات الأداء الحرجة والثاني هو تصفيف الصفوف (Alignment) وذلك باستخدام خرائط الاستراتيجية التي تجعل جميع العاملين شركاء في تنفيذ وتخطيط الاستراتيجية حيث يقوم الكل بالشد في اتجاه واحد. ويبدو ذلك سهلاً ولكن تطبيقه لا يكون سهلاً في الشركات أو الوزارات أو الإدارات. ولذلك إدارة التغيير ضرورية حيث توجد مقاومة لأي تغيير حتى لو كان للأفضل. والمبدأ الرئيسي الآخر الذي يرتبط بهذه المنظومة أنك لا تستطيع إدارة مالا تستطيع قياسه (If You Can't Measure it, You Can't Manage it).

المشاركة في المعلومات والأهداف (تسوية الصفوف)



ولا يعني هذا النظام الإداري المتكامل من تصفيف الاستراتيجية من خلال خطط استراتيجية أننا سننتظر الكثير من السنوات حتى نجني ثمار هذه الطريقة مثل الأبحاث والتطوير التي تحتاج لعشرة سنوات من العمل على مشاكل العمليات كحد أدنى حتى تظهر نتائج الأبحاث للمنتجات والأساليب بل هناك ما يعرف بالإجازات السريعة (Quick Wins) التي تستطيع توفير بلايين الدولارات من خلال تطبيقها في شركات وإدارات الدولة المختلفة خلال أشهر معدودة.

وقد قامت شركات البرمجيات العالمية مثل IBM و Oracle و SAP وغيرهم بتصميم برامج كمبيوتر تساعد على سرعة تطبيق هذه الطريقة كما قامت بأبحاث حول تحسين الأداء وأكدت تحقيق نجاح هائل في جميع الشركات بعد تطبيق النظام خلال عامين أو ثلاثة. وهناك أكثر من ٥٠ شركة تقدم برامج معتمدة لتنفيذ النظام.

كما تسابقت أكبر الشركات الاستشارية العالمية لتقديم تلك الحلول الإدارية بطرق مختلفة مثل: McKinsey/ Booz & Co/ PWC/ KPMG/ Deloitte/ Accenture/ Palladium/ BG نظراً لما رأوه من تحقيق إنجازات هائلة في وقت قصير في جميع القطاعات الحكومية والخدمية والصناعية والبنوك والطبية والكهربائية والمرافق والبتروولية والفنادق بل الغير هادفة للربح.

ويرتبط النظام بإدارة التغيير (Change Management) والخطوة الأولى في جميع طرق إدارة التغيير هي خلق ونشر الوعي (Creating Awareness) ثم التغلب على المقاومة عن طريق الأداء المقارن (Benchmarking) وقصص النجاح المماثلة وبعد التغيير الإيجابي يجب تثبيت هذا التغيير (Anchoring) عن طريق التعزيز الإيجابي (Positive Reinforcement) وربط الأداء بالمكافآت للعاملين حيث ثبت أن الإنتاجية هي حاصل ضرب القدرة والتحفيز (الإنتاجية = القدرة X التحفيز). ويظهر ذلك أهمية التحفيز في تحقيق هذا النظام. وقد وجدت أهمية التحفيز الإيجابي مثل الحسنة بعشر أمثالها والسينة بمثلها. كما يجب تكوين نموذج ناجح في كل قطاع صناعي (Vertical Sector) حتى يمكن محاكاته في بقية الشركات والهيئات.

ولا يعني هذا النظام المتكامل من تصفيف الاستراتيجية من خلال خطط استراتيجية أننا سننتظر عدة سنوات حتى نجني ثمار المنظومة بل هناك المكتسبات السريعة (Quick Wins) التي توفر مليارات الدولارات من خلال تطبيقها في شركات وإدارات الدولة المختلفة خلال أشهر معدودة. وهناك شركات عديدة تقدم برامج كمبيوتر معتمدة لتنفيذ النظام ويمكن البدء بنظام يدوي بسيط.

وهناك سبعة مكتسبات سريعة يمكنها توفير ١٠٠ مليار دولار في خلال أشهر قليلة وهي:

(١) زيادة إنتاجية الشركات في مصر من ٤٠% إلى أكثر من ١٠٠% وهو ما يعني توفير ٦٠ مليار جنيه وهو نصف الإنتاج الصناعي خلال أشهر قليلة. وإدارة أصول المؤسسات (EAM) يؤدي إلى خفض نفقات التشغيل والتكاليف الرأسمالية في الإحلال والتجديد كما يجب تكوين نموذج ناجح في كل قطاع صناعي (Vertical Sector) حتى يتم محاكاته في بقية الشركات والهيئات. وقد وجدنا في ٨٠٠ شركة مصرية في مختلف القطاعات أن النسبة المئوية لاستخدام الأصول (Asset Utilization) يصل من ٢٠% إلى ٣٠% في أغلب الشركات بينما يصل من ٨٥% إلى ٩٠% في الشركات العالمية. وهذا يفسر الإنتاجية الضعيفة للمصانع المصرية وبالتالي ارتفاع اسعارها وعدم القدرة على المنافسة والجودة. وقد طورنا نموذجين للصناعات كثيفة العمالة مثل الغزل والنسيج والبلاستيك والإلكترونيات والثاني للصناعات كثيفة الأصول مثل الورق والكيماويات والحديد والصلب والكهرباء والبتروول والغاز. ونفذنا عدة تجارب أكدت زيادة الإنتاجية من ٤٠% إلى ١٠٠% في أشهر قليلة وذلك في قطاعات مختلفة. وحيث أن حجم الانتاج الصناعي يبلغ ١٢٠ مليار جنيه وهذه الزيادة تبلغ ٢٤٠ مليار جنيه أي ٤٠ مليار دولار. علماً بأن ذلك يوفر يمثل فقط ثلث إدارة الأصول. حيث أن تطبيق الصيانة الوقائية والتوقعية يطيل العمر الافتراضي لأصول الدولة والشركات المصرية وبذلك يحدث توفير في التكاليف الرأسمالية لاستبدال هذه الأصول. كما يمكن خفض نفقات التشغيل وهذا البند وحده من المكتسبات السبعة يوفر ١٠٠ مليار دولار. وإدارة أصول

المؤسسات وحدها تحتاج إلى ورقة عمل منفصلة وكذلك محاضرة منفصلة وقد سبق أن قدمتها في حوالي ٣٠٠ مناظرة في مصر والهند واليابان واثيوبيا والسعودية وأبوظبي ودبي وأمريكا وبريطانيا.

(٢) خفض المخزون للمواد الخام والمواد تامة الصنع وقطع الغيار فهي تمثل مليارات الدولارات الملقاة على أرصفة الموانئ وفي مخازن الشركات بينما رأينا في الهند وهونج كونج وسنغافورة واليابان كيف يقاس المخزون بالساعات وليس بالأيام والأسابيع. والواردات في مصر ٤٨ \$ مليار دولار سنوياً وتترك ما يقارب شهر (٨,٥%) حتى يفرج عنها أي هناك ٤ \$ مليار دولار على أرصفة الموانئ طوال العام رغم التحسن في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى مخزون شهرين بمخازن ٣٠ ألف شركة وهيئة داخل مصر أي ٨ \$ مليار دولار أي ١٢ \$ مليار دولار وهو ما يعادل ٧٢ مليار جنية مصري سنوياً يمكن توفيرهم في أشهر قليلة عن طريق الإعلام ومناظرات لرجال الصناعة والموانئ والبنوك. كما أن التطبيقات الحديثة في إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) توفر الملايين عند تطبيقها بصورة صحيحة بالإضافة لوجود آلية للتحسين المستمر لاستخدامها بصورة مستمرة خاصة إذا اتبعنا نظم للحوافز تربط الأجر والإنتاج. بل هناك تحسين آخر في خفض مدة التوريد (Lead Time) وخفض الحد الأقصى إلى حد الطلب (Reorder Level). بل حديثاً لجأت الشركات إلى المشاركة مع شركات الموردين في جداول الإنتاج. بل شراء الشركات التي توفر المواد اللازمة للتصنيع (مثال شركة Dell). وهناك مثال على توفير ٧٠٠ مليون دولار في مجموعة شركات واحدة فما بالك إذا طبق هذا النظام على كل الشركات.

(٣) والدعم هو القضية الأخرى حيث يبلغ الدعم الكلي ١٤٠ مليار جنية ودعم الوقود فقط ١٠٠ مليار جنية يذهب نصفها بالتهريب للسودان وغزة وليبيا و٦٠ سفينة تعبر يومياً في قناة السويس في الاتجاهين (٣٠ سفينة في كل اتجاه) وربع الدعم يذهب لغير مستحقه حيث يتكلف البنزين ٩٢ و ٩٥ اللانزم

للسيارات الفاخرة ذات الدفع الرباعي التي يزيد حجم موتور عن ٢٠٠٠ CC والسيارات السياحية أكثر بكثير من البنزين ٩٠ و ٨٠ وكذلك تحتاج اليخوت الفاخرة في الغردقة والجونة وشرم الشيخ ومارينا وسفن الصيد إلى كميات كبيرة من السولار!!! وكذلك البوتاجاز الذي يستخدم في الفنادق والمطاعم وقمائن الطوب. و ٣٠ مليار للغذاء والدواء وتخفيض الاستهلاك يوفر ٦٠ مليار جنية وانشاء غرفة تحكم وتركيب جهاز الملاحة (GPS) بالسيارات السياحية والسفن والقطارات يمكننا من التحكم في تهريب الدعم وحجم الكميات المفرغة بكل محطات الوقود ويمنع الحوادث. وتزويد المنشآت عالية الاستهلاك مثل المطاعم والفنادق وقمائن الطوب يتم بتصميم خزانات ذات ساعات عالية حسب الاستهلاك ويتم تزويدها بصورة دورية بسيارات خاصة مثل باقي دول العالم.. والكثير من دول العالم وجدت الحل بتركيب جهاز GPS في كل سيارات نقل الوقود وبذلك تتوفر بغرفة التحكم معلومات عن كمية السولار والبنزين التي تفرغ في كل محطة. ومسار السيارات وكم منها يتجه لسيناء وأسوان حيث تنقل بالمراكب للسودان . كما أن تركيب تلك الأجهزة بالسيارات والقطارات يمكننا من إيقاف الحوادث الرهيبة حيث تسيدنا دول العالم كله بأعلى نسبة حوادث بالنسبة لطول الطرق!!! ووُجدت جوانات الدقيق والسكر في كينيا التي تبعد عنا آلاف الكيلومترات. وكذلك الأدوية التي تباع بعدة أمثال السعر في دول الخليج والسعودية واليمن وسوريا وليبيا والجزائر والمغرب. أي الدعم مثل الصرة ذات الثقوب التي يتسرب منها الدعم الذي ندفعه لكل الدول المحيطة بنا!!! ورأبي أن حل هذه المشكلة سهل عن طريق الإعلام والتوعية الدينية واستخدام التيار الإسلامي حيث رفض الرسول ص تحديد الأسعار وأمر بعدم البيع أو الشراء خارج الأسواق (لا تتلقوا السلع حتى تهبطوا بها إلى الأسواق).، إذا كان الإسلام ضد التسعير فهو بالتالي ضد الدعم فالدعم لا يوجد إلا بالتسعير. ويجب تحويل هذه الأموال إلى زيادة المرتبات فلا نفقد خيرة عقولنا وكرامتنا عند مقارنة وضعنا الشاذ بأي دولة بالعالم. وإذا تم ذلك لانخفاض الاستهلاك وحققتنا اكتفاء ذاتي في سلع استراتيجية كثيرة مثل

القمح والسكر وغيرهم. فلا يعقل أن يكون استهلاك الفرد بمصر من السكر والقمح ضعف الاستهلاك في أمريكا وهي أغنى منا ٤٠ مرة!!! بل يبلغ استهلاك الآيس كريم الغني بالسكر بأمريكا قيمة إنتاج أوبك من البترول!!! ومتوسط استهلاك الأمريكي اليومي من الآيس كريم ١٠ \$ فكيف نستهلك ضعفه في مصر من السكر!!!

(٤) زيادة المبيعات بالصناعات كثيفة العمالة ٤٠% على الأقل بتطبيق نموذج تم تجربته ويتم بربط الأجر بالإنتاج ويزيد التحفيز والإنتاجية. ومن المعلوم أن الجودة في الأنظمة الحديثة تغير تعريفها من المطابقة للمواصفات إلى التقليل أو التخلص من التغيير. ويبدأ النظام الذي تمت تجربته في عدة قطاعات من تحديد المستوي المتوسط للمبيعات في آخر عدة شهور. ونبدأ بتحديد زيادة ٢٠% وربطها بمكافأة للمبيعات بحيث يحصل العمال على ١٠% من قيمة الزيادة و ٩٠% للشركة وبعد استتاب الإنتاجية الجديدة لشهرين أو ثلاثة نرفع الهدف ٢٠% مرة أخرى وقد حققنا هذا الهدف في عدة صناعات مثل الحديد والصلب والبلاستيك وغيرها.

(٥) وجود إطار منظومة بطاقات الأداء المتوازنة وحدها في وجود التغذية العكسية سيزيد الإنتاجية بنسبة ٤٠% على الأقل (الإدارة بالأهداف). والإدارة بالأهداف تطبق منذ ٦٠ عاماً ولكن في مصر لا يقوم أصحاب الأعمال بقياس أي شيء عدا العوائد المالية وهي كما أسلفنا مؤشرات متأخرة مثل وضع القاطرة في مؤخر القطار ثم الذهاب للعربة الأولى ومحاولة زيادة سرعتها!!! وهذا البند وحده يوفر ١٠٠ مليار دولار ويزرع الأمل في وجود رؤية وشفافية ويمكننا من متابعة الأداء كل ٣ شهور (ربع عام) وتحقيق الإدارة الرشيدة أو الحوكمة من شفافية ومشاركة ورؤية. كما تجمع الطريقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يتم فيه رسم الخطة الاستراتيجية من أعلى لأسفل (Top-Down) بينما يتم تجميع الأرقام اللاتزمة من أسفل لأعلى (Bottom-Up)

(٦) استخدام الأداء المقارن (Benchmarking) وقصص النجاح (Success stories) للتغلب على مقاومة التغيير وخلق الفجوة الإنتاجية والتحفيز للوصول للتميز. وإدارة موارد الدولة بما فيها الوقت هو عامل هام. وتتبع اليابان طريقة في النظر للمدخلات والمخرجات وهي إدارة الإنتاجية الكلية (Total Productive Maintenance) وطريقة 5S وإدارة التغيير (Change Management) تتطلب في جميع النظريات المختلفة كخطوة أولى خلق الوعي (Creating Awareness) وتتلوها الخطوات التالية من خلق النظم والتأكيد على تحويلها إلى عادة. كما تنص أبسط نظريات إدارة التغيير (LEWINS) بتمثيل التغيير بحركة المركب من الوضع الساكن ثم لزوم إلقاء الهلب وتثبيتها في موقعها الجديد وهو ما يتم عن طريق التحفيز الايجابي (Positive Reinforcement). وثقافتنا بها هذا الجزء حيث الله يريد هدايتنا فخصص الحسنة بعشرة أمثالها والسيئة مثلها وفي الجهاد يتم التركيز على مضاعفة الحافز ٧٠٠ ضعف!!!

(٧) استخدام وتعليم أدوات الجودة التي تحقق التركيز وتسوية الصفوف وبالتالي التميز. علماً أن اليابان تدرس هذه الأدوات بالتعليم الابتدائي بينما تدرس لطلبة الماجستير في إدارة الأعمال بمصر. وأدوات الجودة مثل باريتو وتحليل السبب الجذري للأعطال (Root Cause Failure Analysis) وخريطة التحكم (Control Chart) وغيرها وموضوع الجودة موضوع هام حيث تتعود العين على ان الخطأ في كل مكان بالطرق غير المخططة والأرصفة المتهالكة وعلامات المرور المفقودة فكيف تستطيع رؤية الخطأ بالعمل. بل كيف تمنع الخطأ عند المصدر لتفادي ما يطلق عليه في Six Sigma المصانع الداخلية كما تتطلب طرق الجودة الحديثة مثل Lean Six Sigma أو أحدث تلك الطرق وهو Outside In ولذلك هناك الكثير الذي يجب عمله في مصر في المرافق والمرور والمطارات والموانئ مما يؤثر على الإنتاجية والجودة وإدارة موارد الدولة.

ويؤدي ما سبق إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تقليل تكلفة الوحدة وهذا يؤدي بالطبع إلى زيادة التنافسية للبضائع المصرية والقدرة التصديرية لمختلف المنتجات. ويجب أن نتذكر أن الحماية الجمركية هي السبب الرئيسي في ضعف التنافسية والإنتاجية. والسيراميك والسجاد المصري هي أوضح مثال!!! ويمكن تطبيق إدارة أصول المؤسسات (Enterprise Asset Management - EAM) على الوحدات التالية:

- ١) شركات قطاع الأعمال
- ٢) شركات القطاع الخاص ومراكز تحديث الصناعة
- ٣) الشركات المتعززة مع البنوك
- ٤) الشركات والهيئات ذات الأصول العالية مثل البترول والغاز والكهرباء وقناة السويس والسكك الحديدية والنقل العام وشركات النقل وغيرها.

ونقترح أن تكون الرؤية وصول مصر بعد ٥ سنوات لتكون ضمن أكبر ٣٠ دولة ثم بعد ٥ سنوات أخرى من ضمن أكبر ٢٠ دولة (G20). وقد يفضل البعض استخدام الفرد كهدف حيث تحتل مصر المركز ١٣٠ على دول العالم ويظهر ذلك عدم استخدام قوة العمل المتوفرة وضعف الإنتاجية. ولكن الإختيار النهائي يفضل أن يتحدد من خلال ورش عمل لكل السلطة التنفيذية. تتحدد فيها الرسالة (Mission) والرؤية (Vision). والرؤية هنا يجب أن تكون محددة (Quantified). وهذا هو ما يحدد الفرق بين المستوى الحالي والمستوى المأمول!!! أو الفجوة التي يجب عبورها. حيث تتميز المنظومة باستخدام أربعة أو خمسة مؤشرات أداء لكل منظور لقياس القيم الدافعة (Value Driver) حتى تتكامل الرؤية الفعلية لما يجب إدارته. أي نتحدث عن ٢٠ مؤشر أداء للشركة أو للبلد. بل ان كل مشروع يجب أن يكون لغرض تحسين الأداء بالنسبة لأحد مؤشرات الأداء خاصة ما يظهر ضعف أو اللون الأحمر. وهذه المشروعات هي المشروعات الاستراتيجية التي يجب أن تكون لها الأولوية. كما يجب أن نوقف أي مشروعات غير استراتيجية.

ونستطيع كتابة المناقصة اللازمة (Scope of Work) وتحديد مواصفات ومواعيد التسليمات (Deliverables) مع مراعاة أن هذا المشروع يجب أن يكون المسئول عنه كما يوضح دكتور نورتون في محاضراته تحت الرئاسة المباشرة لأعلى سلطة تنفيذية حيث سيواجه بمقاومة للتغيير. ونظراً لحجم العمل الهائل ويشمل ذلك ورشات العمل فيجب الإستعانة بشركة استشارية حيث نفذنا ٣٠ ورشة عمل و ٥٠٠٠ ساعة عمل في ٦ أشهر لتغطية مجموعة بها ٣٣ شركة فما بالك بدولة بحجم مصر. ولكن يجب تذكر الإضافة الهائلة للدخل القومي التي قد تصل إلى أضعاف الرقم ١٠٠ مليار دولار التي تنتج عن هذا المشروع. والتحكم الإيجابي بحيث ندير موارد مصر بأفضل الطرق الإدارية الحديثة بدلاً من طرق القرن الماضي لتتبوأ مصر المكانة اللائقة بين دول العالم.

التوصيات وخريطة الطريق:

- ١) إنشاء إدارة مركزية للإستراتيجية والأداء تحت الإدارة المباشرة لرئاسة الوزراء أو دعم وزارة التخطيط لتولي مهمة التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة. ويمكن الحصول على دعم الأمم المتحدة والبنك الدولي والاتحاد الاوروبي لمشروع الادارة الاستراتيجية.
- ٢) إنشاء إدارة جديدة للاستراتيجية والأداء بكل وزارة رئيسية لتولي التنسيق مع المركزية بغض النظر عن تغيير الوزراء (وجود الخطة والادارات يرفع مستوى مصر التأميني). حيث نكتسب ثقة العالم من أننا نستخدم نفس الآليات الحديثة التي يستخدمونها.
- ٣) إنشاء شركة للإدارة برأس مال ١٠ مليون جنيه لتنفيذ نموذج ناجح في كل قطاع صناعي. ويشمل ذلك الشركات المتعثرة والقطاع العام والشركات ذات الأصول العالية. وهو ما كان اتفق عليه معي وزير الصناعة السابق ونشر بالأهرام في ٢٠٠٢/٩/٢ لولا تدخل رئيس الوزراء الذي أوقف المشروع بحجة الأولويات!!

٤) البدء في استخدام أحد شركات الإدارة العالمية للبدء في إعداد وتنفيذ بطاقات أداء الأعمال للحكومة المصرية على جميع الوزارات مع إعداد خطط تنفيذية وزمنية مع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية من الأمم المتحدة MDG.

٥) الاهتمام بالتدريب للأبطال الذي يحقق ٣٠:١ حسب دراسة موتورولا أو ١٠٠:١ حسب دراسة الياباني إيشيكاوا. مع التنسيق لمراجعة عقود الأداء والتقييم الذي يعتمد على عوامل سلوكية وأهداف مرصودة. ويجب مكافأة التميز فقط للأفراد وفرق العمل لتحقيق التحفيز حسب أحدث نظريات الإدارة بعد حل مشكلة الحد الأدنى الحالية.

٦) قياس التحسن وتعديل خطط التنفيذ مع استخدام طرق التحسين المستمر خاصة نشر قصص النجاح وتوفير الأداء المقارن مع قياس عائد وتكلفة الاستثمارات. مع التركيز فقط على المشروعات الاستراتيجية.

٧) التعلم ودراسة تجارب الدول الصاعدة وكيفية الاستفادة من نقاط القوة وتجنب المصاعب التي قابلوها وخاصة الدول الناجحة مثل البرازيل والهند واندونيسيا وتركيا وماليزيا والامارات.

**مناقشات وتوصيات جلسة الخبراء
حول
" التخطيط والادارة الاستراتيجية لموارد الدولة "**

وبعد المناقشات المستفيضة للأفكار التي وردت في الأوراق المقدمة تم التوصل

إلى بعض التوصيات ومن أهمها :

- ١- أهمية استحداث هيكل تنظيمي على أعلى مستوى في الدولة، يتكفل برسم معالم الاستراتيجية التنموية، اقتصاديا واجتماعيا، ومراحلها الزمنية وأدوار شركاء التنمية (الحكومة والبرلمان والقطاع الخاص و المجتمع المدني ونقابات العمال والمهنيين والأحزاب السياسية و"الأكاديميا" و"الميديا").
- ٢- توسيع دور المجتمع المدني والنقابات والقوى السياسية في المشاركة في العملية التخطيطية.
- ٣- استرجاع جهاز تخطيط الأسعار، وأن توكل إليه دراسة النظم السعرية ومؤشرات الأسعار وهوامش الربحية، وجميع ما يتعلق باختصاصه في البحث والتوجيه ومراقبة التنفيذ، في إطار المؤسسة التخطيطية الجامعة.
- ٤- إنشاء ، أو إعادة بناء وتفعيل، مجموعة مجالس وطنية نوعية تتبع (المجلس الاقتصادي والاجتماعي) وأهمها أربعة: المجلس الوطني للأجور، ومجلس الإنتاجية، ومجلس التنافسية، ومجلس التدريب المهني والتقني. ولا يخفى ما لهذه المجالس المقترحة من أهمية كبيرة في سياق استعادة المنهجية التخطيطية كآلية رئيسية لإدارة وتشغيل الاقتصاد القومي.
- ٥- تحقيق الربط مع الأجهزة المختصة بما يلي: الإحصاء، والمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وصنع السياسات التعليمية والبحثية والعلمية والتكنولوجية، وأجهزة الطاقة والطاقة النووية، وذلك من خلال حلقات مؤسسية معتمدة سياسيا على أعلى مستوى في الدولة.
- ٦- إنشاء إدارة مركزية للإستراتيجية والأداء تحت الادارة المباشرة لرئاسة الوزراء أو دعم وزارة التخطيط لتولي مهمة التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة. ويمكن الحصول على دعم الأمم المتحدة والبنك الدولي والاتحاد الاوروبي لمشروع الادارة الاستراتيجية.
- ٧- إنشاء إدارة جديدة للاستراتيجية والأداء بكل وزارة رئيسية لتولي التنسيق مع المركزية بغض النظر عن تغيير الوزراء (وجود الخطة والادارات يرفع

مستوى مصر (التأميني). حيث نكتسب ثقة العالم من أننا نستخدم نفس الآليات الحديثة التي يستخدمونها.

٨- قياس التحسن وتعديل خطط التنفيذ مع استخدام طرق التحسين المستمر خاصة نشر قصص النجاح وتوفير الأداء المقارن مع قياس عائد وتكلفة الاستثمارات. مع التركيز فقط على المشروعات الاستراتيجية.

٩- التعلم ودراسة تجارب الدول الصاعدة وكيفية الاستفادة من نقاط القوة وتجنب المصاعب التي قابلوها وخاصة الدول الناجحة مثل البرازيل والهند واندونيسيا وتركيا وماليزيا والامارات.

١٠- ضرورة تحديد الكيفية التي ستدار بها الموارد لكي تصبح رؤوس أموال تحقق في عملية التنمية وتصبح من عناصر القوة الشاملة للدولة .

١١- تخصيص وتعبئة هذه الموارد كافة تستلزم رؤية ورسالة ، وهذه الرؤية لها نماذج حاكمة وضابطة في إطار المدخل الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لمعالجة قضية الموارد عالميا ، وهذه النماذج تتعلق بفهم معطيات وتحديات ومصروفات يجب أن تحسب جيدا لعناصر الإدارة الاستراتيجية في إطار تصادم المصالح وليس توافقها .

١٢- ضرورة دراسة كيفية معالجة المداخل كثيفة المعرفة في إدارة الموارد من خلال نماذج تعمل في إطار مقاييس وأدوات جديدة محددة .

١٣- ضرورة الاهتمام بإدارة القيم المضافة لكل هذه الموارد ، وهو ما يستلزم العودة لبدائيات إدارة مجمل عمليات وسياسات في إطار الإدارة الاستراتيجية التي تبدأ من قياسات التربية والتعليم والتدريب والتأهيل والبحث العلمي والتكنولوجي والجودة والمنتج والسوق .

١٤- تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) لعمل تغيير حقيقي ونقلات نوعية في إطار الإدارة الاستراتيجية.

١٥- ضرورة التركيز على إدارة الكيانات البشرية (فحتى في شركات القطاع الخاص لا يمكن تجاهل التفاعلات البشرية بها) ، فالتنمية لا تعنى تحسين

أداء ما هو قائم ولكن نقل المجتمع من التخلف والتبعية إلى التقدم والإزدهار
وتحرير الإرادة وخلق إرادة تنمية وإعادة تشكيل النظام الاقتصادي
والاجتماعي والعلاقات الخارجية .. إلى آخره .

١٦- استخدام التصميمات الحديثة في الإدارة لمعالجة المشاكل المزمنة من ذلك
مثلا ، استخدام التطبيقات الحديثة في إدارة سلسلة التوريد توفر الملايين عند
تطبيقها بصورة صحيحة بالإضافة لوجود آلية للتحسين المستمر لاستخدامها
بصورة مستمرة خاصة إذا اتبعنا نظم للحوافز تربط الأجر والإنتاج ، بل هناك
تحسين آخر في خفض مدة التوريد وخفض الحد الأقصى إلى حد الطلب وهو
ما ينعكس بالضرورة على خفض المخزون للمواد الخام والمواد تامة الصنع
وقطع الغيار والتي تمثل مليارات الدولارات الملقاة على أرصفة الموانئ
وفي مخازن الشركات.

١٧- البدء في استخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد بمثابة الحجر
الأساسي للنجاح الحالي المستقبلي للمنظمة ، عكس المقاييس المالية التي
تفيد با حدث في الماضي في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في
تحسين الأداء مستقبلا ، وتبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية
كمخلص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقى الضوء على
مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات
الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .

**شكر
المشاركين في لقاء الخبراء**

أولاً : من داخل المعهد

أ.د. فادية محمد عبد السلام	مدير المعهد
أ.د. اجلال راتب العقيلي	مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية
أ.د. محمود عبد الحى	مستشار ومدير مركز العلاقات الاقتصادية الدولية
أ.د. هدى صالح النمر	مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات
أ.د. مصطفى احمد مصطفى	مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية
أ.د. محمد عبد الشفيق عيسى	مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية
أ.د. عبد القادر دياب	مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات
أ.د. سلوى مرسى	مستشار مركز العلاقات الاقتصادية الدولية
أ.د. عزيزة عبد الرازق	مستشار ومدير مركز دراسات السياسات الكلية
أ.د. خضر أبو قورة	مستشار مركز دراسات التنمية البشرية
أ.د. ابراهيم العيسوى	مستشار مركز التنمية الاقليمية
أ.د. إيمان الشربيني	مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات
أ.د. ممدوح الشرفاوى	مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات
أ.د. عزة عمر القندرى	مدير مركز دراسات التنمية البشرية
أ.د. عثمان محمد عثمان	مستشار بالمعهد
د. حسام الدين نجاتي	مدير مركز دراسات البيئة وإدارة الموارد الطبيعية
أ.د. السيد عبد العزيز دحية	مستشار بالمعهد
د. فوزية الدميرى	مركز التوثيق والنشر

أ.د. صادق رياض أبو العطا	مستشار مركز دراسات الاستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات
د. وفاء مصيلحي	مركز دراسات السياسات الكلية
أ. زينب نبيل	مدرس مساعد بمركز دراسات البيئة وإدارة الموارد الطبيعية
أ. عاصم احمد زينهم	معيد بمركز دراسات التنمية البشرية

ثانياً : المشاركون من خارج المعهد :

أ.د. هاتى الحفناوى	خبير الادارة الاستراتيجية WSLSCA
المستشار حسن احمد عمر	خبير القاتون الدولى والمناطق الحرة
مهندس نبيل محمد عباس	رئيس الادارة المركزية للبحوث والتخطيط (المركز الوطنى للتخطيط واستخدامات اراضى الدولة)
أ.د. عبد المطلب عبد الحميد	عميد الاستشارات والبحوث ورئيس قسم الاقتصاد /اكاديمية السادات
أ.د. مصطفى جعفر	الاتحاد العام للجمعيات الاهلية (مستشار مجلس الإدارة)
د. آيات محمد عبد العاطى	مدير عام التدريب الاحصائى /الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء
أ.د. ماجدة شلبى	استاذ الاقتصاد (حقوق بنها) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (القسم الفرنسى)
د. أشرف أبو شوشة	دكتور مهندس /هيئة الطاقة
أ. وائل صالح أحمد قدور	عضو مجلس إدارة هيئة قناة السويس (سابقاً)
م. أيمن فتحى عبد العزيز	مهندسة بوزارة الموارد المائية والرى
أ. سعاد الديب	اعلامية (رئيس الجريدة الاعلامية للتنمية وحماية المستهلك (مجتمع مدنى)

أ. محمد عبد الرزاق عنتر البنهاوى	باحث /جامعة الأزهر
أ. محمد منصور الحسينى	باحث دكتوراه /حقوق عين شمس (اقتصاد) - ناشط سياسى
د. مختار هلودة	بالمعاش
أ. هبة مصطفى	محامية بمكتب المستشار حسن عمر
م / خالد حسين رضا	مهندس حر
م / شريف شكرى	محامى بمكتب المستشار حسن عمر
أ. ولاء محمد عبد المنعم سعده	مأمور ضرائب بالهرم
أ. على يحيى بسيونى	باحث اقتصاديات نقل بحرى/الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
أ. داليا سامى	مسئول أول توكيد الجودة

