



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.1; Jan. 2023

عدد يناير 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور التوجيه الإداري للجهاز الحكومي في تحديث القطاع الصناعي
مع دراسة تطبيقية على مركز تحديث الصناعة بوزارة التجارة والصناعة في
جمهورية مصر العربية

د. هبة سمير محمود

مدرس بكلية علوم الإدارة

جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب MSA

Email: hsamir@msa.edu.eg

Mobile:01223171663

(١) **المقدمة:** تقوم وزارة التجارة والصناعة في مصر بدور هام في تدعيم القطاع الصناعي في ظل المرحلة الاقتصادية العالمية الحالية وهو دور التوجيه الإداري، وهي تقنية مطبقة في اليابان منذ بداية الستينيات. ويقصد بها الدور الإرشادي والتوجيهي الذي تقوم به الحكومة (وبالأخص وزارة بعينها) للشركات أو للقطاع الخاص أو للهيئات التنفيذية التابعة لها وذلك من خلال وضع قواعد وقوانين وتشريعات وذلك لدفعها لتحقيق آثارا فعلية وحقيقية تنعكس على مستوى ازدهار المجتمع بأكمله. وقد تم توقيع الاتفاق بين مصر و المجموعة الأوروبية و الخاص ببرنامج تحديث الصناعة في ١٩٩٨/١٢/١ و يتيح هذا الاتفاق أن يقدم الجانب الأوروبي منحة ٢٥٠ مليون يورو و أن تساهم الحكومة المصرية بمبلغ ١٠٣ مليون يورو في شكل مساهمات عينية أو مالية و أن يساهم القطاع الخاص بمبلغ ٧٣ مليون يورو و هي تمثل ٢٠٪ من تكلفة الدراسات لضمان جدية المشروعات المتعلقة بهذا البرنامج وتتمثل الأهداف الرئيسية لبرنامج تحديث الصناعة في تعزيز نمو الناتج المحلي الإجمالي والقدرة التنافسية لقطاع المشروعات الخاصة، مع تركيز خاص على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق التحرير المستمر للاقتصاد علي أن يراعى البرنامج أيضا تشغيل العمالة و رفع الكفاءة و تحفيز روح اقتحام مجال الأعمال.

أما الأهداف المحددة للبرنامج فهي مساعدة المشروعات الخاصة في تنميتها، وتقوية اتحادات أنشطة الأعمال، ودعم المؤسسات والخدمات، وتحسين إطار سياسات القطاع الصناعي، والتنمية التكنولوجية. ويقوم مركز تحديث الصناعة بإدارة برنامج تحديث الصناعة ، مقدماً خدمات قوامها الطلب لشركات ومؤسسات القطاع الخاص والدعم لوزارة التجارة و الصناعة، لاسيما في مجال وضع السياسات. و كما أوضحت السيدة نيفين جامع وزيرة التجارة و الصناعة (٢٠١٨-٢٠٢٢) بأن "مركز تحديث الصناعة هو أحد الأذرع الفنية الرئيسية لوزارة التجارة و الصناعة للإرتقاء بالصناعة المصرية و تطويرها، و أن الكفاءات المتميزة المتوفرة بالمركز تمثل ركيزة أساسية لتعزيز دوره ككيان مؤسسي قادر على تنمية و تطوير الصناعة المصرية".

وقد تم إنشاء مركز تحديث الصناعة ليعمل بالدرجة الأولى كمفرخة لبرامج فرعية أو وحدات إدارية لخدمات دعم مشروعات ومؤسسات القطاع الخاص. وعندما يتم تأسيس هذه الوحدات - بما فيها شبكة من مراكز موارد أنشطة الأعمال على نطاق البلاد - وتدخل طور التشغيل الكامل فسيتم مدها لموردي

الخدمات الخارجيين. وقد تم في عام ٢٠٠٣ تأسيس شبكة من ثلاثة مراكز لموارد أنشطة الأعمال في الإسكندرية ومدينة ٦ أكتوبر ومدينة العاشر من رمضان مع خدمات دعم أولى تجاه مجتمع الأعمال الإقليمي. وفي دمياط استفادت مجموعة من مشروعات الأثاث من دعم مركز تحديث الصناعة في مجالات الجودة والتدريب وترويج المنتجات. وقد وقع المركز اتفاقية مع بعض المؤسسات الدولية والأطراف الفاعلة المعترف بها من أجل تقديم الدعم الملموس لمجموعة من المشروعات في برج العرب وفي قطاع النسيج. وفي مجال السياسات تم إعداد ورقة خضراء حول الابتكار والسياسة الصناعية وجرى تعميمها على نطاق واسع.

وخلال عام ٢٠٠٤ بدأ مركز تحديث الصناعة نشاطه بإطلاق إجراءات تهدف إلى الارتقاء بعدد من المشروعات المبتكرة التي لها إمكانيات تصديرية لا بأس بها. وقد أخذ مركز موارد أنشطة الأعمال يتوسع، لاسيما بإنشاء فروع ووحدات استشعار للمراكز القائمة وكذلك مركز جديد في القاهرة.

كما يقوم هذا المركز بالتنسيق مع وزارة التجارة والصناعة في صياغة السياسات الصناعية فضلاً عن كونه كياناً منفذاً لهذه السياسات. وتهدف الرؤية المتطورة لمركز تحديث الصناعة لتشجيع النمو الصناعي والتنمية من خلال تطبيق أساليب جديدة مبنية على الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية في السوق العالمي. ويلتزم مركز تحديث الصناعة وشركاؤه من القطاعين العام والخاص ليس فقط بالتنفيذ الفعال لبرامج التطوير لتحقيق أعلى درجات الازدهار للمجتمع بأكمله وذلك عن طريق ثلاث استراتيجيات وهي: استراتيجية المدى القصير وتهدف إلى تحقيق معدلات أعلى من نمو الانتاج الصناعي من خلال الاستفادة القصوى من تنمية الصادرات وأدوات تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر. أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية المدى المتوسط وتهدف إلى تعزيز إنتاجية المنشآت الصناعية من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج المباشرة لزيادة قدرتها التنافسية. والثالثة هي إستراتيجية المدى الطويل وتقوم على تطوير الجانب التكنولوجي للصادرات المصنعة من خلال زيادة حصة الصادرات ذات التكنولوجيا المتوسطة والعالية. ولتطبيق هذه الاستراتيجيات يجب العمل علي :

- تحسين المناخ التشريعي و التنظيمي و الإداري المؤثر على مناخ الأعمال
- تحسين إمكانيات الحصول على التمويل اللازم للمؤسسات و الشركات
- تم إنشاء مركز معلومات الصناعة وتم البدء في إصدار مجموعة من النشرات الدورية الجديدة تتضمن بيانات عن المشروعات الصناعية المرشحة للاستثمار و الصناعات التي بها طاقات

غير مستغلة و أهم المنتجات الصناعية القابلة للتصدير و نشرات الانتاج الصناعي و السجل الصناعي و دليل المنتج المصري الصناعي

- تم الانتهاء من اعداد ٣ دراسات استراتيجية مع بيوت خبرة عالمية في المجالات الآتية:

- مجال المنظومة القومية للجودة
- مجال تحليل احتياجات تحديث الصناعة
- مجال آليات التنفيذ
- تتضمن برامج عمل المركز الآتي:
 - دفع القدرات الادارية لعدد ٥٠٠ موظف في الشركات
 - تقديم خدمات الجودة لعدد ١٠٠ شركة
 - تقديم خدمات تحليل وتطوير المنتجات للتصدير لعدد ٧٠ شركة
 - اعداد عدد ١٠٠ لقاء للترويج للمنتجات المصرية في الأسواق الأوروبية
 - تدريب عدد ١٠٠ متدرب في ٣٠ مركز تدريب صناعي.

(٢) المشكلة البحثية: إن إعتداد سياسات صناعية جديدة تقوم على رؤية منفتحة و تستثمر الطاقات المعطلة وتضاعف الكفاءة الإنتاجية والخدمة في الإقتصاد المصرى من خلال تحديد أكثر دقة للأنشطة الصناعية الواعدة ذات القدرات التنافسية، وإستخدام التكنولوجيات المتطورة لتحقيق أفضل إستغلال للقدرات الذاتية. كما ان التحديث عملية مستمرة لكل موجودات الكون، وعدم تحديثها يعني اندثارها إلا إذا كانت جمادا، والصناعة ليست كذلك لأنها تنتج وبالتالي فهي حية. وباعتبار أن التحديث هو مواكبة كل جديد في العصر من تكنولوجيات . اذواق المستهلكين . حركة الاسواق ومواكبة الظروف الاجتماعية والاقتصادية معا. ومن هنا ولكل ماسبق فالتحديث أمر حتمي تتطلبه الصناعة ليس في الشكل والموضوع فقط ولكن في أمور عديدة تساهم كلها معا في النهاية في تحديث المنتجات لتواكب الاسواق العالمية لتتمكن مصر من التصدير إليها والمنافسة بها من أجل تحقيق دخل أكبر لها من العملات الأجنبية إضافة إلى توفير فرص عمل لأبنائها. هذا هو المفهوم العام لعملية التحديث.

وفى هذا الصدد قامت الحكومة بدور كبير فى تبنى برامج جديدة لتحديث الصناعة المصرية من خلال المبادرة بتقديم الإرشادات والتوجيهات والقيام بالبرامج التدريبية للجهات المختصة بغرض تحديث الصناعة ، وبغرض رفع الكفاية الانتاجية حتى ترتفع القدرة التنافسية للإنتاج علي المستوى العالمي حيث أنه لا بد من المنافسة ، خاصة بعد الانضمام لكثير من الاتفاقيات الدولية مثل الشراكة الاوروبية، واتفاقيات التجارة الحرة مع الدول العربية . كل ذلك يحتم التحديث للوصول الي المستوى الذي يؤهل قطاع

الصناعة للمنافسة. ولكن التحديث للصناعة وحده لا يكفي في ظل الواقع الحالي وما به من تشابك بين السياسات المختلفة.

ولذا فلا بد أن يشمل التحديث الفكر و ثقافة الأعمال و أساليب الإدارة ونظم الانتاج و أن يكون التحديث جزءا من سياسة صناعية جديدة مرتبطة ومتكاملة مع مجمل سياسات الإصلاح في مصر .. فهناك جزء في اتفاقية الشراكة الاوروبية يتضمن برنامج لتحديث الصناعة المصرية حتي تستطيع المنافسة في ظل فتح الاسواق الاوروبية لها وفتح اسواقها للصناعة الاوروبية هذا البرنامج ميزته أنه متكامل للبيئة الصناعية كلها، والأجهزة المتعامله معها من وزارة الصناعة . الجمارك . الضرائب . مراكز التدريب المهني . مراكز تكنولوجية . مراكز أعمال . مكاتب استشارية هذه منظومة البيئة الصناعية في مصر والتي يجب وضعها نصب أعيننا ونحن نتحدث عن هذا البرنامج اضافة الي المصانع، فهذه المنظومة بكل مكوناتها لابد أن تسير في اتجاه مواز لبعضه البعض.

وفي هذا الصدد فإن المشكلة البحثية يمكن تركيزها في تساؤل رئيسي مفاده " ما هو دور وزارة التجارة و الصناعة في تحديث قطاع الصناعة بغرض زيادة القدرة التنافسية في هذا القطاع ، وهل تقوم الوزارة بالدور التوجيهي والإرشادي في هذا المجال فقط أم تتعدد أدوارها بالدخول في برامج شراكة مع القطاع الخاص، وما هي الأدوات المستخدمة في تحديث هذا القطاع، هل تقتصر هذه الأدوات على الأداة التشريعية بإصدار قوانين وتشريعات أم تمتد إلى الجانب التنفيذي؟. بالإضافة إلى تقصي الدور الفعلي لمركز تحديث الصناعة في صياغة السياسات الصناعية و تنفيذها كجهة مصرية قائمة على تنمية الصناعة المصرية منبثقة عن برنامج تحديث الصناعة الممول من جهة الاتحاد الأوروبي و الحكومة المصرية و القطاع الخاص معا.

(٣) أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

- التعرف على الدور الذي تلعبه الحكومة في مجال تحديث الصناعة
- تقييم دور وزارة التجارة والصناعة في تحديث القطاع الصناعي
- تقييم الوضع المؤسسي للمؤسسات العامة للصناعات. ودور الحكومة في إعادة هيكلة المؤسسات وتطويرها مؤسسيًا، وتحديث بنيتها التحتية، وتعزيز قدرات مواردها البشرية، وانتهاج أساليب إدارية جديدة . بما يضمن لها المنافسة العالمية .
- التعرف على برنامج تحديث الصناعة المصرية حتي تستطيع المنافسة في ظل فتح الاسواق الاوروبية لها وفتح اسواقها للصناعة الاوروبية وميزة هذا البرنامج أنه متكامل للبيئة الصناعية كلها.

- التعرف على الدور التخطيطي التأشيرى للصناعة : فلقد صاحب برامج التحرر الاقتصادى، والتحول إلى اقتصاد السوق الحر وهم كبير مؤداه انسحاب الدولة من القيام بدور ملحوظ فى الحياة الاقتصادية مما ترتب عليه ترك العديد من الصناعات لمصيرها المحتوم تحت ضغط العولمة وتيارات المنافسة الأجنبية ، ذلك أن دور الدولة لم ينته بل يجب أن يزداد أهمية ، ويتحدث العالم الآن عن " الهندسة الإدارية وإعادة اختراع الحكومة " مما أكد الدور الجديد للدولة متمثلاً فى السياسات العامة، وأدواتها للتخطيط التأشيرى مثل الضرائب ونظم التحفيز والإعفاءات وسعر الفائدة والرسوم وغيرها و وما اصطلح على تسميته بالدور التوجيهى والإرشادى للدولة.

(٤) دور الجهاز الحكومى فى التوجيه الإدارى: يتضمن التوجيه كل ما يجب توضيحه للعاملين

الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة من حيث، الأمور المتعلقة بنظام العمل والتعليمات الصادرة والسياسة العامة. بالإضافة إلى إطلاعهم على أقسام العمل والأماكن العامة والخاصة فيها، كالنوادى والمطعم وما إلى ذلك. وتوضيح الأجر الذى سيتقاضونه والمكافآت والمنح التى يمكن أن يحصلوا عليها والمسميات من الرواتب والتأمينات الاجتماعية وضريبة الدخل والمخالفات العامة التى تؤدى إلى العقوبات ومجالات العمل الضافى، والخدمات الاجتماعية الأخرى ومن هم الرؤساء الذين سيرتبطون بهم مع إعطائهم فكرة عن طبيعة العمل (جودة، ١٩٨٢).

وبشكل عام، فإنه يجب توضيح الطريق الذى سيسير عليه العامل من النواحي الإدارية والتنظيمية وبيان حقوقه وواجباته تجاه العمل ويتم ذلك بعدة طرق منها: المقابلة الشخصية أو الندوات العامة التى تقيمها المنظمة التى يعمل بها أو الندوات الخاصة التى يقوم بها المشرفون بالإضافة إلى النشرات والإعلانات والصور التوضيحية التى تعلق فى الأماكن المخصصة لها فى العمل ويتضمن التوجيه كل ما من شأنه أن يوضح للعامل كيفية أداء عمله بشكل أفضل، ومن الممكن الإشارة إلى عدد من النقاط التى توجب على المدير مراعاتها:

- توجيه العاملين إلى تنفيذ أعمالهم بالطرق والأساليب المثلى مع بيان كيفية أدائها وسبل إنجازها على الوجه الأكمل.

- توجيه العاملين إلى معرفة خواص المواد الأولية المستخدمة فى الإنتاج وإعطائهم فكرة عن الآلات المستخدمة تحاشياً للوقوع فى الأخطاء مع بيان كيفية تلافى هذا الخطأ إن حدث.

- توجيه العمال وتدريبهم على الأساليب الجديدة المبتكرة في أداء وتنفيذ العمل لزيادة الإنتاج وتحسين جودته، وبالتالي تقليل كلفته.

- عدم الاقتصار على التوجيه فقط في بداية التعيين و لكن يجب الاستمرار في ذلك.

وبناء على ما سبق يقوم الجهاز الحكومي بدور واضح في التوجيه الإداري للمنظمات والمؤسسات العامة، من خلال إصدار مجموعة من التشريعات أو القرارات التي تنظم العمل دخل هذه المؤسسات. ومن ثم فالتركيز هنا سوف يكون على دور الجهاز الحكومي في التوجيه الإداري.

(٤.١) طبيعة ومفهوم وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه " عملية توجيه أنشطة أفراد المنظمة في الاتجاهات الملائمة" (إبراهيم وآخرين، ٢٠٠٦). وبلا شك فإن هذه الاتجاهات الملائمة تمثل مفتاح تحقيق أهداف إدارة المنظمة. وبالطبع فإن التوجيه يركز أساساً على أفراد المنظمة ويتعلق بكثير من القضايا المتعلقة بهم مثل الروح المعنوية، الفصل في الصراعات، وتدعيم وتنمية علاقات عمل جيدة بين هؤلاء الأفراد العاملين.

ويعرف التوجيه بأنه إرشاد أفراد المنظمة بطرق الأداء المناسبة والتركيز على دعم علاقات عمل جديدة بين هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف الإدارة (حافظ و آخرين، ٢٠٠٧).

ويرى البعض أن التوجيه هو عبارة عن تلك الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يضمن إنجاز بعض الأعمال المطلوبة بالجودة المطلوبة. وهو في سبيل ذلك عليه إرشاد المرؤوسين لكي يؤدي كل منهم عمله بالكفاءة المطلوبة. فصحيح أن عمل كل فرد قد تحددت واجباته ومسئوليته بمجرد الإنتهاء من التخطيط والتنظيم، إلا أن هذا ليس كافياً لضمان الإنجاز السليم للأعمال والواجبات.

هذا وتستمد وظيفة التوجيه أهميتها من صعوبة أدائها والقيام بها، فهي تركز على الأفراد وعلى خلق جهودهم وعلى إثارة حماسهم والتعرف على دوافعهم وإحتياجاتهم وجعلهم يعملون في جماعات منتظمة متعاونة. إن التعامل مع الآلات والماكينات أسهل بكثير جداً من التعامل مع الأفراد والعلاقات الإنسانية. فالإنسان متغير ومتطور، فيه تكمن دوافع الخير والشر والنفس البشرية تحتوى على النقيضين. هذا ومن الممكن أن ينظر إلى وظيفة التوجيه كما هو الحال بالنسبة لوظيفتي التخطيط والتنظيم، كنظام فرعى من النظام الكلى للعملية الإدارية والغرض الأساسي من هذا النظام الفرعى تدعيم تحقيق أهداف الإدارة عن

طريق توجيه أنشطة أفراد التنظيم فى الاتجاهات المطلوبة. وحتى تحقق وظيفة التوجيه الغرض منها على النحو الصحيح، فإنها تتضمن نشاطين أساسيين، هما:

(4.1.1) إصدار الأوامر اللازمة للقائمين بالعمل:

وتأخذ هذه الأوامر صور التوجيهات أو التعليمات أو الإرشادات التى توجه إنجاز عمل معين. وتمثل الأوامر الأداة الرئيسية فى تلك المرحلة فى وظيفة التوجيه، لأنها تتيح للمرؤوس فرصة التعرف على حقيقة العمل المطلوب منه إنجازها وأيضاً الوقوف على اتجاهات الإدارة فى هذا الصدد. ونظراً لأهمية هذا العمل - إصدار التعليمات والأوامر - فى تلك المرحلة الأمر الذى يحتم مراعاة عدة مبادئ أساسية من شأنها أن ترشد من عملية إتخاذ وإصدار الأوامر (Daft et al., 2001).

ومن هذه المبادئ:

- يجب أن تكون الأوامر والتعليمات واضحة تماماً للمرؤوسين وتغطى كافة جوانب الموقف محل البحث. حيث إن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تجنب المرؤوس عملية الاستفسار والتقصى عن بعض الأمور والمعلومات إذا كان الأمر ناقصاً، ومن ناحية أخرى، فإن التفصيل الزائد عن الحد فى الأوامر يثير مضاعفات وإستياء للمرؤوس مما يضعف من قوة وفعالية التوجيه.
- يجب أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين ونوعية الموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأوامر.
- يجب أن تكون الأوامر مرتبطة بمتطلبات وإحتياجات الموقف دون أن تصدر نتيجة إعتبارات شخصية كأنفعال أو استبداد أو نزوة القائم بالتوجيه. حيث إن كل موقف يتطلب بطبيعته أوامر وتوجيهات خاصة به. وهنا يجب ألا تتخذ هذه التوجيهات من طرف واحد (القائم بالتوجيه)، بل يجب مشاركة المرؤوسين فى عملية إتخاذ الأوامر وإعطاء التعليمات حتى نضمن قبولهم لها وتأييدهم لها وتنفيذها على الوجه الأكمل (عطية، ١٩٨٥).
- يفضل أن تأخذ الأوامر صورة الإقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت فى صورة أمر ومقترن بالقوة والعنف.

- يرتبط بالمبدأ السابق طريقة إلقاء الأمر. فيجب أن تشجع طريقة إلقاء الأمر على قبوله والموافقة عليه.
- من المستحسن أن يقوم الموجه عند إصدار أوامره بتفسير أسباب هذه الأوامر والتعليمات والتي تتعلق بأهداف العمل الذي يؤدي توفيراً للوقت والجهد والدقة في التنفيذ. بجانب ذلك، يجب أن يكون المرؤوس ملماً ومستوعباً لمضمون ومحتوى الأوامر حتى لا يحدث أخطاء في التنفيذ تكون ناتجة من سوء الفهم (بدران، ٢٠٠٤).

(٤. ١. ٢) حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات المذكورة:

تتعلق وظيفة التوجيه بالعلاقات بين المديرين والمرؤوسين في المنظمة. وتبدو أهمية التوجيه في أنه يعتبر المحك الرئيسي للوظائف الإدارية الأخرى. فوظائف التخطيط والتنظيم - على سبيل المثال - لا يمكن أن تؤدي بفعالية إلا من خلال إرشاد الأفراد ودفعم نحو العمل وأيضاً من خلال نظام الاتصالات الجيدة والمقدرة على القيادة. ويتضمن التوجيه أيضاً إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم وتحريكهم نحو أداء العمل من خلال إصدار الأوامر وتوصيلها إليهم ودفعم أو حفزهم نحو أدائها من خلال أسلوب قيادي معين (شاكر، ٢٠٠١). وإنطلاقاً مما سبق، فإن التوجيه من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات وحده فقط لا يكفي لتوجيه السلوك في الاتجاه المطلوب، بل الأمر يتطلب ضرورة حفز الأفراد وحثهم على العمل بالأساليب الفعالة مثل القيادة والحفز والاتصالات والتي تشكل أهم عناصر وظيفة التوجيه. هذا وتبدو صعوبة وظيفة التوجيه في أن المدير يتعامل مع جوانب معقدة يصعب أحياناً التحكم فيها أو الرقابة عليها، لأنها تتعلق بالإنسان ككائن اجتماعي متغير السلوك (Bohlande, 2001) فالعامل مع العناصر المادية المتمثلة في المواد الخام والأرض ورأس المال كعناصر للعملية الإنتاجية يبدو أيسر نسبياً بالنسبة للمديرين، حيث تتم الإستعانة بالأخصائيين في معالجة المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية أياً كان نوعها. فيمكن للمدير أن يستعين بالمهندسين والاقتصاديين ورجال التمويل وغيرهم في حل تلك المشاكل. ولكن، عندما يتعلق الأمر بالنواحي الإنسانية أو العامل الإنساني فإن المديرين تكون لديهم وجهات نظر مختلفة عن طبيعة الكائن الإنساني وتتغير وجهات النظر هذه من آن لآخر مع التغير في دائرة معارف المدير وإتساعها. فعلى سبيل المثال، كان ينظر في الماضي إلى العمل على أنه سلعة خاصة في بداية الثورة الصناعية، وإلى العمال على أنهم أداة من أدوات الإنتاج، ولكن مع تطور الزمن بدأ ينظر إليهم على أنهم جزء من المجتمع الكبير (حيدر، ٢٠٠٢). وبالتالي فعند

تناول وظيفة التوجيه ينبغى أن تكون هناك خلفية عن طبيعة الإنسان ككائن اجتماعى يؤثر ويتأثر بالأحداث من حوله فى المنظمة.

ويتفحص النظرة المطبقة فى العملية الإدارية عن طبيعة البشر فحسباً مفصلاً، فإنه يجب التقرير بأن المديرين أنفسهم لهم طبائع متغيرة ومعقدة كتلك التى توجد لدى مساعديهم ومرؤوسيههم. ويتركز جزء من المشكلة فى أن المدير لا يمكن أن يتعامل مع العنصر البشرى بطريقة موضوعية مثلما يتعامل مع بقية عناصر العملية الإنتاجية كالأرض ورأس المال مثلاً. ويكون المديرين مسئولين عن النتائج ويشعرون غالباً بعدم المساعدة فى إنجازها. وفى الحقيقة فإن المشاكل بين المديرين ومرؤوسيههم لا تنتهى ولكنها فى النهاية يجب أن تتم إدارتها بشكل أو بآخر (Fey & Denison, 2003).

ومن ناحية أخرى، فإن المديرين الذين يعتقدون ويتصرفون على أساس أنهم يستخدمون الشخص العامل أو يستأجرونه فقط، فإنهم يتجهون نحو عدم الفعالية. فقد تكون لدى الفرد الرغبة فى الحصول على النقود ولكن لديه أيضاً الرغبة فى تكوين مركز اجتماعى أو تحقيق ذاته وهكذا. وبالتالي، فإن المدير يجب أن يأخذ فى حسبانته دوافعهم وميولهم ويقوم بإختيار الأسلوب القيادى الأمثل والملائم للأفراد وطبيعة الموقف، ويجب أن تكون لديه قنوات الإتصال الملائمة ليصل إلى الأفراد بما يريد ويحصل منهم من خلال هذه القنوات على مشاكلهم و رغباتهم. (Ivancevich & Mattenson, 2002).

(4.2) عناصر وظيفة التوجيه:

مما لاشك فيه أن توجيه الأفراد من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات للأفراد المكلفين بالعمل يمثل جانباً واحداً من جوانب هذه الوظيفة. أما الجانب الثانى والذى يفوق الجانب الأول، هو كيفية حفز الأفراد وحثهم على العمل، ويتم ذلك العمل من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتوجيه، وهى تمثل العناصر الأساسية لهذه الوظيفة، وهذه الأنشطة هى القيادة، والحفز والإتصالات. فالمدير فى أى موقع يقرر استخدام نمط قيادة معين بعد تحليل ودراسة الخصائص المختلفة لمجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، والذى يجب أن يؤدى إلى حفز وتشجيع الأفراد بطريقة فعالة، ويساعد على تفاعلهم معاً بشكل موضوعى (سليمان و آخرين، ٢٠٠٣).

هذا مع الإشارة إلى أن القيادة والحفز تتم من خلال قنوات اتصال ملائمة للإتصال بأفراد التنظيم للتعرف على رغباتهم وإتجاهاتهم ومشاكلهم التى هى أساس العمل الإدارى المتعلق بالأفراد (فرحات، ١٩٩٣). وتتمثل عناصر التوجيه فى الأمور التالية:

١- الحوافز وتحفيز الأفراد.

٢- القيادة الإدارية.

٣ - الاتصالات الإدارية.

(4.2.1) الحوافز وتحفيز الأفراد:

هناك ثلاثة أشكال لممارسة التحفيز في القطاع الحكومي نوجزها بالمحاور التالية:

التحفيز المادي:

مفهوم التحفيز المادي: تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين مثل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لعمالهم (مرعي، ٢٠٠٣).

أشكال التحفيز المادي: تتعدد أشكال التحفيز المادي ولعل أهمها مايلي:

- **الأجور والمرتبات:** يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع للأشخاص إلى بذل الجهد والعمل إذ كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات والمنح والبديلات والمكافآت والعائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص والتفرغ والخطورة والتمثيل الخ.
- **ضمان واستقرار العمل:** يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد للعدد كبير من الأشخاص لان انقطاع الشخص عن العمل يسبب انعدام دخلة تماما وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل ويزيل الخوف والقلق من حياتهم وبالتالي يكونون في وضع احسن من حيث القدرة على الأداء.
- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثر على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل احسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر (إبراهيم، ١٩٩٧).

- **المزايا العينية قيمة مادية** مثل: الأجهزة، وبطاقات السفر أو الغذاء أو حضور الحفلات أو مهمات السفر أو الأدوات الشخصية أو الموسوعات والكتب (عبد الوهاب, ١٩٩٨).

- **شروط التحفيز المادي:** يتحقق التحفيز المادي بأستيفاء الشروط التالية:

- أن يكون عادلاً ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مطابقاً لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في عملة.
- أن يكون مشعباً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- أن يكون دافعاً نحو رفع معدلات الإنتاجية.
- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مقنعاً للشخص العامل.
- أن يكون ضامناً للإستمرار في توفير متطلبات الحياة (عفيفي, ٢٠٠٨).

التحفيز المعنوي:

مفهوم التحفيز المعنوي: تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات والخدمات الترفيهية والنشاطات الاجتماعية والترقيات الوظيفية والتدريب المهني والهدايا وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيره (عبد الغفار, ١٩٩٧).

- **أهداف التحفيز المعنوي:** يهدف التحفيز المعنوي إلى تحقيق ما يلي:

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلي البيئة المحيطة.
- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين (المغربي, ٢٠٠٥).

– أشكال التحفيز المعنوي: تتجه الحوافز المعنوية إلى إشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للعامل وذلك على النحو التالي:

• فرص التقدم والترقية:

- إمكانية التقدم في الوظيفية والعمل.
- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

• توسيع دائرة الأشراف في العمل:

- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.
- منح الشخص المزيد من الصلاحيات والمسئوليات في العمل لتقليل الأشراف عليه.
- تعزيز دورة عبر تزويد بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.

• الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:

- اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج متميزة.
- التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها.
- تشجيع الشخص العامل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل (مرعي، ٢٠٠٣).

• تقدير الإدارة للأداء المتميز:

- احترام الإدارة والسلطة الأعلى الأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.
- منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.
- النظر إلى الأداء المتميز كثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.
- توفير كافة مستلزمات الاستفادة من كفاءات الأشخاص وقدراتهم ومهاراتهم المتميز.
- استبعاد النظرة الميكانيكية التي توحى للشخص بأنه أداة عمل تنفيذ لا تختلف عن الآلات المستخدمة.
- ممارسة القيادة الفعالة لدفع الأشخاص نحو المزيد من الأداء المتميز (متولي، ٢٠٠٣).

• تعزيز الرضا في العمل:

- تجنب كل مصادر القلق والتوتر التي تبعد الشخص عن تحقيق الأداء المتميز.
- السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص في العمل.
- دمج الشخص العامل في مجموعات العمل المناسبة والمنسجمة (عريشة، ١٩٩٥).

• التدريب وتنمية المهارات:

- توفير كافة فرص التعليم والتعلم الذاتي.
- تسهيل ظروف التأهيل المهني وتوفير متطلباته.
- منح أصحاب الأداء المتميز فرص التدريب المستمر لتوسيع معارفهم ومهاراتهم.
- الأخذ بالاعتبار متطلبات الشخص العامل الوظيفة والمهاراتية وتلبيتها (عاشور، ١٩٩٧).

• أيجاد بيئة العمل المناسبة:

- تسمية الشخص في الوظيفة المناسبة لمؤهلاته وخبراته ومهاراته ونمط شخصيته.
- ممارسة الإثراء الوظيفي عبر تكليف الشخص بممارسة مهام واعمال متنوعة كما وكيفا.
- ممارسة التناوب على الوظائف وما ركز العمل لتمكين الشخص العامل من أداء مهام آخرين حين الحاجة (زايد، ٢٠٠٨).

القيادة الإدارية: (2.2).

طبيعة ومفهوم القيادة: يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي إثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت التعاريف في الفكر الإداري وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية وفقاً لتطور هذه المدارس واهتماماتها (لوصيف، ١٩٩٤)¹.

القيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. لذلك يلاحظ أن

هناك ديناميكية في علمية القيادة وتعود تلك الديناميكية بسبب التغيرات المستمرة في المشروع والبيئة المحيطة والتي تتطلب مواجهتها من خلال تغيير الخطط والسياسات الموضوعية، بالإضافة إلى المتغيرات في طبيعة العنصر الإنساني والتي تتطلب مواجهة هذه التغيرات إذا ما أراد أن يكون قائداً ناجحاً وفعالاً (يونس، ٢٠٠٢).

لقد اختلفت نظرة العلماء في تحديد تعريف للقيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية فهناك الاتجاه التقليدي الذي يرى أن القيادة " هي السلطة التي يمتلكها القائد لمساعدته على ممارسة مهماته القيادية" (Urwick, 1983).

أما الاتجاه السلوكي من وجهة نظره أن القيادة هي " عبارة عن عملية التأثير التي يستخدمها القائد في توجيه وتوحيد جهود العاملين نحو الأهداف المشتركة" (Koontz, 1999).

وهناك اتجاه آخر ينظر إلى مجموعة السمات والصفات الشخصية التي يستخدمها القائد في استمالة المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف وفقاً لذلك يروا أن القيادة هي " مجموعة الصفات والمميزات الشخصية التي يستطيع الفرد أن يستخدمها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف".

الحقيقة أن هناك عدة تعريف لمفهوم القيادة، ولكن ما يهمنا هو المفهوم الذي يركز على الجوانب السلوكية والذي من خلاله يمكن القول أن القيادة هي " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة" (Likert, 199). ٧)

ومن الباحثين من عرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة ومنها:

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.
- القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً على الآخرين.
- القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد (ماهر، ٢٠٠٢).

ومن ثم يمكن القول بأن ظاهرة القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه القائد (Yukle, 1998).

مهام القادة في العلاقات العامة والتوجيه:

أصبحت مهمة القادة في توعية الجمهور والعاملين من أهم وظائف العلاقات العامة، إذ أصبحت هذه المهمة فعالة في تحقيق الإستجابة - لدي الجمهور والعاملين - لتأييد القادة، فمهمة التوعية من أهم الأعمال التي يشارك فيها جميع القادة، وهي أكثر أهمية بالنسبة للقيادات العليا في مرحلتي التنمية والتحول (العميان, ٢٠٠٢).

أما توعية العاملين فتتمثل في إرشادهم إلى أهداف العمل وما يمكن أن يعود عليهم من ميزات عند تحقيق هذه الأهداف. وذلك حتى يقبلوا التعاون الجاد في الإنجاز. ولكي ينجح القادة في تحقيق أهداف التوعية السليمة ينبغي مراعاة عدة عناصر أساسية من أهمها: القدرة علي التمازج أوالتكيف، والنقل الجيد للمعلومات، والإقناع الصحيح (العديلي, ١٩٩٣).

فالتمازج أوالتكيف يقرب القادة من الرأي العام ومن العاملين حتى يمكن التأثير فيهم. وغالباً ما يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام وعقد المؤتمرات الصحفية. أما النقل الجيد للمعلومات فيعتمد على وسائل نقل البيانات الحقيقية التي تتميز عن وسائل الإعلان التي تستهوي الجماهير بصيغ مبالغ في صحتها، كما ينبغي إن يعتمد الإقناع الصحيح علي قوة التأثير والإستمالة والحوار المفيد (يونس, ٢٠٠٢).

(٤. ٢. ٣) الاتصالات الإدارية والتنظيمية ودورها في سلوك وأداء المنظمة:

لا تقل أهمية مهارات الاتصال عن الأهمية الإدارية أو التنظيمية أو السلوكية الأخرى إن لم تكن ذات أهمية بالنسبة لها في معظم الأحوال.

ومن خلال الاتصالات يمكن قبول سياسات العمل وتحقيق التعاون والترابط الفكري وتوحيد الاتجاهات وإحداث أي تغييرات مطلوبة في العمل أو العلاقات، وتذليل الصعوبات وحل أية مشكلات وذلك بشرط أن يكون الاتصال جيداً ومباشراً.

أنماط الاتصال: ويقصد بهذه النقطة اهتمام الإدارة بوضع وتحديد أنماط اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية والأقسام المختلفة والعاملين مع بعضهم البعض سواء كانوا أفراداً أم جماعات بحيث تؤدي هذه الاتصالات إلى نقل المعلومات فيما بينهم بشكل جيد وواضح فهذا كله من شأنه أن يزيد من الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف ويعمل على إيجاد التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ويحقق الانسجام والتفاهم بين الإدارة والعاملين ويعمل على دعم الولاء (Glaser & Eblen, 1996)

وظائف الاتصال في العملية الإدارية:

إن عملية الاتصال بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها ومنظماتها المختلفة، بل وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التلاحم بينهما، كما تربط بين مراكز القرارات في المنظمة ووحداتها. (Jones, 1993)

ويمكن تصنيف وظائف الاتصال إلى المجموعات الآتية:

المعلومات: يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات (عبد الهادي، ٢٠٠٨).

التفاعل: تتكون شبكات الاتصال من أفراد، والاتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي هو إحدى الوسائل الرئيسية لإشباع الحاجة إلى التفاعل اجتماعياً مع الآخرين، كأحد عوامل الدافعية للعاملين. حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم والإدراك وعلاج الغموض المرتبط بوظائفهم (ناصر، ١٩٩١).

التوجيه: الاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وتتضمن النشاطات القيادية إصدار الأوامر، ومراجعة وتقويم الأداء، والمكافآت وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين اتصالاً، والاتصال له دور هام في دفع وتقويم أداء العاملين في المنظمة (قوتة و دياب، ٢٠٠٢).

الرقابة: يوجد ارتباط وثيق بين الاتصال وعملية المتابعة والرقابة والتقييم. والخرائط التنظيمية تمثل قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وأن أغلب أنواع البرامج تشمل عنصر الاتصال. ويتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وعلى

ذلك تشمل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات (كوس و هوفر، ١٩٩٨) ومن ثم، فالاتصالات الجيدة دليل على كفاءة المدير وهي جزء من كل في وظيفته. حيث إنه في حالة حدوث مشكلات أو صعوبات في علاقة المدير مع الآخرين في حالات الاتصالات مع أطراف خارجية تكون المشكلة الحقيقية في ذلك ليست في الطرف الآخر أو في وسيلة الاتصال، إنما تكون في المدير نفسه. (Strewick, 2000)

(٤.٣) حتمية التوجيه الإداري في المنظمات العامة :

أصبح التوجيه الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها هذا العلم وتطبيقاته المختلفة. لذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم لتؤكد ضرورة تحديث القوانين والأنظمة والهيكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة. إن التوجيه الإداري يعتبر أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الحكومات منذ فترة ليست ببعيدة لتطوير وإصلاح منظماتها (Harari, 1999).

أمام هذا الواقع الممتلئ بالتغيرات المتسارعة فإن الإدارة العامة في بعض الدول تواجه حتمية التغيير الكلي والشامل للأهداف والمبادئ والتوجهات والآليات والتشريعات والأنظمة والهيكل التنظيمية والإطار العام لعمل هذه الإدارة، وإعادة صياغتها من جديد بما يكفل قدرتها على التكيف مع معطيات النظام العالمي الجديد.

وبالنظر إلى ما سبق فإن التوجيه الإداري الجيد للمنظمات العامة ينبغي أن يحتوي على ما يلي:

- تحليل لظروف وأوضاع وجوانب احتياج المنظمات العامة (الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة) للتطوير والتحسين نقطة البدء في هذا هي مؤشرات أداء هذه المنظمات ثم يتم الانتقال إلى تشخيص العوامل المؤثرة على الأداء مكن الخلل الشائع في تشكيل استراتيجية الإصلاح الإداري يتمثل في عدم إعطاء عناية كافية لدراسة مؤشرات الأداء (مثل الإنتاجية، الكفاءة، الجودة) وعدم القيام بتشخيص تحليلي كافي للعوامل المؤثرة أو المسببة لقصور هذه المؤشرات على مستوى المنظمات العامة (عامر، ٢٠٠١).

- اختيار وتحديد لغايات واهداف نهائية انطلاقا من تحليل أوضاع الأداء ومجالات التحسين الممكنة فيها هذه الغايات والأهداف ينبغي أن تمثل نتائج نهائية وتمثل جوانب حرجة وهامة تخدم غايات واهداف تنموية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وتكون متسقة مع البيئة التي تتعامل معها المنظمة الحكومية ينبغي أن تكون هذه الغايات والأهداف قابلة للقياس بما يمكن من توجيه الجهود نحوها ومن متابعة وتقييم التقدم المحرر فيها.
- تحديد المحاور التطويرية في النظم والممارسات التي سيتم تعديلها بما يلتقي مع الغايات والأهداف الموضوعية وما كشفت عنه الدراسة التشخيصية في أغلب النظم الإدارية أنها تركز على حلول وتطوير هيكلية رسمية جاهزة للمنظمات وتهمل إهمالا شبة كامل العامل النفسي والسلوكي والثقافة السائدة في المنظمة. فهي تركز على الوسائل السهلة قصيرة الأمد التي يجيدها الخبراء وتتجنب البرامج والوسائل التي تستهدف التطوير الفعلي للسلوك وتنمية الدوافع والاتجاهات النفسية الإيجابية وتنمية قيم الالتزام والإلتقان والعمل الجماعي و خدمة المواطنين لدى الأفراد لأن مثل هذه البرامج تحوى تحديات صعبة وتتضمن أهدافا لا يمكن تحقيقها في المدى القصير (السلمي, ٢٠٠٠).
- ضرورة تكامل عناصر التطوير وتوافقها وتفاعلها بما يضمن تحقيق الأهداف التطويرية المنشودة ومن ثم فاعلية التوجيه الإداري الذي تقوم به الحكومات فلا ينتظر لبرامج وجهود الإصلاح الإداري أن تؤتي أثرها إذا لم تكن متوافقة ومكاملة لبعضها البعض فالنتائج المتمثلة في تحسين الإنتاجية أو زيادة الكفاءة أو تحسين جودة الخدمة أو رضا المواطنين عن الخدمة (كفاءة وجودة) لا تتحقق إلا من خلال التفاعل والتكامل بين عناصر برامج وجهود الإصلاح وهذا ما يطلق عليه **Synergistic Effect** أي الأثر التفاعلي أو التكاملي, فلا ينبغي أن تطغي العوامل والاعتبارات الهيكلية الرسمية على الوزن النسبي الموجة للاعتبارات النفسية والسلوكية وفي النهاية فان ممارسات الأجهزة والمؤسسات العامة هي تصرفات البشر العاملين وتفاعلهم مع متلقي الخدمة من المواطنين وليست هياكل ونظم ولوائح وإجراءات تضمها مجلدات وملفات ووثائق (مدني, ٢٠٠٠).
- أهمية تفعيل مشاركة الأطراف المعنية في التوجيه الإداري لتكتمل لهذه البرامج والجهود مقومات الفعالية والاستمرارية واهم هذه الأطراف:
- جهود المواطنين.

القيادات والعاملين في المنظمات المستهدف أداؤها بالتوجيه.

قيادات الأجهزة المركزية العليا في الدولة.

مؤسسات التطوير الإداري

يعتبر جمهور المواطنين وكذلك القيادات والعاملين في المنظمات محل التوجيه أطرافا غائبة في الكثير من برامج التوجيه الإداري التي تمت في دول العالم الثالث كما انها أطرافا غائبة كذلك في اغلب أن لم يكن كل برامج التوجيه الإداري التي تهدف إلى تحقيق التنمية الإدارية (عاشور, ١٩٩٥).

- أهمية الدعم والمؤازرة التي توليها القيادات السياسية العليا في ذلك الأجهزة التشريعية (أن وجدت) مثل هذا الدعم يضفي جدية على هذه البرامج ويحرك اهتمام القيادات الوزارية به فضلا عن هذا فهو يوفر للتوجيه الإداري الموارد اللازمة له ويعطيه القوة والفعالية خاصة حينما يتطلب الأمر تغييرات لها مضامين سياسية واجتماعية.

- أهمية التمييز بين مستويات التوجيه الإداري فهناك برامج للتوجيه الإداري تتعلق بالهيكل والكيانات العلوية الاستراتيجية للجهاز الإداري للدولة مثل إعادة تشكيل أدوار وإعادة تشكيل الهياكل العليا للوزارات أو تطوير النظم المالية العامة أو نظم الخدمة المدنية والموارد البشرية على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل وهناك برامج للتوجيه تستهدف قطاعا بعينه أو وزارة أو مؤسسة بعينها حيث تتركز الجهود على تطوير الأداء فيها وعلى تطوير النظم والعوامل التي تصب في مؤشرات الأداء . (Palmer & Hardy, 2000).

(٤.٤) مقومات التوجيه الإداري في المنظمات العامة:

إن قيام الحكومة بدور واضح في توجيه المنظمات العامة إنما يعتمد على ممارسات بعينها وتتمل ركائز ومقومات التوجيه الإداري في :

ضرورة توفير توجيه استراتيجي واضح بغرض إحداث التنمية القيام بتدريب المديرين وتزويدهم بجرعات مختلفة من المعارف والمهارات أو القيام بتطوير الأنظمة الإدارية في المنظمات والمؤسسات وغير ذلك من عناصر منظومة التنمية داخل المنظمات ليس كافيا لتحقيق انطلاقة الأداء المطلوب. فمن الواضح أن الأوضاع الراهنة لممارسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية تفقر التكامل والتوجيه

الاستراتيجي فليس هناك ترابط أو تكامل مثلا بين برامج التدريب الإداري من ناحية وجهود تطوير الأنظمة الإدارية من ناحية ثانية والبحوث التي يتم أعدادها وبرامج التعليم الإداري من ناحية ثالثة.

تبني تجارب للتغيير والتطوير تبدأ داخل المنظمات هناك حاجة إلى البدء بإيجاد نية تغيير شاملة ومتكاملة يتم زرعها واحتضانها داخل المنظمات العامة وكذلك المنظمات الخاصة وفي المراحل الأولية لهذا الاتجاه.

تأكيد دور الإدارة العليا ومؤسسات التنمية تعتبر القيادات الإدارية العليا في القطاع العام والخاص مطالبة بشكل خاص بأن تلعب دورا كبيرا في احتضان ودعم انويه وتجارب التغيير في المنظمات ورفدها بكل عناصر ومقومات النجاح والنمو . فلا يمكن تصور أن تتحقق ممارسات جديدة في مجالات تحسين الإنتاجية والاستفادة القصوى بالطاقات المتاحة للمنظمات وإيقاف الصور المختلفة للهدر والضياع في الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمعات إلا بتبني الإدارة العليا لتجارب وفلسفات الممارسة تستهدف تحقيق تلك الغايات مع المثابرة والإصرار والداب على تحقيقها وتشمل مقومات النجاح أحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي والممارسات الإدارية مع تنشيط دور الحوافز والرقابة الذاتية وتنمية ورح الفريق وتفعيل المبادرات الإبداعية والتطويرية (الطعامنة، ٢٠٠٨).

تطوير الإدارة في القطاع الحكومي بالتكامل مع جهود القطاعات الأخرى في المجتمع تطوير الممارسات والأداء في القطاع الحكومي لا يمكن أن يتحقق في ضوء الاستراتيجيات والممارسات الحالية التي تقوم بها أجهزة التطوير المعنية بالقطاع الحكومي فبادي ذي بدء ينبغي أن تبدأ مسؤولية التطوير في القطاع الحكومي من داخل المؤسسات نفسها ولا يتحقق هذا إلا بكون القيادات الإدارية العليا - حتى على المستويات الوزارية - مسؤولة عن مؤشرات إنتاجية وأداء وفعالية المؤسسات والوزارات التي تقوم عليها كما يتوجب على هذه القيادات في كل وزارة وفي كل مؤسسة أو هيئة أن تباشر مسؤولية تطوير أنظمة وممارسات العمل الداخلي الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة والمؤشرات الموضوعية بحيث لا تكون هذه المسؤوليات قاصرة على الجهاز المركزي المختص بالتطوير والتنمية الإدارية وحده (Bozeman, 1987).

تحديد الهدف النهائي للتوجيه في الأداء والممارسات هناك حاجة إذا إلى أن يتم تشخيص وتحديد احتياجات التدريب الإداري والتطوير التنظيمي وتطوير النظم والممارسات انطلاقا من تحليل لاحتياجات

التطوير في مؤشرا الأداء الكلي للمنظمات أو انطلاقا من تشخيص وتحليل مشكلات كلية تواجهها هذه المنظمات ومثل هذا الربط بين جهود التنمية الإدارية ومؤشرات أو معوقات الأداء الكلي للمنظمات يوفر الهدف الذي تتكامل في مساره هذه الجهود ويوفر المعيار الذي يمكن من الحكم علي فعاليتها (الزغبى، ٢٠٠٨).

تلاحم جهود التطوير وتفاعلها مع المشكلات التنموية والقطاعية الهامة إن الجهود التي تقوم بها الأجهزة الحكومية لتفعيل أداء المنظمة من خلال إصدار مجموعة من التوجيهات أو التوصيات بحاجة لان تتفاعل بشكل أو ثق مع المشكلات التنموية والقطاعية الحرجة والهامة فالجهود التي تبذل في فراغ أو في عمومية لن تكون ذات اثر أو فعالية بالنسبة لهذه المشكلات لذا . فهناك حاجة لتوجيه جهود الأجهزة الحكومية للتعامل مع قضايا ومشكلات تنموية كبرى كقضية إدارة الموارد المائية وقضية حماية البيئة من التلوث وقضية الهدر الذي يحدث في الموارد الطبيعية المتاحة وقضية إدارة الكوارث والأزمات فضلا عن قضايا إدارة سياسات الإصلاح الاقتصادي مثل هذه القضايا ونظائرها كثيرة ينبغي أن تحظى بتكثيف جهود خبراء التطوير لدراسة وتطوير الكيانات المؤسسية لها ولتنمية القدرات الإدارية للقيادات العاملة فيها ولاستنباط استراتيجيات ذات أبعاد إدارية لمعالجتها (عبد الحليم، ١٩٩٨).

التركيز على استنهاض الدوافع الذاتية للتطوير هناك حاجة لأن تولي الأجهزة الحكومية عناية أكبر نحو تنمية الدوافع الذاتية للتطوير لدي القيادات كذلك هناك حاجة لتطوير مضامين البرامج التدريبية التي تقدمها والتركيز على مدخل تنمية المهارات لدى المتدربين باستخدام الحالات والتمارين التدريبية وأساليب المحاكاة التي تعتمد على المشاركة والتعامل مع مواقف واقعية كذلك فإن دور الأجهزة الحكومية في توجيه المؤسسات إنما يقوم على تطعيم أدواته بأساليب ومضامين تلتنقي مع الثقافة المجتمعية السائدة مستفيدة في ذلك بالعناصر الإيجابية لهذه الثقافة (Wade et al., 1992).

(٥) طبيعة وشكل الدور التوجيهي للحكومة في تنشيط الصناعة:

أن دور الدولة هنا يأخذ عدة أشكال، من التخطيط الضروري والمبرمج ولا سيما فيما يتعلق بالملكية الصناعية والتوجهات الاقتصادية والتشجيع المادي.

ولا يزال دور الحكومة قائم لزيادة القدرات التنافسية للدول ، إلا انه في ظل التحرير الاقتصادي يأخذ هذا الدور أشكال غير تقليدية ، فبدلاً من التدخل المباشر و المتمثل في إجراءات الحماية والدعم للأنشطة الإنتاجية ، تحول هذا الدور إلى مساندة غير مباشرة متمثلة في تهيئة بيئة الأعمال التي تحفز إقامة الأعمال في الأسواق المحلية (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ،). ٢٠٠١

و كما صرح الدكتور مصطفى مدبولي رئيس مجلس الوزراء (منذ ٢٠١٨ حتى الآن) بأن "إطلاق البرنامج القومي لتعميق التصنيع المحلي يستهدف توطين الصناعات المختلفة و زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية، و ذلك من خلال تطوير قاعدة صناعية متنوعة من الموردين المحليين و إحلال مدخلات الإنتاج المستوردة بأخرى محلية".

وفيما يلي بعض الخطوط العريضة والقواعد العامة للدور التوجيهي للحكومة في إطار التحديث الصناعي على النحو التالي:

- **التخطيط والإعداد والتنظيم والتعبئة** وضع الخطط لإحداث التطور السريع المطلوب وما يتطلب لذلك من إمكانيات بشرية ومادية ومعنوية. وتحديد الأهداف والجدول الزمني ووضع الخبرات والمهارات المناسبة في الأماكن المناسبة وتوزيع المهام وتعبئة الهمم لتنفيذ الإصلاح السياسي والاجتماعي ولمضاعفة الدخل القومي كل خمس سنوات (اسماعيل، ٢٠٠٠).
- **التنشيط** تضع الحكومة برامج بحثية بغرض نقل التكنولوجيا وتوطينها، ولتطوير الصناعات القائمة. وتنشئ بنوك للتصميمات ولدراسات الجدوى وبيوت خبرة بالجامعات والوزارات. كما تضع المعايير والمواصفات القياسية بهدف إنعاش الصناعات المحلية والحركة التجارية وتقليل التكاليف وتحسين الأداء وجودة المنتج. كما تقوم بعمل سياسة نقدية وضريبية لتشجيع الاستثمار ولتحقيق الاتزان المطلوب في الأنشطة الاستثمارية. وتقديم المساعدات وضمانات القروض للشركات الصغيرة الناشئة، وللصناعات القائمة للتوسع في التصدير. أو تدخل بدعم مباشر لتطوير المنتجات أو وسائل الإنتاج الخاصة بهذه المشاريع الجديدة وتقديم منح لتغطية تكاليف البحث والتطوير. كما تقوم بتوفير المعلومات عن الأسواق الخارجية وعمل معارض للمنتجات المصرية في بلدان العالم، وزيادة دور وفاعلية الملحقين التجاريين في السفارات المصرية لتحقيق أهداف التصدير المطلوبة (حنا، ٢٠٠٠).

- **التنسيق** دعم الغرف التجارية، وعمل الندوات واللقاءات التي يتم عن طريقها التقاء المؤسسات التمويلية ورجال الصناعة والمكاتب الاستشارية وممثلي الحكومة لبحث المشاكل التي تعوق انطلاق

عمليات الإنتاج في الصناعة. كما يمكن أن تتبنى الحكومة تنسيق المشروعات الضخمة التي تحتاج إلى تعاون العديد من الشركات المتخصصة مثل إنشاء المدن الصناعية والتكنولوجية الجديدة ومناطق الأسواق الحرة (Testani, 2006).

- **التسهيل** تسهيل الإجراءات القانونية والإدارية وتبسيطها، وإنشاء مجتمعات حكومية على مستوى المحافظات والمدن، وتفعيل دور المحافظات والمحليات سياسيا وإداريا واقتصاديا. كما تقوم الحكومة بتقديم المساعدات الإدارية للمشروعات الجديدة والمشروعات الصغيرة، وإقامة مجتمعات أو "حضانات" للشركات الناشئة جاهزة المرافق والإمكانات وتؤجر بأسعار رمزية وتسهيلات في الدفع حتى تتمكن الشركات من بدء نشاطها في أقل فترة ممكنة.

- **الاستثمار** يمكن للحكومة الدخول كشريك في حالة الصناعات الإستراتيجية أو الأساسية الهامة، أو المشروعات الجديدة التي لها صفة المخاطرة العالية والتي قد تحتاج إلى سنوات عديدة لتؤتي ثمارها. وهنا تتجنب الحكومة اللجوء إلى مصيدة الديون الدولية للصرف على مشروعات البنية الأساسية. وتعطى القطاع الخاص مهمة تقديم خدمات ومشروعات البنية الأساسية مقابل امتيازات أو إعفاءات ضريبية أو ضمانات أو عقود طويلة دون أن تتورط الدولة مباشرة في الاقتراض من المؤسسات الدولية مع وجود ضمانات للجودة وروابط للأسعار.

- **التشريع** اتخاذ الخطوات اللازمة فوراً للإصلاح الدستوري والسياسي ولتحقيق مبدأ المراقبة والمحاسبة والحزم. ووضع التشريعات اللازمة لتوجيه الاستثمارات طبقاً للمصلحة العامة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولمنع الاحتكار ولضمان اتزان أنشطة الاستثمارات طبقاً للخطة الموضوعية، ولتجنب الاختناقات وإزالة المعوقات لتحقيق النمو السريع المطلوب.

- **تقديم الخدمات** من المهام الأساسية للحكومة توفير الخدمات والمرافق اللازمة للصناعة، مثل المياه والكهرباء وشبكات الاتصال والصرف الصحي والطرق، والمواصلات العامة، والتعليم والأمن طبقاً لخطة التنمية، وعموماً يحق للشركات تقديم هذه الخدمات بشرط ضمان عدم الاحتكار، ووجود ضوابط للتحكم في أسعار هذه الخدمات. ونظراً لأن تقديم هذه الخدمات وما يلزمها من بنية أساسية تتطلب استثمارات ضخمة، يفضل أن يقوم القطاع الخاص بتقديم هذه الخدمات مقابل امتياز قصير أو بعيد المدى حتى تتجنب الحكومة اللجوء إلى القروض الدولية أو لفرض ضرائب باهظة لتقديم الخدمات.

- **التوجيه والتوعية** هناك برنامج إعلامي جاد يتفاعل مع مراحل البناء والتنمية ومتطلباتهما. فمن خلال الإعلام يمكن أن يعي كل مواطن بحقوقه وكيفية الحصول عليها من خلال القنوات القضائية. وأن يعي بواجباته ودوره المطلوب في عملية التنمية.

ويشمل البرنامج الإعلامي للتنمية الصناعية أيضا حملة توعية للعاملين بالحكومة على جميع المستويات بأهداف التنمية ودور ومسؤوليات المصالح الحكومية في القيام بها، وما يتطلبه ذلك من رؤية جديدة لحقوق المواطنين والتعامل معهم طبقا لمعايير جديدة لجودة أداء المصالح الحكومية.

- **استغلال الموارد المحلية والطاقات المعطلة** زيادة التعداد السكاني يجب ألا تعامل علي إنها حمل كبير علي عاتق الدولة. فالطاقة البشرية يمكن استغلالها لتكون من ثروات البلاد وتحويلها إلى طاقة بناءة، وذلك عن طريق معسكرات العمل، ومشاريع مكافحة التصحر والأمن الغذائي ومحو الأمية. والاستفادة من إمكانيات الجيش الضخمة في إنشاء الطرق والكباري وخطوط السكك الحديدية، وتطوير المصانع الحربية لتحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي (بركات، ٢٠٠١).

وهنا يأتي دور الحكومات المصرية في العمل على المحاور التالية:

- تحقيق معدل نمو إنتاجي مرتفع والمحافظة عليه في ظل إطار من السياسات الاقتصادية العامة المناسبة للوضع القائم.

- إقناع رجال الأعمال بالاستثمار في الصناعة وإنتاج وتصدير سلعة صناعية محددة عن طريق منح الإجراءات اللازمة لاستحثاث النمو والتأثير على نمط التصنيع . وكذلك عن طريق تأمين القروض اللازمة وإقامة المؤسسات الإنتاجية الكبرى . والتشديد على إنشاء المنشآت الصناعية التي تنتج المكونات الأساسية ووسائل الإنتاج الضرورية.

- اقتناص الفرص القائمة في غير مكان داخلي أم خارجي والاستفادة منها وتوجيه الأنظار إليها.

- العمل باستمرار على إعادة هيكلة وبناء القطاع الصناعي ليصبح قطاعا حديثا، وكذلك العمل على تطوير النشاط داخل الشركات الصناعية القائمة بعدة وسائل.

- توسيع السوق العربي ومراقبة مجالات التصنيع القائمة ودمجها أو التنسيق بينها، لتصبح شركات كبرى، بدل تركها مبعثرة ومتنافسة.

- توجيه الأنظار للصناعات الحديثة، وبناء الصناعات الرأسمالية والضرورية الكفيلة ببناء قدراتها الذاتية.
- تأهيل العمال ورفع درجة الكفاءة لديهم والعمل على إقامة الصناعات المستوعبة لهم. والتدخل في سوق العمل باستمرار لتطوير الأعمال الصناعية وتوجيهها بالاتجاه الصحيح أما من خلال التوجه العلمي والتقني أو بطرق أخرى متعددة.

- العمل على تطوير العمل العربي المشترك، وإفساح المجال لديه للمزيد من التطور والتوسع.

- مراجعة السياسات الصناعية باستمرار. والعمل على إعطائها المدى والبعد الإقليمي. أن هذا الاتجاه هو الكفيل بإنماء القطاع الصناعي، واختصار الفترة الزمنية المطلوبة لبلوغ مستويات متقدمة (شريف، ٢٠٠٨).

وبالنظر إلى طبيعة وشكل الدور التوجيهي للدولة في مجمل السياسات الصناعية في مصر ، ولغرض وضع الصناعة المصرية في المقدمة، فإنه يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن مجموعة السياسات والقوانين والتشريعات الصناعية ساهمت في تطوير النشاط الصناعي بشكل عام . ولكنها افتقرت لمجموعة من الافتراضات الأساسية . فهي لم تلحظ بشكل دقيق وضع القوة العاملة المصرية، أو منافذ التصدير المتوفرة . كما أنها لم تتناول إمكانيات التخصص الإنتاجي ، أو أولويات التصنيع، أو أي نوع من أنواع التنسيق العربي المتبادل ... الخ (سليمان و عبد الخالق، ١٩٩٩).

على الرغم من تبني الحكومة المصرية للعديد من الإصلاحات في مجالات السياسات الاقتصادية وأدواتها المختلفة، إلا أنه هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود لتحسين بيئة الأعمال المصرية وذلك على النحو التالي:

-السياسة الاستثمارية: على الرغم من المحاولات الواضحة التي تقوم بها الحكومة المصرية من اجل اجتذاب الاستثمارات الأجنبية، إلا أن مناخ الاستثمار في مصر لا يزال يحتاج إلى الكثير من الجهود، من أهمها تقديم حوافز حقيقية ترتبط بالأهداف المستهدفة- أهداف توفير فرص العمل وتنمية الصادرات - وتقديم خدمات حقيقية للمستثمر، والمساعدة في دراسات الجدوى، ونشر المنتجات على شبكة الإنترنت، والاهتمام المكثف بنشاط التسويق والترويج، ورد جزء من تكلفة الاستثمار، وإزالة التكاليف الإضافية على المستثمرين، مع الأخذ في الاعتبار وضع المنافسين في مجال جذب الاستثمارات. وضرورة بذل المزيد من الجهود لدعوة الاستثمار الأجنبي المباشر الموجه للتصدير وتوفير

فرص العمل، وخاصة الشركات متعددة الجنسيات للاستفادة من شبكات التسويق والإنتاج العالميين التي يتمتع بهما، وتفعيل مفاهيم التعاقد من الباطن والتزويد الخارجى .

- السياسة المالية: حتى الآن لا يوجد تطور ملموس فى سياسات الإصلاح الضريبي، فأسعار الضريبة فى مصر أعلى بكثير من بعض الاقتصادات النامية المتنافسة معها على جذب الاستثمارات الأجنبية، لذا هناك حاجة ماسة لاستكمال الإصلاح الضريبي عن طريق خفض معدلات الضرائب على الأرباح الصناعية والتجارية، وضريبة المبيعات على السلع الاستثمارية، والعمل على تدعيم عوامل تحقيق الثقة بين الممولين ومأمورى الضرائب. أيضا ينبغي تطبيق مفاهيم موازنات الأداء، وخاصة فيما يتعلق بربط الإنفاق بالنتائج المتحققة، وقياس الأهداف فى قطاعات تقديم الخدمات للمواطنين، وقطاعات البنية الأساسية.

- السياسة النقدية: حيث يجب تخفيض سعر الخصم، ومن ثم أسعار الفائدة على القروض، تخفيضات إضافية لنسبة الاحتياطي القانون والعمل على ضبط سعر الصرف عند مستويات واقعية، وربط الجنيه المصرى بسلة عملات من الدولار واليورو والين وليس الدولار فقط لضمان مرونة هذا السعر، والحفاظ على القدرة التنافسية للصادرات مقابل أهم الشركاء التجاريين، وخاصة دول الاتحاد الأوروبى.

- السياسة التجارية: لا تزال معدلات الحماية الجمركية مرتفعة مقارنة بالمتوسط العام للدول النامية، مما يشوب التعريفية الجمركية العديد من التشوهات فى هيكلها، وأيضا فى مجال تطبيق الإجراءات الجمركية، لذا يجب إصلاح هيكل التعريفية الجمركية وإزالة التشوهات فيه، وكذلك إزالة العوائق التى تقيد التصدير، من خلال تخفيض تكلفة التعامل فى الموانئ، استنادا إلى بنية أساسية تجارية تتمتع بالكفاءة.

- سياسات التعليم: تحتاج نظم التعليم فى مصر إلى إعادة نظر فى ضوء المتطلبات المهنية لسوق العمل، فنظم التعليم المصرية لا تمكن الخريج المصرى من تكوين قدرات تؤهله للتنافس العالمى، بما ينعكس على انخفاض المستوى المهارى للعامل المصرى، الأمر الذى يخفض من إنتاجيته، ويقضى على الميزة النسبية لمصر المتمثلة فى انخفاض مستوى الأجور بها.

- سياسات سوق العمل وتنمية الموارد البشرية: بدأت الحكومة المصرية فى صياغة قانون جديد للعمل فى مصر، والذى يعتبر مكونا هاما فى منظومة سوق العمل فى مصر، ومن المأمول أن يقضى على جمود علاقات العمل فى مصر لتعظيم الأثر الإيجابى من الميزة النسبية للأيدى العاملة المصرية، بما يعمل على جذب المزيد من الاستثمارات كثيفة عنصر العمل، إلا أن هناك العديد من مكونات سوق العمل لا تزال تحتاج إلى إصلاحات جوهرية، وخاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات البشرية من خلال التدريب، فحتى الآن لم تستكمل "خريطة المهارات البشرية التى يتطلبها سوق العمل، حيث هناك العديد من

- المهارات التي يتطلبها سوق العمل (وهي غير متوافرة) هذا إلى جانب ترسيخ مفهوم سوق العمل في مصر، بحيث تعمل آليات واقتصاديات السوق بشكل أكثر شفافية.
- سياسة تنمية القدرات التكنولوجية الذاتية : ينبغي توفير دعم حكومي لتعميق القدرات التكنولوجية للأنشطة الإنتاجية، سواء من خلال توفير المعلومات التكنولوجية، ودعم أنشطة البحث والتطوير، وإدارة التكنولوجيا على مستوى الصناعة والمنشآت، ويجب اعتبار تعزيز وإدارة القدرات التكنولوجية، بمثابة جزءا أساسيا من إستراتيجية تحديث مصر. هذا وعلى الرغم من وجود تشريع لحماية حقوق الملكية الفكرية ، إلا أن هناك حاجة ماسة لتفعيله من خلال جهاز مختص يطبقه، ويعتبر هذا من الأمور الحاسمة لجذب للاستثمارات الأجنبية التي تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير.
- ترسيخ قيمة العمل في المجتمع المصري : لا تزال معدلات إنتاجية العامل المصري أقل من مثيلاتها ولا يزال هناك عدم احترام لعنصر الوقت، لذا يجب بذل المزيد من الجهد والعرق لتحسين بيئة الأعمال المصرية، والحصول على المكانة الملائمة لمصر على خريطة المنافسة العالمية.
- إجراءات أخرى : هناك إجراءات أخرى من شأنها تحسين بيئة الأعمال المصرية، مثل:
- تخفيض الأعباء المالية الإضافية المحملة على الاستثمار والإنتاج ، وخاصة فيما يتعلق بالرسوم الإدارية في الجمارك - ثمن الأراضي في المجتمعات الجديدة - تكلفة الكهرباء والمياه - تكلفة المعاملات - وباقي الأعباء الأخرى المؤثرة على تكلفة الإنتاج.
- مواجهة ظاهرة تهريب السلع من المنافذ غير الشرعية.
- تحديث الجهاز الإداري للدولة وجعل الموظف العام خادماً لأفراد المجتمع وليس العكس.
- تحديث النظام التشريعي، وسرعة الفصل في منازعات الاستثمار وقضايا القانون المدني، وتبسيط إجراءات التقاضي.
- القضاء على كافة مظاهر الفساد ، وتبني ممارسات أكثر شفافية في عملية صنع واتخاذ القرار .

(٦) دور وزارة التجارة و الصناعة التوجيهي بالتطبيق على مركز تحديث الصناعة (IMC):

التحليل الإحصائي للإستثمار المطبقة على العاملين بوزارة التجارة والصناعة (ملحق ١):

بيانات عامة عن دور مركز تحديث الصناعة (IMC):

١- أنشأت وزارة التجارة والصناعة حديثاً مركزاً لتحديث الصناعة ولتحقيق البرنامج الشامل للنهوض بالصناعة المصرية، هل قام هذا المركز بدوره؟

جدول تكرار رقم (١)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (١) أن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان مركز تحديث الصناعة قام بدوره في تحقيق البرنامج الشامل للنهوض بالصناعة المصرية، جاءت إجابة عينة الباحثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١٠٠٪) من جملة الباحثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع الباحثين أن مركز تحديث الصناعة الذى أنشأته وزارة التجارة والصناعة قام بدوره فى تحديث الصناعة المصرية وتحقيق البرنامج الشامل فى النهوض بالصناعة المصرية.

٢- هل قام مركز تحديث الصناعة بوضع سياسة صناعية جديدة؟

جدول تكرار رقم (٢)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٢) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان مركز تحديث الصناعة قام بدوره بوضع سياسة صناعية جديدة، جاءت إجابة عينة الباحثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١٠٠٪) من جملة الباحثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع الباحثين أن مركز تحديث الصناعة قام بوضع سياسة صناعية جديدة، لتحديث الصناعة وتطويرها لتتنفق والتطورات التكنولوجية العالمية الحديثة.

٣- هل يساهم مركز تحديث الصناعة فى تحقيق طفرة فى الصادرات الصناعية؟

جدول تكرار رقم (٣)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٣) : إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان مركز تحديث الصناعة قد ساهم في تحقيق طفرة في الصادرات الصناعية، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١٠٠%) من جملة المبحوثين، الأمر الذي يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين أن مركز تحديث الصناعة قد ساهم في تحقيق طفرة في الصادرات الصناعية المصرية، الأمر الذي يشير إلى أن المركز قد انتهج إستراتيجية تحقيق طفرة في الصادرات المصرية.

٤- هل يساهم مركز تحديث الصناعة في بناء هرم الصناعات المصرية من خلال وضع إستراتيجية مستقبلية للصناعة؟

جدول تكرار رقم (٤)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان مركز تحديث الصناعة يقوم بالمساهمة في بناء هرم الصناعات المصرية من خلال وضع إستراتيجية مستقبلية للصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١٠٠%) من جملة المبحوثين، الأمر الذي يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين إلى قيام المركز بالمساهمة في بناء هرم الصناعات المصرية من خلال وضع إستراتيجية مستقبلية للصناعات المصرية، للنهوض بها ومسايرة متطلبات الصناعات العالمية الحديثة.

٥- يقوم مركز تحديث الصناعة على التأكد من توافر الشروط المطلوبة لتحقيق التنمية الصناعية والوصول إلى إمكاناتها التنافسية، هل يعد ذلك كافياً؟

جدول تكرار رقم (٥)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	0	0
لا	100	100
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٥) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول قيام مركز تحديث الصناعة على التأكد من توافر الشروط المطلوبة لتحقيق التنمية الصناعية والوصول إلى إمكاناتها التنافسية، وهل يعد ذلك كافياً، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بـ (لا) كانت نسبتهم (١٠٠٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين أن قيام مركز تحديث الصناعة على التأكد من توافر الشروط المطلوبة لتحقيق التنمية الصناعية والوصول إلى إمكاناتها التنافسية، لا يعد ذلك كافياً بالنسبة لدور المركز بل ينتظر منه أكثر من ذلك، من حيث دعم هذه الصناعات ومحاولة تمويلها وتقديم الدعم الفنى والمالى لها وتسهيل الإجراءات الإدارية، والوقوف بجانب هذه الصناعات فى محاولة للمنافسة العالمية.

٦- هل يساهم المركز فى تحديث الإطار القانونى والمؤسسى اللازم للوصول إلى بيئة أعمال مشجعة وتعمل بكفاءة فى الصناعة؟

جدول تكرار رقم (٦)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	99	99
لا	1	1
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٦) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول قيام مركز تحديث الصناعة فى تحديث الإطار القانونى والسياسى اللازم للوصول إلى بيئة أعمال مشجعة وتعمل بكفاءة فى الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بـ (نعم) كانت نسبتهم (٩٩٪) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (١٪) من جملة المبحوثين، الأمر

الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من المبحوثين، إلى قيام المركز بتحديث الإطار القانونى والسياسى اللازم للوصول إلى بيئة أعمال مشجعة وتعمل بكفاءة فى الصناعة.

وهنا يعرض الجدول بيانات عامة عن دور (IMC) يوضح إجماع المبحوثين على المركز قد قام بدوره ووضع سياسة صناعية جديدة وقام بتحقيق طفرة فى الصادرات الصناعية، كما أنه وضع إستراتيجية مستقبلية للصناعة، كما أنه يقوم بتحديث الأطار القانونى و المؤسسى اللازم للوصول إلى بيئة أعمال مشجعة تستطيع العمل بكفاءة .بينما أجمع المبحوثين على أن دور المركز فى التأكد من توفر الشروط المطلوبة لتحقيق التنمية الصناعية والوصول إلى إمكاناتها التنافسية ليس كافياً. بينما طبيعة الدور التوجيهى لوزارة التجارة والصناعة فى تحديث قطاع الصناعة المصرية تتمثل فى الآتى: تطوير و رفع القدرة التنافسية للمنتج المصرى و ابتكار طرق جديدة لحل مشاكل الصناعة و تطبيق التكنولوجيا الحديثة فى مختلف المجالات الصناعية.

مهام مركز تحديث الصناعة: جدول تكرار رقم (٧)

النسبة (%)	التكرارات	
٦٢,٨%	٩٨	أ- القطاعات ذات الأولوية على أساس المزايا التنافسية لكل قطاع فى ظل تنافس عالمى.
٢٢,٤%	٣٥	ب- تحديث الوحدات الإنتاجية لرفع كفاءتها الإنتاجية.
١٢,٨%	٢٠	ج- إقامة وحدات إنتاجية جديدة.
٢%	٣	د- تحديد خطة تأشيرية للصناعة المصرية تقوم على أساس الصناعات ذات الأولوية والتي تحتاجها البلاد للسوق المحلى.
٠%	٠	هـ- أخرى من وجهة نظرك.
١٠٠%	١٥٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٧) :إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول مهام مركز تحديث الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من أجابوا بأن أولى مهام المركز وهى القطاعات ذات الأولوية على أساس المزايا التنافسية لكل قطاع فى ظل تنافس عالمى كانت نسبتهم بلغت (٦٢,٨%) من جملة المبحوثين، فى حين جاء فى المرتبة الثانية من مهام المركز وهى تحديث الوحدات الإنتاجية لرفع كفاءتها الإنتاجية بنسبة بلغت (٢٢,٤%) من جملة المبحوثين، ويأتى فى المرتبة الثالثة من مهام المركز وفقاً لإجابة جملة المبحوثين إقامة وحدات إنتاجية جديدة بنسبة بلغت (١٢,٨%) من جملة المبحوثين، ثم يأتى فى المرتبة الأخيرة مهمة تحديد خطة تأشيرية للصناعات المصرية تقوم على أساس الصناعات ذات الأولوية والتي تحتاجها البلاد للسوق المحلى بنسبة بلغت (٢%) من جملة

المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة مجموع المبحوثين، بعرض مهام المركز يتضح أن من أهم هذه المهام وضع سياسة خاصة بالقطاعات ذات الأولوية على أساس المزايا التنافسية لكل قطاع فى ظل التنافس العالمى وتأتى فى المرتبة الأولى، يأتى بعدها فى المرتبة تحديث الوحدات الإنتاجية لرفع كفاءتها الإنتاجية، ثم إقامة وحدات إنتاجية جديدة، بينما تمثل مهمة تحديد خطة تأشيرية للصناعة المصرية تقوم على أساس الصناعات ذات الأولوية والتي تحتاجها البلاد للسوق المحلى من أقل المهام أهمية، فى حين لم يعرض أياً من المبحوثين أى مهام أخرى لمركز تحديث الصناعة.

- محور المدخلات والمشكلات:

٨- هل هناك مدخلات من وزارة التجارة والصناعة لمركز تحديث الصناعة؟

جدول تكرار رقم (٨)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٨) أن إجابة عينة المبحوثين تفيد أن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١٠٠%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين أن هناك مدخلات من قبل وزارة التجارة والصناعة موجهة إلى مركز تحديث الصناعة للمشاركة فى محاولة قيام المركز بمهامه وأنشطته التى قام ووجد من أجلها.

٩- هل توجد تعليمات يتلقاها مركز تحديث الصناعة من وزارة التجارة والصناعة؟

جدول تكرار رقم (٩)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	97	97
لا	3	3
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (٩) جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (٩٧%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (٣%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين أن هناك تعليمات وقرارات يتلقاها مركز تحديث الصناعة من قبل وزارة التجارة والصناعة لمشاركته فى القيام بالمهام الموكولة إليه لصالح الصناعات المصرية وتحديثها وتطويرها.

١٠- هل وضعت هذه التعليمات محل تطبيق من مركز تحديث الصناعة أم لا؟

جدول تكرار رقم (١٠)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	96	96
لا	4	4
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (١٠) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان مركز تحديث الصناعة قد قام بوضع هذه التعليمات والقرارات محل تطبيق من طرفه، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (٩٦%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (٤%) من مجموع المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع المبحوثين أن مركز تحديث الصناعة قد قام بوضع هذه التعليمات والقرارات موضع التنفيذ وقام بتطبيقها، تيسيراً للصناعات المصرية ومحاولة النهوض بها ومسايرتها للصناعات العالمية.

١١- هل هناك مشكلات فى التعامل بين مركز تحديث الصناعة ووزارة التجارة والصناعة؟

جدول تكرار رقم (١١)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	1	1
لا	99	99
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (١١) جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة من أجابوا بنعم كانت نسبتهم (١%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (٩٩%) من جملة

المبجوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة جموع المبجوثين أنه ليست هناك مشكلات بين كل من مركز تحديث الصناعة وبين وزارة التجارة والصناعة، ومن ثم، فلا توجد مشكلات مثارة بين كل من المركز والوزارة، حيث إن الوزارة تدعم المركز وتمده بالمعلومات والمدخلات اللازمة للمشروعات الصناعية.

ومن ثم ، أجمع المبجوثون على أن هناك مدخلات من وزارة التجارة والصناعة للمركز ومن أنواع هذه المدخلات السياسات الصناعية، توفير التكنولوجيا الملائمة للصناعة، تشريعات صناعية جديدة، و تبني إستراتيجية إحلال الصادرات محل الواردات. وأيضاً أجمعوا على وجود تعليمات من قبل الوزارة يتلقاها المركز موضوعة محل التطبيق من قبل المركز ومن أنواعها تعليمات تتعلق بتبني أدوات و آليات جديدة خاصة بجودة الصناعة المصرية الجديدة، و جذب الاستثمارات، و تشجيع المصدرين. بينما أجمع المبجوثون على عدم وجود مشكلات فى التعامل بين المركز والوزارة .

- مشاركة مركز تحديث الصناعة فى المدخلات ونوع المشاركة:

١٢- فى إطار الدور التوجيهى لوزارة التجارة والصناعة، قامت الوزارة بوضع برنامج شامل لتحديث الصناعة، هل يعد هذا البرنامج كافياً لتطوير الصناعة؟

جدول تكرار رقم (١٢)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	7	7.3
لا	89	92.7
الإجمالي	96	100.0

يتضح من الجدول رقم (١٢) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول ما إذا كان قيام الوزارة بوضع برنامج شامل لتحديث الصناعة فى إطار الدور التوجيهى لوزارة التجارة والصناعة، هل يعد هذا البرنامج كافياً لتطوير الصناعة، جاءت إجابة عينة المبجوثين لتشير إلى أن جملة من أجابوا بنعم بلغت نسبتهم (٧,٣ %) من جملة المبجوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا ب (لا) نسبة بلغت (٩٢,٧ %) من جملة المبجوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبجوثين أن قيام الوزارة بوضع برنامج شامل لتحديث الصناعة لا يعد ذلك كافياً لتطوير الصناعة فى مصر فى ظل الدور التوجيهى لوزارة التجارة والصناعة.

13- هل يشارك مركز تحديث الصناعة فى المدخلات ؟

جدول تكرار رقم (١٣)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (١٣) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول قيام مركز تحديث الصناعة بالمشاركة فى المدخلات التى تقدم من قبل وزارة التجارة والصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد أن جملة من أجاب بنعم (١٠٠%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة إجماع المبحوثين، أن مركز تحديث الصناعة يشارك فى المدخلات التى تهتم الصناعات المصرية، ويتم إرسال هذه المدخلات إلى وزارة التجارة والصناعة، حيث تقوم الوزارة بالاستفادة من هذه المدخلات فى توجيه الصناعة، ومن ثم يقوم المركز بالمشاركة فى هذه المدخلات مع وزارة التجارة والصناعة.

١٤- هل يتم الرد من وزارة التجارة والصناعة فى شكل قرارات أو تعليمات أو حلول للمشاكل التى تعرض؟

جدول تكرار رقم (١٤)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	100	100
لا	0	0
الإجمالي	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (١٤) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول قيام وزارة التجارة والصناعة بالرد على مركز تحديث الصناعة فى شكل قرارات أو تعليمات أو حلول للمشاكل التى تعرض، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن جملة من أجابوا بنعم بلغت نسبتهم (١٠٠%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجماع المبحوثين أن وزارة التجارة والصناعة تقوم بالرد على مركز تحديث الصناعة بخصوص المشاكل التى تعرض عليها من المركز فى شكل قرارات أو لوائح أو تعليمات لمواجهة هذه المشاكل التى تعترض مركز تحديث الصناعة، الأمر الذى يفيد بأن الوزارة تتابع باستمرار مع مركز تحديث الصناعة فى إطار حل المشاكل التى تعترض المركز ، وذلك فى صورة قرارات أو

تعليمات لتقديم الحلول وعلاجها التي تعترض مركز تحديث الصناعة، وهو ما ترى معه الباحثة مدى مشاركة وزارة التجارة والصناعة في حل المشاكل التي تعترض الصناعات في مصر بالتعاون مع مركز تحديث الصناعة.

ومن ثم، وفيما يتعلق بمشاركة مركز تحديث الصناعة في المدخلات ونوع المشاركة والذي يوضح أن ٩٣٪ من المبحوثين أجمعوا أن برنامج الحكومة الشامل والخاص بتحديث الصناعة لا يعد كافياً لتطوير الصناعة وذلك للأسباب التالية: توجد برامج و خطط إستراتيجية لم توضع موضع التنفيذ بعد لتطوير الصناعة، بينما أجمعوا على أن مشاركة المركز في المدخلات وعلى أن هناك إستجابة من الوزارة ورد في شكل قرارات أو تعليمات أو حلول للمشاكل التي تعرض من قبل مركز تحديث الصناعة.

ويرى المبحوثون أن المعلومات التي تأتي من وزارة التجارة و الصناعة لمركز تحديث الصناعة يمكن ترجمتها بترجمة القرارات الصادرة من وزارة الصناعة لمركز تحديث الصناعة على شكل تعليمات و إجراءات جديدة يلزم على اتحاد الصناعات تبنيها مثل زيادة المكون المعرف بالصناعات، و تطبيق معايير الجودة الشاملة في الصناعات. و يتم نقل هذه الحلول إلى اتحاد الصناعات في شكل إجراءات وقرارات إدارية. ويستطيع اتحاد الصناعات أن يترجم مدخلات مركز تحديث الصناعة في شكل إجراءات و سياسات عامة و يلزم الجميع بها. و هذه المعلومات هامة لاتحاد الصناعات و يستطيع أن يضعها موضع التنفيذ في برامج استخدام تكنولوجيا متطورة في الصناعة و الاعتماد على موارد بشرية ماهرة، الإستجابة للبيئة التشريعية الجديدة، الإلتزام بالمواصفات العالمية للجودة، و تشجيع القطاعين العام و الخاص في مجال الصناعة.

- تحديد أولوية الأهداف التي يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة:

١٥ - تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتنمية الموارد البشرية:

جدول تكرار رقم (١٥)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	7	7
محايد	92	92
لا أوافق	1	1
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (١٥) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٧٪) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت من كانت إجابتهم بالرأى المحايد نسبة بلغت (٩٢٪) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من أجابوا بعدم الموافقة نسبة بلغت (١٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة غالبية المبحوثين أن لديهم تحفظات على بند تحديث الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية فى إطار تحديث الصناعة، فى حين كانت نسبة من أجابوا بنعم كانت (٧٪) من جملة المبحوثين، وهم يرون ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير التكنولوجيا وتنمية الموارد البشرية لتحديث الصناعة فى مصر، وذلك يعتبر من أولوية الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة.

١٦- وضع نظم للإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات، حاسبات آلية، نظم اتصالات إلكترونية):

جدول تكرار رقم (١٦)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	78	78
محايد	22	22
لا أوافق	0	0
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (١٦) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول وضع نظم للإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية (من تكنولوجيا معلومات، حاسبات آلية، نظم اتصالات إلكترونية)، جاءت إجابة من أجابوا بالموافقة نسبة بلغت (٧٨٪) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من كان رأيهم محايداً نسبة بلغت (٢٢٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة غالبية المبحوثين موافقة مجموع المبحوثين على وضع نظم للإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية من تكنولوجيا المعلومات، حاسبات آلية، نظم اتصالات إلكترونية، وذلك لتطوير الصناعات المصرية، وذلك يعتبر من أولوية الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة.

١٧- تطوير نظم وآليات التسويق والعناية بخدمة العملاء وخلق مناخ تجارى مناسب لفاعلية أفضل:

جدول تكرار رقم (١٧)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	3	3
محايد	9	9
لا أوافق	88	88
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (١٧) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول تطوير نظم وآليات التسويق والعناية بخدمة العملاء وخلق مناخ تجارى مناسب لفاعلية أفضل، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن جملة من أجابوا بالموافقة نسبة بلغت (٣%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من كان رأيهم محايداً بلغت نسبتهم (٩%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت إجابة من أجابوا بعدم الموافقة نسبة بلغت (٨٨%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير إلى أن الغالبية العظمى من جملة المبحوثين ترى أن الموافقة على تطوير نظم وآليات التسويق والعناية بخدمة العملاء وخلق مناخ تجارى مناسب لفاعلية أفضل، لايعتبر من أولويات الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة، حيث إن هناك أولويات أولى بالرعاية فى مجال تحديث الصناعة.

١٨- تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالموصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية:

جدول تكرار رقم (١٨)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	66	66
محايد	32	32
لا أوافق	2	2
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (١٨) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالموصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى نسبة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٦٦%) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من كانت إجابتهم بالمحايدة نسبة بلغت (٣٢%) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت نسبة من كانت إجابتهم بعدم الموافقة نسبة

بلغت (٢٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبحوثين بالموافقة على اعتبار تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالموصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية، من أولويات الأهداف الأولى بالرعاية فى مجال تحديث الصناعة المصرية.

١٩- إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة:

جدول تكرار رقم (١٩)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	77	77
محايد	22	22
لا أوافق	1	1
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (١٩) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول اعتبار إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة من أولويات الأهداف فى مجال تحديث الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٧٧٪) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من كانت إجابتهم بالمحايدة نسبة بلغت (٢٢٪) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت نسبة من كانت إجابتهم بعدم الموافقة نسبة بلغت (١٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبحوثين إلى اعتبار إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة، من أولويات الأهداف الأولى بالرعاية فى مجال تحديث الصناعة المصرية.

٢٠- خلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعى والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى السوق العالمى:

جدول تكرار رقم (٢٠)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	80	80
محايد	20	20
لا أوافق	0	0
المجموع	100	100

يتضح من الجدول رقم (٢٠) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول اعتبار خلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعي والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى السوق العالمى من أولوية الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٨٠٪) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من كانت إجابتهم بالمحايدة نسبة بلغت (٢٠٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبحوثين إلى اعتبار خلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعي والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى السوق العالمى من أولوية الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة.

٢١- تحسين المناخ التشريعى والتنظيمى والإدارى المؤثر على مناخ الأعمال:

جدول تكرار رقم (٢١)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	5	5.1
محايد	16	16.2
لا أوافق	78	78.8
المجموع	99	100

يتضح من الجدول رقم (٢١) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول اعتبار تحسين المناخ التشريعى والتنظيمى والإدارى المؤثر على مناخ الأعمال من أولويات الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٥,١٪) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من كانت إجابتهم بالمحايدة نسبة بلغت

(١٦,٢٪) من جملة المبحوثين، فى حين جاءت نسبة من كانت إجابتهم بعدم الموافقة نسبة بلغت (٧٨,٨٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبحوثين إلى عدم اعتبار تحسين المناخ التشريعى والتنظيمى والإدارى المؤثر على مناخ الأعمال من أولويات الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة، حيث إن هناك أهداف أولى من ذلك الهدف يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة المصرية.

٢٢- تحسين أداء القوى العاملة، وتوفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق متطلبات الخطة الإستراتيجية:

جدول تكرار رقم (٢٢)

الإجابة	النسبة	التكرار
أوافق	60	60.6
محايد	39	39.4
لا أوافق	0	0
المجموع	99	100

يتضح من الجدول رقم (٢٢) إن توزيع مفردات عينة البحث حسب رؤيتهم حول اعتبار تحسين أداء القوى العاملة، وتوفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق متطلبات الخطة الإستراتيجية من أولويات الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة، جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن جملة من جاءت إجابتهم بالموافقة بلغت نسبتهم (٦٠,٦٪) من جملة المبحوثين، بينما جاءت إجابة من كانت إجابتهم بالمحايدة نسبة بلغت (٣٩,٤٪) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير وفقاً لإجابة الغالبية العظمى من جملة المبحوثين إلى اعتبار تحسين أداء القوى العاملة، وتوفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق متطلبات الخطة الإستراتيجية من أولويات الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة. وفيما يتعلق بتحديد أولوية الأهداف و التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة , كان أهم الأهداف التى وافق عليها المبحوثون هو وضع نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية من تكنولوجيا المعلومات وحاسبات آلية ونظم اتصالات إلكترونية، تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والإلتزام بالموصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية. كما وافقوا على إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الإندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة وخلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعى والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية

للصناعة المصرية فى السوق العالمى، بالإضافة إلى تحسين أداء القوى العاملة، وتوفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق متطلبات الخطة الإستراتيجية.

فى التحليل الإحصائى الخاص بالإستثمار قد تبين أن مركز تحديث الصناعة يتلقى مدخلات وتعليمات من وزارة التجارة والصناعة ولايعانى من أى مشكلات فى التعامل معها، بينما يتشارك فى تحديث الصناعة. بينما يعد دور الوزارة وبرنامجها فى تطوير الصناعة غير كافى. كما أوضح أن هناك أولوية فى الأهداف التى يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة ومن أهم هذه الأهداف وضع نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية من تكنولوجيا المعلومات وحاسبات آلية ونظم اتصالات إلكترونية، تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والألتزام بالموصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية.

(٧) الخاتمة والتوصيات:

من خلال ما تقدم توصلت إلى مجموعة من التوصيات من الممكن إجمالها فيما يلي:

- يجب أن يكون مركز تحديث الصناعات الجهاز القيادي لتنمية الصناعة المصرية، وذلك من خلال الإسهام في زيادة القدرة التنافسية، والنمو الاقتصادي، وتنمية الصادرات وخلق فرص عمل.
- يجب العمل على تقوية دور المركز ومساعدته في تحقيق رسالته التي تتمثل في تقديم الدعم الفني للمنشآت الصناعية المصرية لرفع قدراتها التنافسية على صعيد الأسواق العالمية، مما ينتج عنه زيادة فرص العمل وتحقيق الرخاء للجميع. ويركز مركز تحديث الصناعة على المنشآت التي تضم عشرة عمال أو أكثر، و على التجمعات الصناعية. ويسمح هذا الوضع الفريد للقطاع الصناعي الحيوي في الاقتصاد المصري بتكثيف الموارد، والوصول إلى نتيجة إيجابية والتنسيق مع البرامج التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.
- يجب تقوية دور مركز تحديث الصناعة في التنفيذ الفعال لبرامج التنمية والتطوير كما يلتزم بالتأثير الإيجابي المباشر على الارتقاء بمستوى المواطن المصري، وذلك من خلال ثلاث إستراتيجيات متميزة:
- إستراتيجية قصيرة الأجل: تحقيق معدلات أعلى لنمو الإنتاج الصناعي من خلال الإستفادة المثلى من تنمية الصادرات وأدوات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر.
- إستراتيجية متوسطة الأجل: زيادة إنتاجية المنشآت الصناعية بواسطة سلسلة من البرامج المباشرة لدعم التنافسية (برامج تنمية إقليمية وقطاعية).
- إستراتيجية طويلة الأجل: تطوير المحتوى التكنولوجي للصادرات الصناعية عن طريق زيادة نصيب الصادرات الوسيطة وعالية التقنية.
- يجب العمل على الحد من من التحديات التي تواجه مركز تحديث الصناعة لتحقيق رؤية الصناعة في مصر. وهي تحديات لا يمكن لأحد الأطراف تحقيقها بمفرده، سواء كان مركز تحديث الصناعة أو الحكومة أو قطاع الصناعة. فلا بد من تضافر جهود جميع الأطراف المعنية لتحقيق نجاح ملموس. ولذلك فإن التزام كل طرف بمسئوليته يعد عامل أساسي في الوصول إلي النجاح الذي يؤهل الصناعة للمنافسة.

- يجب العمل على مساعدة المركز فى تحقيق أهدافه التى تتمثل فى التوسع فى جذب خبراء مقيمين داخل الشركات والمصانع المصرية لمساعدة المصانع فى تطوير المنتج الملائم لمتطلبات الاسواق العالمية وتصميم منتجات جديدة ذات تكلفة أقل مطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بالتصدير , هذا بالإضافة إلى حزمة خدمات فنية وتدريب لرفع جودة المنتج والإنتاجية من خلال تخطيط الإنتاج والتحكم فيه وتطوير سلاسل الموردين وزيادة الربط بين حلفائها وتطوير وحدات التسويق وربطها بالتجمعات الإنتاجية.
- يجب وضع برنامج قومى يتزامن مع برامج التحديث أو يسبقه، وهو برنامج تأهيل الصناعة المصرية للدخول فى مرحلة التحديث وذلك حتى يتوفر لها المقومات الأساسية للنشاط الصناعى مثل التمويل والتدريب والتجهيزات الآلية وبعد ذلك يطبق برنامج التحديث لتحقيق أهدافه فى مجال تحسين نظم الإدارة المتطورة وتحسين أداء الصناعات المصرية.
- يجب العمل على الإقلال أو مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التى تواجه الصناعات المصرية، مثل قصور دور البحث العلمى وتطوير التكنولوجيا والابتكار فى التطبيقات الصناعية، كثرة الأعباء الجمركية والضريبية التى يتحملها المنتج المصرى، والتكتلات الاقتصادية العالمية، والمتغيرات الاقتصادية والسياسية وحدة المنافسة.
- يجب على الدولة خلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعى والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى السوق العالمى.
- يجب على الدولة تحسين المناخ التشريعى والتنظيمى والإدارى المؤثر على مناخ الأعمال للمستثمرين وتشجيعهم على زيادة قدرتهم التنافسية أمام الصناعات العالمية.
- إعادة هيكلة قطاعات الصناعة المصرية بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة.
- تطوير نظم وآليات التسويق والعناية بخدمة العملاء والمستثمرين وخلق المناخ التجارى المناسب والافضل للصناعات المصرية.
- تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالمواصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية.

- يجب على الدولة دعم السياسات الصناعية وتهيئة البيئة الصناعية بما يدعمها من تحسين البيئة الصناعية المصرية بمجموعة من الإجراءات الحكومية لتوفير بيئة مؤسسية مواتية للاستثمار الصناعى ونمو الإنتاجية بالارتفاع بمستوى التعليم والتدريب وتوفير البنية الأساسية لدعم بحوث التكنولوجيا والمعلومات.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

إبراهيم، محمد محمد (١٩٩٧) المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٣٤٢-٣٤٦.

إبراهيم، محمد محمد؛ إسماعيل، صابر محمد؛ أبوضيف، سيد (٢٠٠٦) الإدارة: الأصول- المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، ص ٣٣٣.

الزعيبي، خالد (أكتوبر ٢٠٠٨) الجوانب القانونية والإدارية لمفهوم الإصلاح الإداري، المؤتمر العربي الأول للتطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) الأردن، ص ١٦.

إسماعيل، عبد الحكيم محمد (أبريل ٢٠٠٠) المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية في مصر، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر الدولي، المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة، صص ٣-٥.

الطعامنه، محمد (أكتوبر ٢٠٠٨) استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للتطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، صص ١١-١٨.

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص ٨٧.

السلمي، علي (٢٠٠٠) نحو إدارة عربية متفوقة في مواجهة المتغيرات، المؤتمر السنوي العاشر للإدارة والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٩-٢٢.

العديلي، ناصر (١٩٩٣) السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن" ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٦٧.

المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٥) الإدارة، وظائف المديرين فى منظمات القرن الحادى والعشرين، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المكتبة العصرية، ص ص ٣٢٠-٣٢٤.

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار (٢٠٠١) مناخ الاستثمار فى الدول العربية ، ص ص ١٢١-١٢٣.

بدران، أدهم أحمد (٢٠٠٤) تأثير نظم دعم واتخاذ القرار فى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة السياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٥٦-٦٣.

بركات، نسرين (٢٠٠١) مفهوم التنافسية والتجارب الدولية الناجحة فى النفاذ إلى الأسواق الدولية ، المعهد العربى للتخطيط ، الكويت ، ص ص ٤٥-٥٣.

جوده، عادل (١٩٨٢) إختيار العاملين وتوجيههم، دراسة علمية تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج فى الجمهورية العربية السورية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة دراسات وبحوث، ص ص ٦٤-٦٩.

حافظ ، إجلال عبد المنعم ؛ و آخرون (٢٠٠٦-٢٠٠٧) مبادئ إدارة الأعمال، (جامعة عين شمس، كلية التجارة)، ص ١٤١.

حنا، ناجي رزق (إبريل ٢٠٠٠) المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية، المؤتمر العلمى السنوى السادس عشر الدولى، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ص ص ٧-١٢.

حيدر، معالي فهمي (٢٠٠٢) دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ١، ص ص ٩-١٣.

زايد، عادل محمد (٢٠٠٨) المنظمات الحديثة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ص ٣٣٥.

سليمان ، سلوى ؛ عبد الخالق، جودة (١٩٩٩) الصناعة وحوافز الاستثمار في مصر، وزار الصناعة، القاهرة، ص ٢٠٩-٢١٣.

سليمان، حنفى محمود؛ مصطفى، أسامة عبد الحليم؛ عبد النبي، إبراهيم محمد؛ أبو إدريس، محمد العزازى (٢٠٠٣) الإدارة، مدخل متكامل، (جامعة الزقازيق، كلية التجارة)، ص ٣٥٥.

شاكور، ليلي حسام الدين (٢٠٠١) نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم بالتطبيق على منظمات قطاع الكهرباء والطاقة المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، بنات، العدد ١٨، يونيه، ص ص ١٧-٢٣.

شريف، عادل (٢٠٠٨) استراتيجية التنمية الصناعية دراسة مقارنة بين مصر والهند، على الرابط:
<http://www.arabdecision.org/show.cv5148155777400063.htm>

عاشور، أحمد صقر (١٩٩٥) إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية فى مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، صص ٦٠-٦٧.

عاشور، أحمد صقر (١٩٩٧) تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ١٢٧.

عامر، سعيد (٢٠٠١) الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس مصر الجديدة، القاهرة، صص ٢٥-٢٨.

عبد الحليم ، أحمد عبد الفتاح (مراجع) (١٩٩٨) تجارب عالمية فى الإصلاح الإداري، ، سلسلة تراجم مختارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٨٤.

عبد الغفار، السيد محمد (١٩٩٧) قيادة مدركات العاملين للأدوار السلوكية العادية والتميزة فى إطار السلوك الاجتماعي التنظيمي "دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، السنة السابعة، العدد الأول يناير، ص ص ١٣-١٥.

عبد الهادي، محمد فتحى (٢٠٠٨) **مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ص ٩٥-٩٦.

عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٨) **الحوافز: نظرة متكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **المجلة العربية للإدارة - مصر**، السنة رقم ١٨، العدد الثاني، ديسمبر، ص ١٧.

عريشه، محمد محمد (١٩٩٥) **أثر الإثراء الوظيفي وتحديد الهدف والرضا عن الدخل من الوظيفة على الرضا الوظيفي والأداء**، بالتطبيق على العمالة الوافدة من دولة قطر، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، السنة التاسعة، العدد الأول، ص ص ٢٢١-٢٥٥.

عطية، حامد سوادى (١٩٨٥) **سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم**، نظرة عامة و اقتراحات للتطبيق، **الإدارة العامة**، العدد ٤٦، يونيو، ص ٥٣.

عفيفى، سامية فتحى (٢٠٠٨) **دراسات متقدمة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية**، جامعة حلوان، كلية التجارة، ص ص ١٩١-١٩٥.

فرحات، فاروق أحمد (١٩٩٣) **التحفيز وفلسفة المنشأة**، الشركة الوطنية، الرياض، ص ص ٥٦-٦١.

قوته، محمد؛ دياب، عبد الحميد أحمد (٢٠٠٢) **الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات**، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، ص ٣٩٥.

كوس، داني؛ هوفر، جون (١٩٩٨) **القيادة في الأزمات**، ترجمة: هاني خلجة وريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية.

لوصيف، سعيد (١٩٩٤) **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية**، **الإداري**، السنة ١٦، العدد ٥٨، سبتمبر، ص ١٧.

ماهر، أحمد (٢٠٠٢) **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، الدار الجامعية، ص ٢٩٤.

- متولى، متولى السيد (٢٠٠٣) أصول إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٣٨٦.
- مدني، علاقي (٢٠٠٠) دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جده، المملكة العربية السعودية، صص ٥٦-٥٧.
- مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٣) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، ص ص ٢٧-٣٨.
- ناصر، مرفت صالح (١٩٩١) نظام المعلومات: مقترح لتطوير العملية الإدارية والتعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص ص ٣٧-٤٣.
- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٣٥-٢٩.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Bohlande, G., (2001) **Managing Human Resources**, South- Western College Publishing, U.S.A., PP.112-115.
- Bozeman, B., (1987) Organization structure and effectiveness of public agencies. **International Journal of Public Administration**, vol., 4, PP.45-47.
- Daft, R. & Noe, R., (2001) **Organizational Behavior**, Harcourt college Publishers, Philadelphia, PP.67-72.
- Fey,G. & Denison, J. (2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American theory be Applied In Russia. **Organization Science**, Vol.14, No.6, p. 45.
- Glaser, S. and Eblen, A. (1996) **Toward Communication Competency: Developing Interpersonal Skills**, 2nd Edition (USA Holt, Rinehart and Winston, Inc, P40.
- Harari, O. (1999) The trust factor, **Management Review**, Vol. 88, No.1, pp.35-38.
- Ivancevich,J.,& Mattenson, M. (2002) **Organizational Behavior and Management**, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, pp. 223-228.

Jones, G. (1993) Constraints on the Adoption of Psychology-Based Personal Practices: Lessons from Organizational Innovation, **Personal Psychology**, Vol.46, PP. 569- 592.

Koontz, H. (1999) **Principles of Management of Analysis of Managerial Functions**, 2nd ed., New York: McGraw Hill Book, p436.

Likert, R. (1997) **New Patterns of Management**, New York: McGraw- Hill Book Co., P.3.

Palmer, I & Hardy, C. (2000) **Thinking about management**, SAGE publication London, pp., 103-106.

Strewick, J. (2000) **An Introduction to Human Resource Management**, Oxford: Butterworth Heinemann, PP. 129-132.

Testani, M. (2006) **Fast cycle production-Lean and Agile Management**, www.artcle-agilemanufacturing.com.2006

Urwick, L. (1983) **The Elements of Administration**, New York: Harper and Brothers, p.49.

Wade, R. (1992) East Asia's Economic success: Conflicting perspectives, partial Insights, shaky evidence, **Work politics**, Vol. 44, no. 2, pp. 11-50.

Yukle, G. (1998) **Leadership in Organizations**. 4thed., Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall, PP. 123.

ملحق (١)

استمارة الاستقصاء المقدمة إلى السادة العاملين بوزارة التجارة و الصناعة

١- أنشأت وزارة التجارة والصناعة حديثاً مركزاً لتحديث الصناعة ولتحقيق البرنامج الشامل للنهوض بالصناعة المصرية، هل قام هذا المركز بدوره؟

نعم لا

٢- هل قام مركز تحديث الصناعة بوضع سياسة صناعية جديدة؟

نعم لا

٣- إذا كانت الإجابة بنعم، من فضلك حدد مهام المركز (يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

أ- القطاعات ذات الأولوية على أساس المزايا التنافسية لكل قطاع في ظل تنافس عالمي.

ب- تحديث الوحدات الإنتاجية لرفع كفاءتها الإنتاجية.

ج- إقامة وحدات إنتاجية جديدة.

د- تحديد خطة تأشيرية للصناعة المصرية تقوم على أساس الصناعات ذات الأولوية والتي تحتاجها

البلاد للسوق المحلي.

هـ- أخرى من وجهة نظرك.

٤- هل يساهم مركز تحديث الصناعة في تحقيق طفرة في الصادرات الصناعية؟

نعم لا

٥- من وجهة نظرك، هل يساهم مركز تحديث الصناعة في بناء هرم الصناعات المصرية من خلال

وضع إستراتيجية مستقبلية للصناعة؟

لا

 نعم

٦- يقوم مركز تحديث الصناعة على التأكد من توافر الشروط المطلوبة لتحقيق التنمية الصناعية

والوصول إلى إمكاناتها التنافسية، هل يعد ذلك كافياً؟

لا

 نعم

٧- هل يساهم المركز في تحديث الإطار القانوني والمؤسسي اللازم للوصول إلى بيئة أعمال مشجعة

وتعمل بكفاءة في الصناعة؟

لا

 نعم

٨- في إطار الدور التوجيهي لوزارة التجارة والصناعة في تحديث قطاع الصناعة المصرية، ما هي

طبيعة الدور التوجيهي لمركز تحديث الصناعة؟

.....
.....

٩- ما هي أهم النتائج المترتبة على إنشاء مركز تحديث الصناعة في الحالة المصرية؟

.....
.....

المحور الأول: محور المدخلات والمشكلات:

١٠- هل هناك مدخلات من وزارة التجارة والصناعة لمركز تحديث الصناعة؟

لا

نعم

١١- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) ما هي أنواع المدخلات من وزارة التجارة والصناعة لمركز تحديث

الصناعة؟

.....
.....

١٢- هل توجد تعليمات يتلقاها مركز تحديث الصناعة من وزارة التجارة والصناعة؟

لا

نعم

١٣- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) ما هي أنواع التعليمات التي يتلقاها مركز تحديث الصناعة من وزارة

التجارة والصناعة؟

.....
.....

١٤- هل وضعت هذه التعليمات محل تطبيق من مركز تحديث الصناعة أم لا؟

لا

نعم

١٥ - هل هناك مشكلات فى التعامل بين مركز تحديث الصناعة ووزارة التجارة والصناعة؟

لا

نعم

١٦ - إذا كانت الإجابة بـ (نعم) ، ما هى هذه المشكلات؟

.....
.....

١٧ - ما هى مشاكل مركز تحديث الصناعة فى التطبيق من ناحية التشريعات أو القرارات أو

التعليمات؟

.....
.....

المحور الثانى: مشاركة مركز تحديث الصناعة فى المدخلات ونوع المشاركة:

١٨ - فى إطار الدور التوجيهى لوزارة التجارة والصناعة، قامت الوزارة بوضع برنامج شامل لتحديث

الصناعة، هل يعد هذا البرنامج كافياً لتطوير الصناعة؟

لا

نعم

١٩ - إذا كانت الإجابة بـ لا فلماذا؟

٢٠- من وجهة نظرك، حدد أولوية الأهداف التي يقوم عليها برنامج تحديث الصناعة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظركم:

العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
- تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتنمية الموارد البشرية.			
- وضع نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات، حاسبات آلية، نظم اتصالات إلكترونية).			
- تطوير نظم وآليات التسويق والعناية بخدمة العملاء وخلق مناخ تجارى مناسب لفاعلية أفضل.			
- تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالمواصفات العالمية للجودة من خلال رفع المهارات التكنولوجية المصرية إلى المقاييس الدولية.			
- إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الإندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة فى التكنولوجيا المتطورة.			
- خلق فرص جديدة للاستثمار وتشجيع النمو الصناعى والتنمية من خلال تشجيع الشراكة القوية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى السوق العالمى.			
- تحسين المناخ التشريعى والتنظيمى والإدارى المؤثر على مناخ الأعمال.			

- تحسين أداء القوى العاملة، وتوفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق متطلبات الخطة الإستراتيجية.

٢١- هل يشارك مركز تحديث الصناعة فى المدخلات وما هو نوع المشاركة؟

لا

نعم

٢٢- هل يتم الرد من وزارة التجارة والصناعة فى شكل قرارات أو تعليمات أو حلول للمشاكل التى تعرض للمشاكل؟

لا

نعم

المحور الثالث: ترجمة المعلومات التى تأتى من وزارة التجارة والصناعة لمركز تحديث الصناعة:

٢٣- كيف تترجم هذه المعلومات إلى اتحاد الصناعات؟

.....

٢٤- ما هو الشكل الذى يتم نقل هذه الحلول إلى اتحاد الصناعات؟

.....

٢٥- كيف يستفيد اتحاد الصناعات من هذه المدخلات فى التطبيق؟

.....