

الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)

دراسة تقييمية للأداء والآثار الأولية

إعداد

د/ أحمد السيد محمد الدقن

قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تم نشر هذه الدراسة في المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة دمنهور في يناير ٢٠١٤

## مقدمة

تميزت مصر بإنتاج وفير من القطن العالي الجودة منذ سنين طويلة ؛ مما جعل لها ميزة تنافسية عالية في أسواق الأقطان العالمية وجعلها تأتي في المراكز الأولى على مستوى العالم في إنتاج القطن ؛ ولقد أسهم ذلك الوضع في ازدهار صناعة الغزل والنسيج في مصر وجعل هذا القطاع الغزل والنسيج يتربع على عرش الصناعة المصرية لسنوات طويلة منذ ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين.

غير أنه منذ بداية تسعينيات القرن العشرين ، ومع سوء أداء شركات القطاع العام وما حققته من خسائر، بدأ برنامج عام لخصخصة شركات القطاع العام في مصر، ومن بينها شركات تابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج؛ حيث خصصت شركات بشكل شبه كامل أو أغلب أسهمها مثل شركة النيل لحلج الأقطان والشركة العربية لحلج الأقطان التي بيعت ٩٠% من أسهم كل منهما، بينما تم بيع ٦٣% من أسهم شركة النصر للملابس والمنسوجات، وتم بيع ٦٤,٤% من أسهم الشركة العربية المتحدة للغزل والنسيج، بينما تم بيع شركة المنسوجات الحديثة بوليفارا لمستثمر رئيسي.

وبالرغم من الخصخصة التي شهدتها قطاع الغزل والنسيج، إلا أن هذا القطاع شهد مشكلات خطيرة، خلال النصف من العقد الأول للقرن الحادي والعشرين؛ مما أدى إلى قيام مركز تحديث الصناعة وبرنامج تحديث الصناعة بوزارة الصناعة والتجارة المصرية إلى الاتفاق مع دار الخبرة الاستشارية العالمية GHERZI في منتصف العقد الأول للقرن الحادي والعشرين، لإعداد استراتيجية قومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر ، وبالفعل قامت هذه الدار بإعداد استراتيجية عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ لتطوير هذا القطاع تمتد حتى عام ٢٠٢٠ (GHERZI:2007) .

وبالرغم من مرور سبع سنوات على البدء في تنفيذ هذه الاستراتيجية، إلا أنه يلاحظ عدم تحقيق ملموس وملحوظ في هذا القطاع ؛ مما دفع الحكومة المصرية إلى الإعلان في أواخر عام ٢٠١٣ (المصري اليوم: ٢٦ أكتوبر ٢٠١٣) عن اعتزامها طرح مناقصة عالمية بين بيوت الخبرة العالمية لوضع استراتيجية جديدة لتطوير قطاع الغزل والنسيج المصري؛ الأمر الذي دفع إلى إجراء هذه الورقة البحثية لمعرفة مكان الخل في هذه الاستراتيجية.

## المشكلة البحثية

تكمن المشكلة البحثية في أنه بالرغم من وضع استراتيجية قومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، ومرور سبع سنوات على إعداد هذه الاستراتيجية والبدء في تنفيذها، إلا أن هذا القطاع لم يشهد التطور المنشود، بل يشهد تدهورا ومشكلات وأزمات حادة؛ الأمر الذي دفع الحكومة المصرية إلى الإعلان في نهاية عام ٢٠١٣ وأوائل عام ٢٠١٤ عن اعتزامها طرح مناقصة عالمية بين بيوت الخبرة العالمية لوضع استراتيجية جديدة لتطوير قطاع الغزل والنسيج المصري، مما دفع الباحث إلى إجراء هذه الورقة البحثية لتقييم أداء هذه الاستراتيجية وآثارها الأولية، والوقوف على مكان الخلل ومدى إمكانية الاستمرار فيها.

## أهمية الورقة البحثية وأهدافها

تكمن الأهمية العلمية لهذه الورقة البحثية في محاولة تحليل استراتيجية قومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) باستخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن Balanced-Scorecard ، ونموذج تقييم الأثر impact based evaluation (جمعة:٢٠٠٤) ، وهو أحد النماذج الدولية الذي تستخدمه المؤسسات الدولية؛ للوقوف على أسباب النتائج المتحققة ومكان القوة والضعف في هذه الاستراتيجية.

بينما تكمن الأهمية العملية لهذه الورقة البحثية في محاولة الإسهام في تقديم حلول عملية لمشكلات وأزمات قطاع الغزل والنسيج في مصر.

## تتركز أهداف الورقة البحثية فيما يلي :

- ١- محاولة التوصل إلى مكان القوة والضعف في الأداء المتوازن المنشود للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠).
- ٢- محاولة الوصول إلى العوامل التي أدت إلى إحداث الآثار السلبية للاستراتيجية.
- ٣- محاولة التوصل إلى مدى إمكانية استمرار العمل بالاستراتيجية.

## الدراسات السابقة

صدرت العديد من الدراسات الخاصة بقطاع الغزل والنسيج في مصر ، ودارت هذه الدراسات حول محور أساسي وهو رصد تطور أوضاع قطاع الغزل والنسيج المصري وتحديد مشكلاته ومحاولة توقع مستقبله ، وكان من أبرز هذه الدراسات :

- دراسة د. محمد عبد الغني رمضان وآخرون عن صناعة الغزل والنسيج المصرية بين تسرب العمالة وعزوف الشباب عام ٢٠١٢.
- دراسة بنك التنمية الصناعية والعمال المصري عن سوق صناعة الغزل في مصر عام ٢٠١٠.
- دراسة د.محمد سيد أبو السعود حول أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على صناعة الغزل والنسيج في مصر دراسة قياسية عام ٢٠٠٨ .
- دراسة معهد التخطيط القومي حول السوق المصرية لقطاع للغزل عام ٢٠٠٦ .
- - دراسة آمال ضيف بسيوني يوسف حول القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل اتفاقية الجات بالتطبيق على القطاع الصناعي والتركيز على صناعة الغزل والنسيج ، عام ٢٠٠٦.
- دراسة د. جودة عبد الخالق وآخرين حول الصناعة والتصنيع في مصر الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠١٠، الصادرة عام ٢٠٠٥ .

وبمراجعة هذه الدراسات لوحظ أنها اعتمدت بشكل رئيسي على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد اتفقت هذه الدراسات حول أن قطاع الغزل والنسيج في مصر يعاني من مشكلات كبيرة في ظل الخصخصة ، كما اتفقت هذه الدراسات على ضرورة تدخل الحكومة لدعم هذا القطاع ولدعم قدرته التنافسية ، ولكنها اختلفت حول أشكال تدخل الحكومة وحجم هذا التدخل.

ومع هذه الإسهامات القيمة التي قدمتها هذه الدراسات بتحليل أوضاع قطاع الغزل والنسيج في مصر ورصد المشكلات وأسباب التدهور ، فإن هذه الورقة البحثية تسعى إلى تقديم الجديد وذلك من خلال التركيز على تحليل للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ وفقا لنموذج

بطاقات الأداء المتوازن Balanced-Scorecard، نموذج تقييم الأثر impact based evaluation لمحاولة الوصول إلى مكامن القوة والضعف في الأداء المتوازن المنشود لهذه الاستراتيجية ، وكذلك محاولة التوصل إلى العوامل التي أدت إلى الآثار الأولية السلبية لهذه الاستراتيجية ومدى جدوى الاستمرار فيها.

### تساؤلات البحث

تحاول الورقة البحثية الإجابة عن أربعة تساؤلات رئيسية تتبع بالأساس من نموذج تقييم الأثر impact based evaluation (Stern:2012) ؛ وتستند إلى نموذج بطاقات الأداء المتوازن Balanced-Scorecard ؛ وذلك في محاولة لتحقيق أهداف هذه الورقة، وهي:

١- ما هي مكامن القوة والضعف في الأداء المتوازن والآثار المنشودة للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؟

٢- ما هي العوامل التي أدت إلى إحداث الآثار الأولية السلبية المتحققة لهذه الاستراتيجية؟

٣- ما مدى جدوى الاستمرار في العمل بهذه الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذه التساؤلات الرئيسية تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١- ما مدى كفاءة مدخلات الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)

لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة في النهوض بهذا القطاع؟

٢- ما مدى كفاية وضروية أنشطة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة؟

٣- ما مدى كفاءة مخرجات الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة ؟

٤- ما مدى فعالية نتائج الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة ؟

٥- ما هي الآثار الأولية التي حققتها هذه الاستراتيجية؟

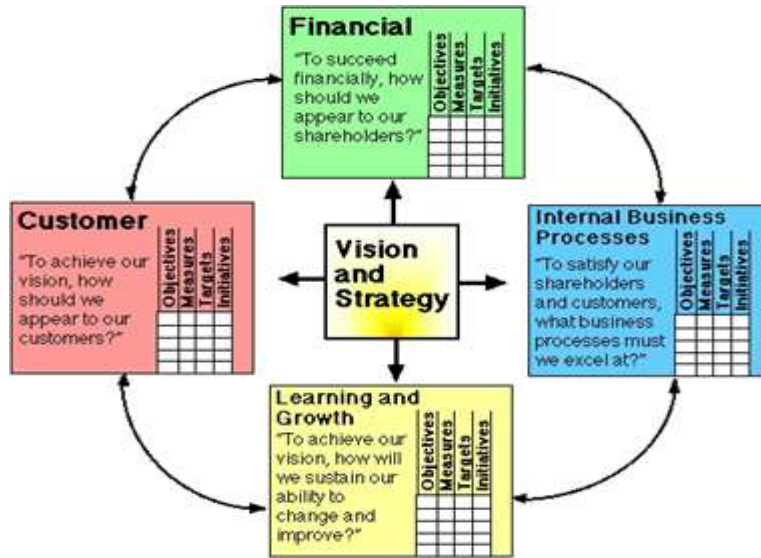
٦- لماذا تحققت هذه الآثار التي أحدثتها الاستراتيجية؟

٧- هل تحتاج هذه الاستراتيجية لتعديلات للاستمرار فيها؟

## منهجية البحث

### ١- نموذج بطاقات الأداء المتوازن Balanced-Scorecard

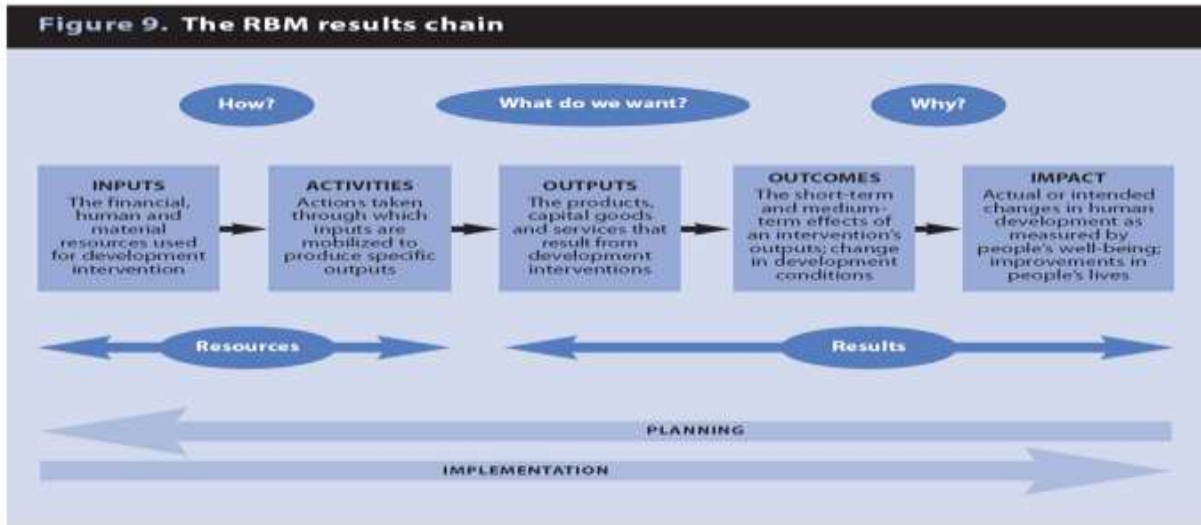
وهو نموذج يقوم على أن الاستراتيجية يجب أن يتم تصميمها وتنفيذها وفقا لبطاقات الأداء المتوازن بين جوانب أربعة: الجوانب المالية من تعظيم العوائد وتقليل التكاليف إلى أقل قدر ممكن، وإرضاء العملاء، والتعلم والنمو للعاملين بما يحقق رضاؤهم، والعمليات الداخلية لتحقيق التفوق المنشود



Source: (Strategy management group, 2014)

### ٢- نموذج تقييم الأثر impact based evaluation

تقوم هذه الورقة البحثية بإجراء تحليل علمي لاستراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ باستخدام نموذج تقييم الأثر impact based evaluation ، وهو نموذج علمي يقوم على متوالية منطقية تستند إلى منهج تحليل النظم وتقول بأن المدخلات ذات الكفاءة العالية تؤدي إلى أنشطة فعالة للاستراتيجية؛ وبالتالي تؤدي إلى مخرجات ذات جودة عالية ؛ مما يقود في النهاية إلى النتائج والآثار المنشودة.



(UN handbook:2009).

- كما يقوم النموذج على تحليل الآثار بشكل عميق، ومن ثم يتم قياس بعض المؤشرات العلمية وهي:
- مدى كفاءة مدخلات الاستراتيجية لتحقيق الآثار المنشودة.
  - مدى كفاية وضرورة أنشطة الاستراتيجية لتحقيق الآثار المنشودة.
  - مدى كفاءة مخرجات الاستراتيجية لتحقيق الآثار المنشودة.
  - مدى فعالية نتائج الاستراتيجية لتحقيق الآثار المنشودة.
  - حجم الآثار الأولية التي حققتها الاستراتيجية وأسباب ماتحقق من آثار وما لم يتحقق من الآثار المنشودة.
  - مدى جدوى استمرار العمل بالاستراتيجية لتحقيق الآثار المنشودة.

#### مصادر البحث

اعتمدت الورقة البحثية بالأساس على تحليل البيانات والمعلومات الواردة بالاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، واعتمدت أيضا على مراجعة الخطة القومية الخمسية خلال فترة ٢٠٠٧-٢٠١٣ لجمهورية مصر العربية وخططها السنوية، كما استندت الورقة البحثية إلى

بيانات منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة ، بالإضافة إلى البيانات والتقارير الرسمية والمعلومات التي أوردتها تصريحات أطراف قطاع الغزل والنسيج في مصر .

### تقسيم الورقة البحثية

تتقسم هذه الورقة البحثية إلى عدة نقاط رئيسية تعمل على الإجابة على التساؤلات البحثية الفرعية والرئيسية ؛ بما يحقق أهداف البحث؛ وذلك وفقا لمؤشرات المنهجية المستخدمة في التحليل؛ وذلك كما يلي:

أولاً: مدخلات الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، ومدى كفاءتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشود في النهوض بهذا القطاع.

ثانياً : أنشطة الاستراتيجية، ومدى كفاءتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.

ثالثاً : مخرجات الاستراتيجية، ومدى كفاءتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.

رابعاً : نتائج الاستراتيجية، ومدى فعاليتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.

خامساً: الآثار الأولية التي حققتها الاستراتيجية وجدوى الاستمرار في هذه الاستراتيجية.

الخاتمة ( نتائج الورقة البحثية والتوصيات)

أولاً: مدخلات استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري لعام ٢٠٢٠ ومدى كفاءتها

لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة في النهوض بهذا القطاع

يتم دراسة هذه المدخلات من مضمون الاستراتيجية وأوضاع الموارد بشرية والمالية؛ النحو التالي:

(١) مضمون الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) ومدى

تكاملها مع الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

أعد بيت الخبرة الاستشاري العالمي GHERZI في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ الاستراتيجية القومية لتنمية

الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) باللغة الإنجليزية لمركز تحديث الصناعة وبرنامج



تحديث الصناعة في مصر، وبمراجعة هذه الاستراتيجية، تقوم هذه الاستراتيجية على المحاور التالية  
:(GHERZI:2007)

١-تحسين المواد الخام والمصنوعات. ٢-إدارة وأداء الشركات.

٣- المهارات والكفاءات. ٤-دخول السوق.

٥-تنمية القطاع. ٦-السياسات الحكومية.

٧-تنمية السوق المحلي.

ولقد كانت أهداف هذه الاستراتيجية، ما يلي:

١-إنشاء مجلس أعلى للصناعات النسيجية يكون لدية السلطة والموارد لتنفيذ الاستراتيجية.

١- توفير القوى العاملة اللازمة لتحقيق التنمية المنشودة لهذا القطاع.

٢- توفير البنية الأساسية اللازمة لتحقيق التنمية المنشودة لهذا القطاع.

٣- إنشاء صندوق ترويج الاستثمار في المنسوجات لتقديم قروض ميسرة في هذا الصدد.

٤- تعزيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

٥- تحديث المصانع الحالية.

٦- تسهيل الوصول إلى المواد الخام بأسعار تنافسية.

٧- توفير الدعم اللوجيستس والوصول إلى الأسواق الخارجية.

٨- إعادة النظر في دو مصانع المنسوجات في القطاع العام، التي وصل عددها إلى ٢٧ مصنع وتقليص

عدد موظفيها؛ وذلك بإعادة تدريبهم وتحويلهم أفراد منهم إلى القطاع الخاص.

ووضعت الاستراتيجية أولويات عددها ٢٥ أولوية لتنفيذها خلال فترة ١٣ عاما حتى ٢٠٢٠، كما وضعت الاستراتيجية خطة عمل لتنفيذ هذه الأولويات، واحدة قصيرة الأمد سنة وستين، وأخرى متوسطة الأمد من ٣-٤ سنوات، والثالثة طويلة الأمد من ٥ سنوات فما فوق.

كما وضعت الاستراتيجية رؤية لزيادة صادرات هذا القطاع من حوالي ١,٢ بليون دولار عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلى ٥ بليون دولار عام ٢٠١٥، ثم إلى ١٠ بليون دولار عام ٢٠٢٠ (Ibid)

ويمكن الخروج مما سبق بالاستنتاجات التالية:

١- اتبعت الاستراتيجية القواعد العلمية من خلال محاورها وأهدافها ورؤيتها وأولوياتها وخطتها المرحلية قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل.

٢- عبرت أهداف الاستراتيجية ومحاور عملها عن الجوانب الأربعة لنموذج بطاقات الأداء المتوازن: النواحي المالية، والعملاء والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية.

٣- عبرت أهداف الاستراتيجية ومحاور عملها عن تحقيق الاثار المنشودة في النهوض بهذا القطاع.

٣- عبرت الاستراتيجية عن الاستمرار في الاتجاه نحو التخصصة ولكن بدرجة أقل عما كان عليه الوضع قبل إعداد الاستراتيجية.

ولكن بمراجعة الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢) وخطط أعوامها الخمس، توصل الباحث إلى عدم وجود أي ذكر لهذه الاستراتيجية في هذه الخطة وخطط أعوامها الخمس، ورغم الحديث عن استراتيجية لقطاع البترول وأخرى لقطاع الكهرباء، وكان يتم الإشارة في هذه الخطة إلى قطاع المنسوجات إشارة سريعة في إطار الحديث عن الصناعة بشكل عام في هذه الخطة.

تبنت خطة التنمية الصناعية في مصر في الخطة الخمسية ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢ السياسات التالية (المرجع السابق): تحفيز الاستثمار الصناعي وزيادة القدرة التنافسية والتصديرية للمنتجات الصناعية من خلال مواصلة مساندة شركات التصدير ، فضلا عن الدعم الموجه لمشروعات الغزل والنسيج ، وتوفير المساندة التمويلية والتأمينية والضامانات اللازمة للصادرات الوطنية ، والتوسع في نطاق الاتفاقيات التجارية

التفضيلية مع التكتلات الاقتصادية ، وتفعيل الاتفاقيات التجارية الحالية مع دول أخرى ، التركيز على حماية الملكية الفكرية للمنتجات المصرية وتسجيل العلامات التجارية بالأسواق العالمية، والتوسع في إنشاء المعارض العامة والمخصصة ومراكز التخزين ومنافذ التوزيع وإقامة حملات ترويجية متكاملة ، وتشجيع إنشاء التسويق إلكتروني والعلامات التجارية ، ودعم شهادات الجودة الشاملة والمطابقة للمواصفات العالمية.

وعلى الرغم من أن إستراتيجية التنمية الصناعية تولي اهتماما بقطاع النسيج ، إلا أنه يلاحظ ما يلي:

- عدم وجود إستراتيجية منفصلة لقطاع الغزل والمنسوجات تتضمن إستراتيجية صناعية زراعية .
- تراجع اهتمام قطاع الغزل والمنسوجات في ترتيب أوليات إستراتيجية التنمية الصناعية في مصر، وذلك على الرغم من المكانة الكبيرة التاريخية لقطاع الغزل والنسيج المصري على مستوى العالم؛ حيث كانت مصر تأتي في قائمة الدول الأولى في إنتاج الغزل والمنسوجات وفي تصديره.
- لم تعبر الإستراتيجية العامة للتنمية الصناعية في مصر عن دفعة كبيرة من الاستثمارات المالية المطلوبة لتطوير قطاع النسيج.

## (٢) أحوال عمال والأوضاع المالية لقطاع النسيج

بلغ عدد العاملين في هذا القطاع ١٠٦٢٤٧ عاملا في ٢٧ مصنعا ، وصلت رواتبهم إلى مليار وربع المليار جنيه في عام ٢٠٠٦ عند وضع الاستراتيجية، وذلك مقابل تسعمائة ألف جنيه عام ٢٠٠٢ (GHERZI:2007).

ولكن يتعين النظر إلى هذه الزيادة في إطار عدد يزيد على مائة ألف عامل وفي إطار ارتفاع معدلات التضخم في مصر في هذه الفترة بشكل كبير؛ مما قد لا يشير إلى تحسن أوضاع العاملين في هذا القطاع؛ وبالفعل لقد شهدت أوضاع عمال الغزل والنسيج إضرابات على تدني أجورهم من أشهرها اعتصام فبراير عام ٢٠٠٧ ؛ حيث اعتصم عمال الغزل في شركتي شبين الكوم وكفر الدوار، واستمر الاعتصام عشرة أيام وانتهى بعد تدخل الرئيس الأسبق حسني مبارك ؛ حيث تقرر زيادة بدل الوجبات الغذائية لجميع العاملين بشركات الغزل والنسيج في قطاع الأعمال العام ، بالإضافة إلى صرف منحة ٢١ يوما بسبب تدني أجورهم

مقارنة بسواهم من العمال ، وتضمن بيان فض الاعتصام إعادة النظر في نظام الحوافز وتعديل لائحة الأجور (الأهرام: ٩ فبراير ٢٠٠٧) .

غير أن الحكومة قدمت حلا تمثل في صندوق إعانة الطوارئ بوزارة القوى العاملة والهجرة، وكذلك الدعم الذي طرحته وزارة المالية ووزارة التجارة والصناعة لقطاع الغزل والنسيج. غير أن الصندوق الذي لجأت له الوزارة للتخفيف من حدة الاحتجاجات العمالية بدا أقل بكثير من أن يتمكن من احتواء الأزمة التي تسببت فيها بالأساس عقود بيع متساهلة مع مستثمرين عرب وأجانب هرب بعضهم بعد أن أغرق الشركات في الديون التي حصل عليها أساساً من البنوك المصرية. أما الدعم الحكومي الذي وعدت به وزارة المالية والتجارة والصناعة، فلم يقو على الاستمرار (اليوم السابع: ٥ مارس ٢٠١٠).

ولكن الأوضاع المالية تشهد اضطرابا من فترة إلى أخرى لدرجة أن عبد الفتاح ابراهيم رئيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر طلب في مذكرة عاجلة للدكتور حازم الببلاوى رئيس مجلس الوزراء ووزيرى الاستثمار والقوى العاملة في مطلع شهر أكتوبر ٢٠١٣، ضرورة توفير السيولة المالية لشركات صناعة الغزل والنسيج لتمتكن من شراء الخامات وصرف أجور العاملين (الاتحاد العام لنقابات عمال مصر: ٢٠١٣ )

وهكذا يمكن القول بأن أوضاع العمال في قطاع الغزل والنسيج المصري وكذلك الأوضاع المالية لهذا القطاع لم تتسم بالكفاءة المطلوبة على نحو خطير؛ وذلك لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة لهذه الاستراتيجية.

## ثانيا: أنشطة تطوير قطاع الغزل والنسيج ومدى كفايتها لتحقيق الأداء المتوازن و الآثار

### المنشودة

شهدت الفترة التي تلت صدور الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، عدة أنشطة من قوانين و قرارات وزارية وغيرها لتطوير القطاع، على النحو التالي:

- صدر القانون ٧٥ لسنة ٢٠٠٧ الخاص بمراقبة أصناف القطن التجارية من كافة أنواع الخلط للأصناف أو الرتب وحفاظاً على خصائص الأقطان المصرية المميزة عالمياً (الباجوري: ٢٠١٠) .

- صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٩١٤ في ٢/٩/٢٠٠٧ بزيادة أسعار الغاز والوقود وهذا القرار لم يشمل الصناعات النسيجية والملابس والصناعات «كثيفة الاستهلاك للطاقة» نظراً لطبيعتها وكثافتها العمالية ثم جاء قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٧٩٥ لسنة ٢٠٠٨ بعد ١٠ أشهر من القرار السابق برفع أسعار الغاز لقطاع الصناعة النسيجية ١٠٠% «غاز وكهرباء علي ٣ سنوات» رغم أن قراره الأول أن تكون الزيادة تدريجياً علي ٣ سنوات وبدأت المرحلة الأولى بزيادة ٤٢% ثم فجأة طبقت باقي نسبة الزيادة المقررة (المرشدي: ٢٠٠٨).

- قرر المهندس رشيد محمد رشيد وزير التجارة والصناعة في إبريل ٢٠٠٩ إلغاء الرسوم الوقائية علي واردات الغزل والنسيج واستبدالها بتقديم المساندة المالية المباشرة للمنتجين بعد موافقة وزير المالية علي تخصيص ٣٢٥ مليون جنيه كدعم مباشر لمصانع الغزل والنسيج، علي أن يتم الصرف ابتداء من شهر ابريل الحالي بواقع ٢٧٥ قرشا عن كل كيلو غزل مصنوع من قطن مصري. وكشف الوزير عن مجموعة من الضوابط والشروط التي تم وضعها لضمان وصول المساندة المالية للمصانع وعدم التلاعب مشيراً إلي إنه تم تشكيل لجنة برئاسة رئيس الشركة القابضة للغزل والمنسوجات وتضم في عضويتها رئيس القطاع التنفيذي بمصلحة الضرائب وممثلاً لهيئة التنمية الصناعية بالاشراف علي صرف هذا الدعم حيث ستقوم مصلحة الضرائب بمراجعة الفواتير والمستندات اللازمة للحصول علي الدعم وبشرط أن تكون المنشأة أو المصنع مسجلاً وملتزمًا بأداء الضرائب المستحقة ويتعامل أيضا مع منشآت مسجلة وملتزمة بأداء الضرائب(العالم اليوم: ٨ أبريل ٢٠٠٩).

- تمت التصفية الفعلية للحركة التعاونية الزراعية وظهور السوق السوداء للأسمدة وارتفاع الفائدة التي يفرضها بنك الائتمان على القروض الزراعية ، وإلغاء سعر الضمان ، رفع الحكومة يدها عن عملية تسويق القطن وتسعييره ، بالإضافة إلى صعوبات استلام القطن من المزارعين ، كما أنه في ظل تغييب دور تعاونيات الفلاحين احتكرت شركات القطاع الخاص السوق وشراء الأقطان بأقل الأسعار من الفلاحين لتحقيق أعلى معدل ربحية مما دفع الفلاحين إلى زراعة محاصيل بديلة تعطى ربحية مضمونة وبتكاليف اقل(النسيج العربي: ٢٠٠٩).

- في ظل الأزمة العالمية ولحماية للفلاحين والعمال والصناعة الوطنية ، أعلن المهندس / رشيد محمد رشيد وزير التجارة والصناعة - في فبراير عام ٢٠٠٩ - أن الحكومة وافقت على تقديم دعم مادي للمحالج ومصانع الغزول ويتمثل هذا الدعم في دفع ١٥٠ جنيهاً عن كل قنطار من الإنتاج المحلي بهدف التشجيع على استخدام الأقطان المصرية بدلاً من استيراد غزول الأقطان الأجنبية مؤكداً أن هذا الدعم يصل إلى ٣٠٠ مليون جنيه. وكان يعد هذا الدعم بداية جادة لحل مشكلات أكثر من ٥٠ % من مخزون القطن الذي كان متراكماً في المخازن في عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ ، ولكن يجب الحذر من خطورة تجاهل الحكومة لمشكلة التسويق؛ خاصة أنه نتيجة انخفاض أسعار القطن في عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ امتنع المزارعون عن زراعته(عزي:٢٠٠٩).

- أصدر المهندس رشيد محمد رشيد وزير التجارة والصناعة في ٧ أبريل ٢٠٠٩ ، عدداً من القرارات المهمة التي تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية لقطاع الغزل والمنسوجات منها إنشاء مجلس أعلى للصناعات النسيجية برئاسته وعضوية رؤساء المجالس التصديرية الثلاث للغزل والنسيج والمفروشات والملابس الجاهزة فضلاً عن رئيس غرفة الصناعات النسيجية ورئيس اتحاد مصدري الأقطان بالإسكندرية ورئيس الشركة القابضة للغزل والنسيج و٤ من ذوي الخبرة. حدد القرار اختصاصات المجلس بإدارة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية القومية لصناعة الغزل والنسيج علي المستوى الوطني وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات المحلية والدولية ذات التأثير علي هذه الصناعة واقتراح السياسات المناسبة لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهدافها ووضع مؤشرات الأداء التفصيلي للخطط ومتابعة تنفيذها والتنسيق فيما بين خطط العمل واستخدام الموارد المخصصة للصناعات النسيجية(اليوم السابع: ٧ ابريل ٢٠٠٩). ولكن هذا المجلس لم ينعقد سوى مرة واحدة حتى ديسمبر عام ٢٠١٢ ، وهو الشهر الذي شهد إعلان وزير الصناعة والتجارة الخارجية حينذاك المهندس حاتم صالح الذي أشار إلى أنه سيتم استكمال تشكيل المجلس الأعلى للصناعات النسيجية خلال الفترة القادمة عبر اختيار أربعة من ذوي الخبرة يختارهم وزير الصناعة والتجارة الخارجية ليكتمل قوام عضوية المجلس إلى جانب إصدار قرار بتشكيل الأمانة الفنية للمجلس وتحديد نظام العمل (الأهرام: ٢٦ ديسمبر ٢٠١٢)

- عدم التوافق بين الزراعة والصناعة حيث نشأت حالة من عدم التوافق بين الجودة العالية للإنتاج المحلي للقطن الشعير واحتياجات الصناعة الوطنية التي اتجهت بدورها إلى المنتجات المنخفضة الجودة رخيصة السعر، ويوفر القطن المصري حوالي ١٥% من الاحتياجات الكلية للصناعة الوطنية . حيث تلجأ المغازل المصرية إلى استيراد القطن الشعير الأمريكي (بنك التنمية الصناعية: ٢٠١٠)

- قررت الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس في أكتوبر ٢٠١٠ اتخاذ عدد من الإجراءات الفورية لمواجهة أزمة ارتفاع أسعار الغزول العالمية ؛ مما يهدد بتوقف المصانع المحلية ، ويجعل منتجي الأقمشة في مأزق ، ومن ثم أعلن المهندس محسن الجيلاني رئيس الشركة القابضة عقب اجتماعه مع رؤساء الشركات التابعة أنه تقرر خفض أسعار الغزول المنتجة بشركات الغزل التي يصل إنتاجها إلى نحو ١٠٠ ألف طن سنويا والعودة إلى نظام الحصص والبيع المباشر للمنتجين وفتح أسواق جديدة لاستيراد الأقطان بأسعار مناسبة ، وقال رئيس الشركة أنه تم التعاقد على استيراد ٢٠ ألف قنطار قطن من بوركينا فاسو وبنين تصل شهر يناير القادم ، وأضاف أنه تم خلال الأشهر الماضية خصم الدعم المقرر للغزول المحلية من التكلفة الإنتاجية بهدف نقله للنساجين كمحاولة لتخفيف أزمة ارتفاع أسعار الغزول المستوردة التي تقدر بنحو ١٥٠ ألف طن سنويا (الأهرام: ١١ أكتوبر ٢٠١٠) .

- شهد شهر ديسمبر ٢٠١٢ إعلان وزير الصناعة والتجارة الخارجية حينذاك عن تحديث استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠) لتتواءم مع المتغيرات التي شهدتها مصر في الآونة الأخيرة (الأهرام: ٢٦ ديسمبر ٢٠١٢) .

- كشف المهندس فؤاد عبدالعليم، رئيس الشركة القابضة للغزل والنسيج في أكتوبر ٢٠١٣، عن اجتماع عقده وزير الاستثمار ووزراء التخطيط والمالية والتجارة والصناعة، أسفر عن اتخاذ قرار بطرح مناقصة لتنفيذ خطة هيكلية شركات الغزل والنسيج، بتكلفة مبدئية ٢ مليار جنيه، بعد أن وافق رئيس الوزراء على تعديله (المصري اليوم: ٢٦ أكتوبر ٢٠١٣)؛ الأمر الذي يمكن أن يشير إلى الاتجاه نحو إلغاء استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠) .

ولكن يلاحظ أن أنشطة الحكومة في قطاع الغزل والنسيج افتقدت ما يلي :

- عدم تطبيق نظام الدورات الزراعية الذي يجبر الفلاحين على زراعة السلع الاستراتيجية كالقطن والقمح؛ وهو ما طالب به رئيس حزب الخضر المصري، وعضو مجلس الشورى، اللواء عبد المنعم الأعصر.

- عدم اتخاذ قرار بوقف تصدير القطن للخارج على شاكلة قرار حظر تصدير الإسمنت، أو ما يسمى بمبدأ الإنقاذ بهدف توفير القطن بالسوق المصري(الشرفة:٢٠١٠) .

- شراء الحكومة المحاصيل الاستراتيجية بأسعار زهيدة؛ مما يضطر الفلاحين إلى زراعة محاصيل أعلى قيمة اقتصادية كقصب السكر أو الخضراوات ؛ حيث إن الدعم الحكومي موجه أساساً للمنتج النهائي، بينما يترك محصول القطن الذي تعتمد عليه الصناعة فريسة لأسعار السوق تصيبه الخامات المستوردة في مقتل على حد وصف وزير القوى العاملة السابق أحمد العماوي(المرجع السابق) .

- عدم العمل على تفعيل العديد من محاور الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، مثل تحسين المواد الخام والمصنوعات وإدارة وأداء الشركات والمهارات والكفاءات، وتطوير السياسات الحكومية لتنمية القطاع بالدرجة المنشودة.

- عدم التنسيق بين زراعة وصناعة القطن وهو ما يعني عدم العمل على تحقيق أحد الأهداف لهذه الاستراتيجية وهو التنسيق بين الوزارات المختلفة المرتبطة بالقطن.

- بالنسبة لمدى كفاية أنشطة تطوير قطاع النسيج في مصر ، يمكن القول بأنها لم تكن كافية بشكل كبير لتحقيق الأداء المتوازن المنشود للاستراتيجية بجوانبه الأربعة: النواحي المالية، والعملاء، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، كما أنها هذه الأنشطة لم تكن كافية بدرجة كبيرة لتحقيق الاثار المنشودة لهذه الاستراتيجية في النهوض بهذا القطاع.

- الاتجاه نحو إلغاء الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ وذلك بإعداد استراتيجية جديدة عبر بيوت خبرة عالمية ايضا.



### ثالثاً : مخرجات الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) ومدى كفاءتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.

يتم عرض الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) من خلال عرض وتحليل مجموعة من الجداول والبيانات الإحصائية لتطور إنتاج وصادرات وواردات مصر من القطن والمنسوجات.

#### جدول رقم ١ الدول الأولى في إنتاج القطن عام ٢٠٠٧

الترتيب	الدولة	الإنتاج بالدولار	الإنتاج بالطن
1	الصين	11317077	7623597
2	الهند	6531712	4400000
3	الولايات المتحدة	6207813	4181810
4	باكستان	2942239	1982000
5	البرازيل	2013801	1356570
6	أوزبكستان	1677462	1130000
7	تركيا	1288107	867716
8	اليونان	463157	312000
9	تركستان	460188	310000
10	استراليا	447422	301400
11	سوريا	369635	249000
12	مصر	329554	222000
13	الأرجنتين	252361	170000
14	نيجيريا	228609	154000
15	بوركينافاسو	218367	147100
16	طاجكستان	206342	139000
17	المكسيك	203373	137000
18	كازاخستان	163991	110471
19	تنزانيا	161808	109000
20	بنين	161748	108960

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (FAO)

## جدول رقم ٢ الدول الأولى في إنتاج القطن عام ٢٠٠٨

الترتيب	الدولة	الإنتاج بالدولار	الإنتاج بالطن
1	الصين	11133600	7500000
2	الهند	5621725	3787000
3	الولايات المتحدة	4141996	2790200
4	باكستان	2983804	2010000
5	البرازيل	1953551	1315984
6	أوزبكستان	1820269	1226200
7	تركيا	999055	673000
8	اليونان	430499	290000
9	تركستان	415654	280000
10	سوريا	362213	244000
11	بوركينافاسو	335492	226000
12	نيجيريا	247908	167000
13	مصر	237516	160000
14	الأرجنتين	201889	136000
15	استراليا	197138	132800
16	بنين	186005	125300
17	المكسيك	185560	125000
18	طاحكستان	172941	116500
19	موزنبيق	166606	112232
20	كازاخستان	155870	105000

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (FAO)

## جدول رقم ٣ الدول الأولى في إنتاج القطن عام ٢٠١١

الترتيب	الدولة	الإنتاج بالدولار	الإنتاج بالطن
1	الصين	9416966	6588959
2	الهند	8552356	5984000
3	الولايات المتحدة الأمريكية	4877230	3412550
4	باكستان	3304319	2312000
5	البرازيل	2391539	1673337
6	أوزبكستان	1405479	983400
7	تركيا	1364318	954600
8	استراليا	1205636	843572
9	تركمنستان	471637	330000
10	الأرجنتين	421615	295000
11	اليونان	400177	280000
12	المكسيك	391601	274000
13	مبنمار	253826	177600
14	بوركينافاسو	250110	175000
15	سوريا	216267	151320
16	مالي	211522	148000
17	مصر	195800	137000
18	كازاخستان	168646	118000
19	طاجيكستان	147779	103400
20	نيجيريا	142920	100000

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (FAO)

## جدول رقم ٤ الدول الأولى في إنتاج القطن عام ٢٠١٢

الترتيب	الدولة	قيمة الانتاج بالآلاف دولار	حجم الانتاج بالطن
1	الصين	9775755	6840000
2	الهند	7604794	5321000
3	الولايات المتحدة	5142275	3598000
4	باكستان	3165686	2215000
5	البرازيل	2341183	1638103
6	أوزبكستان	1503522	1052000
7	أستراليا	1391325	973497
8	تركيا	1216252	851000
9	اليونان	524517	367000
10	المكسيك	314424	220000
11	الأرجنتين	300132	210000
12	بوركينافاسو	294416	206000
13	تركمستان	282982	198000
14	مالي	204376	143000
15	مبنمار	190798	133500
16	كازاخستان	187511	131200
17	طاجيكستان	172933	121000
18	بنين	164358	115000
19	مصر	164358	115000
20	ساحل العاج	160093	112016

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (FAO)

أظهر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء تراجع كمية الصادرات من الأقطان المصرية خلال الربع الرابع من الموسم الزراعي ٢٠١٢-٢٠١٣ بنسبة ٣٨,٨ % ليلعب ٩١,٦ ألف قنطار متري مقابل ١٤٩٥ ألف قنطار متري خلال الفترة ذاتها من الموسم السابق عليه. وأوضح الإحصاء - في النشرة الربع سنوية للقطن خلال الربع الرابع للموسم الزراعي من عام ٢٠١٢-٢٠١٣ خلال الفترة من يونيو إلى أغسطس الماضيين - انخفاض كمية الأقطان التي تم حلجها خلال الفترة من يونيو إلى أغسطس من العام الجاري لتسجل ١٩٢ ألف قنطار متري مقابل ٣١٨,٩ ألف قنطار متري خلال الفترة ذاتها من الموسم السابق عليه بنسبة انخفاض قدرها ٩٤% ، وأرجع الجهاز التراجع إلى انخفاض المساحة المنزرعة من القطن لتبلغ ٣٣٣ ألف فدان في الموسم الزراعي ٢٠١٢/٢٠١١ مقابل ٥٢٠ ألف فدان في الموسم الزراعي ٢٠١١/٢٠١٠ بنسبة انخفاض قدرها ٩,٣٥% ، وأضاف أن إجمالي كمية المستهلك من الأقطان المحلية ١٣٨٥ ألف قنطار متري خلال الفترة من يونيو إلى أغسطس الماضيين مقابل ٣٢٦,٥ ألف قنطار متري في الفترة ذاتها من الموسم السابق بنسبة انخفاض بلغت ٦,٥٧%، مرجعا السبب إلى انخفاض كمية الأقطان المحلوجة خلال الموسم. وأشار إلى زيادة إجمالي كمية المستهلك من الأقطان المستوردة خلال الربع الرابع من الموسم الزراعي الماضي ليسجل ١٤١٦ ألف قنطار متري مقابل ٧,٥ ألف قنطار متري في الفترة ذاتها من الموسم السابق عليه بنسبة زيادة قدرها ١٧٨٨% (أبناء الشرق الأوسط: ٢٢ ديسمبر ٢٠١٣).

أوضحت هيئة الرقابة الإدارية في مذكرة توضيحية لها في ديسمبر عام ٢٠١٣ أنه بمراجعة القوائم المالية لشركات الغزل والنسيج تبين أنها تكبدت خسائر مالية بلغ متوسطها مليار جنيه سنويا على مدار السنوات الخمس السابقة، وجاء بالمذكرة أيضا أن تلك الشركات حققت متوسط معدلات إنتاج بلغ نسبة ٧١% من المستهدف في الإنتاج، وأضحت المذكرة أيضا زيادة حجم المخزون الراكد من الإنتاج وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، حيث بلغت قيمته ٣٠٨ ملايين جنيه (الشعب: ١٥ ديسمبر ٢٠١٣).

من خلال مراجعة الجداول والاحصائيات السابقة ، يتضح ما يلي:

- ١- تراجع حجم إنتاج مصر من ٢٢٢٠٠٠ طن عام ٢٠٠٧؛ أي عند بدء تنفيذ الاستراتيجية القومية لتمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) إلى ١١٥ ألف طن عام ٢٠١٢.

٢- خسائر مالية لشركات النسيج الحكومية بمتوسط سنوي مليار جنيه.

٣- ركود في إنتاج شركات النسيج الحكومية؛ حيث تزايد إقبال السوق المصري على القطن المستورد؛ نتيجة لتراجع المساحة المزروعة من الأقطان ولعدم التنسيق بين زراعة القطن واحتياجات الصناعة المصرية إلى القطن رخيص الثمن الذي تجده في المستورد.

٤- يمكن بالضعف الشديد لكفاءة مخرجات الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية (٢٠٠٧-٢٠٢٠) في تحقيق الأداء المتوازن المنشود للاستراتيجية والآثار المنشودة لهذه الاستراتيجية في النهوض بالقطاع.

**رابعا : نتائج الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)**

**ومدى فعاليتها لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.**

بمراجعة الأنشطة السابقة للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، وبمراجعة المخرجات السابقة لهذه الاستراتيجية، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١- عدم تحقيق رضا العملاء بدرجة كبيرة، وهو أحد الجوانب الأربعة للأداء المتوازن؛ ويستنتج ذلك من اتجاه قطاع المنسوجات المصرية إلى استيراد القطن الرخيص ذو الجودة المتوسطة؛ وهو ما يرجع إلى عدم التنسيق بين زراعة وصناعة القطن، برغم أنه كان ضمن أهداف استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠).

٢- عدم تحقيق رضا العاملين في قطاع الغزل والنسيج الحكومي بدرجة كبيرة، وهو الجانب الثاني الجوانب الأربعة للأداء المتوازن الخاص بالتعلم والنمو للقدرات البشرية؛ ويستنتج ذلك من الاحتجاجات والإضرابات المتتالية التي شهدتها القطاع من جانب العاملين فيه.

٣- عدم تحقيق الجوانب المالية من تعظيم العوائد وتقليل التكاليف بدرجة كبيرة، وهو الجانب الثالث من الجوانب الأربعة للأداء المتوازن؛ ويستنتج ذلك من الخسائر المالية لشركات الغزل والنسيج وبالبلغه حوالي مليار جنيه (المشار إليها سابقا في المخرجات)

٤- عدم تحقيق العمليات الداخلية تراجع حجم الانتاج وزيادة المخزون الراكد من الانتاج والمشار إليها سابقا في المخرجات.

٥- وبذلك يمكن القول بالضعف الشديد لفعالية نتائج الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) لتحقيق الأداء المتوازن للاستراتيجية بجوانبه الأربعة المشار إليها ، وكذلك لتحقيق الآثار المنشودة لهذه الاستراتيجية في النهوض بهذا القطاع.

**خامسا: الآثار الأولية للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) وجدوى الاستمرار في هذه الاستراتيجية.**

بالنسبة للآثار للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)، فيمكن استنتاجها من المخرجات والنتائج السابقة لهذه الاستراتيجية، كما يلي:

١- تدهور جودة رتب القطن المصري بسبب قصور البحث العلمي، وتراجع وعدم إقبال الزراع علي دورة القطن، نتيجة تدني صافي العائد المحقق منه، وتذبذب المساحة المزروعة من القطن.

٢- تراجع مكانة مصر على مستوى الدول المنتجة في العالم من المركز ١٢ عام ٢٠٠٧ ؛ أي عند بدء تنفيذ الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) إلى المركز ١٣ عام ٢٠٠٨، ثم إلى المركز ١٧ عام ٢٠١١ ، ثم إلى المركز ١٩ عام ٢٠١٢ .

٣- تدهور أوضاع مصانع النسيج وأوضاع العاملين المالية على درجة كبيرة.

٤- تأثر القطاع الصناعي في مصر من خلال وصول صناعة النسيج إلى حافة الانهيار.

٥- حرمان الاقتصاد المصري من ميزة تنافسية كان يتمتع بها في قطاع النسيج كثيف العمالة؛ مما يسهم في تدهوره من خلال تراجع انتاج القطن وزيادة واردات القطن وزيادة البطالة.

ويمكن إرجاع هذه الآثار السلبية للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) إلى عوامل تتعلق بضعف كفاءة المدخلات المالية والبشرية بدرجة كبيرة لتحقيق

الأداء المتوازن والآثار المنشودة المشار إليها سابقا، وعدم كفاية الأنشطة لتحقيق هذا الأداء وهذه الآثار على نحو كبير، وعدم كفاءة المخرجات لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة بدرجة كبيرة، والضعف الشديد لفعالية نتائج الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة.

ولكن الأمر هذه الآثار السلبية لا تعود إلى مضمون الاستراتيجية ومحاور عملها التي قد تتطلب تعديلا بسيطا، في الهدف الخاص بإعادة تأهيل العمالة في المصانع الحكومية وتحويل جزء كبير منها للقطاع الخاص؛ بحيث يتم إعادة تأهيلها والاستفادة بها في تنمية قطاع الغزل والنسيج المصري؛ مما يمكن أن يشير إلى إمكانية الاستمرار في هذه الاستراتيجية مع إجراء هذا التعديل، بشرط العمل على تحسين كفاءة المدخلات المالية والبشرية وإدماج هذه الاستراتيجية ضمن الخطة الخمسية القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على زيادة الأنشطة لتفعيل محاور عمل الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وذلك بالطبع مع إجراء تعديلات في الجداول الزمنية الموضوعة لإعادة بدأ التنفيذ في عام ٢٠١٤.

## الخاتمة

### نتائج وتوصيات الورقة البحثية

باستخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن نموذج بطاقات الأداء المتوازن Balanced-Scorecard ونموذج تقويم الأثر impact based evaluation ؛ قام الباحث بإجراء هذه الورقة البحثية لتحليل ودراسة الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ للوصول إلى مكان القوة والضعف في الأداء المتوازن المنشود لهذه الاستراتيجية والعوامل التي أدت إلى الآثار الأولية السلبية لهذه الاستراتيجية وجدوى الاستمرار في هذه الاستراتيجية. ولقد توصلت الورقة البحثية إلى عدة نتائج وتوصيات، على النحو التالي:



## نتائج الورقة البحثية:

١- عدم كفاءة مدخلات الاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) بدرجة كبيرة لتحقيق الأداء المتوازن ( الجوانب المالية- رضا العملاء- التعلم والنمو ورضا العاملين - العمليات الداخلية) والآثار المنشودة في النهوض بالقطاع؛ من حيث: عدم إدماج هذه الاستراتيجية في الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضعف الموارد المالية المخصصة وضعف أحوال وكفاءة الموارد البشرية، كما هو موضح في متن الورقة البحثية.

٢- عدم كفاية الأنشطة المنفذة لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة للاستراتيجية، وذلك على نحو كبير؛ من حيث عدم العمل على تفعيل محاور عمل الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما هو موضح في متن الورقة البحثية.

٣- الضعف الشديد لكفاءة مخرجات الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن والآثار المنشودة؛ من حيث انخفاض الانتاج وتزايد الراكد منه والخسائر المالية، كما هو موضح في متن الورقة البحثية.

٤- الضعف الشديد لفعالية نتائج الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن بجوانبه الربعة المشار إليها وفي تحقيق الآثار المنشودة في النهوض بالقطاع.

٥- آثار شديدة السلبية من تدهور جودة القطن المصري وتذبذب المساحة المزروعة وتدهور مكانة مصر بين الدول الكبرى المنتجة للقطن، وتدهور أوضاع مصانع النسيج والعاملين فيها بدرجة كبيرة جدا، وتأثر القطاع الصناعي في مصر بشدة من جراء وصول صناعة النسيج إلى حافة الانهيار، وحرمان الاقتصاد المصري من ميزة تنافسية كان يتمتع بها في هذه الصناعة كثيفة العمالة؛ بما قد يسهم في تدهور الاقتصاد من خلال تراجع انتاج القطن وزيادة الواردات وزيادة البطالة.

٦- تعود هذه الآثار السلبية الشديدة للاستراتيجية القومية لتنمية الصناعات النسيجية في مصر (٢٠٠٧-٢٠٢٠) بالأساس إلى العوامل السابقة من عدم كفاءة المدخلات بدرجة كبيرة، وعدم كفاية الأنشطة على نحو كبير، والضعف الشديد لكفاءة المخرجات، والضعف الشديد لفعالية النتائج، وليس لمضمون الاستراتيجية.

٧- يمكن أن تمثل الاستعانة ببيوت خبرة عالمية مرة أخرى لصياغة استراتيجية جديدة لتطوير قطاع والنسيج المصري إهدارا للمال العام وإعادة إهدار لثروة مصر من علمائها الأجلاء المتخصصين.

## التوصيات

١- يمكن الاستمرار في استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ ولكن مع تعديل هدف إعادة تأهيل العمالة في المصانع الحكومية وتحويل جزء منها إلى القطاع الخاص؛ بحيث يتم الاستفادة بهذه العمالة في توسيع المصانع الحكومية وزيادة إنتاجها، مع تعديل مواعيدها ليتم إعادة البدء من عام ٢٠١٤.

٢- يمكن الاستمرار في استراتيجية تطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ ولكن بعد عرضها أيضا على خبراء مصريين متخصصين لإجراء مراجعة عليها.

٣- يمكن الاستمرار في هذه الاستراتيجية لتطوير قطاع الغزل والنسيج المصري (٢٠٠٧-٢٠٢٠)؛ بشرط إدماج هذه الاستراتيجية في الخطة الخمسية القومية للدولة.

٤- يمكن الاستمرار في هذه الاستراتيجية بشرط تحسين أحوال العاملين في هذا القطاع المادية والفنية وزيادة الاستثمارات المالية.

٥- يمكن الاستمرار في هذه الاستراتيجية بشرط العمل على تفعيل محاور الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وخاصة التنسيق بين الوزارات بشكل عام وبين وزارتي الزراعة والصناعة في زراعة أنواع القطن المصري المطلوب للصناعة، وكذلك تفعيل المجلس الأعلى للصناعات النسيجية ومنحه السلطة والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

٦- الاستفادة من تجربة ماليزيا في التركيز على البحث العلمي لتنمية القطن وتحسين إنتاجية الفدان وزيادة المساحة المزروعة بالقطن ، مع التركيز على التعليم الفني لتنمية القوى البشرية في قطاع النسيج بدرجة أكبر من التدريب.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- أبو السعود، د. محمد سيد ، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على صناعة الغزل والنسيج في مصر: دراسة قياسية ، مجلة بحوث الإدارة، العدد الرابع لعام ٢٠٠٨ (القاهرة: مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٨).
- ٢- إصمامة، علاء فوزي علي ، تحديث الصناعة المصرية في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة مع التطبيق على قطاع الصناعات النسيجية ، رسالة ماجستير في الاقتصاد (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية بجامعة الدول العربية، ٢٠٠٦).
- ٣- الباجوري ، محمود -رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للتحكيم واختبارات القطن ، <http://www.egyptcotton-catgo.org/> ، أكتوبر ٢٠١٠
- ٤- الخطة الخمسية السادسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) - العام الأول ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ( القاهرة : وزارة التنمية الاقتصادية ، ٢٠٠٧)
- ٥- الخطة الخمسية السادسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) - العام الثاني ٢٠٠٨/٢٠٠٩ ( القاهرة : وزارة التنمية الاقتصادية ، ٢٠٠٨)
- ٦- الخطة الخمسية السادسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) - العام الثالث ٢٠٠٩/٢٠١٠ ( القاهرة : وزارة التنمية الاقتصادية ، ٢٠٠٩)
- ٧- الخطة الخمسية السادسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) - العام الرابع ٢٠١٠/٢٠١١ ( القاهرة : وزارة التنمية الاقتصادية ، ٢٠١٠)
- ٨- الخطة الخمسية السادسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) - العام الخامس ٢٠١١/٢٠١٢ ( القاهرة : وزارة التخطيط، ٢٠١١)

- ٩- السوق المصرية للغزول ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ، رقم ١٩٥ (القاهرة: معهد التخطيط القومي عام ٢٠٠٦) .
- ١٠- المرشدي، محمد-نائب رئيس غرفة الصناعات النسيجية في ندوة المصري اليوم حول المشاكل الجديدة لصناعة الغزل والنسيج في مصر، صحيفة المصري اليوم في ٢٨/٩/٢٠٠٨
- ١١-تقرير صادر عن وكالة أنباء الشرق الأوسط في ٢٢ ديسمبر ٢٠١٣ .
- ١٢-جمعة ، سلوى شعراوي، محاضرات في مقرر تحليل السياسات العامة بالسنة التمهيديّة لدرجة الدكتوراه في الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية -جامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠٠٣/٢٠٠٤
- ١٣-دراسة عن سوق صناعة غزل القطن في مصر ( القاهرة: بنك التنمية الصناعية والعمال المصري، ٢٠١٠) .
- ١٤-رجائي، غادة ، تقرير عن أحوال عمال الغزل والنسيج والملابس الجاهزة( القاهرة: مركز الأرض لحقوق الإنسان، ٢٠٠٨) ، <http://212.12.226.70/104/social12-08.htm> ،
- ١٥-رمضان، د. محمد عبد الغني رمضان وآخرون، صناعة الغزل والنسيج بين تسرب العمالة وعزوف الشباب ( القاهرة: مركز معلومات مجلس الوزراء، ٢٠١٢) .
- ١٦-شركات النسيج مهددة بالتوقف ، موقع الاتحاد العام لنقابات عمال مصر على الانترنت، <http://etufegypt.com/archives/15799> ، 8 أكتوبر ٢٠١٣ .
- ١٧-صحيفة الأهرام في ٢٦ ديسمبر ٢٠١٢ و ١١ أكتوبر ٢٠١٠ و ٩ فبراير ٢٠٠٧ .
- ١٨-صحيفة الشعب في ١٥ ديسمبر ٢٠١٣ .
- ١٩-صحيفة العالم اليوم في ٨ أبريل ٢٠٠٩
- ٢٠-صحيفة المصري اليوم في ٢٦ أكتوبر ٢٠١٣ .

- ٢١-صحيفة اليوم السابع في ٧ أبريل ٢٠٠٩ و ٥ مارس ٢٠١٠.
- ٢٢-صناعة النسيج في مصر: المصانع الكبرى تلبى شروط التصدير والصغيرة تتراجع، موقع الشرفة في ٢ أكتوبر ٢٠١٠ ، <http://www.al-shorfa.com/cocoon>
- ٢٣-عبد الخالق، جودة وآخرون، الصناعة والتصنيع في مصر الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠ (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ٢٠٠٥ )
- ٢٤-عزي، عادل حسين رئيس مجلس إدارة اللجنة العامة لتنظيم تجارة القطن الداخلية ، صحيفة الجمهورية في ١٦/٢/٢٠٠٩.
- ٢٥-مشكلات صناعة النسيج والملابس الجاهزة في الوطن العربي ، موقع النسيج العربي عربي تكس على الانترنت، <http://www.arabytex.com/forum/showthread>، ٢٠٠٩.
- ٢٦-يوسف، آمال ضيف بسيوني ، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل اتفاقية الجات دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي مع التركيز على صناعة الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه في الاقتصاد (بورسعيد : كلية التجارة بجامعة قناة السويس ، ٢٠٠٦ )

### ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- 29- Balanced Scorecard Basics, Balanced Scorecard Institute , Strategy management group , www. balancedscorecard.org, 2014. /Resources/About the Balanced Scorecard/tabid/55/Default.aspx.
- 30- GHERZI ,Vision 2020, Egypt Textile National Strategy, prepared for Industrial Modernization Center- Cairo, Egypt, Prepared by GHERZI, April 2007.
- 31-Stern, Elliot and others, Broadening the range of design and methods for impact evaluations, Department for International Development, UK, Working paper 38, April 2012, <http://r4d.dfid.gov.uk/pdf>
- 32-Top production-Cotton lint-2007,<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- 33-Top production-Cotton lint-2008,<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

34-Top production-Cotton lint-2011,<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

35-Top production-Cotton lint-2012,<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

36- UN handbook on planning, monitoring and evaluation for development results  
(New York: UNDP, 2009)