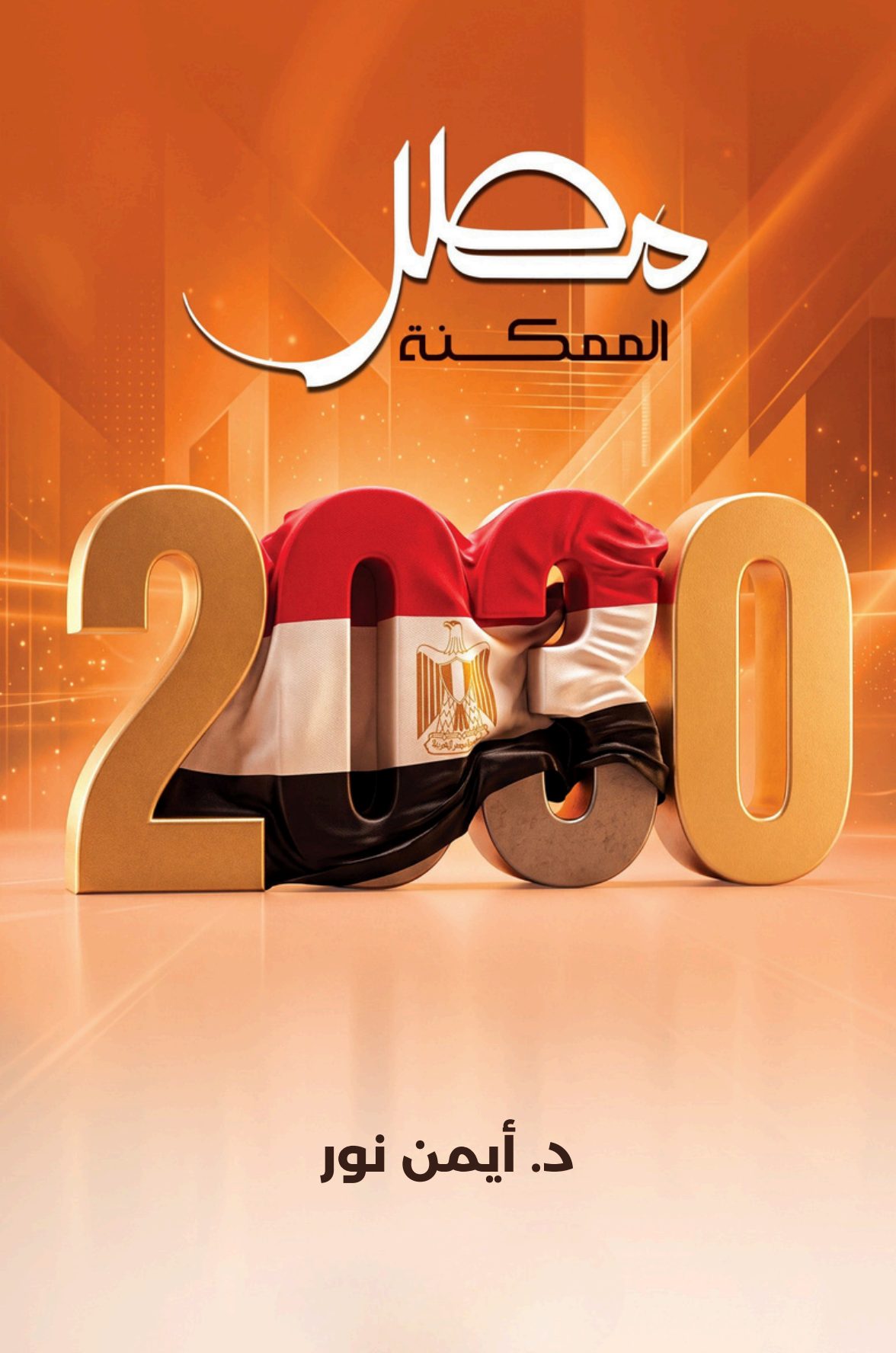
مصر الممكنة 2030



د. أيمن نور

مصر الممكنة

2030

مصر الممكنة

2030

د. أيمن نور

تاسك للنشر
2026

TASQ

+213 784 02 93 44 contact@tas-q.com https://tas-q.com

حقوق النشر © TASQ 2026
جميع الحقوق محفوظة

ردمك (ISBN)	978-1-291-58811-8
عنوان الكتاب	مصر الممكنة 2030
تأليف	د. أيمن نور
الطبعة	الأولى
سنة النشر	2026
مكان النشر	الولايات المتحدة

الآراء والأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي المؤلف وحده، ولا تعكس بالضرورة رأي الناشر.
جميع الحقوق محفوظة للمؤلف والناشر. لا يجوز نسخ أي جزء من هذا الكتاب أو تخزينه في أي نظام لاسترجاع المعلومات أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة سواء إلكترونية أو ميكانيكية أو عبر التصوير الضوئي أو أي طريقة أخرى، دون إذن خطي مسبق من الناشر.



إهداء

في الذكرى الثلاثين بعد المائة لرحيل عبد الله النديم... أهدي كتابي هذا إلى «زعيم المنفيين»، خطيب الثورة العرابية صاحب الكلمة التي طاردتها السلطة، فاختفى سنوات، ثم حمل غربته إلى المنافي، حتى انتهت رحلته هنا في إسطنبول.

..خمسة عشر عاما قضاها النديم بين الاختفاء والمنفى، عرف فيها الوحدة والمرض وشظف العيش، وظل الوطن، رغم المسافات، يسكنه .

..وفي أكتوبر ١٨٩٦، مات في إسطنبول وحيداً، وبقي جسده هنا، في مقبرة يحيى أفندي في بشكتاش، بينما حلقت كلماته إلى مصر، كأن المنفى يحتفظ بالجسد، ولم يستطع أن يحتفظ بالفكرة.

الإنسان قد يُنفى عن وطنه، لكن الوطن لا يُنفى من الإنسان.

..أهدي كتابي، لكل من أحب مصر دون أن يشترط عليها أن تكون كاملة كي يحبها.

إلى من غضب عليها خوفا عليها، وعارض حكامها حبا فيها، ولم يخلط يوما بين الوطن والسلطة.

..إلى من بقوا فيها، ومن أبعدتهم عنها المنافي، فحملوها معهم وطنا لا يحتاج إلى جواز سفر.

..إلى شباب لم يحصلوا بعد على مصر التي يستحقونها، إلى كل من آمن أن مصر أكبر من حاكم، وأبقى من نظام، وأوسع من حزب، وأغلى من أن يحتكرها أحد.

..من منفى إلى منفى...

ومن جيل إلى جيل...

ومن حلم لم يكتمل،

إلى حلم نرفض أن يموت.

..إلى كل من أحب مصر كما هي، وحلم بها كما ينبغي أن تكون.

فمصر المُستحقة... هي مصر الممكنة.

..مقدمة..

« ``لأن الوطن الذي نستحقه... ليس مستحيلا`` »

◆ هذا الكتاب ليس وعدا انتخابيا مؤجلا، ولا برنامجا يطلب من الناس أن يصدقوه قبل أن يختبروه، ولا تمرينا في المعارضة من أجل المعارضة. هو محاولة امتدت على صفحات كثيرة، وفي سنوات مختلفة، للإجابة عن سؤال واحد ظل يطاردني كلما نظرت إلى مصر بما هي عليه، ثم أغمضت عيني قليلا لأراها كما تستحق أن تكون: هل ما زالت مصر الممكنة... ممكنة؟

◆ وأجيب، بعد كل ما مر بنا ومررنا به: نعم. ربما أصبحت الطريق أصعب، والكلفة أكبر، والوقت أضيق، لكن الممكن لم يتحول إلى مستحيل. فالأوطان لا تفقد فرصتها في المستقبل لأنها أخطأت، وإنما تفقدها حين تصر على الخطأ، ولا تنهزم لأنها تعثرت، وإنما حين تقنع نفسها بأن النهوض صار مستحيلا.

◆ بين مصر التي نعيشها، ومصر التي نستحقها، مسافة لا تختصرها الخطب، ولا تعبرها الأمنيات، ولا تكفي لقطعها ثورة غضب أو قرار فوقي أو مشروع ضخم تلمع واجهته بينما تتآكل أساساته. هذه المسافة اسمها السياسة بمعناها النبيل: أن نعرف أين نقف، ولماذا وصلنا إلى هنا، وإلى أين نريد أن نذهب، ومن يدفع كلفة الطريق، ومن يجني ثماره.

◆ لهذا لم أكتب **«مصر الممكنة ٢٠٣٠»** باعتبارها كتابا في نقد السلطة، رغم أن نقد السلطة واجب حين تخطئ. ولم أكتبها دفاعا

عن المعارضة، رغم أن الدفاع عن حقها في الوجود جزء من الدفاع عن حق المجتمع في الاختيار. كتبتها دفاعا عن فكرة أوسع: أن مصر أكبر من حكوماتها، وأبقى من حكامها، وأغنى من أخطائهم، وأن المستقبل لا ينبغي أن يكون رهينة لمن يحكم اليوم، ولا انتقاما ممن حكم بالأمس.

◆ كثيرا ما يقال إن المعارضة تجيد وصف المرض ولا تقدم الدواء، وإنها تعرف كيف تقول «لا» ولا تعرف ماذا تقول بعد ذلك. وقد يكون في تاريخ بعض المعارضات، هنا أو في غير مصر، ما يمنح هذا الاتهام بعض ظلاله. لكن تحويله إلى قاعدة هو في ذاته نوع من الهروب من مناقشة البدائل. وهذه الصفحات كلها هي ردي على هذا الادعاء.

◆ فالمعارضة الجادة ليست مهنة احتجاج، بل مسؤولية اقتراح. وليست خصومة مع الدولة، بل اختلافا حول الطريق الذي يجعل الدولة أقوى والمواطن أحر. وهي لا تكتسب مشروعيتها فقط من قدرتها على كشف الخطأ، وإنما من قدرتها أيضا على تصور البديل، وحساب كلفته، وترتيب أولوياته، والاعتراف بصعوباته.

◆ لهذا حاولت في هذا الكتاب ألا أقف طويلا أمام السؤال: من أخطأ؟ إلا بالقدر الذي يساعدنا على الإجابة عن السؤال الأهم: ماذا نفعل الآن؟

◆ من أزمة الديمقراطية إلى بناء دولة القانون، ومن علاقة المؤسسة العسكرية بالسياسة والاقتصاد إلى ضرورة استعادة التوازن بين مؤسسات الدولة، ومن الاقتصاد المثقل بالدين إلى اقتصاد الإنتاج والمنافسة، ومن وثيقة ملكية الدولة إلى السؤال الأوسع عن حدود الدولة في السوق وحدود السوق في الدولة، ومن العدالة الاجتماعية

إلى عدالة الفرص، ومن الصحة والتعليم إلى الثقافة والإعلام، ومن الزراعة والغذاء إلى الماء والنيل، ومن النقل والعمران إلى حق الأقاليم والأطراف في التنمية، ومن الرياضة والقوة الناعمة إلى السياسة الخارجية والأمن القومي... ظل السؤال واحدا: كيف نستعيد الإنسان باعتباره غاية الدولة، لا مجرد رقم في دفاترها؟

◆ ففي مصر الممكنة لا تكون الديمقراطية زينة دستورية، ولا صندوقا يظهر كل عدة سنوات ثم يختفي المجتمع من المشهد. الديمقراطية هنا هي طريقة في إدارة الاختلاف، وضمانة ضد احتكار القرار، وآلية لتصحيح الخطأ قبل أن يتحول الخطأ إلى سياسة، والسياسة إلى مصير.

◆ وفي مصر الممكنة لا يكون الجيش خصما ولا منافسا ولا حزبا سياسيا، بل مؤسسة وطنية كبرى، تزداد قوة كلما ابتعدت عن صراعات السياسة وتقلبات السوق، وتزداد مكانة كلما تفرغت للمهمة التي لا يستطيع أحد غيرها القيام بها: حماية الوطن وحدوده وأمنه القومي.

◆ وفي مصر الممكنة لا تقاس قوة الاقتصاد بعدد الأبراج التي ارتفعت، ولا بطول الطرق وحده، ولا بحجم الأموال التي اقترضناها، بل بما ينتجه المصري، وما يصدره، وما يتعلمه، وما يدخره، وما يستطيع أن يحلم به دون أن يتحول حلمه إلى طلب تأشيرة للهجرة.

◆ الاقتصاد الذي نريده ليس اقتصاد دولة تنسحب من مسؤولياتها الاجتماعية، ولا دولة تزاحم مواطنيها في كل متجر ومصنع وقطعة أرض. إنه اقتصاد ليبرالي اجتماعي، يحمي المنافسة ولا يحمي الاحتكار، يشجع الاستثمار ولا يبيع القرار الوطني، يصون

الملكية الخاصة ويحمي المال العام، ويعرف أن السوق بلا قانون قد يصبح غابة، وأن الدولة بلا حدود قد تصبح هي الغابة.

◆ لذلك كانت قضية ملكية الدولة جزءا من سؤال أكبر: من يملك ماذا؟ ولماذا؟ ولصالح من؟ وكيف تخرج الدولة من نشاط دون أن تنتقل الأصول العامة من احتكار حكومي إلى احتكار خاص؟ وكيف يتحول التخارج إلى إصلاح اقتصادي حقيقي، لا إلى عملية بيع تمول عجز اليوم وتترك أجيال الغد أمام خزائن أكثر فراغا؟

◆ وفي مصر الممكنة لا تكون العدالة الاجتماعية صدقة توزعها الحكومة، بل حقا تصنعه السياسات. تبدأ من مدرسة جيدة لا يسأل بابها عن دخل الأب، ومستشفى لا يميز بين غني وفقير، وتأمين اجتماعي يحمي أموال أصحابه، ومعاش يصل إلى صاحبه بكرامة، وضريبة عادلة، وفرصة عمل لا تحتاج إلى واسطة، وقانون يقف أمامه الوزير والغفير على الأرض نفسها.

◆ ومصر الممكنة ليست القاهرة الممكنة وحدها. ليست العاصمة التي تتسع بينما تضيق الجمهورية. هي الصعيد والدلتا وسيناء والنوبة والساحل والحدود والقرية والمدينة. التنمية التي تترك الأطراف وراءها ليست تنمية وطنية، والعمران الذي يبني مدنا جديدة بينما تذبل المدن القديمة ليس وحده دليلا على التقدم. الإسمنت مهم، لكن الإنسان أهم. والطريق ضرورة، لكن الأهم هو: إلى أين يأخذ الناس؟

◆ وفي بلد صنع النيل تاريخه، لا يجوز أن يصبح الماء ملفا موسميا تستيقظ عليه السياسة عند كل أزمة. الأمن المائي أمن إنساني قبل أن يكون ملف حدود. وهو مرتبط بالغذاء والطاقة والزراعة والاستثمار والعلاقات الأفريقية. ولا تحمي مصر حصتها فقط برفع

الصوت، بل ببناء قوة تفاوضية واقتصادية وعلمية، وبإدارة رشيدة لكل قطرة، وبشراكة لا تتنازل عن الحق ولا تحول الجغرافيا إلى عداوة أبدية.

◆ وفي مصر الممكنة لا يكون التعليم مخزنا للشهادات، ولا الإعلام غرفة لإدارة الرسائل، ولا الثقافة ترفا مؤجلا إلى ما بعد الخبز. فالأمم لا تعيش بالخبز وحده، ولا تحمي نفسها بالسلاح وحده. تحميها أيضا عقلانية مواطنيها، وقدرتهم على السؤال، وقبول الاختلاف، ومواجهة التطرف بالفكر والمنطق والمعرفة، واستعادة قوتها الناعمة التي جعلت القاهرة يوما عاصمة تسمعها المنطقة قبل أن تتكلم.

◆ والسياسة الخارجية التي يتصورها هذا الكتاب لا تبدأ من البحث عن عدو، ولا تنتهي عند انتظار صديق. تبدأ من تعريف واضح للمصلحة المصرية. مصر ليست جزيرة، ولا ينبغي أن تكون تابعا في محيطها. موقعها بين أفريقيا والعالم العربي والمتوسط والبحر الأحمر ليس عبئا جغرافيا، بل ثروة استراتيجية، إذا أحسنا تحويل الموقع إلى دور، والدور إلى مصالح، والمصالح إلى شراكات متوازنة.

◆ لهذا كله، لم أحاول أن أرسم مدينة فاضلة فوق الورق. أعرف من خبرة السياسة، ومن البرلمان، ومن الانتخابات، ومن السجن والمنفى، ومن الاقتراب والابتعاد عن دوائر القرار، أن الواقع أكثر عنادا من الكتب، وأن الأرقام أحيانا أكثر قسوة من الخطب، وأن أجمل الأفكار قد تفسدها إدارة سيئة، كما تستطيع إرادة سياسية رشيدة أن تصنع من موارد محدودة معجزة صغيرة تكبر مع الوقت.

◆ مصر الممكنة» ليست وصفة سحرية. هي مجموعة طرق قابلة للنقاش، وأفكار قابلة للتطوير، وسياسات يمكن تعديلها، وأولويات يمكن الاختلاف حول ترتيبها. لا أدعي امتلاك الحقيقة، ولا

أظن أن فردا أو حزبا يستطيع امتلاكها. فالدولة التي نريد بناءها يجب، قبل كل شيء، أن تكون قادرة على الاستماع إلى أكثر من حقيقة، وأكثر من رأي، وأكثر من طريق.

◆ ما أدافع عنه هنا ليس برنامجي وحدي، بل حق مصر في أن يكون أمامها أكثر من برنامج. ليس أن ينتصر رأيي، بل أن تنتصر فكرة الاختيار. ليس أن تستبدل البلاد احتكارا باحتكار، أو صوتا واحدا بصوت آخر، بل أن تصبح السياسة مرة أخرى مساحة يتنافس فيها المصريون على خدمة مصر، لا على امتلاكها.

◆ وأعرف أن قارئا قد يصل إلى بعض هذه الصفحات فيقول: جميل... ولكن هل يمكن فعل ذلك حقا؟

◆ هنا تحديدا يبدأ معنى عنوان الكتاب.

◆ فـ«الممكن» ليس ما يحدث وحده، بل ما يمكن أن يحدث إذا تغيرت شروط حدوثه. مصر لم تولد فقيرة في المواهب، ولا هامشية في الجغرافيا، ولا عاجزة عن الإنتاج، ولا محكومة إلى الأبد بالاستبداد أو الفقر أو الدين أو الخوف. الذي يبدو قدرا كثيرا ما يكون نتيجة سياسة، وما صنعته السياسة تستطيع سياسة أفضل أن تصلحه.

◆ لدينا شعب أثبت، كلما أتيحت له نافذة، أنه يستطيع أن يبدع ويعمل وينافس. ولدينا موقع لا تستطيع خرائط العالم تجاهله. ولدينا تاريخ ليس مطلوبا أن نسكن داخله، بل أن نستمد منه الثقة في صناعة تاريخ جديد. ولدينا مصريون في الداخل والخارج يحملون من المعرفة والخبرة والنجاح ما يكفي لإعادة بناء أكثر من قطاع، إذا وجدوا دولة تحترمهم بدلا من أن تشك فيهم، وتفتح لهم الأبواب بدلا من أن تطلب منهم الوقوف أمامها.

◆ مشكلتنا لم تكن يوما أن مصر بلا إمكانات. مشكلتنا كانت في إدارة الإمكانات، وترتيب الأولويات، وتوزيع الفرص، وطريقة اتخاذ القرار، وغياب المحاسبة حين يخطئ القرار.

◆ لذلك فهذا الكتاب، في جوهره، ليس كتابا عن مصر التي أخفقت فقط. إنه كتاب عن مصر التي تستطيع.

◆ مصر التي يمكن أن تنتقل من دولة تخشى المواطن إلى دولة تثق به. ومن اقتصاد يعيش على الاقتراض إلى اقتصاد يعيش على الإنتاج. ومن إدارة تحتكر الحقيقة إلى حكم يقبل الرقابة. ومن مركز يبتلع الأطراف إلى جمهورية تتسع للجميع. ومن سياسة خارجية تستجيب للأحداث إلى دولة تساعد في صناعتها. ومن مجتمع أنهكه الخوف إلى مجتمع يستعيد فضيلة السؤال.

◆ هذه ليست أحلام شاعرية معلقة فوق سماء القاهرة. إنها خيارات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها كلفة، ولها شروط، ولها تجارب ناجحة وأخرى فاشلة في العالم يمكن أن نتعلم منها. والأهم أن لها نقطة بداية واحدة: أن نعترف بأن استمرار الطريق نفسه لن يأخذنا إلى مكان مختلف.

◆ أضع هذه الصفحات أمام القارئ لا باعتبارها نهاية حوار، بل بدايته. ولا أطلب منه أن يوافقني عليها كلها. بل أتمنى أن يختلف معي في بعضها، ويضيف إلى بعضها، وربما يهدم فكرة ليبني أفضل منها. فهذا في ذاته جزء من مصر التي أحلم بها: وطن لا يخاف من الاختلاف، لأن ثقته بنفسه أكبر من خوفه من الرأي الآخر.

◆ وبعد سنوات طويلة دفعت فيها، مثل ملايين المصريين، أثمانا مختلفة للسياسة وللحلم وللأمل، ما زلت أرفض أن أتعلم اليأس.

- فاليأس ليس واقعية كما يظن البعض. اليأس استسلام للواقع. أما الواقعية الحقيقية فهي أن ترى الواقع بكل قسوته، ثم تبحث داخله عن الباب الذي يمكن فتحه.
- وهذا الكتاب محاولة للبحث عن ذلك الباب.
- لأن مصر التي نستحقها ليست مستحيلة.
- ولأن مصر التي نحلم بها ليست بعيدة بقدر ما نظن.
- ولأن الفارق بين وطن ممكن ووطن مستحيل، قد يبدأ أحيانا بفكرة صحيحة، وإرادة حرة، وإنسان يرفض أن يصدق أن الغد مجرد نسخة أخرى من الأمس.

د. أيمن نور

إسطنبول – ١ سبتمبر ٢٠٢٦م

الفصل الأول

الديمقراطية
والإصلاح السياسي

مصر الممكنة 2030 (1)

✳ الديمقراطية في مصر الممكنة ✳ (1)

لماذا تعثرت مصر؟

◆ لا أعرف سؤالًا لاحق مصر في تاريخها الحديث أكثر من هذا السؤال. سؤال بسيط في ظاهره، شديد التعقيد في جوهره: لماذا تعثرت مصر؟ ولماذا بقيت النهضة مشروعًا مؤجلًا، يظهر في الأفق ثم يبتعد، يقترب من التحقق ثم يتعثر قبل الوصول إلى غايته؟

◆ أجيال كاملة تعاقبت على هذا البلد وهي تظن أن لحظة الانطلاق الكبرى أصبحت على مرمى البصر. جيل راهن على مشروع التحديث في القرن التاسع عشر، وجيل راهن على الاستقلال الوطني في مطلع القرن العشرين، وجيل راهن على دولة العدالة الاجتماعية بعد يوليو ١٩٥٢، وجيل راهن على الانفتاح الاقتصادي، وجيل راهن على ثورة يناير، ثم اكتشف الجميع أن الطريق إلى المستقبل أكثر تعقيدًا مما تصوروا.

◆ حكاية مصر ليست حكاية بلد فقير يبحث عن موارد. بل حكاية دولة تملك من المقومات ما يجعلها مرشحة للنجاح أكثر من كثير من الدول التي سبقتها. موقع جغرافي استثنائي، كتلة بشرية ضخمة، تاريخ طويل من الدولة المركزية، تراث قانوني وإداري عريق،

موارد طبيعية ليست قليلة، ومكانة حضارية يصعب إنكارها. ومع ذلك ظل الفارق يتسع أحيانًا بين ما تستحقه مصر وما تحققه فعليًا.

◆ مفكرون كثر حاولوا الإجابة عن هذا السؤال. بعضهم رد الأزمة إلى الاستعمار، وبعضهم إلى التخلف التعليمي، وبعضهم إلى الثقافة السياسية، وبعضهم إلى الدين أو الاقتصاد أو التركيبة الاجتماعية. غير أن مراجعة التجربة المصرية الطويلة تكشف أن هذه العوامل جميعًا ليست سوى أجزاء من صورة أكبر، وأن جوهر المشكلة ظل سياسيًا في المقام الأول.

◆ السياسة هنا لا تعني الصراع على السلطة فحسب. المقصود هو الطريقة التي تُدار بها الدولة، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف تُوزع السلطات، وكيف تُراقب المؤسسات بعضها بعضًا، وكيف يُسمح للمجتمع بالمشاركة في صناعة مستقبله.

◆ دول كثيرة كانت أفقر من مصر وأقل تعليمًا وأضعف موارد في منتصف القرن العشرين. كوريا الجنوبية لم تكن تمتلك النيل ولا قناة السويس ولا الموقع الجغرافي المصري. سنغافورة لم تكن تمتلك عمقًا تاريخيًا يقارب واحدًا في المئة من عمق التجربة المصرية. إسبانيا خرجت من حرب أهلية مدمرة. دول أوروبا الشرقية خرجت من عقود طويلة من الحكم الشمولي. ومع ذلك استطاعت جميعها أن تقطع مسافات واسعة نحو التنمية والاستقرار.

◆ الفارق الحقيقي لم يكن في الثروات بقدر ما كان في طريقة إدارة الثروات. ولم يكن في عدد السكان بقدر ما كان في طريقة إدارة المجتمع. ولم يكن في الموارد بقدر ما كان في طبيعة المؤسسات التي تحكم العلاقة بين السلطة والناس.

◆ مصر الحديثة بدأت عمليًا مع مشروع محمد علي. وللمرة الأولى منذ قرون طويلة ظهر مشروع متكامل لبناء دولة مركزية حديثة. جيش وإدارة وتعليم وصناعة وبيروقراطية وتنظيم مالي. كانت تلك لحظة فارقة في تاريخ البلاد. لكن المشروع الذي نجح في بناء الدولة لم ينجح بالقدر نفسه في بناء السياسة.

◆ ولدت الدولة قوية قبل أن يولد المجتمع السياسي قويًا. نشأت الإدارة قبل أن تنشأ المؤسسات الرقابية. وتوسعت السلطة التنفيذية قبل أن تتوازن مع السلطات الأخرى. ومنذ تلك اللحظة المبكرة بدأت واحدة من أهم السمات الملازمة للتجربة المصرية الحديثة: دولة قوية ومجتمع سياسي أضعف من أن يراقبها أو يشاركها صناعة القرار بالقدر الكافي.

◆ طوال القرن التاسع عشر ظل مشروع التحديث المصري مرتبطًا بالدولة أكثر من ارتباطه بالمجتمع. كانت الدولة هي الفاعل الرئيسي، وهي الممول، وهي المستثمر، وهي المخطط، وهي صاحب القرار النهائي. وحين ضعفت الدولة أو تعرضت للاحتلال تعثر المشروع كله معها.

◆ السنوات التالية شهدت تطورًا مهمًا في الحياة الدستورية. عرف المصريون المجالس النيابية مبكرًا مقارنة بدول كثيرة في المنطقة. وقامت في مصر ١٩١٩ ثوره عظيمة،

وعرفت البلاد صحافة حرة نسبيًا، وأحزابًا سياسية، ونقابات ومؤسسات مدنية .

بلغ هذا التطور ذروته مع دستور ١٩٢٣ الذي ظل واحدًا من أهم المحطات الدستورية في التاريخ المصري.

◆ رغم ذلك بقيت الحياة السياسية أسيرة معادلة معقدة. احتلال أجنبي من جهة، وقصر ملكي يسعى لتوسيع نفوذه من جهة ثانية، وأحزاب تتنافس أحيانًا أكثر مما تتعاون من جهة ثالثة .

وهكذا واجهت التجربة الليبرالية المصرية الأولى تحديات وصعوبات كبيرة في ترسيخ نفسها بالقدر الذي يسمح لها بالبقاء طويلًا.

◆ حركه الضباط في يوليو ١٩٥٢ جاء استجابة لأزمات عميقة في النظام القديم. اهمها، دور الاحتلال البريطاني، والتفاوت الاجتماعي الواسع، والعجز المتزايد عن إدارة الدولة .

حملت حركه الضباط الأحرار، آمالًا ضخمة وحققت بعض الإنجازات الاجتماعية،

لا يجوز إنكارها. فتوسعت فرص التعليم، وتغيرت الخريطة الاجتماعية، وتعزز الاستقلال الوطني، وبدأت مشاريع تنموية وصناعية طموحة.

◆ غير أن نجاح حركه الضباط في تحقيق أهداف وطنية واجتماعية ، جاء مصحوبًا بتركيز متزايد للسلطة في يد الحكم العسكري. وشيئًا فشيئًا تراجعت السياسة بعد أزمة مارس ١٩٥٤الحساب الإدارة العسكرية للبلاد، وتراجعت المشاركة الجماعية لحساب الزعامة والتعبئة، وتراجعت المنافسة السياسية لحساب الشرعية الثورية.

◆ لم تكن هذه الظاهرة مصرية خالصة. كثير من دول العالم الثالث التي حكمت بالأنظمة العسكرية، سلكت الطريق نفسه في تلك المرحلة .

لكنها في مصر اكتسبت أهمية خاصة لأن الدولة كانت أصلًا شديدة المركزية منذ نشأتها الحديثة في عهد محمد علي.

◆ هكذا بدأت مفارقة مصر الكبرى .

كلما توسعت الدولة ازدادت قدرتها على الإنجاز، لكنها ازدادت في الوقت نفسه اعتمادًا على المركز الواحد .

وكلما تضخمت الأجهزة التنفيذية العسكرية والأمنية، تقلصت المساحات المتاحة للمجتمع كي يشارك في تصحيح الأخطاء أو مراجعة السياسات أو إنتاج بدائل جديدة.

◆ كانت هزيمة يونيو ١٩٦٧ أول لحظة كشفت بوضوح حدود هذا النموذج. فالأمم لا تُهزم فقط بسبب نقص السلاح أو ضعف الموارد، بل قد تُهزم أيضًا عندما تتراجع القدرة على النقد والمراجعة والمساءلة. ولذلك لم يكن غريبًا أن تتحول سنوات ما بعد الهزيمة إلى سنوات مراجعة كبرى لكثير من الأفكار والمسلمات لكن هذا لم ينعكس على المجال العام والحريات والحقوق السياسية.

◆ تجربة العبور في أكتوبر ١٩٧٣ أعادت الثقة إلى الدولة المصرية وإلى المجتمع المصري معًا. لكنها لم تُنهِ السؤال القديم. وهو: **كيف يمكن بناء دولة قوية دون أن تتحول القوة إلى احتكار؟**

و**كيف يمكن الحفاظ على الاستقرار دون إغلاق المجال العام؟**

و**كيف يمكن الجمع بين الزعامة والمساءلة في آن واحد**؟

◆ ظل هذا السؤال يتكرر في صور مختلفة خلال العقود التالية والان ...

◆ ومع كل أزمة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية كان يعود إلى الواجهة من جديد. لأن جوهر الأزمة لم يكن في الأشخاص، ولا في الحكومات، ولا في السياسات الجزئية، بل في طبيعة العلاقة التي تشكلت عبر عقود طويلة بين الدولة والمجتمع.

◆ لذلك يبدو البحث عن أسباب تعثر مصر أقرب إلى البحث في بنية النظام السياسي نفسه لا في أخطاء هذا الرئيس أو ذاك.

فالدول لا تتقدم لأن حكامها معصومون من الخطأ، بل لأنها تبني مؤسسات تسمح باكتشاف الخطأ، او تصحيحه قبل أن يتحول إلى أزمة وكارثة.

◆ وهنا تحديدًا

يبدأ الحديث عن الديمقراطية. لا باعتبارها شعارًا أيديولوجيًا، ولا وصفة مستوردة من الخارج، ولا مجرد صندوق انتخابي يُفتح كل عدة سنوات. بل باعتبارها إحدى أهم الأدوات التي اكتشفتها البشرية لتنظيم السلطة، وضبطها، ومحاسبتها، وتجديدها بصورة سلمية.

◆ لذلك فالسؤال :

لماذا تعثرت مصر؟

يقودنا بالضرورة إلى السؤال التالي :

ما علاقة الديمقراطية بالتنمية؟

و**ما علاقة الحرية بكفاءة الدولة؟ **

** وهل يمكن أن تحقق الأمم نهضة مستدامة دون مشاركة سياسية حقيقية؟**

مصر الممكنة 2030 (2)

✳ الديمقراطية في مصر الممكنة ✳ (2)

أزمة الديمقراطية وطريق الانتقال

◆ السؤال الذي انتهت إليه الحلقة السابقة لم يكن سؤالًا نظريًا أو ترفًا فكريًا. فالأمم لا تقف طويلًا أمام التاريخ لتتأمل أسباب تعثرها لمجرد التأمل، وإنما لتبحث عن الطريق الذي يسمح لها بالخروج من دائرة التكرار. وإذا كان سؤال الحلقة الأولى هو: لماذا تعثرت مصر؟ فإن سؤال هذه الحلقة يبدو أكثر إلحاحًا: ما الذي يمنع مصر من الانتقال إلى نظام سياسي أكثر قدرة على إنتاج الاستقرار والتنمية والعدالة في آن واحد؟

◆ كثير من النقاشات العربية حول الديمقراطية وقعت في خطأ مزدوج. فريق اختزل الديمقراطية في الانتخابات وحدها، وفريق آخر اختزلها في الحرية وحدها. وبين الاختزالين ضاعت الصورة الكاملة. فالديمقراطية في التجارب الحديثة ليست مجرد صندوق اقتراع، كما أنها ليست مجرد حق في التعبير. إنها منظومة متكاملة لتنظيم السلطة ومنع احتكارها وإخضاعها للمحاسبة وتجديد شرعيتها بصورة سلمية ودورية.

◆ التجربة الإنسانية الطويلة لم تصل إلى الديمقراطية لأنها النظام المثالي، بل لأنها النظام الأقل كلفة بين النظم السياسية المعروفة. وقد عبر ونستون تشرشل عن هذه الفكرة بدقة عندما قال إن الديمقراطية أسوأ أنظمة الحكم باستثناء جميع الأنظمة الأخرى التي جُربت من قبل. ولم يكن يقصد تمجيد الديمقراطية بقدر ما كان يشير إلى أن البشر لم يكتشفوا حتى الآن وسيلة أفضل لضبط السلطة ومنع تحولها إلى امتياز دائم.

◆ جوهر الأزمة الديمقراطية في مصر لا يكمن في غياب نص دستوري هنا أو مادة قانونية هناك. فالدساتير المصرية المتعاقبة تضمنت في كثير من الأحيان نصوصًا متقدمة نسبيًا مقارنة بواقع التطبيق. الأزمة الحقيقية كانت دائمًا في الفجوة بين النص والمؤسسة، وبين المؤسسة والممارسة، وبين الممارسة والثقافة السياسية السائدة.

◆ خبرة العمل العام والبرلماني علمتني أن المشكلة الكبرى في العالم العربي ليست ندرة القوانين بقدر ما هي ندرة الضمانات. كثير من الحقوق تُكتب في الدساتير، لكن قلة منها تجد طريقها إلى الواقع. وكثير من المؤسسات تُنشأ بالقانون، لكن فاعليتها تظل مرتبطة بمدى استقلالها وقدرتها على أداء دورها بعيدًا عن الضغوط السياسية والإدارية.

◆ العلاقة بين الدولة والنظام واحدة من أكثر القضايا التباسًا في الخطاب السياسي المصري. الدولة هي المؤسسات الدائمة التي تحمي المجتمع وتدير شؤونه وتضمن استمراره. أما النظام فهو الطريقة التي تُدار بها هذه الدولة خلال فترة زمنية محددة. الخلط بين المفهومين أدى في مراحل كثيرة إلى تصوير أي نقد للنظام باعتباره تهديدًا للدولة،

بينما تؤكد تجارب الأمم أن قوة الدولة تزداد كلما أصبحت قادرة على تحمل النقد والمراجعة والتغيير.

◆ دولة القانون لا تخشى المعارضة، لأنها لا تعتبرها خطرًا وجوديًا. ودولة المؤسسات لا تخشى تداول السلطة، لأنها تعرف أن بقاء المؤسسات أهم من بقاء الأشخاص. أما النظم التي تربط مصير الدولة بمصير السلطة القائمة فإنها تدخل في دائرة مفرغة تجعل كل تغيير محتمل يبدو تهديدًا للاستقرار الوطني.

◆ مصر ليست استثناءً من قوانين التطور السياسي التي عرفتها الأمم الأخرى. فالمجتمعات تتغير، والاقتصاد يتغير، والتعليم يتغير، والاتصال بالعالم يتغير، وأجيال جديدة تولد كل عقد تقريبًا برؤى مختلفة وتوقعات مختلفة. وحين تتغير المجتمعات أسرع من تغير النظم السياسية تظهر فجوة متزايدة بين الواقع وآليات الحكم.

◆ الاقتصاد نفسه يقدم أدلة مهمة في هذا المجال. الدول التي نجحت في تحقيق معدلات نمو مرتفعة لفترات طويلة لم تعتمد فقط على رؤوس الأموال أو الموارد الطبيعية. اعتمدت كذلك على وجود مؤسسات تسمح بالشفافية، وتحد من الفساد، وتوفر قدرًا من اليقين القانوني، وتضمن المنافسة العادلة. المستثمر لا يبحث فقط عن الربح، بل يبحث أيضًا عن قواعد مستقرة يمكن التنبؤ بها.

◆ لهذا السبب لا تبدو الديمقراطية في القرن الحادي والعشرين قضية سياسية منفصلة عن التنمية. البنك الدولي وعدد كبير من المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية توصلت عبر عقود من الدراسات إلى أن جودة الحوكمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الأداء الاقتصادي. فالدول التي تمتلك مؤسسات أكثر خضوعًا للمساءلة تحقق عادة مستويات أعلى من الكفاءة والاستدامة في إدارة الموارد العامة.

◆ الفساد بدوره ليس مجرد مشكلة أخلاقية. إنه نتيجة مباشرة لغياب الرقابة الفعالة واحتكار المعلومات وضعف المحاسبة. وكلما تقلصت مساحات الشفافية زادت تكلفة القرارات الخاطئة على المجتمع. وقد تدفع الدول ثمن خطأ اقتصادي واحد سنوات طويلة إذا لم تكن لديها مؤسسات قادرة على اكتشاف الخطأ مبكرًا وتصحيحه.

◆ لا توجد دولة في العالم الحديث حققت تنمية مستدامة اعتمادًا على الأمن وحده. الأمن ضرورة لا غنى عنها، لكنه ليس بديلًا عن السياسة. والاستقرار قيمة كبرى، لكنه لا يصبح مستدامًا إلا إذا استند إلى رضا اجتماعي واسع وإلى شعور المواطنين بأن لهم مكانًا حقيقيًا داخل المجال العام.

◆ تجارب إسبانيا والبرتغال واليونان في جنوب أوروبا، وتجارب كوريا الجنوبية وتايوان في شرق آسيا، وتجارب تشيلي والبرازيل في أمريكا اللاتينية، تكشف حقيقة مهمة. لم تنتقل هذه الدول إلى الديمقراطية بعد أن أصبحت غنية، بل أصبحت أكثر قدرة على النمو والاستقرار بعد أن نجحت في بناء مؤسسات أكثر انفتاحًا وخضوعًا للمساءلة.

◆ الانتقال الديمقراطي ليس حدثًا لحظيًا. ليس ليلة يسقط فيها نظام وصباح تستيقظ فيه دولة ديمقراطية. الانتقال عملية طويلة ومعقدة تتطلب توافقات وطنية وضمانات دستورية وإصلاحات تدريجية ومؤسسات قادرة على إدارة الخلافات بصورة سلمية.

◆ أخطر ما يواجه أي عملية انتقال هو منطق الغلبة. فحين يسعى طرف إلى احتكار المستقبل كما احتكر طرف آخر الماضي، تتكرر الأزمة في صورة جديدة. الديمقراطية الحقيقية لا تُبنى على

الإقصاء، وإنما على الاعتراف بالتعدد والتنوع وحق الجميع في المشاركة وفق قواعد عادلة.

◆ التجربة المصرية الحديثة قدمت دروسًا قاسية في هذا المجال. فقد كشفت أن إسقاط نظام لا يعني بالضرورة بناء نظام جديد، وأن امتلاك الشرعية الانتخابية لا يكفي وحده لإدارة مجتمع معقد ومتعدد، وأن القوة الأمنية مهما بلغت لا تستطيع وحدها إنتاج شرعية طويلة المدى.

◆ لذلك تبدو المهمة الرئيسية أمام أي مشروع إصلاحي جاد هي البحث عن نقطة التوازن التي تجمع بين الاستقرار والحرية، وبين الدولة القوية والمجتمع القوي، وبين الأمن وحقوق الإنسان، وبين التنمية الاقتصادية والمشاركة السياسية.

◆ ذلك التوازن ليس مستحيلًا. بل إن كثيرًا من الدول التي كانت تعاني أزمات أشد تعقيدًا من الحالة المصرية نجحت في الوصول إليه عبر الحوار الوطني والتوافق الدستوري والإصلاح التدريجي. وما تحتاجه مصر ليس استنساخ تجربة أجنبية، بل صياغة طريقها الخاص المستفيد من خبرتها التاريخية وخصوصيتها الوطنية.

◆ يبقى السؤال الأهم :

إذا كانت الديمقراطية ضرورة للدولة الحديثة، فما شكل الديمقراطية التي تناسب مصر؟

وما طبيعة الإصلاحات التي يمكن أن تفتح الطريق إلى عام ٢٠٣٠ بصورة أكثر استقرارًا وعدالة وكفاءة؟

مصر الممكنة 2030 (3)...

✳جيش لمصر... لا مصر للجيش✳

◆ مصر عامرة بالرجال، وغنية بالمؤسسات، وعريقة في خبراتها المتراكمة. لم تكن أزمة هذا البلد يومًا نقصًا في الكفاءات، ولا فقرًا في العقول، ولا عجزًا عن الإنجاز. مصر التي شيدت أقدم دولة مركزية عرفها التاريخ، وأنشأت واحدًا من أعرق الأجهزة الإدارية في العالم، وقدمت عبر قرنين متواصلين نخبة من رجال القانون والسياسة والاقتصاد والفكر، لا يمكن اختزال مشكلتها في نقص الموارد أو غياب القدرات.

◆ مع ذلك، ما زالت مصر تتعثر في السؤال نفسه منذ عقود طويلة. تتغير الحكومات، وتتبدل الشعارات، وتتوالى الخطط والمشروعات، لكن الدولة لا تزال تبحث عن الصيغة التي تجعل مؤسساتها تعمل في تناغم لا في تنافس، وفي تكامل لا في إحلال، وفي توازن لا في هيمنة.

◆ خلال العقود الماضية اعتادت الدولة المصرية، كلما واجهت أزمة أو تعثرت مؤسسة مدنية أو غابت الإرادة السياسية للإصلاح، أن تلجأ إلى المؤسسة الأكثر انضباطًا وتنظيمًا وقدرة على التنفيذ. ومع الوقت أصبح ما بدأ استثناءً أقرب إلى القاعدة، وتحولت المؤسسة العسكرية تدريجيًا إلى الملاذ الذي تلجأ إليه الدولة كلما ضعفت بقية مؤسساتها.

◆ لم يكن ذلك دائمًا بسبب رغبة المؤسسة العسكرية في التوسع، بقدر ما كان نتيجة طبيعية لضعف السياسة وتراجع الإدارة المدنية وتآكل المجال العام. فحين تضعف الأحزاب، وتتراجع الإدارة المحلية، ويتحول البرلمان إلى مؤسسة محدودة التأثير، ويُحاصر الإعلام، وتفقد الجامعات جزءًا من استقلالها، يصبح من الطبيعي أن تتمدد المؤسسة الأكثر قدرة على الحركة والتنفيذ.

◆ هنا تظهر المعضلة الحقيقية للجمهورية المصرية الحديثة. ليست المشكلة أن الجيش قوي، بل أن بقية المؤسسات ليست بالقوة نفسها. وليست الأزمة أن المؤسسة العسكرية حاضرة، بل أن السياسة غائبة أو ضعيفة. فالقضية في جوهرها ليست صراعًا بين المدنيين والعسكريين، وإنما أزمة بناء دولة حديثة ومتوازنة.

◆ عشت جزءًا كبيرًا من حياتي العامة داخل البرلمان وخارجه، وخضت معارك سياسية وقانونية ودستورية متعددة، وشاركت في حوارات طويلة حول مستقبل الدولة المصرية. وخلال تلك السنوات ازددت اقتناعًا بأن أخطر ما يمكن أن يصيب أي دولة ليس ضعف جيشها، بل ضعف سياستها. فالجيوش تستطيع حماية الحدود، لكنها لا تستطيع وحدها أن تبني الأحزاب أو تدير الجامعات أو تصنع الثقافة أو تنتج الحرية أو تخلق التوازن داخل المجتمع.

◆ لم يكن الجيش يومًا مؤسسة عادية في مصر. فهو المؤسسة التي ارتبطت بالاستقلال الوطني، وبالحروب الكبرى، وبالتضحيات التي دفعتها أجيال متعاقبة من أبناء الوطن. ولذلك فإن الدفاع عن مدنية الدولة ليس موقفًا ضد الجيش، بل دفاع عن الجيش نفسه، وعن مكانته، وعن مهمته الأصلية التي لا تعلو عليها مهمة أخرى.

◆ مصر الممكنة لا تحتاج إلى جيش أقل قوة، بل إلى جيش أكثر احترافًا. ولا تحتاج إلى مؤسسة عسكرية أقل تأثيرًا، بل إلى دولة لا تضطر إلى استدعاء الجيش كلما تعثرت مؤسسة مدنية أو غاب دور سياسي أو انهارت وظيفة إدارية.

◆ لفهم هذه المعضلة لا بد من العودة إلى يوليو ١٩٥٢. فقبل ذلك التاريخ لم تكن مصر نموذجًا كاملًا للديمقراطية، لكنها كانت تعرف أحزابًا حقيقية وصحافة مؤثرة ونقابات مستقلة وانتخابات وبرلمانًا يملك قدرًا معتبرًا من الحيوية السياسية. وبعد ذلك التاريخ انتقل مركز الثقل السياسي تدريجيًا من المجال المدني إلى الدولة المركزية وأجهزتها السيادية، وهي عملية ربما كانت لها مبرراتها في لحظتها التاريخية، لكنها تحولت مع الوقت إلى نمط دائم من الحكم.

◆ هكذا ضعفت الأحزاب، وتراجعت النقابات، وغابت الانتخابات المحلية، وتآكلت الثقافة السياسية، وتقلصت المساحات التي تسمح للمجتمع بإنتاج قياداته وأفكاره وبدائله بصورة طبيعية. وكلما حدث ذلك ازداد اعتماد الدولة على المؤسسة الأكثر تماسكًا وتنظيمًا.

◆ الدراسات الحديثة في العلاقات المدنية العسكرية لا تنطلق من فكرة الصراع بين الجيش والدولة، بل من فكرة التوازن بينهما. فالمعضلة ليست في وجود جيش قوي، بل في غياب مؤسسات مدنية قوية إلى جواره. ولهذا فإن الأدبيات المعاصرة، من صامويل هنتنجتون إلى الباحثين العرب المعاصرين، ومنهم يزيد صايغ، تركز على مفهوم «الاحتراف العسكري» بوصفه الضمانة الأساسية لقوة الجيش وقوة الدولة في الوقت نفسه.

◆ الاحتراف العسكري لا يعني فقط امتلاك السلاح والتدريب، بل يعني أيضًا وضوح الوظيفة. فكلما تفرغت المؤسسة العسكرية لمهمتها الأصلية في الدفاع عن الوطن، ازدادت قوة واحترامًا وفاعلية. أما كلما توسعت وظائفها خارج هذا الإطار، ازداد العبء عليها وازداد اعتماد الدولة عليها.

◆ التجارب الدولية تقدم دروسًا مهمة لمصر الممكنة. إسبانيا بعد نهاية حقبة فرانكو لم تدخل في صدام مع جيشها، بل أعادت بناء التوازن بين المؤسسات تدريجيًا حتى أصبحت واحدة من الديمقراطيات الأوروبية المستقرة. وكوريا الجنوبية انتقلت من الحكم العسكري إلى الديمقراطية دون أن تخسر جيشها، بل أصبح الجيش أكثر احترافًا والدولة أكثر قوة. وإندونيسيا بعد نهاية عهد سوهارتو خاضت عملية إصلاح طويلة أعادت المؤسسة العسكرية إلى دورها المهني الطبيعي مع الحفاظ على مكانتها الوطنية. وحتى تركيا، رغم تعقيدات تجربتها وتقلباتها، ظلت لعقود طويلة ساحة لنقاش واسع حول حدود الدور العسكري والدور المدني في إدارة الدولة.

◆ القاسم المشترك بين هذه التجارب لم يكن إضعاف الجيوش، بل تقوية السياسة. لم يكن إخراج الجيش من المشهد الوطني، بل إعادة بناء المؤسسات المدنية القادرة على أداء وظائفها بكفاءة. لم يكن الهدف الانتصار للمدني على العسكري، بل الانتصار لفكرة الدولة الحديثة نفسها.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى مجلس أمن قومي حقيقي تشارك فيه الخبرات العسكرية والسياسية والاقتصادية والدبلوماسية بصورة مؤسسية مستقرة. تحتاج إلى برلمان يراقب ويحاسب ويشرّع. تحتاج إلى إدارة محلية منتخبة تعيد الحياة إلى المحافظات والمدن والقرى.

تحتاج إلى إعلام مهني مستقل. تحتاج إلى قضاء قوي ومستقل. تحتاج إلى أحزاب حقيقية قادرة على إنتاج قيادات وبرامج وسياسات بديلة.

◆ تحتاج كذلك إلى إعادة تنظيم العلاقة بين المؤسسة العسكرية والاقتصاد المدني على أسس واضحة ومتدرجة وعادلة، بما يضمن حماية الأمن القومي من جهة، وتكافؤ الفرص والكفاءة الاقتصادية وجذب الاستثمارات من جهة أخرى.

◆ الأمن القومي في مصر الممكنة لا يبدأ من الدبابة فقط، بل يبدأ من المدرسة. لا يبدأ من السلاح فقط، بل يبدأ من الجامعة. لا يبدأ من الثكنة فقط، بل يبدأ من المحكمة والمصنع والمختبر ومركز الأبحاث. فالأوطان القوية في القرن الحادي والعشرين تُبنى بالمعرفة بقدر ما تُبنى بالقوة.

◆ ولهذا فإن جوهر الرؤية التي تقدمها مصر الممكنة ٢٠٣٠ يمكن اختصاره في عبارة واحدة: نريد جيشًا لمصر، لا مصر للجيش. نريد جيشًا قويًا ومحترفًا ومتفرغًا لمهمته النبيلة في حماية الوطن، كما نريد سياسة قوية، واقتصادًا قويًا، وعدالة قوية، ومجتمعًا قويًا، ودولة قوية.

◆ مصر الممكنة ليست دولة يحكمها العسكريون، كما أنها ليست دولة تحكمها نخب مدنية معزولة عن المجتمع. مصر الممكنة هي دولة تحكمها المؤسسات، ويضبطها الدستور، ويراقبها المواطن، ويحميها الجيش.

◆ تلك ليست معركة ضد أحد، بل معركة من أجل الجميع. معركة من أجل أن يعود كل شيء إلى مكانه الطبيعي. أن تصبح السياسة مسؤولية السياسيين، والاقتصاد مسؤولية الاقتصاديين،

والقضاء مسؤولية القضاة، والتعليم مسؤولية أهله، والدفاع مسؤولية القوات المسلحة.

- يوم تنجح مصر في تحقيق هذه المعادلة، لن نكون قد كسبنا الجيش وحده، ولا الدولة وحدها، بل سنكون قد كسبنا مصر الممكنة نفسها؛ مصر التي لا تبحث عن منقذ، لأنها بنت مؤسسات قادرة على إنقاذ نفسها بنفسها، ومصر التي لا تخشى المستقبل لأنها أصبحت دولة يحكمها القانون وتحميها المؤسسات ويصنع نهضتها مواطنوها.

...مصر الممكنة 2030 (4)

✳العقد الاجتماعي الجديد...
اتفاق على المستقبل✳

◆ لا تنهض الأمم فقط بالمشروعات الكبرى، ولا بالخطط الاقتصادية الطموحة، ولا حتى بالدساتير المتقدمة وحدها. تنهض أولًا بفكرة جامعة تمنح أبناءها شعورًا بأنهم شركاء في المصير، وأن التضحيات موزعة بعدالة، وأن المستقبل ليس ملكًا لفئة دون أخرى. تلك الفكرة هي ما أطلق عليه الفكر السياسي الحديث اسم "العقد الاجتماعي"، أي الاتفاق الضمني أو الصريح الذي يحدد شكل العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين السلطة والمواطن، وبين الحقوق والواجبات.

◆ مصر ليست دولة حديثة الولادة تبحث عن هويتها للمرة الأولى. الدولة المصرية من أقدم دول العالم وأكثرها رسوخًا واستمرارية. لكن الدول العريقة، مثل البشر تمامًا، تحتاج من وقت إلى آخر إلى مراجعة التفاهمات التي تحكم حياتها، خصوصًا عندما تتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بصورة عميقة كما حدث خلال العقود الأخيرة.

◆ العقود الاجتماعية لا تُكتب دائمًا في وثائق رسمية. أحيانًا تُولد من لحظة تاريخية كبرى، أو من ثورة، أو من حرب، أو من توافق وطني واسع. دستور ١٩٢٣ كان تعبيرًا عن عقد اجتماعي

جديد بعد ثورة ١٩١٩. وسياسات يوليو ١٩٥٢ مثلت بدورها عقدًا اجتماعيًا مختلفًا قوامه العدالة الاجتماعية والدولة المركزية والتنمية الموجهة. لكن الزمن لا يتوقف، والمجتمعات تتغير، وما كان صالحًا بالأمس قد لا يكون كافيًا للغد.

◆ مصر اليوم تقف أمام واقع مختلف تمامًا عن ذلك الذي عرفته قبل نصف قرن. عدد السكان تضاعف مرات عديدة، والاقتصاد أصبح أكثر تعقيدًا، والعالم أكثر ترابطًا، والأجيال الجديدة أكثر اتصالًا بالمعرفة وأكثر وعيًا بحقوقها وتوقعاتها. لذلك يبدو من الصعب إدارة المجتمع بالأدوات نفسها التي صُممت لزمن آخر.

◆ تقارير التنمية البشرية الصادرة عن الأمم المتحدة خلال العقود الماضية تكشف بوضوح أن الثقة العامة أصبحت أحد أهم مؤشرات نجاح الدول. الدول التي يثق مواطنوها في مؤسساتها تحقق عادة نتائج أفضل في التعليم والصحة والاستثمار والاستقرار. أما المجتمعات التي تتآكل فيها الثقة المتبادلة بين الدولة والمواطن فتدخل تدريجيًا في دوائر من الشك والاحتقان والجمود.

◆ لهذا السبب فإن العقد الاجتماعي الجديد الذي تحتاجه مصر ليس رفاهية فكرية، بل ضرورة وطنية. إنه الإطار الذي يسمح بإعادة بناء الثقة، وتجديد الشرعية، وتوزيع الأعباء والفرص بصورة أكثر عدالة، وخلق أرضية مشتركة تستطيع القوى السياسية والاجتماعية المختلفة أن تقف عليها رغم اختلافاتها.

◆ الركيزة الأولى لهذا العقد هي سيادة القانون. لا إصلاح سياسيًا ولا اقتصاديًا دون قانون يحكم الجميع ويُطبق على الجميع. القانون يجب أن يكون أقوى من الأشخاص، وأبقى من الحكومات، وأرفع من المصالح العابرة. المواطن لا يطلب دولة معصومة من

الخطأ، بل يطلب دولة يعرف أن القانون فيها يحميه إذا أخطأ المسؤول، كما يحاسب المواطن إذا أخطأ هو.

◆ الركيزة الثانية هي الحرية المسؤولة. فالتاريخ الحديث أثبت أن المجتمعات لا تبدع في ظل الخوف، ولا تنتج أفضل ما لديها في أجواء الانغلاق. حرية الرأي والتعبير والتنظيم السياسي والإعلامي ليست ترفًا نخبويًا، بل أدوات تساعد المجتمع على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تتحول إلى أزمات مكلفة.

◆ الركيزة الثالثة هي الكرامة الإنسانية. المواطن ليس رقمًا في سجلات الدولة ولا مجرد متلقٍ للخدمات. الكرامة تبدأ من احترام الإنسان في تعامله اليومي مع المؤسسات، ومن حقه في العدالة، ومن شعوره بأنه شريك لا تابع، وأن صوته له قيمة ومعنى.

◆ الركيزة الرابعة هي العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص. لا يمكن بناء استقرار طويل المدى إذا شعر قطاع واسع من المواطنين أن أبواب الصعود الاجتماعي أُغلقت أمامهم. التعليم الجيد، والرعاية الصحية، والفرص الاقتصادية، والقدرة على المنافسة العادلة، ليست فقط قضايا اجتماعية، بل شروط أساسية للاستقرار السياسي نفسه.

◆ الركيزة الخامسة هي المشاركة. المجتمعات الحديثة لم تعد تُدار من أعلى إلى أسفل فقط. كل تجربة ناجحة في العالم اعتمدت على توسيع دوائر المشاركة في صنع القرار، سواء عبر الأحزاب أو النقابات أو المجالس المحلية أو المجتمع المدني أو المؤسسات الرقابية المستقلة.

◆ المشاركة هنا لا تعني الفوضى ولا الصدام، بل تعني أن يشعر المواطن بأن له مكانًا في المجال العام، وأن بإمكانه التأثير في

السياسات التي تمس حياته. فالدولة التي تسمع لمواطنيها أقل حاجة إلى أن تخاف منهم.

◆ أي عقد اجتماعي جديد في مصر لا يمكن أن يتجاهل قضية الإفراج عن المحبوسين والمعتقلين على خلفيات سياسية أو مرتبطة بحرية الرأي والتعبير ممن لم يتورطوا في عنف أو تحريض عليه. فهذه القضية لم تعد مطلبًا لفصيل بعينه، بل أصبحت أحد المطالب المشتركة لدى طيف واسع من القوى السياسية والوطنية والحقوقية. معالجة هذا الملف تمثل خطوة مهمة في بناء الثقة وتهيئة المناخ اللازم لأي إصلاح سياسي جاد.

◆ لا يتعلق الأمر فقط بالجوانب الإنسانية، رغم أهميتها، بل بإرسال رسالة سياسية وأخلاقية مفادها أن الدولة واثقة من نفسها، وأن الحوار أوسع من الإقصاء، وأن المجال العام يمكن أن يستوعب الاختلاف دون أن يتحول إلى تهديد للأمن أو للاستقرار.

◆ القطاع الخاص بدوره شريك في هذا العقد. فالتنمية المستدامة لا يمكن أن تعتمد على الدولة وحدها. لكن نجاح القطاع الخاص يتطلب بيئة تنافسية عادلة، وشفافية، وقواعد مستقرة، وتكافؤًا في الفرص، حتى يصبح الاستثمار الحقيقي أكثر جاذبية من المضاربة والاحتكار.

◆ القوى السياسية مطالبة كذلك بمراجعة نفسها. لا يكفي أن تطالب بالإصلاح، بل يجب أن تقدم رؤى وبرامج وبدائل. فالديمقراطية لا تقوم على الاعتراض فقط، وإنما على القدرة على تقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ.

◆ الشباب يحتلون موقع القلب في أي عقد اجتماعي جديد. أكثر من نصف المجتمع المصري لم يعش أغلب التحولات السياسية

الكبرى التي يتجادل حولها الكبار. هؤلاء ينظرون إلى المستقبل أكثر مما ينظرون إلى الماضي، ويبحثون عن الفرصة أكثر مما يبحثون عن السجالات التاريخية. وأي مشروع لمصر ٢٠٣٠ لا يضع الشباب في مركزه محكوم عليه بالعجز قبل أن يبدأ.

- العقد الاجتماعي الجديد ليس وثيقة توقع مرة واحدة ثم توضع في الأدراج. إنه عملية مستمرة من التفاهم والتجديد والمراجعة. وكلما زادت قدرة الدولة والمجتمع على إدارة خلافاتهما بالحوار والمؤسسات والقانون، أصبح هذا العقد أكثر قوة واستدامة.

- السؤال الذي يفرض نفسه بعد ذلك ليس: ما الذي نريده لمصر فقط؟ بل: ماذا تعلمنا من التجارب التي مررنا بها ونحن نحاول الوصول إليه؟ فالأمم الحكيمة لا تكتفي بصناعة التاريخ، بل تتعلم منه.

- لهذا تبدو العودة إلى يناير وما تلاها ضرورة لفهم الطريق إلى المستقبل، لا للبقاء أسرى الماضي. فهناك دروس دفعت مصر ثمنها غاليًا، ولا يجوز أن تضيع مرة أخرى.

مصر الممكنة 2030 (5)

✳يناير وما بعدها...الدروس والعبر✳

◆ تكتب الشعوب تاريخها أحيانًا بالحبر، وأحيانًا بالدموع، وأحيانًا بالأحلام التي تتعثر قبل أن تصل إلى شاطئها الأخير. أما مصر، فقد كتبت فصل يناير بقدر كبير من الأمل، وقدر أكبر من الألم، ثم أمضت سنوات طويلة تحاول أن تفهم ما جرى، وما الذي كان يمكن أن يجري بصورة مختلفة، وما الدروس التي دفعت ثمنها أجيال كاملة من أبنائها.

◆ ليست يناير بالنسبة لي حدثًا قرأته في كتاب، ولا ذكرى أتابعها من مقعد المتفرجين. وقفت قبل اندلاعها بأيام قليلة تحت قبة البرلمان الشعبي، في الحادي والعشرين من يناير ٢٠١١، مطالبًا الرئيس حسني مبارك بالرحيل، في كلمة بقيت معروفة لدى كثيرين باسم كلمة «ارحل». لم يكن ذلك الموقف وليد لحظة انفعال، بل نتيجة سنوات طويلة من المعارضة السياسية والنضال السلمي والإيمان بأن مصر تستحق حياة أفضل من تلك التي كانت تعيشها آنذاك.

◆ شاركت بعد ذلك منذ اللحظات الأولى للثورة، مع ملايين المصريين الذين خرجوا بحثًا عن وطن أكثر عدلًا وحرية وكرامة .

لذلك فانحيازي إلى قيم يناير ليس موقفًا طارئًا فرضته الذاكرة، ولا محاولة متأخرة لمجاراة التاريخ، بل موقف سابق على الثورة نفسها. انحياز إلى الحرية لا إلى الفوضى، وإلى الكرامة لا إلى الانتقام، وإلى

الديمقراطية لا إلى الاستحواذ، وإلى الدولة المدنية الحديثة لا إلى هدم الدولة أو إضعافها.

◆ أخطأ كثيرون حين اختزلوا يناير في نتائجها المباشرة. الثورات لا تُقاس فقط بما تحقق بعدها بعام أو عامين، بل بما كشفته من حقائق، وما زرعته من أفكار، وما أطلقته من أسئلة، وما تركته من دروس للأجيال اللاحقة. كثير من الثورات الكبرى في التاريخ احتاجت عقودًا طويلة قبل أن تؤتي ثمارها الحقيقية، وبعضها مر بمراحل انتكاس قبل أن تستقر المجتمعات على ما خرجت من أجله.

◆ سبقت يناير سنوات طويلة من الاحتقان السياسي والاجتماعي والاقتصادي. توسعت الفجوة بين السلطة والمجتمع، وتراجعت الثقة في المؤسسات، وضاقت مساحات التعبير، وازدادت معدلات الفقر والبطالة، بينما ظلت قنوات المشاركة السياسية محدودة وغير قادرة على استيعاب طاقات مجتمع شاب ومتغير. بدا المشهد من الخارج مستقرًا، لكن الاستقرار الظاهري كان يخفي داخله أسباب انفجار تتراكم عامًا بعد عام.

◆ تعلمت مصر من تلك اللحظة درسًا بالغ الأهمية: الاستقرار الحقيقي لا يُبنى بالخوف. قد تستطيع السلطة أن تؤجل الغضب، لكنها لا تستطيع إلغاء أسبابه. وقد تستطيع السيطرة على المشهد لفترة، لكنها لا تستطيع مصادرة حاجات الناس إلى الحرية والعدالة والكرامة إلى الأبد. الدول القوية لا تخشى مجتمعاتها، بل تبني معها علاقة ثقة ومشاركة ومساءلة متبادلة.

◆ كشفت يناير كذلك أن الإصلاح المؤجل غالبًا ما يكون أكثر كلفة من الإصلاح المبكر. مطالب كثيرة رُفعت قبل الثورة بسنوات طويلة، وكان يمكن الاستجابة لجزء معتبر منها عبر إصلاحات

سياسية واقتصادية تدريجية. لكن تجاهل تلك المطالب، أو التعامل معها باعتبارها تهديدًا لا فرصة، أدى في النهاية إلى انفجار أكبر من قدرة النظام القائم على استيعابه.

◆ أظهرت التجربة المصرية أيضًا أن إسقاط نظام لا يعني تلقائيًا بناء نظام جديد. لحظة الاحتجاج تختلف جذريًا عن لحظة الحكم. إسقاط الواقع القائم قد يحتاج إلى تعبئة جماهيرية واسعة، أما بناء البديل فيحتاج إلى مؤسسات قوية، وتوافقات واسعة، ورؤية واضحة للمستقبل. هنا دفعت مصر جزءًا كبيرًا من الثمن، لأن كثيرًا من القوى السياسية كانت أكثر استعدادًا لخوض معركة التغيير من استعدادها لإدارة مرحلة ما بعد التغيير.

◆ كشفت السنوات التالية أن الديمقراطية ليست مجرد انتخابات. صندوق الاقتراع ركيزة أساسية، لكنه ليس الركيزة الوحيدة. الديمقراطية الحقيقية تحتاج إلى إعلام حر، وقضاء مستقل، وأحزاب قوية، ومجتمع مدني فاعل، ومؤسسات قادرة على التوازن والرقابة والمساءلة. غياب هذه العناصر يجعل الديمقراطية هشة، ويجعل أي انتقال سياسي عرضة للاهتزاز.

◆ دفعت مصر ثمن غياب ثقافة التوافق. دخلت قوى عديدة إلى المشهد بعقلية الغلبة لا الشراكة، وبمنطق المنتصر والمهزوم لا بمنطق الوطن المشترك. تحولت الخلافات السياسية الطبيعية إلى صراعات وجودية، وضاعت فرص كثيرة لبناء توافق وطني واسع كان يمكن أن يحمي التجربة الانتقالية ويمنحها فرصة أكبر للنجاح.

◆ علمتنا يناير أن الدولة ليست النظام الحاكم. ذلك الخلط كان حاضرًا لدى بعض أنصار السلطة وبعض خصومها في الوقت نفسه. الدولة أوسع وأعمق وأبقى من أي سلطة عابرة. مؤسسات الدولة

الوطنية يجب أن تبقى وتحظى بالاحترام والحماية، حتى أثناء السعي إلى تغيير السياسات أو الحكومات أو النظم السياسية. الدول التي تنجح في الانتقال هي التي تنجح في الجمع بين الإصلاح والاستقرار، لا في وضعهما في مواجهة بعضهما البعض.

◆ أظهرت التجربة كذلك أهمية العلاقة المتوازنة بين المؤسسات المدنية والعسكرية. لا يمكن لدولة حديثة أن تستغني عن مؤسسة عسكرية قوية ومحترفة، كما لا يمكن لدولة ديمقراطية مستقرة أن تزدهر دون مؤسسات مدنية قوية وقادرة على إدارة الشأن العام. بناء هذا التوازن ظل أحد أكبر التحديات التي واجهت مصر خلال العقود الأخيرة، وسيبقى أحد الأسئلة المركزية في أي مشروع إصلاحي جاد.

◆ كشفت السنوات الماضية أيضًا أن الاقتصاد والسياسة لا يمكن فصلهما. لم تكن شعارات العدالة الاجتماعية التي رفعتها الثورة مجرد شعارات عاطفية، بل تعبيرًا عن أزمة حقيقية عاشها ملايين المصريين. الديمقراطية تحتاج إلى اقتصاد قادر على خلق الفرص، كما يحتاج الاقتصاد إلى بيئة سياسية مستقرة وعادلة وشفافة. الفصل المصطنع بين المجالين كان أحد أخطاء التفكير الشائعة قبل الثورة وبعدها.

◆ دفعت مصر ثمن ضعف الأحزاب والمؤسسات الوسيطة. لعقود طويلة تراجع دور الأحزاب السياسية والنقابات والجمعيات المستقلة، فوجد المجتمع نفسه في لحظة تاريخية فارقة دون أدوات تنظيمية قادرة على إدارة التنوع والاختلاف. المجتمعات الحديثة لا تُدار فقط عبر الدولة، بل عبر شبكة واسعة من المؤسسات التي تربط المواطنين بالحياة العامة وتمنحهم قنوات سلمية للمشاركة.

◆ كشفت التجربة المصرية كذلك أن الإعلام لا يستطيع أن يحل محل السياسة. قد ينجح الإعلام في التأثير والتعبئة، لكنه لا يستطيع أن يبني مؤسسات أو يصوغ توافقات أو يدير دولة. الدول الحديثة تحتاج إلى إعلام مهني ومسؤول، لكنها تحتاج قبل ذلك إلى حياة سياسية حقيقية تسمح بتداول الأفكار والمصالح بصورة طبيعية.

◆ تعلمت مصر درسًا قاسيًا يتعلق بالشباب. ملايين الشباب الذين صنعوا لحظة يناير وجد كثير منهم أنفسهم لاحقًا خارج المجال العام، بين الإحباط أو الهجرة أو الصمت. خسارة هذه الطاقات لا تمثل مشكلة سياسية فقط، بل تمثل خسارة تنموية وحضارية وإنسانية طويلة الأمد. الوطن الذي لا يفتح أبوابه لشبابه يغامر بمستقبله كله.

◆ تقدم لنا تجارب دول عديدة دروسًا مشابهة. بلدان أوروبا الشرقية احتاجت سنوات طويلة بعد سقوط الأنظمة الشمولية حتى تبني مؤسسات مستقرة. جنوب أفريقيا لم تنتقل من الفصل العنصري إلى الديمقراطية عبر الانتقام بل عبر المصالحة. دول أمريكا اللاتينية احتاجت عقودًا للتوازن بين الاستقرار والديمقراطية. لا توجد وصفة سحرية للانتقال السياسي، لكن توجد قواعد عامة أثبت التاريخ صحتها: التوافق أقل كلفة من الصراع، والإصلاح أقل كلفة من الانفجار، والمؤسسات أبقى من الأفراد.

◆ تفرض هذه الدروس على مشروع «مصر الممكنة ٢٠٣٠» مسؤولية خاصة. القضية ليست العودة إلى يناير، ولا الهروب منها، ولا البقاء أسرى لمعاركها القديمة. القضية هي الاستفادة من دروسها لبناء مستقبل أفضل. مصر لا تحتاج إلى إعادة إنتاج أخطاء الماضي، بل إلى استيعابها وتحويلها إلى خبرة وطنية متراكمة.

◆ تحتاج مصر إلى عقد اجتماعي جديد يربط بين الحرية والاستقرار، وبين العدالة والكفاءة، وبين الدولة القوية والمجتمع الحيوي. تحتاج إلى نظام سياسي يفتح المجال للمشاركة لا للاحتكار، وإلى اقتصاد يمنح الأمل لا الخوف، وإلى مؤسسات تحمي الجميع بدل أن تكون ساحة صراع بين الجميع.

◆ يناير لم تكن خطأ كما يزعم البعض، ولم تكن معجزة مكتملة كما يتصور البعض الآخر. كانت لحظة مصرية خالصة خرج فيها ملايين المواطنين بحثًا عن قيم إنسانية وسياسية مشروعة. أخطأت قوى عديدة في إدارتها، وأخفقت قوى أخرى في فهمها، وتعثر الطريق الذي بدأ يومها أكثر من مرة، لكن ذلك لا ينتقص من عدالة المطالب التي دفعت المصريين إلى الخروج.

◆ تبقى الحرية قيمة صحيحة حتى لو تعثر طريقها. وتبقى الكرامة الإنسانية حقًا أصيلًا حتى لو تأخر تحقيقه. وتبقى العدالة الاجتماعية ضرورة وطنية حتى لو عجزت الحكومات المتعاقبة عن إنجازها. وتبقى الديمقراطية أفضل الوسائل المعروفة لإدارة التنوع والاختلاف وتداول السلطة بصورة سلمية.

◆ مصر الممكنة لا تبحث عن تكرار الماضي، بل عن التعلم منه. لا تبحث عن ثورة جديدة، بل عن إصلاح عميق ومستدام يجعل الثورات أقل احتمالًا والحاجة إليها أقل إلحاحًا. طريق المستقبل يبدأ من فهم أخطاء الأمس، ومن إدراك أن الأوطان لا تُبنى بالغلبة ولا بالإقصاء ولا بالخوف، بل بالشراكة والثقة والعدل وسيادة القانون.

◆ تلك هي الدروس التي دفعت مصر ثمنها غاليًا، وما زالت تملك فرصة الاستفادة منها. فرصة لبناء دولة حديثة قوية بمؤسساتها، حرة بمواطنيها، عادلة بقوانينها، وقادرة على أن تفتح أبواب المستقبل

أمام أبنائها. هناك فقط تبدأ ملامح مصر الممكنة التي حلم بها المصريون يوم خرجوا إلى الميادين، وما زالوا ينتظرون أن تصبح واقعًا يراه الجميع.



مصر الممكنة 2030 (6)

✳ الاستقرار والإصلاح... المعركة الوهمية ✳

◆ عاشت ما زالت تعيش مصر، واحدة من أكثر المعارك زيفا في تاريخها الحديث.

معركة صورت للمصريين وكأن عليهم أن يختاروا بين الاستقرار والإصلاح،

وكأن الوطن لا يحتمل الأمرين معا،

وكأن كل خطوة نحو الحرية تهدد الأمن، وكل مطالبة بالإصلاح تفتح أبواب الفوضى، وكل حديث عن الديمقراطية يقود بالضرورة إلى انهيار الدولة.

◆ لم تكن تلك المعادلة صحيحة يومًا. لم تعرفها الأمم التي تقدمت، ولم تفرضها قوانين التاريخ، ولم تؤكدها تجارب الشعوب. كانت في حقيقتها معركة وهمية دفعت مصر ثمنها لعقود طويلة، لأنها جعلت جزءًا من المجتمع يخاف من الإصلاح، وجعلت جزءًا آخر يستهين بأهمية الاستقرار، بينما كانت الحقيقة أبسط وأعمق في آن واحد: لا إصلاح بلا استقرار، ولا استقرار بلا إصلاح.

◆ تأملت هذه الإشكالية طويلًا، ليس فقط من موقع المعارض السياسي، بل من موقع من عايش مؤسسات الدولة، وخاض العمل البرلماني، وشهد لحظات التوتر الوطني الكبرى. لم يكن السؤال

الحقيقي يومًا: هل نختار الاستقرار أم الإصلاح؟ بل كان دائمًا: كيف نبني استقرارًا نابعًا من الإصلاح، وإصلاحًا يحافظ على استقرار الدولة؟

◆ عرفت مصر عبر تاريخها الحديث فترات طويلة من الاستقرار الظاهري. بدت المؤسسات قائمة، والشوارع هادئة، والدولة متماسكة. لكن هدوء السطح لم يكن دائمًا دليلًا على صحة الأعماق. كثير من الأزمات كانت تتراكم في صمت؛ أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية، حتى بدا الاستقرار أحيانًا أقرب إلى تجميد للمشكلات منه إلى حل لها.

◆ علمتنا تجربة يناير، وما تلاها، أن الاستقرار الذي يقوم على تعطيل السياسة يظل هشًا مهما بدا قويًا. قد تؤجل القبضة المشكلات لبعض الوقت، لكنها لا تلغي أسبابها. وقد تنجح السلطة في إدارة الأعراض، لكنها لا تستطيع معالجة المرض إذا ظلت أسبابه قائمة. لذلك كان الانفجار الذي شهدته مصر في ٢٠١١ نتيجة تراكم طويل لأزمات مؤجلة أكثر منه نتيجة أحداث الأيام الأخيرة قبل الثورة.

◆ في المقابل، علمتنا السنوات التالية درسًا لا يقل أهمية: الإصلاح الذي يتجاهل ضرورات الاستقرار قد يتحول هو نفسه إلى مصدر للفوضى. الدول ليست مختبرات نظرية، والمجتمعات ليست صفحات بيضاء يمكن إعادة رسمها دفعة واحدة. كل تغيير سياسي أو اقتصادي يحتاج إلى حساب دقيق للتوازنات، وإلى فهم لطبيعة المجتمع، وإلى إدراك أن انهيار الدولة لا يخدم الحرية، بل يهددها.

◆ دفعت دول عديدة أثمانًا باهظة حين سقطت في أحد طرفي المعادلة. بعض الأنظمة تمسكت بالاستقرار حتى خنقت كل فرص الإصلاح، فانفجرت الأوضاع من داخلها. وبعض الحركات السياسية

اندفعت نحو التغيير دون تقدير كافٍ لمتطلبات الاستقرار، فدخلت مجتمعاتها في دوائر من الفوضى والاحتراب والانقسام.

◆ تكشف تجارب أوروبا الشرقية بعد سقوط الأنظمة الشيوعية أن النجاح لم يكن في إسقاط النظم وحده، بل في القدرة على بناء انتقال متدرج حافظ على مؤسسات الدولة وأعاد تشكيلها في الوقت نفسه. كما تكشف تجربة إسبانيا بعد فرانكو أن التوافق الوطني كان أهم من منطق المنتصر والمهزوم. أما جنوب أفريقيا فقد أثبتت أن المصالحة يمكن أن تكون أداة للبناء لا عنوانًا للضعف.

◆ لم يكن سر نجاح تلك التجارب أنها تجنبت الصعوبات، بل أنها رفضت الوقوع في الفخ نفسه الذي وقعت فيه مجتمعات كثيرة: فخ الاختيار القسري بين الاستقرار والإصلاح. أدركت أن الدولة الحديثة تحتاج إلى الاثنين معًا، وأن كل طرف منهما يحمي الآخر ويمنحه المعنى.

◆ عانت مصر طويلًا من غياب هذا الإدراك. تحولت السياسة أحيانًا إلى معركة بين دعاة الأمن ودعاة الحرية، وكأن الفريقين يتحدثان عن وطنين مختلفين. بينما كانت الأغلبية الصامتة من المصريين تريد الأمرين معًا: دولة مستقرة تحميها من الفوضى، ودولة عادلة تحميها من الظلم.

◆ تكمن المشكلة في أن الاستقرار كثيرًا ما جرى تعريفه تعريفًا ضيقًا. اختُزل أحيانًا في غياب الاحتجاجات، أو انخفاض الأصوات المعارضة، أو قدرة الدولة على فرض قراراتها. بينما الاستقرار الحقيقي أوسع من ذلك بكثير. الاستقرار هو ثقة المواطن في مؤسسات بلده، وإيمانه بعدالة القانون، وقدرته على التخطيط لمستقبله دون خوف من المجهول.

◆ لا يشعر المستثمر بالاستقرار لأن الشوارع هادئة فقط، بل لأنه يعرف أن القواعد واضحة وعادلة. ولا يشعر المواطن بالاستقرار لأن السلطة قوية فقط، بل لأنه يعرف أن حقوقه مصونة وأن مستقبله ليس رهينة المزاج أو الصدفة. ولا تشعر الدولة نفسها بالاستقرار لأن المعارضة ضعيفة، بل لأنها تملك شرعية حقيقية وقدرة على تجديد نفسها.

◆ الإصلاح بدوره ليس شعارًا فضفاضًا. ليس مجرد تعديل دستوري، ولا تغيير حكومي، ولا إصدار قوانين جديدة. الإصلاح عملية مستمرة تهدف إلى جعل الدولة أكثر كفاءة، والاقتصاد أكثر إنتاجية، والمجتمع أكثر عدالة، والمؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة لتحديات العصر.

◆ أخطأت نظم كثيرة حين تعاملت مع الإصلاح باعتباره تنازلًا. الحقيقة أن الإصلاح ليس تنازلًا من الدولة، بل استثمار في بقائها. الدولة التي تُصلح نفسها في الوقت المناسب توفر على نفسها وعلى مجتمعها أثمانًا أكبر بكثير في المستقبل.

◆ تكشف الخبرة المصرية أن أخطر ما يمكن أن تواجهه أي دولة هو تراكم المشكلات دون معالجة. الدين العام لا يختفي بتجاهله. وأزمة التعليم لا تُحل بتأجيلها. وضعف الإدارة لا يتراجع بالصمت عنه. كل مشكلة مؤجلة تتحول بمرور الوقت إلى عبء أكبر وكلفة أعلى.

◆ تحتاج «مصر الممكنة» إلى تجاوز هذا الإرث بالكامل. تحتاج إلى بناء فلسفة جديدة للعلاقة بين الاستقرار والإصلاح. فلسفة ترى أن الاستقرار ليس هدفًا في ذاته، بل نتيجة لسياسات ناجحة ومؤسسات فعالة وعدالة يشعر بها الناس في حياتهم اليومية.

◆ يبدأ ذلك بإحياء السياسة لا بإلغائها. السياسة ليست تهديدًا للاستقرار، بل إحدى أدوات حمايته. المجتمع الذي يمتلك قنوات سلمية للتعبير والمشاركة أقل قابلية للانفجار من مجتمع تُغلق أمامه كل الأبواب.

◆ يحتاج الأمر كذلك إلى اقتصاد يمنح الأمل. لا يمكن الحديث عن استقرار طويل الأمد في ظل بطالة مرتفعة أو تآكل للطبقة الوسطى أو اتساع للفجوات الاجتماعية. العدالة الاقتصادية ليست مطلبًا أخلاقيًا فقط، بل شرط من شروط الاستقرار الوطني.

◆ تفرض التجربة أيضًا ضرورة بناء مؤسسات قوية لا تعتمد على الأشخاص. الأشخاص يأتون ويذهبون، أما المؤسسات فتبقى. الدولة التي تُبنى حول الأفراد تظل عرضة للاهتزاز، بينما الدولة التي تُبنى حول القواعد والمؤسسات تكتسب قدرة أكبر على الاستمرار والتجدد.

◆ تحتاج مصر كذلك إلى استعادة الثقة بين الدولة والمجتمع. لا توجد سلطة تستطيع أن تدير وطنًا كبيرًا ومعقدًا مثل مصر بالقرارات وحدها. الثقة رأس مال سياسي لا يقل أهمية عن الاحتياطي النقدي أو الاستثمارات أو المشروعات الكبرى. وحين تتراجع الثقة، ترتفع كلفة كل شيء.

◆ لا تعني هذه الرؤية القفز إلى المجهول أو هدم ما هو قائم. العكس هو الصحيح تمامًا. الإصلاح الذي تحتاجه مصر إصلاح متدرج، محسوب، واقعي، لكنه جاد وحقيقي. إصلاح يعرف إلى أين يذهب، ويملك خريطة طريق واضحة، ويستند إلى توافق وطني واسع.

◆ لهذا السبب فإن المعركة الحقيقية ليست بين الاستقرار والإصلاح، بل بين الجمود والتجدد. بين دولة تتعلم من أخطائها

ودولة تكررها. بين مؤسسات قادرة على التطور ومؤسسات تخشى التغيير. بين رؤية ترى المستقبل فرصة ورؤية تراه تهديدًا.

◆ مصر الممكنة لا تختار بين الاستقرار والإصلاح، لأنها تدرك أن الاختيار بينهما وهمٌ مكلف. مصر الممكنة تبني استقرارها من خلال الإصلاح، وتحمي إصلاحها من خلال الاستقرار. هناك فقط تخرج الدولة من دوائر الخوف المتبادل، وتتحول السياسة من إدارة للأزمات إلى صناعة للمستقبل.

◆ طريق ٢٠٣٠ لا يمر عبر دولة تخشى الإصلاح، ولا عبر إصلاح يهدم الدولة. يمر عبر توازن ذكي بين متطلبات الأمن وضرورات الحرية، وبين قوة المؤسسات وحقوق المواطنين، وبين استقرار الحاضر واستحقاقات المستقبل. وفي تلك المساحة الواسعة يولد الأمل، وتبدأ رحلة مصر الممكنة نحو الدولة التي تستحقها الأجيال القادمة.

...مصر الممكنة 2030 (7)

✳الجمهورية الممكنة
خريطة الطريق إلى2030✳

◆ مصر الممكنة ،لا تبدا رحلتها نحو المستقبل من الخرائط، بل من الأفكار. فالدول لا تنهض فقط، لأن لديها موارد أكثر من غيرها، بل لأنها تمتلك رؤية أوضح من غيرها.

هكذا كانت قصة الأمم التي نجحت في التحول من التعثر إلى التقدم،

ومن الأزمات إلى الفرص، ومن إدارة الحاضر إلى صناعة الغد .

مصر، أمضت سنوات طويلة تتجادل حول مشكلاتها أكثر مما تتوافق على حلولها، وتختلف حول الماضي أكثر مما تتفق على المستقبل.

◆ وبعد ست حلقات متتابعة، نصل الان إلى السؤال الأهم وهو :

إذا كنا قد حاولنا فهم أسباب التعثر، وناقشنا أزمة الديمقراطية، والعلاقة بين الدولة ومؤسساتها، والعقد الاجتماعي، ودروس يناير، وإشكالية الاستقرار والإصلاح،

**فكيف تبدو الجمهورية التي نريد الوصول إليها **؟

وما هي ملامح مصر الممكنة التي ينبغي أن نسعى إليها بحلول عام ٢٠٣٠؟

◆ لا أقصد بالجمهورية الممكنة مجرد تغيير في الأشخاص أو الحكومات أو السياسات اليومية. المقصود هو إعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين السلطة والمواطن، وبين الاقتصاد والسياسة، وبين الحقوق والواجبات. إنها محاولة للإجابة عن سؤال بسيط في ظاهره وعميق في جوهره: أي دولة نريد أن نتركها لأبنائنا؟

◆ طوال عقود طويلة انشغل الخطاب العام في مصر بمعارك اللحظة .

انتخابات تأتي وأخرى ترحل، حكومات تتغير، أزمات تظهر ثم تختفي،

بينما ظل السؤال الأكبر مؤجلاً وهو:

** ما النموذج الذي نسعى إليه؟ وما شكل الدولة التي نريدها بعد عشر سنوات، أو عشرين ،أو ثلاثين سنة؟ **

وكيف ننتقل إليها بأقل كلفة ممكنة؟

◆ الجمهورية الممكنة ليست جمهورية مثالية تعيش خارج التاريخ، أو فوق الواقع. ليست مدينة أفلاطون الفاضلة، ولا مشروعًا حالمًا منفصلًا عن تعقيدات المجتمع المصري. هي جمهورية تنطلق من الواقع كما هو، لكنها ترفض الاستسلام له. تعترف بالمشكلات، لكنها لا تتعايش معها باعتبارها قدرًا أبديًا.

◆ تبدأ الجمهورية الممكنة من فكرة الدولة المدنية الحديثة .

دولة تستمد شرعيتها من مواطنيها، وتحكمها المؤسسات لا الأفراد، وتخضع فيها السلطة للقانون، ويعلو فيها الدستور على الجميع. دولة

لا تحتكر الحقيقة، ولا تخشى الاختلاف، ولا تعتبر التنوع السياسي والفكري خطرًا على وجودها.

◆ يحتاج هذا التصور إلى إعادة الاعتبار لفكرة المواطنة. لم تعد الدولة الحديثة تُبنى على الانتماءات الضيقة أو الولاءات المؤقتة، بل على شعور كل مواطن بأنه شريك كامل في الوطن، يتمتع بالحقوق نفسها ويلتزم بالواجبات نفسها، ويحظى بالحماية نفسها أمام القانون.

◆ لا يمكن بناء جمهورية ممكنة دون ديمقراطية ممكنة. والديمقراطية المقصودة هنا ليست مجرد صندوق انتخابي يُفتح كل عدة سنوات، بل منظومة متكاملة تسمح بالتداول السلمي للسلطة، وتضمن استقلال المؤسسات، وتحمي الحريات العامة، وتوفر المجال العام اللازم للحوار والنقد والمشاركة.

◆ تحتاج مصر إلى حياة سياسية حقيقية لا شكلية. أحزاب قادرة على المنافسة، وبرلمان قادر على الرقابة، وإعلام قادر على طرح الأسئلة، ومجتمع مدني قادر على المشاركة. ليست هذه رفاهية سياسية كما يتصور البعض، بل جزء من البنية الأساسية لأي دولة تسعى إلى الاستقرار المستدام.

◆ الجمهورية الممكنة هي أيضًا دولة القانون. القانون فيها لا يُستخدم أداة للصراع، ولا وسيلة للانتقائية، بل قاعدة عامة تحكم الجميع دون استثناء. يشعر المواطن فيها أن العدالة ليست امتيازًا يحصل عليه الأقوياء، بل حقًا مكفولًا للجميع.

◆ يرتبط بذلك إصلاح مرفق العدالة نفسه. قضاء مستقل، وإجراءات أكثر كفاءة، وعدالة ناجزة، وضمانات حقيقية للحقوق والحريات. فالدولة التي تتأخر فيها العدالة تفقد جزءًا من هيبتها، مهما امتلكت من أدوات القوة الأخرى.

◆ لا تتوقف الجمهورية الممكنة عند السياسة. الاقتصاد جزء أساسي من تعريفها. فلا معنى للحرية السياسية إذا كان الملايين عاجزين عن الحصول على فرص عمل كريمة، ولا معنى للاستقرار إذا ظلت الفجوات الاجتماعية تتسع عامًا بعد عام.

◆ لهذا السبب يجب أن تقوم الجمهورية الممكنة على اقتصاد منتج لا اقتصاد ريعي، وعلى المنافسة لا الاحتكار، وعلى تشجيع المبادرة لا معاقبتها. اقتصاد يفتح الأبواب أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويعيد الاعتبار للصناعة والزراعة والتكنولوجيا والمعرفة.

◆ تكشف تجارب الدول الناجحة أن الثروة الحقيقية لم تعد في الأرض وحدها ولا في الموارد الطبيعية وحدها، بل في الإنسان. كوريا الجنوبية لم تمتلك ما تمتلكه دول كثيرة من موارد، لكنها امتلكت رؤية استثمرت في التعليم. وسنغافورة لم تصبح نموذجًا عالميًا بسبب موقعها فقط، بل بسبب جودة مؤسساتها وكفاءة إدارتها.

◆ لذلك فإن الجمهورية الممكنة تضع التعليم في قلب مشروعها الوطني. لا بوصفه خدمة حكومية، بل باعتباره قضية أمن قومي ومستقبل حضاري. مدرسة أفضل تعني اقتصادًا أفضل، ومواطنة أفضل، واستقرارًا أفضل، وقدرة أكبر على المنافسة في عالم يتغير بسرعة غير مسبوقة.

◆ الصحة بدورها ليست ملفًا خدميًا معزولًا. المجتمع الذي يعجز أفراده عن الوصول إلى علاج كريم لا يستطيع أن يبني اقتصادًا قويًا أو مجتمعًا متماسكًا. لذلك تصبح الرعاية الصحية الجيدة جزءًا من تعريف الدولة الناجحة، لا مجرد بند في الموازنة العامة.

◆ تحتاج الجمهورية الممكنة كذلك إلى إدارة حديثة. ما زالت الدولة المصرية تحمل إرثًا إداريًا ضخمًا صنعته قرون طويلة من

المركزية والتراكم البيروقراطي. بعض هذا الإرث منح الدولة القدرة على البقاء، لكن جزءًا منه أصبح عائقًا أمام التطور. لذلك يصبح تحديث الإدارة العامة شرطًا أساسيًا لأي نهضة حقيقية.

- تبرز هنا أهمية اللامركزية. ليس من المنطقي أن تُدار دولة بحجم مصر وتعقيدها بالكامل من العاصمة. المحافظات والمدن والمراكز والقرى تحتاج إلى صلاحيات أوسع، وموازنات أكثر استقلالًا، ومجالس محلية حقيقية قادرة على مراقبة الأداء وتحسين الخدمات.

- لا تكتمل الجمهورية الممكنة دون ثورة هادئة في العلاقة بين المواطن والدولة. كثير من المصريين ما زالوا يرون الدولة ككيان بعيد، بينما ترى الدولة أحيانًا المجتمع باعتباره عبئًا أو مصدرًا للمطالب فقط. المطلوب هو إعادة بناء الثقة بين الطرفين على أساس المشاركة والشفافية والمساءلة.

- تتطلب هذه الرؤية أيضًا إعادة تعريف مفهوم الأمن القومي. الأمن لم يعد عسكريًا فقط، رغم أهمية البعد العسكري. الأمن الغذائي، والأمن المائي، والأمن الصحي، والأمن الرقمي، والأمن الاقتصادي، أصبحت كلها عناصر أساسية في قوة الدول الحديثة وقدرتها على الصمود.

- لا تنجح أي خريطة طريق دون ثقافة سياسية جديدة. ثقافة تتجاوز التخوين والإقصاء والاستقطاب، وتؤمن بأن الاختلاف جزء طبيعي من الحياة العامة. الديمقراطية ليست اتفاقًا دائمًا، بل إدارة راقية للاختلاف. وكلما نضجت المجتمعات، أصبحت أكثر قدرة على التعايش مع التعدد والتنوع.

◆ يفرض الوصول إلى ٢٠٣٠ التفكير بمنطق التراكم لا القفزات المفاجئة. التجارب الكبرى لا تُبنى بقرار واحد ولا بمشروع واحد ولا بخطاب واحد. تبنى عبر إصلاحات متدرجة ومتواصلة، تحظى بدعم مجتمعي واسع، وتستند إلى رؤية واضحة للمستقبل.

◆ لذلك فإن خريطة الطريق التي تقترحها «مصر الممكنة» تبدأ بخمسة مسارات متوازية: إصلاح سياسي يوسع المشاركة، وإصلاح اقتصادي يعزز الإنتاجية، وإصلاح إداري يرفع الكفاءة، وإصلاح قانوني يرسخ العدالة، وإصلاح اجتماعي يستثمر في الإنسان.

◆ لا يكفي النجاح في مسار واحد وإهمال البقية. التنمية الاقتصادية وحدها لا تكفي إذا غابت الحريات. والإصلاح السياسي وحده لا يكفي إذا تراجع الاقتصاد. والاستقرار الأمني وحده لا يكفي إذا تدهورت الخدمات العامة. قوة الدولة الحديثة تكمن في قدرتها على تحقيق التوازن بين هذه المسارات جميعًا.

◆ قد يبدو الطريق طويلًا، لكنه أقل كلفة بكثير من استمرار الدوران في الحلقة نفسها. كل سنة تضيع دون إصلاح حقيقي تفرض كلفة إضافية على الأجيال القادمة. وكل خطوة صحيحة، مهما بدت صغيرة، تقرب مصر من الصورة التي تستحقها.

◆ الجمهورية الممكنة ليست وعدًا انتخابيًا، ولا مشروع حزب، ولا رؤية تيار سياسي واحد. إنها مشروع وطني أوسع من الأشخاص والأحزاب والحكومات. مشروع يقوم على قناعة بسيطة: أن مصر تمتلك من الموارد البشرية والتاريخية والحضارية ما يؤهلها لتكون أفضل بكثير مما هي عليه اليوم.

◆ تبقى المهمة الكبرى هي الانتقال من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل. هناك فقط تخرج الدولة من أسر ردود الأفعال،

وتبدأ في رسم مسارها بإرادتها لا بظروفها. وهناك فقط تتحول السياسة من صراع على السلطة إلى تنافس على خدمة الوطن.

◆ تلك هي الجمهورية الممكنة التي تمثل خاتمة الفصل الأول من هذه السلسلة، ونقطة الانطلاق نحو الفصول التالية. جمهورية تؤمن بالحرية دون أن تهدد الاستقرار، وتحترم الدولة دون أن تقدس السلطة، وتستثمر في الإنسان قبل الحجر، وتنظر إلى عام ٢٠٣٠ لا باعتباره موعدًا زمنيًا فحسب، بل باعتباره فرصة تاريخية لإعادة بناء العلاقة بين مصر ومستقبلها.



...مصر الممكنة 2030 (8)

[الأسوار والاستقرار]..
الإصلاح وليس الخوف سور الدولة الحقيقي

ليست قوة الدولة في اتساع مبانيها، ولا في سماكة أسوارها، ولا في المسافة التي تفصل مؤسساتها عن الناس. قوة الدولة تُقاس بشيء أكثر هدوءًا وأكثر رسوخًا؛ بقدرتها على أن تجعل المواطن شريكًا، لا مجرد متلقٍ لقراراتها. فالجغرافيا قد تنقل المكاتب، لكنها لا تنقل الأزمات، والخرسانة تستطيع حماية المباني، لكنها لا تستطيع أن تحمي الشرعية إذا أصابها الوهن، ولا أن تعالج الفجوة إذا اتسعت بين الدولة ومجتمعها.

عندما يستدعي رأس الدولة أحداثًا مضى عليها خمسة عشر عامًا بوصفها حاضرًا لا يزال يسكن الذاكرة السياسية، فإن الرسالة تتجاوز قراءة التاريخ إلى التعبير عن هاجس مستمر تجاه المستقبل.

الخطر الحقيقي هنا ليس في الاعتراف بوجود هذا الهاجس، وإنما في طبيعة العلاج الذي يُبنى عليه. فالدول التي تخشى تكرار الأزمات لا تنتصر عليها بإعادة رسم الخرائط العمرانية، وإنما بإعادة بناء العلاقة بينها وبين مواطنيها.

◆ التجارب الكبرى تعلمنا أن الثورات لا تبدأ في الميادين، بل تبدأ في مناطق أقل ضجيجًا؛ في الاقتصاد عندما يفقد قيمته، وفي الإدارة عندما تتحول الكفاءة إلى استثناء، وفي السياسة عندما يغيب

الأفق، وفي الإعلام عندما يصبح التصفيق بديلًا عن الحقيقة. وما إن تجتمع هذه الشقوق الصغيرة حتى تتحول إلى صدع يصعب احتواؤه مهما ارتفعت الأسوار أو اتسعت المسافات.

◆ ليست المشكلة أن تختلف الدولة مع معارضيها، فذلك أمر تعرفه كل النظم السياسية في العالم، وإنما أن تضيق المسافة بين النقد والاتهام، وبين المعارضة والخصومة، وبين الاختلاف والخطر. فالدولة الواثقة لا تخشى الرأي الآخر، لأنها تدرك أن النقد أحد أدوات تصحيح المسار، وأن المجتمعات التي تسمع أصواتها قبل أن تغضب أقل عرضة للهزات من تلك التي لا تسمع إلا صدى صوتها.

◆ ومن الناحية الاقتصادية، فإن الاستقرار لا يُقاس فقط بمعدلات النمو أو بحجم المشروعات، وإنما أيضًا بدرجة الثقة في المستقبل. المستثمر يبحث عن قضاء مستقل، وإدارة كفؤة، وتشريعات مستقرة، ومؤسسات يمكن التنبؤ بقراراتها. والمواطن بدوره يبحث عن الفرصة والعدالة والكرامة قبل أن يبحث عن الشعارات. لذلك فإن الاستثمار في الإصلاح المؤسسي يظل أقل كلفة بكثير من الاستثمار الدائم في إدارة الأزمات.

◆ وإذا كانت السنوات الماضية قد شهدت توسعًا كبيرًا في شبكات الطرق و بناء العاصمة الإدارية، فإن المرحلة المقبلة تحتاج إلى مشروع موازٍ لا يقل طموحًا؛ مشروع لإعادة بناء السياسة نفسها، وتجديد الإدارة العامة، وإطلاق طاقات المجتمع، واستعادة الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة. فالعمران يكتمل بالمؤسسات، كما تكتمل الجسور بالعبور عليها، لا بمجرد تشييدها.

◆ إن الدولة الحديثة لا تُعرَّف بعدد مقارها، بل بعدد المؤسسات القادرة على مراجعة نفسها، ولا بقوة سلطتها التنفيذية وحدها، بل بقدرة

سلطاتها المختلفة على تحقيق التوازن والرقابة والمساءلة. وكلما اتسعت مساحة المشاركة، تقلصت احتمالات الانفجار، لأن الناس يشعرون أنهم جزء من صناعة المستقبل، لا مجرد متفرجين عليه.

◆ وإذا كانت مصر تقف اليوم أمام مفترق طرق، فإن أخطر ما يمكن أن تفعله هو أن تجعل الخوف مستشارها الأول. فالخوف قد يمنع الخطر مرة، لكنه لا يصنع مستقبلًا. أما الثقة، وإن احتاجت إلى شجاعة أكبر، فهي وحدها القادرة على تحويل الاستقرار من حالة مؤقتة إلى عقد دائم بين الدولة ومواطنيها.

◆ الإصلاح الحقيقي لا يبدأ بإصدار البيانات، ولا بإعادة ترتيب الهياكل، بل بإعادة الاعتبار لفكرة الدولة التي تحتمل الاختلاف، وتحمي القانون، وتفتح أبواب المشاركة، وتؤمن بأن التنوع السياسي ليس عبئًا على الوطن، بل أحد مصادر قوته. وكل تجربة إنسانية كبرى تثبت أن المجتمعات التي تسمح للأفكار بأن تتنافس، أقل حاجة إلى أن تتصارع.

◆ ولعل اللحظة الراهنة تمنح فرصة نادرة لفتح صفحة جديدة، عنوانها المصالحة مع المستقبل قبل المصالحة مع الماضي. وهذه الصفحة لا تُكتب بالشعارات، وإنما بخطوات واضحة تعيد الثقة في المجال العام، وتُرسخ استقلال المؤسسات، وتُطلق طاقات الاقتصاد المنتج، وتُعلي قيمة الكفاءة، وتُطمئن كل مواطن إلى أن حقه في التعبير والمشاركة مصون في ظل الدستور والقانون.

ومن هذا المنطلق، تبدو الأولويات الوطنية أكثر وضوحًا من أي وقت مضى:

💢 أولًا: إطلاق بيئة سياسية أكثر انفتاحًا، تسمح بحرية الحوار وتعدد الآراء، وتُعيد للإعلام دوره في الرقابة والتنوير، بعيدًا عن

المبالغة في التمجيد أو صناعة اليقين الزائف، لأن الدولة تسمع الحقيقة من أصوات مختلفة، لا من صوت واحد.

💢ثانيًا: معالجة ملفات الاحتقان المجتمعي بروح القانون والعدالة، وفي مقدمتها مراجعة أوضاع المحبوسين في القضايا ذات الطابع السياسي ممن لم يرتبطوا بأعمال عنف، بما يفتح بابًا لاستعادة الثقة ويؤكد أن قوة الدولة لا تتعارض مع التسامح المطلوب.

💢ثالثًا: إطلاق ورشة إصلاح مؤسسي شاملة، تتجاوز الحلول الجزئية، وتعيد تقييم أداء الأجهزة التنفيذية وآليات صنع القرار، مع إسناد هذا المسار إلى قيادة تمتلك الصلاحيات والخبرة والقدرة على التنسيق بين مختلف مؤسسات الدولة.

💢رابعًا: بناء فريق اقتصادي يعتمد على الكفاءة والخبرة، ويضع في مقدمة أولوياته استعادة الثقة في الاقتصاد، ودعم الاستثمار والإنتاج، وتمكين القطاع الخاص، وحماية الطبقة الوسطى، وتخفيف الأعباء المعيشية، لأن قوة الاقتصاد هي الضمانة الأكثر رسوخًا للاستقرار.

💢خامسًا: ترسيخ مبدأ تداول السلطة واحترام الاستحقاقات الدستورية باعتباره أحد أهم عناصر استقرار الدولة الحديثة، فالدساتير تُصان بالالتزام بها، والمؤسسات تزداد قوة عندما تثبت أن شرعيتها تستند إلى القواعد لا إلى الأشخاص.

إن الدول لا تُختبر عندما تكون الظروف مواتية، بل عندما تمتلك الشجاعة لمراجعة نفسها وهي في موقع القوة. والمراجعة ليست اعترافًا بالهزيمة، وإنما تعبير عن الثقة بالنفس، وإدراك بأن التاريخ يكافئ الدول التي تتعلم من تجاربها أكثر مما يكافئ الدول التي تكتفي بتكرار اسباب فشلها.

ستظل المباني، مهما بلغت عظمتها، مجرد رموز للدولة، أما الدولة نفسها فتسكن في ضمير مواطنيها. فإذا شعر المواطن بالعدل، اطمأن إلى الغد. وإذا وجد فرصة عادلة، دافع عن وطنه. وإذا رأى مؤسسات تحترم القانون قبل الأشخاص، أصبح هو السور الحقيقي الذي لا يُهدم.

لهذا، فإن الطريق الأكثر أمنًا ليس بناء مزيد من الحواجز بين الدولة والناس، بل إزالة الحواجز التي تراكمت داخل النفوس.

فالأوطان لا يحرسها الإسمنت والحديد وحدهما، وإنما يحرسها العدل، وتماسك المجتمع، وثقة المواطن بأن وطنه يتسع له كما يتسع لاختلافه، وأن المستقبل يُبنى بالإصلاح المستمر، لا بالخوف المستمر.

الفصل الثاني

الدولة والسياسات العامة

مصر الممكنة 2030 (9)

✳ سياسات اقتصادية لصناعة المستقبل.. لا إدارة الشماعات ✳

◆ تنشغل حكوماتنا بإدارة أيامها، وازماتها وفقا للتعليمات ،بدل انشغالها بصناعة سنواتها القادمة وفقا لعلوم المستقبليات. والفارق بين الدول التي تعمل من اجل المستقبل وغيرها التي تعمل من اجل اللحظة واللقطة، لا يكمن فقط في حجم الموارد ولا في عدد السكان ولا في الموقع الجغرافي، بل في طريقة التفكير نفسها.

فهناك دول تتعامل مع السياسة الاقتصادية باعتبارها فن التعليق على الشماعات لمواجهة الأزمات، بينما تتعامل دول أخرى مع السياسة الاقتصادية باعتبارها فن صناعة المستقبليات. وبين المدرستين تتحدد مصائر الأمم لعقود طويلة.

◆ عبر تاريخها الحديث، امتلكت مصر قدرة استثنائية على الصمود. تجاوزت حروبًا وأزمات وتحولات كبرى، ونجحت في الحفاظ على كيان الدولة في ظروف لم تكن سهلة. لكن الصمود وحده لا يكفي لبناء المستقبل. فالسؤال الذي يواجه مصر اليوم ليس كيف تتجاوز الأزمة التالية، بل كيف تمنع تكرار الأزمات أصلًا؟ وكيف تتحول من اقتصاد يلاحق المشكلات إلى اقتصاد يسبقها؟

◆ عاشت الدولة المصرية خلال العقود الأخيرة حالة مزمنة من إدارة الواقع أكثر من صناعة البدائل. انشغلت الحكومات المتعاقبة بمعالجة العجز هنا، واحتواء أزمة هناك، وتأمين احتياجات عاجلة في مكان آخر. لم تكن تلك الملفات هامشية أو غير مهمة، لكنها استهلكت جزءًا كبيرًا من الطاقة السياسية والإدارية، حتى أصبح التفكير الاستراتيجي الطويل المدى أقل حضورًا من التفكير المرتبط باليوم التالي أو بالشهر التالي أو بالموازنة التالية.

◆ تكمن المشكلة في أن إدارة الأزمات قد تتحول بمرور الوقت إلى فلسفة حكم كاملة. تصبح الدولة أكثر مهارة في إطفاء الحرائق من منع اندلاعها، وأكثر قدرة على التعامل مع النتائج من قدرتها على معالجة الأسباب. وهنا يبدأ التراجع البطيء؛ لأن كل أزمة مؤجلة تعود لاحقًا بصورة أكبر وأعقد وأعلى كلفة.

◆ شهدت مصر هذا النمط في ملفات عديدة. التعليم، والصحة، والإدارة العامة، والدين العام، وسوق العمل، وحتى ملف الاستثمار. كثير من النقاشات العامة انشغلت بعلاج الأعراض، بينما ظلت الأسئلة الكبرى مؤجلة. كيف سيكون شكل الاقتصاد المصري بعد عشر سنوات؟ وما هي القطاعات التي ستقود النمو؟ وأين سيكون موقع مصر في الاقتصاد الرقمي العالمي؟ وكيف نستعد لعالم يتغير بسرعة غير مسبوقة؟

◆ لا يمكن لصناعة المستقبل أن تبدأ دون الاعتراف بمشكلة أخرى أصبحت جزءًا من الثقافة الإدارية والسياسية في المنطقة، وهي ما يمكن تسميته بـ«إدارة الشماعات». فكلما ظهرت أزمة اقتصادية، جرى البحث سريعًا عن عامل خارجي يُعلّق عليه الفشل أو التعثر أو سوء التقدير. مرة تُعلق الأزمة على حرب في الإقليم، ومرة على

اضطرابات التجارة الدولية، ومرة على جائحة عالمية، ومرة على تقلبات الأسواق أو أسعار الطاقة.

◆ لا أحد ينكر تأثير هذه العوامل. العالم أصبح مترابطًا بصورة تجعل أي حرب أو أزمة كبرى تؤثر على الجميع بدرجات متفاوتة. لكن الفرق بين الدول لا يكمن في وجود الأزمات، بل في قدرتها على الاستعداد لها وتقليل آثارها. الحرب قد تفسر جزءًا من المشكلة، لكنها لا تفسر غياب التخطيط. والأزمة العالمية قد تبرر بعض الضغوط، لكنها لا تبرر استمرار الأخطاء المحلية لسنوات طويلة.

◆ تعلمت الأمم الناجحة أن الخارج قد يبطئ التقدم، لكنه لا يمنع وجود رؤية. وأن الأزمات الدولية قد تفرض ضغوطًا مؤقتة، لكنها لا تبرر غياب السياسات الرشيدة. لذلك لم تبن هذه الدول استراتيجياتها على انتظار تحسن الظروف الخارجية، بل على تعزيز قدرتها الداخلية على الصمود والتكيف.

◆ السياسة الاقتصادية التي تكتفي بإدارة الشماعات تبقى أسيرة ردود الأفعال. أما السياسة الاقتصادية التي تصنع المستقبل فتسأل سؤالًا مختلفًا: كيف نبني اقتصادًا أكثر قدرة على مواجهة الحروب والأزمات والتقلبات الدولية أصلًا؟ وكيف نجعل الصدمات الخارجية أقل تأثيرًا على حياة المواطنين؟

◆ تكشف تجارب كثيرة أن التحول الحقيقي يبدأ حين يتغير السؤال. كوريا الجنوبية لم تبدأ نهضتها بالسؤال عن كيفية تجاوز أزمة مؤقتة، بل بالسؤال عن مكانها في الاقتصاد العالمي بعد جيل كامل. وسنغافورة لم تبن تجربتها على إدارة واقعها الصعب كدولة صغيرة محدودة الموارد، بل على صناعة مستقبل مختلف تمامًا عن حاضرها. كما نجحت دول الخليج العربي خلال العقود الأخيرة في توظيف جزء

مهم من مواردها لبناء رؤى طويلة المدى تتجاوز الاقتصاد التقليدي وتسعى إلى الاستعداد لعالم ما بعد النفط.

◆ تحتاج مصر إلى هذا النوع من التفكير. لا لأن لديها نقصًا في الموارد أو في الكفاءات، بل لأن حجمها وتاريخها وموقعها يجعل كلفة التأخر أكبر من كلفة المبادرة. الدولة التي تضم أكثر من مئة مليون مواطن لا تستطيع أن تعتمد إلى الأبد على إدارة اللحظة، بل تحتاج إلى تصور واضح للمسار الذي تريد أن تسلكه خلال العقد القادم.

◆ السياسة الاقتصادية في معناها العميق ليست مجرد قرارات مالية أو نقدية أو ضريبية. إنها رؤية متكاملة لمكانة الدولة في المستقبل. تحدد شكل الاقتصاد، وطبيعة الوظائف، ومستوى التعليم، وهيكل الإنتاج، وموقع التكنولوجيا، وحجم مساهمة المعرفة في الناتج القومي.

◆ لهذا السبب لا يكفي أن نعرف حجم التضخم أو سعر الصرف أو معدل النمو السنوي. هذه مؤشرات مهمة، لكنها تشبه قراءة المؤشرات الحيوية للمريض دون معرفة نمط حياته أو اتجاه صحته على المدى الطويل. المؤشرات ضرورية، لكن الرؤية أكثر أهمية.

◆ احتاجت مصر طويلًا إلى الانتقال من إدارة الملفات إلى إدارة الاتجاهات. من السؤال: كيف نعالج المشكلة الحالية؟ إلى السؤال: كيف نمنع تكرارها مستقبلًا؟ ومن التفكير في الموازنة السنوية إلى التفكير في الاقتصاد الذي نريد أن نراه بعد عشر سنوات.

◆ يفرض ذلك إعادة الاعتبار لمؤسسات التخطيط والاستشراف الاستراتيجي. فالدول الحديثة لا تنتظر المستقبل حتى يصل إليها، بل تدرسه وتستعد له. تمتلك مراكز بحث قوية، وقواعد بيانات متطورة،

وآليات لرصد التحولات العالمية في التكنولوجيا والطاقة والتجارة وسوق العمل.

- تتغير طبيعة القوة الاقتصادية في العالم بسرعة هائلة. الذكاء الاصطناعي، والاقتصاد الرقمي، والطاقة النظيفة، والتكنولوجيا الحيوية، وسلاسل الإمداد الجديدة، كلها تعيد رسم خريطة الاقتصاد العالمي. والدولة التي لا تستعد لهذه التحولات ستجد نفسها مضطرة للتكيف مع واقع صنعه الآخرون.

- تملك مصر فرصة استثنائية في هذا المجال بفضل ثروتها البشرية. ملايين الشباب الذين يدخلون سوق العمل كل عام يمكن أن يتحولوا إلى عبء اقتصادي إذا غابت الرؤية، ويمكن أن يصبحوا أكبر قوة دفع للنمو إذا توفرت السياسات الصحيحة. لذلك يصبح الاستثمار في التعليم والتدريب وريادة الأعمال والتكنولوجيا جزءًا من الأمن الاقتصادي القومي.

- تحتاج هذه الرؤية أيضًا إلى علاقة مختلفة بين الدولة والقطاع الخاص. فالدولة التي تريد صناعة المستقبل لا تستطيع أن تعمل وحدها. تحتاج إلى بيئة أعمال عادلة، ومنافسة حقيقية، ومؤسسات تمويل كفؤة، وجامعات مرتبطة بالاقتصاد، ومجتمع أعمال قادر على الابتكار والمغامرة.

- كما تحتاج إلى إصلاح طريقة إعداد السياسات العامة نفسها. كثير من القرارات ما زالت تُتخذ لمعالجة مشكلات قائمة فقط، بينما يفترض أن يُبنى جزء معتبر من السياسات على توقع المشكلات قبل وقوعها. الفرق بين الدولة الناجحة والدولة المتعثرة لا يكمن فقط في طريقة حل الأزمات، بل في قدرتها على منع الأزمات قبل أن تتشكل.

◆ تفرض هذه المقاربة قدرًا أكبر من الشفافية. فالمجتمع لا يستطيع المشاركة في صناعة المستقبل إذا كان يجهل الحقائق الأساسية المتعلقة بحاضره. البيانات الدقيقة والمعلومات المتاحة والنقاش العام المفتوح ليست ترفًا ديمقراطيًا فقط، بل أدوات اقتصادية ضرورية لتحسين القرار العام.

◆ لا تنجح أي رؤية مستقبلية دون مؤسسات قادرة على تنفيذها. كم من الخطط الطموحة أُعلنت ثم تعثرت لأن المؤسسات لم تكن مستعدة لتحويلها إلى واقع. لذلك فإن بناء دولة كفؤة يظل جزءًا أساسيًا من أي مشروع اقتصادي جاد.

◆ تبدأ الخطوات العملية لهذا التحول من تبني ثقافة التخطيط طويل المدى داخل مؤسسات الدولة، وربط الموازنات بالأهداف الاستراتيجية، وتطوير قواعد البيانات الوطنية، وتعزيز دور البحث العلمي، وإدخال أدوات استشراف المستقبل في عملية صنع القرار الاقتصادي.

◆ يحتاج المواطن كذلك إلى أن يصبح شريكًا في هذا المشروع. فالمجتمع الذي يعرف إلى أين يتجه يكون أكثر قدرة على تحمل التحديات وأكثر استعدادًا للمشاركة في الإصلاح. أما الغموض فيخلق القلق، ويضعف الثقة، ويجعل كل قرار اقتصادي عرضة للتشكيك والارتباك.

◆ لا ينتظر المستقبل المترددين. العالم يتحرك بسرعة، والدول التي تؤجل قراراتها الاستراتيجية تدفع ثمن التأجيل مضاعفًا. لذلك تصبح الجرأة في التفكير، والوضوح في الرؤية، والاستمرارية في التنفيذ، عناصر لا غنى عنها في أي مشروع وطني يريد أن ينجح.

◆ مصر الممكنة لا تكتفي بإدارة الواقع، ولا تكتفي بالبحث عن شماعة جديدة لكل أزمة. مصر الممكنة تسأل كيف نصنع اقتصادًا أقوى، وكيف نبني دولة أكثر استعدادًا للمستقبل، وكيف نحول مواردنا البشرية والمادية إلى قوة إنتاجية مستدامة. هناك تحديدًا يبدأ الانتقال من دولة تلاحق الأحداث إلى دولة تصنعها، ومن اقتصاد يعيش على ردود الأفعال إلى اقتصاد يرسم طريقه بنفسه.



مصر الممكنة 2030 (10)

✳ الموازنة وشرعية الدولة المالية ✳

◆ تابعت خلال الأيام الأخيرة الطريقة التي نوقشت بها الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢٦/٢٠٢٧ تحت قبة البرلمان المصري. لم يكن المشهد مدعاة للدهشة بقدر ما كان مدعاة للأسف. فالقضية لم تكن في سرعة المناقشات أو في نتيجة التصويت المتوقعة سلفًا، بل في أن النقاش نفسه كشف عن أزمة أعمق من أرقام الموازنة وعجزها وإيراداتها. أزمة تتعلق بفهم الموازنة ذاتها، وبالدور الذي يفترض أن تؤديه داخل الدولة الحديثة.

◆ بدا وكأن الموازنة تُناقش باعتبارها جداول حسابية معقدة تخص وزارة المالية وخبراء الاقتصاد وبعض أعضاء البرلمان، بينما هي في حقيقتها واحدة من أهم الوثائق السياسية والدستورية والاجتماعية في الدولة. فالموازنة ليست مجرد تقدير للإيرادات والمصروفات، بل تعبير عملي عن فلسفة الحكم، وعن أولويات السلطة، وعن طبيعة العقد القائم بين الدولة والمجتمع.

◆ خلال سنوات طويلة قضيتها تحت قبة البرلمان، وخاصة في لجنة الخطة والموازنة، كنت أعود دائمًا إلى السؤال نفسه: لماذا ننشغل بالأرقام أكثر مما ننشغل بالمعنى؟ ولماذا نناقش حجم الإنفاق أكثر مما نناقش أثره؟ ولماذا تتحول الموازنة إلى عملية حسابية ضخمة بينما يفترض أن تكون خريطة طريق لمستقبل الدولة؟

◆ لم تكن المشكلة في نقص الجداول أو البيانات أو الملاحق الفنية، بل في غياب السؤال الأساسي: ماذا تريد الدولة أن تحقق؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ وكيف سيعرف المواطن أن الأموال التي جُمعت باسمه قد عادت إليه في صورة تعليم أفضل أو صحة أفضل أو فرص عمل أكثر أو خدمات أكثر كفاءة؟

◆ يرتبط هذا السؤال بجوهر الدولة الحديثة نفسها. فالموازنة العامة ليست وثيقة مالية فقط، بل وثيقة شرعية. ومن هنا جاء عنوان هذه الحلقة: «الموازنة وشرعية الدولة المالية». فالسلطة التي تحصل الضرائب وتنفق المال العام لا تكتسب شرعيتها من حق التحصيل وحده، بل من قدرتها على تقديم كشف حساب واضح للمجتمع حول كيفية إدارة هذه الموارد.

◆ لم يكن من قبيل المصادفة أن تنشأ البرلمانات الحديثة أصلًا من معارك حول المال العام. فقبل أن تصبح الديمقراطية حقًا في الانتخاب، كانت حقًا في الرقابة على الضرائب والإنفاق. وقبل أن يصبح البرلمان مؤسسة تشريعية، كان أداة لحماية المجتمع من إنفاق السلطة دون رقابة أو مساءلة.

◆ لهذا السبب فإن الرقابة البرلمانية على الموازنة ليست إجراءً شكليًا، وليست مجاملة دستورية، وليست مرحلة بروتوكولية تسبق التصويت النهائي. إنها إحدى أهم ضمانات الدولة الديمقراطية. ومن دونها تتحول الموازنة إلى قرار تنفيذي مغلق يفقد أحد أهم عناصر شرعيته السياسية.

◆ ترتبط بهذه الفكرة مجموعة من المبادئ المالية التي تبدو للوهلة الأولى قواعد محاسبية بحتة، لكنها في حقيقتها ضمانات ديمقراطية متكاملة. فمبدأ وحدة الموازنة، ومبدأ شمولها، ومبدأ

علانيتها، ومبدأ سنويتها، ومبدأ الرقابة البرلمانية عليها، كلها أدوات لحماية حق المجتمع في المعرفة والمساءلة.

◆ يقوم مبدأ وحدة الموازنة على فكرة بسيطة وعميقة في الوقت نفسه: يجب أن تظهر جميع موارد الدولة وجميع نفقاتها داخل وثيقة واحدة تسمح برؤية الصورة الكاملة. فالدولة لا تستطيع أن تخطط بكفاءة إذا كانت أجزاؤها المالية موزعة بين مراكز متعددة لا يجمعها إطار واضح وشفاف.

◆ كما يقوم مبدأ الشمول على ضرورة إدراج كل الإيرادات وكل المصروفات داخل الإطار المالي العام. وكلما اتسعت المساحات المالية الخارجة عن هذا الإطار، تراجعت القدرة على التخطيط الرشيد، وضعفت الرقابة البرلمانية، وازدادت احتمالات الهدر وسوء تخصيص الموارد.

◆ من هنا يكتسب النقاش المتعلق بالصناديق الخاصة والحسابات الموازية والمراكز المالية المستقلة أهمية خاصة. فالقضية لا تتعلق فقط بالجوانب الإدارية أو التنظيمية، بل تتعلق بجوهر فكرة الدولة المالية نفسها. فكلما تعددت الأوعية المالية خارج الموازنة العامة، أصبحت الصورة أقل وضوحًا أمام البرلمان وأمام المواطنين.

◆ لا يعني ذلك أن كل صندوق خاص أو حساب مستقل يمثل بالضرورة مشكلة، لكن المشكلة تبدأ عندما تتحول الاستثناءات إلى قاعدة، وعندما تتراجع القدرة على معرفة الحجم الحقيقي للموارد العامة والالتزامات العامة داخل الدولة.

◆ تكتسب الشفافية هنا أهمية مضاعفة. فالمال العام لا يخص الحكومة وحدها، بل يخص المجتمع كله. وكلما زادت درجة الإفصاح

والوضوح، تحسنت جودة القرار العام، وارتفعت كفاءة الإنفاق، وتراجعت مساحات الشك وعدم الثقة.

◆ يحتاج هذا الفهم إلى مراجعة الطريقة التي ننظر بها إلى الموازنة أصلًا. فمصر، مثل كثير من الدول، اعتمدت لفترات طويلة على ما يعرف بموازنة البنود أو الأبواب. وهي مدرسة مالية تركز على تصنيف الإنفاق إلى أجور ومشتريات واستثمارات ودعم ومصروفات مختلفة، بهدف إحكام الرقابة على حركة الأموال.

◆ أدت هذه المدرسة دورًا مهمًا في مراحل معينة من تطور الإدارة العامة، لكنها ظلت أسيرة سؤال واحد: كيف أُنفق المال؟ بينما تجاهلت سؤالًا أكثر أهمية: ماذا حقق هذا الإنفاق؟

◆ لذلك ظهرت مدارس أكثر تطورًا. بدأت بموازنات البرامج التي تربط الإنفاق بأهداف محددة، ثم موازنات الأداء التي تربط الموارد بمؤشرات قابلة للقياس، وصولًا إلى موازنات النتائج التي تركز على الأثر النهائي للإنفاق العام في حياة المواطنين.

◆ في موازنة البنود يمكن أن تنفق وزارة التعليم مليار جنيه إضافي دون أن يعرف أحد ما الذي تغير فعليًا. أما في موازنة النتائج، فإن السؤال يصبح مباشرًا: هل انخفضت كثافة الفصول؟ هل تحسنت جودة التعليم؟ هل ارتفعت مهارات الطلاب؟ وهل اقتربنا من الاقتصاد الذي نريد بناءه؟

◆ الأمر نفسه ينطبق على الصحة والإسكان والنقل والحماية الاجتماعية. المواطن لا يعيش داخل أبواب الموازنة، بل يعيش داخل نتائجها. لذلك فإن نجاح الدولة لا يقاس بحجم ما أنفقته، بل بحجم ما حققته.

◆ أدركت دول عديدة هذه الحقيقة مبكرًا. نيوزيلندا كانت من أوائل الدول التي أعادت بناء منظومتها المالية على أساس النتائج. بريطانيا طورت مراجعات الإنفاق وربطتها بالأهداف الاستراتيجية. أستراليا وكندا أدخلتا مؤشرات الأداء ضمن الوثائق المالية الرسمية. كما توسعت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تطبيق موازنات الأداء والنتائج بدرجات مختلفة.

◆ لم يعد السؤال المركزي في تلك الدول: كم أنفقنا؟ بل أصبح: ماذا أنجزنا؟ وما القيمة التي حصل عليها المجتمع من كل وحدة نقدية أُنفقت من المال العام؟

◆ خلال سنوات عملي البرلماني كنت أنبه مرارًا إلى أن أزمة المالية العامة المصرية ليست أزمة موارد فقط، وليست أزمة عجز فقط، وليست أزمة دين عام فقط. إنها قبل ذلك أزمة فلسفة إدارة مالية. فالدولة التي لا تعرف بدقة ما الذي تريد تحقيقه من إنفاقها ستظل عاجزة عن قياس نجاحها أو إخفاقها.

◆ لهذا السبب فإن الحديث عن الاستحقاقات الدستورية الخاصة بالتعليم والصحة والبحث العلمي لا ينبغي أن يتوقف عند النسب المعلنة في الموازنة. السؤال الأول يجب أن يكون: هل استوفت الموازنة بالفعل هذه الالتزامات الدستورية؟ والسؤال الثاني: ما أثر هذا الإنفاق على جودة الخدمات نفسها؟

◆ لا يكفي أن ترتفع المخصصات إذا لم ترتفع النتائج. ولا يكفي أن تتوسع الاعتمادات إذا لم يشعر المواطن بتحسن ملموس في حياته اليومية. فالدستور لا يتحدث عن أرقام مجردة، بل عن حقوق حقيقية للمواطنين.

◆ ترتبط هذه الرؤية مباشرة بما ناقشناه في الحلقة السابقة حول صناعة المستقبل. فالمستقبل لا يُبنى بالشعارات ولا بالوعود، بل بكيفية تخصيص الموارد العامة. كل خطة تنموية، وكل مشروع وطني، وكل رؤية اقتصادية، تظل مجرد كلمات إذا لم تنعكس بوضوح داخل الموازنة العامة.

◆ لذلك فإن الانتقال إلى موازنة الأهداف والبرامج والنتائج ليس تعديلًا فنيًا محدودًا، بل تحول في فلسفة الدولة نفسها. انتقال من إدارة الحاضر إلى بناء المستقبل. ومن قياس الإنفاق إلى قياس الأثر. ومن مراقبة الحركة المالية إلى تقييم القيمة العامة التي تنتجها هذه الحركة.

◆ تحتاج مصر الممكنة إلى موازنة تقول للمواطن بوضوح: هذه أهدافنا، وهذه مواردنا، وهذه مؤشرات النجاح، وهذه الجهات المسؤولة عن التنفيذ، وهذا ما تحقق، وهذا ما لم يتحقق، وهذه أسباب الإخفاق إن وُجدت.

◆ تبدأ خريطة الطريق من تعزيز وحدة الموازنة وشمولها، وتوسيع الشفافية والإفصاح، وإخضاع جميع الموارد العامة لرقابة فعالة، وربط الإنفاق بالأهداف الوطنية، وتطوير دور البرلمان من مراجعة الأرقام إلى تقييم النتائج، وتحويل الموازنة من وثيقة محاسبية إلى وثيقة تنموية واستراتيجية.

◆ الديمقراطية لا تبدأ عند صندوق الاقتراع فقط، بل تبدأ أيضًا عند حق المواطن في أن يعرف كيف يُحصَّل المال العام، وكيف يُنفق، وما الذي تحقق به، ومن يتحمل المسؤولية إذا لم تتحقق الأهداف المعلنة. وهناك تحديدًا تلتقي المالية العامة بالديمقراطية، وتلتقي الموازنة بشرعية الدولة المالية.

◆ مصر الممكنة لا تحتاج إلى موازنة أكبر فقط، بل إلى موازنة أذكى وأكثر عدالة وشفافية. موازنة تقيس نجاحها بما تغير في حياة الناس، لا بما امتلأت به الجداول. وهناك يبدأ الانتقال الحقيقي من إدارة الواقع إلى صناعة المستقبل.



مصر الممكنة 2030 (11)

✳ الحكومة تقاس بالنتائج لا بالتصريحات ✳

◆ لا تقاس الحكومات بعدد الاجتماعات التي عقدتها، ولا بحجم البيانات التي أصدرتها، ولا بطول المؤتمرات التي تحدثت فيها عن إنجازات قادمة. تقاس الحكومات بما تغير في حياة الناس، وبما تحقق من وعودها على الأرض، وبقدرتها على تحويل القرار إلى أثر، والخطة إلى نتيجة، والرقم المعلن إلى خدمة يلمسها المواطن في بيته ومدرسته ومستشفاه وشارعه وسعر خبزه ودوائه.

◆ عرفت مصر في السنوات الأخيرة سيلًا لا ينتهي من التصريحات الحكومية عن مستهدفات كبرى، ومشروعات عملاقة، وبرامج إصلاح، وخطط حماية اجتماعية، واستراتيجيات تحمل أرقامًا بعيدة المدى. لكن السؤال الذي ينبغي أن يسبق التصفيق وأن يعقب الإعلان هو: ماذا تحقق فعلا؟ ومن استفاد؟ وكم كلف؟ وهل كان البديل أفضل؟ وهل تغيرت حياة المواطن أم تغيرت عناوين البيانات فقط؟

◆ لا أتعامل هنا مع الحكومة الحالية، حكومة الدكتور مصطفى مدبولي، من باب الخصومة الشخصية أو المناكفة السياسية، بل من باب المحاسبة على النتائج. الحكومة في الدولة الحديثة لا تحاسب على نواياها، ولا على حسن صياغة بياناتها، ولا على قدرتها على شرح الظروف الصعبة، بل على قدرتها على تحويل الوعود إلى نتائج

قابلة للقياس. النوايا لا تبني دولة، والتصريحات لا تسدد دينًا، والإنجاز المعلن لا يصبح إنجازًا إلا عندما يراه الناس في معاشهم اليومي.

◆ كشفت السنوات الماضية عن تناقض واضح في الخطاب الحكومي المصري. فحين تتحسن بعض المؤشرات الجزئية، يصبح التحسن دليلًا على نجاح الحكومة. وحين تتدهور مؤشرات أخرى، يصبح السبب حربًا في الإقليم، أو أزمة عالمية، أو اضطرابًا في سلاسل الإمداد، أو ضغوطًا خارجة عن الإرادة. لا أحد ينكر أثر الخارج، لكن الحكومة الجادة لا تنتقي المؤشرات التي تناسب خطابها، ولا تعلق فشلها كله على الشماعات، ثم تنسب كل تحسن عابر إلى حكمتها وحدها.

◆ الدولة الحديثة لا تدار بهذه الطريقة. الحكومة التي تعرف ما تفعل تضع أهدافًا محددة، ومؤشرات أداء معلنة، وجداول زمنية واضحة، ثم تعود إلى الناس بكشف حساب صريح: هذا ما وعدنا به، وهذا ما تحقق، وهذا ما تعثر، وهذه أسباب التعثر، وهذه خطة التصحيح. أما أن تبقى الحكومة في منطقة الإعلان الدائم عن الإنجاز دون تقرير أداء علني شامل، فذلك لا يصنع ثقة ولا يبني شرعية إدارية.

◆ ناقشنا في الحلقة السابقة أن الموازنة ليست مجرد أبواب وبنود، بل وثيقة شرعية مالية. وهذه الحلقة تواصل الفكرة نفسها من زاوية أخرى: الحكومة ليست مجرد قرارات ووزارات وهيئات، بل منظومة نتائج. فإذا كانت الموازنة تقول أين يذهب المال العام، فإن قياس الأداء يقول ماذا صنع هذا المال، ومن المسؤول إن لم يصنع شيئًا.

◆ العالم كله انتقل من فكرة الحكومة التي تعمل إلى فكرة الحكومة التي تحقق. لم يعد كافيًا أن تقول وزارة إنها أطلقت برنامجًا، أو أن تعلن هيئة أنها أنفقت اعتمادًا، أو أن تفاخر حكومة بعدد القرارات. السؤال في الإدارة العامة الحديثة أصبح أكثر قسوة وعدالة: ما الأثر؟ ما العائد؟ ما الفجوة بين المستهدف والمتحقق؟

◆ لهذا ظهرت في الدول الحديثة منظومات مؤشرات الأداء الرئيسية، أو ما يعرف اختصارًا بـ .KPI ليست هذه المؤشرات ترفًا إداريًا، بل وسيلة للحكم على كفاءة الحكومة. كم استغرق استخراج الترخيص؟ كم انخفضت قوائم الانتظار؟ كم تحسن مستوى التحصيل الدراسي؟ كم زادت الصادرات الصناعية؟ كم تراجع الفقر؟ كم انخفض زمن التقاضي؟ وكم ارتفعت ثقة المواطن في الخدمة العامة؟

◆ لا تبدأ الحوكمة من اللغة الجميلة، بل من القدرة على القياس. ما لا يقاس يصعب إصلاحه، وما لا يعلن يصعب محاسبته، وما لا يخضع للمراجعة يتحول بمرور الوقت إلى مساحة آمنة للفشل. لذلك فإن أول خطوة في إصلاح الحكومة هي إخراج الأداء من الظل إلى النور.

◆ تكشف مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي أن تقييم الحكومات لم يعد يقوم على الانطباعات، بل على أبعاد محددة تشمل فعالية الحكومة، وجودة التنظيم، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد، والمساءلة، والاستقرار. هذه ليست ألفاظًا نظرية، بل مفاتيح عملية لفهم لماذا تنجح دولة في تحويل موارد محدودة إلى نتائج كبيرة، بينما تعجز دولة أخرى عن تحويل موارد أكبر إلى تحسن ملموس.

◆ في مؤشر فعالية الحكومة، وهو أحد مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي، وردت مصر في حدود ٤١.٩٨ من ١٠٠ في أحدث قراءة متاحة لعام ٢٠٢٣ وفق بيانات البنك الدولي المنشورة عبر قواعد البيانات الدولية. هذا الرقم لا يعني حكمًا نهائيًا على الدولة، لكنه يطرح سؤالًا مؤلمًا: كيف يمكن لدولة بتاريخ مصر وحجمها أن تظل دون منتصف الطريق في مؤشر يقيس جودة الخدمات العامة، وكفاءة الجهاز الإداري، ودرجة استقلاله عن الضغوط، وجودة تنفيذ السياسات؟

◆ مؤشر فعالية الحكومة لا يهم الخبراء وحدهم. المواطن لا يعرف اسمه، لكنه يعيش نتائجه كل يوم. يعيشه حين يقف في طابور خدمة، وحين ينتظر موعدًا طبيًا، وحين يحتاج إلى ترخيص، وحين يواجه مدرسة مكتظة، وحين تتغير القواعد فجأة، وحين يجد أن القرار الحكومي قد صدر لكن الخدمة لم تتحسن.

◆ أما مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٥، فقد سجلت فيه مصر ٣٠ درجة من ١٠٠، واحتلت الترتيب ١٣٠ من بين ١٨٢ دولة. هذا المؤشر لا يقيس الفساد المادي وحده، بل يقيس صورة القطاع العام في عيون الخبراء والمستثمرين والفاعلين الاقتصاديين. وكل تراجع في الثقة هنا يعني كلفة أعلى للاستثمار، وخوفًا أكبر من المخاطرة، وضعفًا في عدالة المنافسة.

◆ لا يجوز لحكومة تريد جذب الاستثمار أن تتجاهل مثل هذه المؤشرات. المستثمر لا يستمع إلى الخطاب الرسمي وحده، بل يقرأ المؤشرات الدولية، ويقارن جودة التنظيم، وشفافية التعاقدات، واستقرار القواعد، وقدرة القضاء والإدارة على حماية الحقوق. الاستثمار لا يأتي

فقط إلى الدول التي تملك فرصًا، بل إلى الدول التي تملك قواعد واضحة.

◆ في مؤشر الحكومة الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة عام ٢٠٢٤، تظهر مصر ضمن منظومة دول حققت تقدمًا في بعض جوانب الرقمنة والمشاركة الإلكترونية، مع تسجيل ترتيب ٧٤ في مؤشر المشاركة الإلكترونية وفق بيانات الأمم المتحدة. هذا التقدم مهم، لكنه يظل ناقصًا إذا تحولت الرقمنة إلى واجهة خدمات لا إلى تغيير حقيقي في فلسفة الإدارة. فالمشكلة ليست أن نضع الخدمة على شاشة، بل أن نجعلها أسرع، وأبسط، وأقل احتكاكًا بالبيروقراطية، وأكثر خضوعًا للمساءلة.

◆ تكشف مؤشرات التنمية البشرية بدورها أن المسألة أعمق من الإدارة اليومية. تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام ٢٠٢٥ وضع مصر عند قيمة ٠.٧٥٤ في مؤشر التنمية البشرية، وفق البيانات المستخدمة في التقرير. هذا الرقم يقول إن مصر تمتلك قاعدة بشرية قابلة للتقدم، لكنه يقول أيضًا إن الاستثمار في الإنسان لم يتحول بعد إلى قفزة كبرى تناسب حجم الدولة وطموحها.

◆ الصورة الاقتصادية في بدايات ٢٠٢٦ تبدو أكثر تعقيدًا. البنك الدولي أشار إلى تراجع التضخم من ذروة بلغت نحو ٣٨٪ في أواخر ٢٠٢٣ إلى ١٣.٤٪ في فبراير ٢٠٢٦. والحكومة أعلنت أن النمو بلغ ٥.٣٪ في الربع الأول من العام المالي ٢٠٢٥/٢٠٢٦، كما ذكرت وزارة التخطيط، ثم تحدثت بيانات لاحقة عن استمرار تحسن النمو في النصف الأول من العام المالي. هذه أرقام إيجابية في ظاهرها، لكنها لا تكفي وحدها للحكم على جودة الأداء الحكومي.

◆ السؤال الحقيقي ليس فقط: هل نما الناتج المحلي؟ بل: من استفاد من النمو؟ هل زادت فرص العمل اللائق؟ هل تحسنت الأجور الحقيقية؟ هل انخفضت الأسعار بالنسبة لدخل الأسرة؟ هل شعر المواطن بأن التضخم تراجع في السوق كما تراجع في البيان؟ وهل تحول النمو إلى عدالة في توزيع الثمار أم بقي رقمًا في تقرير؟

◆ بيانات البطالة تقدم مثالًا واضحًا. أظهرت بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن معدل البطالة انخفض إلى نحو ٦٪ في الربع الأول من ٢٠٢٦، بعد ٦.٢٪ في الربع الأخير من ٢٠٢٥، كما أشارت بيانات منشورة عن .CAPMAS هذا مؤشر مهم، لكنه يحتاج إلى قراءة أعمق: ما نوعية الوظائف؟ ما نصيب الشباب والنساء؟ ما نسبة العمل غير الرسمي؟ وما مدى استقرار الأجور والحماية الاجتماعية؟

◆ الحكومة التي تقاس بالنتائج لا تكتفي بأن تقول إن البطالة انخفضت. عليها أن تقول كيف انخفضت، وفي أي القطاعات، وبأي مستوى من الأجور، وكم وظيفة منتجة أضيفت، وكم وظيفة هشة تم احتسابها ضمن الأرقام. فالعمل الذي لا يوفر كرامة ولا حماية ولا دخلًا كافيًا ليس نجاحًا كاملًا في سوق العمل، بل نصف نجاح يحتاج إلى مراجعة.

◆ تكشف تقديرات البنك الدولي أن معدل الفقر الوطني في مصر بلغ ٣٣.٥٪ في ٢٠٢١/٢٠٢٢، وأن الفقر وفق خط الدول متوسطة الدخل الدنيا ارتفع بنحو خمس نقاط مئوية بين ٢٠٢٢ و٢٠٢٤. هذا الرقم يجب أن يكون في قلب أي تقييم حكومي. فإذا أعلنت الحكومة نموًا، وانخفضت البطالة، وتحسنت بعض مؤشرات

الاستقرار، بينما ظلت آثار التضخم تضغط على الفقراء والطبقة الوسطى، فإن النتيجة تحتاج إلى مراجعة لا إلى احتفال.

◆ هنا تظهر مشكلة حكومة مدبولي بوضوح. ليست المشكلة أنها لم تعمل، ولا أنها لم تطلق مشروعات، ولا أنها لم تعقد اجتماعات. المشكلة أن الفجوة بين الإعلان والنتيجة ظلت واسعة، وأن فلسفة الأداء ظلت مرتبكة. مرة تتحدث الحكومة عن الإصلاح الهيكلي، ثم تعود إلى إدارة الأزمة اليومية. مرة تعد بتوسيع دور القطاع الخاص، ثم تبقى الدولة لاعبًا متضخمًا في السوق. مرة تتحدث عن الحماية الاجتماعية، ثم تترك موجات الأسعار تلتهم أثرها قبل أن تصل كاملة إلى الناس.

◆ لا يمكن لحكومة أن تجمع في الوقت نفسه بين خطاب السوق وخطاب الهيمنة، بين دعوة المستثمرين وبين منافستهم، بين الحديث عن الشفافية وبين غياب البيانات التفصيلية، بين الإعلان عن مستهدفات كبرى وبين غياب تقرير أداء سنوي واضح يراجع ما تحقق وما لم يتحقق. هذا هو التناقض الناتج عن غياب فلسفة سياسية واقتصادية واضحة.

◆ الفلسفة السياسية للحكومة تحدد علاقتها بالمجتمع: هل ترى المواطن شريكًا أم متلقيًا؟ هل ترى البرلمان رقيبًا أم ممرًا؟ هل ترى الإعلام مساحة سؤال أم منصة ترويج؟ أما الفلسفة الاقتصادية فتحدد دور الدولة في السوق: هل تنظم أم تزاحم؟ هل تحفز الإنتاج أم تكتفي بجمع الإيرادات؟ هل تقيس النجاح بالنمو وحده أم بجودة حياة الناس؟

◆ حين تغيب الفلسفتان معًا، يصبح القرار متقلبًا. تتغير الأولويات بسرعة، وتتبدل التصريحات حسب الأزمة، وتتوسع

الشماعات الخارجية، وتضعف القدرة على التوقع. الدولة القوية ليست التي لا تواجه أزمات، بل التي تملك بوصلة لا تهتز مع كل موجة.

◆ تقاس كفاءة الحكومة الحديثة عبر ثلاثة مستويات متكاملة. المستوى الأول هو المدخلات: ما حجم المال والموارد والقوانين والقرارات؟ المستوى الثاني هو المخرجات: كم مدرسة بُنيت؟ كم طريقًا أُنشئ؟ كم خدمة رُقمنت؟ أما المستوى الثالث، وهو الأهم، فهو النتائج: هل تعلم الأطفال أفضل؟ هل انخفضت الحوادث؟ هل تحسنت الخدمة؟ هل ارتفعت ثقة المواطن؟ وهل صار العيش أيسر؟

◆ كثير من حكوماتنا توقفت عند المستوى الأول أو الثاني. تفاخر بما أنفقته أو بما شيدته، لكنها لا تقدم ما يكفي من قياس الأثر. قد يكون المشروع قائمًا، لكن أثره ضعيف. وقد تكون الخدمة رقمية، لكن المواطن لا يزال يواجه التعقيد نفسه. وقد تكون الحماية الاجتماعية موجودة، لكن التضخم يبتلع أثرها قبل أن يشعر بها الفقير.

◆ تحتاج مصر الممكنة إلى حكومة تضع لوحة أداء وطنية معلنة. لوحة تضم مؤشرات محددة لكل وزارة: التعليم، الصحة، الاستثمار، الصناعة، النقل، العدالة، البيئة، الحماية الاجتماعية. لا تُعرض هذه المؤشرات في تقارير داخلية فقط، بل تنشر للرأي العام كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، حتى يعرف المواطن أين تتحسن الدولة وأين تتعثر.

◆ كما تحتاج إلى تقرير أداء حكومي سنوي مستقل، لا يكتبه من يريد تلميع الصورة، بل تشارك فيه جهات رقابية وبرلمانية ومراكز بحث مستقلة. تقرير يراجع المستهدف والمتحقق، ويقيس الأثر، ويعرض الفجوات، ويقترح التصحيح. فالحكومة التي لا تقبل القياس لا تستطيع أن تطلب الثقة.

◆ تتطلب الحوكمة الحديثة أيضًا ربط بقاء الوزراء وكبار المسؤولين بالنتائج لا بالولاء ولا بالقدرة على الظهور الإعلامي. الوزير الذي لا يحقق مستهدفات وزارته لا يكفي أن يبرر، بل يجب أن يحاسب. والمحاسبة هنا ليست عقوبة سياسية فقط، بل قاعدة إدارية تحفظ جدية الدولة.

◆ لا يمكن كذلك فصل قياس الأداء عن الموازنة العامة. الحلقة السابقة تحدثت عن ضرورة الانتقال إلى موازنة الأهداف والنتائج. وهذه الحلقة تؤكد أن تلك الموازنة لا قيمة لها إذا لم توجد حكومة تقيس أداءها بنفس المنطق. المال العام يجب أن يذهب إلى البرامج التي تحقق نتائج، لا إلى الجهات الأعلى صوتًا أو الأقدر على تبرير الإنفاق.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى منصة وطنية لمتابعة الأداء الحكومي، تجمع بين البيانات المالية والمؤشرات التنموية ومعدلات الإنجاز وملاحظات المواطنين. منصة لا تكون دعائية، بل رقابية وشفافة. فالناس لا تريد فقط أن تسمع أن المشروع بدأ، بل أن تعرف متى ينتهي، وكم كلف، وماذا حقق.

◆ المعارضة الوطنية هنا لا تعني رفض كل ما تقوم به الحكومة، ولا إنكار أي تحسن في أي مؤشر. المعارضة الجادة تعني رفض تحويل الأرقام الجزئية إلى ستار يحجب الصورة الكاملة، ورفض أن تتحول الصعوبات الخارجية إلى إعفاء دائم من الحساب، ورفض أن يبقى المواطن آخر من يعرف وأول من يدفع الثمن.

◆ حكومة مصطفى مدبولي، كغيرها من الحكومات، ستُذكر في النهاية لا بعدد اجتماعاتها ولا بحجم بياناتها، بل بما تركته في حياة المصريين. هل تركت إدارة أكثر كفاءة؟ هل خففت عبء المعيشة؟

هل أعادت الثقة إلى السوق؟ هل فتحت المجال للقطاع الخاص؟ هل حسنت التعليم والصحة؟ هل جعلت الدولة أكثر شفافية؟ هذه هي الأسئلة التي لا تستطيع البيانات الجميلة أن تهرب منها طويلًا.

- الحكومة التي تقاس بالنتائج لا تخشى المؤشرات، ولا تعتبر النقد تهديدًا، ولا تختبئ خلف الشماعات. تعرف أن الدولة الحديثة لا تُدار بالتصريحات، بل بالقياس والمساءلة والتصحيح. وتعرف أن الثقة لا تُطلب من الناس، بل تُكتسب منهم.

- مصر الممكنة لا تريد حكومة تتحدث أكثر مما تنجز، ولا حكومة تعلن أكثر مما تقيس، ولا حكومة تقدم النوايا بدل النتائج. مصر الممكنة تريد حكومة تعرف أن القرار بداية لا نهاية، وأن الإنجاز لا يولد في البيان الرسمي بل في حياة الناس. هناك فقط تتحول الدولة من جهاز يصدر القرارات إلى مؤسسة تحقق النتائج، ومن سلطة تدير اليوم إلى حكومة تصنع الغد. اعتمدت الأرقام والمؤشرات الواردة في النص على مصادر منشورة حديثة، منها: البنك الدولي بشأن مؤشرات الحوكمة والنمو والتضخم والفقر، وزارة التخطيط المصرية و CAPMAS بشأن نمو الناتج والبطالة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن مؤشر التنمية البشرية، الأمم المتحدة بشأن مؤشرات الحكومة الإلكترونية، ومنظمة الشفافية الدولية بشأن مؤشر مدركات الفساد



مصر الممكنة.. 2030 (12)

✳ وثيقه ملكية الدولة.. من يملك مصر ✳

◆ ليست قيمة الوثائق الرسمية فيما تعلنه من أهداف، بل فيما تخفيه بين سطورها من فلسفة للحكم وإدارة الثروة. فكثيرًا ما تُكتب الوثائق بلغة مطمئنة، بينما تحمل بين عباراتها تحولات عميقة تمس علاقة الدولة بالمجتمع، وحدود السلطة، ومستقبل الاقتصاد الوطني. ومن هنا جاءت أهمية قراءة الإصدار الثاني من «وثيقة سياسة ملكية الدولة ٢٠٢٦–٢٠٣٠»، لا بوصفها ورقة اقتصادية فحسب، وإنما باعتبارها إحدى أهم الوثائق السياسية التي سترسم شكل الدولة المصرية حتى نهاية هذا العقد.

◆ لم أتعامل مع الوثيقة باعتبارها خصمًا ينبغي مهاجمته، ولا باعتبارها برنامجًا رسميًا ينبغي التسليم به، وإنما باعتبارها نصًا عامًا يستحق القراءة الهادئة والتشريح المنهجي. وبعد مراجعة بنودها كافة، اتضح أن القضية ليست في بعض الصفقات أو نسب الطرح أو أسماء الشركات، وإنما في الفلسفة التي تحكم الوثيقة كلها، وفي الطريقة التي تعيد بها تعريف علاقة الدولة بأصولها وبمواطنيها.

◆ الإصلاح الاقتصادي الحقيقي لا يبدأ ببيع أصل، ولا ينتهي بجذب مستثمر. الإصلاح يبدأ عندما تعرف الدولة لماذا تملك، ومتى تملك، ومتى تتخارج، ولصالح من يتم ذلك، وكيف يُحاسَب من اتخذ

القرار. أما حين تغيب الإجابات عن هذه الأسئلة، فإن أي عملية بيع أو شراء تتحول إلى قرار إداري لا إلى سياسة عامة قابلة للمساءلة.

◆ ومنذ الصفحات الأولى، تعلن الوثيقة إنشاء منظومة جديدة لإدارة الشركات المملوكة للدولة، بعد صدور القانون رقم ١٧٠ لسنة ٢٠٢٥، وإنشاء وحدة مستقلة تتبع مباشرة رئاسة مجلس الوزراء، وإلغاء وزارة قطاع الأعمال العام، ونقل جانب من الشركات إلى صندوق مصر السيادي تدريجيًا حتى عام ٢٠٣٠، مع استمرار برنامج الطروحات في قطاعات تمثل قلب الاقتصاد المصري؛ من البنوك والمطارات والكهرباء والاتصالات والتعدين والدواء والعقارات.

◆ هذه الوقائع ليست محل خلاف، فهي وردت صراحة في الوثيقة نفسها. كما تشير الوثيقة إلى تنفيذ تسع عشرة صفقة بإجمالي معلن يقترب من ست مليارات دولار، مع احتساب صفقات أكبر ذات أثر تنموي يصل الرقم إلى نحو ثلاثين مليار دولار. وهي أرقام كبيرة، لكنها لا تجيب وحدها عن السؤال الأهم: ماذا ربحت مصر بالفعل؟ وما الذي خرج من ملكية الدولة؟ وما الذي بقي؟ وما المعايير التي حُسب بها النجاح؟

◆ هنا تبدأ المنطقة التي تستحق النقاش الحقيقي.

◆ تكاد عبارة «تعظيم العائد على الأصول» تكون أكثر العبارات حضورًا في الوثيقة، لكنها في الوقت نفسه أكثرها غموضًا. فالوثيقة تتحدث باستمرار عن تعظيم العائد، لكنها لا تحدد بوضوح: عائد لمن؟ للخزانة العامة؟ أم للصندوق السيادي؟ أم للموازنة؟ أم للمواطن باعتباره المالك الحقيقي لهذه الأصول؟

◆ ليست المشكلة لغوية، وإنما مؤسسية. فكل مفهوم اقتصادي لا يملك تعريفًا قابلًا للقياس يتحول إلى مفهوم لا يمكن محاسبة أحد

على أساسه. وعندما يغيب معيار النجاح، يصبح كل قرار ناجحًا بمجرد أن تقرر السلطة أنه كذلك.

◆ الأخطر من ذلك أن الوثيقة لا تقدم تعريفًا واضحًا للفارق بين «التخارج» و«إعادة توزيع الملكية داخل أجهزة الدولة». فإذا انتقلت شركة من وزارة إلى صندوق سيادي مملوك للدولة، فهل خرجت الدولة فعلًا من النشاط الاقتصادي؟ أم أن ما جرى لا يتجاوز إعادة ترتيب دفاتر الملكية داخل المؤسسة نفسها؟

◆ لا تكمن المشكلة في وجود صندوق سيادي، فالصناديق السيادية أداة معروفة في كثير من الاقتصادات الناجحة، وإنما تكمن المشكلة في غياب الإفصاح الكامل عن كيفية تقييم الأصول المنقولة، وأسعارها، وأسباب نقلها، والجهة التي قامت بالتقييم، ومدى استقلالها.

◆ ولعل أكثر ما يلفت الانتباه أن منظومة الحوكمة المقترحة تدور كلها داخل الدائرة التنفيذية نفسها. فالجهة التي تنفذ، والجهة التي تدير، والجهة التي تقيس النجاح، جميعها تنتمي إلى البنية الحكومية ذاتها. وهنا يصبح السؤال مشروعًا: من يراقب المراقب؟

◆ الرقابة ليست إعلانًا للنوايا الحسنة، وإنما بناء مؤسسي يقوم على الفصل بين من يقرر، ومن ينفذ، ومن يراجع، ومن يحاسب. وكلما تقلصت المسافة بين هذه الأطراف، تراجعت قدرة المجتمع على معرفة الحقيقة، حتى لو التزمت المؤسسات بالقانون حرفيًا.

◆ وتتبنى الوثيقة مبدأ «القرار على مستوى كل شركة»، باعتباره أكثر مرونة من اتخاذ قرارات عامة على مستوى القطاعات. وقد يبدو ذلك منطقًا إداريًا مقبولًا، لكنه يثير سؤالًا أكثر أهمية: أين المعايير الملزمة التي تمنع الاستثناءات الانتقائية؟ وأين الحدود التي لا يجوز تجاوزها؟ وأين الضمانات التي تمنع تحول الاستثناء إلى قاعدة؟

◆ لا يقل أهمية عن ذلك أن الوثيقة تكاد تخلو من أي إشارة مباشرة إلى العلاقة بين برنامج التخارج وبرامج التمويل الدولية، رغم أن المتابع لتاريخ الإصلاح الاقتصادي في مصر يدرك أن تقليص بصمة الدولة في النشاط الاقتصادي كان حاضرًا في معظم برامج التمويل والمراجعات الدولية خلال السنوات الأخيرة.

◆ لا يعني ذلك أن كل خطوة إصلاحية جاءت بإملاء خارجي، ولا يصح اختزال المشهد في نظرية مؤامرة سهلة، لكن من غير المقبول أيضًا تجاهل السياق الكامل الذي وُلدت فيه هذه السياسات، وكأنها قرارات مستقلة تمامًا عن البيئة التمويلية التي تتحرك فيها الدولة.

◆ ومن أخطر ما تكشفه القراءة المتأنية غياب آلية مستقلة وعلنية لتقييم الأصول قبل طرحها. فالوثيقة تتحدث عن اختبارات السوق، لكنها لا تحدد من يجريها، ولا كيفية إعلان نتائجها، ولا الضمانات التي تكفل وصول الدولة إلى القيمة العادلة، خاصة في ظروف اقتصادية تضغط على متخذ القرار لإنجاز الصفقات بسرعة لتوفير السيولة.

◆ ليست القضية إذن بيعًا أو عدم بيع، بل عدالة البيع، وشفافية التقييم، وحق المجتمع في المعرفة، وحق البرلمان في الرقابة، وحق الأجهزة الرقابية المستقلة في مراجعة كل خطوة قبل أن تصبح أمرًا واقعًا.

◆ ومن هنا فإن «مصر الممكنة ٢٠٣٠» لا ترفض التخارج باعتباره مبدأ، كما لا تقدس الملكية العامة باعتبارها غاية في ذاتها. فالدولة الحديثة لا تُقاس بعدد الشركات التي تمتلكها، وإنما بقدرتها على حماية المنافسة، وضمان العدالة، وصيانة الثروة الوطنية، وتحويل كل مواطن إلى شريك في الرقابة على المال العام.

◆ ولهذا فإن البديل الذي ندعو إليه يبدأ بوثيقة جديدة لملكية الدولة، تقوم على خمسة مبادئ لا غنى عنها: تعريف واضح لمعايير التخارج، ونشر جميع تقييمات الأصول قبل التصرف فيها، ورقابة برلمانية حقيقية على الصفقات الكبرى، ومراجعة مستقلة لكل عملية نقل ملكية، وإعلان حصيلة كل صفقة وأوجه إنفاقها أمام المواطنين.

◆ الدولة لا تصبح أقوى كلما باعت أكثر، ولا كلما احتفظت بأصول أكثر. الدولة تصبح أقوى عندما يعرف المواطن ماذا تملك، ولماذا تملك، ومتى تبيع، ولماذا تبيع، وكيف تُحاسَب إذا أخطأت.

◆ تلك هي الفجوة الحقيقية التي كشفتها الوثيقة. ليست فجوة بين الشعارات والنيات، وإنما بين ما تعد به من حوكمة وشفافية، وبين الأدوات المؤسسية التي تسمح عمليًا بغياب الرقابة المستقلة واتساع مساحة التأويل.

◆ أما «مصر الممكنة» التي نحلم بها، فهي دولة لا تخشى المحاسبة، لأن الوثائق فيها تُكتب بلغة الأرقام قبل لغة الشعارات، وتُبنى على حق المواطن في المعرفة قبل حق السلطة في الإدارة، وتعتبر المال العام أمانة وطنية لا يجوز أن ينتقل من يد إلى يد إلا تحت ضوء الشمس، وأمام أعين أصحاب الحق الحقيقيين... الشعب المصري.



الفصل الثالث

الاقتصاد في مصر الممكنة

مصر الممكنة 2030 (13)

✳ الاقتصاد غير الرسمي.. مصر السرية ✳

◆ لا تستطيع دولة أن تخطط جيدًا لاقتصاد لا تراه بالكامل.

ولا تستطيع حكومة أن تدير مواردها بكفاءة إذا كان جزء كبير من النشاط الاقتصادي يتحرك خارج خرائطها وإحصاءاتها وقواعدها التنظيمية. هكذا تبدو واحدة من أكبر المفارقات في الاقتصاد المصري المعاصر: اقتصاد ضخم يعمل كل يوم، ويوفر دخلاً لملايين الأسر، ويحرك أسواقًا كاملة، لكنه يظل خارج الحسابات الرسمية بدرجات متفاوتة، وكأنه وطن اقتصادي موازٍ يعيش داخل الدولة دون أن يصبح جزءًا كاملًا منها.

◆ لم أتعرف إلى هذه الظاهرة من خلال الدراسات الاقتصادية فقط، بل عرفتها قبل ذلك بسنوات طويلة من خلال الواقع الحي. عرفتها في شوارع العتبة والموسكي ووسط القاهرة، أثناء سنوات العمل النيابي والاحتكاك المباشر بالناس. رأيت آلاف الباعة والحرفيين وأصحاب الورش الصغيرة والعاملين لحسابهم الخاص، ممن يبدأون يومهم قبل شروق الشمس ولا يملكون في نهاية اليوم سوى ما يكفي للاستمرار في اليوم التالي. كانوا يعملون داخل الاقتصاد، لكنهم في الوقت نفسه خارج الدولة.

◆ طوال سنوات طويلة تعاملت الحكومات المتعاقبة مع هذه الظاهرة باعتبارها مشكلة أمنية أو تنظيمية أو ضريبية. كانت الأسئلة

المطروحة تدور غالبًا حول كيفية السيطرة على الأسواق العشوائية أو تحصيل الرسوم أو إزالة المخالفات. لكن السؤال الأهم ظل غائبًا: لماذا يهرب هذا العدد الهائل من الأنشطة أصلًا من الاقتصاد الرسمي؟ وما الذي يجعل ملايين المواطنين يفضلون العمل خارجه رغم ما يحمله ذلك من مخاطر؟

◆ تكشف الأدبيات الاقتصادية الحديثة أن الاقتصاد غير الرسمي ليس ظاهرة مصرية خالصة. فبحسب تقديرات يعمل أكثر من ٦٠٪ من القوى العاملة في العالم داخل الاقتصاد غير الرسمي بدرجات مختلفة، وتتركز النسب الأعلى في الدول النامية والاقتصادات الانتقالية. غير أن خصوصية الحالة المصرية تكمن في حجم الظاهرة واتساعها وتنوعها.

◆ تختلف التقديرات المتعلقة بحجم الاقتصاد غير الرسمي في مصر بسبب اختلاف مناهج القياس. بعض الدراسات تضعه عند حدود ٣٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، بينما تذهب تقديرات أخرى إلى نسب أعلى قد تقترب من ٥٠٪. لكن مهما اختلفت الأرقام، تبقى الحقيقة الأساسية واحدة: نحن أمام كتلة اقتصادية ضخمة لا يمكن تجاهلها أو التعامل معها باعتبارها هامشًا صغيرًا.

◆ تضم هذه الكتلة أنشطة متعددة؛ من الورش الحرفية الصغيرة، والتجارة غير المنظمة، والباعة الجائلين، والخدمات المنزلية، والمشروعات متناهية الصغر، وحتى قطاعات كاملة من الاقتصاد الرقمي الجديد. بعض هذه الأنشطة يحقق أرباحًا محدودة للغاية، وبعضها الآخر يحقق أرقامًا كبيرة دون أن يمر عبر المنظومة الرسمية للدولة.

◆ لا تكمن المشكلة في وجود هذا الاقتصاد بحد ذاته، بل في طبيعة العلاقة المختلة بينه وبين الدولة. فالعامل داخله لا يحصل غالبًا على تأمين اجتماعي أو صحي، ولا يتمتع بحماية قانونية كافية، ولا يستطيع الوصول بسهولة إلى التمويل أو التدريب أو الأسواق التصديرية. وفي المقابل تخسر الدولة جزءًا من مواردها الضريبية، كما تخسر القدرة على التخطيط الدقيق لسوق العمل والإنتاج والاستهلاك.

◆ تكشف التجارب الدولية أن الاقتصاد غير الرسمي ينمو عادة في البيئات التي تعاني من تعقيد الإجراءات، وارتفاع تكاليف التسجيل، وضعف الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة. فكلما ازدادت البيروقراطية، ازداد الحافز للهروب منها. وكلما ارتفعت كلفة الامتثال للقواعد، ازداد عدد من يفضلون العمل خارجها.

◆ لا يحتاج الأمر إلى كثير من التنظير لفهم هذه الحقيقة. صاحب الورشة الصغيرة الذي يحتاج إلى شهور من الإجراءات للحصول على ترخيص، أو البائع الذي لا يجد مكانًا قانونيًا لممارسة نشاطه، أو الشاب الذي لا يستطيع تحمل أعباء التسجيل والضرائب والتأمينات منذ يومه الأول، جميعهم يتخذون قرارًا اقتصاديًا مفهومًا حتى لو كان غير مثالي.

◆ لهذا السبب أخفقت كثير من محاولات الدمج التي اعتمدت فقط على العقوبات أو الحملات الإدارية. فالقوة تستطيع إزالة ظاهرة من شارع معين، لكنها لا تستطيع إزالة أسباب وجودها. والدولة التي تطارد نتائج المشكلة دون معالجة جذورها تجد نفسها تدور في الحلقة نفسها عامًا بعد عام.

◆ تعلمت دول عديدة هذا الدرس مبكرًا. البرازيل مثلًا طورت أنظمة ضريبية مبسطة للمشروعات الصغيرة، وخفضت كلفة الانضمام إلى الاقتصاد الرسمي. الهند استخدمت الرقمنة والهوية الرقمية والشمول المالي لدمج ملايين المواطنين في النظام الاقتصادي. تركيا طورت أسواقًا منظمة وآليات مرنة تسمح لصغار المنتجين والتجار بالعمل داخل الإطار القانوني دون أن يشعروا بأن الدولة خصم لهم.

◆ تكشف هذه التجارب أن الدمج الناجح يبدأ من تغيير نظرة الدولة نفسها. فالبائع الصغير ليس مشكلة ينبغي التخلص منها، بل طاقة اقتصادية ينبغي تنظيمها. وصاحب المشروع المتناهي الصغر ليس متهربًا بطبيعته، بل مواطن يبحث عن فرصة عمل ودخل واستقرار.

◆ تحتاج مصر إلى تبني هذه الفلسفة الجديدة. فلسفة ترى الاقتصاد غير الرسمي باعتباره احتياطيًا اقتصاديًا هائلًا يمكن أن يتحول إلى مصدر قوة للنمو والإنتاج والتشغيل إذا أُحسن التعامل معه. فالدول الناجحة لا تكتفي بإدارة الاقتصاد القائم، بل تعمل على توسيع الاقتصاد الذي تراه وتفهمه وتقيسه.

◆ ترتبط هذه القضية كذلك بالعدالة الاقتصادية. فالمواطن الذي يعمل داخل الاقتصاد الرسمي يتحمل أعباء ورسومًا والتزامات لا يتحملها غيره. وكلما طال بقاء هذا الانقسام، تراجعت عدالة المنافسة وتآكلت الثقة في القواعد المنظمة للسوق.

◆ لا يكفي إذن أن ندعو إلى دمج الاقتصاد غير الرسمي، بل يجب أن نسأل: ما الذي سيكسبه المواطن من هذا الدمج؟ الإجابة واضحة: حماية اجتماعية، وتأمين صحي، وفرص تمويل، وبرامج

تدريب، وإمكانية التوسع، والوصول إلى الأسواق الحديثة، والقدرة على بناء مشروع مستدام لا مجرد نشاط يومي هش.

◆ تفرض الرقمنة نفسها هنا كأحد أهم أدوات الحل. فالدفع الإلكتروني، والفواتير الرقمية، وقواعد البيانات المترابطة، والشمول المالي، كلها أدوات تجعل الدخول إلى الاقتصاد الرسمي أسهل وأقل تكلفة وأكثر فائدة للجميع.

◆ لا ينبغي أن يتحول الشمول المالي إلى مجرد شعار مصرفي، بل إلى مشروع وطني متكامل يربط المواطن بالنظام الاقتصادي الحديث. فكل حساب مصرفي جديد، وكل مشروع صغير يدخل المنظومة الرسمية، وكل معاملة تنتقل من النقد إلى الرقمنة، تمثل خطوة إضافية نحو اقتصاد أكثر شفافية وكفاءة.

◆ كما تحتاج الدولة إلى إعادة النظر في منظومة الضرائب والرسوم الخاصة بالمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر. فالهدف ليس تعظيم التحصيل في المدى القصير، بل توسيع القاعدة الاقتصادية في المدى الطويل. الدولة الذكية لا تسأل أولًا: كم سأحصل؟ بل تسأل: كيف أجعل الانضمام إلى المنظومة خيارًا أفضل من البقاء خارجها؟

◆ ترتبط هذه القضية أيضًا بسوق العمل. تشير التقديرات إلى أن نسبة كبيرة من العمالة المصرية تعمل في أنشطة غير رسمية أو شبه رسمية. وهذا يعني أن ملايين المواطنين يعيشون دون حماية كافية في مواجهة المرض أو الشيخوخة أو البطالة أو الحوادث المهنية. لذلك يصبح دمج الاقتصاد غير الرسمي جزءًا من مشروع العدالة الاجتماعية بقدر ما هو جزء من مشروع التنمية الاقتصادية.

◆ مصر الممكنة لا ترى في هذا الاقتصاد خصمًا للدولة، بل ترى فيه شريكًا لم يكتمل اندماجه بعد. ولا تنظر إليه باعتباره عبئًا ينبغي التخلص منه، بل باعتباره فرصة ينبغي استثمارها. فالمشكلة ليست في وجوده، بل في بقائه خارج دائرة الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع.

◆ تبدأ خريطة الطريق من تبسيط الإجراءات، وتوسيع الشمول المالي، وتطوير التشريعات الخاصة بالمشروعات الصغيرة، وربط الحوافز بالاندماج التدريجي، وتوفير مظلات الحماية الاجتماعية، واستخدام الرقمنة كجسر للانتقال من الاقتصاد الخفي إلى الاقتصاد المرئي.

◆ الاقتصاد غير الرسمي هو مصر التي لا تظهر كاملة في الحسابات. ومصر الممكنة هي تلك التي تنجح في تحويل هذه الكتلة الهائلة من النشاط والعمل والطاقة البشرية إلى جزء أصيل من اقتصاد حديث ومنتج وعادل. هناك فقط تتسع قاعدة النمو، وتزداد فرص العمل، وتتحسن العدالة، وتصبح الدولة أكثر قدرة على أن ترى نفسها كما هي، لا كما تظهر في الجداول الرسمية وحدها.



✳مصر الممكنة 2030✳ (14)

✳الاقتصاد السيادي...
غياب الشفافية وتكافؤ الفرص✳

◆ لا توجد دولة حديثة بلا مؤسسات سيادية قوية، كما لا توجد دولة حديثة مزدهرة باقتصاد لا يعرف قواعد المنافسة العادلة. وبين هاتين الحقيقتين تقع واحدة من أكثر القضايا الاقتصادية حساسية وتعقيدًا في مصر المعاصرة: العلاقة بين الاقتصاد السيادي والاقتصاد الوطني، وبين مقتضيات الأمن القومي ومتطلبات الكفاءة الاقتصادية، وبين دور الدولة كمنظم للسوق ودورها كلاعب داخله.

◆ لم يكن هذا الملف يومًا من الملفات السهلة. فكل حديث عنه يُستقبل عادة بين طرفين متناقضين؛ طرف يريد تحويله إلى قضية سياسية خالصة، وطرف آخر يريد إغلاق النقاش حوله بالكامل. بينما الحقيقة أن القضية، في جوهرها، قضية إدارة اقتصادية رشيدة قبل أن تكون أي شيء آخر.

◆ عرفت هذا الملف مبكرًا خلال سنوات العمل السياسي والبرلماني. وكنت أرى دائمًا أن الدولة القوية لا تخشى الشفافية، وأن المؤسسات القوية لا تحتاج إلى الغموض لكي تثبت قوتها. كما كنت أرى أن حماية الدور الوطني للمؤسسات السيادية لا تتعارض مع خضوع النشاط الاقتصادي لمعايير واضحة للقياس والمحاسبة والمنافسة

◆ توسع النشاط الاقتصادي المرتبط بالمؤسسات السيادية في مصر عبر مراحل متعددة. لم يحدث ذلك دفعة واحدة، ولم يكن دائمًا نتيجة رؤية اقتصادية متكاملة، بل جاء في كثير من الأحيان استجابة لاحتياجات تنفيذية أو فراغات إدارية أو ظروف استثنائية مرت بها الدولة.

◆ لا يستطيع منصف أن ينكر أن بعض هذه الكيانات لعب أدوارًا مهمة في تنفيذ مشروعات كبرى خلال فترات معينة، وساهم في إنجاز أعمال كانت الدولة تعتبرها عاجلة أو استراتيجية. لكن السؤال الذي يفرض نفسه بعد سنوات من هذا التوسع ليس: هل نجحت بعض المشروعات؟ بل: ما هو النموذج الأمثل للمستقبل؟ وهل ما يصلح في الظروف الاستثنائية يصلح كقاعدة دائمة لإدارة الاقتصاد؟

◆ تكشف تجارب الدول أن وجود نشاط اقتصادي مرتبط بالدولة أو بالمؤسسات السيادية ليس أمرًا استثنائيًا. الصين تمتلك شركات حكومية عملاقة. سنغافورة تدير صناديق سيادية ضخمة. فرنسا وألمانيا احتفظتا بأدوار اقتصادية مهمة للدولة في قطاعات معينة. لكن الفارق الجوهري أن هذه الأنشطة تعمل غالبًا داخل أطر واضحة من الإفصاح والحوكمة والرقابة والقياس.

◆ لا تكمن المشكلة في ملكية الدولة أو المؤسسات السيادية لبعض الأصول أو الشركات. المشكلة تبدأ عندما تتعدد القواعد داخل السوق الواحد. فالسوق الحديث يحتاج إلى قواعد متكافئة تسمح للمستثمر أن ينافس بناءً على الكفاءة والجودة والسعر، لا بناءً على الامتيازات أو الاستثناءات أو اختلاف المعايير.

◆ المستثمر المحلي والأجنبي لا يسأل فقط عن حجم السوق أو عدد السكان أو موقع الدولة الجغرافي. يسأل قبل ذلك عن وضوح

القواعد. هل الجميع يخضع للقوانين نفسها؟ هل المنافسة عادلة؟ هل العقود واضحة؟ هل يستطيع التنبؤ بالسياسات الاقتصادية؟ وهل يمكنه اللجوء إلى منظومة قضائية وتنظيمية مستقرة إذا نشأ خلاف؟

- لهذا السبب ترتبط هذه القضية مباشرة بمناخ الاستثمار. فكلما اتسعت المساحة الرمادية بين المنظم والمنافس، زادت حالة التردد لدى المستثمرين. ليس لأنهم يرفضون دور الدولة، بل لأنهم يبحثون عن بيئة اقتصادية يمكن فهمها والتنبؤ بها.

- تشير أدبيات الحوكمة الاقتصادية الحديثة إلى أن الفصل بين وظيفة التنظيم ووظيفة التنفيذ يمثل أحد المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة. فالجهة التي تضع القواعد ينبغي أن تكون مختلفة عن الجهة التي تنافس داخل هذه القواعد. وكلما اقترب الدوران من بعضهما، زادت احتمالات تضارب المصالح واختلال التوازن.

- لا يعني ذلك أن تنسحب الدولة من الاقتصاد أو أن تتخلى عن مسؤولياتها الاستراتيجية. فالدولة المصرية، بحكم حجمها وتحدياتها، ستظل لاعبًا رئيسيًا في مجالات عديدة. لكن الفارق كبير بين الدولة التي تنظم السوق وتدعمه، والدولة التي تصبح منافسًا مباشرًا في معظم قطاعاته.

- تكشف تجارب دول عديدة أن الاقتصاد الأكثر ديناميكية هو الاقتصاد الذي يعرف بوضوح أين ينتهي دور الدولة وأين يبدأ دور القطاع الخاص. كوريا الجنوبية بنت نهضتها الصناعية عبر شراكة واضحة بين الدولة والقطاع الخاص. ماليزيا اعتمدت على الدولة كمحفز وموجه. تركيا توسعت في الإصلاحات الاقتصادية التي عززت دور السوق مع الإبقاء على أدوات الدولة الاستراتيجية.

◆ تحتاج مصر إلى حسم هذا السؤال بصورة أكثر وضوحًا خلال العقد القادم. ليس لأن المؤسسات السيادية تمثل عبئًا، بل لأن الاقتصاد المصري يحتاج إلى رؤية مستقرة للأدوار. رؤية تسمح للدولة بالتركيز على وظائفها الأساسية، وتمنح القطاع الخاص الثقة اللازمة للاستثمار طويل المدى.

◆ لا يمكن الحديث عن تكافؤ الفرص دون الحديث عن الشفافية. فالشفافية ليست مطلبًا سياسيًا فقط، بل ضرورة اقتصادية. المستثمر يحتاج إلى بيانات. والبرلمان يحتاج إلى معلومات. والمجتمع يحتاج إلى معرفة الصورة الحقيقية للاقتصاد الوطني. وكلما اتسعت دائرة الإفصاح، تحسنت جودة النقاش العام، وارتفعت كفاءة القرار الاقتصادي.

◆ تزداد أهمية هذه القضية حين ننظر إلى الحلقة السابقة الخاصة بالاقتصاد غير الرسمي. هناك تحدثنا عن جزء من الاقتصاد لا تراه الدولة بالكامل. وهنا نتحدث عن جزء آخر من الاقتصاد لا يراه السوق بالكامل. وفي الحالتين تكون النتيجة واحدة: ضعف القدرة على القياس، وضعف القدرة على التخطيط، وضعف القدرة على بناء الثقة.

◆ لا يمكن إدارة اقتصاد حديث بأجزاء غير مرئية. الاقتصاد الذي لا يُقاس بدقة لا يمكن التخطيط له بدقة. والاقتصاد الذي لا تتوافر حوله معلومات كافية يصبح أكثر عرضة للتقديرات المتضاربة والقرارات غير المبنية على بيانات كاملة.

◆ لهذا السبب تحتاج مصر الممكنة إلى قاعدة بيانات اقتصادية وطنية أكثر شمولًا. قاعدة تسمح بفهم الوزن الحقيقي لكل قطاع، وحجم مساهمة كل فاعل اقتصادي، وطبيعة العلاقات بين الدولة

والسوق. فالمعرفة الدقيقة ليست رفاهية أكاديمية، بل شرط أساسي للإدارة الرشيدة.

◆ تبدأ خريطة الطريق من تحديد واضح للأنشطة ذات الطبيعة الاستراتيجية الخالصة، وتمييزها عن الأنشطة الاقتصادية التجارية التي يمكن أن تعمل داخل قواعد السوق الطبيعية. كما تبدأ من توسيع الإفصاح المؤسسي، وتطوير معايير الحوكمة، وتعزيز دور الأجهزة الرقابية والبرلمان في متابعة الأداء الاقتصادي العام.

◆ تحتاج الدولة كذلك إلى تبني معايير موحدة لقياس الكفاءة الاقتصادية. فالمشروع الجيد ليس ما ينجز بسرعة فقط، بل ما يحقق أفضل عائد اقتصادي واجتماعي على المدى الطويل. والإنفاق الناجح ليس ما يستهلك الأموال بالكامل، بل ما يحول هذه الأموال إلى قيمة حقيقية للمجتمع.

◆ لا يتعلق الأمر هنا بصراع بين الدولة والسوق، ولا بين المؤسسات السيادية والقطاع الخاص. يتعلق الأمر ببناء اقتصاد أكثر توازنًا وقدرة على النمو. اقتصاد يعرف لكل طرف دوره، ولكل مؤسسة حدود مسؤوليتها، ولكل جنيه عام هدفه الواضح.

◆ مصر الممكنة لا تطلب إقصاء أحد، ولا تسعى إلى هدم أي مؤسسة وطنية، بل تسعى إلى بناء منظومة اقتصادية أكثر شفافية وكفاءة وعدالة. منظومة يكون معيار النجاح فيها هو الإنتاجية والابتكار والقيمة المضافة، لا حجم النفوذ أو طبيعة الانتماء المؤسسي.

◆ الاقتصاد القوي لا يقوم على الغموض، بل على الوضوح. ولا يقوم على الاستثناءات الدائمة، بل على القواعد المستقرة. ولا يقوم

على الثقة المفترضة، بل على الثقة المبنية على المعلومات والشفافية والمحاسبة.

- هناك فقط يمكن أن تلتقي الدولة القوية بالسوق القوي، وتلتقي السيادة بالكفاءة، وتلتقي العدالة بالاستثمار، وتقترب مصر خطوة أخرى من الصورة التي تستحقها في عام ٢٠٣٠.



مصر الممكنة 2030 (15)

✳ التخطيط الاقتصادي... عقل الدول ✳

◆ لم تسقط دول كثيرة بسبب نقص الموارد، بل بسبب غياب الرؤية. ولم تتعثر أمم لأنها كانت فقيرة فقط، بل لأنها فقدت القدرة على الإجابة عن سؤال بسيط وخطير في آن واحد: إلى أين نحن ذاهبون؟ فالدولة التي لا تعرف وجهتها تشبه سفينة ضخمة تتحرك بكفاءة عالية، لكنها لا تعرف الميناء الذي تقصده.

◆ خلال العقود الأخيرة أصبح الحديث عن التخطيط الاقتصادي في بعض الأوساط أقرب إلى تهمة فكرية منه إلى أداة تنموية. جرى الخلط عمدًا أو جهلًا بين التخطيط الاستراتيجي وبين التخطيط المركزي، وبين إدارة الاقتصاد وبين السيطرة عليه، وبين تحديد الاتجاهات العامة وبين مصادرة حرية السوق. ونتيجة لذلك انتقلت دول كثيرة من الإفراط في التخطيط إلى الإفراط في الارتجال، بينما كانت الدول الناجحة تبحث عن نقطة التوازن بين الاثنين.

◆ لا تحتاج مصر إلى العودة إلى نماذج الستينيات، كما لا تحتاج إلى الاستسلام الكامل لفكرة أن السوق وحده قادر على حل كل المشكلات. تحتاج إلى شيء أكثر نضجًا وحداثة: دولة تعرف إلى أين تذهب، وتترك للمجتمع والقطاع الخاص مساحة الحركة والابتكار داخل هذا الاتجاه.

◆ تكشف التجارب الدولية أن أعظم قصص النجاح الاقتصادي في العالم لم تقم على الفوضى الاقتصادية، كما لم تقم على الإدارة البيروقراطية الكاملة. كوريا الجنوبية لم تتحول من دولة فقيرة بعد الحرب إلى قوة صناعية عالمية بالصدفة. وسنغافورة لم تصبح مركزًا عالميًا للتجارة والخدمات المالية لأنها تركت الأمور تسير وحدها. والصين نفسها، رغم اختلاف نموذجها السياسي، لم تحقق قفزتها التاريخية إلا من خلال تخطيط استراتيجي طويل المدى حدد الأولويات والقطاعات والمراحل.

◆ لم يكن التخطيط في هذه الدول يعني أن الحكومة تحدد عدد الأحذية التي ينبغي إنتاجها أو كمية القماش التي يجب بيعها كما كانت تفعل بعض النظم المركزية القديمة. بل كان يعني أن الدولة تحدد الوجهة العامة: ما هي القطاعات الواعدة؟ ما هي المهارات المطلوبة؟ ما هي الأسواق المستهدفة؟ ما هي البنية الأساسية الضرورية؟ وما هي الاستثمارات التي ينبغي تشجيعها؟

◆ هنا يكمن الفرق بين التخطيط المركزي والتخطيط الاستراتيجي. الأول يحاول أن يدير السوق بدلًا من السوق، أما الثاني فيحاول أن يرشد السوق ويوجه طاقاته نحو أهداف وطنية واضحة.

◆ عاشت مصر خلال العقود الأخيرة حالة متناقضة. فمن ناحية امتلكت خططًا واستراتيجيات عديدة تحمل عناوين طموحة، ومن ناحية أخرى ظلت القرارات اليومية تتحرك أحيانًا بمعزل عن هذه الرؤى. ظهر التناقض بين ما يُكتب في الخطط وما يُنفذ على الأرض، وبين الأهداف المعلنة والأدوات المستخدمة للوصول إليها.

◆ لهذا السبب لم تعد المشكلة الأساسية في نقص الخطط، بل في غياب منظومة التخطيط نفسها. فالدولة الحديثة لا تحتاج إلى

وثيقة تُنشر كل عدة سنوات، بل تحتاج إلى عملية مستمرة من جمع المعلومات وتحليلها واستشراف المستقبل ومراجعة السياسات وتعديل المسار.

◆ طوال سنوات العمل البرلماني كنت أتابع هذا الخلل بوضوح. كانت الحكومات تأتي بخطط جيدة في بعض الأحيان، لكنها تفتقد المؤسسات القادرة على تحويل الخطة إلى واقع، أو تفتقد آليات المتابعة والقياس والمحاسبة. فالتخطيط ليس وثيقة، بل منظومة كاملة تبدأ بالمعلومة ولا تنتهي عند التنفيذ.

◆ تحتاج مصر إلى إعادة الاعتبار لفكرة التخطيط الاقتصادي بوصفها وظيفة سيادية أساسية من وظائف الدولة. ليست وظيفة وزارة بعينها، ولا لجنة مؤقتة، ولا مركز أبحاث منفصل، بل جزء من العقل الاستراتيجي للدولة.

◆ تبدأ هذه المهمة من تحديد الغايات الكبرى التي ينبغي أن تحكم السياسات العامة حتى عام ٢٠٣٠ وما بعده. ما معدل النمو المستهدف؟ ما نسبة مساهمة الصناعة؟ ما حجم الصادرات؟ ما نصيب الاقتصاد الرقمي؟ ما مستوى الفقر المقبول؟ ما حجم الاعتماد على الواردات الغذائية؟ وما هي مكانة مصر في الاقتصاد العالمي؟

◆ لا يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة عبر ردود الأفعال أو إدارة الأزمات. تحتاج إلى رؤية متكاملة تحدد الأولويات الوطنية بوضوح. فالدولة التي تريد كل شيء في الوقت نفسه قد لا تحقق شيئًا على الوجه المطلوب.

◆ من هنا تظهر أهمية ترتيب الأولويات. فليست كل القطاعات متساوية في تأثيرها على النمو. وليست كل الاستثمارات متساوية في قدرتها على خلق فرص العمل أو زيادة الإنتاجية أو دعم الصادرات.

التخطيط الاستراتيجي يبدأ من فهم هذه الفروق واتخاذ قرارات صعبة أحيانًا حول ما يجب تقديمه وما يمكن تأجيله.

◆ تحتاج مصر كذلك إلى تحديث طريقة قياس النجاح الاقتصادي. فالناتج المحلي الإجمالي، رغم أهميته، لم يعد كافيًا وحده للحكم على جودة التنمية. هناك دول تحقق نموًا مرتفعًا بينما تتدهور البيئة أو تتسع الفجوة بين الأغنياء والفقراء أو تتراجع جودة الحياة.

◆ لهذا ظهرت في العالم مؤشرات جديدة مثل مؤشر التقدم الحقيقي(GPI) ، ومؤشرات التنمية البشرية، ومؤشرات جودة الحياة، والاستدامة البيئية، ورأس المال الاجتماعي. لم يعد السؤال: كم أنتج الاقتصاد؟ بل أصبح: كيف عاش الناس؟ وما نوع الحياة التي وفرها هذا النمو؟

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى تبني هذا المنطق. لا يكفي أن يرتفع الناتج المحلي إذا لم تتحسن المدارس والمستشفيات، ولا يكفي أن تزيد الاستثمارات إذا لم تنعكس على التشغيل والدخول الحقيقية، ولا يكفي أن تتحسن المؤشرات الكلية إذا ظل المواطن يشعر بأن حياته اليومية تزداد صعوبة.

◆ يرتبط التخطيط الاقتصادي كذلك بإدارة الموارد الوطنية. فالثروات الطبيعية ليست مجرد أصول اقتصادية، بل أمانة بين جيل وآخر. المياه، والطاقة، والأراضي الزراعية، والثروات المعدنية، كلها تحتاج إلى إدارة استراتيجية تحافظ على حقوق الحاضر دون أن تلتهم حقوق المستقبل.

◆ كما يحتاج التخطيط إلى رؤية واضحة للعلاقة بين الدولة والقطاع الخاص. فالدولة ليست بديلًا عن المستثمر، لكنها ليست متفرجًا أيضًا. دورها أن تهيئ البيئة، وتوفر المعلومات، وتحدد

الاتجاهات، وتزيل العقبات، وتحمي المنافسة، وتستثمر في البنية الأساسية ورأس المال البشري.

◆ أثبتت التجارب الناجحة أن الاستثمار في الإنسان يظل أكثر أنواع التخطيط ربحية على المدى الطويل. التعليم، والبحث العلمي، والصحة، والتدريب، ليست بنودًا استهلاكية في الموازنة، بل استثمارات استراتيجية تحدد قدرة الدولة على المنافسة لعقود قادمة.

◆ لذلك فإن أي خطة اقتصادية لا تضع الإنسان في مركزها تتحول إلى مشروع هندسي ضخم بلا روح. قد تبني طرقًا ومباني ومناطق صناعية، لكنها تعجز عن بناء مجتمع منتج ومبتكر وقادر على الاستمرار.

◆ لا تكتمل منظومة التخطيط دون قاعدة بيانات وطنية قوية. القرار الجيد يحتاج إلى معلومات جيدة. والدولة التي لا تعرف حجم مواردها بدقة، ولا تعرف خصائص سوق العمل، ولا اتجاهات الاستثمار والاستهلاك والإنتاج، تجد نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات كبرى بأدوات محدودة.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى مجلس وطني للتخطيط والاستشراف الاستراتيجي يعمل بصورة دائمة، ويضم خبرات اقتصادية وعلمية وإدارية مستقلة، ويرتبط مباشرة بصانع القرار، ويكون مسؤولًا عن متابعة الاتجاهات العالمية، وقياس الأداء الوطني، واقتراح التعديلات الضرورية على السياسات العامة.

◆ لا يعني ذلك العودة إلى الاقتصاد الموجه، بل الانتقال إلى الدولة الذكية. دولة تعرف أهدافها، وتحدد أولوياتها، وتراقب نتائجها، وتصحح أخطاءها. دولة لا تدير الاقتصاد من المكاتب، لكنها لا تتركه أيضًا بلا بوصلة.

◆ الاقتصاد القوي لا يولد من الصدفة. والاستثمار لا يتحرك في فراغ. والتنمية لا تنتجها الخطب أو المؤتمرات أو الأمنيات. كل تجربة نجاح كبرى في العالم بدأت بخطة، واستمرت بمؤسسات، ونجحت بالمراجعة والتصحيح المستمر.

◆ مصر الممكنة لا تحتاج إلى مزيد من الارتجال، بل إلى عودة العقل إلى الدولة. عقل يخطط دون أن يصادر، ويوجه دون أن يهيمن، ويرى المستقبل قبل أن يتحول إلى أزمة جديدة. وهناك تبدأ التنمية الحقيقية، وتبدأ رحلة الانتقال من إدارة اليوم إلى بناء الغد.

مصر الممكنة 2030 (16)

✳ عندما انتصر الأسمنت على الماكينة انهزمت الصناعة المصرية 1/2 ✳

◆ صباح كل يوم كانت شاحنات صغيرة تخرج من الأزقة الممتدة بين باب الشعرية والموسكي ومناطق الجلود القديمة، تحمل آلاف الأحذية والمنتجات الجلدية إلى أنحاء مصر. لم تكن تلك الشاحنات تنقل بضائع فحسب، بل كانت تنقل قصة احياء كاملة تعيش من العمل والإنتاج والمهارة. عشرات الآلاف من الأسر كانت تعرف أن لقمة العيش تبدأ من ورشة، وأن مستقبل الأبناء يبدأ من مصنع، وأن قوة الوطن تبدأ من قدرته على أن يصنع ما يستهلكه. اليوم تبدو الصورة مختلفة. ورش أغلقت أبوابها، ومصانع خفضت إنتاجها، وحرفيون تركوا المهنة التي ورثوها عن آبائهم وأجدادهم. ومن هنا يبدأ السؤال الذي يجب أن يشغل مصر وهي تقترب من عام ٢٠٣٠: كيف تراجعت الصناعة إلى هذا الحد؟ وكيف يمكن استعادتها؟

◆ ترتبط نهضة الأمم دائمًا بقدرتها على الإنتاج. لم تدخل دولة واحدة إلى مصاف الدول الكبرى لأنها استوردت أكثر، أو لأنها بنت مدنًا أكثر، أو لأنها استهلكت أكثر من غيرها. الدول الكبرى تصنع، وتصدر، وتبتكر، وتضيف قيمة إلى الاقتصاد العالمي. ولهذا لم يكن غريبًا أن تبدأ نهضة بريطانيا من المصنع، وأن تبني ألمانيا وحدتها الاقتصادية حول الصناعة، وأن تصعد كوريا الجنوبية من الفقر إلى

الازدهار عبر الإنتاج، وأن تتحول الصين إلى مصنع العالم خلال جيلين فقط.

◆ مصر ليست دولة فقيرة في الموارد ولا في البشر ولا في الموقع. لكنها عانت خلال العقود الأخيرة من اختلال واضح في ترتيب الأولويات الاقتصادية. جرى الحديث كثيرًا عن التنمية، لكن نصيب الصناعة من الاهتمام الفعلي لم يكن بحجم الدور الذي يفترض أن تلعبه في بناء اقتصاد قوي ومستدام.

◆ تكشف بيانات البنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أن الدول التي حققت قفزات تنموية حقيقية رفعت مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي والصادرات والتشغيل. أما الاقتصادات التي اعتمدت على الاستهلاك أو العقار أو الموارد الريعية وحدها فقد واجهت في النهاية حدود هذا النموذج وعجزه عن خلق تنمية طويلة المدى.

◆ عرفت مصر الصناعة الحديثة مبكرًا مقارنة بكثير من الدول الصاعدة. امتلكت قاعدة صناعية مهمة في النسيج والغزل والملابس والصناعات الهندسية والغذائية والدوائية. لكن هذه القاعدة تعرضت لتحديات متراكمة، بعضها عالمي، وبعضها محلي، وبعضها ناتج عن اختيارات اقتصادية لم تضع الصناعة في المكانة التي تستحقها.

◆ تشير تقارير اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية خلال السنوات الماضية إلى أن آلاف المصانع واجهت درجات متفاوتة من التعثر. بعض المصانع أوقف خطوط إنتاج كاملة، وبعضها خفض العمالة، وبعضها خرج من السوق نهائيًا. لم يكن السبب دائمًا ضعف الإدارة أو رداءة المنتج، بل في كثير من الأحيان ارتفاع تكلفة التمويل والطاقة، وتقلبات سعر الصرف، وصعوبة

الحصول على الأراضي الصناعية والخدمات اللوجستية، وتعقيد الإجراءات الإدارية.

◆ لا تتوقف خسارة المصنع عند صاحبه فقط. فكل مصنع يغلق أبوابه يعني فقدان فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، وتراجع الطلب على الموردين المحليين، وضعف القدرة الإنتاجية الوطنية. ولهذا فإن قضية المصانع المتعثرة ليست قضية أصحاب أعمال فقط، بل قضية اقتصاد وطني كامل.

◆ شهدت مناطق صناعية كبرى مثل العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر وبرج العرب تجارب متباينة. بعضها نجح في جذب استثمارات مهمة، وبعضها واجه موجات من التعثر والتباطؤ. لكن القاسم المشترك بينها جميعًا كان الحاجة إلى رؤية صناعية طويلة المدى تتجاوز إدارة الأزمات اليومية.

◆ تكمن إحدى أكبر المفارقات الاقتصادية في السنوات الأخيرة في أن الدولة والسوق معًا نجحتا في تعبئة مليارات الجنيهات لقطاع التشييد والتطوير العقاري، بينما بقيت الصناعة تبحث عن التمويل اللازم للتوسع والتحديث. لا أحد ينكر أهمية النشاط العقاري، ولا دوره في التشغيل وتحريك الاقتصاد، لكن المشكلة تبدأ عندما يختل التوازن.

◆ ليست القضية في نجاح مشروع عقاري أو شركة بعينها، بل في فلسفة توزيع الموارد. فحين يصبح الاستثمار في الأرض والعقار أكثر جاذبية وأسهل تمويلًا وأسرع عائدًا من الاستثمار في المصنع، فإن رأس المال يتجه بطبيعته إلى المسار الأقل مخاطرة. وهكذا تتراجع الصناعة أمام أنشطة أقل قدرة على خلق قيمة مضافة مستدامة.

◆ خلال السنوات الأخيرة استطاعت مشروعات عقارية ضخمة أن تحصل على تمويلات مصرفية بمليارات الجنيهات خلال فترات

قصيرة، بينما واجهت مصانع كثيرة صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم للتحديث أو التوسع. المشكلة ليست في حصول العقار على التمويل، بل في حرمان الصناعة من التمويل الذي تحتاجه للنمو.

◆ انتصر الأسمنت على الماكينة في لحظات كثيرة من المسار الاقتصادي المصري. وجرى توجيه جانب معتبر من المدخرات والسيولة نحو الأصول العقارية، بينما ظلت القطاعات الإنتاجية تبحث عن نصيبها من الاهتمام والتمويل. ومع مرور الوقت أصبح الاقتصاد أكثر قدرة على البناء من الإنتاج، وأكثر قدرة على البيع المحلي من التصدير الخارجي.

◆ يرتبط هذا الاختلال مباشرة بأزمة الدولار وسعر الصرف. فكل اقتصاد يستورد أكثر مما ينتج يظل معرضًا لضغوط مستمرة على عملته الوطنية. وكلما اتسعت الفجوة بين الواردات والصادرات ازداد الطلب على العملات الأجنبية وازدادت هشاشة الوضع النقدي.

◆ شهد المصريون خلال العقد الأخير موجات متتالية من الضغوط على الجنيه. اختلفت الأسباب المباشرة، لكن العامل الهيكلي ظل ثابتًا: الاقتصاد يحتاج إلى عملة أجنبية أكثر مما ينتج منها. ومع كل أزمة جديدة كان السؤال يعود من جديد: كيف نوفر الدولار؟

◆ الإجابة الحقيقية لم تكن يومًا في القيود وحدها، ولا في الإجراءات المؤقتة وحدها. الدولار يُهزم بالإنتاج. يُهزم بالتصدير. يُهزم حين تصبح المصانع المصرية قادرة على بيع منتجاتها في الخارج، وحين ترتفع القيمة المضافة المحلية، وحين يتحول الاقتصاد من مستورد صافٍ إلى منتج ومصدر.

◆ تكشف بيانات التجارة الخارجية المصرية أن الواردات ما زالت تفوق الصادرات بفجوة كبيرة. ورغم نجاح بعض القطاعات التصديرية، ما زالت القاعدة الصناعية أقل من أن تحقق التحول المطلوب في الميزان التجاري. وهذا ما يجعل الصناعة قضية نقدية بقدر ما هي قضية اقتصادية.

◆ تعلمت دول كثيرة هذا الدرس مبكرًا. كوريا الجنوبية ربطت مشروعها الوطني كله بالتصدير. وفيتنام جعلت من الصناعة بوابة للاندماج في الاقتصاد العالمي. والمغرب ركز على صناعات بعينها مثل السيارات والطيران ونجح في تحويلها إلى مصادر رئيسية للعملة الأجنبية والنمو.

◆ لا تحتاج مصر إلى تقليد هذه الدول حرفيًا، لكنها تحتاج إلى التعلم من قواعد نجاحها. فجميعها اتفقت على أمر واحد: لا تنمية بلا إنتاج، ولا إنتاج بلا صناعة، ولا صناعة بلا رؤية طويلة المدى.

◆ تزداد أهمية هذه القضية في عصر الثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبحت التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد جزءًا من العملية الإنتاجية. لم تعد المنافسة تقوم فقط على رخص العمالة أو وفرة الأراضي، بل على المعرفة والابتكار والقدرة على مواكبة التحولات العالمية.

◆ مصر الممكنة لا تستطيع الوصول إلى عام ٢٠٣٠ باقتصاد يعتمد على الاستيراد أكثر مما يعتمد على الإنتاج. ولا تستطيع بناء عملة قوية باقتصاد ضعيف التصدير. ولا تستطيع خلق فرص عمل مستدامة من دون قاعدة صناعية واسعة ومتنوعة.

- لهذا يصبح المصنع أكثر من مجرد مبنى أو خط إنتاج. يصبح مدرسة للمهارة، ومصدرًا للعملة الصعبة، وأداة للعدالة الاجتماعية، وقاطرة للنمو. وهناك يبدأ الطريق الأول إلى ٢٠٣٠.
- أما كيف يمكن بناء الجمهورية المنتجة؟ وكيف نربط التعليم الفني بالصناعة؟ وكيف نستفيد من التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي؟ وكيف نعيد بناء التمويل الصناعي والبحث العلمي وسلاسل القيمة الوطنية؟ فذلك ما ستتناوله الحلقة التالية.



...مصر الممكنة 2030 (17)

✳ الجمهورية الجديدة.. هي الجمهورية المنتجة، وهي الطريق لـ2030 ✳ (2/2)

◆ فوق خريطة العالم اليوم لا تُقاس قوة الدول بعدد جنودها فقط، ولا بحجم مساحتها، ولا حتى بحجم ما تملكه من ثروات طبيعية. معيار القوة الحقيقي أصبح أكثر تعقيدًا وأشد وضوحًا في الوقت نفسه: ماذا تنتج؟ وما الذي تضيفه إلى الاقتصاد العالمي؟ وما حجم المعرفة التي تحولها إلى سلعة؟ وما مقدار التكنولوجيا التي تصنعها لا التي تشتريها؟ هنا تحديدًا يتحدد موقع الدول في القرن الحادي والعشرين.

◆ انتهت الحلقة السابقة عند تشخيص الأزمة الصناعية المصرية، وعند سؤال كبير عن المصانع المغلقة، والدولار، والاستيراد، والتمويل الذي انحاز إلى الأسمنت أكثر مما انحاز إلى الماكينة. أما هذه الحلقة فتبدأ من سؤال مختلف: إذا كانت الصناعة هي الطريق الأول إلى ٢٠٣٠، فكيف تبني مصر جمهوريتها المنتجة؟ وما الذي ينبغي أن يتغير حتى يصبح الإنتاج محور المشروع الوطني؟

◆ تبدأ الإجابة من الإنسان قبل المصنع. فالمصانع لا تبني نفسها، والآلات لا تدير نفسها، والتكنولوجيا لا تعمل وحدها. كل قصة نجاح صناعي في العالم بدأت من استثمار طويل وصبور في البشر. كوريا الجنوبية لم تبنِ صناعتها بالاسمنت والحديد أولًا، بل

بنتها في المدارس والمعاهد ومراكز التدريب. وألمانيا لم تصبح القوة الصناعية الأولى في أوروبا لأن لديها مصانع فقط، بل لأنها امتلكت أحد أفضل أنظمة التعليم الفني في العالم.

◆ تعاني مصر منذ عقود من فجوة واضحة بين التعليم وسوق العمل. مئات الآلاف من الشباب يتخرجون كل عام، بينما تشتكي المصانع من نقص العمالة المدربة. ليست المشكلة في عدد المدارس الفنية، بل في طبيعة ما تقدمه، وفي انفصالها عن احتياجات الصناعة الحقيقية.

◆ يحتاج التعليم الفني إلى إعادة بناء كاملة. لا بوصفه مسارًا لمن لم ينجحوا أكاديميًا، بل بوصفه أحد أهم أصول الدولة الإنتاجية. فالعامل الماهر في دولة صناعية متقدمة لا يقل أهمية عن المهندس أو الطبيب أو الباحث. بل إن كثيرًا من الصناعات الحديثة تقوم أساسًا على مهارات فنية عالية يصعب تعويضها.

◆ لهذا السبب يجب أن تصبح المصانع جزءًا من العملية التعليمية نفسها. الطالب يجب أن يتدرب داخل المصنع قبل أن يتخرج منه، وأن يتعرف على التكنولوجيا الحديثة قبل أن يدخل سوق العمل، وأن يصبح التعليم الفني مرتبطًا بالتشغيل الحقيقي لا بالشهادات الورقية.

◆ لا يقل البحث العلمي أهمية عن التعليم. فالدول التي تصنع التكنولوجيا تختلف جذريًا عن الدول التي تستوردها. وتشير بيانات اليونسكو إلى أن الاقتصادات الصناعية الكبرى تخصص نسبًا مرتفعة من ناتجها المحلي للبحث والتطوير، بينما ما زالت أغلب الدول النامية تنفق نسبًا محدودة للغاية.

◆ لم تعد الجامعة الحديثة مجرد مؤسسة تمنح الشهادات. أصبحت جزءًا من منظومة الإنتاج. الجامعات في كوريا الجنوبية وسنغافورة والصين والولايات المتحدة ترتبط مباشرة بالشركات والمصانع ومراكز الابتكار. كثير من المنتجات التي تملأ الأسواق العالمية اليوم بدأت فكرة داخل معمل جامعي.

◆ تحتاج مصر إلى بناء هذا الجسر المفقود بين الجامعة والمصنع. فالمعرفة التي لا تتحول إلى منتج تفقد جزءًا كبيرًا من قيمتها، والمصنع الذي لا يستفيد من البحث العلمي يظل معتمدًا على ما ينتجه الآخرون.

◆ تكشف تجارب الدول الناجحة أن التمويل الصناعي لا يقل أهمية عن التعليم والبحث العلمي. فالمصنع يحتاج إلى نفس طويل، وإلى تمويل طويل الأجل، وإلى مؤسسات مالية تفهم طبيعة الصناعة ومخاطرها ودوراتها الاقتصادية. ولهذا لعبت بنوك التنمية الصناعية أدوارًا محورية في اليابان وكوريا والصين والبرازيل.

◆ تحتاج مصر إلى إعادة الاعتبار لفكرة بنك التنمية الصناعية بوصفه أداة للتنمية لا مجرد مؤسسة إقراض. مؤسسة تساعد المصانع الصغيرة والمتوسطة على التحديث والتوسع، وتدعم التكنولوجيا، وتشجع التصدير، وتوجه التمويل نحو القطاعات ذات الأولوية الوطنية.

◆ لا يمكن الحديث عن الصناعة الحديثة دون الحديث عن الثورة الصناعية الرابعة. العالم يتحرك بسرعة نحو المصانع الذكية، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وتحليل البيانات، والتصنيع الرقمي. لم تعد المنافسة قائمة على انخفاض الأجور فقط، بل على القدرة على الابتكار والإنتاجية وجودة المعرفة.

◆ تشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي سيعيد تشكيل قطاعات صناعية كاملة خلال السنوات المقبلة. الشركات التي تتبنى هذه التقنيات سترفع إنتاجيتها وتخفض تكلفتها وتحسن جودة منتجاتها. أما الشركات التي تتأخر فستجد نفسها خارج المنافسة تدريجيًا.

◆ لا ينبغي أن تنظر مصر إلى هذه التحولات باعتبارها ترفًا تكنولوجيًا. بل باعتبارها فرصة. فالدول التي تدخل مبكرًا إلى الصناعات الجديدة تستطيع أن تختصر سنوات طويلة من التخلف الصناعي. والهيدروجين الأخضر، والطاقة المتجددة، والصناعات الدوائية، والتكنولوجيا الزراعية، وصناعة البرمجيات، كلها مجالات تمتلك مصر فيها فرصًا حقيقية.

◆ تبرز هنا أهمية التصنيع الزراعي بوصفه أحد أكثر القطاعات الواعدة. مصر تنتج ملايين الأطنان من المحاصيل الزراعية سنويًا، لكن جزءًا كبيرًا من القيمة المضافة يضيع قبل أن يصل المنتج إلى الأسواق النهائية. التصنيع الزراعي لا يعني فقط تعليب الغذاء، بل يعني بناء سلاسل قيمة كاملة تضاعف العائد الاقتصادي وتخلق فرص عمل جديدة.

◆ تعلمت هولندا هذه الحقيقة مبكرًا. دولة صغيرة المساحة، لكنها أصبحت واحدة من أكبر المصدرين الزراعيين في العالم لأنها لم تكتفِ بالزراعة، بل أضافت إليها التكنولوجيا والتصنيع والبحث العلمي.

◆ تحتاج مصر إلى التفكير بالطريقة نفسها. فالمشكلة ليست في إنتاج البرتقال أو الطماطم أو التمور فقط، بل في تحويل هذه المنتجات إلى صناعات قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

◆ كما تحتاج إلى إعادة بناء سلاسل القيمة المحلية. كثير من الصناعات المصرية تعتمد على مكونات مستوردة بنسبة مرتفعة، وهو ما يجعلها أكثر تعرضًا لتقلبات الدولار والأزمات العالمية. وكل زيادة في نسبة المكون المحلي تعني فرص عمل أكثر، وضغطًا أقل على العملة الأجنبية، وقدرة أكبر على الصمود.

◆ تكشف التجربة الفيتنامية أهمية هذا المسار. فالدولة لم تكتف بجذب المصانع العالمية، بل عملت تدريجيًا على ربط الموردين المحليين بهذه المصانع، ورفع المحتوى المحلي، وتحويل الاقتصاد من منصة تجميع إلى قاعدة إنتاج متكاملة.

◆ أما المغرب فنجح في بناء منظومات صناعية متخصصة في السيارات والطيران. لم يركز على المصنع النهائي فقط، بل على الموردين والتدريب والبحث والتطوير والخدمات اللوجستية. وهكذا تحولت الصناعة إلى منظومة كاملة لا إلى مشروع منفرد.

◆ تحتاج مصر إلى رؤية مشابهة. رؤية ترى الصناعة بوصفها نظامًا متكاملًا يشمل التعليم والبحث العلمي والتمويل والطاقة والنقل والتكنولوجيا والتصدير. فالمصنع لا يعيش وحده، بل داخل بيئة إنتاجية كاملة.

◆ الجمهورية المنتجة لا تقوم على مصنع واحد أو مدينة صناعية واحدة أو مشروع واحد. تقوم على ثقافة جديدة تجعل الإنتاج قيمة وطنية. ثقافة ترى أن قوة الدولة تبدأ من قدرتها على صنع ما تحتاجه، وعلى بيع ما تصنعه، وعلى المنافسة بما تنتجه لا بما تستهلكه.

◆ خريطة الطريق الصناعية إلى ٢٠٣٠ تبدأ من عدة أولويات واضحة:

-إعادة توجيه التمويل نحو القطاعات الإنتاجية.

-تطوير التعليم الفني والتدريب الصناعي.

-رفع الإنفاق على البحث والتطوير.

-تحديث بنك التنمية الصناعية.

-دعم التصنيع الزراعي.

-زيادة المحتوى المحلي.

-تشجيع الصادرات الصناعية.

-الاستثمار في التكنولوجيا والصناعات المستقبلية.

-ربط الصناعة بالذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي.

◆ ليست هذه أحلامًا نظرية. إنها الدروس التي تعلمتها الدول التي سبقتنا إلى النهضة الصناعية. وكلها تقريبًا بدأت من النقطة نفسها: قرار سياسي واقتصادي بأن الإنتاج هو الأولوية.

◆ مصر الممكنة في عام ٢٠٣٠ ليست الدولة التي تستهلك أكثر، بل الدولة التي تنتج أكثر. ليست الدولة التي تبحث عن الدولار في الخارج، بل التي تصنعه عبر صادراتها. ليست الدولة التي تكتفي بإدارة الأزمات، بل التي تبني اقتصادًا قادرًا على تجاوزها.

◆ هناك تكتمل الصورة التي بدأناها في الحلقة السابقة. فحين يعود المصنع إلى قلب المشروع الوطني، ويعود التعليم إلى خدمة الإنتاج، ويعود البحث العلمي إلى خدمة الصناعة، وتعود الدولة إلى دورها في التخطيط والتوجيه لا المزاحمة، تبدأ مصر في استعادة مكانتها الطبيعية. وهناك فقط تصبح الجمهورية المنتجة مشروعًا ممكنًا، لا شعارًا جميلًا.

الفصل الرابع

الزراعة في مصر الممكنة

مصر الممكنة 2030 (18)

✳ الزراعة والغذاء والمياه ✳ (1)
الزراعة... الأمن القومي الأخضر

◆ ارتبطت صورة مصر في الوجدان الإنساني منذ آلاف السنين بخيط أخضر يمتد على ضفاف النيل. لم تكن الزراعة مجرد نشاط اقتصادي تمارسه الأغلبية، بل كانت أساس نشأة الدولة نفسها، ومصدر استقرار المجتمع، وسر قدرة هذا الوطن على البقاء رغم ما تعاقب عليه من أزمات وحروب وغزوات وتحولات كبرى.

◆ حكاية مصر مع الزراعة ليست حكاية محصول أو موسم أو فدان. إنها حكاية وجود. فالدولة التي لا تستطيع أن تؤمن غذاء شعبها تظل أسيرة الخارج مهما امتلكت من ثروات أو جيوش أو مشروعات ضخمة. والأمة التي تعتمد على الآخرين في إطعام أبنائها تبقى معرضة للضغط والابتزاز كلما تبدلت المصالح أو اشتعلت الأزمات.

◆ عالم ما بعد جائحة كورونا ثم الحروب الدولية والإقليمية الأخيرة أعاد تعريف مفهوم الأمن القومي. لم تعد القوة العسكرية وحدها معيار القوة، ولم تعد الحدود هي خط الدفاع الوحيد عن الدول. ظهر مفهوم جديد أكثر عمقًا واتساعًا: الأمن الغذائي.

الدول التي امتلكت غذاءها استطاعت الصمود.

والدول التي أهملت زراعتها دفعت أثمانًا باهظة من استقلال قرارها ومن استقرار مجتمعاتها.

◆ مصر تستورد سنويًا كميات ضخمة من الحبوب والزيوت والأعلاف والمواد الغذائية الأساسية. ورغم الجهود المبذولة خلال السنوات الأخيرة في التوسع الأفقي واستصلاح الأراضي، ما زالت الفجوة الغذائية قائمة، وما زال الاعتماد على الخارج يمثل نقطة ضعف استراتيجية تحتاج إلى معالجة شاملة لا إلى حلول جزئية.

المشكلة ليست في نقص الأراضي وحده.

وليست في المياه وحدها.

وليست في التمويل وحده.

المشكلة الحقيقية تكمن في غياب رؤية متكاملة تنظر إلى الزراعة باعتبارها مشروعًا وطنيًا للأمن القومي، لا مجرد قطاع اقتصادي ضمن قطاعات الدولة.

◆ تجربة العقود الأخيرة كشفت أن التعامل مع الزراعة ظل في كثير من الأحيان محكومًا بردود الأفعال أكثر من التخطيط طويل المدى. تتغير السياسات الزراعية بتغير الحكومات. تتبدل أولويات المحاصيل من موسم إلى آخر. يتحمل الفلاح وحده الجزء الأكبر من المخاطر، بينما يحصل على أقل نصيب من الحماية والدعم.

النتيجة كانت تراجع الثقة.

وتراجع الاستثمار.

وتراجع جاذبية العمل الزراعي للأجيال الجديدة.

◆ أجيال كاملة من أبناء الريف هجرت الأرض واتجهت إلى المدن أو إلى الخارج. لم يعد كثير من الشباب يرى في الزراعة

مستقبلًا واعدًا. تحولت الأرض الزراعية في بعض المناطق إلى أصل عقاري ينتظر البناء عليه أكثر مما أصبحت وسيلة إنتاج.

هنا تكمن واحدة من أخطر القضايا التي تواجه مصر الممكنة.

فالأرض التي تتوقف عن الإنتاج يصعب استعادتها.

والخبرة الزراعية التي تضيع لا تُعوَّض بسهولة.

والريف الذي يشيخ يفقد تدريجيًا قدرته على تجديد نفسه.

◆ دول عديدة واجهت ظروفًا أكثر صعوبة من الظروف المصرية، لكنها نجحت في تحقيق طفرات زراعية هائلة.

هولندا أصبحت ثاني أكبر مصدر للمنتجات الزراعية في العالم رغم محدودية مساحتها.

إسرائيل حققت إنتاجية مرتفعة في ظروف مائية شديدة القسوة.

المغرب أطلق مخططات زراعية طويلة الأجل رفعت الصادرات الزراعية بصورة كبيرة.

تركيا ربطت بين الزراعة والصناعة والتصدير فحولت الريف إلى محرك للنمو.

الدروس هنا واضحة:

ليست مساحة الأرض وحدها هي العامل الحاسم.

وليست وفرة المياه وحدها هي العامل الحاسم.

العامل الحاسم هو جودة الإدارة والرؤية والاستثمار في المعرفة.

◆ مصر تمتلك من المقومات ما يؤهلها لتحقيق نهضة زراعية حقيقية.

موقع جغرافي متميز.

مناخ متنوع.

خبرات تاريخية متراكمة.

سوق محلية ضخمة.

قوة بشرية واسعة.

وموقع قريب من أسواق أوروبا والعالم العربي وأفريقيا.

لكن هذه المزايا تحتاج إلى مشروع متكامل يربط بين الأرض والمياه والطاقة والتكنولوجيا والتصنيع والتصدير.

◆ الزراعة في مصر الممكنة ليست مجرد قضية تخص الفلاحين.

إنها قضية تخص المستهلك الذي يبحث عن غذاء آمن وسعر عادل.

وتخص المستثمر الذي يبحث عن فرص إنتاج حقيقية.

وتخص الدولة التي تبحث عن استقرار اقتصادي.

وتخص المجتمع الذي يسعى إلى العدالة والتنمية.

ولهذا فإن أي مشروع جاد لمستقبل مصر يجب أن يبدأ من سؤال بسيط وعميق في آن واحد:

كيف نعيد بناء قدرتنا على إنتاج غذائنا؟

◆ الإجابة تبدأ بالاعتراف بأن الزراعة ليست قطاعًا هامشيًا على هامش الاقتصاد، بل هي القلب الذي يمد بقية القطاعات بالحياة.

فالطريق إلى الصناعة يمر عبر الزراعة.

والطريق إلى التصدير يمر عبر الزراعة.

والطريق إلى الاستقرار الاجتماعي يمر عبر الزراعة.

والطريق إلى الاستقلال الوطني يمر عبر الزراعة.

لهذا تستحق الزراعة أن تعود إلى موقعها الطبيعي في صدارة أولويات الدولة، باعتبارها أحد أهم أعمدة الأمن القومي في مصر الممكنة.

مصر الممكنة 2030 (19)

...الزراعة والغذاء والمياه (2)
✳ الماء... معركة البقاء ✳

◆ ارتبطت الحضارة المصرية منذ فجر التاريخ بالنهر الذي منح الأرض خصوبتها ومنح الإنسان فرصة الاستقرار وصناعة الدولة. لم يكن النيل مجرد مجرى مائي يمر عبر البلاد، بل كان شريان الحياة الذي تشكلت حوله الجغرافيا والاقتصاد والثقافة والوجدان الوطني.

لهذا ظل المصريون عبر آلاف السنين ينظرون إلى الماء باعتباره مرادفًا للحياة نفسها.

◆ القرن الحادي والعشرون جاء بمعادلات مختلفة تمامًا.

عدد السكان تضاعف مرات عديدة.

الاحتياجات الزراعية والصناعية تضخمت بصورة غير مسبوقة.

التغير المناخي أصبح واقعًا يفرض نفسه على الجميع.

مصادر المياه التقليدية تعرضت لضغوط متزايدة.

أما المنطقة بأكملها فأصبحت تعيش واحدة من أكثر المراحل حساسية في تاريخ إدارة الموارد المائية.

◆ الحديث عن المياه لم يعد ملفًا فنيًا يقتصر على المتخصصين.

أصبح قضية سياسية واقتصادية واجتماعية وأمنية من الدرجة الأولى.

وأصبح الأمن المائي جزءًا أصيلًا من مفهوم الأمن القومي الحديث.

فالدولة التي تفقد قدرتها على إدارة مواردها المائية تفقد تدريجيًا قدرتها على إدارة كثير من الملفات الأخرى.

◆ مصر اليوم تُصنف ضمن الدول التي تعاني من الفقر المائي وفق المعايير الدولية.

نصيب الفرد من المياه يتراجع بصورة مستمرة مع تزايد عدد السكان وثبات الموارد التقليدية تقريبًا.

الأرقام وحدها تكشف حجم التحدي.

لكن الأخطر من الأرقام هو استمرار التعامل مع القضية باعتبارها أزمة موسمية أو ظرفًا مؤقتًا يمكن تجاوزه بقرارات إدارية محدودة.

المشكلة في حقيقتها أعمق بكثير.

◆ معركة المياه في مصر ليست معركة خارجية فقط كما يتصور البعض.

صحيح أن إدارة الأنهار الدولية تمثل عنصرًا بالغ الأهمية.

وصحيح أن الحفاظ على الحقوق التاريخية والقانونية للدولة يمثل واجبًا وطنيًا لا يقبل التهاون.

لكن جزءًا مهمًا من المعركة يدور داخل حدودنا نحن.

في طريقة استخدام المياه.

وفي كفاءة إدارتها.

وفي حجم الفاقد منها.

وفي نمط المحاصيل التي نزرعها.

وفي التكنولوجيا التي نستخدمها.

وفي الثقافة المجتمعية المرتبطة بالمياه.

◆ مليارات الأمتار المكعبة تضيع سنويًا بسبب شبكات متهالكة أو نظم ري تقليدية أو غياب الصيانة أو سوء الإدارة.

ومع أن الدولة بدأت خلال السنوات الأخيرة برامج واسعة لتبطين الترع وتطوير بعض نظم الري، فإن الطريق ما زال طويلًا ويحتاج إلى رؤية أكثر شمولًا.

المطلوب ليس مجرد مشروع هندسي.

المطلوب ثورة كاملة في إدارة المياه.

◆ الري بالغمر الذي ظل لعقود طويلة الأسلوب السائد في أجزاء واسعة من الأراضي الزراعية أصبح عبئًا لا تستطيع مصر المستقبل تحمله.

التجارب الدولية أثبتت أن نظم الري الحديثة قادرة على توفير نسب كبيرة من المياه مع زيادة الإنتاجية في الوقت نفسه.

المعادلة لم تعد اختيارًا بين الإنتاج والحفاظ على المياه.

التكنولوجيا الحديثة تسمح بتحقيق الأمرين معًا.

ولهذا فإن التحول التدريجي والمدروس نحو الري الحديث يجب أن يصبح هدفًا وطنيًا لا يقل أهمية عن أي مشروع استراتيجي آخر.

◆ قضية المياه لا تنفصل عن قضية البحث العلمي.

جامعات العالم ومراكز البحوث الزراعية تطور سنويًا أصنافًا جديدة أقل استهلاكًا للمياه وأكثر قدرة على تحمل الظروف المناخية القاسية.

أما الدول الناجحة فتعامل البحث العلمي باعتباره استثمارًا طويل الأجل لا بندًا هامشيًا في الموازنة.

مصر تملك عقولًا علمية قادرة على الإبداع.

لكن هذه القدرات تحتاج إلى بيئة تسمح لها بالعمل والتطوير والتطبيق.

◆ تغير المناخ يضيف بعدًا جديدًا للمشكلة.

ارتفاع درجات الحرارة.

تزايد فترات الجفاف.

اختلال أنماط الأمطار في بعض المناطق.

ارتفاع مستوى سطح البحر وتأثيره المحتمل على دلتا النيل.

كل ذلك يجعل إدارة المياه خلال العقد القادم أكثر تعقيدًا مما كانت عليه خلال العقود السابقة.

ولهذا فإن التخطيط للمستقبل لا يجوز أن يعتمد على افتراضات الأمس.

◆ دول عديدة نجحت في تحويل الندرة إلى فرصة.

سنغافورة أعادت تدوير المياه على نطاق واسع.

هولندا طورت نماذج متقدمة لإدارة الموارد المائية.

أستراليا بنت سياسات متكاملة للتعامل مع الجفاف الممتد.

المغرب استثمر بقوة في تحلية المياه والري الحديث.

والدروس المستفادة من هذه التجارب تؤكد أن المشكلة ليست دائمًا في حجم الموارد المتاحة، بل في كفاءة إدارتها.

◆ التحلية ستصبح جزءًا مهمًا من معادلة المستقبل.

خاصة في المدن الساحلية والمناطق الجديدة.

لكن التحلية وحدها ليست الحل.

تكلفتها الاقتصادية مرتفعة.

واحتياجاتها من الطاقة كبيرة.

ولهذا يجب أن تكون جزءًا من منظومة متكاملة تشمل الترشيد وإعادة الاستخدام والتكنولوجيا الحديثة وحماية الموارد القائمة.

◆ المياه ليست مسؤولية الحكومة وحدها.

وليست مسؤولية الفلاح وحده.

وليست مسؤولية المهندس أو الباحث وحده.

إنها مسؤولية مجتمع كامل.

فكل لتر يُهدر اليوم قد يتحول غدًا إلى أزمة يدفع ثمنها الجميع.

وكل قطرة تُحسن إدارتها تمثل استثمارًا في مستقبل الأجيال القادمة.

◆ مصر الممكنة لا تنظر إلى المياه باعتبارها أزمة دائمة، بل باعتبارها تحديًا يمكن إدارته بكفاءة إذا توافرت الإرادة والرؤية والعلم.

الدول لا تُقاس فقط بما تملكه من موارد.

بل بما تملكه من قدرة على إدارة تلك الموارد.

والشعوب لا تصنع مستقبلها بما ورثته من الطبيعة فقط.

بل بما تضيفه من عقل وإبداع وتنظيم.

لهذا فإن معركة المياه ليست معركة نقص موارد فحسب.

إنها معركة إدارة.

ومعركة وعي.

ومعركة مستقبل.

ومن يكسب هذه المعركة يضمن لنفسه مكانًا آمنًا في عالم يزداد عطشًا يومًا بعد يوم.



مصر الممكنة 2030(20)

...الزراعة والغذاء والمياه(3)
✳الفلاح المصري... البطل المنسي✳

🔶وجوه كثيرة صنعت تاريخ مصر، لكن قليلًا من هذه الوجوه حظي بما يستحقه من إنصاف. وبينما امتلأت الكتب بسير الملوك والقادة والوزراء والجنرالات، ظل بطل حقيقي يقف بعيدًا عن الأضواء، يحمل فوق كتفيه عبء البقاء اليومي لهذا الوطن، ويواصل عمله في صمت نادر لا يعرف الشكوى إلا همسًا.

ذلك البطل هو الفلاح المصري.

الرجل الذي يوقظ الشمس قبل أن تشرق، ويغادر بيته قبل أن تستيقظ المدن، ويعود مع آخر خيوط النهار محملًا بالتعب والأمل معًا.

🔶لم تكن الزراعة في مصر مجرد مهنة.

كانت أسلوب حياة.

وكان الفلاح عبر قرون طويلة هو العمود الفقري للاقتصاد والمجتمع والدولة.

من حقول القمح والقطن والذرة والأرز والخضروات خرج الغذاء الذي أطعم البلاد، ومن عرق الفلاح خرجت الثروة التي قامت عليها صناعات وأسواق ومدن بأكملها.

ومع ذلك ظل نصيب الفلاح من الاهتمام أقل كثيرًا من حجم ما قدمه.

◆ مصر الحديثة مدينة للفلاح أكثر مما تعترف بذلك أحيانًا.

ففي كل أزمة اقتصادية كبرى كانت الأرض الزراعية تمثل شبكة الأمان الأخيرة.

وعندما اهتزت قطاعات كثيرة بقيت الزراعة قادرة على توفير قدر من الاستقرار وفرص العمل والدخل.

وخلال فترات الاضطراب السياسي والاقتصادي حافظ الريف المصري، رغم كل ما تعرض له من ضغوط، على قدر ملحوظ من التماسك الاجتماعي الذي حمى المجتمع من كثير من الانهيارات.

◆ المفارقة المؤلمة أن الرجل الذي يزرع الطعام غالبًا ما يكون أقل المستفيدين من عائداته.

الفلاح يتحمل مخاطر المناخ.

ويتحمل تقلبات الأسعار.

ويتحمل ارتفاع تكلفة البذور والأسمدة والطاقة والنقل.

ويتحمل أحيانًا آثار قرارات لا يشارك في صنعها.

لكن حلقات الوساطة والتجارة والتوزيع تحصل في كثير من الأحيان على نصيب أكبر من القيمة الاقتصادية التي ينتجها.

وهنا يظهر واحد من أوجه الخلل الأساسية في السياسة الزراعية المصرية.

◆ كثير من الفلاحين لم يعودوا قادرين على التخطيط لمواسمهم الزراعية بثقة.

تكلفة الإنتاج ترتفع بسرعة.

أسعار البيع تتغير بصورة يصعب التنبؤ بها.

الإرشاد الزراعي تراجع دوره مقارنة بما كان عليه في مراحل سابقة.

التعاونيات فقدت جزءًا كبيرًا من فعاليتها التاريخية.

أما التمويل الزراعي فأصبح بالنسبة لقطاعات واسعة من صغار المزارعين عبئًا إضافيًا بدل أن يكون أداة دعم وتمكين.

◆ الحديث عن الفلاح المصري ليس حديثًا عن فئة اجتماعية محدودة.

إنه حديث عن ملايين المواطنين الذين يرتبط بهم أمن مصر الغذائي بصورة مباشرة.

وكل سياسة تنجح في تحسين أوضاعهم تنعكس تلقائيًا على الأمن الغذائي والاستقرار الاقتصادي والتنمية الإقليمية.

وكل سياسة تفشل في ذلك تدفع ثمنها الدولة بأكملها عاجلًا أو آجلًا.

◆ مشكلة الزراعة المصرية ليست فقط في المياه أو الأرض أو التمويل.

المشكلة أيضًا في المكانة الاجتماعية والاقتصادية للفلاح.

فخلال العقود الأخيرة تراجعت جاذبية العمل الزراعي لدى كثير من الشباب.

القرى التي كانت تفخر بأن أبناءها مزارعون أصبحت تدفع أبناءها للبحث عن أي فرصة أخرى خارج الحقول.

والنتيجة أن متوسط أعمار العاملين بالزراعة يرتفع تدريجيًا، بينما تتراجع معدلات دخول الأجيال الجديدة إلى هذا القطاع الحيوي.

إنها ظاهرة لا تبدو خطيرة للوهلة الأولى، لكنها تحمل في داخلها تهديدًا استراتيجيًا طويل الأجل.

◆ دول عديدة أدركت مبكرًا أن حماية الفلاح ليست عملًا اجتماعيًا أو خيريًا.

إنها استثمار اقتصادي مباشر.

الاتحاد الأوروبي يقدم مليارات اليوروهات سنويًا لدعم الزراعة والمزارعين.

الولايات المتحدة تمتلك برامج واسعة للتأمين الزراعي.

اليابان وكوريا الجنوبية وفرنسا وألمانيا لا تنظر إلى الفلاح باعتباره مواطنًا يحتاج إلى المساعدة فقط، بل باعتباره شريكًا في الأمن القومي.

ولهذا تحرص على توفير شبكات حماية اقتصادية وفنية وتشريعية تضمن استمرار الإنتاج الزراعي.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى إعادة الاعتبار للفلاح بوصفه منتجًا لا متلقيًا للدعم فقط.

المطلوب ليس زيادة الإعانات المؤقتة.

بل بناء منظومة جديدة تقوم على العدالة والكفاءة والاستدامة.

منظومة توفر للفلاح معلومات دقيقة عن الأسواق.

وتضمن قدرًا من الاستقرار السعري للمحاصيل الاستراتيجية.

وتتيح له الوصول إلى التمويل بشروط عادلة.

وتعيد بناء منظومة الإرشاد الزراعي على أسس حديثة.

وتوفر مظلات تأمين حقيقية ضد الكوارث الطبيعية والمخاطر المناخية.

◆ التعاونيات الزراعية تستحق بدورها مراجعة جذرية.

ففي كثير من دول العالم تمثل التعاونيات أحد أهم أدوات حماية المزارعين الصغار.

تشتري مستلزمات الإنتاج بأسعار أفضل.

وتتولى التسويق الجماعي.

وتساعد في التصنيع والتصدير.

وتزيد القوة التفاوضية للمزارعين أمام الأسواق والشركات الكبرى.

أما في مصر فقد تراجع دور كثير من التعاونيات بصورة أفقدتها جزءًا من تأثيرها التاريخي.

إحياء هذه المؤسسة يمكن أن يشكل أحد أهم مفاتيح الإصلاح الزراعي خلال العقد القادم.

◆ التعليم الزراعي أيضًا يحتاج إلى ثورة هادئة.

فالعالم الزراعي الذي يتشكل اليوم يختلف جذريًا عن عالم الأمس.

الزراعة الرقمية.

الذكاء الاصطناعي.

الاستشعار عن بعد.

إدارة البيانات الزراعية.

المحاصيل الذكية مناخيًا.

كلها أصبحت أدوات أساسية في الإنتاج الزراعي الحديث.

والفلاح المصري يستحق أن يحصل على المعرفة والتكنولوجيا التي تمكنه من المنافسة في هذا العالم الجديد.

◆ الريف المصري نفسه يحتاج إلى نظرة مختلفة.

فالتنمية الزراعية لا تنفصل عن التنمية الريفية.

الطرق.

الخدمات الصحية.

التعليم.

الإنترنت.

الأنشطة الاقتصادية غير الزراعية.

جودة الحياة.

كلها عناصر تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الريف على الاحتفاظ بأبنائه وجذب الاستثمارات إليه.

ولا يمكن الحديث عن نهضة زراعية حقيقية بينما يظل الريف متأخرًا عن المدن في كثير من المؤشرات الأساسية.

◆ صورة الفلاح في الوجدان الوطني تستحق أن تستعاد أيضًا.

فهذا الرجل لم يكن يومًا عبئًا على الدولة.

بل كان أحد أهم مصادر قوتها.

ولم يكن طالب امتيازات.

بل كان دائمًا طالب فرصة عادلة.

فرصة تسمح له بأن يعيش من عمله بكرامة.

وأن يورث أبناءه أرضًا أكثر إنتاجًا لا أكثر فقرًا.

وأن يشعر بأن الدولة ترى فيه شريكًا في المستقبل لا مجرد رقم في سجلات الإنتاج.

◆ مصر الممكنة تبدأ من إعادة اكتشاف القيمة الحقيقية للفلاح المصري.

فالدول التي تحترم من يزرعون أرضها تستطيع أن تؤمن غذاءها.

والدول التي تؤمن غذاءها تستطيع أن تحمي استقلال قرارها.

والدول التي تحمي استقلال قرارها تصبح أكثر قدرة على صناعة مستقبلها.

لهذا فإن إنصاف الفلاح ليس مطلبًا فئويًا.

إنه أحد شروط النهضة الوطنية نفسها.



مصر الممكنة 2030 ✳ (21)

✳ الزراعة والغذاء والمياه ✳ (4)
✳ الرقعة الزراعية... ما الذي تبقى منها؟ ✳

◆ ثمة أسئلة تظل تطارد الأمم مهما حاولت تأجيل الإجابة عنها. ومن بين هذه الأسئلة سؤال يبدو بسيطًا في ظاهره، لكنه بالغ الخطورة في مضمونه: ماذا يتبقى من الأرض التي تطعم أبناء الوطن؟ كلما تقدمت بي السنوات في العمل العام، وكلما تنقلت بين قرى مصر ومدنها، ازداد يقيني بأن قضية الأرض الزراعية ليست ملفًا زراعيًا فحسب، بل واحدة من أخطر قضايا الأمن القومي المصري.

◆ أتذكر زيارات عديدة إلى قرى عرفتها منذ الثمانينيات. كانت الحقول تمتد على مرمى البصر، وكانت المسافات بين القرى تكشف مساحات واسعة من الخضرة والحياة. عدت إلى بعضها بعد عقود، فوجدت المشهد مختلفًا. كتل خرسانية حلت محل حقول القطن والقمح، وبيوت جديدة قامت فوق أرض كانت حتى الأمس القريب مصدر رزق لأصحابها. لم يكن الأمر مجرد تغير عمراني طبيعي، بل كان تعبيرًا عن تحول أعمق يمس العلاقة بين المصري وأرضه.

◆ مصر ليست دولة تملك وفرة غير محدودة من الأراضي الزراعية. أكثر من خمسة وتسعين في المائة من مساحة البلاد تقع خارج نطاق الزراعة التقليدية، وما تبقى من الوادي والدلتا يمثل في

الحقيقة القلب المنتج للحياة الاقتصادية والغذائية. ولهذا فإن خسارة فدان واحد من هذه الأراضي لا تعادل خسارة فدان في أي مكان آخر، لأننا لا نفقد مجرد مساحة من الأرض، بل نفقد موردًا تكونت خصوبته عبر آلاف السنين.

◆ خلال عملي البرلماني كانت قضية التعديات على الأراضي الزراعية تطرح باستمرار داخل اللجان المختصة وفي المناقشات العامة. وكان التركيز ينصب غالبًا على حجم المخالفات وعدد المباني التي أُقيمت فوق الأرض الزراعية. لكن السؤال الذي كنت أراه أكثر أهمية ظل غائبًا في أحيان كثيرة: لماذا وصل الفلاح أصلًا إلى مرحلة يفضل فيها بيع أرضه أو البناء عليها؟ فالأرض التي تمنح صاحبها حياة كريمة لا تحتاج إلى حراسة، أما الأرض التي تتحول إلى عبء اقتصادي فإن صاحبها نفسه قد يصبح أول من يتخلى عنها.

◆ الأرقام المتاحة تكشف جانبًا من حجم المشكلة. فالنمو السكاني المتسارع خلال العقود الماضية أدى إلى تراجع نصيب الفرد من الأرض الزراعية بصورة مستمرة. وبينما كانت الأرض المتاحة للفرد قبل عقود مضت تمثل عدة أضعاف ما هي عليه اليوم، أصبح المصريون مطالبين بإنتاج غذاء أكثر من مساحة أقل، وبموارد مائية أكثر محدودية. وهي معادلة تزداد صعوبة عامًا بعد عام.

◆ لكن البناء على الأراضي الزراعية ليس التهديد الوحيد. هناك خطر آخر أقل ظهورًا وأكثر تعقيدًا، يتمثل في تفتت الحيازات الزراعية. فالأرض التي كانت تدار كوحدة إنتاجية متكاملة أصبحت تنقسم مع الزمن إلى مساحات صغيرة بفعل الميراث. ومع كل جيل جديد تتراجع الجدوى الاقتصادية وتزداد صعوبة استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويصبح الإنتاج أقل كفاءة وأكثر تكلفة.

◆ التجارب الدولية التي اطلعت عليها خلال لقاءات ومؤتمرات وزيارات عديدة تؤكد أن حماية الرقعة الزراعية لا تتحقق بالعقوبات وحدها. فرنسا وألمانيا وهولندا لا تعتمد فقط على المنع القانوني، بل على سياسات تجعل الزراعة نشاطًا اقتصاديًا مجديًا. فالفلاح هناك يدافع عن أرضه لأنه يدرك قيمتها الإنتاجية، لا لأنه يخشى العقوبة فقط. وهذه نقطة جوهرية تحتاج مصر إلى استيعابها بعمق.

◆ من هنا أرى أن المعركة الحقيقية ليست ضد المباني المخالفة وحدها، بل ضد تراجع ربحية الزراعة. فإذا أردنا حماية الأرض فعلينا أولًا حماية اقتصاديات الزراعة نفسها. رفع إنتاجية الفدان، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وتحسين التسويق الزراعي، وتوسيع التصنيع الزراعي، كلها سياسات تسهم بصورة مباشرة في حماية الرقعة الزراعية أكثر مما تفعل كثير من الإجراءات العقابية.

◆ كما أن مصر تحتاج إلى إعادة النظر في العلاقة بين التخطيط العمراني والتخطيط الزراعي. فالدول الناجحة لا تضع العمران في مواجهة الزراعة، بل تنظم العلاقة بينهما. المدن الجديدة يجب أن تنمو حيثما أمكن بعيدًا عن أكثر الأراضي خصوبة، والتوسع العمراني ينبغي أن يخضع لرؤية طويلة المدى توازن بين احتياجات السكان وحقوق الأجيال القادمة في الغذاء.

◆ ومن المقترحات التي أراها ضرورية إنشاء قاعدة بيانات وطنية محدثة سنويًا للرقعة الزراعية المصرية تعتمد على تقنيات الاستشعار عن بعد وصور الأقمار الصناعية، بحيث يصبح لدى الدولة ولدى الرأي العام صورة دقيقة لما نكسبه وما نفقده من أراضٍ عامًا بعد عام. فالإدارة الرشيدة تبدأ دائمًا بالمعرفة الدقيقة.

◆ كما أقترح إطلاق برنامج وطني لتجميع الحيازات الزراعية الصغيرة في كيانات إنتاجية وتعاونية حديثة، بما يسمح باستخدام التكنولوجيا والميكنة الزراعية بصورة أكثر كفاءة، ويحافظ في الوقت نفسه على حقوق الملكية الفردية. فقد أثبتت تجارب عديدة أن الزراعة الحديثة تحتاج إلى اقتصاديات حجم لا تستطيع الحيازات شديدة التفتت تحقيقها بمفردها.

◆ مصر الممكنة التي نتطلع إليها عام ٢٠٣٠ ليست مصر التي تبني أكثر فحسب، بل مصر التي تحسن إدارة ما تملكه من موارد. والرقعة الزراعية في مقدمة هذه الموارد. فالأرض التي نفقدها اليوم قد لا نستطيع تعويضها غدًا، أما الأرض التي نحافظ عليها فإنها ستظل تمنح أبناءنا الغذاء والاستقرار والقدرة على الاعتماد على الذات.

◆ لهذا فإن السؤال الحقيقي ليس: كم فدانًا تبقى لدينا؟ بل: هل نمتلك الإرادة والرؤية التي تسمح بالحفاظ على ما تبقى؟ لأن الإجابة عن هذا السؤال ستحدد إلى حد كبير شكل مصر التي نريد أن نراها فـي عام ٢٠٣٠ وما بعده.



مصر الممكنة 2030 (22)

...الزراعة والغذاء والمياه (5)
✳ الأمن الغذائي..من الاستيراد إلى الاكتفاء ✳

◆ من بين الملفات التي تغيرت نظرتي إليها مع مرور السنوات، يظل ملف الأمن الغذائي واحدًا من أكثرها أهمية. في بدايات العمل العام كان الحديث عن الغذاء يُدرج غالبًا ضمن الملفات الزراعية أو الاقتصادية. أما اليوم، وبعد ما شهده العالم من أزمات متلاحقة، بات واضحًا أن الأمن الغذائي لا يقل أهمية عن الأمن العسكري، ولا يبتعد كثيرًا عن مفهوم السيادة الوطنية نفسه.

◆ خلال العقود الأخيرة اعتاد العالم على وفرة نسبية في الغذاء وسهولة انتقاله بين الدول والقارات. لكن السنوات القليلة الماضية كشفت هشاشة هذه الفرضية. جائحة عالمية أغلقت الحدود وأربكت سلاسل الإمداد. حرب في منطقة بعيدة رفعت أسعار القمح والزيوت في عشرات الدول. اضطرابات مناخية ضربت محاصيل أساسية في قارات مختلفة. وفجأة اكتشفت حكومات كثيرة أن امتلاك المال لا يكفي دائمًا للحصول على الغذاء إذا تعطل الإنتاج أو النقل أو التجارة.

◆ أتذكر أن قضية الأمن الغذائي كانت حاضرة في كثير من النقاشات البرلمانية والاقتصادية التي شاركت فيها على امتداد سنوات طويلة، لكنها كانت غالبًا تُناقش بوصفها قضية إنتاج زراعي أو دعم تموين. أما اليوم فقد أصبحت القضية أوسع من ذلك بكثير. نحن

نتحدث عن قدرة دولة يزيد سكانها على مائة مليون نسمة على تأمين احتياجاتها الأساسية في عالم يزداد اضطرابًا وتعقيدًا.

◆ مصر ليست دولة فقيرة زراعيًا، لكنها ليست دولة زراعية مكتفية بذاتها أيضًا. هذه الحقيقة يجب أن تكون نقطة البداية لأي نقاش جاد. فلدينا خبرة تاريخية عريقة، وأراضٍ منتجة، ومزارعون أكفاء، وموقع جغرافي استثنائي، لكن لدينا أيضًا تحديات تتعلق بالمياه والزيادة السكانية وتآكل الرقعة الزراعية وأنماط الاستهلاك وسلاسل التوريد.

◆ وحين نتحدث عن الأمن الغذائي لا ينبغي أن نقع في فخ الشعارات. فليس المقصود أن تنتج مصر كل ما تستهلكه بصورة مطلقة، فهذا ليس ممكنًا ولا مطلوبًا في الاقتصاد الحديث. حتى الدول الكبرى تستورد جزءًا من احتياجاتها. المقصود هو بناء درجة معقولة من الاكتفاء والأمان تسمح للدولة بالصمود أمام الأزمات، وتقلل من تعرضها للصدمات الخارجية.

◆ القمح يقدم المثال الأكثر وضوحًا. فهذه السلعة ليست مجرد محصول زراعي، بل عنصر استقرار اجتماعي واقتصادي وسياسي. وكل أزمة عالمية في إنتاج أو تجارة القمح تنعكس مباشرة على حياة ملايين الأسر. ولهذا فإن قضية القمح يجب أن تظل أولوية استراتيجية، ليس فقط من خلال زيادة المساحات المزروعة، بل عبر تحسين إنتاجية الفدان وتقليل الفاقد وتطوير نظم التخزين.

◆ خلال زيارات متعددة لعدد من الدول الزراعية لاحظت أن النجاح لم يكن مرتبطًا فقط بكمية الأراضي المتاحة، بل بكمية المعرفة المستثمرة في كل فدان. هناك دول تنتج من الهكتار الواحد أضعاف

ما ينتجه غيرها رغم تشابه الظروف الطبيعية. والسبب ليس السحر، بل البحث العلمي والإدارة والتكنولوجيا والسياسات الزراعية المستقرة.

◆ الأمن الغذائي يبدأ من الحقل، لكنه لا ينتهي عنده. جزء كبير من المشكلة يكمن أحيانًا في الطريق بين المزرعة والمستهلك. كم من محصول يفقد أثناء الحصاد أو النقل أو التخزين؟ كم من إنتاج يضيع بسبب ضعف التسويق؟ كم من قيمة اقتصادية نهدرها لأننا لا نملك ما يكفي من الصناعات الغذائية والتبريد وسلاسل الإمداد الحديثة؟

◆ بعض الدراسات تشير إلى أن نسب الفاقد في بعض المحاصيل الزراعية والغذائية في الدول النامية قد تصل إلى مستويات مرتفعة تكفي وحدها لإطعام ملايين البشر. وهذا يعني أن جزءًا مهمًا من معركة الأمن الغذائي لا يحتاج إلى فدان جديد بقدر ما يحتاج إلى إدارة أفضل لما ننتجه بالفعل.

◆ كما أن الأمن الغذائي لا يرتبط بالحبوب وحدها. فالفجوة الغذائية تشمل الزيوت النباتية والأعلاف وبعض المنتجات البروتينية ومكونات أساسية أخرى. وهنا تظهر أهمية إعادة النظر في الخريطة المحصولية المصرية، وتشجيع التوسع في المحاصيل التي تسهم في تقليل الاعتماد على الواردات، مع مراعاة الاعتبارات المائية والاقتصادية.

◆ من واقع الخبرة السياسية أعتقد أن أحد الأخطاء المتكررة كان التعامل مع ملف الغذاء بصورة مجزأة. وزارة تنظر إلى الإنتاج، وأخرى تنظر إلى التجارة، وثالثة تهتم بالدعم، ورابعة بالاستيراد. بينما المطلوب هو رؤية موحدة تنظر إلى الغذاء باعتباره قضية أمن قومي تتجاوز الحدود التقليدية بين الوزارات والمؤسسات.

◆ ولهذا أرى أن مصر تحتاج إلى مجلس أعلى للأمن الغذائي يضم ممثلين عن الزراعة والري والصناعة والتجارة والبحث العلمي والقطاع الخاص. مجلس لا يكتفي بإدارة الأزمات عند وقوعها، بل يتابع المؤشرات العالمية والمحلية ويضع سيناريوهات مستقبلية ويتخذ قرارات استباقية.

◆ كما أقترح إنشاء احتياطي استراتيجي متعدد السلع، لا يقتصر على القمح وحده. فالعالم يتغير بسرعة، والأزمات لم تعد استثناءً بل أصبحت جزءًا من المشهد الدولي. والاحتياطي الذكي لا يعني تخزين كميات ضخمة فقط، بل يعني أيضًا تنويع مصادر الاستيراد، وتحسين القدرة اللوجستية، وتعزيز الإنتاج المحلي حيثما أمكن.

◆ قضية أخرى لا تقل أهمية هي البحث العلمي الزراعي. فالمعركة الحقيقية في العقود القادمة لن تكون على مساحة الأرض فقط، بل على إنتاجية الأرض. ولن تكون على كمية المياه فقط، بل على كفاءة استخدامها. ولهذا فإن الاستثمار في البذور المحسنة والتقنيات الحديثة والزراعة الذكية قد يكون أكثر تأثيرًا من كثير من الاستثمارات التقليدية.

◆ كما أن التعليم الزراعي يحتاج إلى إعادة بناء شاملة. فالفلاح في القرن الحادي والعشرين يحتاج إلى معرفة مختلفة عما كان يحتاجه قبل خمسين عامًا. والزراعة الحديثة أصبحت تعتمد على البيانات والتكنولوجيا والمعلومات بقدر اعتمادها على الخبرة المتوارثة.

◆ ومن بين المقترحات التي أراها ضرورية أيضًا إطلاق برنامج وطني للحد من الفاقد الغذائي، يبدأ من الحقل ولا ينتهي عند مائدة المستهلك. تحسين التخزين، وتطوير النقل المبرد، وتوسيع الصناعات الغذائية، ورفع كفاءة الأسواق، كلها إجراءات يمكن أن تضيف إلى

الأمن الغذائي ما يعادل إنتاج مساحات واسعة من الأراضي دون استصلاح فدان واحد إضافي.

◆ مصر الممكنة التي نتطلع إليها عام ٢٠٣٠ ليست مصر التي تنتظر السفن المحملة بالغذاء لتطمئن إلى مستقبلها. وليست مصر التي تخشى كل أزمة دولية أو تغير في الأسعار العالمية. بل هي مصر التي تبني قدرًا معقولًا من الاعتماد على الذات، وتدير مواردها بكفاءة، وتستثمر في أرضها ومياهها وعقول أبنائها.

◆ الأمن الغذائي في جوهره ليس معركة زراعية فقط، بل مشروع وطني متكامل. مشروع يبدأ من الفلاح، ويمر عبر الباحث والمصنع والمصدر والتاجر وصانع القرار، وينتهي عند المواطن الذي يريد غذاءً آمنًا بسعر عادل.

◆ ولهذا فإن السؤال الذي ينبغي أن يشغلنا ونحن نقترب من عام ٢٠٣٠ ليس: كم نستورد من الغذاء؟

بل: كم نستطيع أن ننتج؟ وكم نستطيع أن نحافظ على ما ننتجه؟ وكم نستطيع أن نضيف إليه من قيمة؟

فالإجابة عن هذه الأسئلة هي التي ستحدد إلى حد كبير شكل مصر الممكنة التي نحلم بها.

مصر الممكنة 2030 (23)

..الزراعة والغذاء والمياه (6)
✳ الري الحديث... ثورة لا تحتمل التأجيل ✳

◆ قليل من الملفات شعرت، على امتداد سنوات العمل السياسي والبرلماني، بأنها تختصر جانبًا كبيرًا من مستقبل مصر كما شعرت تجاه ملف المياه. فكلما ناقشنا قضية الزراعة عدنا إلى المياه. وكلما تحدثنا عن الأمن الغذائي وجدنا المياه في قلب الصورة. وحتى حين كنا نتناول قضايا التنمية أو التوسع العمراني أو الصناعة، كانت المياه حاضرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة باعتبارها المورد الذي تتوقف عليه معظم خطط المستقبل.

◆ ربما كان من حسن حظ أجيال سابقة أن النيل كان يبدو موردًا لا ينضب. أما أجيال اليوم فباتت تدرك أن العلاقة بين السكان والموارد المائية لم تعد كما كانت قبل نصف قرن أو قرن. عدد السكان تضاعف مرات عديدة، بينما ظل المورد الأساسي محدودًا تقريبًا. ومن هنا أصبحت القضية الحقيقية ليست فقط كم نملك من المياه، بل كيف ندير ما نملك منها.

◆ خلال زيارات عديدة لمناطق زراعية داخل مصر، كان أكثر ما يلفت الانتباه أن كثيرًا من المزارعين لا يتحدثون عن الري باعتباره مسألة تقنية، بل باعتباره مسألة حياة يومية. موعد وصول المياه قد يحدد نجاح الموسم أو فشله. كفاءة شبكة الري قد تحدد ربحية

المحصول أو خسارته. وأي خلل في الإدارة ينعكس فورًا على دخل الأسرة الزراعية وعلى حجم الإنتاج.

◆ لهذا فإن الحديث عن الري الحديث لا ينبغي أن يُفهم باعتباره رفاهية تقنية أو مشروعًا هندسيًا إضافيًا. نحن نتحدث عن واحدة من أهم أدوات حماية الأمن المائي والغذائي في مصر خلال العقود القادمة. فالدول التي نجحت في إدارة مواردها المائية لم تكن دائمًا الأكثر وفرة في المياه، لكنها كانت الأكثر كفاءة في استخدامها.

◆ لسنوات طويلة ظل الري بالغمر هو الأسلوب السائد في أجزاء واسعة من الأراضي الزراعية المصرية. وكان ذلك مفهومًا في ظروف تاريخية معينة. لكن ما كان مقبولًا في زمن الوفرة النسبية يصبح أكثر كلفة في زمن الندرة. فجزء من المياه يضيع قبل أن يصل إلى النبات، وجزء آخر يتبخر أو يتسرب أو يستخدم بكفاءة أقل مما تسمح به التقنيات الحديثة.

◆ التجارب الدولية تقدم دروسًا تستحق التأمل. فالمغرب، التي تواجه تحديات مائية كبيرة، وضعت خلال العقدين الأخيرين برامج واسعة للتحول إلى نظم ري أكثر كفاءة. وإسبانيا، رغم طبيعتها المناخية الصعبة في بعض مناطقها، استطاعت أن تصبح قوة زراعية مهمة بفضل الإدارة الدقيقة للمياه. أما هولندا فقد نجحت في تحقيق إنتاجية زراعية استثنائية من خلال الجمع بين التكنولوجيا والإدارة الرشيدة.

◆ ما تعلمته من متابعة هذه التجارب أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي. المعدات يمكن شراؤها، لكن النجاح الحقيقي يبدأ عندما تتحول كفاءة استخدام المياه إلى ثقافة عامة وسياسة دولة واستراتيجية طويلة المدى. وهنا تحديدًا يكمن التحدي المصري.

◆ كثير من النقاشات العامة تختزل القضية في استبدال نظام ري بآخر. بينما الواقع أكثر تعقيدًا. فهناك شبكات نقل المياه، وصيانة الترع والمصارف، ومستوى الوعي لدى المزارعين، وطبيعة المحاصيل المزروعة، ونظم التسعير والدعم، والتنسيق بين المؤسسات المختلفة. وكل عنصر من هذه العناصر يؤثر في النتيجة النهائية.

◆ من واقع الخبرة البرلمانية أرى أن إحدى المشكلات التقليدية كانت النظر إلى ملف المياه باعتباره مسؤولية جهة واحدة. بينما الحقيقة أن نجاح السياسة المائية يتطلب تنسيقًا دائمًا بين الزراعة والري والبحث العلمي والإدارة المحلية والتعليم والقطاع الخاص. فالمياه ليست ملف وزارة، بل ملف دولة كاملة.

◆ كما أن التحول إلى نظم الري الحديثة لا يمكن أن يعتمد فقط على قدرة الفلاح الفردية. فغالبية المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وكثير منهم لا يستطيع تحمل التكلفة الأولية للتحول بمفرده. ولهذا فإن نجاح هذه السياسة يتطلب شراكة حقيقية بين الدولة والقطاع المصرفي والمؤسسات التنموية والمنتجين أنفسهم.

◆ وأرى أن من الضروري إطلاق برنامج وطني شامل للري الحديث حتى عام ٢٠٣٠، يتضمن تمويلًا ميسرًا طويل الأجل، ومراكز دعم فني بالمحافظات الزراعية، وبرامج تدريب ميداني، وحوافز للمزارعين الذين يحققون أعلى كفاءة في استخدام المياه. فالتحول الناجح لا يقوم على الإلزام وحده، بل على الاقتناع والمصلحة المشتركة.

◆ كما يجب أن يرتبط هذا البرنامج بإعادة النظر في الخريطة المحصولية. فليست كل المحاصيل متساوية في استهلاك المياه أو في العائد الاقتصادي. وبعض الدول نجحت في تحقيق توازن ذكي

بين احتياجاتها الغذائية ومواردها المائية من خلال توجيه الإنتاج نحو محاصيل أكثر كفاءة وأعلى قيمة.

◆ البحث العلمي يمثل بدوره عنصرًا أساسيًا في هذه المعادلة. فالمعركة المقبلة لن تكون فقط حول توفير المياه، بل حول إنتاج أصناف نباتية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المناخية وأقل استهلاكًا للمياه وأكثر إنتاجية. والاستثمار في هذا المجال قد يحقق عوائد تفوق أحيانًا كثيرًا من المشروعات التقليدية.

◆ التكنولوجيا الحديثة تفتح آفاقًا واسعة كذلك. أجهزة قياس الرطوبة، وأنظمة التحكم الذكية، والاستشعار عن بعد، والخرائط الرقمية، وتطبيقات الهاتف المحمول، كلها أدوات أصبحت جزءًا من الحياة الزراعية في كثير من الدول. وما يبدو اليوم متقدمًا قد يصبح خلال سنوات قليلة جزءًا عاديًا من الممارسة الزراعية اليومية.

◆ ومن بين المقترحات التي أراها مهمة أيضًا إنشاء مرصد وطني لكفاءة استخدام المياه الزراعية، يتابع بصورة دورية معدلات الاستهلاك والإنتاجية والفاقد، ويصدر تقارير علنية تساعد صناع القرار والباحثين والرأي العام على متابعة التطور المحقق والتحديات القائمة.

◆ كما أقترح ربط جزء من برامج الدعم الزراعي المستقبلية بمعدلات الكفاءة المائية، بحيث يحصل المنتج الأكثر كفاءة على مزايا إضافية. فالمكافأة الاقتصادية تظل في كثير من الأحيان أكثر تأثيرًا من العقوبات الإدارية.

◆ مصر الممكنة التي نتطلع إليها لا تستطيع أن تعتمد فقط على زيادة الموارد المائية، لأن جزءًا كبيرًا من هذه الموارد خارج نطاق السيطرة المباشرة. لكنها تستطيع أن تعتمد على شيء آخر أكثر

أهمية، وهو تحسين إدارة كل قطرة متاحة. وهذه معركة يمكن كسبها إذا توفرت الإرادة والرؤية والاستمرارية.

- الماء ليس مجرد مورد اقتصادي. إنه الشرط الأول للزراعة، والزراعة هي الشرط الأول للغذاء، والغذاء هو أحد شروط الاستقرار الوطني. ولهذا فإن أي استثمار في كفاءة استخدام المياه هو في جوهره استثمار في مستقبل مصر نفسها.

- وربما كان التحدي الأكبر أمامنا خلال السنوات القادمة ألا نكتفي بإدارة الأزمة، بل أن ننتقل إلى إدارة المستقبل. فالدول التي تنتظر حتى تشتد الأزمات تدفع تكلفة أعلى بكثير من الدول التي تستعد مبكرًا. ومصر، بما تملكه من خبرة تاريخية وعقول علمية وقدرات بشرية، قادرة على أن تجعل من ملف المياه قصة نجاح جديدة إذا أحسنت التخطيط والتنفيذ.

مصر الممكنة 2030 (24)

..الزراعة والغذاء والمياه (7)
✳التصنيع الزراعي..القيمة المضافة الغائبة✳

◆ من أكثر المفارقات التي استوقفتني خلال سنوات العمل السياسي والبرلماني، أن مصر التي عُرفت تاريخيًا بوصفها دولة زراعية كبرى، ما زالت تحصل في كثير من الأحيان على الجزء الأصغر من القيمة الاقتصادية التي تنتجها أرضها. فقد كنا ننشغل دائمًا بسؤال: كم نزرع؟ بينما كان السؤال الأكثر أهمية هو: ماذا نفعل بما نزرع؟ وكيف نحول المحصول من مادة خام إلى ثروة حقيقية تخلق فرص العمل والدخل والنمو؟

◆ خلال زيارات عديدة لمشروعات زراعية وصناعية داخل مصر وخارجها، أدركت أن الفارق بين دولة زراعية عادية ودولة زراعية متقدمة لا يكمن فقط في حجم الإنتاج. الفارق الحقيقي يبدأ بعد الحصاد. فالفدان الذي ينتج طنًا من الطماطم أو البرتقال أو التمور يمكن أن يحقق عائدًا محدودًا إذا بيع في صورته الخام، لكنه قد يحقق عدة أضعاف هذا العائد إذا دخل في سلسلة من التصنيع والتعبئة والتغليف والتسويق والتصدير.

◆ لهذا السبب لم تعد الزراعة في الاقتصاد الحديث مجرد نشاط إنتاجي مرتبط بالأرض والمياه والمزارع. أصبحت جزءًا من منظومة اقتصادية أوسع تضم الصناعة والنقل والتجارة والبحث العلمي

والتكنولوجيا والخدمات اللوجستية. وكلما كانت هذه الحلقات مترابطة وقوية ارتفعت القيمة المضافة وارتفع معها العائد على الاقتصاد الوطني.

◆ حين ننظر إلى تجارب دول مثل هولندا أو إسبانيا أو تركيا أو المغرب، نجد أن نجاحها الزراعي لم يكن نتيجة وفرة الأراضي فقط، بل نتيجة قدرتها على بناء سلاسل قيمة متكاملة. هذه الدول لا تكتفي بإنتاج المحصول، بل تضيف إليه مراحل متعددة من التصنيع والتطوير والتسويق. ولذلك تحقق من كل طن من الإنتاج الزراعي عائدًا يفوق بكثير ما تحققه دول أخرى تمتلك ظروفًا طبيعية مشابهة.

◆ مصر تمتلك في هذا المجال إمكانات هائلة. لدينا إنتاج ضخم من الخضر والفاكهة، ولدينا ثروة متميزة من التمور والنباتات الطبية والعطرية، ولدينا موقع جغرافي قريب من أسواق أوروبا والعالم العربي وأفريقيا. كما نمتلك شبكة متطورة نسبيًا من الموانئ والطرق مقارنة بما كان متاحًا قبل سنوات. لكن هذه المزايا ما زالت بحاجة إلى رؤية متكاملة تحولها إلى قوة اقتصادية حقيقية.

◆ أتذكر خلال مناقشات اقتصادية عديدة أن قضية التصنيع الزراعي كانت دائمًا تحظى بإجماع واسع من حيث المبدأ. الجميع كان يتفق على أهميتها، لكن التنفيذ ظل أقل كثيرًا من الطموحات. والنتيجة أن جزءًا كبيرًا من المحاصيل المصرية يغادر الحقل دون أن يمر بمراحل التصنيع الكافية، بينما تذهب القيمة المضافة الأكبر إلى أسواق وشركات أخرى خارج سلسلة الإنتاج المحلية.

◆ التمور تمثل مثالًا واضحًا على ذلك. فمصر تعد من أكبر المنتجين عالميًا، لكن حجم العائد الاقتصادي ما زال أقل كثيرًا من الإمكانات المتاحة. السبب لا يعود إلى ضعف الإنتاج، بل إلى

محدودية التصنيع المتقدم والتعبئة الحديثة والعلامات التجارية القادرة على المنافسة عالميًا. وما ينطبق على التمور ينطبق بدرجات مختلفة على عدد كبير من المنتجات الزراعية الأخرى.

◆ كما أن التصنيع الزراعي لا يخدم التصدير فقط، بل يخدم الأمن الغذائي نفسه. فوجود صناعات غذائية قوية يسمح بتقليل الفاقد الزراعي، وإطالة العمر التخزيني للمنتجات، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار في الأسواق. وفي كثير من الأحيان يكون أفضل علاج لفائض الإنتاج هو وجود صناعة قادرة على استيعابه وتحويله إلى منتجات ذات قيمة أعلى.

◆ خلال زيارات ميدانية متعددة لمحافظات زراعية مختلفة، كان يتكرر أمامي مشهد واحد بصور مختلفة. مزارع يشكو من انهيار أسعار محصوله بسبب زيادة الإنتاج، ثم أجد المستهلك في المدينة يشكو من ارتفاع الأسعار في الوقت نفسه. وبين الطرفين تضيع القيمة بسبب ضعف التخزين أو محدودية التصنيع أو سوء التنظيم التسويقي. وهذه المفارقة تكشف أن المشكلة ليست دائمًا في حجم الإنتاج، بل في إدارة ما بعد الإنتاج.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى أن تنظر إلى الزراعة باعتبارها مدخلًا للتصنيع لا قطاعًا منفصلًا عنه. فكل محافظة زراعية كبرى ينبغي أن ترتبط بصناعات تتناسب مع طبيعة إنتاجها. المناطق الغنية بالفاكهة تحتاج إلى صناعات العصائر والمركزات والتجفيف. ومناطق التمور تحتاج إلى صناعات غذائية وتصديرية متخصصة. ومناطق الإنتاج الحيواني تحتاج إلى صناعات مرتبطة بالألبان واللحوم والأعلاف.

◆ ومن المقترحات التي أراها ضرورية إنشاء مناطق صناعية زراعية متخصصة بالقرب من مناطق الإنتاج الكبرى. فكلما اقترب المصنع من الحقل انخفضت تكاليف النقل، وتراجعت نسبة الفاقد، وارتفعت كفاءة التشغيل. وقد أثبتت التجارب الدولية أن هذا النموذج أكثر قدرة على تحقيق التنمية المحلية وخلق فرص العمل داخل المجتمعات الريفية.

◆ كما أقترح إعداد خريطة قومية لسلاسل القيمة الزراعية، تتضمن تحديد المنتجات ذات الأولوية، وحجم الفجوات الصناعية المرتبطة بها، والأسواق المحلية والخارجية المستهدفة، والفرص الاستثمارية المتاحة في كل محافظة. فالتخطيط العلمي الدقيق يظل الشرط الأول لتحويل الإمكانات إلى نتائج.

◆ التمويل يمثل عنصرًا أساسيًا في هذه المعادلة. فكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة القادرة على إحداث نقلة في التصنيع الزراعي تعاني من صعوبات في التمويل أو الإجراءات أو التسويق. بينما تؤكد التجارب الناجحة أن هذه المشروعات تحديدًا هي التي تخلق أكبر عدد من فرص العمل وأكثرها استدامة.

◆ التعليم الفني والتدريب المهني يجب أن يكونا جزءًا من هذه الرؤية كذلك. فالصناعات الغذائية الحديثة تحتاج إلى كوادر متخصصة في الجودة وسلامة الغذاء والتعبئة والتغليف والتسويق والإدارة. ولا يمكن الحديث عن قطاع تنافسي دون استثمار حقيقي في الإنسان القادر على تشغيله وتطويره.

◆ كما أن بناء علامة تجارية مصرية قوية أصبح ضرورة اقتصادية. فكثير من المنتجات المصرية تتمتع بجودة عالية، لكنها لا تحصل دائمًا على المكانة التي تستحقها في الأسواق العالمية.

والسبب أن القيمة لا يصنعها المنتج وحده، بل تصنعها أيضًا السمعة والعلامة التجارية والثقة المتراكمة لدى المستهلك.

◆ ومن واقع الخبرة السياسية أرى أن أحد أسباب بطء التقدم في هذا الملف هو تشتت المسؤوليات بين جهات متعددة. ولهذا فإن إنشاء مجلس وطني للتصنيع الزراعي وسلاسل القيمة يمكن أن يكون خطوة مهمة لتوحيد الرؤية وتنسيق الجهود ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة.

◆ مصر الممكنة التي نسعى إليها ليست مصر التي تزرع أكثر فقط، بل مصر التي تحقق من كل فدان قيمة أكبر. مصر التي تحول الإنتاج الزراعي إلى صناعة، والصناعة إلى صادرات، والصادرات إلى فرص عمل ونمو اقتصادي مستدام. فالثروة الحقيقية لا تتولد عند الحصاد وحده، بل تتولد عندما ننجح في تحويل ما تنتجه الأرض إلى قيمة اقتصادية متراكمة.

◆ ولهذا فإن التصنيع الزراعي ليس ملفًا ثانويًا في مشروع النهضة الزراعية المصرية، بل هو الحلقة التي تربط بين الأرض والمصنع والسوق. وهو الجسر الذي يمكن أن تعبر من خلاله الزراعة المصرية من مرحلة الإنتاج التقليدي إلى مرحلة الاقتصاد الزراعي الحديث القادر على المنافسة وصناعة المستقبل.

مصر الممكنة 2030 (25)

...الزراعة والغذاء والمياه (8)
✳مصر الخضراء 2030...رؤية للمستقبل✳

◆ على امتداد هذا الفصل تنقلنا بين الماء والأرض والفلاح والغذاء والتصنيع الزراعي. وربما بدا للقارئ أن الحديث يدور حول ملفات متفرقة، لكن الحقيقة التي ترسخت لدي عبر سنوات العمل السياسي والبرلماني، أن هذه القضايا جميعًا ليست سوى وجوه مختلفة لقضية واحدة: كيف تستطيع مصر أن تؤمن مستقبلها في عالم يزداد تعقيدًا واضطرابًا؟

◆ كثير من الأمم تمتلك خططًا زراعية، وكثير منها يمتلك برامج للري أو التوسع الزراعي أو الأمن الغذائي. لكن الأمم التي تنجح حقًا هي تلك التي تمتلك رؤية متكاملة تربط هذه العناصر جميعًا داخل مشروع وطني واحد. فالمشكلة في مصر لم تكن يومًا نقص الأفكار، بقدر ما كانت في غياب الإطار الذي يجمعها ويمنحها الاستمرارية والاتساق.

◆ خلال العقود الماضية تعاقبت حكومات ووزراء وخطط واستراتيجيات متعددة. بعضها حقق نجاحات مهمة، وبعضها تعثر أو توقف أو تبدلت أولوياته. لكن الزراعة بطبيعتها لا تعمل بمنطق السنوات القصيرة. فالفدان الذي نزرعه اليوم قد لا تظهر ثماره الكاملة

إلا بعد سنوات، والسياسة الزراعية الناجحة هي التي تفكر بعقلية الأجيال لا بعقلية الموازنات السنوية.

◆ لهذا فإن مصر الممكنة تحتاج إلى ما أسميه "العقد الزراعي الجديد". عقد غير مكتوب بين الدولة والفلاح والمستثمر والباحث العلمي والمستهلك. عقد يقوم على أن الزراعة ليست قطاعًا هامشيًا في الاقتصاد، بل أحد أعمدة الأمن القومي والاستقرار الاجتماعي والتنمية المستدامة.

◆ حين ننظر إلى تجارب الدول التي حققت طفرات زراعية خلال العقود الأخيرة، نجد أنها لم تبدأ من الأرض فقط، بل بدأت من الرؤية. الصين لم تصبح قوة زراعية بسبب المساحات وحدها، بل بسبب التخطيط طويل المدى. والبرازيل لم تتحول إلى عملاق زراعي بسبب المناخ وحده، بل بسبب الاستثمار في البحث العلمي والبنية التحتية وسلاسل القيمة. وحتى المغرب القريب منا نجح في تحقيق قفزات مهمة لأنه تعامل مع الزراعة باعتبارها مشروع دولة لا مجرد نشاط اقتصادي.

◆ مصر تمتلك من المقومات ما يجعلها قادرة على تحقيق نجاح مماثل وربما أكبر. فلدينا موقع جغرافي استثنائي يربط بين ثلاث قارات. ولدينا خبرة زراعية تراكمت عبر آلاف السنين. ولدينا سوق داخلية ضخمة. ولدينا كوادر علمية ومراكز بحثية قادرة على الإبداع. كما نمتلك شبكة بنية أساسية تطورت بصورة كبيرة خلال السنوات الأخيرة ويمكن أن تشكل قاعدة مهمة للانطلاق.

◆ لكن امتلاك المقومات لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج. فكم من دول امتلكت الموارد وأهدرتها، وكم من دول كانت مواردها أقل لكنها أحسنت استخدامها. ومن هنا فإن التحدي الحقيقي أمام مصر

ليس في اكتشاف الفرص، بل في القدرة على إدارتها وتحويلها إلى سياسات مستدامة.

◆ ومن واقع الخبرة السياسية أرى أن أول خطوة في هذا الطريق هي استقرار السياسات الزراعية الكبرى. فالمزارع الذي يزرع شجرة فاكهة تحتاج سنوات حتى تثمر، والمستثمر الذي يضخ أموالًا في مشروع زراعي أو صناعي طويل الأجل، يحتاجان إلى وضوح الرؤية واستقرار القواعد. ولا شيء يضر بالاستثمار الزراعي أكثر من التغيرات المفاجئة أو الرسائل المتناقضة.

◆ كما أن مصر تحتاج إلى إعادة الاعتبار للبحث العلمي الزراعي بوصفه استثمارًا لا إنفاقًا. فالتحديات التي تواجه الزراعة خلال العقود المقبلة لن تُحل بالوسائل التقليدية وحدها. التغير المناخي، وندرة المياه، وتزايد الطلب على الغذاء، كلها قضايا تحتاج إلى أصناف جديدة من المحاصيل، وتقنيات أكثر تطورًا، وإدارة أكثر ذكاءً للموارد.

◆ وأرى أن الوقت قد حان لإنشاء برنامج وطني للابتكار الزراعي يربط الجامعات ومراكز البحوث بالحقول والمزارع والمشروعات الإنتاجية. فالمعرفة التي تبقى حبيسة المكاتب لا تصنع تنمية، والبحث العلمي الحقيقي هو الذي يتحول إلى تطبيقات وسياسات ومشروعات على الأرض.

◆ كما أقترح أن تتبنى الدولة هدفًا استراتيجيًا واضحًا يتمثل في مضاعفة القيمة الاقتصادية للقطاع الزراعي بحلول عام ٢٠٣٠، لا من خلال زيادة المساحات فقط، بل من خلال رفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة والتوسع في التصنيع الزراعي وزيادة الصادرات عالية القيمة.

◆ قضية أخرى لا تقل أهمية تتمثل في الريف المصري نفسه. فالتنمية الزراعية لا يمكن أن تنجح إذا ظل الريف طاردًا لأبنائه. وخلال زيارات كثيرة لقرى مصر كان واضحًا أن الشاب الريفي لا يترك الزراعة لأنه يكره الأرض، بل لأنه يبحث عن فرصة أفضل وحياة أكثر استقرارًا. ولهذا فإن تطوير التعليم والخدمات الصحية والبنية الرقمية وفرص العمل في الريف يجب أن يكون جزءًا من أي استراتيجية زراعية جادة.

◆ كما أن التحول الرقمي يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في مستقبل الزراعة المصرية. فالمعلومات أصبحت موردًا لا يقل أهمية عن المياه أو الأرض. والمزارع الذي يعرف الأسعار والطقس والأسواق وتوصيات الخبراء في الوقت المناسب يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح وتحقيق عائد أفضل.

◆ ومن المقترحات التي أراها ضرورية أيضًا إنشاء مرصد وطني للأمن الغذائي والتنمية الزراعية يصدر تقريرًا سنويًا يرصد أوضاع الأراضي والمياه والإنتاج الزراعي والتجارة الغذائية ومؤشرات الأمن الغذائي. فالدول الناجحة لا تدير ملفاتها الاستراتيجية بالانطباعات، بل بالمعلومات الدقيقة والمتابعة المستمرة.

◆ مصر الخضراء التي نتحدث عنها ليست حلمًا رومانسيًا عن حقول أوسع وأشجار أكثر فحسب. إنها رؤية لدولة أكثر قدرة على إنتاج غذائها، وأكثر كفاءة في إدارة مواردها، وأكثر عدالة تجاه فلاحيها، وأكثر قدرة على خلق فرص العمل والثروة من أرضها ومياهها وعقول أبنائها.

◆ وربما كان أهم ما تعلمته من التجارب الدولية ومن سنوات العمل العام أن الأمم لا تبنى بالموارد وحدها، بل بالرؤية التي تحسن

استخدام هذه الموارد. ومصر تملك من الموارد والإمكانات ما يكفي، لكن ما تحتاجه أكثر من أي وقت مضى هو وضوح الاتجاه واستمرار الإرادة.

◆ لهذا فإن مستقبل الزراعة المصرية لا ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره قضية تخص الفلاحين وحدهم، أو وزارة بعينها، أو قطاعًا اقتصاديًا محددًا. إنه قضية وطن بأكمله. فحين تنجح الزراعة ينعكس أثرها على الغذاء والصناعة والتجارة والتشغيل والاستقرار الاجتماعي. وحين تتعثر يدفع الجميع الثمن بصورة أو بأخرى.

◆ مصر الممكنة ٢٠٣٠ ليست مجرد عنوان لكتاب أو سلسلة مقالات. إنها دعوة للتفكير في المستقبل بمنطق مختلف. والزراعة كانت وستبقى أحد أهم أبواب هذا المستقبل. فإذا نجحنا في إدارة الماء، وحماية الأرض، وإنصاف الفلاح، وتحقيق الأمن الغذائي، وربط الزراعة بالصناعة والتكنولوجيا، فإننا لا نبني قطاعًا ناجحًا فقط، بل نضع حجرًا أساسيًا في بناء مصر التي نستحقها جميعًا.

الفصل الخامس

النقل في مصر الممكنة

مصر الممكنة 2030 (26)

✳ النقل في مصر الممكنة (1)
✳ المونوريل... ليس خصمًا ولا بطلًا ✳

◆ قليل من الملفات أثارت في الحياة العامة المصرية من الجدل والانقسام ما أثاره مشروع المونوريل. فمنذ اللحظة الأولى انقسم الناس بين فريق رأى فيه إنجازًا استثنائيًا ونقلة حضارية كبرى، وفريق آخر اعتبره رمزًا لإهدار الموارد وسوء ترتيب الأولويات. وبين الموقفين ضاعت في كثير من الأحيان فرصة النقاش الهادئ الذي يزن الأمور بميزان المصلحة العامة لا بميزان الدعاية أو الخصومة السياسية.

◆ طوال سنوات العمل البرلماني والسياسي تعلمت أن المشروعات الكبرى لا تُقاس بحجمها الهندسي فقط، ولا بعدد الكيلومترات التي تقطعها، ولا بحجم الإنفاق الذي يخصص لها. المعيار الحقيقي لأي مشروع عام هو الإجابة عن ثلاثة أسئلة بسيطة: هل كان ضروريًا؟ وهل جاء في التوقيت المناسب؟ وهل يحقق عائدًا يتناسب مع تكلفته؟

وهذه هي الأسئلة التي يجب أن نطرحها على مشروع المونوريل وغيره من مشروعات النقل الكبرى.

◆ بدايةً ينبغي الاعتراف بأن مصر كانت وما زالت بحاجة إلى تطوير شامل لشبكات النقل الجماعي. فالقاهرة الكبرى وحدها تمثل

واحدة من أكثر التجمعات السكانية ازدحامًا في العالم. وملايين الساعات تضيع سنويًا في الزحام. ومليارات الجنيهات تهدر في الوقود والتلوث وانخفاض الإنتاجية. ولهذا فإن أي دولة تفكر في المستقبل لا يمكنها تجاهل الاستثمار في النقل الجماعي الحديث.

◆ لكن الاعتراف بالحاجة إلى تطوير النقل لا يعني تلقائيًا أن كل مشروع يُطرح هو الخيار الأفضل أو الأولوية الأهم. فالدول لا تعمل في فراغ. والموارد دائمًا محدودة. وكل جنيه يذهب إلى مشروع معين يعني بالضرورة أنه لم يذهب إلى مشروع آخر. وهنا تبدأ السياسة العامة الحقيقية، لأن جوهر الإدارة ليس اختيار المشروعات فقط، بل ترتيبها وفقًا لأولويات المجتمع وقدرته الاقتصادية.

◆ حين بدأت الدولة التوسع في مشروعات النقل الجديدة كانت مصر تمر، وما زالت تمر، بظروف اقتصادية معقدة. دين عام يتصاعد، وعجز مزمن في الموازنة، وضغوط على العملة الوطنية، وتحديات معيشية متزايدة تمس حياة ملايين المواطنين. وفي مثل هذه الظروف يصبح من حق المجتمع أن يسأل عن التكلفة والعائد، وأن يناقش الأولويات دون أن يُتهم بمعاداة التنمية أو الوقوف ضد التحديث.

◆ لا أكتب هذه الكلمات من موقع الخصومة مع أي مشروع، ولا من منطلق الرفض المسبق للتكنولوجيا الحديثة. على العكس تمامًا. فمن يتابع كتاباتي وبرامجي السياسية على مدى عقود يدرك أنني كنت دائمًا من دعاة التحديث والتطوير والاستثمار في البنية الأساسية. لكنني كنت دائمًا أؤمن أيضًا بأن التنمية ليست سباقًا في الإنفاق، بل فن ترتيب الأولويات.

◆ المونوريل في جوهره وسيلة نقل متقدمة أثبتت نجاحها في عدد من المدن العالمية. لكنه ليس الوسيلة الوحيدة، وليس بالضرورة الوسيلة الأنسب لكل مدينة أو لكل ظرف اقتصادي. فاختيار وسيلة النقل يجب أن يرتبط بالكثافة السكانية، وحجم الطلب المتوقع، وطبيعة العمران، والقدرة على تغطية تكاليف التشغيل والصيانة، والأثر الاقتصادي طويل المدى.

◆ في كثير من التجارب الدولية كان المترو التقليدي أكثر قدرة على نقل أعداد ضخمة من الركاب داخل المدن المكتظة. وفي تجارب أخرى لعبت الحافلات السريعة والقطارات الخفيفة أدوارًا أكثر كفاءة من حيث التكلفة. أما المونوريل فقد نجح غالبًا في بيئات عمرانية محددة تخدم مناطق جديدة أو كثافات متوسطة.

ولهذا فإن السؤال ليس: هل المونوريل جيد أم سيئ؟

بل: هل كان الخيار الأفضل في المكان والتوقيت والظروف الاقتصادية التي اتخذ فيها القرار؟

◆ من بين الملاحظات التي لا يمكن تجاهلها أن جزءًا مهمًا من مسارات المونوريل ارتبط بالعاصمة الإدارية الجديدة وبعض المجتمعات العمرانية الحديثة. وهنا يبرز سؤال العدالة التنموية. فهل كان الأولى توجيه جزء أكبر من هذه الموارد لتطوير شبكات النقل التي يستخدمها ملايين المواطنين يوميًا في القاهرة الكبرى والمحافظات المزدحمة؟ أم أن الاستثمار في المدن الجديدة يبرر هذه الأولوية؟

هذا نقاش مشروع لا ينبغي مصادرته.

◆ كما أن التكلفة الكلية للمشروعات الكبرى لا تقف عند حدود الإنشاء. فهناك تكاليف التمويل، وخدمة الديون، والتشغيل، والصيانة، والتحديث المستقبلي. وكثير من الدول وقعت في أخطاء جسيمة لأنها ركزت على تكلفة البناء وتجاهلت التكلفة الممتدة لعقود لاحقة.

ولهذا فإن الشفافية الكاملة في عرض الأرقام والتقديرات والعوائد المتوقعة ليست ترفًا سياسيًا، بل شرط أساسي لحسن الإدارة.

◆ خلال عملي البرلماني كنت دائمًا من المدافعين عن حق المجتمع في معرفة تكلفة المشروعات العامة ومصادر تمويلها والعائد المتوقع منها. ليس لأن الشفافية قيمة ديمقراطية فقط، بل لأنها أداة اقتصادية ضرورية لتحسين القرار العام. فالمشروعات الناجحة لا تخشى الأرقام، بل تستند إليها.

◆ ومن الإنصاف أيضًا القول إن النقد لا ينبغي أن يتحول إلى إنكار لأي جوانب إيجابية. فالتوسع في شبكات النقل الحديثة قد يساهم في تخفيف الضغط على بعض المحاور، ويشجع استخدام النقل الجماعي، ويرفع قيمة بعض المناطق العمرانية، ويخلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة. لكن تقييم هذه الفوائد يجب أن يتم بصورة موضوعية تقارنها بالتكلفة الحقيقية والبدائل الممكنة.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى سياسة نقل مختلفة قليلًا عما اعتدناه في السنوات الأخيرة. سياسة تبدأ من احتياجات المواطن اليومية قبل الصورة الدعائية للمشروع. سياسة تسأل أولًا: كيف ينقل العامل والموظف والطالب يوميًا بأقل تكلفة وأعلى كفاءة؟ ثم تبني بعد ذلك بقية المنظومة حول هذا الهدف.

◆ ولهذا أرى أن الأولوية خلال السنوات القادمة يجب أن تتركز على استكمال وربط جميع وسائل النقل الجماعي داخل رؤية موحدة.

المترو. والسكك الحديدية. والقطارات الإقليمية. والنقل النهري. والحافلات الحديثة. والمونوريل حيث تكون له جدوى حقيقية. فالمشكلة في مصر ليست نقص المشروعات بقدر ما هي نقص التكامل بينها.

◆ كما أقترح إنشاء هيئة مستقلة للتقييم الاقتصادي لمشروعات البنية الأساسية الكبرى، تكون مهمتها مراجعة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمشروعات قبل تنفيذها، وإصدار تقارير علنية عنها. فالدول المتقدمة لا تكتفي بالحماس للمشروعات، بل تخضعها دائمًا لاختبار الجدوى والكفاءة والعائد.

◆ ومن الضروري أيضًا أن تصبح العدالة المكانية جزءًا من سياسة النقل. فمصر ليست العاصمة الإدارية فقط، وليست القاهرة الكبرى فقط. هناك ملايين المواطنين في الدلتا والصعيد ومدن القناة وسيناء يحتاجون إلى شبكات نقل حديثة وآمنة وفعالة لا تقل أهمية عن أي مشروع آخر.

◆ المونوريل إذن ليس خصمًا كما يصوره البعض، وليس بطلًا كما يقدمه البعض الآخر. إنه مشروع من مشروعات عديدة يجب أن تخضع جميعها للمعيار نفسه: مصلحة المواطن، وكفاءة الإنفاق، وعدالة التوزيع، والعائد الاقتصادي الحقيقي.

◆ مصر الممكنة التي نحلم بها عام ٢٠٣٠ ليست مصر التي تنفق أكثر، بل مصر التي تنفق أفضل. وليست مصر التي تملك أكبر عدد من المشروعات، بل مصر التي تنجح في اختيار المشروعات الأكثر احتياجًا والأعلى عائدًا والأكثر ارتباطًا بأولويات الناس.

وعندما يصبح هذا المعيار هو الحاكم، لن يكون الجدل حول المونوريل أو غيره صراعًا بين مؤيد ومعارض، بل نقاشًا وطنيًا ناضجًا حول أفضل الطرق لبناء المستقبل.



مصر الممكنة 2030 (27)

...النقل في مصر الممكنة (2)
✳مترو الأنفاق...
العمود الفقري للمدينة الحديثة✳

◆ إذا كان المونوريل قد أثار جدلًا واسعًا بوصفه مشروعًا جديدًا، فإن مترو الأنفاق يمثل قصة مختلفة تمامًا. فالمترو ليس مجرد وسيلة نقل من بين وسائل أخرى، بل هو العمود الفقري الحقيقي للحركة داخل القاهرة الكبرى، والشريان الذي يعتمد عليه ملايين المواطنين يوميًا للوصول إلى أعمالهم ومدارسهم وجامعاتهم ومصالحهم المختلفة.

ولهذا فإن أي حديث جاد عن مستقبل النقل في مصر يجب أن يبدأ من هنا.

من المترو.

لا من حيث هو مشروع هندسي فقط، بل من حيث هو خدمة عامة تمس حياة الناس بصورة مباشرة كل صباح وكل مساء.

◆ أتذكر جيدًا الأيام الأولى لمترو الأنفاق في مصر. كان المشروع وقتها يمثل نقلة حضارية حقيقية بكل المقاييس. فقد نجحت الدولة في إنشاء وسيلة نقل جماعي حديثة قادرة على نقل أعداد

ضخمة من الركاب بسرعة وكفاءة غير مسبوقتين. وكان المترو أحد أنجح المشروعات العامة التي عرفتها مصر في العقود الأخيرة.

ولم يكن نجاحه مرتبطًا فقط بالتكنولوجيا أو البنية الهندسية، بل لأنه جاء استجابة لحاجة حقيقية ومباشرة يعيشها ملايين المواطنين.

◆ طوال سنوات عملي البرلماني والسياسي كنت أعتبر مترو الأنفاق واحدًا من أكثر المشروعات العامة التي تحقق مفهوم العدالة الاجتماعية بصورة عملية. فالمترو لا يخدم طبقة بعينها، ولا منطقة بعينها، بل يخدم ملايين المصريين من مختلف الفئات الاجتماعية. والعامل والموظف والطالب وصاحب المهنة الحرة يستخدمونه بالقدر نفسه تقريبًا.

ولهذا فإن النظر إلى المترو باعتباره مشروعًا اقتصاديًا فقط يظل نظرة ناقصة.

فالمترو أيضًا مشروع اجتماعي وتنموي وحضاري.

◆ التجارب العالمية تؤكد هذه الحقيقة.

لندن لم تصبح مدينة عالمية بسبب شوارعها فقط، بل بسبب شبكة النقل العام التي تربط أجزاءها المختلفة.

باريس تعتمد بصورة كبيرة على المترو والقطارات الإقليمية.

برلين ومدريد وطوكيو وسيول وسنغافورة كلها بنت جزءًا مهمًا من نجاحها الحضري على شبكات نقل جماعي واسعة وفعالة.

ولم يكن الهدف مجرد نقل الركاب.

بل تحسين جودة الحياة ورفع الإنتاجية وتقليل التلوث وتخفيف الزحام.

◆ في القاهرة الكبرى تتضاعف أهمية المترو أكثر من كثير من المدن الأخرى. فالتكدس السكاني الهائل يجعل أي بديل آخر أقل قدرة على التعامل مع أعداد الركاب الضخمة التي تتحرك يوميًا. ولهذا فإن كل جنيه يُنفق على تطوير شبكة المترو يمكن أن يحقق عائدًا اقتصاديًا واجتماعيًا يتجاوز كثيرًا ما تحققه مشروعات أخرى أقل ارتباطًا بالحياة اليومية للمواطنين.

◆ لكن النجاح التاريخي للمترو لا يعني أن أوضاعه الحالية خالية من المشكلات. فالنقاش الحقيقي يجب أن يتناول التحديات التي تواجه هذا المرفق الحيوي وكيف يمكن التعامل معها بصورة أكثر عدالة وكفاءة.

وأولى هذه القضايا تتعلق بتكلفة الخدمة نفسها.

◆ خلال السنوات الأخيرة شهدت أسعار تذاكر المترو زيادات متتالية ومتسارعة. وكانت المبررات الرسمية ترتبط غالبًا بارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة والطاقة وسداد القروض وتمويل التوسعات الجديدة.

وقد يكون جزء من هذه المبررات صحيحًا من الناحية المحاسبية.

لكن السؤال الذي ظل يطرح نفسه بقوة هو: هل كانت دخول المواطنين ترتفع بالمعدل نفسه؟

◆ المشكلة ليست في مبدأ مراجعة الأسعار بحد ذاته.

فلا توجد خدمة عامة يمكن أن تبقى بمعزل عن المتغيرات الاقتصادية إلى الأبد.

لكن المشكلة تظهر عندما تصبح وتيرة ارتفاع التكلفة أسرع كثيرًا من وتيرة نمو دخول المواطنين.

وعندما تتحول وسيلة النقل الجماعي الأساسية إلى عبء متزايد على ميزانيات الأسر محدودة ومتوسطة الدخل.

◆ من يتابع تطور أسعار التذاكر خلال السنوات الأخيرة يلاحظ أن نسب الزيادة تراكمت بصورة كبيرة مقارنة بما كانت عليه قبل عقد واحد فقط. وفي الوقت نفسه لم تشهد دخول قطاعات واسعة من المصريين الزيادة ذاتها، بل تآكلت القدرة الشرائية لكثير من الأسر بفعل التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة.

وهنا تظهر معضلة حقيقية تحتاج إلى معالجة أكثر توازنًا.

◆ في كثير من دول العالم لا يُنظر إلى النقل الجماعي باعتباره نشاطًا تجاريًا خالصًا يهدف إلى تحقيق الربح المباشر. بل يُنظر إليه باعتباره خدمة عامة تحقق للدولة والمجتمع مكاسب غير مباشرة ضخمة.

فالعامل الذي يصل إلى عمله في الوقت المناسب أكثر إنتاجية.

والمدينة الأقل ازدحامًا أكثر كفاءة.

والاعتماد على النقل الجماعي يقلل استهلاك الوقود والتلوث والحوادث.

ولهذا فإن الحكومات في عدد كبير من الدول تتحمل جزءًا مهمًا من تكلفة تشغيل النقل العام بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

◆ باريس على سبيل المثال لا تغطي تكاليف النقل العام بالكامل من التذاكر وحدها.

وبرلين ولندن ومدريد تعتمد بدرجات متفاوتة على الدعم العام أو التمويل المشترك أو الضرائب المحلية أو مساهمات أصحاب الأعمال.

والهدف ليس تحقيق الربح من المترو، بل تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمجتمع ككل.

◆ ومن هنا أرى أن السؤال الصحيح ليس: كيف نجعل المترو يحقق أرباحًا؟

بل: كيف نجعل المترو مستدامًا ماليًا واجتماعيًا في الوقت نفسه؟

فالدولة الحديثة لا تقيس نجاحها فقط بميزان الحسابات المالية المباشرة، بل أيضًا بحجم المنافع العامة التي تحققها لمواطنيها.

◆ كما أن توسعات المترو المستقبلية يجب أن تخضع لأولويات واضحة. فالمعيار الأساسي ينبغي أن يكون عدد المواطنين المستفيدين وحجم التأثير الاقتصادي والاجتماعي، لا الاعتبارات الدعائية أو الرمزية أو السياسية.

فكل خط جديد يجب أن يجيب عن سؤال بسيط:

كم مواطنًا سيخدم؟

وكم ساعة سفر سيوفر؟

وكم تكلفة اقتصادية سيخفض؟

◆ ومن واقع الخبرة السياسية أرى أن القاهرة الكبرى تحتاج خلال السنوات القادمة إلى رؤية أكثر تكاملًا بين المترو والقطارات الإقليمية والحافلات الحديثة والمونوريل ووسائل النقل الأخرى. فالمشكلة ليست في نقص المشروعات بقدر ما هي في نقص التكامل بينها.

والراكب لا يهتم باسم الوسيلة بقدر ما يهتم بأن يصل إلى وجهته بسرعة وأمان وتكلفة معقولة.

◆ كما أقترح إعادة النظر في هيكل تسعير التذاكر بحيث يصبح أكثر عدالة اجتماعية. فليس من المنطقي أن يتحمل محدودو الدخل العبء نفسه الذي يتحمله أصحاب الدخول الأعلى. ويمكن دراسة نظم اشتراكات أكثر مرونة، أو دعم موجه للطلاب وكبار السن والفئات الأكثر احتياجًا، أو آليات تمويل مبتكرة تخفف الضغط عن المستخدمين اليوميين.

◆ وأرى كذلك أن الوقت قد حان لتعظيم الإيرادات غير التشغيلية للمترو. فالمحطات والمساحات التجارية والإعلانات والخدمات اللوجستية والعقارية المرتبطة بالشبكة تمثل مصادر دخل مهمة في كثير من دول العالم. وكل جنيه يتم توفيره من هذه المصادر يخفف الحاجة إلى تحميل العبء الكامل على التذكرة.

◆ مصر الممكنة التي نتحدث عنها لا تحتاج فقط إلى مترو أكبر، بل إلى مترو أكثر عدالة وكفاءة واستدامة. مترو يستطيع أن يواكب التوسع العمراني والنمو السكاني، دون أن يفقد دوره الأصلي كوسيلة نقل جماعي في متناول المواطن العادي.

◆ وحين ننظر إلى مستقبل القاهرة بعد عشر أو عشرين عامًا، يصعب تخيل مدينة قابلة للحياة دون شبكة مترو قوية وممتدة ومتكاملة. فالمترو لم يعد مجرد مشروع نقل. إنه جزء من البنية الأساسية للحياة الحديثة، وجزء من العدالة الاجتماعية، وجزء من القدرة الاقتصادية للمدينة نفسها.

ولهذا فإن الاستثمار فيه يظل أحد أكثر الاستثمارات العامة أهمية، بشرط أن يُدار بعقلية الخدمة العامة والكفاءة الاقتصادية معًا، لا بعقلية الأرقام المجردة وحدها.

مصر الممكنة 2030 (28)

...النقل في مصر الممكنة (3)
✳ السكة الحديد...
كيف تستعيد مصر شبكتها التاريخية؟ ✳

◆ قليل من المصريين يدركون أن قصة السكك الحديدية في مصر ليست مجرد قصة وسيلة نقل، بل قصة دولة حديثة كانت يومًا من أوائل دول العالم التي عرفت هذا المرفق الحيوي. فحين انطلقت أولى خطوط السكك الحديدية المصرية في منتصف القرن التاسع عشر، كانت مصر تسبق دولًا كثيرة في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وكانت تمتلك مشروعًا طموحًا يربط أجزاء البلاد ويختصر المسافات ويعيد تشكيل الاقتصاد والمجتمع معًا.

لكن المفارقة المؤلمة أن المرفق الذي كان يومًا مصدر فخر وسبق تاريخي تحول تدريجيًا إلى أحد أكثر المرافق معاناة وإثارة للجدل.

◆ خلال سنوات طويلة من العمل السياسي والبرلماني لم يكن هناك ملف خدمي يتكرر حضوره في شكاوى المواطنين كما كان يحدث مع السكك الحديدية. حوادث مؤلمة، وتأخيرات مزمنة، وتراجع في مستوى الخدمة، وقطارات متهالكة في بعض الخطوط، ومحطات لا تعكس مكانة هذا المرفق التاريخي.

ولم تكن المشكلة في نقص الإدراك لأهمية السكة الحديد.

فالجميع كان يدرك أهميتها.

لكن الفجوة كانت دائمًا بين الإدراك والتنفيذ.

◆ من يراجع تاريخ النقل في مصر يكتشف أن السكة الحديد لم تكن مجرد وسيلة انتقال للمسافرين. كانت شريانًا اقتصاديًا متكاملًا. فمن خلالها انتقلت المحاصيل الزراعية، وتحركت البضائع، وارتبطت المدن بالقرى، وتكونت أسواق جديدة، ونشأت أنماط مختلفة من التنمية.

ولهذا فإن تراجعها لم يكن مجرد تراجع في قطاع النقل، بل كان له أثر مباشر على الاقتصاد والإنتاج والتوزيع والاستثمار.

◆ طوال العقود الأخيرة اتجهت الدولة بصورة متزايدة نحو النقل البري والطرق السريعة. ولا شك أن تطوير شبكة الطرق كان ضرورة مهمة في كثير من المناطق. لكن هذا التوجه جاء أحيانًا على حساب الاستثمار الكافي في النقل الحديدي، رغم أن التجارب العالمية تؤكد أن الدول الكبرى لا تبني منظومات النقل الحديثة على الطرق وحدها.

فألمانيا لا تعتمد على الطرق فقط.

وفرنسا لا تعتمد على الطرق فقط.

واليابان والصين وإسبانيا لم تحقق ثوراتها في النقل عبر السيارات والشاحنات وحدها.

بل عبر شبكات سكك حديدية متطورة وسريعة وفعالة.

◆ الصين تقدم مثالًا يستحق التأمل. فقبل عقود قليلة كانت تعاني مشكلات كبيرة في النقل بين أقاليمها الشاسعة. واليوم تمتلك أكبر شبكة للقطارات السريعة في العالم تقريبًا. ولم يكن الهدف مجرد

نقل الركاب بسرعة، بل دعم النمو الاقتصادي وربط الأقاليم وتحفيز الاستثمار وتقليل الفوارق التنموية.

وما فعلته الصين بدرجة معينة فعلته دول أخرى بوسائل مختلفة.

فالدرس المشترك هو أن السكك الحديدية ليست عبئًا على التنمية، بل أحد أهم أدواتها.

◆ في مصر ما زالت شبكة السكك الحديدية تمتلك مقومات هائلة رغم كل ما مرت به. الامتداد الجغرافي قائم. والخبرة البشرية متراكمة. والموقع الاستراتيجي للبلاد يمنحها فرصة لأن تصبح مركزًا إقليميًا مهمًا لحركة البضائع والركاب.

لكن تحقيق ذلك يحتاج إلى رؤية تتجاوز منطق الصيانة الطارئة أو الحلول الجزئية.

◆ من الإنصاف القول إن السنوات الأخيرة شهدت استثمارات كبيرة في تطوير أجزاء من الشبكة وتحديث بعض الجرارات والعربات ونظم الإشارات. وهذه خطوات مهمة لا يمكن إنكارها. لكن السؤال الذي يجب أن يظل مطروحًا هو: هل تكفي هذه الجهود وحدها لإعادة بناء المرفق على أسس جديدة؟

في تقديري أن الإجابة لا تزال تحتاج إلى كثير من العمل.

◆ أحد التحديات الرئيسية يتمثل في العلاقة بين التكلفة والعائد. فمشروعات التطوير الحديثة تحتاج إلى تمويل ضخم، وكثير منها تم عبر الاقتراض أو التعاقدات الخارجية. وهنا يصبح من حق المجتمع أن يناقش ليس فقط حجم الإنفاق، بل أيضًا كيفية تحقيق أفضل عائد اقتصادي واجتماعي منه.

فالقضية ليست شراء قطارات أحدث فقط.

بل بناء منظومة أكثر كفاءة واستدامة.

◆ كما أن التحدي لا يتعلق بالركاب وحدهم. وربما تكون هذه واحدة من أكثر النقاط التي أرى أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي. ففي معظم الاقتصادات الكبرى تلعب السكك الحديدية دورًا محوريًا في نقل البضائع. أما في مصر فما زال الاعتماد الأكبر يقع على الشاحنات والطرق البرية.

والنتيجة معروفة.

تكاليف نقل أعلى.

استهلاك وقود أكبر.

ضغط مستمر على الطرق.

وحوادث أكثر.

◆ نقل جزء أكبر من حركة البضائع إلى السكك الحديدية يمكن أن يحقق فوائد اقتصادية ضخمة. فهو يخفض تكلفة النقل، ويقلل الضغط على شبكة الطرق، ويخفض الانبعاثات البيئية، ويزيد من كفاءة سلاسل التوريد.

ولهذا فإن مستقبل السكك الحديدية يجب أن يُبنى على ركيزتين لا على ركيزة واحدة: نقل الركاب ونقل البضائع معًا.

◆ ومن واقع متابعتي لملفات التنمية الإقليمية أرى أن الصعيد يمثل نموذجًا واضحًا لأهمية هذا التوجه. فالكثير من فرص الاستثمار والتنمية الصناعية والزراعية في محافظات الصعيد ترتبط مباشرة بوجود شبكات نقل فعالة ومنخفضة التكلفة.

ولا توجد وسيلة أكثر قدرة على تحقيق ذلك على المدى الطويل من السكك الحديدية.

◆ كما أن مصر تحتاج إلى إعادة النظر في العلاقة بين السكك الحديدية والموانئ البحرية والمناطق اللوجستية. فالدول الناجحة لا تتعامل مع هذه المرافق بصورة منفصلة، بل تربطها داخل شبكة واحدة. الميناء يرتبط بالسكة الحديد. والسكة الحديد ترتبط بالمناطق الصناعية. والمناطق الصناعية ترتبط بالأسواق المحلية والخارجية.

وهكذا تتكون منظومة اقتصادية متكاملة.

◆ ومن بين المقترحات التي أراها ضرورية إنشاء هيئة مستقلة للتخطيط الاستراتيجي للنقل الحديدي، تكون مهمتها النظر إلى احتياجات مصر حتى عام ٢٠٥٠ لا إلى احتياجات السنوات القليلة المقبلة فقط.

فالمشروعات التي تُبنى اليوم ستبقى لعقود طويلة، وأي خطأ في التخطيط سيدفع ثمنه أكثر من جيل.

◆ كما أقترح إعطاء أولوية خاصة للربط بين المحافظات المتوسطة والصغيرة التي تعاني ضعف الخدمات النقلية. فالتنمية لا تتحقق فقط عبر ربط العاصمة بالمدن الكبرى، بل أيضًا عبر ربط المدن الصغيرة بمراكز الإنتاج والاستثمار والتعليم والخدمات.

وهنا تظهر الوظيفة الاجتماعية والتنموية الحقيقية للسكك الحديدية.

◆ قضية أخرى لا تقل أهمية تتعلق بالتسعير والخدمة. فمن حق المواطن أن يحصل على وسيلة نقل آمنة ومنتظمة وبسعر معقول. ومن حق الدولة أيضًا أن تبحث عن الاستدامة المالية للمرفق. والتحدي الحقيقي يكمن في تحقيق التوازن بين هذين الهدفين دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

◆ مصر الممكنة التي نتطلع إليها لا تحتاج فقط إلى قطارات أحدث أو محطات أجمل، بل تحتاج إلى فلسفة جديدة للنقل الحديدي. فلسفة ترى في السكة الحديد مشروعًا للتنمية الوطنية لا مجرد مرفق خدمي.

فحين ترتبط السكك الحديدية بالاقتصاد والإنتاج والاستثمار والعدالة الإقليمية، تصبح أكثر من وسيلة نقل.

تصبح أداة لبناء الدولة نفسها.

◆ ولعل أعظم ما يمكن أن نفعله لهذا المرفق العريق هو أن نعيد إليه دوره الذي عرفه في أفضل سنواته: أن يكون الرابط بين أطراف الوطن، والمحرك الهادئ للتنمية، والشريان الذي يحمل الناس والبضائع والأمل من مكان إلى آخر.

مصر الممكنة 2030 (29)

...النقل في مصر الممكنة (4)
✳ القاهرة تختنق...
والنقل الذكي جزء من الحل ✳

◆ قبل سنوات طويلة كانت مشكلة المرور في القاهرة تُقاس بعدد السيارات وحجم الطرق المتاحة. أما اليوم فقد أصبحت القضية أكثر تعقيدًا بكثير. فالقاهرة الكبرى تحولت إلى واحدة من أكبر التجمعات السكانية في العالم، وأصبح الانتقال بين نقطتين داخل المدينة يستهلك أحيانًا من الوقت والجهد والطاقة ما كان يكفي قبل عقود لقطع مسافات بين محافظات كاملة.

ولم يعد السؤال: كيف نبني طريقًا جديدًا؟

بل أصبح: كيف ندير الحركة داخل مدينة يتجاوز حجمها وقدراتها التقليدية؟

◆ خلال سنوات العمل العام، ومن خلال لقاءات عديدة مع خبراء تخطيط ونقل واقتصاد عمراني داخل مصر وخارجها، ترسخت لدي قناعة بأن أزمة المرور في مصر ليست أزمة طرق فقط.

فلو كانت الطرق وحدها هي الحل لاختفت المشكلة منذ زمن.

الحقيقة أن جزءًا كبيرًا من الأزمة يتعلق بالإدارة أكثر مما يتعلق بالبناء

ويتعلق بالتخطيط أكثر مما يتعلق بالأسفلت.

ويتعلق بكفاءة استخدام الشبكات القائمة أكثر مما يتعلق بعدد الكيلومترات الجديدة.

◆ أنفقت الدولة خلال السنوات الأخيرة مليارات الجنيهات على إنشاء محاور وكباري وطرق جديدة. وبعض هذه المشروعات حقق بالفعل تحسنًا في مناطق معينة وخفف اختناقات مرورية كانت مزمنة لعقود.

لكن التجارب العالمية تؤكد أن بناء الطرق وحده لا يكفي.

فالطرق الجديدة تمتلئ هي الأخرى بعد سنوات قليلة إذا لم تتغير منظومة الإدارة والحركة والنقل الجماعي.

وهو ما عرفه خبراء النقل عالميًا باسم "الطلب المستحدث"، أي أن الطريق الجديد يجذب مزيدًا من السيارات حتى يعود الزحام تدريجيًا بصورة مختلفة.

◆ لهذا السبب اتجهت مدن كبرى مثل لندن وسنغافورة وستوكهولم وسيول إلى مفهوم جديد يقوم على الإدارة الذكية للحركة المرورية.

لم يعد الهدف فقط إنشاء طرق جديدة.

بل استخدام التكنولوجيا والبيانات والمعلومات لتحسين الاستفادة من البنية القائمة.

فكل دقيقة يتم توفيرها لملايين المواطنين تمثل قيمة اقتصادية حقيقية.

◆ في سنغافورة مثلًا لا تكتفي السلطات بإدارة الإشارات المرورية، بل تراقب حركة المركبات لحظة بلحظة، وتستخدم البيانات

الضخمة للتنبؤ بالاختناقات قبل حدوثها، وتعدل السياسات المرورية بصورة مستمرة وفقًا للمتغيرات.

وفي لندن أصبحت إدارة الحركة جزءًا من استراتيجية اقتصادية وبيئية متكاملة، لا مجرد مهمة فنية تقوم بها إدارة المرور.

- القاهرة في حاجة إلى هذا النوع من التفكير.

فالمشكلة ليست أن المدينة تفتقر إلى الطرق فقط.

بل إنها تفتقر أحيانًا إلى المعلومات الدقيقة التي تسمح بإدارة هذه الطرق بأعلى كفاءة ممكنة.

وهو ما يجعل النقل الذكي أحد أهم الملفات التي يجب أن تحظى بالأولوية خلال السنوات المقبلة.

- المقصود بالنقل الذكي لا يقتصر على التطبيقات الإلكترونية أو الخرائط الرقمية كما يتصور البعض.

بل هو منظومة متكاملة تشمل إدارة الإشارات المرورية، وربط وسائل النقل المختلفة، واستخدام البيانات في التخطيط، وتطوير أنظمة التذاكر الموحدة، وتحسين تدفق الحركة، وتوفير المعلومات للمستخدمين في الوقت الحقيقي.

أي أنه انتقال من إدارة تعتمد على رد الفعل إلى إدارة تعتمد على المعرفة المسبقة.

- من واقع الخبرة البرلمانية والسياسية أرى أن أحد أوجه القصور التقليدية في إدارة النقل المصري كان تعدد الجهات وتداخل الاختصاصات. فالمواطن يتعامل مع منظومة واحدة، بينما تدار هذه المنظومة عبر مؤسسات متعددة لا تتكامل دائمًا بالقدر المطلوب.

ولهذا فإن التحول نحو النقل الذكي يجب أن يبدأ من بناء قاعدة بيانات وطنية موحدة لحركة النقل في مصر، تكون متاحة لصناع القرار والباحثين والمخططين.

- كما أن النقل الذكي لا يمكن فصله عن النقل الجماعي.

فلا توجد مدينة في العالم استطاعت حل أزمة المرور عبر الاعتماد على السيارات الخاصة وحدها.

كل المدن الناجحة استثمرت أولًا في النقل الجماعي، ثم استخدمت التكنولوجيا لتحسين كفاءته.

أما المدن التي اعتمدت على التوسع المستمر في الطرق دون تطوير النقل الجماعي فقد وجدت نفسها تعود إلى النقطة نفسها بعد سنوات قليلة.

- هنا تبرز مفارقة مهمة.

فبينما تزداد الحاجة إلى وسائل النقل الجماعي، يواجه المواطن المصري ارتفاعًا مستمرًا في تكاليف الانتقال. سواء عبر المترو أو القطارات أو وسائل النقل الأخرى.

والسؤال الذي ينبغي أن يظل حاضرًا هو: كيف نشجع المواطن على استخدام النقل الجماعي إذا كانت التكلفة تتزايد بوتيرة أسرع من نمو دخله؟

فنجاح أي سياسة نقل ذكية يبدأ من جعل البديل الجماعي أكثر جاذبية لا أكثر صعوبة.

- كما أن النقل الذكي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالعدالة الاجتماعية. فالمواطن الذي يعيش في أطراف المدينة أو في محافظة بعيدة يجب

أن يحصل على فرص انتقال لا تقل كفاءة عن المواطن القريب من مراكز الخدمات والوظائف.

والتنمية الحقيقية لا تعني فقط بناء الطرق، بل ضمان أن تتيح هذه الطرق فرصًا متكافئة للجميع.

◆ ومن بين المقترحات التي أراها ضرورية حتى عام ٢٠٣٠ إنشاء "المركز الوطني لإدارة النقل الذكي"، بحيث يتولى جمع البيانات وتحليلها وربط مختلف وسائل النقل في إطار موحد.

كما أقترح تعميم نظام التذكرة الموحدة الذي يسمح للمواطن باستخدام المترو والقطارات والحافلات ووسائل النقل الجماعي المختلفة من خلال نظام دفع واحد.

فهذا النموذج أثبت نجاحه في عشرات المدن الكبرى حول العالم.

◆ وأرى كذلك ضرورة الاستثمار في أنظمة المعلومات اللحظية للمواطنين. فالمستخدم الذي يعرف موعد وصول الحافلة أو القطار أو المترو بدقة يكون أكثر استعدادًا لاستخدام النقل الجماعي وأقل اعتمادًا على السيارة الخاصة.

وهذه التفاصيل الصغيرة ظاهريًا هي التي تصنع الفارق الحقيقي في المدن الحديثة.

◆ كما ينبغي أن تصبح البيانات أساسًا للتخطيط المستقبلي. فلا يكفي أن نعرف حجم الحركة اليوم، بل يجب أن نفهم كيف ستتغير خلال خمس أو عشر أو عشرين سنة. فالتخطيط للنقل بطبيعته تخطيط للمستقبل، وليس استجابة للحاضر فقط.

◆ مصر الممكنة التي نحلم بها ليست مصر الأقل ازدحامًا فحسب، بل مصر التي تحسن إدارة وقت مواطنيها وطاقتهم ومواردهم.

فالزحام ليس مجرد إزعاج يومي، بل خسارة اقتصادية ضخمة، واستنزاف للطاقة، وتراجع في جودة الحياة.

ولهذا فإن المعركة الحقيقية ليست ضد السيارات أو الطرق أو المواطنين.

بل ضد الإدارة التقليدية التي لم تعد قادرة وحدها على التعامل مع تحديات المدن الحديثة.

◆ وحين تنجح مصر في الانتقال من منطق بناء الطرق فقط إلى منطق إدارة الحركة بكفاءة وذكاء، ستكون قد قطعت خطوة مهمة نحو مدينة أكثر إنسانية، وأكثر إنتاجية، وأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل.



مصر الممكنة 2030 (30)

..النقل في مصر الممكنة (5)
✳من الإسكندرية إلى أسوان...
كيف تصبح مصر مركزًا لوجستيًا عالميًا؟✳

◆ اعتادت مصر عبر تاريخها الطويل أن تنظر إلى موقعها الجغرافي باعتباره هبة استثنائية. فهنا يلتقي البحران، وهنا تمر واحدة من أهم الممرات الملاحية في العالم، وهنا تتقاطع طرق التجارة بين آسيا وأفريقيا وأوروبا. لكن التجربة التاريخية تعلمنا أن الموقع وحده لا يصنع الثروة، تمامًا كما أن امتلاك الأرض الخصبة لا يصنع بالضرورة نهضة زراعية، وامتلاك الموارد الطبيعية لا يصنع تلقائيًا اقتصادًا قويًا.

الموقع يمنح الفرصة.

أما تحويل الفرصة إلى قوة اقتصادية فذلك يحتاج إلى رؤية وإدارة واستثمار طويل النفس.

◆ خلال سنوات العمل السياسي والبرلماني كنت أستمع كثيرًا إلى الحديث عن "الموقع الاستراتيجي لمصر". وكانت العبارة تتكرر في الخطابات الرسمية والبرامج الاقتصادية والندوات العامة. لكن السؤال الذي ظل يراودني دائمًا كان أكثر بساطة: إذا كان الموقع

بهذه الأهمية، فلماذا لا ينعكس ذلك بالقدر الكافي على حياة المصريين واقتصادهم؟

الإجابة تكمن في الفارق بين الدولة التي تمتلك موقعًا مهمًا، والدولة التي تعرف كيف تستثمر هذا الموقع.

- العالم لا يكافئ الجغرافيا وحدها.

العالم يكافئ الكفاءة.

فكم من دول صغيرة المساحة نجحت في أن تصبح مراكز عالمية للتجارة والنقل والخدمات اللوجستية رغم محدودية مواردها الطبيعية.

سنغافورة مثال واضح.

ودبي مثال آخر.

وهولندا تقدم نموذجًا أكثر عمقًا.

فميناء روتردام لم يصبح الأكبر في أوروبا لأن هولندا أكبر دول القارة، بل لأنه جزء من منظومة متكاملة تربط الموانئ بالسكك الحديدية والطرق والمناطق الصناعية والخدمات المالية والتجارية.

- حين ننظر إلى مصر نجد أن الإمكانات المتاحة هائلة.

قناة السويس وحدها يمر عبرها جزء مهم من التجارة العالمية.

الموانئ المصرية تمتد على البحرين الأحمر والمتوسط.

موقع البلاد يجعلها نقطة عبور طبيعية بين ثلاث قارات.

السوق المحلية ضخمة.

وشبكات الطرق شهدت توسعًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة.

لكن السؤال الحقيقي هو: هل تحولت هذه العناصر إلى منظومة لوجستية متكاملة؟

أم أنها ما زالت تعمل في كثير من الأحيان كجزر منفصلة؟

- النقل الحديث لم يعد يقاس بعدد الطرق أو الموانئ فقط.

الاقتصاد العالمي يتحدث اليوم بلغة سلاسل الإمداد.

أي أن قيمة الميناء لا تقاس فقط بعدد السفن التي ترسو فيه، بل بسرعة انتقال البضائع منه إلى المصانع والأسواق.

وقيمة الطريق لا تقاس فقط بطوله، بل بقدرته على الربط بين مراكز الإنتاج والتصدير.

وقيمة السكك الحديدية لا تقاس بعدد القطارات، بل بدورها في خفض تكلفة النقل وزيادة تنافسية الاقتصاد.

- من هنا فإن مستقبل النقل في مصر لا يرتبط فقط بمشروعات الطرق والكباري التي شغلت الرأي العام خلال السنوات الماضية، بل يرتبط بصورة أكبر بقدرة الدولة على بناء منظومة لوجستية متكاملة.

منظومة تبدأ من الميناء ولا تنتهي عند المستهلك.

وتبدأ من المصنع ولا تنتهي عند السفينة.

وتبدأ من المزرعة ولا تنتهي عند الأسواق الخارجية.

- خلال العقدين الأخيرين تحولت الخدمات اللوجستية إلى واحدة من أكثر القطاعات تأثيرًا في القدرة التنافسية للدول.

وفي بعض الاقتصادات المتقدمة أصبحت تكلفة النقل والتخزين وسرعة التسليم عوامل لا تقل أهمية عن تكلفة الإنتاج نفسها.

ولهذا فإن الدول التي نجحت في تحسين كفاءتها اللوجستية نجحت أيضًا في جذب الاستثمارات وزيادة الصادرات وخلق فرص عمل جديدة.

- مصر تمتلك فرصة تاريخية في هذا المجال.

فالعالم يشهد تحولات مهمة في خرائط التجارة وسلاسل التوريد.

والشركات الدولية تبحث بصورة متزايدة عن مواقع قريبة من الأسواق الأوروبية والشرق أوسطية والأفريقية.

وهذا يمنح مصر ميزة يصعب تجاهلها إذا أحسنت استغلالها.

لكن الفرصة وحدها لا تكفي.

- من واقع متابعتي للملف الاقتصادي خلال سنوات طويلة، أرى أن أحد أوجه القصور التقليدية كان التركيز على كل مشروع منفردًا أكثر من التركيز على العلاقة بين المشروعات.

ميناء هنا.

وطريق هناك.

ومنطقة صناعية في مكان ثالث.

لكن القيمة الحقيقية لا تتولد من كل عنصر على حدة.

بل من الترابط بينها جميعًا.

وهذا هو جوهر الاقتصاد اللوجستي الحديث.

- على سبيل المثال، لا يكفي تطوير ميناء بحري إذا استغرق نقل الحاويات منه إلى المناطق الصناعية وقتًا طويلًا أو تكلفة مرتفعة.

ولا يكفي إنشاء منطقة صناعية متطورة إذا لم تكن مرتبطة بشبكة نقل فعالة.

ولا يكفي تطوير الطرق إذا بقيت الموانئ أو السكك الحديدية تعمل بكفاءة أقل من المطلوب.

فالمنظومة الحديثة تقاس بأضعف حلقاتها.

◆ كما أن ملف النقل النهري يستحق اهتمامًا أكبر بكثير مما يحظى به حاليًا. فمن المفارقات أن دولة يمتد فيها نهر النيل مئات الكيلومترات ما زالت تعتمد بصورة محدودة نسبيًا على النقل النهري مقارنة بإمكاناته الحقيقية.

وفي كثير من الدول يمثل النقل المائي أحد أرخص وسائل نقل البضائع وأكثرها كفاءة من الناحية البيئية.

وهو مجال يمكن أن يخفف الضغط على الطرق ويخفض التكلفة على الاقتصاد الوطني.

◆ ومن القضايا المهمة أيضًا الربط بين الموانئ المصرية نفسها. فالمنافسة العالمية لم تعد بين ميناء وآخر داخل الدولة الواحدة، بل بين شبكات متكاملة من الموانئ والخدمات اللوجستية. وكلما زادت درجة التكامل والتخصص ارتفعت القدرة التنافسية للاقتصاد ككل.

◆ خلال المناقشات البرلمانية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية كان يتكرر الحديث عن جذب الاستثمار الأجنبي. لكن الحقيقة أن المستثمر لا ينظر فقط إلى الحوافز الضريبية أو القوانين. بل ينظر أيضًا إلى سرعة نقل المواد الخام، وتكلفة الشحن، وسهولة الوصول إلى الأسواق، وكفاءة الموانئ والخدمات اللوجستية.

ولهذا فإن تحسين منظومة النقل ليس فقط سياسة خدمية، بل سياسة استثمارية من الدرجة الأولى.

◆ ومن بين المقترحات التي أراها ضرورية حتى عام ٢٠٣٠ إنشاء "الهيئة الوطنية للتكامل اللوجستي" بحيث تتولى التنسيق بين الموانئ والسكك الحديدية والطرق والمناطق الصناعية ومراكز التوزيع.

فالمشكلة ليست نقص المؤسسات، بل الحاجة إلى رؤية موحدة تجمعها.

◆ كما أقترح التوسع في إنشاء الموانئ الجافة والمناطق اللوجستية الداخلية، بحيث لا تظل الموانئ البحرية وحدها نقطة الاختناق الرئيسية. فهذه المراكز أثبتت نجاحها في دول عديدة لأنها تسمح بتوزيع الحركة التجارية وتقليل الضغط على الموانئ الرئيسية.

◆ ومن المهم كذلك إعطاء أولوية أكبر لنقل البضائع بالسكك الحديدية. فمصر أنفقت مليارات الجنيهات على تطوير الطرق، لكن استمرار الاعتماد المفرط على الشاحنات وحدها يرفع التكلفة الاقتصادية ويزيد من استهلاك الوقود ويضغط على البنية الأساسية.

والاقتصادات الحديثة تعتمد على مزيج متوازن من وسائل النقل لا على وسيلة واحدة.

◆ مصر الممكنة التي نتطلع إليها عام ٢٠٣٠ ليست مجرد دولة تمر عبرها التجارة العالمية، بل دولة تستفيد من مرور هذه التجارة. ليست مجرد نقطة عبور، بل مركزًا للإنتاج والخدمات والتوزيع والصناعة.

وهذا هو الفارق بين الجغرافيا كقدر، والجغرافيا كمشروع.

◆ وإذا نجحت مصر في بناء هذه المنظومة المتكاملة، فإن موقعها الجغرافي سيتحول من ميزة نظرية نتحدث عنها في الخطابات

إلى قوة اقتصادية حقيقية تنعكس على الاستثمار والتشغيل والدخل والنمو.

وحينها فقط يمكن القول إن مصر لم تعد تقع في قلب العالم فحسب، بل أصبحت تستفيد من وجودها فيه.



مصر الممكنة 2030 (31)

...النقل في مصر الممكنة (6)
20 ✳ توصية...وسؤال لكامل الوزير ✳

◆ لا تنهض الأمم فقط بما تملك من موارد، بل بما تملك من قدرة على الحركة. فالدولة التي تتحرك فيها البضائع ببطء، ويتنقل فيها الناس بكلفة عالية، وتتعطل فيها المدن تحت وطأة الزحام، تدفع من اقتصادها ووقتها وأعصاب مواطنيها ثمنًا لا يظهر كاملًا في أرقام الموازنات، لكنه يظهر في الإنتاجية، وفي الاستثمار، وفي جودة الحياة، وفي شعور الناس اليومي بقدرة الدولة على تنظيم أبسط حقوقهم: حق الوصول.

◆ النقل ليس طريقًا ولا كوبريًا ولا قطارًا ولا محطة فقط. النقل هو الجهاز العصبي للدولة الحديثة. إذا كان منظمًا تدفقت الحياة في الجسد الوطني، وإذا اختل اضطربت الصناعة والتجارة والزراعة والسياحة والتعليم والصحة. فالطالب الذي يتأخر عن جامعته، والعامل الذي ينهكه الطريق قبل أن يبدأ يومه، والمريض الذي يعجز عن الوصول إلى المستشفى في الوقت المناسب، والمستثمر الذي تتضاعف عليه تكلفة الشحن والتوزيع، كل هؤلاء يدفعون ثمن سياسة نقل غير مكتملة.

◆ في الدول المتقدمة لا يُنظر إلى النقل باعتباره مرفقًا منفصلًا، بل باعتباره جزءًا من سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية

والعمرانية. فرنسا لم تبنِ شبكة القطارات السريعة لتتباهى بالسرعة فقط، بل لتعيد وصل الأقاليم بالعاصمة والأسواق. ألمانيا لم تجعل قوتها في الطرق وحدها، بل في التكامل بين السكك الحديدية والموانئ والصناعة. هولندا لم تصنع قيمة روتردام من الميناء وحده، بل من شبكة لوجستية دقيقة تربطه بداخل أوروبا. وسنغافورة لم تنتصر بمساحتها الصغيرة، بل بإدارة جعلت الحركة جزءًا من قوة الدولة.

◆ خلال هذا الباب حاولنا أن ننظر إلى النقل في مصر لا بعين الانبهار ولا بعين الإنكار. بدأنا بالمونوريل، وقلنا إنه ليس خصمًا ولا بطلًا، بل مشروع يجب أن يُسأل عن ضرورته وتوقيته وجدواه وتكلفته. ثم توقفنا أمام مترو الأنفاق باعتباره العمود الفقري الحقيقي للمدينة الحديثة، وأشرنا إلى أن زيادات التذاكر المتلاحقة لا يجوز أن تنفصل عن مستوى دخول المواطنين وقدرتهم الفعلية على تحمل التكلفة. ثم ذهبنا إلى السكك الحديدية، تلك الذاكرة التاريخية العظيمة التي بدأت مبكرًا ثم شاخت طويلًا، قبل أن تحتاج اليوم إلى إنقاذ لا يقتصر على شراء قطارات جديدة، بل يمتد إلى فلسفة تشغيل وإدارة وربط اقتصادي. ثم ناقشنا النقل الذكي، وأزمة مدينة تختنق لأن إدارتها لم تعد تسبق حركتها. ثم وصلنا إلى الموانئ واللوجستيات، حيث لا يكفي أن تقع مصر في قلب العالم، بل يجب أن تعرف كيف تستفيد من هذا القلب.

◆ المشكلة في مصر لم تكن يومًا أن الدولة لا تبني. الدولة بنت كثيرًا وأنفقت كثيرًا واقترضت كثيرًا. المشكلة أن كثرة المشروعات لا تعني بالضرورة اكتمال الرؤية. فالمشروع قد يكون ضخمًا ولا يكون عادلًا، وقد يكون حديثًا ولا يكون أولوية، وقد يكون مكلفًا ولا يكون الأعلى عائدًا، وقد يلمع في الصورة ولا يغير حياة الناس بالقدر الذي

يبرر تكلفته. وهنا يبدأ السؤال السياسي والاقتصادي والبرلماني الذي لا ينبغي أن يغيب: من يحدد الأولويات؟ وبأي معايير؟ وبأي شفافية؟ وعلى حساب ماذا؟

◆ سنوات طويلة من العمل البرلماني علمتني أن أخطر ما يصيب القرار العام هو أن يتحول الإنفاق إلى بديل عن التخطيط. فالإنفاق ضروري، لكنه ليس فضيلة في ذاته. والقرض قد يكون أداة تنمية إذا ذهب إلى مشروع منتج، لكنه يصبح عبئًا إذا ذهب إلى مشروع لا يسترد كلفته الاقتصادية والاجتماعية. والدولة التي تعاني ضغوطًا مالية وديونًا متزايدة لا تملك رفاهية المشروعات الرمزية، بل تحتاج إلى مشروعات تمس حياة الأغلبية، وتخفض تكلفة الاقتصاد، وتزيد قدرة الناس على العمل والإنتاج.

◆ في مصر الراهنة تبدو المفارقة قاسية. فبينما تتوسع الدولة في مشروعات نقل باهظة التكلفة، ترتفع كلفة الانتقال على المواطن العادي. تذكرة المترو ارتفعت مرات متتالية. وتكاليف القطارات والمواصلات العامة والخاصة زادت بصورة تثقل كاهل الأسر. ومع التضخم وتراجع القدرة الشرائية، لم يعد السؤال عن جودة الخدمة وحدها، بل عن قدرة المواطن على استخدامها أصلًا. النقل الجماعي الذي ينبغي أن يكون ملاذًا للفئات المتوسطة والمحدودة لا يجوز أن يتحول إلى عبء جديد عليها.

◆ لا يمكن لأي سياسة نقل عادلة أن تفصل بين الاستدامة المالية والعدالة الاجتماعية. صحيح أن التشغيل والصيانة والتحديث لها تكاليف، لكن الصحيح أيضًا أن النقل الجماعي ليس مشروعًا تجاريًا خالصًا. فالعائد الحقيقي للمترو أو القطار أو الحافلة الحديثة لا يظهر فقط في شباك التذاكر، بل يظهر في تقليل الزحام، وخفض

الوقود، وتقليل الحوادث، وتحسين الإنتاجية، وتقليل التلوث، وإتاحة الفرصة لمن لا يملك سيارة أن يصل إلى عمله وحقه وحياته.

◆ من هنا تبدأ توصيات مصر الممكنة. وأول هذه التوصيات أن تنتقل الدولة من منطق "مشروعات النقل" إلى منطق "سياسة النقل". وهذا يعني أن كل طريق أو قطار أو ميناء أو محطة لا يجب أن يولد منفردًا، بل داخل خريطة وطنية واحدة تحدد احتياجات المواطنين والاقتصاد حتى عام ٢٠٣٠ وما بعده، وتربط بين النقل والعمران والصناعة والزراعة والسياحة والتجارة والبيئة.

◆ التوصية الثانية هي إعداد استراتيجية وطنية للنقل حتى عام ٢٠٥٠، لا تتغير بتغير الوزراء ولا تخضع لأهواء اللحظة السياسية. استراتيجية معلنة، قابلة للقياس، تتضمن أهدافًا واضحة: خفض زمن الرحلات داخل المدن، زيادة نصيب النقل الجماعي، رفع نسبة نقل البضائع بالسكك الحديدية والنقل النهري، تقليل تكلفة اللوجستيات، خفض الانبعاثات، وتحقيق عدالة مكانية بين العاصمة والمحافظات.

◆ التوصية الثالثة هي إنشاء مجلس وطني مستقل للنقل والتنقل الحضري واللوجستيات، يضم خبراء في النقل والاقتصاد والتخطيط العمراني والبيئة والتمويل، لا يكون بديلًا عن الوزارة، بل عقلًا استراتيجيًا يراجع الأولويات ويقيس الأداء وينشر تقارير سنوية للرأي العام. فالدولة التي تنفق من المال العام ومن القروض الخارجية يجب أن تقدم للمواطن حسابًا واضحًا لا بيانًا دعائيًا.

◆ التوصية الرابعة هي إلزام الحكومة بنشر دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروعات الكبرى قبل بدء التنفيذ، لا بعد انتهائه. فالمونوريل، والقطار الكهربائي، والطرق السريعة، والموانئ، والمناطق اللوجستية، كلها مشروعات تمس المال العام

وديون الأجيال. ومن حق المجتمع أن يعرف التكلفة، ومصدر التمويل، والعائد المتوقع، والبدائل التي دُرست، وأسباب اختيار هذا المشروع دون غيره.

◆ التوصية الخامسة هي مراجعة ترتيب الأولويات في ضوء الأزمة الاقتصادية. فلا معنى أن تُستنزف الموارد في مشروعات أقل إلحاحًا بينما تحتاج شبكات تخدم ملايين المواطنين يوميًا إلى دعم وتحديث وصيانة. الأولوية يجب أن تكون لما يخدم الأغلبية، ويخفض تكلفة المعيشة، ويزيد إنتاجية الاقتصاد، ويحقق عائدًا واضحًا، لا لما يمنح صورة افتتاحية عابرة.

◆ التوصية السادسة هي إعادة الاعتبار لمترو الأنفاق باعتباره العمود الفقري للنقل الحضري في القاهرة الكبرى، مع وقف منطق تحميل المواطن وحده تكلفة التوسع والتشغيل. المطلوب منظومة تسعير عادلة، واشتراكات اجتماعية مرنة، ودعم موجه للطلاب وكبار السن وذوي الدخل المحدود، وتوسيع موارد المترو من الإعلانات والاستثمار التجاري حول المحطات بدل رفع التذاكر وحدها.

◆ التوصية السابعة هي إنقاذ السكك الحديدية بوصفها مرفقًا وطنيًا لا مجرد شركة تشغيل. وهذا يتطلب تطوير الإشارات والسلامة والصيانة والتدريب والحوكمة، لكنه يتطلب أيضًا إعادة السكك الحديدية إلى قلب الاقتصاد. ينبغي زيادة نصيبها في نقل البضائع، وربطها بالموانئ والمناطق الصناعية والزراعية، وتحديث خطوط الصعيد والدلتا لا الاكتفاء بالمشروعات الأكثر ظهورًا إعلاميًا.

◆ التوصية الثامنة هي وضع سياسة قومية لنقل البضائع، لأن تكلفة نقل السلع في مصر تؤثر مباشرة في أسعار الغذاء والصناعة والتصدير. لا يجوز أن تبقى الشاحنات وحدها هي العمود الرئيسي

لحركة البضائع. السكك الحديدية والنقل النهري والموانئ الجافة يجب أن تصبح جزءًا أساسيًا من منظومة تخفض تكلفة النقل، وتخفف الضغط على الطرق، وتقلل الحوادث واستهلاك الوقود.

◆ التوصية التاسعة هي إعادة إحياء النقل النهري بعقل حديث لا بشعارات قديمة. النيل ليس منظرًا طبيعيًا فقط، بل يمكن أن يكون ممرًا اقتصاديًا إذا توفرت المراسي الحديثة، ونظم السلامة، وربط الموانئ النهرية بالمناطق الصناعية والزراعية. دول كثيرة أقل امتلاكًا للمجاري المائية استفادت منها أكثر مما فعلنا نحن، وهذه واحدة من المفارقات التي يجب أن تنتهي.

◆ التوصية العاشرة هي إنشاء نظام وطني موحد للتذاكر والمدفوعات يربط المترو والقطارات والحافلات والمونوريل ووسائل النقل الجماعي المختلفة. المواطن لا يريد أن يتنقل بين جزر إدارية منفصلة، بل يريد رحلة سهلة، وتكلفة معقولة، ومعلومة دقيقة. التذكرة الموحدة ليست تفصيلًا تقنيًا، بل عنوان على وجود منظومة لا مجرد مشروعات متجاورة.

◆ التوصية الحادية عشرة هي اعتماد النقل الذكي كسياسة إدارة لا كواجهة إلكترونية. المطلوب مركز وطني لإدارة الحركة في المدن الكبرى، يعتمد على البيانات الحية، وإشارات ذكية، ومعلومات فورية للركاب، وتحليل مستمر للاختناقات، وتخطيط قائم على الأرقام لا الانطباعات. القاهرة لا تحتاج إلى طرق أكثر فقط، بل إلى عقل يدير ما لديها قبل أن يضيف إليه.

◆ التوصية الثانية عشرة هي ربط النقل بالتخطيط العمراني. كثير من أزمات القاهرة نشأ لأن السكن والعمل والخدمات تحركت في اتجاهات غير متوازنة. المدن الجديدة لا تنجح بالمباني وحدها، بل

بنقل يربطها بمصادر العمل والتعليم والخدمات. وكل مجتمع عمراني جديد لا يملك خطة نقل جماعي حقيقية يصبح عبئًا إضافيًا على الطرق والسيارات والوقود.

◆ التوصية الثالثة عشرة هي اعتماد معيار العدالة المكانية في توزيع الاستثمارات. لا يجوز أن يظل النصيب الأكبر من الإنفاق محصورًا في القاهرة والعاصمة الإدارية وبعض المحاور الكبرى، بينما تعاني محافظات في الدلتا والصعيد وسيناء والواحات من ضعف الربط والخدمة. النقل العادل لا يقرب المسافات فقط، بل يقرب الفرص.

◆ التوصية الرابعة عشرة هي مراجعة عقود القروض والتمويل المرتبطة بمشروعات النقل الكبرى، ووضع سقف واضح للمخاطر المالية. الاقتراض ليس خطيئة إذا كان لمشروع منتج، لكنه يصبح خطرًا إذا غابت الشفافية أو ضعف العائد. مصر لا تحتاج إلى أعباء جديدة معلقة على رقاب الأجيال، بل إلى استثمارات قادرة على دفع أقساطها من أثرها الاقتصادي الحقيقي.

◆ التوصية الخامسة عشرة هي فتح الباب أمام شراكات أوسع مع القطاع الخاص، لكن بشروط واضحة تحمي المرفق العام والمواطن. الشراكة لا تعني بيع الخدمة لمن يدفع أكثر، ولا نقل المخاطر إلى الدولة والأرباح إلى المستثمر. الشراكة الرشيدة هي التي توزع المخاطر بعدالة، وتضمن جودة الخدمة، وتحافظ على أسعار محتملة للفئات الأقل دخلًا.

◆ التوصية السادسة عشرة هي الاستثمار في الإنسان داخل قطاع النقل. فلا قيمة لقطار حديث مع سائق غير مدرب، ولا لمحطة جميلة مع إدارة ضعيفة، ولا لنظام ذكي مع موظفين لا يملكون أدواته.

التدريب، والسلامة المهنية، وثقافة الخدمة، وحوكمة التشغيل، كلها عناصر لا تقل أهمية عن الخرسانة والحديد.

◆ التوصية السابعة عشرة هي جعل السلامة معيارًا حاكمًا لا بندًا تابعًا. حوادث الطرق والقطارات ليست أقدارًا عمياء. جزء كبير منها يرتبط بالإدارة والصيانة والرقابة والتدريب وسلوك المستخدمين. مصر تحتاج إلى هيئة مستقلة لسلامة النقل تراجع الحوادث وتحلل أسبابها وتعلن نتائجها وتفرض معايير لا تخضع للمجاملات.

◆ التوصية الثامنة عشرة هي ربط النقل بسياسة بيئية واضحة. فالعالم يتجه إلى النقل منخفض الانبعاثات، وإلى الحافلات الكهربائية، وإلى تقليل الاعتماد على السيارات الخاصة داخل المدن. ومصر التي تعاني من التلوث والزحام وارتفاع تكلفة الوقود لا تستطيع أن تؤجل هذا التحول، لكنها يجب أن تنفذه بعقل اقتصادي لا بدعاية مؤقتة.

◆ التوصية التاسعة عشرة هي بناء قاعدة بيانات عامة للنقل في مصر. كم ينفق المواطن على الانتقال؟ كم يستغرق في رحلته اليومية؟ كم تبلغ تكلفة نقل طن من البضائع بين الميناء والمصنع؟ كم تخسر القاهرة من ساعات الزحام؟ لا يمكن إدارة ما لا نعرفه بدقة. والدولة الحديثة لا تدار بالانطباع بل بالقياس.

◆ التوصية العشرون هي إعادة الاعتبار للرقابة البرلمانية والمجتمعية على مشروعات النقل. فالمجلس النيابي لا يجب أن يكون مصفقًا للمشروعات بعد إعلانها، بل شريكًا في مناقشة أولوياتها وتمويلها وأثرها. والمجتمع لا ينبغي أن يعرف بعد التنفيذ ما كان يجب أن يعرفه قبله.

◆ هذه التوصيات ليست قائمة أمنيات، بل محاولة لبناء عقل جديد في إدارة النقل. عقل يدرك أن الطريق ليس مجرد أسفلت، وأن القطار ليس مجرد عربة، وأن الميناء ليس مجرد رصيف، وأن المترو ليس مجرد تذكرة. كلها أدوات في مشروع أكبر اسمه الدولة القادرة العادلة المنتجة.

◆ مصر الممكنة ٢٠٣٠ ليست مصر التي تبني أكثر فقط، بل مصر التي تختار أفضل. ليست مصر التي تقترض أكثر، بل التي تستثمر أذكى. ليست مصر التي تفتتح مشروعات أكثر، بل التي تحل مشكلات أكثر. وليست مصر التي تتحرك في الصور، بل التي يتحرك فيها المواطن بكرامة، والاقتصاد بكفاءة، والبضائع بسرعة، والفرص بعدالة.

◆ لهذا أختم هذا الباب بسؤال لا أظنه سؤالًا عن النقل وحده: هل نريد دولة مشروعات أم دولة سياسات؟ دولة طرق أم دولة اتجاه؟ دولة تتحرك كثيرًا أم دولة تعرف إلى أين تتحرك؟ الفارق بين هذه الأسئلة هو الفارق بين الإنفاق والتنمية، وبين الحركة والتقدم، وبين مصر الممكنة ومصر التي ما زالت تبحث عن طريقها.

الفصل السادس

مصر ومحيطها الإقليمي

..مصر الممكنة 2030 (32)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (1 من 10)[
✳المتوسط.. الجغرافيا والمصير المشترك✳

◆ قبل أيام قليلة، كنت أجلس في باريس داخل قاعة ضمت سياسيين وبرلمانيين ووزراء سابقين وخبراء آخرين من ضفتي المتوسط. كان الحديث يدور حول الهجرة والطاقة والأمن والمناخ والعلاقة العربية الأوروبية، بينما كان مصر الممكنة wbk.2030 ت مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» تفتح نقاشاً واسعاً حول مستقبل المنطقة خلال العقد القادم. لم يكن أكثر ما لفت انتباهي ما قيل عن الهجرة أو الطاقة أو الأمن، بل ذلك الإدراك المتزايد لدى كثير من الأوروبيين بأن البحر الأبيض المتوسط يعود مجدداً إلى قلب السياسة الدولية. أما السؤال الذي ظل يلاحقني طوال تلك النقاشات فكان سؤالاً مصرياً بامتياز: كيف أعاد الأوروبيون اكتشاف أهمية المتوسط قبل أن نعيد نحن اكتشافه؟ وكيف يمكن لدولة بحجم مصر وموقعها وتاريخها أن تكون حاضرة في قلب كل هذه الملفات، ثم لا تمتلك حتى الآن رؤية متكاملة لموقعها في المتوسط الجديد الذي يتشكل أمام أعيننا؟

◆ لم يكن هذا السؤال وليد تلك الجلسة وحدها. فقد عاد إليّ مرات كثيرة خلال السنوات الماضية، في لقاءات سياسية ودبلوماسية متعددة، وفي حوارات مع شخصيات أوروبية وعربية، وفي نقاشات

حول مستقبل المنطقة. وفي كل مرة كنت أصل إلى النتيجة نفسها: مشكلة مصر ليست في الجغرافيا، بل في السياسة التي لم تنجح دائماً في تحويل الجغرافيا إلى مشروع.

◆ فالدول لا تصبح مؤثرة لأن الخرائط منحتها موقعاً جيداً، بل لأنها تعرف كيف تحول هذا الموقع إلى دور. والجغرافيا ليست هدية دائمة، بل فرصة تحتاج إلى رؤية وإدارة وإرادة. وقد منحت الطبيعة مصر واحدة من أكثر المواقع الاستراتيجية ندرة في العالم، لكن الموقع وحده لا يصنع مكانة، تماماً كما أن امتلاك الثروة لا يصنع التنمية ما لم توجد سياسة تعرف كيف توظفها.

◆ لهذا يبدو البحر الأبيض المتوسط اليوم أكثر من مجرد مساحة مائية تفصل بين ثلاث قارات. إنه يعود ليصبح أحد المراكز الرئيسية لإعادة تشكيل النظام الإقليمي والدولي. وعلى ضفتيه تتقاطع ملفات الطاقة والهجرة والتجارة والأمن والمناخ والغذاء والتكنولوجيا وسلاسل الإمداد. ومن يراقب ما يجري في بروكسل وباريس وروما ومدريد وبرلين يلاحظ بسهولة أن المتوسط لم يعد ملفاً ثانوياً في التفكير الأوروبي، بل عاد ليحتل موقعاً متقدماً في أولويات القارة العجوز.

◆ يكفي أن نتأمل حجم النقاش الدائر اليوم حول «ميثاق المتوسط» الجديد الذي تعمل عليه مؤسسات الاتحاد الأوروبي. فبعد سنوات طويلة من التعامل مع جنوب المتوسط باعتباره مصدر أزمات أو منطقة جوار مضطربة، بدأت تتبلور قناعة أوروبية جديدة بأن أمن أوروبا وازدهارها لا يمكن فصلهما عن استقرار وتنمية جنوب المتوسط. صحيح أن المصالح الأوروبية حاضرة بقوة في هذا التحول،

لكن المهم أن أوروبا نفسها بدأت تعيد النظر في كثير من المسلمات القديمة.

◆ لعقود طويلة كان ملف الهجرة هو المدخل الأساسي الذي تنظر من خلاله أوروبا إلى المنطقة. أما اليوم فقد اتسعت الصورة. فالهجرة لم تعد مجرد قضية حدود، بل أصبحت مرتبطة بالتنمية والتعليم وفرص العمل والمناخ والطاقة والاستقرار السياسي. والاتحاد الأوروبي بات يتحدث عن شراكات طويلة الأجل تشمل الاقتصاد الأخضر والتدريب المهني والطاقة المتجددة والاستثمار في رأس المال البشري، لا الاكتفاء بالإجراءات الأمنية وحدها.

◆ ومن هنا تأتي أهمية الشراكة الاستراتيجية التي جرى الإعلان عنها بين مصر والاتحاد الأوروبي. فبعيداً عن التفاصيل المالية أو الاتفاقات الفنية، تعكس هذه الشراكة إدراكاً أوروبياً متزايداً بأن مصر ليست دولة جوار عادية. إنها الدولة العربية الأكبر على المتوسط، وصاحبة الموقع الذي يربط آسيا بأفريقيا وأوروبا، والدولة التي تمر عبرها واحدة من أهم الشرايين التجارية في العالم.

◆ غير أن السؤال الذي يهمنا في «مصر الممكنة» ليس ماذا تريد أوروبا من مصر، بل ماذا تريد مصر من نفسها أولاً.

◆ فالتاريخ يعلمنا أن الدول التي لا تملك تصوراً واضحاً لمصالحها تتحول تدريجياً إلى موضوع في سياسات الآخرين بدلاً من أن تكون شريكاً في صياغتها. والدولة التي تدخل أي شراكة بلا رؤية وطنية مستقلة تجد نفسها بعد سنوات تتحدث بلغة الآخرين أكثر مما تتحدث بلغتها الخاصة.

◆ ولعل هذه النقطة بالتحديد كانت أحد أوجه القصور الرئيسية في إدارة كثير من ملفات السياسة الخارجية المصرية خلال العقود

الأخيرة. فقد نجحت الدبلوماسية المصرية في الحفاظ على شبكة واسعة من العلاقات، لكنها لم تنجح دائماً في ربط هذه العلاقات بمشروع تنموي وسياسي متكامل يترجم الموقع الاستثنائي لمصر إلى مكاسب استراتيجية مستدامة.

◆ ولذلك فإن الحديث عن المتوسط لا يجب أن يقتصر على العلاقات الخارجية بالمعنى التقليدي. فالقضية أعمق من ذلك بكثير. إنها ترتبط بشكل مباشر بمستقبل الاقتصاد المصري، وبموقع مصر في خريطة الطاقة العالمية، وبقدرتها على جذب الاستثمارات، وبمستقبل مدنها الساحلية، وبأدوار جامعاتها ومراكزها البحثية، وبمكانة أجيالها الجديدة في عالم يتغير بسرعة غير مسبوقة.

◆ وإذا كان القرن العشرون قد ارتبط بالنفط، فإن العقود القادمة قد ترتبط بالطاقة الخضراء. وهنا تبرز مصر مرة أخرى بوصفها إحدى الدول القادرة على لعب دور محوري في هذا التحول. فالموقع الجغرافي، وساعات السطوع الشمسي، وإمكانات الرياح، والبنية التحتية المتنامية، كلها عوامل تجعل مصر مرشحة لأن تكون مركزاً إقليمياً للطاقة النظيفة والهيدروجين الأخضر.

◆ لكن الفرصة لا تكفي وحدها.

فالفرص تضيع حين تغيب الرؤية.

وقد علمتنا تجارب كثيرة أن الثروات الطبيعية قد تتحول إلى لعنة إذا لم ترتبط بمشروع وطني واضح. ولذلك فإن السؤال الحقيقي ليس: هل تستطيع مصر إنتاج الطاقة الخضراء؟ بل: كيف يمكن تحويل الطاقة الخضراء إلى صناعة مصرية وفرص عمل مصرية وقيمة مضافة مصرية؟

◆ والأمر نفسه ينطبق على ملف الهجرة. فمن السهل أن ننظر إلى الهجرة باعتبارها مشكلة أمنية أو إنسانية، لكن النظرة الأعمق تكشف أنها في جوهرها مرآة تعكس أوضاع التنمية والعدالة والاقتصاد والتعليم. فالشباب لا يهاجرون لأن البحر يجذبهم، بل لأن المستقبل يبتعد عنهم. ولهذا فإن أفضل سياسة للهجرة ليست إقامة المزيد من الحواجز، بل بناء المزيد من الفرص.

◆ وما يلفت الانتباه أن كثيراً من الأوراق البحثية الأوروبية الحديثة بدأت تصل إلى هذه النتيجة نفسها. فالتقارير التي كانت تركز قبل سنوات على مكافحة الهجرة غير النظامية أصبحت تتحدث اليوم عن معالجة أسبابها، وعن أهمية الاستثمار في التعليم والمهارات والتنمية المحلية في دول الجنوب.

◆ وهنا يظهر مجدداً مفهوم «المصير المشترك». فالهجرة التي تبدأ في قرية فقيرة في الجنوب قد تنتهي بأزمة سياسية في الشمال. وأزمة الطاقة في أوروبا قد تتحول إلى فرصة اقتصادية في مصر. والتغير المناخي الذي يهدد دلتا النيل يهدد أيضاً مدناً أوروبية كبرى على المتوسط. ولم يعد ممكناً لأي دولة أن تتصرف وكأنها معزولة عن محيطها.

◆ لهذا لم تكن مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» مجرد لقاء سياسي أو فكري عابر. فجوهر الفكرة يقوم على الاعتراف بأن الضفتين الشمالية والجنوبية للمتوسط أصبحتا تواجهان مجموعة متشابكة من التحديات والمصالح التي تتجاوز الحدود التقليدية. وليس المقصود هنا إلغاء الخصوصيات الوطنية أو الانتقاص من السيادة، بل بناء شراكات أكثر توازناً وعدالة ووعياً بالمصالح المتبادلة.

◆ وربما لهذا السبب واجهت الفكرة منذ إعلانها قدراً من سوء الفهم. فهناك من لا يزال ينظر إلى أي حوار عابر للحدود باعتباره شبهة، وإلى أي تعاون فكري أو سياسي باعتباره تنازلاً. بينما الحقيقة أن العالم كله يتجه في الاتجاه المعاكس. فالدبلوماسية الشعبية لم تعد ترفاً، بل أصبحت أحد الأدوات الأساسية التي تستخدمها الدول الحديثة لتعزيز نفوذها ومصالحها وقوتها الناعمة.

◆ وخلال ما يقرب من نصف قرن من العمل السياسي والبرلماني والعام، أتيحت لي فرص عديدة للحوار مع رؤساء دول ورؤساء حكومات ووزراء وبرلمانيين ومفكرين من قارات مختلفة. وفي أكثر من مناسبة اكتشفت أن كثيراً من القضايا التي نظنها محلية خالصة أصبحت جزءاً من نقاش عالمي أوسع. كما اكتشفت أن قوة أي دولة لا تقاس فقط بما تملكه من أدوات رسمية، بل أيضاً بما تملكه من جسور إنسانية وفكرية وثقافية مع العالم.

◆ ومن هنا فإن مصر الممكنة لا تحتاج فقط إلى سياسة خارجية نشطة، بل إلى رؤية خارجية جديدة. رؤية تربط المتوسط بأفريقيا، وأفريقيا بالعالم العربي، والعالم العربي بأوروبا، وتربط كل ذلك بالتنمية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية والاقتصاد الحديث.

◆ فالمتوسط بالنسبة لمصر ليس اتجاهاً جغرافياً على الخريطة. إنه أحد مفاتيح المستقبل.

وإذا كان الأوروبيون قد بدأوا يعيدون اكتشاف المتوسط بوصفه مجالاً للمصالح المشتركة، فإن التحدي الحقيقي أمام مصر هو أن تعيد اكتشاف نفسها أولاً.

أن تعيد اكتشاف موقعها.

ودورها.

وفرصتها.

وأن تتحول من دولة تمتلك جغرافيا استثنائية...

إلى دولة تمتلك مشروعاً يليق بهذه الجغرافيا.

- تلك هي نقطة البداية.

ومن هذه النقطة تحديداً يبدأ الحديث عن مصر الممكنة في المتوسط الجديد.

حديث لا يتعلق ببحر يقع شمال البلاد...

بل بمستقبل أمة كاملة تبحث عن مكانها في عالم يعاد رسم خرائطه من جديد.



...مصر الممكنة 2030 (33)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (2 من 10)[
✳مصر وأوروبا...
من سياسة الجوار إلى الشراكة الاستراتيجية✳

◆ بينما كنت أغادر باريس في الرابع من يونيو ٢٠٢٦ بعد يوم طويل من اللقاءات السياسية والنقاشات الفكرية حول مستقبل العلاقات العربية الأوروبية، وجدت نفسي أستعيد مشهدين يفصل بينهما ما يقرب من سبعة عشر عاماً، لكنهما يرتبطان بخيط واحد لم ينقطع في ذهني أبداً.

المشهد الأول كان في اليوم نفسه تقريباً من عام ٢٠٠٩، حين كان لقائي الثاني والأخير بالرئيس باراك أوباما بعد سنوات من لقائنا الأول وهو لا يزال عضواً بمجلس الشيوخ الأمريكي. يومها بدا العالم مختلفاً، وكانت المنطقة كلها تعيش على إيقاع وعود كبيرة بالتغيير، وكانت الديمقراطية والإصلاح السياسي والاندماج في العالم عناوين حاضرة بقوة في النقاش الدولي.

أما المشهد الثاني فكان قبل ذلك بقليل، عندما وقفت داخل البرلمان الأوروبي في بروكسل ألقي كلمة بدعوة كريمة من السيد إدوارد ماكميلان سكوت نائب رئيس البرلمان الأوروبي آنذاك، وبالتعاون مع

المجموعة البرلمانية الإيطالية التي كانت تقودها السيدة إيما بونينو، إحدى أبرز الشخصيات الأوروبية المدافعة عن الديمقراطية وحقوق الإنسان. يومها كان الأوروبيون يتحدثون عن مصر بوصفها دولة محورية في جوارهم الجنوبي، وعن الإصلاح السياسي باعتباره مدخلاً للاستقرار، وعن الشراكة باعتبارها طريقاً إلى مستقبل أفضل للطرفين.

◆ وبعد سبعة عشر عاماً تقريباً، وبينما كنت أستمع في باريس إلى نقاشات جديدة حول الهجرة والطاقة والمناخ والأمن وميثاق المتوسط ومبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥»، أدركت أن كثيراً من المصطلحات تغيرت، وأن كثيراً من الملفات تبدلت، لكن السؤال ظل كما هو: هل تغيرت العلاقة المصرية الأوروبية بالفعل، أم تغيرت الأسماء والعناوين فقط؟

◆ لا يمكن فهم العلاقة بين مصر وأوروبا من خلال اتفاقية أو قمة أو بيان مشترك. فهذه العلاقة أقدم وأعمق من ذلك بكثير. أوروبا لم تكن بالنسبة لمصر مجرد شريك تجاري، كما لم تكن مصر بالنسبة لأوروبا مجرد دولة جوار. لقد تشكلت أجزاء مهمة من تاريخ الطرفين عبر تفاعل طويل ومعقد، حمل في بعض مراحله التعاون، وفي مراحل أخرى الصراع، لكنه ظل دائماً أحد أكثر العلاقات تأثيراً في تشكيل المجال المتوسطي كله.

◆ خلال العقود الأخيرة حاول الاتحاد الأوروبي بناء إطار مؤسسي لعلاقاته بجواره الجنوبي. ظهرت «سياسة الجوار الأوروبية» بعد توسعات الاتحاد شرقاً، ثم جاءت مشاريع الشراكة المتوسطية والاتحاد من أجل المتوسط، وصولاً إلى الصيغ الأحدث التي تتحدث اليوم عن الشراكات الاستراتيجية الشاملة. وكانت مصر حاضرة في

كل هذه المراحل بوصفها إحدى الدول الأكثر أهمية في المعادلة الأوروبية المتوسطية.

◆ غير أن المشكلة الأساسية في كثير من هذه المبادرات أنها كانت تنظر أحياناً إلى المنطقة من زاوية أوروبية خالصة. أوروبا كانت تبحث عن الاستقرار، وعن الحد من الهجرة غير النظامية، وعن أسواق جديدة، وعن مصادر للطاقة، وعن حماية حدودها الجنوبية. أما شعوب الجنوب فكانت تبحث عن التنمية والكرامة والعدالة وفرص العمل والمشاركة السياسية. وبين الأولويات الأوروبية والأولويات العربية ظلت هناك فجوة لم تنجح كثير من المبادرات في ردمها.

◆ ومع ذلك لا يمكن إنكار أن السنوات الأخيرة شهدت تحولاً مهماً في التفكير الأوروبي. فالحرب في أوكرانيا، واضطرابات الطاقة العالمية، وتصاعد أزمات المناخ، وتزايد الضغوط المرتبطة بالهجرة، دفعت أوروبا إلى إعادة النظر في مفهوم الجوار نفسه. لم يعد الجنوب مجرد منطقة قريبة جغرافياً، بل أصبح جزءاً من الأمن الأوروبي ومن مستقبل الاقتصاد الأوروبي ومن معادلة الطاقة الأوروبية.

◆ ولهذا بدأت أوروبا تتحدث بلغة مختلفة. لغة لا تقتصر على المساعدات ولا على برامج التعاون التقليدية، بل تتحدث عن استثمارات ضخمة، وعن شراكات طويلة الأجل، وعن ربط اقتصادي أعمق، وعن الطاقة النظيفة والهيدروجين الأخضر وسلاسل الإمداد والاقتصاد الرقمي.

◆ ومن هنا جاءت الشراكة الاستراتيجية الشاملة مع مصر. وهي خطوة مهمة بلا شك، لكنها تطرح سؤالاً لا يقل أهمية عن الاتفاق نفسه: ماذا تريد مصر من هذه الشراكة؟

◆ في تقديري أن الخطر الأكبر لا يكمن في الشراكة ذاتها، بل في غياب الرؤية المصرية الواضحة تجاهها. فالدول الكبرى لا تقاس بقدرتها على توقيع الاتفاقات فقط، بل بقدرتها على توظيف تلك الاتفاقات لخدمة مشروع وطني متكامل. وأي علاقة خارجية لا تصبح ذات قيمة حقيقية ما لم تنعكس على حياة المواطنين وعلى الاقتصاد وعلى التعليم وعلى فرص العمل وعلى المكانة الدولية للدولة.

◆ لهذا فإن تقييم العلاقات المصرية الأوروبية لا ينبغي أن ينطلق من حجم التمويل أو عدد الاتفاقيات أو كثافة الزيارات المتبادلة. المعيار الحقيقي هو: هل ساهمت هذه العلاقة في تعزيز قدرات الدولة المصرية؟ وهل ساعدت على نقل المعرفة والتكنولوجيا؟ وهل فتحت آفاقاً جديدة للشباب؟ وهل دعمت التحول نحو اقتصاد أكثر إنتاجية وعدالة؟

◆ هنا تبرز قضية الطاقة الخضراء بوصفها أحد أهم ملفات المستقبل. فمصر تملك فرصة حقيقية لتكون أحد المراكز الرئيسية للطاقة النظيفة في المتوسط. أوروبا تحتاج إلى مصادر مستقرة للطاقة وإلى شركاء موثوقين في التحول الأخضر. ومصر تملك الموقع والموارد والإمكانات البشرية التي تؤهلها للعب هذا الدور. لكن النجاح لن يتحقق بمجرد توقيع العقود، بل بمدى قدرة الدولة على تحويل هذه المشروعات إلى صناعة وطنية وفرص عمل حقيقية وقيمة مضافة داخل الاقتصاد المصري.

◆ الملف الثاني هو الهجرة. وقد يكون أكثر الملفات حساسية في العلاقة المصرية الأوروبية. فالهجرة بالنسبة لأوروبا قضية داخلية تكاد تحدد مصائر حكومات وانتخابات. أما بالنسبة لنا فهي في جوهرها قضية تنمية. ومن هنا تنشأ المفارقة. الأوروبيون يتحدثون

عن إدارة الحدود، بينما يحتاج الجنوب إلى إدارة الفرص. الأوروبيون يخشون القوارب، بينما يخشى الشباب في الجنوب البطالة واليأس وانسداد الأفق.

◆ ولهذا فإن أي شراكة جادة يجب أن تنتقل من معالجة النتائج إلى معالجة الأسباب. لا يكفي أن نمنع الهجرة غير النظامية إذا كنا عاجزين عن خلق بدائل اقتصادية واجتماعية حقيقية. ولا يكفي أن تتدفق الأموال إذا لم ترتبط بإصلاحات تنموية وتعليمية ومؤسسية قادرة على صناعة الأمل.

◆ أما الملف الثالث فهو ملف الحريات والديمقراطية وحقوق الإنسان. وهو الملف الذي كثيراً ما جرى التعامل معه في المنطقة باعتباره عبئاً سياسياً أو تدخلاً خارجياً. بينما الحقيقة أن التجارب الحديثة أثبتت أن التنمية والاستقرار والحريات ليست ملفات متعارضة كما يصورها البعض، بل عناصر متكاملة. فالدولة القوية ليست الدولة التي تغلق المجال العام، وإنما الدولة القادرة على إدارة الاختلاف داخله.

◆ ومن المهم هنا التمييز بين استخدام هذه القضايا أحياناً لتحقيق مصالح سياسية ضيقة، وبين جوهرها الإنساني والقانوني. فحقوق الإنسان لم تعد شأناً محلياً خالصاً في عالم وقعت دوله على عشرات الاتفاقيات الدولية الملزمة. كما أن الدفاع عن الحقوق والحريات لا ينبغي أن يكون امتيازاً أوروبياً ولا احتكاراً غربياً، بل جزءاً من مشروعنا الوطني نحن أيضاً.

◆ ومن القضايا التي أصبحت أكثر حضوراً في السنوات الأخيرة قضية الدبلوماسية الشعبية. فالعلاقات الدولية لم تعد حكراً على الحكومات. الجامعات ومراكز الفكر والنقابات والأحزاب والمجتمع

المدني والبرلمانات والشخصيات العامة باتت تلعب أدواراً متزايدة في بناء الجسور وصناعة التفاهمات وتخفيف التوترات. وهذا أحد الدروس المهمة التي تعلمتها عبر سنوات طويلة من العمل السياسي والعلاقات الدولية.

◆ ومن هنا جاءت أهمية مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥». فالمبادرة لم تنطلق من تصور رومانسي عن المتوسط، ولم تُبن على أوهام التعاون السهل، بل على إدراك واقعي بأن الضفتين أصبحتا تواجهان مجموعة من التحديات المشتركة التي لا يمكن لأي طرف التعامل معها بمفرده. الهجرة، والطاقة، والمناخ، والأمن الغذائي، والتكنولوجيا، والتعليم، كلها ملفات تتجاوز الحدود التقليدية للدول.

◆ وربما كان أهم ما في هذه المبادرة أنها تحاول نقل الحوار من مستوى الحكومات وحدها إلى مستوى المجتمعات أيضاً. فالعلاقات المستدامة لا تبنى بالاتفاقات الرسمية فقط، بل تبنى كذلك عبر المعرفة والثقافة والبحث العلمي والتواصل الإنساني.

◆ ولعل السؤال الأهم الذي يجب أن يشغلنا في مصر ليس كيف تنظر أوروبا إلينا، بل كيف ننظر نحن إلى أنفسنا. هل نرى أنفسنا مجرد دولة جنوبية تتلقى الدعم والتمويل؟ أم دولة تمتلك من الموقع والتاريخ والإمكانات ما يؤهلها لأن تكون شريكاً حقيقياً في صياغة مستقبل المتوسط؟

◆ إن مصر الممكنة لا تحتاج إلى سياسة خارجية أكثر نشاطاً فقط، بل تحتاج إلى سياسة خارجية أكثر ارتباطاً بمشروعها الوطني. تحتاج إلى دبلوماسية تخدم التنمية، وتنمية تعزز المكانة الدولية، ومكانة دولية تدعم الحريات والعدالة والاستقرار.

◆ لهذا فإن الشراكة الاستراتيجية مع أوروبا يجب ألا تُقرأ بوصفها نهاية الطريق، بل بدايته. فالأسئلة الكبرى ما تزال مطروحة. كيف نحول الموقع إلى دور؟ وكيف نحول الدور إلى نفوذ؟ وكيف نحول النفوذ إلى تنمية؟ وكيف نجعل من الجغرافيا مشروعاً للمستقبل لا مجرد وصف للمكان؟

◆ تلك هي الأسئلة التي ستحدد شكل العلاقة المصرية الأوروبية خلال العقد القادم.

وهي في الوقت نفسه جزء من السؤال الأكبر الذي يحاول هذا الكتاب الإجابة عنه:

كيف يمكن لمصر أن تصبح الدولة التي تسمح لها إمكاناتها بأن تكونها؟

وكيف يمكن للجغرافيا أن تتحول من قدرٍ نعيش فوقه...

إلى مشروع نبنيه بأيدينا؟



...مصر الممكنة 2030 (34)...

[مصر ومحيطها الإقليمي... (3 من 10)]
"✳الهجرة" من إدارة الحدود
إلى صناعة الأمل✳

◆ لم أنس ذلك السؤال الذي وُجه إليّ قبل سنوات في إحدى الندوات الأوروبية: "لماذا يصر شبابكم على القدوم إلى أوروبا؟". كان السؤال بسيطاً في ظاهره، لكنه حمل في داخله قدراً كبيراً من سوء الفهم. لأن كثيرين ما زالوا ينظرون إلى الهجرة من نهاية الطريق لا من بدايته. يرون القارب ولا يرون القرية التي خرج منها. يرون الحدود ولا يرون المدرسة. يرون المهاجر ولا يرون الظروف التي دفعت به إلى الرحيل.

◆ وخلال السنوات التي عشت فيها جزءاً من حياتي بين العمل السياسي في مصر والتحرك في فضاءات دولية مختلفة، اكتشفت أن واحدة من أكبر مشكلات النقاش العالمي حول الهجرة هي أن أطرافه كثيراً ما يتحدثون عن الظاهرة نفسها لكنهم يقصدون أشياء مختلفة تماماً. الأوروبي يتحدث عن الأمن والحدود والاندماج والهوية. أما الشاب الذي يفكر في الهجرة فيتحدث عن العمل والدخل والفرصة والكرامة والأمل. وبين الروايتين تضيع الحقيقة.

◆ لهذا فإن أي محاولة جادة لفهم ملف الهجرة يجب أن تبدأ من الاعتراف بأن الهجرة ليست أزمة حدود في المقام الأول، بل أزمة تنمية. وليست قضية أمنية فقط، بل قضية اقتصادية واجتماعية وتعليمية وسياسية أيضاً. وحين نفهم ذلك يصبح السؤال الصحيح ليس كيف نمنع الناس من الهجرة، بل لماذا يريدون الهجرة أصلاً؟

◆ شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أكبر حركة انتقال بشرية في تاريخه الحديث. الملايين انتقلوا من الجنوب إلى الشمال، ومن المناطق الفقيرة إلى المناطق الأكثر ثراءً، ومن الدول المضطربة إلى الدول الأكثر استقراراً. ولم تكن المنطقة العربية استثناءً من هذه القاعدة، بل كانت إحدى ساحاتها الرئيسية.

◆ وفي الحالة المصرية تحديداً، لم تكن الهجرة دائماً ظاهرة سلبية. فقد لعبت الهجرة المنظمة دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المصري عبر التحويلات المالية والخبرات والعلاقات الدولية. كما ساهم ملايين المصريين الذين عملوا في الخارج في بناء جسور إنسانية وثقافية واقتصادية مهمة بين مصر والعالم.

◆ لكن ما يثير القلق ليس الهجرة المنظمة، بل الهجرة التي تتحول إلى هروب جماعي من المستقبل. حين يشعر الشباب أن أحلامهم أصبحت قابلة للتحقق خارج أوطانهم أكثر من داخلها، تصبح المشكلة أعمق من مجرد حركة انتقال طبيعية للسكان.

◆ ولهذا فإن قراءة ملف الهجرة من منظور أمني فقط تمثل خطأً استراتيجياً كبيراً. فالأسلاك الشائكة لا تصنع أملاً، والدوريات البحرية لا تخلق وظائف، والإجراءات العقابية لا تعالج أسباب الإحباط. قد تؤخر النتائج لبعض الوقت، لكنها لا تمس جذور المشكلة.

◆ أوروبا نفسها بدأت تدرك هذه الحقيقة تدريجياً. فبعد سنوات طويلة من التركيز على حماية الحدود ومكافحة الهجرة غير النظامية، بدأت مؤسسات الاتحاد الأوروبي ومراكز الفكر والجامعات والصحافة الأوروبية تتحدث بصورة متزايدة عن العلاقة المباشرة بين الهجرة والتنمية. وأصبح السؤال المطروح داخل كثير من الدوائر الأوروبية ليس كيف نوقف الهجرة فقط، بل كيف نساعد على معالجة الظروف التي تدفع إليها.

◆ ومن هنا جاءت أهمية التحولات الجديدة في السياسة الأوروبية تجاه جنوب المتوسط. فالميثاق المتوسطي الجديد، ومشروعات الشراكة الاستراتيجية، وبرامج الاستثمار والتدريب والتعليم، كلها تعكس إدراكاً متنامياً بأن الاستقرار لا يمكن استيراده من الخارج، بل يجب أن يُبنى داخل المجتمعات نفسها.

◆ غير أن هذا الإدراك الأوروبي لا يعفي دول الجنوب من مسؤولياتها. فالتنمية ليست مشروعاً أوروبياً يُطبق في المنطقة، بل مشروع وطني يجب أن تقوده الدول نفسها. والمساعدات الخارجية مهما بلغت قيمتها لا تستطيع أن تعوض غياب السياسات الرشيدة أو الإصلاحات الضرورية أو الإدارة الكفؤة.

◆ ولهذا فإن السؤال المصري في ملف الهجرة يجب أن يكون مختلفاً. لا ينبغي أن ينحصر في كيفية إرضاء الشركاء الأوروبيين أو الاستجابة لمخاوفهم، بل يجب أن ينطلق من احتياجات المجتمع المصري نفسه. كيف نخلق فرص عمل كافية؟ كيف نطور التعليم؟ كيف نربط المهارات بسوق العمل؟ كيف نحول الاقتصاد إلى اقتصاد أكثر قدرة على استيعاب الطاقات الشابة؟

◆ هذه الأسئلة ليست منفصلة عن الهجرة، بل هي جوهر الهجرة نفسها.

◆ ولعل أخطر ما في الظاهرة أن كثيراً من الشباب لم يعودوا يهاجرون بسبب الفقر فقط، بل بسبب الإحساس بانسداد الأفق. بعضهم يمتلك تعليماً جيداً، وبعضهم ينتمي إلى الطبقة الوسطى، وبعضهم يمتلك مهارات مطلوبة في الأسواق الدولية. لكنهم جميعاً يشتركون في شعور واحد: أن المستقبل في مكان آخر.

◆ وهنا تصبح القضية أكثر تعقيداً. لأن علاجها لا يقتصر على النمو الاقتصادي وحده، بل يرتبط أيضاً بالعدالة والشفافية وسيادة القانون وجودة الحياة والقدرة على المشاركة في صنع المستقبل.

◆ لقد أثبتت تجارب كثيرة حول العالم أن الناس لا يهاجرون من الدول الفقيرة فقط، بل يهاجرون أيضاً من الدول التي يشعرون فيها أن جهودهم لن تكافأ، وأن فرصهم محدودة، وأن الحراك الاجتماعي أصبح أكثر صعوبة. ولهذا فإن الهجرة ليست مؤشراً اقتصادياً فقط، بل مؤشر على مستوى الثقة في المستقبل.

◆ وفي هذا السياق تصبح العلاقة بين الهجرة والديمقراطية أكثر وضوحاً مما يظن البعض. فالمجتمعات التي تسمح بالتعبير والمشاركة وتكافؤ الفرص تملك قدرة أكبر على الاحتفاظ بطاقاتها البشرية. أما المجتمعات التي تغلق الأبواب السياسية والاقتصادية معاً فإنها تدفع جزءاً من شبابها إلى البحث عن أبواب أخرى خارج حدودها.

◆ ومن هنا لا تبدو الحريات وحقوق الإنسان ترفاً سياسياً كما يحاول البعض تصويرها، بل جزءاً من البيئة العامة التي تجعل

الأوطان أكثر قدرة على الاحتفاظ بأبنائها. فالأمل لا يولد من الراتب وحده، كما أن الانتماء لا يصنعه الاقتصاد وحده.

◆ وفي مصر، تكتسب القضية أبعاداً إضافية بحكم الموقع الجغرافي والدور الإقليمي. فمصر ليست فقط دولة مصدرة للهجرة أو مستقبلة لبعض موجاتها، بل هي أيضاً دولة عبور ومركز استقرار لملايين من الأشقاء واللاجئين والوافدين من مناطق أزمات مختلفة. وهذا يفرض عليها أعباء كبيرة، لكنه يمنحها أيضاً موقعاً مهماً في أي نقاش دولي حول مستقبل الهجرة في المتوسط.

◆ وقد كان من اللافت خلال النقاشات التي شهدتها باريس في إطار مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» أن ملف الهجرة لم يعد يُطرح بوصفه ملفاً أمنياً منفصلاً، بل باعتباره جزءاً من رؤية أوسع تشمل التعليم والطاقة والمناخ والتنمية والاقتصاد. وهذا تطور مهم، لأن الهجرة ليست قضية قائمة بذاتها، بل نتيجة لتفاعل عشرات العوامل الأخرى.

◆ ومن هنا فإن أحد أهم الدروس التي يمكن استخلاصها من المبادرة هو أن معالجة الهجرة تتطلب بناء شراكة متوسطية جديدة لا تقوم على الخوف المتبادل، بل على المصالح المتبادلة. أوروبا تحتاج إلى الاستقرار والتنمية في الجنوب. والجنوب يحتاج إلى الاستثمار ونقل التكنولوجيا وفتح الأسواق ومسارات الحركة القانونية والآمنة.

◆ غير أن نجاح هذه الشراكة يتوقف على شرط أساسي: أن تنتقل من إدارة الأزمة إلى صناعة المستقبل. فإدارة الأزمة تعني التعامل مع القوارب عندما تبحر. أما صناعة المستقبل فتعني بناء الظروف التي تجعل كثيراً من هذه القوارب غير ضرورية أصلاً.

◆ ولهذا فإن مصر الممكنة لا تنظر إلى الهجرة باعتبارها مشكلة يجب التخلص منها، بل باعتبارها مؤشراً يجب فهمه. فإذا كانت الهجرة تعكس نقص الفرص، فلنعالج الفرص. وإذا كانت تعكس خللاً في التعليم، فلنصلح التعليم. وإذا كانت تعكس ضعف الاقتصاد، فلنطور الاقتصاد. وإذا كانت تعكس أزمة ثقة، فلنبنِ الثقة.

◆ ومن هنا أيضاً يجب أن يتغير الخطاب العام حول الهجرة. فالمهاجر ليس خائناً لوطنه، كما أنه ليس بطلاً بالضرورة. إنه إنسان يتخذ قراراً معقداً تحت تأثير ظروف معقدة. وما تحتاجه الدول الناجحة ليس إدانة من يغادرونها، بل بناء الأسباب التي تدفعهم إلى البقاء أو العودة.

◆ وحين نصل إلى هذه المرحلة، يصبح السؤال الحقيقي مختلفاً تماماً. لا يعود السؤال: كيف نمنع الهجرة؟

بل يصبح:

كيف نجعل البقاء خياراً يستحق أن يُختار؟

◆ تلك هي القضية التي ينبغي أن تشغل مصر خلال السنوات القادمة. لأن الأمم لا تُقاس فقط بما تملكه من ثروات أو مشروعات أو طرق أو مبانٍ، بل أيضاً بقدرتها على إقناع أبنائها بأن أحلامهم يمكن أن تتحقق فيها لا بعيداً عنها.

◆ والهجرة في نهاية المطاف ليست رحلة بحث عن مكان جديد فقط.

إنها في جوهرها بحث عن أمل.

والأمم التي تنجح في صناعة الأمل...

لا تخشى كثيراً من رحيل أبنائها

...مصر الممكنة 2030 (35)...

[مصر ومحيطها الإقليمي... (4 من 10)]
✳ الطاقة الخضراء...
الفرصة الأخيرة لنهضة جديدة ✳

◆ قبل أسابيع قليلة، وبينما كنت أشارك في عدد من اللقاءات السياسية والفكرية في باريس، كان ملف الطاقة حاضراً في معظم النقاشات تقريباً، حتى في الاجتماعات التي لم يكن موضوعها الطاقة أصلاً. كان الحديث يبدأ من أوكرانيا أحياناً، ومن المناخ أحياناً أخرى، ثم ينتهي دائماً تقريباً إلى السؤال نفسه: من يملك مفاتيح الطاقة في العالم الجديد؟ ولم تكن المفاجأة أن اسم مصر كان يتكرر كثيراً في هذه النقاشات، بل كانت المفاجأة أن كثيرين خارج مصر باتوا يرون في موقعها وإمكاناتها فرصة أكبر مما نراه نحن أحياناً لأنفسنا.

◆ وخلال أحد تلك النقاشات المتعلقة بمبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥»، أدركت أن أوروبا لا تنظر إلى الطاقة باعتبارها مجرد سلعة اقتصادية، بل باعتبارها قضية أمن قومي ومستقبل حضاري. أما السؤال الذي ظل يشغلني فكان مختلفاً: هل ندرك نحن أيضاً أن ملف الطاقة قد يكون واحداً من أهم مفاتيح نهضة مصر خلال العقود القادمة؟ أم أننا ما زلنا نتعامل معه باعتباره مجرد قطاع اقتصادي بين قطاعات أخرى؟

◆ شهد العالم خلال القرن العشرين صراعات وحروباً وتحالفات كاملة بُنيت حول النفط والغاز. تغيرت حدود دول، وسقطت أنظمة، وظهرت أخرى، وتحركت أساطيل وجيوش، وأُعيد تشكيل جزء كبير من النظام الدولي بسبب الطاقة. لكن ما يجري اليوم قد يكون أكثر أهمية من كل ما جرى خلال العقود السابقة.

◆ العالم لا يعيش فقط تحولاً في مصادر الطاقة، بل يعيش تحولاً في فلسفة الطاقة نفسها. فبعد قرن كامل تقريباً من الاعتماد على الوقود الأحفوري، بدأت البشرية تدخل تدريجياً مرحلة جديدة عنوانها الطاقة النظيفة والهيدروجين الأخضر والاقتصاد منخفض الانبعاثات. وهي مرحلة لا تعني فقط حماية البيئة أو مواجهة التغير المناخي، بل تعني أيضاً إعادة توزيع مراكز القوة الاقتصادية في العالم.

◆ وهذا بالضبط ما يجعل اللحظة الحالية استثنائية بالنسبة لمصر.

◆ فالمرة الأولى التي منحت فيها الجغرافيا مصر فرصة كبرى كانت حين جعلتها مركزاً للتجارة العالمية عبر قناة السويس. أما الفرصة الثانية فقد تكون اليوم، عندما تجعلها في قلب التحول العالمي نحو الطاقة الخضراء.

◆ قليل من الدول يملك ما تملكه مصر في هذا المجال. ساعات طويلة من السطوع الشمسي. مساحات واسعة قابلة للاستثمار. مواقع متميزة لطاقة الرياح. موقع جغرافي يربط آسيا وأفريقيا وأوروبا. بنية تحتية للطاقة والغاز والكهرباء. وقرب مباشر من الأسواق الأوروبية التي تبحث عن مصادر مستقرة ونظيفة للطاقة.

◆ ولهذا ليس من قبيل المصادفة أن تصبح مصر خلال السنوات الأخيرة حاضرة بقوة في الخطط الأوروبية المرتبطة بالتحول الأخضر. فالاتحاد الأوروبي الذي أطلق سياسات واسعة لتقليل الانبعاثات الكربونية والاعتماد على مصادر أكثر استدامة للطاقة، بدأ يبحث عن شركاء استراتيجيين خارج حدوده، وكانت مصر من أبرز الأسماء المطروحة في هذا السياق.

◆ غير أن امتلاك الفرصة لا يعني بالضرورة القدرة على اغتنامها.

◆ فالتاريخ الاقتصادي مليء بالدول التي امتلكت الموارد لكنها لم تحقق التنمية. ويمتلئ أيضاً بدول أخرى امتلكت رؤية واضحة فحوّلت موارد محدودة إلى قصص نجاح استثنائية. ولذلك فإن السؤال الحقيقي ليس هل تملك مصر مقومات التحول إلى مركز للطاقة الخضراء؟ بل هل تملك الاستراتيجية التي تسمح بتحويل هذه المقومات إلى نهضة اقتصادية حقيقية؟

◆ وهنا تبدأ التحديات.

◆ أول هذه التحديات أن نتجاوز التفكير التقليدي في الطاقة بوصفها مجرد مصدر للدخل أو العملة الصعبة. فالطاقة الخضراء لا يجب أن تتحول إلى نسخة جديدة من تصدير المواد الخام. وإذا كان العالم العربي قد أخطأ طويلاً حين اكتفى في كثير من الأحيان بتصدير النفط والغاز دون بناء قاعدة صناعية ومعرفية كافية حولهما، فلا ينبغي أن نكرر الخطأ نفسه مع الهيدروجين الأخضر والطاقة النظيفة.

◆ القيمة الحقيقية لا تكمن في إنتاج الطاقة فقط، بل في بناء الصناعات المرتبطة بها. في التكنولوجيا. في البحث العلمي. في

التصنيع المحلي. في التدريب الفني. في تطوير الجامعات والمعاهد. في بناء سلاسل إنتاج متكاملة تخلق فرص عمل وتضيف قيمة للاقتصاد الوطني.

◆ التحدي الثاني يتعلق بالعدالة التنموية. فالمشروعات الكبرى لا تصبح تلقائياً مشروعات تنموية. وقد تعلمنا من تجارب كثيرة أن بعض المشروعات الضخمة تحقق أرقاماً جيدة على الورق بينما يظل أثرها محدوداً على حياة المواطنين. ولهذا فإن نجاح التحول الأخضر يجب أن يقاس بقدرته على خلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة وتعزيز التنمية المحلية، لا بعدد الاتفاقيات أو المؤتمرات فقط.

◆ أما التحدي الثالث فهو التحدي المعرفي.

◆ فالاقتصاد الأخضر ليس مجرد محطات للطاقة الشمسية أو مزارع للرياح. إنه اقتصاد جديد بالكامل. يحتاج إلى مهندسين وفنيين وباحثين ومبرمجين ومديرين ومؤسسات تعليمية قادرة على إعداد أجيال مختلفة عن تلك التي أعدتها الجامعات التقليدية خلال العقود الماضية.

◆ وهنا يظهر مجدداً الترابط العميق بين ملفات هذا الكتاب. فالطاقة لا تنفصل عن التعليم. والتعليم لا ينفصل عن العدالة. والعدالة لا تنفصل عن التنمية. والتنمية لا تنفصل عن السياسة الخارجية. وكل محاولة للتعامل مع هذه الملفات بمعزل عن بعضها ستبقى قاصرة مهما بدت ناجحة في ظاهرها.

◆ ومن المفارقات اللافتة أن التحول العالمي نحو الطاقة الخضراء جاء في الوقت نفسه الذي عادت فيه أوروبا لاكتشاف المتوسط. فالميثاق المتوسطي الجديد، والشراكات الاستراتيجية،

وخطط الربط الكهربائي، ومشروعات الهيدروجين الأخضر، كلها تعكس حقيقة واحدة: أن البحر المتوسط لم يعد مجرد مساحة جغرافية، بل أصبح أحد أهم مسارح التحول الاقتصادي العالمي.

◆ ومن هنا تبرز أهمية الشراكة المصرية الأوروبية في هذا الملف تحديداً. فمصر تحتاج إلى التكنولوجيا والاستثمار والخبرة والأسواق. وأوروبا تحتاج إلى الموقع والموارد والشركاء القادرين على المساهمة في تحقيق أهدافها المناخية والطاقوية. لكن نجاح هذه العلاقة يتوقف على قدرتها على أن تكون شراكة متكافئة لا مجرد علاقة بين مصدر للمواد الخام ومستهلك لها.

◆ وهذه النقطة بالذات كانت حاضرة بقوة في كثير من النقاشات المرتبطة بمبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥». فالتحدي الحقيقي ليس أن تصبح مصر جزءاً من التحول الأخضر العالمي، بل أن تصبح شريكاً فاعلاً في صياغته والاستفادة منه. فالفرق كبير بين أن تكون محطة على الطريق، وأن تكون أحد من يرسمون الطريق نفسه.

◆ ولعل أخطر ما يمكن أن يحدث هو أن تتحول الطاقة الخضراء إلى فرصة ضائعة جديدة. فقد شهدت مصر خلال تاريخها الحديث فرصاً كبيرة لم تُستثمر بالقدر الكافي. بعضها ضاع بسبب سوء الإدارة، وبعضها بسبب غياب الرؤية، وبعضها بسبب الظروف السياسية والاقتصادية. أما اليوم فإن العالم يتحرك بسرعة هائلة، ولا يبدو أن لديه استعداداً لانتظار المترددين.

◆ ولهذا فإن مصر الممكنة تحتاج إلى رؤية مختلفة للطاقة. رؤية لا تبدأ من المشروعات وحدها، بل من الإنسان. رؤية ترى في الطاقة فرصة لبناء مجتمع أكثر إنتاجاً وعدالة ومعرفة. رؤية تدرك

أن المستقبل لن يكون لمن يملك الموارد فقط، بل لمن يعرف كيف يحولها إلى قيمة مضافة وإلى معرفة وإلى نفوذ اقتصادي وسياسي.

◆ ومن المهم هنا ألا ننظر إلى الطاقة الخضراء باعتبارها بديلاً عن الملفات الأخرى، بل باعتبارها جسراً يصل بينها. فهي مرتبطة بالهجرة لأن الاقتصاد القادر على خلق فرص العمل يقلل دوافع الرحيل. ومرتبطة بالتعليم لأنها تحتاج إلى كوادر جديدة. ومرتبطة بالدبلوماسية لأنها تعيد تشكيل العلاقات الدولية. ومرتبطة بالعدالة لأنها تؤثر في توزيع الفرص والثروة.

◆ ولهذا فإن الحديث عن الطاقة في مصر لم يعد ترفاً اقتصادياً ولا ملفاً فنياً متخصصاً. إنه جزء من سؤال أكبر يتعلق بمكانة الدولة نفسها خلال العقود القادمة.

◆ هل تكتفي مصر بدور المستفيد من التحولات العالمية؟

أم تصبح إحدى الدول المشاركة في صناعتها؟

◆ هل نكتفي بتصدير الطاقة؟

أم نصدر معها المعرفة والتكنولوجيا والخبرة؟

◆ هل ننظر إلى الطاقة بوصفها مورداً؟

أم بوصفها مشروعاً وطنياً للنهضة؟

◆ تلك هي الأسئلة التي ستحدد قيمة الفرصة التاريخية التي تقف أمام مصر اليوم.

◆ فالأمم لا تحصل كثيراً على لحظات استثنائية.

والجغرافيا لا تقدم هداياها مرتين بسهولة.

والعالم لا يعيد ترتيب أوراقه كل يوم.

◆ وربما لهذا السبب تبدو الطاقة الخضراء أكثر من مجرد ملف اقتصادي.

إنها فرصة نادرة.

وربما تكون الفرصة الأخيرة لكي تتحول مزايا الموقع المصري من مجرد إمكانات كامنة...

إلى نهضة حقيقية يلمسها الناس في حياتهم اليومية.

◆ وحين يحدث ذلك، لن تكون مصر قد نجحت فقط في إنتاج طاقة نظيفة...

بل ستكون قد نجحت في إنتاج مستقبل مختلف.



...مصر الممكنة 2030 (36)...

[مصر ومحيطها الإقليمي... (5 من 10)]
✸ الدبلوماسية الشعبية.. الجناح الثاني للدولة ✸

◆ قبل أسابيع قليلة، وبينما كنت أشارك في عدد من اللقاءات السياسية والفكرية المرتبطة بمبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» في باريس، استوقفتني ملاحظة سمعتها أكثر من مرة من شخصيات أوروبية مختلفة. لم يكن الحديث هذه المرة عن الحكومات أو الاتفاقيات أو الأزمات الإقليمية، بل عن دور الأشخاص والمؤسسات غير الرسمية في بناء الجسور بين الشعوب. أحد الحاضرين وصف الأمر بعبارة لافتة: "الدبلوماسية الرسمية تفتح الأبواب، لكن الدبلوماسية الشعبية تجعل الناس يعبرون من خلالها."

◆ أعادتني هذه العبارة إلى سنوات طويلة مضت. إلى عشرات اللقاءات التي جمعتني برؤساء دول سابقين ووزراء وبرلمانيين ومفكرين وناشطين من قارات مختلفة. وإلى تجارب تعلمت منها أن العلاقات الدولية لا تُصنع كلها داخل وزارات الخارجية، ولا تُختزل في البيانات الرسمية، ولا تتوقف عند حدود البروتوكول. ففي كثير من الأحيان كانت كلمة في مؤتمر، أو حوار في ندوة، أو لقاء فكري عابر، يفتح من النوافذ ما تعجز عنه أحياناً الأبواب الرسمية الثقيلة.

◆ لسنوات طويلة ظل مفهوم الدبلوماسية في وعينا العربي مرتبطاً بالدولة وحدها. السفير، والوزارة، والوفد الرسمي، والقمة

الثنائية، والبيان المشترك. وهي كلها أدوات ضرورية لا غنى عنها. لكن العالم تغير. والعلاقات الدولية لم تعد حكراً على الحكومات. ومع اتساع الثورة الرقمية، وتطور وسائل الاتصال، وصعود المجتمع المدني، وتزايد دور الجامعات ومراكز الفكر والبرلمانات والأحزاب، ظهر ما يمكن وصفه بالجناح الثاني للدبلوماسية: الدبلوماسية الشعبية.

◆ لا تعني الدبلوماسية الشعبية منافسة الدبلوماسية الرسمية، ولا الالتفاف عليها، ولا الحلول محلها. بل تعني توسيع المجال الذي تتحرك فيه الدولة، وإضافة أدوات جديدة إلى قوتها الناعمة، وخلق قنوات تواصل قد تكون أحياناً أكثر مرونة وأقل حساسية من القنوات الرسمية.

◆ حين نتأمل تجارب الدول الكبرى، نجد أن كثيراً من نفوذها لا يرتبط فقط بما تملكه من جيوش أو اقتصادات أو مؤسسات رسمية، بل أيضاً بما تملكه من جامعات ومراكز أبحاث ومؤسسات ثقافية ومنظمات مجتمع مدني وشخصيات عامة قادرة على بناء شبكات ممتدة من العلاقات والتأثير.

◆ الولايات المتحدة لم تبن نفوذها العالمي عبر البيت الأبيض ووزارة الخارجية وحدهما. وفرنسا لم تصنع مكانتها الثقافية من خلال قصر الإليزيه فقط. وبريطانيا لم تعتمد على وزارة خارجيتها وحدها في الحفاظ على حضورها الدولي. في كل هذه الحالات كانت هناك منظومة أوسع بكثير تعمل في المجال العام، وتسهم في تشكيل الصورة والانطباعات والعلاقات طويلة المدى.

◆ أما في منطقتنا العربية، فقد ظلت الدولة لفترة طويلة تنظر بحذر إلى كل ما هو خارج الإطار الرسمي. ومع الوقت خسرنا جزءاً

مهماً من القدرة على الحركة في العالم. فالدبلوماسية الرسمية مهما بلغت كفاءتها تظل محدودة بعدد السفارات والبعثات والموارد المتاحة. أما الدبلوماسية الشعبية فتمتلك القدرة على الوصول إلى فضاءات أوسع وأكثر تنوعاً.

◆ ومن تجربتي الشخصية، أستطيع القول إن كثيراً من القضايا المصرية والعربية وجدت آذاناً صاغية في الخارج عبر قنوات شعبية ومدنية وأكاديمية أكثر مما وجدته أحياناً عبر القنوات الحكومية التقليدية. وقد شهدت بنفسي كيف لعبت شخصيات سياسية وبرلمانية وفكرية من دول مختلفة أدواراً مهمة في الدفاع عن قيم الديمقراطية وحقوق الإنسان في مصر، وفي دعم حق المصريين في حياة سياسية أكثر انفتاحاً وعدالة.

◆ لا أتحدث هنا عن تدخل في الشؤون الداخلية، بل عن تضامن إنساني وسياسي مشروع. فالعالم لم يعد يعيش في جزر منفصلة. والحريات وحقوق الإنسان والديمقراطية لم تعد شأناً محلياً خالصاً في عصر الاتفاقيات الدولية والمواثيق الأممية والتواصل العالمي المفتوح.

◆ ولهذا فإن إحدى المشكلات التي واجهت الخطاب السياسي في منطقتنا كانت الخلط المتعمد أحياناً بين الدبلوماسية الشعبية والتدخل الخارجي. بينما الفارق بينهما واضح. فالتدخل يسعى إلى فرض الإرادة على الآخرين. أما الدبلوماسية الشعبية فتعتمد على الحوار والإقناع والتعاون وبناء الثقة.

◆ ومن هنا تكتسب مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» أهمية خاصة. فهي ليست مشروعاً حكومياً، وليست بديلاً عن الدول أو المؤسسات الرسمية. إنها محاولة لفتح مساحة إضافية للحوار بين شخصيات وأحزاب ومراكز فكر ومجتمعات مدنية من ضفتي

المتوسط، حول قضايا أصبحت مشتركة بحكم الواقع لا بحكم الشعارات.

◆ فالهجرة قضية مشتركة.

والطاقة قضية مشتركة.

والمناخ قضية مشتركة.

والتعليم قضية مشتركة.

والأمن الغذائي قضية مشتركة.

بل إن كثيراً من الأزمات التي تبدو محلية في بدايتها تتحول سريعاً إلى تحديات إقليمية أو دولية.

◆ ولهذا فإن الاقتصار على الحوار الحكومي لم يعد كافياً. فالحكومات تتغير. والانتخابات تتغير. والتحالفات تتغير. أما العلاقات الإنسانية والفكرية والثقافية فتمتلك قدرة أكبر على الاستمرار والتأثير على المدى الطويل.

◆ ولعل أوروبا نفسها تقدم نموذجاً مهماً في هذا المجال. فجزء كبير من نجاح المشروع الأوروبي لم يبن فقط على الاتفاقيات الاقتصادية والسياسية، بل على شبكات واسعة من الجامعات والبلديات والنقابات ومؤسسات المجتمع المدني ومراكز البحث والتبادل الثقافي. لقد سبقت المجتمعات أحياناً الحكومات في بناء الثقة والتقارب.

◆ وإذا كانت أوروبا قد نجحت في تحويل قرون من الحروب والصراعات إلى مساحة تعاون وشراكة، فإن أحد أسباب ذلك أنها لم تعتمد على الدبلوماسية الرسمية وحدها. بل استثمرت في الإنسان والمعرفة والثقافة والعلاقات العابرة للحدود.

◆ وهنا يبرز سؤال مصري مهم: أين نحن من كل ذلك؟

◆ تملك مصر رصيداً هائلاً يمكن أن يجعلها إحدى القوى الكبرى في مجال الدبلوماسية الشعبية. فلدينا تاريخ ثقافي عريق. وجامعات عريقة. وجاليات واسعة الانتشار. ومثقفون وفنانون وأكاديميون وشخصيات عامة تحظى باحترام في دوائر مختلفة حول العالم. ولدينا أيضاً تجربة سياسية وفكرية غنية يمكن أن تشكل أساساً لحوار جاد مع الآخرين.

◆ لكن هذا الرصيد يحتاج إلى رؤية. يحتاج إلى مؤسسات تدعمه. يحتاج إلى مساحة من الحرية تسمح له بالحركة. ويحتاج قبل ذلك كله إلى قناعة بأن قوة الدولة لا تُقاس فقط بما تملكه من أدوات رسمية، بل أيضاً بما تتيحه لمجتمعها من فرص للتفاعل والإبداع والحضور.

◆ ومن هنا فإن مصر الممكنة لا ترى في الدبلوماسية الشعبية ترفاً أو نشاطاً جانبياً، بل تعتبرها جزءاً من مشروع الدولة الحديثة. فالدولة التي تثق في نفسها لا تخشى المجتمع، بل تستفيد من طاقاته. والدولة التي تدرك قيمة قوتها الناعمة لا تحصر نفسها في القنوات التقليدية وحدها.

◆ بل إن كثيراً من الملفات التي ناقشناها في الحلقات السابقة والحالية ترتبط مباشرة بهذا المفهوم. فملف الهجرة يحتاج إلى جسور إنسانية وثقافية. وملف الطاقة يحتاج إلى شراكات أكاديمية وبحثية. والعلاقة مع أوروبا تحتاج إلى حوار يتجاوز الحكومات إلى المجتمعات. وحتى فكرة «المصير المشترك» نفسها لا يمكن أن تنجح إذا بقيت حبيسة النخب السياسية أو المكاتب الدبلوماسية.

◆ ولهذا فإن أحد أهم الدروس التي تعلمتها عبر سنوات العمل العام هو أن العلاقات التي تُبنى على المعرفة والاحترام والثقة تدوم أكثر من العلاقات التي تُبنى على المصالح المؤقتة وحدها. فالمصالح قد تتغير، أما الثقة فتظل أصعب في البناء وأطول في البقاء.

◆ وفي عالم يتجه بسرعة نحو مزيد من الترابط، تصبح الدبلوماسية الشعبية أحد أهم الاستثمارات التي يمكن لأي دولة أن تقوم بها. فهي استثمار في الإنسان، وفي الصورة، وفي المعرفة، وفي المستقبل.

◆ وربما لهذا السبب لا أرى في مبادرات الحوار والتواصل والتعاون العابر للحدود ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية. لأن الدول التي تتحدث إلى العالم عبر صوت واحد فقط، تخسر كثيراً من قدرتها على التأثير. أما الدول التي تسمح لمجتمعها بأن يكون شريكاً في الحضور الدولي، فإنها تضاعف قوتها وتوسع مجال حركتها.

◆ وهكذا تصبح الدبلوماسية الشعبية أكثر من مجرد نشاط موازٍ للدبلوماسية الرسمية.

تصبح جناحها الثاني.

وتصبح إحدى الأدوات التي تسمح للدول بأن تكون أكثر حضوراً وتأثيراً وإنسانية.

◆ ومصر التي نريدها في ٢٠٣٠ ليست دولة تنغلق على نفسها، ولا دولة تذوب في الآخرين.

إنها دولة تعرف كيف تحاور العالم...

وكيف تجعل العالم أكثر استعداداً للإصغاء إليها.

...مصر الممكنة 2030 (37)...

[مصر ومحيطها الإقليمي... (6 من 10)]
✳شرق المتوسط..
الطاقة والصراع والمستقبل✳

◆ قبل سنوات قليلة، لم يكن اسم شرق المتوسط يتردد كثيراً في نشرات الأخبار أو تقارير مراكز الدراسات الدولية إلا في نطاقات محدودة. أما اليوم فقد أصبح أحد أكثر المصطلحات حضوراً في النقاشات الاستراتيجية العالمية. وحين كنت أتابع خلال الأشهر الأخيرة عدداً من الحوارات السياسية في باريس وبروكسل حول مستقبل المنطقة، بدا واضحاً أن شرق المتوسط لم يعد مجرد امتداد جغرافي للبحر الأبيض المتوسط، بل تحول إلى واحدة من أكثر المناطق حساسية في خرائط الطاقة والأمن والسياسة الدولية.

◆ وخلال تلك النقاشات كان السؤال المطروح غالباً: من يملك الغاز؟ ومن يسيطر على خطوط النقل؟ ومن سيصبح مركز الطاقة القادم؟ أما السؤال الذي ظل يشغلني فكان مختلفاً: كيف يمكن لمصر أن تتجنب الوقوع في صراعات شرق المتوسط، وأن تتحول بدلاً من ذلك إلى أحد أكبر المستفيدين من فرصه؟

◆ فالتاريخ يعلمنا أن المناطق التي تكتشف فيها الثروات الكبرى لا تتحول دائماً إلى مناطق ازدهار. وأحياناً كثيرة تتحول إلى ساحات

تنافس وصراع وتوتر. والفرق لا تصنعه الموارد نفسها، بل السياسات التي تديرها.

◆ شرق المتوسط يقدم مثالاً واضحاً على ذلك. فمنذ اكتشافات الغاز الكبرى في العقود الأخيرة، دخلت المنطقة مرحلة جديدة تماماً. دول كانت تنظر إلى البحر بوصفه حدوداً بحرية بدأت تنظر إليه بوصفه مخزوناً للطاقة. وتحولت المياه التي كانت مجالاً للتجارة والملاحة إلى مساحة تتقاطع فيها المصالح الاقتصادية مع الحسابات الأمنية والسياسية.

◆ ولم يكن غريباً أن تظهر خلافات حادة حول ترسيم الحدود البحرية ومناطق الامتياز وحقوق الاستكشاف. كما لم يكن غريباً أن تتداخل المصالح الإقليمية والدولية في هذه المنطقة الصغيرة نسبياً جغرافياً، الكبيرة جداً استراتيجياً.

◆ مصر دخلت هذه المرحلة وهي تمتلك مجموعة من المزايا المهمة. فإلى جانب موقعها الجغرافي، تمتلك بنية تحتية متقدمة نسبياً في مجال الطاقة، ومحطات إسالة، وخبرة فنية متراكمة، وعلاقات واسعة مع أطراف متعددة في المنطقة. ولهذا استطاعت خلال السنوات الماضية أن تتحول إلى أحد اللاعبين الأساسيين في معادلة الطاقة بشرق المتوسط.

◆ غير أن أهمية شرق المتوسط بالنسبة لمصر لا ينبغي أن تُختزل في الغاز وحده. فالنظرة الأوسع تكشف أن القضية أكبر بكثير من مجرد حقول أو أنابيب أو اتفاقيات تجارية. إنها تتعلق بموقع مصر في واحدة من أهم المناطق التي يعاد تشكيلها اقتصادياً وسياسياً خلال العقود القادمة.

◆ ولعل أحد الأخطاء الشائعة في قراءة المشهد أن البعض يتعامل مع الطاقة وكأنها الملف الوحيد الذي يحدد مستقبل المنطقة. بينما الحقيقة أن الطاقة أصبحت مدخلاً لسلسلة واسعة من التحولات الاقتصادية والجيوسياسية. فحيث توجد الطاقة توجد الاستثمارات. وحيث توجد الاستثمارات تنشأ مشروعات البنية الأساسية. وحيث تنشأ هذه المشروعات تتغير موازين النفوذ والعلاقات الإقليمية.

◆ ولهذا فإن الرؤية المصرية المطلوبة يجب أن تكون أوسع من مجرد إدارة ملف الغاز. يجب أن تكون رؤية متكاملة لشرق المتوسط باعتباره مجالاً للتعاون الاقتصادي والعلمي والتكنولوجي والبيئي أيضاً.

◆ فالعالم يتحرك بسرعة نحو الطاقة النظيفة. وقد يأتي وقت تصبح فيه قيمة بعض البنى التقليدية أقل مما هي عليه اليوم. أما ما سيبقى مهماً فهو القدرة على تحويل الثروة الطبيعية إلى معرفة وصناعة وتكنولوجيا ومراكز بحث وقدرات بشرية قادرة على المنافسة.

◆ ومن هنا تبدو العلاقة بين شرق المتوسط والطاقة الخضراء وثيقة للغاية. فالمستقبل لا يقتصر على الغاز وحده، بل يشمل الهيدروجين الأخضر والربط الكهربائي والطاقة المتجددة والبنية التحتية الذكية. ومصر تمتلك فرصة حقيقية لتكون في قلب هذه التحولات إذا أحسنت التخطيط لها.

◆ لكن الفرص الكبرى لا تأتي بلا مخاطر.

◆ فشرق المتوسط شهد خلال السنوات الماضية توترات متعددة ارتبطت بترسيم الحدود البحرية وبالصراعات الإقليمية وبالتنافس الدولي. كما أن استمرار الأزمات المفتوحة في عدد من دول المنطقة يجعل من الصعب فصل الاقتصاد عن السياسة أو الطاقة عن الأمن.

◆ ولهذا فإن أحد أهم التحديات أمام مصر يتمثل في الحفاظ على التوازن. توازن يسمح لها بحماية مصالحها الوطنية دون الانجرار إلى استقطابات حادة. ويمنحها القدرة على بناء شراكات متعددة دون الدخول في محاور مغلقة. فالقوة الحقيقية للدولة لا تظهر فقط في قدرتها على خوض الصراعات، بل أيضاً في قدرتها على تجنب الصراعات غير الضرورية.

◆ ومن هنا تبرز أهمية الدبلوماسية مرة أخرى. فملفات الطاقة لم تعد ملفات فنية بحتة. إنها ملفات سياسية واقتصادية وأمنية في الوقت نفسه. وأي نجاح طويل الأمد في هذا المجال يحتاج إلى مزيج من الكفاءة الفنية والرؤية السياسية والقدرة على بناء الثقة مع الأطراف المختلفة.

◆ وقد أثبتت السنوات الأخيرة أن الدول التي نجحت في إدارة مواردها الطبيعية هي تلك التي ربطت هذه الموارد بمشروع تنموي أوسع. أما الدول التي اكتفت بتصدير المواد الخام أو التعامل مع الثروة بوصفها غاية في ذاتها فقد وجدت نفسها بعد سنوات أمام فرص ضائعة أكثر مما وجدت أمام نجاحات مستدامة.

◆ ولهذا فإن السؤال الذي يجب أن يطرح في مصر ليس: كم نملك من الغاز؟

بل: ماذا سنفعل بما نملكه؟

◆ هل سنحول الطاقة إلى قاعدة لصناعة وطنية أكثر تطوراً؟

هل سنستخدم العائدات في تطوير التعليم والبحث العلمي؟

هل سنبني اقتصاداً أكثر تنوعاً وقدرة على المنافسة؟

هل سنحول موقعنا إلى مركز إقليمي للمعرفة والخدمات والطاقة؟

◆ هذه الأسئلة أكثر أهمية من حجم الاحتياطات نفسها. لأن الثروة الحقيقية ليست ما يخرج من باطن الأرض، بل ما تستطيع المجتمعات أن تبنيه فوق الأرض.

◆ وفي هذا السياق تكتسب مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» بعداً إضافياً. فالمبادرة تنطلق من فكرة بسيطة وعميقة في الوقت نفسه: أن مشكلات المنطقة لا يمكن حلها بعقلية الصراع الدائم، وأن المصالح المشتركة أصبحت أكبر من أن تتجاهلها الدول والشعوب.

◆ الطاقة مثال واضح على ذلك. فالكهرباء لا تعترف بالحدود السياسية. وخطوط النقل والربط تحتاج إلى التعاون. والاستثمارات تحتاج إلى الاستقرار. والتكنولوجيا تحتاج إلى الشراكات. ولهذا فإن مستقبل شرق المتوسط لن يتحدد فقط بما تملكه الدول من موارد، بل بقدرتها على بناء أطر تعاون تحقق المصالح المتبادلة.

◆ ولعل الدرس الأهم الذي تقدمه التجربة الأوروبية نفسها هو أن التعاون الاقتصادي كان في كثير من الأحيان مدخلاً لتخفيف الصراعات السياسية. ولم تبدأ أوروبا الحديثة باتحاد سياسي كامل، بل بدأت بمصالح اقتصادية متشابكة جعلت الحرب أقل جدوى وأكثر كلفة.

◆ صحيح أن ظروف شرق المتوسط مختلفة، لكن الفكرة الأساسية تبقى صالحة: المصالح المشتركة قادرة أحياناً على فتح الأبواب التي تعجز السياسة التقليدية عن فتحها.

◆ ولهذا فإن مصر الممكنة لا تنظر إلى شرق المتوسط بوصفه ساحة تنافس فقط، بل بوصفه مجالاً لبناء فرص جديدة. فرص في الطاقة، وفي التكنولوجيا، وفي التجارة، وفي النقل، وفي الاقتصاد الأزرق، وفي التعاون العلمي والثقافي.

◆ فالموقع الذي منحته الجغرافيا لمصر لا ينبغي أن يتحول إلى عبء سياسي أو مصدر قلق دائم. بل يجب أن يتحول إلى رصيد استراتيجي يفتح آفاقاً جديدة للنمو والدور والتأثير.

◆ وربما تكون هذه هي القضية كلها.

فشرق المتوسط ليس مجرد ملف للطاقة.

وليس مجرد ساحة للصراع.

وليس مجرد مساحة بحرية تحمل ثروات طبيعية.

إنه اختبار جديد لقدرة مصر على تحويل الجغرافيا إلى سياسة، والسياسة إلى تنمية، والتنمية إلى مستقبل.

◆ والمستقبل في النهاية لا تصنعه الثروات وحدها.

بل تصنعه الرؤية التي تعرف كيف تستخدم هذه الثروات.

وحين تمتلك الأمم هذه الرؤية...

تتحول البحار من حدود تفصلها عن العالم...

إلى جسور تعيدها إليه.

مصر الممكنة 2030 (38)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (7 من 10)[
✸الدبلوماسية الشعبية...
الجناح الثاني للسياسة الخارجية✸

◆ لم تعد السياسة الخارجية في عالم اليوم حكرًا على وزارات الخارجية وحدها، ولا شأنًا مغلقًا بين السفراء والبيانات الرسمية وغرف الاجتماعات المحصنة. فقد تغير العالم، واتسعت ساحات التأثير، وصارت الدول التي تفهم عصرها تدرك أن صورتها في الخارج لا تصنعها الحكومات وحدها، بل تصنعها أيضًا الجامعات والأحزاب والنقابات والبرلمانيون السابقون والمثقفون والإعلاميون ومراكز الفكر والجاليات الوطنية في المنافي والمهاجر.

◆ ومن هنا تبرز أهمية الدبلوماسية الشعبية بوصفها الجناح الثاني للسياسة الخارجية، لا بديلًا عنها ولا خصمًا لها، بل امتدادًا ناعمًا وذكيًا لقدرة الدولة والمجتمع على شرح قضاياهما، وبناء صداقات جديدة، وتخفيف سوء الفهم، وفتح نوافذ لا تستطيع الدبلوماسية الرسمية دائمًا أن تطرقها.

◆ مصر الممكنة تحتاج إلى هذا الجناح الغائب. تحتاج إلى سياسة خارجية لا تتحدث فقط باسم الدولة، بل تسمح للمجتمع المصري كله أن يكون حاضرًا في العالم. فالدولة التي تحتكر الكلام

تضعف صوتها، أما الدولة التي تحسن تنظيم تعدد الأصوات داخل إطار وطني رشيد فإنها تكسب مساحة أوسع من التأثير والاحترام.

◆ وخبرتنا السياسية والحزبية والبرلمانية علمتنا أن كثيرًا من الأبواب التي تبدو مغلقة رسميًا يمكن أن تفتحها الحوارات غير الرسمية، وأن كثيرًا من الصور الظالمة أو الناقصة عن بلد ما يمكن أن تعاد صياغتها عبر لقاء صادق، أو مبادرة فكرية، أو مؤتمر مدني، أو جسر ثقافي طويل النفس.

◆ ليست الدبلوماسية الشعبية ترفًا سياسيًا. إنها ضرورة في عالم تتنافس فيه الدول على العقول قبل الأسواق، وعلى الصورة قبل المواقف، وعلى الثقة قبل الاتفاقيات. وهي في الحالة المصرية ليست رفاهية إضافية، بل حاجة وطنية لإعادة بناء حضور مصر في محيطها العربي والأفريقي والمتوسطي والدولي.

◆ فمصر التي تملك واحدة من أوسع الجاليات في الخارج، وتملك تاريخًا ثقافيًا وسياسيًا عميقًا، وتملك خبرات حزبية وبرلمانية ونقابية وفكرية واسعة، لا يجوز أن تترك هذه الثروة البشرية مبعثرة، ولا أن تتعامل معها كأفراد معزولين لا كرصيد وطني يمكن أن يضيف إلى الدولة لا أن ينتقص منها.

◆ وقد أثبتت التجارب الدولية أن الدول الذكية لا تخاف من دبلوماسية المجتمع، بل تنظمها وتستفيد منها. فالأحزاب في أوروبا تتحاور عبر الحدود، والبرلمانيون السابقون يشاركون في بناء المبادرات، ومراكز الفكر تقترح مسارات للسياسات العامة، والجامعات تصنع جسورًا معرفية لا تستطيع الحكومات وحدها أن تبنيها.

◆ أما في مصر، فقد غلبت لسنوات طويلة نظرة ضيقة ترى في كل مبادرة مستقلة شبهة، وفي كل حوار غير رسمي خطرًا، وفي كل

صوت خارج الجهاز الرسمي تهديدًا. وهذه النظرة أضرت بمصر أكثر مما حمتها، لأنها اختزلت الوطن في السلطة، واختزلت السياسة الخارجية في البيانات، واختزلت المجتمع في جمهور صامت ينتظر ما يقال له.

◆ مصر الممكنة يجب أن تتجاوز هذا الخوف القديم. فالوطن أكبر من الحكومة، والدولة أوسع من النظام، والمصلحة الوطنية لا يحرسها صوت واحد مهما علا، بل تحرسها شبكة واسعة من الأصوات الوطنية المتنوعة التي تختلف في الرأي لكنها لا تختلف على قيمة مصر ومكانتها ومستقبلها.

◆ وفي هذا السياق تأتي أهمية المبادرات المدنية والفكرية العابرة للحدود، لا بوصفها منافسًا للدبلوماسية الرسمية، بل بوصفها مساحة تمهيدية للحوار، ومختبرًا للأفكار، وجسرًا بين المجتمعات. فكثير من التحولات الكبرى في التاريخ بدأت في قاعات غير رسمية، ثم وجدت طريقها لاحقًا إلى المؤسسات الرسمية.

◆ من هنا يمكن فهم قيمة مبادرة «المصير المشترك ٢٠٣٥» باعتبارها نموذجًا للدبلوماسية الشعبية التي لا تسعى إلى خطف دور الدولة، بل إلى توسيع أفق الحوار حول مستقبل المنطقة. فهي لا تبدأ من سؤال من يحكم، بل من سؤال أعمق: كيف يمكن لشعوب هذه المنطقة أن تعيش معًا، وتتعاون معًا، وتنجو معًا من أزمات لم تعد تعترف بالحدود؟

◆ إن مصر الممكنة تحتاج إلى مجلس وطني للدبلوماسية الشعبية يضم شخصيات سياسية وفكرية وبرلمانية وأكاديمية ونقابية وشبابية، يعمل بالتنسيق لا بالوصاية، وبالاستقلال الوطني لا

بالتبعية، ويضع خريطة سنوية للحوار مع العالم العربي وأفريقيا وأوروبا والولايات المتحدة وآسيا.

◆ وتحتاج كذلك إلى تمكين الجاليات المصرية في الخارج من أداء دورها الوطني بصورة أرقى. فالمصري المقيم في باريس أو برلين أو لندن أو واشنطن ليس مجرد مغترب يرسل تحويلات مالية، بل سفير اجتماعي وثقافي وإنساني، يستطيع أن يشرح بلده، وينقل خبرته، ويدافع عن مصالح مواطنيه، ويبني علاقات لا تقدر بثمن.

◆ كما تحتاج مصر إلى ربط الجامعات المصرية بشبكات بحث دولية، وربط الأحزاب المصرية بنظيراتها في العالم، وربط النقابات المهنية بمؤسساتها العالمية، وفتح المجال أمام المثقفين والفنانين والإعلاميين ليكونوا جزءًا من معركة الصورة والوعي والتأثير.

◆ فالقوة الناعمة لا تعود بالحنين وحده. لا يكفي أن نقول إن مصر كانت تقود وتؤثر وتلهم. السؤال الحقيقي: ماذا نفعل اليوم كي تستعيد مصر هذه القدرة؟ وكيف ننتقل من البكاء على زمن مضى إلى صناعة زمن جديد؟

◆ الدبلوماسية الشعبية هي أحد مفاتيح هذا الزمن الجديد. فهي لا تحتاج إلى جيوش ولا ميزانيات ضخمة، بل تحتاج إلى رؤية وثقة وانفتاح وإيمان بأن المجتمع ليس عبئًا على الدولة، بل أحد مصادر قوتها.

◆ مصر الممكنة لا تخاف من أصوات أبنائها في الخارج، ولا ترتبك من مبادراتهم، ولا تتعامل مع اختلافهم السياسي كجريمة. بل ترى في كل مصري حر قادر على الحوار جسراً إضافيًا بين الوطن والعالم.

◆ وهكذا تصبح الجغرافيا السياسية لمصر أوسع من حدودها. تمتد عبر مواطنيها، وعبر ثقافتها، وعبر تاريخها، وعبر قدرتها على الحديث مع الآخرين لا من فوقهم ولا من تحتهم، بل من موقع الندّية والثقة والاحترام.

◆ ففي العالم الجديد، لا يكفي أن تملك الدولة سفارات. عليها أن تملك قصة مقنعة. ولا يكفي أن تصدر بيانات. عليها أن تبني جسورًا. ولا يكفي أن تطلب الاحترام. عليها أن تصنع أسباب الاحترام.

◆ وحين تستعيد مصر هذا المعنى، لن تكون الدبلوماسية الشعبية هامشًا على دفتر السياسة الخارجية، بل فصلًا أساسيًا في كتاب الدور المصري الجديد.

◆ فالأمم لا تعود إلى العالم بخطاب رسمي وحده.

بل تعود حين يتكلم شعبها بثقة.

وحين تتحول مواهب أبنائها إلى جسور.

وحين يصبح الوطن فكرة قادرة على الإقناع...

لا مجرد حدود تنتظر الاعتراف.



...مصر الممكنة 2030(39)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (8 من 10)[
✳ الهجرة والمتوسط..
من إدارة الحدود إلى صناعة الفرص ✳

◆ ليست الهجرة قاربًا صغيرًا يمضي في ليل البحر هربًا من الفقر فقط. إنها في جوهرها رسالة موجعة من عالم فقد توازنه، ومن جنوب يبحث عن الحياة، ومن شباب لم يجدوا في أوطانهم ما يكفي من الأمل، فذهبوا يفتشون عنه في الضفة الأخرى ولو على حافة الموت.

◆ ولهذا فإن التعامل مع الهجرة بوصفها ملفًا أمنيًا فقط هو قراءة ناقصة لأزمة إنسانية واقتصادية وسياسية عميقة. فالقوارب التي تصل إلى شواطئ أوروبا لا تبدأ رحلتها من البحر، بل تبدأ من قرى فقيرة، ومدن مهمشة، ومدارس عاجزة، وأسواق عمل مغلقة، ودول لم تستطع أن تمنح أبناءها إحساسًا عادلًا بالمستقبل.

◆ مصر، بحكم موقعها وتكوينها السكاني وصلاتها العربية والأفريقية والمتوسطية، تقف في قلب هذا الملف. فهي دولة عبور، ودولة مقصد، ودولة مصدر للهجرة في الوقت نفسه. وهذه الوضعية المركبة تجعل من الهجرة قضية أمن قومي بالمعنى الإنساني والتنموي، لا بالمعنى الشرطي وحده.

◆ لقد أخطأت أوروبا طويلًا حين ظنت أن تشديد الحدود وحده يكفي. وأخطأنا نحن أيضًا حين تعاملنا مع الهجرة أحيانًا كأزمة تخص الآخرين. والحقيقة أن البحر المتوسط لم يعد مجرد فاصل جغرافي بين جنوب وشمال، بل صار مرآة كاشفة لاختلالات التنمية والفرص والعدالة بين الضفتين.

◆ لا يمكن أن نطالب شابًا بالبقاء في وطن لا يمنحه عملًا، ولا تعليمًا جيدًا، ولا أفقًا، ولا كرامة. ولا يمكن أن نغلق البحر في وجه من أغلق الفقر أبواب البر في وجهه. فالهجرة لا تُهزم بالمطاردة، بل تُعالج حين يصبح البقاء اختيارًا معقولًا لا عقوبة مفروضة.

◆ مصر الممكنة يجب أن تقدم مقاربة مختلفة. لا مقاربة تنكر حق الدولة في تنظيم حدودها، ولا مقاربة تبرر الفوضى والتهريب والمخاطرة بأرواح البشر، بل مقاربة أعمق ترى أن الحل يبدأ من التنمية، والتعليم، والتدريب، وربط الإنسان بسوق عمل حقيقية داخل بلده وخارجه.

◆ فالهجرة المنظمة يمكن أن تكون فرصة لا أزمة. والعمالة المصرية المؤهلة يمكن أن تصبح جسرًا اقتصاديًا وإنسانيًا بين مصر وأوروبا. لكن هذا يتطلب أن ننتقل من العشوائية إلى التخطيط، ومن تصدير العمالة غير المدربة إلى بناء منظومة وطنية للتأهيل المهني واللغوي والقانوني.

◆ تحتاج مصر إلى استراتيجية وطنية للهجرة والعمل الدولي، لا تترك الشباب فريسة للسماسرة، ولا تترك الأسواق الأوروبية تبحث عن العمالة بعيدًا عن مصر، ولا تترك الدولة تتعامل مع الملف كرد فعل موسمي عند كل أزمة.

◆ ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تبدأ من إنشاء مراكز تدريب معتمدة بالشراكة مع الدول الأوروبية في مجالات تحتاجها أسواق العمل: الرعاية الصحية، التمريض، التكنولوجيا، البناء المتقدم، الزراعة الحديثة، الطاقة المتجددة، الخدمات اللوجستية، ورعاية كبار السن. فالهجرة المنظمة ليست تهريبًا مغلفًا بالقانون، بل عقد شراكة إنسانية واقتصادية يحفظ كرامة العامل ومصلحة الدولة المستقبلة والدولة المرسلة.

◆ كما يجب أن تنظر مصر إلى المهاجرين واللاجئين على أرضها بمنطق إنساني وقانوني منظم. فوجود ملايين من العرب والأفارقة في مصر ليس عبئًا فقط، بل يمكن أن يكون جزءًا من اقتصاد منظم إذا وُضعت السياسات الصحيحة للتعليم والعمل والإقامة والخدمات، بعيدًا عن العشوائية والاستغلال وخطابات الكراهية.

◆ ولا يمكن لمصر الممكنة أن تتحدث عن دور إقليمي وهي تغلق قلبها أمام ضحايا الحروب في جوارها. فالكرامة الإنسانية لا تتجزأ، والدولة القوية ليست التي تقسو على الضعفاء، بل التي تنظم الرحمة بقانون، وتحمي المجتمع دون أن تفقد إنسانيتها.

◆ وفي المقابل، يجب أن تتحمل أوروبا نصيبها من المسؤولية. فلا يجوز أن تريد من دول الجنوب أن تتحول إلى حراس حدود فقط، دون شراكة تنموية حقيقية تعالج الأسباب التي تدفع الناس إلى الرحيل. فالاستقرار لا يشترى باتفاق أمني قصير، بل يبنى باستثمار طويل في الإنسان والمجتمعات.

◆ من هنا يجب أن تكون الهجرة أحد أعمدة الشراكة المتوسطية الجديدة. لا بوصفها ملفًا مزعجًا يجب التخلص منه، بل بوصفها

مجالًا لإعادة بناء العلاقة بين الشمال والجنوب على أسس أكثر عدلًا وواقعية.

◆ فالمتوسط الذي شهد في تاريخه انتقال التجارة والثقافة والأديان واللغات، لا يجوز أن يتحول في القرن الحادي والعشرين إلى مقبرة مفتوحة للفقراء. ولا يجوز أن تصبح حياة الإنسان أقل قيمة من حسابات الانتخابات، أو أقل أهمية من خوف عابر في نشرات الأخبار.

◆ إن مصر الممكنة تستطيع أن تلعب دورًا محوريًا في هذا الملف إذا امتلكت رؤية شاملة: حماية الحدود، مكافحة الاتجار بالبشر، تنظيم العمالة، تدريب الشباب، حماية اللاجئين، تفاوض أفضل مع أوروبا، واستثمار الجاليات المصرية في الخارج كقوة اقتصادية وثقافية.

◆ كما يجب إنشاء مرصد وطني للهجرة يجمع البيانات الدقيقة، ويتابع احتياجات الأسواق الخارجية، ويرصد أوضاع المصريين بالخارج، ويقترح سياسات دورية للحكومة والبرلمان. فلا سياسة ناجحة بلا معرفة، ولا إدارة رشيدة بلا أرقام، ولا حماية حقيقية للمواطنين بلا مؤسسات تتابع وتفهم وتتحرك.

◆ وفي هذا كله، يجب ألا ننسى أن الهجرة ليست أرقامًا في تقارير دولية. إنها وجوه وأمهات وبيوت معلقة بين انتظار وخوف. إنها شاب يودع قريته ولا يعرف هل سيعود، وأسرة تبيع ما تملك لتمول رحلة مجهولة، وطفل يولد في المنفى ولا يعرف أي وطن سيحمله في قلبه.

◆ لذلك فإن مصر الممكنة لا تتعامل مع الهجرة كملف بارد، بل كقضية إنسانية وتنموية كبرى. فكل شاب يهاجر مضطرًا هو

شهادة على فشل ما. وكل شاب يهاجر منظمًا ومؤهلًا ومحميًا هو فرصة نجاح للدولة وله وللمجتمع.

- الفارق بين المأساة والفرصة تصنعه السياسة العامة.

والفارق بين القارب الغارق والعقد العادل تصنعه الدولة الرشيدة.

والفارق بين الهروب والسفر تصنعه الكرامة.

- ولهذا فإن مستقبل المتوسط لن يتحدد فقط بعدد السفن التي تحرس حدوده، بل بعدد المدارس التي تفتح أبوابها، والمصانع التي توفر عملًا، والاتفاقيات التي تحمي الإنسان، والسياسات التي تجعل البقاء في الوطن ممكنًا، والرحيل منه اختيارًا لا نجاة أخيرة.

- وحين يصبح الإنسان هو مركز السياسة، لا هامشها، يمكن للبحر أن يستعيد معناه القديم.

لا بحرًا يبتلع الخائفين.

ولا حدودًا تفصل اليائسين.

بل طريقًا مفتوحًا بين كرامتين...

كرامة البقاء...

وكرامة الرحيل الآمن حين يكون الرحيل اختيارًا.



...مصر الممكنة 2030(40)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (9 من 10)[
✳ المصير المشترك 2035...
رؤية جديدة لعلاقة العرب وأوروبا ✳

◆ لم تعد الجغرافيا وحدها هي التي تصنع المصير، لكنها لا تزال تذكرنا كل يوم بأننا لا نعيش في جزر معزولة. فالعرب وأوروبا لا يجمعهم البحر المتوسط فقط، بل تجمعهم أزمات متداخلة، ومخاطر مشتركة، وفرص لم تعد تحتمل التأجيل.

◆ من هذه الحقيقة ولدت فكرة «المصير المشترك ٢٠٣٥». لم تولد من رغبة في إنشاء عنوان جديد يضاف إلى عناوين كثيرة، ولا من محاولة لصناعة منصة احتفالية عابرة، بل من إدراك عميق أن العلاقات العربية الأوروبية تحتاج إلى خيال سياسي جديد، وإلى لغة مختلفة، وإلى شراكة لا تبدأ من الخوف ولا تنتهي عند المصالح الضيقة.

◆ فقد جربت المنطقة طويلًا لغة الأزمات. أزمة الهجرة، أزمة الطاقة، أزمة الإرهاب، أزمة الغذاء، أزمة المناخ، أزمة الحروب الأهلية، أزمة اللاجئين، أزمة الديمقراطية. وكلما تعاملنا مع كل أزمة منفصلة عن الأخرى ازداد المشهد ارتباكًا. والحقيقة أن هذه الأزمات

كلها خيوط في نسيج واحد، وأن معالجتها تحتاج إلى رؤية شاملة لا إلى مسكنات متفرقة.

◆ المصير المشترك لا يعني ذوبان الهويات، ولا إلغاء الخصوصيات، ولا التبعية لأي طرف. بل يعني الاعتراف بأن ما يحدث في الجنوب يؤثر في الشمال، وما يحدث في الشمال ينعكس على الجنوب، وأن الأمن لم يعد قابلًا للتجزئة، والتنمية لم تعد شأنًا محليًا، والمناخ لا يفرق بين دولة غنية ودولة فقيرة.

◆ ومن هنا فإن المبادرة تطرح سؤالًا بسيطًا لكنه عميق: هل يمكن تحويل المتوسط من منطقة قلق دائم إلى مساحة تعاون طويل الأمد؟ وهل يمكن أن تنتقل العلاقات العربية الأوروبية من إدارة الأزمات إلى صناعة الفرص؟

◆ هذا السؤال يخص مصر مباشرة. فمصر ليست دولة هامشية في هذه المعادلة، بل هي إحدى ركائزها الأساسية. بحكم موقعها، وسكانها، وتاريخها، ودورها العربي والأفريقي، وقدرتها الكامنة على أن تكون جسرًا بين ضفتين لا تزالان تحتاجان إلى بعضهما أكثر مما تعترفان أحيانًا.

◆ ولا يمكن لمصر الممكنة أن تنظر إلى هذه المبادرة باعتبارها نشاطًا سياسيًا خارجيًا فقط. فهي في جوهرها جزء من رؤية أوسع لمكانة مصر في العالم. مصر التي لا تكتفي برد الفعل، بل تقترح. ولا تنتظر أن يرسم الآخرون خرائط المستقبل، بل تشارك في رسمها.

◆ لقد أثبتت السنوات الأخيرة أن المنطقة العربية لا تستطيع أن تعيش خارج أوروبا، وأن أوروبا لا تستطيع أن تنجو من ارتدادات أزمات الجنوب. فالحروب في السودان وسوريا وليبيا وغزة لا تبقى داخل خرائطها. والفقر والبطالة والتغير المناخي لا تقف عند نقاط

التفتيش. وانهيار الدول لا ينتج مأساة محلية فقط، بل يفتح موجات واسعة من اللجوء والتطرف والجريمة العابرة للحدود.

◆ في المقابل، فإن التنمية إذا نجحت، والتعليم إذا تقدم، والطاقة إذا نظمت، والهجرة إذا أُديرت بعدالة، يمكن أن تتحول كلها إلى جسور استقرار ومصالح مشتركة. وهنا تكمن الفكرة الأساسية: المصير المشترك ليس قدرًا مخيفًا، بل مشروعًا يمكن بناؤه بوعي وإرادة.

◆ تحتاج المبادرة إلى خمسة أعمدة واضحة. أولها حوار سياسي دائم لا يقتصر على الحكومات، بل يضم الأحزاب والبرلمانيين السابقين ومراكز الفكر والمجتمع المدني والشباب. وثانيها شراكة تنموية حقيقية تعالج أسباب الهجرة والفقر لا مظاهرهما فقط. وثالثها تعاون في الطاقة والمناخ والغذاء والمياه. ورابعها مساحة ثقافية وتعليمية تعيد بناء الثقة بين الشعوب. وخامسها آلية متابعة لا تترك المبادرة تتحول إلى بيان جميل ينتهي أثره بانتهاء المؤتمر.

◆ وفي قلب هذه الأعمدة يجب أن يكون الإنسان. فكل شراكة لا ترى الإنسان تتحول إلى صفقة. وكل حوار لا يسمع الضحايا يتحول إلى مجاملة. وكل مبادرة لا تلمس حياة الناس تبقى معلقة في هواء النخب.

◆ لذلك فإن «المصير المشترك ٢٠٣٥» يجب أن تفتح أبوابها للشباب قبل الشيوخ، وللنساء قبل البروتوكولات، وللجامعات قبل الفنادق، وللمدن قبل العواصم وحدها. فالمستقبل لا يصنعه من يملكون الذاكرة فقط، بل من يملكون القدرة على الحلم والعمل.

◆ كما يجب أن تكون الديمقراطية وحقوق الإنسان جزءًا من هذا الحوار، لا شرطًا استعلائيًا من طرف على طرف، ولا ذريعة للهروب

من الشراكة. فالشعوب التي تُحرم من المشاركة لا تصنع استقرارًا حقيقيًا، والدول التي تخاف من مجتمعاتها لا تستطيع أن تكون شريكًا واثقًا في عالم يتغير.

◆ والاستقرار الذي يقوم على الصمت ليس استقرارًا. إنه انتظار طويل للانفجار. أما الاستقرار الحقيقي فيقوم على العدالة، وسيادة القانون، والتنمية، والمشاركة، واحترام الإنسان. وهذه ليست شعارات رومانسية، بل شروط عملية لبقاء الدول وقدرتها على مواجهة الأزمات.

◆ ويمكن للمبادرة أن تنشئ منتدى سنويًا للحوار العربي الأوروبي، ومرصدًا مشتركًا للأزمات والتحولات، وبرنامجًا شبابيًا متوسطياً، وشبكة للمدن الساحلية، ومنصة لتمويل المشروعات الصغيرة العابرة للضفتين، ومسارًا خاصًا للثقافة والإعلام والتعليم.

◆ ولا ينبغي أن نخجل من القول إن العالم العربي يحتاج إلى أوروبا كما تحتاج أوروبا إلى العالم العربي. نحتاج إلى المعرفة والتكنولوجيا والاستثمار، وتحتاج أوروبا إلى الاستقرار والطاقة والأسواق والشراكات الإنسانية. غير أن الاحتياج المتبادل لا يجب أن يتحول إلى تبعية، بل إلى تفاوض عادل بين أطراف تعرف قيمتها ومصالحها.

◆ مصر الممكنة تستطيع أن تكون قلب هذه الرؤية إذا تحررت من ضيق اللحظة، وإذا استعادت ثقتها في نفسها، وإذا أدركت أن الدور الإقليمي لا يصنع بالخطابات الكبيرة، بل بالمبادرات الجادة والمؤسسات القادرة والسياسات العاقلة.

◆ فالمتوسط ليس بحرًا للأزمات فقط. إنه ذاكرة الحضارات، وطريق التجارة القديم، ومساحة التفاعل الكبرى بين الشرق والغرب.

وإذا كان التاريخ قد جعله أحيانًا ساحة حروب، فإن المستقبل يمكن أن يجعله ساحة تعاون.

◆ المصير المشترك ٢٠٣٥ ليس حلمًا ناعمًا في عالم خشن. إنه محاولة لإدخال العقل إلى منطقة أرهقتها الانفعالات، وإدخال المستقبل إلى نقاشات سجنتها المرارات، وإدخال الإنسان إلى معادلات اختزلته طويلًا في رقم أو خطر أو عبء.

◆ وربما تكون قيمة هذه المبادرة أنها تقول ببساطة إن البديل عن الشراكة ليس الاستقلال، بل الفوضى. وأن البديل عن الحوار ليس الكرامة، بل سوء الفهم. وأن البديل عن المصير المشترك ليس مصائر منفصلة، بل أزمات مشتركة بلا إدارة مشتركة.

◆ وهكذا تبدو مصر الممكنة أمام فرصة جديدة: أن تكون لا مجرد طرف في حوار، بل صاحبة فكرة. لا مجرد جغرافيا بين الضفتين، بل عقلًا سياسيًا يقترح الطريق.

◆ فالأمم الكبرى لا تنتظر أن يدعوها الآخرون إلى المستقبل.

بل تذهب إليه ومعها رؤيتها.

وحين تمتلك الرؤية شجاعة المبادرة...

يصبح البحر المتوسط أقل ضيقًا بالخوف...

وأكثر اتساعًا للأمل.

...مصر الممكنة 2030 (41)...

]مصر ومحيطها الإقليمي... (10 من 10)[
✳مصر والجوار الكبير...
كيف تصنع الجغرافيا المستقبل؟✳

◆ ليست الجغرافيا قدرًا صامتًا على الخرائط. إنها في حياة الأمم امتحان دائم للوعي والإرادة. قد تتحول إلى عبء إذا أديرت بالخوف والارتباك، وقد تصبح رصيدًا هائلًا إذا أديرت بالعقل والثقة والرؤية.

◆ ومصر من أكثر دول العالم التي منحتها الجغرافيا معنى يتجاوز الحدود. فهي ليست دولة على نهر فقط، ولا دولة على بحر فقط، ولا دولة عربية فقط، ولا دولة أفريقية فقط، ولا دولة متوسطية فقط. إنها نقطة التقاء نادرة بين دوائر متعددة، وكل دائرة منها يمكن أن تكون مصدر قوة إذا وُضعت في مشروع وطني واضح.

◆ من السودان إلى ليبيا، ومن غزة إلى الخليج، ومن القرن الأفريقي إلى شرق المتوسط، ومن أوروبا إلى أفريقيا، تبدو مصر واقفة في قلب خرائط متحركة. وهذه المكانة لم تكن يومًا مجرد امتياز، بل كانت دائمًا مسؤولية ثقيلة. فالدول التي تقع في قلب العالم لا تملك رفاهية العزلة.

◆ وقد حاول هذا الباب من «مصر الممكنة ٢٠٣٠» أن يقرأ الجوار المصري لا بوصفه مجموعة ملفات منفصلة، بل بوصفه

مجالًا واحدًا تتقاطع فيه السياسة بالأمن، والتنمية بالهجرة، والطاقة بالمياه، والحدود بالإنسان، والمصالح بالقيم.

◆ فالسودان ليس خبرًا بعيدًا في الجنوب، بل عمق تاريخي وإنساني وأمني لمصر. وليبيا ليست حدودًا غربية فقط، بل مرآة لخطورة انهيار الدولة في الجوار. وغزة ليست مأساة فلسطينية وحدها، بل جرح مفتوح في ضمير المنطقة، واختبار دائم لمعنى الأمن والعدالة. والبحر الأحمر ليس ممرًا مائيًا فقط، بل شريان حياة للتجارة والطاقة والأمن القومي. وشرق المتوسط ليس ملف غاز وحده، بل مساحة تنافس وتعاون وصراع ومستقبل.

◆ لذلك فإن مصر الممكنة تحتاج إلى إعادة تعريف الأمن القومي. فالأمن لم يعد يعني الحدود العسكرية وحدها، بل يعني الماء والغذاء والطاقة والتعليم والصحة والاقتصاد والعدالة والصورة الدولية والقدرة على بناء التحالفات. الدولة التي تملك السلاح ولا تملك الرؤية تظل قلقة، أما الدولة التي تجمع القوة إلى الحكمة فتصبح أكثر قدرة على حماية نفسها ومحيطها.

◆ ولعل الخطأ الأكبر في إدارة الجوار هو التعامل معه بعقلية رد الفعل. ننتظر الأزمة حتى تنفجر، ثم نبحث عن سياسة. ننتظر الحرب حتى تشتعل، ثم نبحث عن وساطة. ننتظر تدفق اللاجئين، ثم نبحث عن حلول. بينما الدولة الرشيدة لا تنتظر الحرائق كي تشتري الماء.

◆ مصر الممكنة يجب أن تنتقل من سياسة الإطفاء إلى سياسة البناء. من إدارة الأزمات إلى منعها. من الانفعال بالخرائط إلى صناعة موقع فاعل داخلها. وهذا يتطلب مؤسسات تفكر، وبرلمانًا

يناقش، وإعلامًا يفهم، ومراكز بحث تقترح، وأحزابًا تشارك، ومجتمعًا يعرف أن السياسة الخارجية ليست شأنًا بعيدًا عن حياته اليومية.

◆ فكل اضطراب في الجوار يدفع المواطن المصري ثمنه بشكل أو بآخر. في الأسعار، وفي الأمن، وفي فرص العمل، وفي الطاقة، وفي السياحة، وفي صورة البلد. لذلك فإن السياسة الخارجية ليست ترفًا للنخب، بل خبز يومي مؤجل يظهر أثره حين تغيب الرؤية.

◆ ومن هنا يجب أن تكون لمصر استراتيجية إقليمية معلنة حتى عام ٢٠٣٠، تحدد أولوياتها في كل دائرة من دوائرها: دائرة وادي النيل، دائرة البحر الأحمر، دائرة المشرق العربي، دائرة الخليج، دائرة شمال أفريقيا، دائرة المتوسط، والدائرة الأفريقية الأوسع. لا بمعنى الجمود أو الشعارات، بل بمعنى امتلاك بوصلة واضحة تعرف أين تقف مصر، وماذا تريد، وكيف تتحرك.

◆ وفي قلب هذه الاستراتيجية يجب أن تكون التنمية. فالدور الإقليمي لا يبنى بالخطب وحدها، ولا بالحنين إلى الماضي، ولا باستدعاء مكانة تاريخية دون مضمون حاضر. الدور الحقيقي يبنى باقتصاد قوي، وتعليم متقدم، ودولة قانون، ومؤسسات محترمة، ومواطن يشعر أن بلده يمثله لا يختزله.

◆ إن مصر الضعيفة داخليًا لا تستطيع أن تكون قوية خارجيًا. ومصر المأزومة اقتصاديًا لا تستطيع أن تقود محيطها. ومصر التي تخاف من السياسة داخل حدودها ستخاف بالضرورة من المبادرة خارج حدودها. لذلك فإن الإصلاح الداخلي ليس شأنًا منفصلًا عن المكانة.

الفصل السابع

مصر كل ساعة
(قضايا متنوعة)

مصر الممكنة 2030 (41)...

✳ مصر كل ساعة ✳

◆ في كل ساعة تمر على مصر، لا يتحرك الزمن وحده، بل تتحرك معه موازنة كاملة من الألم والاختيار. في ساعة واحدة تُنفق الدولة نحو ٩٣٣ مليون جنيه، لكن ما يقارب ثلثي هذا المبلغ يذهب إلى خدمة الدين وفوائده وأقساطه، بينما يبقى الثلث الأخير لكل ما يخص الإنسان المصري: تعليمه وصحته وأجره ودعمه واستثماره وفرصته في حياة أعدل.

◆ ليست خطورة الرقم في ضخامته فقط، بل في دلالته. فحين تذهب نحو ٥٩٧ مليون جنيه كل ساعة إلى خدمة الدين، ولا يتبقى سوى نحو ٣٣٦ مليون جنيه لكل أبواب الحياة، فنحن لا نكون أمام موازنة عادية، بل أمام مرآة قاسية تكشف دولة يلتهم ماضيها المالي جزءًا كبيرًا من مستقبلها الاجتماعي.

◆ كل ساعة في مصر، تقترض الدولة أيضًا نحو ٤٥٨ مليون جنيه لتمويل هذا الإنفاق. أي أننا لا ندفع فقط ثمن ما مضى، بل نراكم في الوقت نفسه التزامات جديدة على ما سيأتي. وهذه هي الدائرة الأخطر: أن يصبح الدين وسيلة لسداد الدين، وأن تتحول الموازنة من أداة لبناء المستقبل إلى ماكينة لإعادة تدوير الأعباء.

◆ لو نظرنا إلى الساعة المصرية لا كزمن، بل كموازنة مصغرة، سنجد سؤالًا مؤلمًا ينتظر الإجابة: كم دقيقة من هذه الساعة تذهب

للمدرسة؟ وكم دقيقة للمستشفى؟ وكم دقيقة للأجر العادل؟ وكم دقيقة للاستثمار الحقيقي؟ وكم دقيقة تضيع في خدمة دين صنعته سنوات من اختيارات اقتصادية لم يخترها المواطن، لكنه صار مطالبًا بدفع ثمنها؟

◆ هذه ليست أزمة عابرة صنعتها حرب دولية أو اضطراب إقليمي أو ارتفاع مفاجئ في أسعار الطاقة، وإن كانت هذه العوامل تضيف ضغطًا فوق الضغط. إنها قبل ذلك خلل هيكلي طويل، تراكم عبر سنوات اتسع فيها حضور الدولة في السوق، وتراجع فيها #القطاع_الخاص الحقيقي، وضعفت المنافسة، وتقدمت المشروعات الثقيلة أحيانًا على حساب الإنتاج القادر على خلق قيمة وفرص عمل.

◆ حين تبتلع خدمة الدين ٦٤٪ تقريبًا من إنفاق الساعة الواحدة، يصبح الحديث عن التنمية محتاجًا إلى شجاعة لا إلى شعارات. فالتنمية ليست إعلانًا عن مشروع جديد فقط، بل قدرة على تمويل تعليم جيد، وصحة لائقة، وشبكة أمان عادلة، واستثمار يخلق عملًا لا مجرد حجر، وإدارة تجعل الموارد المحدودة في خدمة الناس لا في خدمة الاختلال.

◆ في كل ساعة، يحتاج المصريون إلى مدرسة لا تُرهق الأسرة، ومستشفى لا يسأل المريض عن جيبه قبل وجعه، وطريق آمن، وفرصة عمل حقيقية، ودعم يحمي الأضعف، واستثمار يفتح بابًا للغد. لكن هذه الاحتياجات كلها تتزاحم على ٣٣٦ مليون جنيه فقط من ساعة الإنفاق، بينما يقف الدين في أول الصف، يأخذ نصيبه كاملًا قبل أن تصل الدولة إلى الإنسان.

◆ ولا يقتصر الأمر على الدين وحده. فملف #الهيئات_الاقتصادية يكشف وجهًا آخر من سوء توجيه الموارد.

فدافع الضرائب يتحمل ما يقارب ١٨.٤ مليون جنيه كل ساعة دعمًا لهذه الهيئات، وهو رقم يقترب من قيمة الإنفاق على دعم السلع التموينية، ويعادل أضعاف ما يخصص لبرامج اجتماعية تمس الفئات الأكثر هشاشة، مثل «تكافل وكرامة.«

◆ هنا يصبح السؤال مشروعًا وضروريًا: لماذا يدفع المواطن كل ساعة هذا القدر من المال لدعم هيئات يفترض أن تكون اقتصادية؟ وما معنى أن تبقى كيانات كبيرة على ظهر الموازنة بينما تُطلب من المواطن تضحيات جديدة في الدعم والضرائب والأسعار؟ وكيف نطلب من الفقراء تفهم ترشيد الخبز، بينما لا نفتح بجدية دفاتر الكفاءة في الشركات والهيئات العامة؟

◆ الأخطر أن من بين مئات الشركات المملوكة للدولة، هناك عدد كبير لم يستكمل قوائمه المالية في التوقيت المطلوب، بما يفتح بابًا واسعًا للأسئلة حول الشفافية، وكفاءة الإدارة، وحوكمة المال العام. فالمال الذي لا تُكشف حركته بوضوح يتحول إلى منطقة رمادية، وكل منطقة رمادية في الاقتصاد يدفع ثمنها المواطن في النهاية من ضريبة أو دين أو خدمة ناقصة.

◆ ليست المشكلة في وجود دولة قوية، بل في أن تختلط القوة بالوصاية، والتنظيم بالمنافسة، والدور العام بالاحتكار. الدولة مطلوبة في التعليم والصحة والعدالة والبنية الأساسية وحماية الضعفاء وتنظيم السوق، لكنها حين تدخل السوق منافسًا بامتيازات السلطة، فإنها لا تحمي الاقتصاد، بل تضعفه، ولا تجذب المستثمر، بل تجعله يتردد أمام لاعب يملك القانون والملعب والحكم معًا.

◆ الإصلاح الليبرالي الرشيد لا يعني دولة غائبة، ولا سوقًا متوحشة، ولا خصخصة عمياء. يعني دولة عادلة تعرف حدودها،

وسوقًا تنافسية تعرف قواعدها، وقطاعًا خاصًا يعمل في بيئة شفافة لا في ظل امتيازات غامضة، ومواطنًا لا يُترك وحده أمام الأسعار بحجة الإصلاح. إن مصر لا تحتاج إلى انسحاب الدولة من مسؤولياتها، بل إلى انسحابها من المنافسة غير العادلة.

◆ كل ساعة تضيع فيها فرصة الإصلاح الحقيقي، تزيد الاحتياجات التمويلية، ويزداد انكشاف الاقتصاد المصري أمام الصدمات الخارجية. وقد كان #صندوق_النقد_الدولي واضحًا في مراجعته الأخيرة حين ربط استدامة الاستقرار بتسريع الإصلاحات الهيكلية، وتقليص بصمة الدولة الاقتصادية، وفتح المجال أمام نمو يقوده القطاع الخاص بصورة أكثر شمولًا واستدامة.

◆ لكن علينا أن نقرأ توصيات صندوق النقد بعين وطنية لا بعين التابع. فليست المشكلة في أن نقبل أو نرفض ما يقوله الصندوق كحزمة جاهزة، بل في أن نسأل: كيف ننفذ الإصلاح؟ ولحساب من؟ وبأي ضمانات اجتماعية؟ فالإصلاح إذا تحول إلى بيع أصول فقط، أو ضغط على الفقراء فقط، أو إرضاء للممولين فقط، فإنه لا يصنع اقتصادًا حرًا، بل يصنع هشاشة جديدة بثياب فنية.

◆ في مصر الممكنة، لا تكون الخصخصة بيعًا تحت ضغط الحاجة، بل إعادة هيكلة بشفافية وعدالة ومنافسة. ولا تكون الطروحات وسيلة لسد فجوة دولارية عابرة، بل جزءًا من مشروع أوسع لرفع الكفاءة، وجذب الاستثمار، وتوسيع الملكية، ومنع الاحتكار، وضمان أن لا تنتقل الأصول من يد الدولة المتغولة إلى يد احتكار خاص جديد.

◆ الساعة المصرية تحتاج إلى ميزان جديد. فإذا كانت ٥٩٧ مليون جنيه تذهب كل ساعة لخدمة الدين، فعلينا أن نسأل كم ساعة

من مستقبل أطفالنا تُستنزف قبل أن نصل إلى الفصل الدراسي؟ وكم ساعة من حياة المرضى تضيع قبل أن نصل إلى سرير المستشفى؟ وكم ساعة من أحلام الشباب تُؤجل قبل أن نصل إلى فرصة العمل؟ ليست الأرقام هنا حسابًا ماليًا فقط، بل حسابٌ في أعمار الناس.

◆ التعليم لا ينتظر فائض الموازنة. الصحة لا تنتظر انخفاض الفوائد. الأجور لا تنتظر تحسن المؤشرات. والاستثمار المنتج لا ينتظر أن ننتهي من خدمة الماضي. الدولة التي تؤجل الإنسان حتى تنتهي من الدين ستكتشف متأخرة أن الإنسان هو أصل القدرة على الخروج من الدين، وأن الاقتصاد لا ينهض بميزانية محاسبية فقط، بل بعقل منتج وجسد سليم وثقة عامة.

◆ لذلك فإن رفض هذه الموازنة، أو الاعتراض على فلسفتها، ليس موقفًا عدميًا ولا انفعالًا سياسيًا، بل انحياز لحق المواطن في التنمية والحرية والفرصة الاقتصادية، وانحياز لسوق تنافسية تخلق الازدهار، وانحياز لدولة لا تطلب من الناس أن يدفعوا كل ساعة ثمن اختيارات لا يملكون مراجعتها.

◆ المسألة ليست أن مصر تنفق كثيرًا، بل أنها لا تنفق بما يكفي في الاتجاه الصحيح. فالإنفاق على الدين ليس اختيارًا حرًا اليوم، لكنه نتيجة اختيارات سابقة. أما الإنفاق على التعليم والصحة والإنتاج والحماية الاجتماعية فهو اختيار المستقبل. وكل ساعة لا نعيد فيها ترتيب هذه الأولويات، نؤجل مصر الممكنة ساعة أخرى.

◆ مصر كل ساعة تحتاج إلى اقتصاد ينتج قبل أن يقترض، ويصدر قبل أن يستورد، ويوظف قبل أن يعلن، ويجذب المستثمر بالثقة لا بالمجاملة، ويحمي الفقير بالسياسة لا بالصدفة، ويعيد للطبقة الوسطى قدرتها على التنفس. هذه ليست أحلامًا رومانسية، بل شروط

بقاء لدولة كبيرة لا يجوز أن تظل معلقة بين قرضٍ جديد وبيعٍ جديد وانتظارٍ جديد.

◆ المطلوب أن تبدأ المراجعة من ثلاثة أبواب واضحة: أولها ضبط خدمة الدين عبر استراتيجية أكثر شفافية لإدارة الاقتراض والكلفة والاستحقاقات، وثانيها إصلاح الهيئات والشركات المملوكة للدولة بحوكمة جادة وقوائم مالية منشورة ومحاسبة فعلية، وثالثها تحرير السوق من الامتيازات غير العادلة حتى يصبح القطاع الخاص قادرًا على الإنتاج لا مجرد متفرج على اقتصاد مغلق.

◆ كما تحتاج مصر إلى قاعدة ذهبية في موازنتها المقبلة: ألا يكون الإنسان هو البند المتبقي بعد الدين، بل البند الذي من أجله تُدار الدولة كلها. فالتعليم والصحة والدعم والاستثمار العام ليست فضلات مالية تُوزع بعد سداد الالتزامات، بل هي رأس مال الأمة الحقيقي. الدين واجب السداد، نعم، لكن الإنسان واجب الإنقاذ قبل ذلك ومعه وبعده.

◆ لو أردنا أن نرى مصر الممكنة حقًا، فعلينا أن نعيد قراءة الساعة المصرية من جديد. لا يكفي أن نعرف كم تدفع الدولة كل ساعة، بل يجب أن نعرف لمن تدفع، ولماذا، وماذا يعود على المواطن. الأرقام لا تكذب غالبًا، لكنها قد تخفي المعنى إذا تركناها بلا سؤال. والمعنى هنا واضح: دولة تنفق معظم ساعتها على خدمة الماضي لن تستطيع أن تمنح أبناءها مستقبلًا آمنًا إلا إذا راجعت الطريق.

◆ مصر الممكنة ٢٠٣٠ ليست دولة بلا دين، فهذا غير واقعي، وليست دولة بلا أعباء، فهذا غير صحيح، لكنها دولة لا تسمح للدين أن يصبح حاكمًا صامتًا للموازنة، ولا تسمح للهيئات الخاسرة أن تزاحم

الفقراء على الموارد، ولا تسمح للدولة أن تكون خصمًا وحكمًا ولاعبًا في السوق. إنها دولة تعرف أن قوتها تبدأ من تحرير الطاقة الكامنة في المجتمع، لا من تضييق المجال أمامها.

◆ عنوان «مصر كل ساعة» ليس مجرد صياغة لافتة، بل طريقة لرؤية الأزمة. فكل ساعة تقول لنا الحقيقة بلا تجميل: كم ندفع للماضي؟ كم نترك للمستقبل؟ كم يأخذ الدين؟ كم يبقى للإنسان؟ وحين نجيب بصدق، سنعرف أن طريق النجاة لا يبدأ من المراوغة، بل من مصارحة وطنٍ يستحق أن تُنفق ساعاته في بناء حياته، لا في تدوير أزماته.



...مصر الممكنة 2030 (42)

[الأسوار والاستقرار]..
الإصلاح وليس الخوف سور الدولة الحقيقي

ليست قوة الدولة في اتساع مبانيها، ولا في سماكة أسوارها، ولا في المسافة التي تفصل مؤسساتها عن الناس. قوة الدولة تُقاس بشيء أكثر هدوءًا وأكثر رسوخًا؛ بقدرتها على أن تجعل المواطن شريكًا، لا مجرد متلقٍ لقراراتها. فالجغرافيا قد تنقل المكاتب، لكنها لا تنقل الأزمات، والخرسانة تستطيع حماية المباني، لكنها لا تستطيع أن تحمي الشرعية إذا أصابها الوهن، ولا أن تعالج الفجوة إذا اتسعت بين الدولة ومجتمعها.

عندما يستدعي رأس الدولة أحداثًا مضى عليها خمسة عشر عامًا بوصفها حاضرًا لا يزال يسكن الذاكرة السياسية، فإن الرسالة تتجاوز قراءة التاريخ إلى التعبير عن هاجس مستمر تجاه المستقبل.

الخطر الحقيقي هنا ليس في الاعتراف بوجود هذا الهاجس، وإنما في طبيعة العلاج الذي يُبنى عليه. فالدول التي تخشى تكرار الأزمات لا تنتصر عليها بإعادة رسم الخرائط العمرانية، وإنما بإعادة بناء العلاقة بينها وبين مواطنيها.

◆ التجارب الكبرى تعلمنا أن الثورات لا تبدأ في الميادين، بل تبدأ في مناطق أقل ضجيجًا؛ في الاقتصاد عندما يفقد قيمته، وفي الإدارة عندما تتحول الكفاءة إلى استثناء، وفي السياسة عندما يغيب

الأفق، وفي الإعلام عندما يصبح التصفيق بديلًا عن الحقيقة. وما إن تجتمع هذه الشقوق الصغيرة حتى تتحول إلى صدع يصعب احتواؤه مهما ارتفعت الأسوار أو اتسعت المسافات.

◆ ليست المشكلة أن تختلف الدولة مع معارضيها، فذلك أمر تعرفه كل النظم السياسية في العالم، وإنما أن تضيق المسافة بين النقد والاتهام، وبين المعارضة والخصومة، وبين الاختلاف والخطر. فالدولة الواثقة لا تخشى الرأي الآخر، لأنها تدرك أن النقد أحد أدوات تصحيح المسار، وأن المجتمعات التي تسمع أصواتها قبل أن تغضب أقل عرضة للهزات من تلك التي لا تسمع إلا صدى صوتها.

◆ ومن الناحية الاقتصادية، فإن الاستقرار لا يُقاس فقط بمعدلات النمو أو بحجم المشروعات، وإنما أيضًا بدرجة الثقة في المستقبل. المستثمر يبحث عن قضاء مستقل، وإدارة كفؤة، وتشريعات مستقرة، ومؤسسات يمكن التنبؤ بقراراتها. والمواطن بدوره يبحث عن الفرصة والعدالة والكرامة قبل أن يبحث عن الشعارات. لذلك فإن الاستثمار في الإصلاح المؤسسي يظل أقل كلفة بكثير من الاستثمار الدائم في إدارة الأزمات.

◆ وإذا كانت السنوات الماضية قد شهدت توسعًا كبيرًا في شبكات الطرق و بناء العاصمة الإدارية، فإن المرحلة المقبلة تحتاج إلى مشروع موازٍ لا يقل طموحًا؛ مشروع لإعادة بناء السياسة نفسها، وتجديد الإدارة العامة، وإطلاق طاقات المجتمع، واستعادة الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة. فالعمران يكتمل بالمؤسسات، كما تكتمل الجسور بالعبور عليها، لا بمجرد تشييدها.

◆ إن الدولة الحديثة لا تُعرَّف بعدد مقارها، بل بعدد المؤسسات القادرة على مراجعة نفسها، ولا بقوة سلطتها التنفيذية وحدها، بل بقدرة

سلطاتها المختلفة على تحقيق التوازن والرقابة والمساءلة. وكلما اتسعت مساحة المشاركة، تقلصت احتمالات الانفجار، لأن الناس يشعرون أنهم جزء من صناعة المستقبل، لا مجرد متفرجين عليه.

◆ وإذا كانت مصر تقف اليوم أمام مفترق طرق، فإن أخطر ما يمكن أن تفعله هو أن تجعل الخوف مستشارها الأول. فالخوف قد يمنع الخطر مرة، لكنه لا يصنع مستقبلًا. أما الثقة، وإن احتاجت إلى شجاعة أكبر، فهي وحدها القادرة على تحويل الاستقرار من حالة مؤقتة إلى عقد دائم بين الدولة ومواطنيها.

◆ الإصلاح الحقيقي لا يبدأ بإصدار البيانات، ولا بإعادة ترتيب الهياكل، بل بإعادة الاعتبار لفكرة الدولة التي تحتمل الاختلاف، وتحمي القانون، وتفتح أبواب المشاركة، وتؤمن بأن التنوع السياسي ليس عبئًا على الوطن، بل أحد مصادر قوته. وكل تجربة إنسانية كبرى تثبت أن المجتمعات التي تسمح للأفكار بأن تتنافس، أقل حاجة إلى أن تتصارع.

◆ ولعل اللحظة الراهنة تمنح فرصة نادرة لفتح صفحة جديدة، عنوانها المصالحة مع المستقبل قبل المصالحة مع الماضي. وهذه الصفحة لا تُكتب بالشعارات، وإنما بخطوات واضحة تعيد الثقة في المجال العام، وتُرسخ استقلال المؤسسات، وتُطلق طاقات الاقتصاد المنتج، وتُعلي قيمة الكفاءة، وتُطمئن كل مواطن إلى أن حقه في التعبير والمشاركة مصون في ظل الدستور والقانون.

ومن هذا المنطلق، تبدو الأولويات الوطنية أكثر وضوحًا من أي وقت مضى:

💢 أولًا: إطلاق بيئة سياسية أكثر انفتاحًا، تسمح بحرية الحوار وتعدد الآراء، وتُعيد للإعلام دوره في الرقابة والتنوير، بعيدًا عن

المبالغة في التمجيد أو صناعة اليقين الزائف، لأن الدولة تسمع الحقيقة من أصوات مختلفة، لا من صوت واحد.

💢ثانيًا: معالجة ملفات الاحتقان المجتمعي بروح القانون والعدالة، وفي مقدمتها مراجعة أوضاع المحبوسين في القضايا ذات الطابع السياسي ممن لم يرتبطوا بأعمال عنف، بما يفتح بابًا لاستعادة الثقة ويؤكد أن قوة الدولة لا تتعارض مع التسامح المطلوب.

💢ثالثًا: إطلاق ورشة إصلاح مؤسسي شاملة، تتجاوز الحلول الجزئية، وتعيد تقييم أداء الأجهزة التنفيذية وآليات صنع القرار، مع إسناد هذا المسار إلى قيادة تمتلك الصلاحيات والخبرة والقدرة على التنسيق بين مختلف مؤسسات الدولة.

💢رابعًا: بناء فريق اقتصادي يعتمد على الكفاءة والخبرة، ويضع في مقدمة أولوياته استعادة الثقة في الاقتصاد، ودعم الاستثمار والإنتاج، وتمكين القطاع الخاص، وحماية الطبقة الوسطى، وتخفيف الأعباء المعيشية، لأن قوة الاقتصاد هي الضمانة الأكثر رسوخًا للاستقرار.

💢خامسًا: ترسيخ مبدأ تداول السلطة واحترام الاستحقاقات الدستورية باعتباره أحد أهم عناصر استقرار الدولة الحديثة، فالدساتير تُصان بالالتزام بها، والمؤسسات تزداد قوة عندما تثبت أن شرعيتها تستند إلى القواعد لا إلى الأشخاص.

إن الدول لا تُختبر عندما تكون الظروف مواتية، بل عندما تمتلك الشجاعة لمراجعة نفسها وهي في موقع القوة. والمراجعة ليست اعترافًا بالهزيمة، وإنما تعبير عن الثقة بالنفس، وإدراك بأن التاريخ يكافئ الدول التي تتعلم من تجاربها أكثر مما يكافئ الدول التي تكتفي بتكرار أسباب فشلها.

ستظل المباني، مهما بلغت عظمتها، مجرد رموز للدولة، أما الدولة نفسها فتسكن في ضمير مواطنيها. فإذا شعر المواطن بالعدل، اطمأن إلى الغد. وإذا وجد فرصة عادلة، دافع عن وطنه. وإذا رأى مؤسسات تحترم القانون قبل الأشخاص، أصبح هو السور الحقيقي الذي لا يُهدم.

لهذا، فإن الطريق الأكثر أمنًا ليس بناء مزيد من الحواجز بين الدولة والناس، بل إزالة الحواجز التي تراكمت داخل النفوس.

فالأوطان لا يحرسها الإسمنت والحديد وحدهما، وإنما يحرسها العدل، وتماسك المجتمع، وثقة المواطن بأن وطنه يتسع له كما يتسع لاختلافه، وأن المستقبل يُبنى بالإصلاح المستمر، لا بالخوف المستمر.

مصر الممكنة..(43)

✳ من المستطيل الأخضر...
إلى الوطن الكبير ✳

◆ هناك لحظات لا تُقاس بالدقائق، وإنما بما تكشفه من حقائق.

ولحظات أخرى لا تصنع التاريخ، لكنها ترفع الستار عنه.

ولعل أكثرها صدقًا تلك اللحظة التي يخرج فيها أحد عشر لاعبًا يرتدون قميصًا واحدًا، يحمل على صدره كلمة واحدة: مصر.

◆ فجأة يصبح الوطن أكبر من السياسة، وأوسع من الخلاف، وأرحب من كل التصنيفات التي أثقلت أرواح الناس. فجأة يتراجع كل شيء إلى الصفوف الخلفية؛ وتبقى مصر وحدها في المقدمة، كأنها تذكر أبناءها بأنها كانت دائمًا أكبر من الذين اختلفوا عليها.

◆ ما إن يطلق الحكم صافرة البداية حتى يحدث تحول نفسي بالغ الدلالة. تتوارى أسماء الأحزاب، وتخفت أصوات المنابر، وتغيب خرائط الاستقطاب التي استنزفت المجتمع سنوات طويلة. لا يعود أحد يسأل جاره: مع من أنت؟ ولا ماذا تؤيد؟ ولا ماذا تعارض؟ يصبح السؤال الوحيد: هل سجلت مصر؟ وهل ستفوز مصر؟

وفي هذا السؤال البسيط تختبئ قصة وطن كاملة.

◆ في القاهرة والإسكندرية وأسوان والعريش، وفي إسطنبول والدوحة وباريس ولندن ونيويورك وسيدني، تتشابه الوجوه وهي ترفع

العلم نفسه. المصري الذي غادر وطنه منذ أربعين عامًا يبكي كما يبكي الطفل الذي لم يغادر قريته يومًا. المسيحي يرسم العلم على وجه ابنه، والمسلم يرفع العلم فوق كتفه، والليبرالي واليساري والقومي والمحافظ، والمعارض والمؤيد، والفقير ورجل الأعمال، يجلسون لساعتين في صف واحد، لا يجمعهم حزب، ولا تجمعهم مصلحة، وإنما تجمعهم كلمة واحدة لا تحتاج إلى شرح: مصر.

◆ ليست كرة القدم هي المعجزة، وإنما الإنسان المصري.

فالمنتخب لم يصنع هذا الانتماء، بل كشف عنه. لم يخلق الوطنية، وإنما أزال الغبار عنها. لقد كانت كامنة تحت طبقات كثيفة من الإحباط والانقسام والخصومات اليومية، حتى جاءت مباراة، فإذا بالروح المصرية القديمة تنهض من جديد، وتعلن أنها لم تمت، وأنها كانت تنتظر فقط من يناديها باسمها الصحيح.

◆ هنا يبدأ السؤال الحقيقي، لا السؤال الرياضي.

إذا كانت مباراة كرة قدم تستطيع أن تُسقط، ولو مؤقتًا، كل الجدران التي ارتفعت بين المصريين، فهل كانت المشكلة يومًا في الشعب؟

أم أن المشكلة كانت دائمًا في المشروع الذي يُطلب من الشعب أن يلتف حوله؟

◆ لقد اعتدنا، في عالمنا العربي، أن نخلط بين الوطن والسلطة، وبين الدولة والحكومة، وبين المشروع الوطني ومشروع الحاكم. ولهذا كانت دعوات الاصطفاف كثيرًا ما تتحول إلى اصطفاف خلف أشخاص، بينما تبقى الأوطان نفسها تبحث عمن يصطف خلفها.

وهنا يكمن الفارق كله.

فالمنتخب لا يطلب من المصريين أن يشجعوا مدربًا بعينه، ولا لاعبًا بعينه، ولا رئيس اتحاد بعينه. إنه يطلب منهم شيئًا واحدًا فقط: أن يشجعوا مصر.

ولذلك يستجيب الجميع.

◆ الأمم لا تتوحد حول الأشخاص إلا قليلًا، لكنها تتوحد حول الفكرة طويلًا.

الأشخاص يختلف الناس عليهم، أما الأوطان فلا يختلف عليها إلا من فقد بوصلته. ولذلك لم يكن سر التفاف المصريين حول المنتخب هو جودة الأداء وحدها، ولا أسماء اللاعبين، وإنما لأن كل واحد منهم رأى في ذلك القميص شيئًا يخصه شخصيًا؛ قطعة من ذاكرته، ومن طفولته، ومن حكايات أبيه وأمه، ومن صور المدرسة، ومن النشيد الذي ردده صغيرًا قبل أن يعرف معنى السياسة.

◆ أخطر ما تفعله السياسة الرديئة أنها تجعل الناس يختلفون على ما لا ينبغي الاختلاف عليه.

وأجمل ما يفعله الوطن أنه يعيد ترتيب الأولويات، فيكتشف الجميع أن بينهم مساحة مشتركة كانت أكبر بكثير من مساحة الخلاف.

ولهذا لا أشاهد مباراة للمنتخب بوصفها حدثًا رياضيًا فقط، وإنما بوصفها دراسة اجتماعية مفتوحة، وتجربة نفسية نادرة، تكشف طبيعة المصريين بعيدًا عن الضجيج اليومي.

كل مباراة تقول لنا إن هذا الشعب لم يفقد قدرته على الاتحاد، وإنما فقد الأسباب التي تدعوه إليه.

◆ المصريون ليسوا شعبًا مولعًا بالانقسام كما يردد البعض، وإنما شعب حُشر طويلًا داخل ثنائيات قاتلة؛ مؤيد أو خائن، مع أو ضد، وطني أو عميل، قريب أو بعيد، داخل أو خارج.

لكن الكرة تكسر هذه الثنائية كلها في تسعين دقيقة.

لا أحد يسأل المغترب أين يعيش، بل يسأله: كم كانت فرحتك بالهدف؟

ولا أحد يسأل المعارض عن رأيه في الحكومة، بل يسأله: هل رأيت الهدف؟

ولا أحد يفتش في ضمير المؤيد، أو في عقيدة المسيحي، أو في توجه المسلم، أو في أيديولوجية الليبرالي.

يكفي أن تكون مصريًا.

أليست هذه هي الدولة التي نحلم بها؟

◆ الدولة ليست جهازًا إداريًا ضخمًا، ولا شبكة قوانين، ولا أبراجًا من الأسمنت، ولا طرقًا مهما بلغت روعتها.

الدولة، قبل كل شيء، هي شعور.

أن يشعر المواطن أن هذا الوطن بيته.

وأن يشعر أن نجاحه الشخصي جزء من نجاح وطنه.

وأن يشعر أن كرامته لا تنفصل عن كرامة بلده.

وأن يشعر أن اختلافه السياسي لا ينزع عنه حقه الكامل في الانتماء.

هذه المشاعر لا تُفرض بالقوانين، ولا تُنتجها أجهزة الدعاية، ولا تصنعها الخطب الرسمية.

إنها تولد فقط عندما يقتنع الناس أن الوطن ملك للجميع، وأن المستقبل لا يُكتب باسم فئة، ولا باسم حزب، ولا باسم سلطة، وإنما باسم شعب كامل.

◆ ولعل أكثر ما يلفت النظر أن المصريين لا يتعلمون الوحدة في الملاعب، بل يتذكرونها هناك.

فالتاريخ المصري كله قائم على فكرة العمل الجماعي.

بناة الأهرام لم يكونوا نسخة واحدة من البشر، لكنهم حملوا حلمًا واحدًا.

وصناع نهضة القرن التاسع عشر لم يكونوا أبناء مدرسة فكرية واحدة، لكنهم اتفقوا على أن مصر تستحق مستقبلًا أفضل.

وثورة ١٩١٩ لم تسأل المصريين عن عقائدهم قبل أن ترفع الهلال مع الصليب.

وحتى الأيام الأولى من ثورة يناير، مهما اختلفت التقييمات السياسية لما جرى بعدها، ستظل شاهدًا على أن المصريين، إذا شعروا أن الوطن صار لهم جميعًا، يبدعون أجمل صور التضامن والتسامح والشراكة.

ذلك المشهد لم يكن وهمًا.

بل كان حقيقة اجتماعية، قبل أن تفسدها الحسابات، وتختطفها الاستقطابات، وتضيق بها المصالح الصغيرة.

◆ من هنا يصبح السؤال أكثر إلحاحًا...

إذا كانت مباراة تستطيع أن تستخرج من المصريين كل هذا القدر من النبل، وكل هذا القدر من الانتماء، وكل هذا القدر من الحب المجاني، فماذا لو امتلكت مصر مشروعًا قوميًّا حقيقيًّا؟

مشروعًا لا يطلب من الناس أن يصطفوا خلف السلطة...

بل يدعو السلطة والشعب معًا إلى الاصطفاف خلف مصر.

◆ هنا يكمن الفارق بين المشروع الذي يعيش من أجل السلطة، والمشروع الذي تعيش السلطة من أجله.

فالأول ينشغل دائمًا بالسؤال: كيف أحافظ على التأييد؟

أما الثاني فينشغل بسؤال أكثر نبلًا وأكثر بقاءً: كيف أجعل كل مواطن يشعر أن هذا الوطن يستحق أن يُدافع عنه، وأن يُضحّى من أجله، وأن يُحَبّ دون قيد أو شرط؟

ولذلك فإن الأمم الكبرى لا تقاس بقدرتها على حشد الجماهير في المناسبات، وإنما بقدرتها على تحويل هذا الحشد العابر إلى طاقة بناء دائمة، وإلى عقد اجتماعي يجعل المواطن شريكًا لا متفرجًا، وصاحب مصلحة لا مجرد متلقٍ للقرارات.

◆ لسنا بحاجة إلى أن نُعلِّم المصريين الوطنية.

فهذا الشعب لم يبخل بها يومًا.

في الحروب، وفي الكوارث، وفي المحن الاقتصادية، وفي كل اختبار وجودي، أثبت المصريون أن مخزون الانتماء لديهم أكبر بكثير من كل ما يقال عن اليأس والإحباط والعزوف.

لكن الوطنية، مثل الأرض الخصبة، تحتاج إلى من يحسن زراعتها، لا إلى من يكتفي بالحديث عنها.

وتحتاج إلى العدالة أكثر مما تحتاج إلى الشعارات.

وتحتاج إلى المشاركة أكثر مما تحتاج إلى التعليمات.

وتحتاج إلى الثقة أكثر مما تحتاج إلى التخويف.

◆ إن أخطر ما يمكن أن يصيب أي وطن هو أن يصبح الانتماء موسمًا، يظهر في مباراة، أو كارثة، أو حرب، ثم يعود الناس بعد ذلك إلى جزرهم المنعزلة، وكأنهم لم يكونوا قبل ساعات شعبًا واحدًا.

الأوطان السليمة لا تجعل الوحدة استثناءً، بل تجعلها القاعدة.

ولا تترك الحب الوطني رهينة لنتيجة مباراة، أو هدف في الدقيقة الأخيرة، أو لحظة عاطفية عابرة.

إنها تبنيه كل صباح، في المدرسة التي لا تميز بين أبناء المواطنين، وفي المحكمة التي لا تفرق بين خصمين، وفي صحيفة لا تخاف من الحقيقة، وفي برلمان يمثل الناس، لا يمثل عليهم، وفي اقتصاد يكافئ الكفاءة لا القرب، وفي إدارة عامة تجعل المواطن يشعر أن الدولة تعمل عنده، لا عليه.

◆ ربما لهذا السبب كان المنتخب أكثر نجاحًا من السياسة في جمع المصريين.

فالمنتخب لا يملك سلطة.

ولا يملك أجهزة.

ولا يملك قوانين.

ولا يملك أدوات إلزام.

كل ما يملكه أنه يحمل اسم مصر بإخلاص.

وهذا وحده كان كافيًا.

أما السياسة، فكلما ضاقت مساحات المشاركة، واتسعت دوائر الإقصاء، وارتفعت أسوار الشك بين الدولة ومواطنيها، أصبح من الصعب أن يتحول الانتماء الطبيعي إلى مشروع وطني جامع.

فالناس لا تُكره على الحب.

ولا تُفرض عليها الثقة.

ولا تُصادر مشاعرها ثم يُطلب منها أن تُصفق.

◆ لقد أخطأت السياسة، في مراحل كثيرة، عندما ظنت أن الاصطفاف يمكن أن يُصنع بقرارات إدارية، أو بحملات إعلامية، أو بتقسيم الناس إلى معسكرات متقابلة.

بينما يعلمنا المنتخب، في كل مباراة، أن الاصطفاف الحقيقي لا يُطلب... بل يُلهم.

لا يُفرض... بل يُولد.

ولا يبدأ من منصة الحكم، وإنما من قلوب الناس.

◆ إن مصر، التي نعرفها ونحلم بها، ليست وطن الأغلبية وحدها، ولا وطن الأقلية، ولا وطن المؤيدين، ولا وطن المعارضين.

إنها وطن الجميع.

وكل مشروع لا يتسع للجميع، سينجح في إدارة الخلاف، لكنه لن ينجح في صناعة الوطن.

فالأوطان لا تُبنى بإلغاء المختلف، وإنما بإقناعه أن اختلافه لا ينتقص من مواطنيته، وأن معارضته لا تنزع عنه حقه في المشاركة، وأن حب مصر ليس امتيازًا تمنحه السلطة، بل حق يولد مع كل مصري.

◆ ولعل هذا هو الدرس الأكبر الذي يقدمه لنا المستطيل الأخضر.

فاللاعب الذي يحرز الهدف لا يسأل الجماهير عمّن انتخبوا.

والجماهير التي تهتف باسمه لا تسأله عن آرائه السياسية.

العلاقة بينهما تقوم على الثقة، وعلى الإخلاص لقميص يحمل اسم الوطن.

وهكذا ينبغي أن تكون العلاقة بين الدولة ومواطنيها.

لا علاقة وصاية، ولا علاقة خوف، ولا علاقة اختبار دائم للوطنية.

بل علاقة شراكة، ومسؤولية، وحقوق متبادلة، واحترام متبادل.

◆ أحلم بمصر لا يحتاج أبناؤها إلى بطولة عالمية حتى يكتشفوا أنهم عائلة واحدة.

أحلم بمصر يشعر فيها المقيم في الداخل، كما يشعر المغترب في أقصى الأرض، أن الوطن يفتح له ذراعيه بالقدر نفسه.

أحلم بمصر لا يكون فيها الاختلاف السياسي سببًا للقطيعة، ولا التنوع الفكري ذريعة للتخوين، ولا المعارضة مرادفًا للخصومة مع الوطن.

أحلم بدولة يصبح فيها العلم الذي نرفعه في المدرجات، هو نفسه العلم الذي تلتف حوله المؤسسات، وتحتمي به الحريات، ويجد فيه كل مواطن مكانه دون خوف أو تردد.

◆ وربما كان السؤال الذي ينبغي أن يشغلنا بعد كل مباراة، ليس: كم هدفًا سجلنا؟

بل: كيف نسجل الهدف الأصعب؟

كيف نحول هذه الطاقة الهائلة من المحبة، وهذا الاحتياطي المذهل من الانتماء، وهذا الاستعداد الفطري للتكاتف، إلى مشروع نهضة

حقيقي، يشارك في صنعه الجميع، ويشعر الجميع أنهم شركاء في ثماره؟

كيف نمد الجسر بين المستطيل الأخضر... والوطن الكبير؟

كيف نجعل الروح التي تسكن المدرجات، تسكن الجامعات، والمصانع، والبرلمان، والمحاكم، والإدارة، والإعلام، وكل زاوية في هذا البلد؟

◆ إن المصريين لم يخذلوا وطنهم يومًا.

لكنهم، في أحيان كثيرة، لم يجدوا المشروع الذي يليق بحجم محبتهم له.

ولذلك فإن أعظم استثمار يمكن أن تقوم به أي دولة، ليس في الحجر وحده، ولا في الطرق وحدها، ولا في الأبراج وحدها، بل في الإنسان.

في ثقته.

وفي كرامته.

وفي حريته.

وفي شعوره بأنه ليس ضيفًا على وطنه، ولا تابعًا فيه، وإنما أحد أصحابه الحقيقيين.

◆ ويبقى المشهد الأخير...

عَلَمٌ يرفرف.

طفلٌ يبكي فرحًا.

شيخٌ يرفع يديه بالدعاء.

أمٌ تحتضن أبناءها بعد هدفٍ لم يسجله أحد منهم، لكنه أسعدهم جميعًا.

وشبابٌ من كل الاتجاهات يهتفون باسم واحد.

ذلك المشهد ليس مجرد احتفال بكرة القدم.

إنه شهادة براءة لهذا الشعب.

ودليلٌ دامغ على أن المصريين ما زالوا يعرفون الطريق إلى بعضهم البعض.

ولعلهم، يوم يجدون المشروع الوطني الذي يتسع لهم جميعًا، ويؤمن بأن قوة الدولة لا تكتمل إلا بحرية مواطنيها، وأن الاستقرار لا ينفصل عن العدالة، وأن المشاركة ليست خطرًا بل ضمانة، سيصنعون على أرض الوطن ما يصنعونه اليوم في المدرجات.

فالوطن الذي يستطيع أن يجمع أبناءه خلف كرة...

قادر، إذا خلصت النيات، واتسعت الرؤية، وارتفعت السياسة إلى مستوى مصر...

أن يجمعهم خلف حلم.

وحين يصبح الحلم مشتركًا...

لن يكون الانتصار في مباراة هو أجمل ما ينتظر المصريين...

بل سيكون الانتصار في بناء وطنٍ يتسع للجميع، ويعلو بالجميع، ولا ينتصر فيه أحد على أحد... بل تنتصر فيه مصر.

...مصر الممكنة... (44)

✱ عندما تفسد السياسة... الساحرة المستديرة ✱

◆ لم أكن يومًا من الكتّاب الذين يطاردون نتائج المباريات، ولا من أولئك الذين يقيسون الأيام بعدد الأهداف أو أسماء الهدافين. وعلى امتداد عقود طويلة، ظل اهتمامي منصرفًا إلى السياسة، والقانون، وحقوق الإنسان، وقضايا الحرية والدولة، حتى خُيّل إلى كثيرين أن كرة القدم بعيدة تمامًا عن عالمي. ولذلك، ربما تكون هذه هي المرة الأولى في حياتي التي أكتب فيها عن الساحرة المستديرة، لا لأنني أصبحت فجأة ناقدًا رياضيًا، بل لأن السياسة نفسها اقتحمت الملعب، وأصبحت الكرة تتدحرج أحيانًا فوق خرائط النفوذ أكثر مما تتدحرج فوق العشب الأخضر.

◆ فالرياضة، في جوهرها، واحدة من أجمل اللغات التي ابتكرتها الإنسانية لتتنافس بلا كراهية، وتختلف بلا دم، وتنتصر بلا احتلال. إنها المساحة التي يتصافح فيها الخصوم بعد صافرة النهاية، ويغادر فيها الخاسر مرفوع الرأس إذا كان قد أدى ما عليه. غير أن التاريخ يخبرنا، في المقابل، أن السياسة كثيرًا ما حاولت اقتحام هذا العالم النبيل، لا لتتعلم منه، بل لتستعير بريقه، وتوظفه في تلميع الأنظمة، أو تصفية الحسابات، أو إعادة رسم صور لا تشبه الحقيقة.

◆ العلاقة بين السياسة وكرة القدم ليست ابنة هذا المونديال، ولا وليدة أزمة عابرة. إنها علاقة تكاد توازي عمر البطولة نفسها. فمنذ أن أدرك الساسة أن الجماهير قد تجتمع حول منتخب أكثر مما تجتمع حول حزب، وأن علمًا يرفرف فوق مدرج قد يكون أبلغ أثرًا من آلاف الخطب، أصبحت كرة القدم جزءًا من القوة الناعمة للدول، وأحيانًا من أدوات الصراع الدولي، بل ومن وسائل صناعة الشرعية أو تعويض غيابها.

◆ لم يكن من قبيل المصادفة أن يبقى مونديال إيطاليا عام ١٩٣٤ حاضرًا في كتب التاريخ السياسي بقدر حضوره في كتب الرياضة. فقد أدرك موسوليني مبكرًا أن كأس العالم ليست بطولة رياضية فحسب، بل منصة دعائية هائلة تستطيع أن تمنح النظام الفاشي صورة المنتصر أمام الداخل والخارج. ولم يزل المؤرخون يتوقفون أمام الضغوط التي أحاطت ببعض المباريات، وكيف تحولت البطولة إلى جزء من ماكينة الدعاية، حتى مع الاعتراف بأن المنتخب الإيطالي كان يضم لاعبين كبارًا يستحقون الاحترام.

◆ ثم جاءت الأرجنتين، البلد الذي منح العالم واحدة من أجمل مدارس كرة القدم، ليقدم في الوقت نفسه واحدًا من أكثر الدروس تعقيدًا في العلاقة بين الرياضة والسلطة. ففي عام ١٩٧٨، كانت البلاد ترزح تحت حكم المجلس العسكري، وكانت السجون السرية تمتلئ بالمختفين قسرًا، بينما كانت أمهات ساحة مايو يبحثن عن أبنائهن في صمت موجع، في الوقت الذي كانت فيه كاميرات العالم تنقل احتفالات المونديال من الملاعب نفسها.

◆ لم يكن ذلك التزامن مجرد صدفة تاريخية، بل كان تجسيدًا صارخًا لقدرة السلطة على استخدام الرياضة لإعادة تشكيل صورتها.

وحتى اليوم، لا تزال مباراة الأرجنتين وبيرو، التي انتهت بستة أهداف نظيفة، تحيط بها أسئلة لم تتوقف، بعدما ارتبطت باتهامات وضغوط سياسية ظل المؤرخون والباحثون يناقشونها لعقود، لتبقى الكأس الأولى في تاريخ الأرجنتين محاطة، عند كثيرين، بهالة من الجدل لا تقل شهرة عن الإنجاز الرياضي نفسه.

◆ وليس المقصود من استدعاء هذه الوقائع التقليل من قيمة كرة القدم الأرجنتينية، التي أنجبت أساطير خالدة من دييغو مارادونا إلى ليونيل ميسي، وإنما التذكير بأن عظمة اللاعبين لا تعني بالضرورة براءة اللحظة السياسية التي أحاطت ببعض البطولات. فالأمم شيء، والأنظمة شيء آخر، والمنتخبات لا ينبغي أن تُحاكم بجريرة الحكومات، كما لا يجوز أن تتحول إلى ستار يحجب أخطاء السلطة.

◆ ولم تتوقف السياسة عند حدود تنظيم البطولات، بل امتدت إلى المقاطعات الدولية، كما حدث في أولمبياد موسكو عام ١٩٨٠ وأولمبياد لوس أنجلوس عام ١٩٨٤، حين تحولت الرياضة إلى امتداد مباشر للحرب الباردة. بل إن التاريخ سجل ما عُرف بـ«حرب كرة القدم» بين السلفادور وهندوراس عام ١٩٦٩، وهي تسمية تبدو مجازية، لكنها تكشف كيف يمكن لمباراة أن تصبح الشرارة الأخيرة فوق كومة هائلة من الاحتقان السياسي والاجتماعي.

◆ وفي المقابل، قدم التاريخ نماذج مضيئة استخدمت الرياضة لبناء السلام لا لإشعال الصراعات. فدبلوماسية تنس الطاولة بين الولايات المتحدة والصين لم تكن مجرد مباريات، بل كانت بوابة كسرت جدار القطيعة بين القوتين، ومهدت لتحول سياسي غيّر وجه العلاقات الدولية. وبعد سنوات، جاء نيلسون مانديلا ليمنح العالم درسًا آخر، حين جعل من الرياضة جسرًا للمصالحة الوطنية بعد عقود

الفصل العنصري، ولم يستخدمها لتجميل سلطة، بل لإعادة بناء وطن.

◆ هنا يتجلى الفارق بين من يستخدم الرياضة لإخفاء جراح الدولة، ومن يستخدمها لمداواة تلك الجراح. الأول يجعلها أداة دعاية، والثاني يجعلها أداة بناء. وبين النموذجين تتحرك معظم تجارب العالم.

◆ وحتى العقود الأخيرة، لم يتوقف الجدل حول تأثير المال والنفوذ والسياسة في المؤسسات الرياضية الكبرى، ولا حول بعض القرارات التحكيمية التي صنعت انقسامات واسعة بين الجماهير. وليس الهدف من استدعاء هذه الوقائع البحث عن نظرية مؤامرة جاهزة، أو تعليق كل هزيمة على شماعة السياسة، فالهزائم كثيرًا ما تكون فنية، والانتصارات كثيرًا ما تكون مستحقة. لكن إنكار أن السياسة تحاول، بين حين وآخر، الاقتراب من المستطيل الأخضر، لا يقل سذاجة عن إنكار تأثير الاقتصاد في السياسة نفسها.

◆ ولعل الحقيقة الأكثر إثارة أن كرة القدم، رغم كل ما تعرضت له من محاولات التأثير، بقيت أكثر عدالة من السياسة. ففي السياسة قد يبقى الفاشل سنوات لأنه يملك السلطة، وقد يرث الابن النفوذ، وقد تنتصر القوة على الكفاءة. أما في كرة القدم، فلا يستطيع أحد أن يطلب من الحكم احتساب هدف لم يعبر خط المرمى، ولا أن يمنح فريقًا بطولة لأنه الأكبر نفوذًا أو الأغنى مالًا. قد تقع أخطاء، وقد يثار جدل، لكن جوهر اللعبة يظل قائمًا على فكرة بسيطة وعظيمة في آن واحد: الاستحقاق هو الأصل، والقانون هو الحكم، والملعب لا يعترف بالألقاب السابقة.

◆ وإذا كانت هذه هي الصورة العامة للعلاقة بين السياسة وكرة القدم، فإن التجربة المصرية في هذا المونديال تستحق وقفة مختلفة.

فالمباراة التي خاضها المنتخب المصري لم تكن، في وجدان ملايين المصريين، مجرد تسعين دقيقة من التنافس الرياضي، بل كانت لحظة وطنية نادرة، استعاد فيها المصريون شعورًا افتقدوه طويلًا؛ شعور الانتماء إلى حلم واحد، والالتفاف حول علم واحد، والتطلع إلى انتصار لا يسأل أحدًا عن انتمائه السياسي أو طبقته الاجتماعية أو موقعه من السلطة أو المعارضة.

◆ لم يسأل أحد في تلك اللحظات من يقف بجواره في المدرج أو أمام شاشة التلفاز: لمن صوت؟ أو ماذا يكتب؟ أو أي موقف يتبناه؟ كانت مصر وحدها هي القضية، وكان قميص المنتخب هو الهوية الوحيدة التي اتفق عليها الجميع. وهذا، في تقديري، أحد أعظم الانتصارات التي تحققها كرة القدم، حتى قبل أن تبدأ المباراة. فهي قادرة على أن تفعل في دقائق ما تعجز عنه السياسة أحيانًا في سنوات؛ أن تجعل المختلفين يتحدثون بلغة واحدة، ويحلمون بالحلم نفسه، ويبكون للسبب نفسه.

◆ وربما لهذا السبب تحديدًا، لم يكن الأداء الذي قدمه المنتخب المصري مجرد أداء رياضي جيد، بل كان إعلانًا بأن الفارق بين الأمم لا يُقاس دائمًا بحجم الميزانيات، ولا بقيمة عقود الاحتراف، ولا بعدد النجوم، وإنما بما يملكه اللاعبون من إيمان، وانضباط، وروح جماعية، وقدرة على تجاوز رهبة الأسماء الكبيرة. ففي بعض المباريات، لا يكون الخصم فريقًا آخر فحسب، بل يكون تاريخًا كاملًا، ومع ذلك ينجح القادمون من خارج دائرة الترشيحات في فرض احترامهم على الجميع.

◆ صحيح أن كرة القدم لا تعترف إلا بالنتيجة النهائية، لكن ذاكرة الشعوب أكثر عدلًا من جداول البطولة. فهي لا تحفظ الكؤوس

وحدها، بل تحفظ أيضًا المباريات التي صنعت الإلهام، والفرق التي خرجت مرفوعة الرأس، واللاعبين الذين انتصروا في الضمير الإنساني حتى وإن لم ينتصروا على لوحة النتيجة. كم من منتخب حمل الكأس ثم غاب عن الذاكرة، وكم من فريق خرج من البطولة، لكنه بقي حيًا في وجدان الملايين لأنه لعب بشرف، وأمتع العالم، وأثبت أن الإرادة تستطيع أن تضيق الفجوة بين الإمكانات والطموحات.

◆ وهذا ما رأيناه في تجارب كثيرة؛ من المغرب الذي أعاد الاعتبار لكرة القدم العربية والإفريقية في مونديال قطر، إلى آيسلندا التي علمت العالم أن قلة السكان لا تعني ضآلة الحلم، إلى كرواتيا التي وقفت أكثر من مرة بين كبار اللعبة رغم محدودية مواردها البشرية. تلك المنتخبات لم تنتصر لأنها أغنى أو أكبر، وإنما لأنها امتلكت مشروعًا، واحترمت العلم، واستثمرت في الإنسان قبل أن تستثمر في الملاعب.

◆ وفي المقابل، علمتنا كرة القدم أن التاريخ لا ينزل إلى الملعب مرتديًا قميص أحد. البرازيل سقطت مرات أمام منتخبات لم تكن مرشحة، وألمانيا خرجت من بطولات مبكرًا، وإيطاليا غابت عن كأس العالم، وإسبانيا عرفت مرارة الإقصاء، والأرجنتين نفسها تذوقت الهزيمة أكثر من مرة قبل أن تعود إلى منصات التتويج. وحدها الكرة تقول للجميع إن الأمس لا يضمن الغد، وإن المجد لا يُورث، وإن كل مباراة تبدأ من الصفر.

◆ ومن هنا، فإن أي نقاش حول القرارات التحكيمية أو إدارة المباريات ينبغي أن يبقى في إطار الدفاع عن نزاهة المنافسة، لا في إطار البحث عن أعذار جاهزة للهزيمة. فمن حق أي اتحاد وطني أن

يراجع ما أثار الجدل، وأن يطلب تفسيرًا أو تقييمًا فنيًا متى وجد ما يستحق المراجعة. فالشفافية لا تضعف المؤسسات الرياضية، بل تمنحها مزيدًا من الثقة، لأن العدالة لا تخشى التدقيق، والقانون لا يفقد هيبته إذا خضع للمراجعة.

◆ لكن الدرس الأكبر، في تقديري، لا يتعلق بالتحكيم ولا بالنتيجة، بل بما كشفته هذه البطولة عن المصريين أنفسهم. لقد أثبتت أن هذا الشعب، رغم كل ما مر به من استقطاب وإنهاك اقتصادي وسياسي، ما زال قادرًا على أن يجتمع حول قضية وطنية جامعة إذا وجد ما يستحق الالتفاف حوله. وهذه الحقيقة تطرح سؤالًا يتجاوز الرياضة بكثير: لماذا ينجح المنتخب في توحيد المصريين، بينما تعجز السياسة عن تحقيق القدر نفسه من الإجماع؟

◆ لعل الإجابة تبدأ من أن المنتخب لا يطلب من أحد أن يتخلى عن رأيه، ولا أن يبدل قناعته، ولا أن ينتمي إلى معسكر دون آخر. إنه يطلب شيئًا واحدًا فقط: أن يتقدم اسم مصر على كل ما عداه. وهذه هي الفكرة التي تحتاجها السياسة أكثر من أي وقت مضى؛ فالوطن لا يصبح قويًا لأن الجميع يفكرون بالطريقة نفسها، وإنما لأنه يتسع لاختلافهم جميعًا تحت راية واحدة.

◆ هنا تذكرت ما كتبته من قبل عن انتقال المصريين من المستطيل الأخضر إلى الوطن. فكلما لعب المنتخب، اكتشفنا أن الانقسام ليس قدرًا، وأن التوافق ليس مستحيلًا، وأن المصريين يملكون طاقة هائلة على الاجتماع إذا وجدوا مشروعًا وطنيًا يحترم عقولهم، ويصون كرامتهم، ويفتح أمامهم أبواب المشاركة بدلًا من أن يغلقها.

◆ وما أحوجنا اليوم إلى أن نتعامل مع هذه اللحظة باعتبارها درسًا سياسيًا بقدر ما هي درس رياضي. فكما لا يستطيع فريق أن

ينتصر بلا خطة، لا تستطيع دولة أن تتقدم بلا مشروع. وكما أن المدرب الناجح لا يبني فريقه على الولاء الشخصي، بل على الكفاءة، فإن الدول التي تريد المستقبل لا تبنيه بالمحاباة، وإنما بالاستحقاق، ولا تصنعه بالشعارات، وإنما بالمؤسسات، ولا تحميه بالانقسام، وإنما بالشراكة الوطنية

◆ وربما كان الدرس الأهم الذي خرجت به من هذه التجربة أن بناء منتخب كبير لا يبدأ من الملعب، بل يبدأ قبل ذلك بسنوات طويلة؛ في المدرسة، وفي مراكز الشباب، وفي الأحياء الشعبية خاصه في دائرتي الانتخابيه باب الشعريه، وفي الأكاديميات، وفي الإدارة التي تحسن اكتشاف الموهبة قبل أن يلتهمها الإهمال. فالمنتخب ليس أحد عشر لاعبًا فقط، بل هو الحصيلة النهائية لمنظومة كاملة من التعليم، والصحة، والثقافة، والإدارة، والعدالة في إتاحة الفرص.

◆ وما يصدق على الرياضة يصدق على السياسة أيضًا. فالدول لا تنهض بالقرارات المرتجلة، كما لا تفوز البطولات بالمصادفة. كلاهما يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى، ومؤسسات قوية، واحترام للقواعد، وإيمان بأن النجاح لا يُورث، بل يُبنى يومًا بعد يوم. ولهذا تبدو كرة القدم، في كثير من الأحيان، أكثر صدقًا من السياسة؛ لأنها لا تمنح مكانًا دائمًا لأحد، ولا تعترف إلا بما يقدمه الإنسان داخل الملعب.

◆ لست ممن يطالبون بإبعاد السياسة عن الرياضة على نحو كامل، فذلك لم يعد ممكنًا في عالم أصبحت فيه البطولات الكبرى جزءًا من صورة الدول، ومن أدواتها الدبلوماسية والاقتصادية والثقافية. لكن ما أرفضه هو أن تتحول الرياضة إلى رهينة للسياسة، أو أن

تُستخدم لتجميل الاستبداد، أو لإخفاء أزمات المجتمعات، أو لتبرير غياب العدالة. فالرياضة تزدهر كلما اقتربت من قيم الحرية والشفافية وتكافؤ الفرص، وتذبل كلما خضعت لمنطق القوة والنفوذ.

◆ ولعل أجمل ما علمتنا إياه كرة القدم أنها لا تفرق بين كبير وصغير عند لحظة البداية. صافرة الحكم تمنح الجميع الفرصة نفسها، والقانون يكتب القاعدة ذاتها للجميع، والملعب لا يسأل اللاعب عن دينه، أو لونه، أو طبقته، أو انتمائه السياسي. لذلك أصبحت كرة القدم، رغم كل ما شابها من أخطاء، واحدة من أكثر التجارب الإنسانية اقترابًا من فكرة العدالة.

◆ وإذا كان العالم قد عرف دولًا استخدمت الرياضة لتلميع صورتها، فإنه عرف أيضًا دولًا جعلت منها وسيلة لإعادة بناء المجتمع. وبين هذين الطريقين يبقى الفارق واضحًا: هناك من يجعل المواطن وسيلة لخدمة السلطة، وهناك من يجعل السلطة وسيلة لخدمة المواطن. وفي هذا الفارق تختبئ قصة النجاح الحقيقي لأي أمة.

◆ أما مصر، فقد أثبتت هذه البطولة مرة أخرى أن رصيدها الأكبر ليس في عدد السكان، ولا في التاريخ وحده، وإنما في الإنسان المصري نفسه. ذلك الإنسان الذي ما إن يجد هدفًا يستحق الالتفاف حوله حتى ينسى خلافاته، ويتجاوز استقطابه، ويستعيد أجمل ما فيه من انتماء وإخلاص وأمل. هذه الطاقة الوطنية ليست عابرة، لكنها تحتاج إلى مشروع يوقظها، وإلى إدارة تثق فيها، وإلى دولة ترى في مواطنيها شركاء لا مجرد جمهور.

◆ ولعل المفارقة التي تستحق التأمل أن السياسة كثيرًا ما تنظر إلى الاختلاف باعتباره خطرًا ينبغي احتواؤه، بينما تنظر كرة القدم إلى الاختلاف باعتباره مصدرًا للقوة. فالفريق لا ينتصر لأن جميع لاعبيه

متشابهون، بل لأن لكل لاعب دورًا مختلفًا يكمل دور زميله. وكذلك الأوطان؛ لا تزداد قوة بإلغاء التنوع، بل بإدارته في إطار من العدالة والمواطنة والمساواة.

◆ لذلك لم تكن هذه أول مرة أكتب فيها عن كرة القدم فحسب، بل كانت أيضًا مناسبة لاكتشاف حقيقة أعمق: أن المستطيل الأخضر قد يختصر، أحيانًا، ما تعجز عنه عشرات الخطب والبرامج السياسية. ففيه نتعلم أن احترام القانون ليس ضعفًا، وأن المنافسة لا تعني العداء، وأن الخسارة ليست نهاية الطريق، وأن النصر لا يصبح جميلًا إلا إذا كان مستحقًا.

◆ خرج المنتخب من البطولة، لكن مصر لم تخرج من قلوب المصريين. وربما كانت هذه هي النتيجة الأهم التي لا تسجلها لوحات النتائج ولا تحفظها سجلات الاتحاد الدولي، لأنها كُتبت في مكان آخر؛ في وجدان شعب اكتشف، ولو لساعات، أنه ما زال قادرًا على أن يحلم معًا، ويفرح معًا، ويحزن معًا.

◆ ويبقى السؤال الذي أتركه في نهاية هذه الورقة، لا إلى الرياضيين وحدهم، بل إلى كل من يعمل في الشأن العام: إذا كانت مباراة واحدة تستطيع أن توحد أكثر من مائة مليون مصري خلف علم واحد، فمن الذي أقنعنا أن الوطن نفسه أعجز من أن يفعل ذلك؟ وهل مشكلتنا حقًا في الشعب... أم في غياب المشروع الوطني الذي يستحق أن يجتمع حوله هذا الشعب؟

مصر الممكنة.. ماذا بعد المونديال؟ (45)

✳ هل تستعيد بالرياضة قوتنا الناعمة؟ ولماذا اعتذرت عن تولي وزارة الشباب؟ (٣/١) ✳

◆ الرياضة، في عالم اليوم، ليست مجرد منافسة على لقب أو كأس، وإنما أصبحت إحدى أكثر لغات وأدوات الأمم تأثيرًا، كقوة ناعمة، قادرة على إعادة رسم صورة الدول في وعي الشعوب الأخرى ◆ . باتت مباراة واحدة يمكن أن تفتح أبوابًا تعجز عنها سنوات من الدبلوماسية، وقد ينجح لاعب شاب مثل مصطفى شوبير، أو إمام عاشور أو اللاعب المبدع هيثم حسن (النوبي الجميل) مواليد (٢٠٠٢) في تغيير الصورة الذهنية لبلده مصر التي رفض أن يمثل غيرها في المونديال. فمثل هؤلاء الشباب، كان لهم دور أكثر مما تفعله عشرات الحملات الإعلامية الرسمية.

◆ أقولها بوضوح ويقين أن مشاركة مصر "الموحية" في مونديال ٢٠٢٦ منحت المصريين شعورًا مشروعًا بالفخر فلم يكن المشهد مجرد نتائج غير متوقعة أو أهداف مبكرة ، بل كان إعلانًا جديدًا عن قدرة الإنسان المصري على المنافسة متى توافرت له الإدارة ، والتخطيط، والثقة، والإعداد ولو بحده الأدنى.

■ وأحسب أن أعظم ما يمكن أن نفعله بعد هذا المونديال ألا نكتفي بالاحتفاء بما تحقق، أو الحزن على ما لم يتحقق، بل أن نسأل أنفسنا -:

>>كيف نحول هذا النجاح إلى بداية جديدة؟<<

وكيف نجعل الرياضة أحد أعمدة مشروع النهضة المصرية "الممكنة"، إلى جوار أعمدة أخرى، في مقدمتها، الثقافة والفنون والتعليم والبحث العلمي؟

◆ قد يتساءل بعض القراء والأصدقاء و"الأعدقاء" –وبحق- :-

ما الذي يدفع سياسيًا مثلك، أن يكتب في الرياضة؟ والإجابة عندي بسيطة-:

>> ■ أنا لا أكتب، ولا أعلق على خطط لعب، ولا عن تكتيكات المدربين في الملعب، ولا عن تفاصيل الاختيارات، أو التغيرات، وإنما أكتب عن معنى "الإدارة"، وعن السياسات بشكل عام<<.

◆ فالرياضة الحديثة، بصورها الاحترافية، لم تعد تُدار من مقاعد المدرجات، ولا دكة الاحتياط، بل من مراكز دراسات، ومجالس إدارات، وقواعد بيانات، ومن معاهد وجامعات، وتنظمها التشريعات، و يوثر فيها، حُسن اختيار القيادات .

ولذلك فإن إدارة الرياضة أصبحت، في تقديري، فرعًا من علم الإدارة، أكثر مما هي فرع من علوم الرياضة.

فربما قانوني متميز قد ينجح في إدارة نادي أو مؤسسة رياضية من مدرب أو لاعب لا يتجاوز فكره وخبرته، المستطيل الأخضر.

◆ وأعترف بأن هذه الرؤية لم تكن رؤيتي منذ ٣٠ عامًا !

▢ ▢ اسمحوا لي أن أعود بالذاكرة إلى منتصف تسعينيات القرن الماضي، يوم تلقيت اتصالًا هاتفيًا كريمًا من رئيس مجلس الوزراء آنذاك، الدكتور كمال الجنزوري .

كنت وقتها نائبًا برلمانيًا، وفي بداية الثلاثينيات من العمر، وما زلت أخطو خطواتي الأولى في العمل البرلماني.

◆ فاتحني الدكتور كمال، في فكرة كان يعمل عليها، وهي تحويل المجلس الأعلى للشباب والرياضة إلى وزارة مستقلة للشباب والرياضة، ثم سألني –فجأة-

عن موقفي، إذا وقع عليَّ الاختيار لتحمل مسؤولية الوزارة الجديدة؟!

◆ أدركت في لحظتها أن الاتصال، لم يكن عابرًا، ولم يكن عارضًا، بل كان كما قال لي الدكتور كمال-:

نقاشًا جادًا حول مستقبل مؤسسة هامة أراد لها أن تدخل مرحلة جديدة، استعدادًا للمنافسة على استضافة مصر لكأس العالم.

■ غير أنني، بعد تفكير هادئ للحظات ، وجدت أن الاعتذار هو القرار الأقرب إلى قلبي و قناعتي وقتها.

لم أصارح الدكتور كمال الجنزوري بموقفي في ذات المكالمة، التي طلبت فيها، مهلة لمراجعة فؤاد باشا سراج الدين، الذي كان رده علي، داعماً لأسبابي في الاعتذار.

🚥كان أول هذه الأسباب-:

أنني كنت أكن، –ومازلت–، كل التقدير والود للدكتور عبد المنعم عمارة، الذي كان يتولى رئاسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة

آنذاك، وكنا نتبادل اللقاءات والزيارات، (كما يظهر بالصور المرفقة بالمقال)

وكنت أشعر أن تفكير الدكتور الجنزوري في إنشاء الوزارة ارتبط أكثر، بخلاف بينه وبين د.عمارة، وبالرغبة في إنهاء مهمته لهذا السبب .

ولم أكن أريد أن أبدأ أي مسؤولية عامة على حساب رجل أقدره إنسانيًا. ولم أحب أن أُستخدم، كأداة في لعبة تصفية حسابات الكبار.

- أما السبب الثاني-:

فكان أن الدكتور الجنزوري ألمح، خلال حديثه، عندما قلت له أني سأعرض الأمر علي فؤاد باشا، فقال بحسم: أن تولي المسؤولية سيكون بصفتي مستقلًا،

بينما كنت يومها منتميًا قلبا وقالبا للوفد،

ولم يكن يخطر ببالي أن أغادره، أو أتنازل عن انتمائي السياسي من أجل أي سبب، مهما بلغت أهميته.

- وبقي السبب الثالث-:

وهو الذي بدا لي آنذاك أكثر ارتباطًا بطبيعة المسؤولية نفسها. فلم أكن من أبناء الوسط الرياضي، ولم أكن متابعًا شغوفًا لكرة القدم، أو غيرها من الألعاب، وكنت أعتقد أن احترام المنصب يبدأ باحترام متطلباته، وأن الإنسان لا ينبغي أن يقبل مسؤولية لا يشعر أنه يمتلك أدواتها كاملة.

- ومضت اسابيع قليلة ، وأُنشئت بالفعل الوزارة، وتولى مسؤوليتها الدكتور علي الدين هلال، الذي احترمت اختياره، كما احترمت حق رئيس الوزراء في أن يمضي في رؤيته.

■ □ ■ إلا أن الدكتور كمال الجنزوري، الذي كان يؤمن إلى حد بعيد بنظرية المؤامرة، لم يفهم علي وجه صحيح موقفي، وفسر الاعتذار بأنه انحياز إلى المعسكر المعادي له، الذي كان يضم يوسف والي، وصفوت الشريف، وكمال الشاذلي، وعبد المنعم عمارة، وعمر سليمان، ومحمد إبراهيم سليمان، وزكريا عزمي، وجمال مبارك ويوسف بطرس غالي...وآخرين... (وأشار إلى ذلك في كتاب عن مذكراته الشخصية).

■ أما أنا، فلم أشعر بالندم على اعتذاري، ولا لخصومة احتدمت، مع الرجل القوي، لأن القناعة التي حكمت قراري في ذلك الوقت كانت صادقة، ولأنني كنت مؤمنًا بأن المواقع العامة لا تُطلب، وإنما تُقبل حين يلتقي الواجب مع الاستعداد، ومع البيئة السياسية المساعدة.

■ اليوم، أروي هذه الواقعة، ربما لأول مرة، وبعد أكثر من ثلاثة عقود وما ذكرني بها فيديو شاهدته علي السوشيال ميديا يقول فيه الدكتور عماره ان معاشه ١٦ الف جنيه مصري ■ !

■ و أعود ثانيا إلى موضوع المقال، نفسه، لكن من زاوية مختلفة تمامًا. فلم يعد السؤال: من يتولى وزارة الثقافة او الرياضة؟

بل أصبح: كيف نبني منظومة رياضية قادرة، على صناعة الأبطال؟ وكيف نجعل الرياضة أحد أعمدة مشروع الدولة المصرية؟ وكيف نستثمر ملايين الأطفال الذين يملكون الموهبة، لكنهم لا يجدون الطريق إليها؟

وكيف نحول النادي إلى مؤسسة تربوية، والمدرسة إلى حاضنة للمواهب، والجامعة إلى شريك في صناعة الإنجاز الرياضي، والقطاع الخاص إلى مستثمر في الإنسان قبل أن يكون مستثمرًا في اللعبة؟

◆ ما يدفعني إلى كتابة هذه الصفحات ليس إعجابًا عابرًا بكرة القدم، ولا انفعالًا بنتيجة بطولة، وإنما إيمان راسخ بأن الأمم التي تريد أن تتقدم لا تفصل بين السياسة والاقتصاد والرياضة، ولا بين الثقافة والرياضة، ولا بين التعليم والرياضة، ولا بين الصحة والرياضة. فهذه كلها خيوط في نسيج واحد اسمه بناء الإنسان. وإذا نجحنا في بناء الإنسان، فإن رفع علم مصر في الملاعب سيصبح نتيجة طبيعية، لا معجزة ننتظرها بالصدفة كل عدة سنوات.

◆ من هنا تبدأ هذه الرحلة. ليست رحلة للبحث عن بطل يسجل هدفًا في الدقيقة الأخيرة، وإنما رحلة للبحث عن وطن يعرف كيف يصنع ألف بطل،

□ وكيف يحول كل موهبة صغيرة إلى قصة نجاح كبيرة، وكيف يجعل من الرياضة أحد الأبواب الواسعة التي تعود منها مصر إلى مكانتها التي تستحقها بين الأمم.

◆ وإذا كان ذلك الاتصال الهاتفي قد أعادني إلى سؤال قديم عن المنصب، فإن مونديال ٢٠٢٦ أعادني إلى سؤال أكبر بكثير عن الوطن. فالقضية لم تعد: من يجلس على مقعد الوزير؟ بل كيف نجعل كل مقعد في المدرسة، وكل ملعب في قرية، وكل مركز شباب، وكل جامعة، جزءًا من مشروع وطني لصناعة الإنسان.

◆ أخطأت مصر طويلًا حين تعاملت مع الرياضة باعتبارها نشاطًا ترفيهيًا أو ملفًا خدميًا، بينما كانت دول كثيرة حول العالم تعيد تعريفها باعتبارها استثمارًا اقتصاديًا، وأداة دبلوماسية، وجسرًا ثقافيًا، ومدخلًا لتحسين الصحة العامة، ووسيلة لتعزيز الانتماء الوطني. ولهذا لم يكن غريبًا أن تتحول الرياضة في بعض الدول إلى صناعة

تدر مليارات الدولارات، وأن تصبح إحدى أهم وسائل بناء الصورة الذهنية للدولة في الخارج.

◆ تكفي نظرة سريعة إلى تجارب العالم لندرك أن الميداليات لا تُصنع في يوم البطولة، وإنما تُصنع قبلها بعشر سنوات أو عشرين. فخلف كل منصة تتويج منظومة تعليم، ومراكز اكتشاف مواهب، ومدربون مؤهلون، وإدارة محترفة، وتمويل مستقر، وقوانين واضحة، وثقافة مجتمعية تؤمن بأن الرياضة ليست مضيعة للوقت، وإنما استثمار في الإنسان.

◆ المشكلة في مصر ليست نقص المواهب. بل ربما كانت مصر من أكثر دول العالم ثراءً بالمواهب الرياضية. المشكلة الحقيقية أن آلاف المواهب تولد كل عام، ثم تضيع قبل أن يجدها أحد، أو تُكتشف متأخرة، أو تُهمل حتى تنطفئ جذوتها، أو تصطدم بمنظومة إدارية تعاقب الموهوب أكثر مما تكافئه.

■ لا أظن أن أحدًا يستطيع أن يحصي عدد الأطفال الذين مارسوا كرة القدم حفاة في الشوارع، أو لعبوا الكرة الطائرة في ساحات المدارس، أو أظهروا موهبة فطرية في السباحة أو المصارعة أو ألعاب القوى، ثم انتهى بهم الأمر بعيدًا عن الرياضة؛ لأن الدولة لم تكن تمتلك منظومة حقيقية لاكتشافهم، أو لأن الأسرة لم تجد من يحتضن أبناءها، أو لأن الفقر انتصر على الموهبة.

◆ لهذا فإن الحديث عن كرة القدم وحدها، على أهميتها، يظلم الرياضة المصرية. فالأمم الكبرى لا تقيس نجاحها بعدد أهداف منتخبها فقط، وإنما بعدد الأبطال الذين تخرجهم في عشرات الألعاب الفردية والجماعية. واللافت أن كثيرًا من الإنجازات المصرية الكبرى جاءت عبر ألعاب لا تحظى إلا بقدر محدود من الاهتمام الإعلامي،

بينما تستحوذ كرة القدم على معظم الضوء والموارد والانفعال الجماهيري.

◆ لست ممن يدعون إلى تقليل الاهتمام بكرة القدم، فهي اللعبة الشعبية الأولى بلا منازع، وستظل كذلك. لكنني أدعو إلى تحرير الرياضة المصرية من أسر كرة القدم وحدها. فمن الظلم أن تتحول عشرات الألعاب الأخرى إلى هوامش، بينما تمتلك مصر فيها مواهب قادرة على المنافسة العالمية إذا وجدت الرعاية والتخطيط.

◆ ولعل أول خطوة في أي مشروع للإصلاح هي الاعتراف بأن الإدارة الرياضية في مصر ما زالت، في كثير من جوانبها، أسيرة ردود الأفعال. نحتفل حين نفوز، ونغضب حين نخسر، ثم نعود بعد أيام إلى النقطة نفسها. أما التخطيط طويل المدى، وتقييم الأداء، وربط التمويل بالنتائج، وبناء المؤسسات التي تستمر بغض النظر عن الأشخاص، فما زال يحتاج إلى مراجعة عميقة وشجاعة.

■ لا توجد دولة رياضية عظيمة قامت على نجم واحد، ولا على وزير ناجح، ولا على رئيس اتحاد موهوب. الدول الناجحة تبني منظومات، والمنظومات تبقى، أما الأشخاص فيرحلون. ولذلك فإن أخطر ما يمكن أن نفعله هو أن نربط نجاح الرياضة المصرية بأسماء، بدلًا من ربطها بمؤسسات وسياسات واستراتيجيات طويلة الأجل.

◆ ما نحتاج إليه اليوم ليس مجرد تطوير وزارة، ولا تعديل قانون، ولا تغيير مجلس إدارة، بل تغيير الفلسفة التي ننظر بها إلى الرياضة. فلسفة ترى في كل طفل مشروع بطل، وفي كل مدرسة بداية لاكتشاف الموهبة، وفي كل مركز شباب مصنعًا للمستقبل، وفي كل نادٍ شريكًا للدولة، لا مجرد مؤسسة تمارس نشاطًا رياضيًا.

◆ من هنا تبدأ "الجمهورية الرياضية" التي أحلم بها. جمهورية لا تقاس فيها قيمة الرياضة بعدد المباريات التي تُبث على الشاشات، وإنما بعدد الأطفال الذين وجدوا فرصة

عادلة، وعدد الأبطال الذين صعدوا إلى منصات التتويج، وعدد الأسر التي أصبحت تؤمن أن الرياضة يمكن أن تكون طريقًا لبناء الشخصية، كما يمكن أن تكون طريقًا إلى المستقبل.

◆ وإذا كان تشخيص الأزمة هو البداية الصحيحة، فإن الاكتفاء بالتشخيص لا يبني وطنًا، ولا يصنع بطلًا، ولا يرفع علمًا فوق منصة تتويج. ولهذا فإن الغاية من هذه السلسلة ليست تعداد الأخطاء، وإنما البحث عن طريق مختلف، يستطيع أن ينقل الرياضة المصرية من مرحلة إدارة البطولات إلى مرحلة صناعة الإنجاز.

◆ أول ما تحتاج إليه مصر هو إعلان استراتيجية وطنية للرياضة حتى عام ٢٠٣٥، لا ترتبط باسم وزير، ولا بعمر حكومة، ولا بدورة برلمانية، وإنما تصبح وثيقة دولة تلتزم بها الحكومات المتعاقبة، وتخضع للمراجعة والتقييم بصورة دورية، مثلما يحدث في الدول التي نجحت في بناء نهضتها الرياضية.

◆ وثاني هذه الخطوات أن ننتقل من انتظار الموهبة إلى البحث عنها. فالموهبة لا تأتي إلى الاتحاد الرياضي، وإنما على الاتحاد أن يذهب إليها. في المدارس، والقرى، والنجوع، والأحياء الشعبية، والجامعات، ومراكز الشباب. وكل طفل مصري ينبغي أن يحصل، مرة واحدة على الأقل خلال سنوات الدراسة، على اختبار علمي لقياس قدراته البدنية والحركية، حتى لا تضيع الموهبة قبل أن يراها أحد.

◆ أما المدرسة، فلا يجوز أن تبقى الحلقة الغائبة في المشروع الرياضي. فكل التجارب الناجحة بدأت من المدرسة، لا من النادي.

والرياضة المدرسية ليست حصة ترفيه، وإنما أول معمل لاكتشاف الأبطال، وأول مساحة لتعليم الانضباط والعمل الجماعي وقبول المنافسة واحترام القانون.

■ كما أن الجامعات المصرية مطالبة باستعادة دورها التاريخي في الرياضة. فالجامعة ليست مكانًا لمنح الشهادات فقط، وإنما بيئة لاكتشاف القيادات والمبدعين والرياضيين. وربط الرياضة الجامعية بالمنتخبات الوطنية سيخلق مسارًا واضحًا يربط التعليم بالتفوق الرياضي، ويمنح آلاف الشباب فرصة عادلة لإثبات قدراتهم.

◆ ولا يقل عن ذلك أهمية إعادة الاعتبار إلى مراكز الشباب، التي تمتلك انتشارًا جغرافيًا هائلًا، لكنها ما زالت تعمل، في كثير من الأحيان، بأقل كثيرًا من إمكاناتها. فإذا تحولت هذه المراكز إلى أكاديميات محلية لاكتشاف المواهب، وربطت ببرامج تدريب حديثة، فإنها ستصبح أكبر مشروع وطني لصناعة الرياضيين في تاريخ مصر.

◆ ويبقى المدرب هو حجر الزاوية في أي نهضة رياضية. فلا يمكن أن نطالب بنتائج عالمية، بينما لا نستثمر بما يكفي في إعداد المدرب وتأهيله علميًا وعمليًا. إن المدرب الذي يصنع بطلًا أولمبيًا لا يقل أهمية عن البطل نفسه، وربما كان أثره أبقى وأوسع.

◆ ومن هنا أيضًا تبرز أهمية العلوم الرياضية الحديثة؛ من الطب الرياضي، والتغذية، والإعداد النفسي، وتحليل الأداء، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات. فالرياضة العالمية لم تعد تعتمد على الموهبة وحدها، وإنما على المعرفة. والفارق بين الذهب والفضة قد تصنعه معلومة صحيحة، أو برنامج إعداد دقيق، أو تحليل علمي لم يكن متاحًا قبل سنوات قليلة.

■ كما أن الإعلام الرياضي مطالب هو الآخر بمراجعة دوره. فالإعلام الذي يحول كل مباراة إلى معركة، وكل اختلاف إلى خصومة، لا يصنع رياضة عظيمة. أما الإعلام الذي ينشر الثقافة الرياضية، ويحتفي بكل الألعاب، ويقدم النماذج الملهمة، ويناقش المشكلات بعقل لا بعصبية، فإنه يصبح شريكًا في صناعة النهضة، لا مجرد ناقل للأخبار.

◆ ولا يقل دور القطاع الخاص أهمية عن دور الدولة. فكل جنيه يُستثمر في الرياضة هو استثمار في الصحة، والتعليم، والاقتصاد، والسياحة، والقوة الناعمة. ولذلك فإن تشجيع الاستثمار الرياضي، وتقديم الحوافز للأندية والأكاديميات والشركات، ينبغي أن يصبح جزءًا من السياسة الاقتصادية للدولة، لا مجرد مبادرات متفرقة.

◆ وأحسب أن التجربة التي عاشها المصريون خلال مونديال ٢٠٢٦ قدمت درسًا لا يجوز أن يضيع. ففي تلك الأيام تراجعت كل الانتماءات الصغيرة أمام اسم واحد هو مصر. احتفل الجميع بالعلم نفسه، وبالنشيد نفسه، وبالفريق نفسه. وذلك يؤكد أن الرياضة ليست مجرد منافسة، بل مساحة نادرة يلتقي فيها المصريون على ما يجمعهم، لا على ما يفرقهم.

◆ ولعل هذا هو المعنى الأعمق الذي أردت الوصول إليه منذ بداية هذه الحلقة. فالرياضة ليست قضية وزارة، ولا مسؤولية اتحاد، ولا شأن اللاعبين وحدهم، وإنما مشروع وطني تتقاطع عنده التربية، والتعليم، والثقافة، والاقتصاد، والإعلام، والصحة، والإدارة. وكلما نجحنا في بناء هذه المنظومة، اقتربنا من بناء الإنسان الذي هو أساس كل نهضة.

■ وقد يبدو الحديث عن القوة الناعمة ترفًا في زمن تتزاحم فيه الأزمات الاقتصادية والسياسية، لكنه في الحقيقة جزء من الحل، لا جزء من المشكلة. فالدول التي تحسن تقديم نفسها للعالم، وتنجح في تصدير صورتها الإيجابية، وتجذب احترام الآخرين من خلال ثقافتها وفنونها ورياضتها، تمتلك من أدوات التأثير ما لا تصنعه القوة الخشنة وحدها.

◆ لهذا، فإنني لا أرى مونديال ٢٠٢٦ نهاية قصة، وإنما أراه بداية سؤال كبير: هل نكتفي بذكريات بطولة أسعدتنا، أم نحولها إلى نقطة انطلاق لمشروع رياضي جديد يعيد لمصر مكانتها التي تستحقها؟

◆ هذا هو الرهان الحقيقي. ليس الفوز في مباراة، ولا التأهل إلى بطولة، وإنما أن تصبح الرياضة، كما كانت الثقافة والفن يومًا، إحدى ركائز الشخصية المصرية الحديثة، وأحد الجسور التي تعيد اسم مصر إلى المكان الذي يليق بتاريخها، وقدرات شعبها، وطموح أجيالها.

◆ في الحلقة التالية من هذه الثلاثية (٢/٣)، فسنغادر حدود التجربة المصرية إلى العالم، لنقرأ كيف صنعت دول لم تكن تملك تاريخًا رياضيًا كبيرًا نهضتها خلال سنوات قليلة، وكيف تحولت من دول تبحث عن المشاركة إلى دول تنافس على الذهب. وسنحاول أن نستخلص من اليابان، وبريطانيا، وأستراليا، وكوريا الجنوبية، والمغرب، وكرواتيا، وقطر، والسعودية، وغيرها، ما يمكن أن يصبح جزءًا من مشروع «مصر الممكنة ٢٠٣٠»، لأن الأمم الذكية لا تستورد تجارب الآخرين، وإنما تتعلم منها، ثم تصوغ تجربتها بنكهتها الخاصة.

...مصر الممكنة ماذا بعد المونديال؟(46)

✳ كيف نصنع ألف محمد صلاح؟ (٣/٢) ✳

◆ وقف المصريون، بعد مونديال ٢٠٢٦، أمام مرآة مختلفة. لم تكن تعكس نتائج بطولة فحسب، بل كانت تعكس سؤالًا ظل مؤجلًا لعقود: كيف استطاعت دول خرجت من الحروب، أو بدأت بإمكانات أقل كثيرًا من إمكاناتنا، أن تبني منظومات رياضية تنافس العالم، بينما نظل نحن، في كل مناسبة، نبحث عن موهبة استثنائية أو جيل استثنائي ينقذ الموقف؟ ولماذا يتحول الإنجاز عند الآخرين إلى قاعدة، بينما يبقى عندنا استثناءً يثير الدهشة أكثر مما يصنع الأمل؟

◆ كتبت في الحلقة السابقة أنني اعتذرت، قبل أكثر من ثلاثين عامًا، عن قبول مسؤولية وزارة الشباب؛ لأنني لم أكن أرى نفسي ابنًا للوسط الرياضي، ولم أكن أملك المعرفة الفنية التي تؤهلني لذلك. لكن السنوات علمتني درسًا مختلفًا؛ فالقضية لم تكن يومًا: هل تعرف كرة القدم؟ أو هل تحفظ قوانين الألعاب؟ وإنما: هل تعرف كيف تُدار الدول؟ فالإدارة تستطيع أن تتعلم الرياضة، أما الرياضة فلا تستطيع أن تزدهر إذا غابت عنها الإدارة.

◆ لهذا، لم أبدأ رحلة البحث عن مستقبل الرياضة المصرية من الملاعب، وإنما بدأت من تجارب الأمم. لم أبحث عن أفضل لاعب في العالم، بل عن أفضل منظومة صنعت هذا اللاعب. ولم أسأل:

من فاز بكأس العالم؟ بل سألت: كيف وصل إلى هناك؟ وما الطريق الذي سلكه قبل أن يرفع الكأس؟

■ كانت المفاجأة أن الدول الناجحة، على اختلاف ثقافاتها، ولغاتها، وأحجامها، وأنظمتها السياسية، تكاد تتفق على مجموعة محدودة من المبادئ الكبرى. لم تكن اليابان نسخة من بريطانيا، ولم تكن كرواتيا شبيهة بأستراليا، ولم تكن المغرب تسير على النموذج القطري، لكن الجميع انطلق من قواعد واحدة، ثم صاغها بما يناسب مجتمعه وتاريخه وإمكاناته.

◆ أول ما اكتشفته أن هذه الدول لم تبدأ مشروعها الرياضي من اللاعب، بل من الإنسان. فالرياضة عندها ليست نشاطًا منفصلًا عن التعليم، ولا عن الصحة، ولا عن الثقافة، بل جزء من مشروع وطني متكامل لبناء المواطن. ولذلك لم يكن غريبًا أن نجد الطفل في المدرسة يتعلم الانضباط والعمل الجماعي والثقة بالنفس قبل أن يتعلم الفوز بالمباراة.

◆ أما نحن، فما زلنا، في كثير من الأحيان، ننظر إلى الرياضة باعتبارها قطاعًا مستقلًا، ووزارة مستقلة، وميزانية مستقلة، بينما الحقيقة أنها مرآة لكل ما يحدث في المجتمع. فإذا كان التعليم قويًا، انعكس ذلك على الرياضة، وإذا كانت الإدارة كفؤة، ظهرت آثارها في الملاعب، وإذا انتشرت ثقافة احترام القانون، أصبحت المنافسة أكثر عدالة، وصار الإنجاز أكثر استدامة.

◆ القاعدة الثانية التي تكاد تجمع عليها كل التجارب الناجحة هي أن اكتشاف الموهبة مسؤولية الدولة، لا مسؤولية الصدفة. فلا أحد ينتظر أن يطرق البطل باب الاتحاد الرياضي، وإنما تذهب الدولة إليه حيث يوجد؛ في المدرسة، والقرية، والحي، ومركز الشباب،

والجامعة. ولهذا تمتلك تلك الدول قواعد بيانات دقيقة، وبرامج كشف مبكر، واختبارات علمية تجعل ضياع الموهبة استثناءً نادرًا، لا قاعدة متكررة كما يحدث لدينا.

■ وعندما نتأمل واقعنا المصري، ندرك أن الفارق ليس في ذكاء أطفالنا، ولا في قدراتهم البدنية، ولا في حبهم للرياضة. الفارق الحقيقي أن آلاف المواهب تمر أمام أعيننا كل عام دون أن يلتقطها أحد. ينتهي الأمر ببعضها إلى أعمال بعيدة تمامًا عن الرياضة، وينتهي بعضها الآخر إلى الإحباط، بينما ينجو عدد قليل بفضل المصادفة، أو اجتهاد الأسرة، أو استثنائية الظروف.

◆ أما القاعدة الثالثة، فهي أن المدرسة هي البداية الحقيقية لكل مشروع رياضي. ولم أجد تجربة واحدة نجحت في العالم كانت قد بدأت من الأندية قبل المدارس. المدرسة هي المكان الذي يلتقي فيه كل أطفال الوطن، وهي وحدها القادرة على تحقيق العدالة في اكتشاف المواهب، بعيدًا عن الفوارق الاجتماعية والجغرافية والاقتصادية. ولهذا لم يكن الاستثمار في الرياضة المدرسية ترفًا عند تلك الدول، وإنما كان حجر الأساس الذي بُنيت عليه بقية المنظومة.

◆ ربما نكون قد أنفقنا، خلال العقود الماضية، مليارات الجنيهات على إنشاء ملاعب ومنشآت رياضية، وهذا أمر مهم، لكن التجارب العالمية تقول بوضوح إن المنشأة وحدها لا تصنع بطلًا، كما أن الاستاد الجميل لا يضمن منتخبًا قويًا. الإنسان هو الاستثمار الحقيقي، وكل جنيه يُنفق على اكتشاف طفل موهوب، أو إعداد مدرب كفء، أو تطوير معلم تربية رياضية، يعود على الدولة أضعافًا مضاعفة.

◆ هنا بدأت أفهم لماذا لم يكن النجاح الرياضي في تلك الدول ضربة حظ، ولماذا لم يكن التراجع فيها يعني الانهيار الكامل. فالمنظومة التي أنتجت بطلًا عالميًا مثل محمد صلاح، كانت قد بدأت في إعداده قبل سنوات طويلة، وكانت، في الوقت نفسه، تعد بطل الغد، وربما بطل ما بعد الغد أيضًا. ولهذا تبدو تلك الدول وكأنها لا تتوقف عن إنجاب الأبطال، بينما نعيش نحن، في كثير من الأحيان، على أمل ظهور لاعب استثنائي جديد. والحقيقة أن طموحنا لا ينبغي أن يكون إنجاب محمد صلاح واحد كل عدة سنوات، بل أن نبني منظومة قادرة على صناعة ألف محمد صلاح، في كرة القدم، وفي سائر الألعاب الرياضية، بل وفي كل مجالات الإبداع والتميز الإنساني.

◆ لم يكن هذا الدرس هو الأخير الذي تعلمته من تجارب الأمم. فقد أدركت، وأنا أتابع تلك النماذج عن قرب، أن البطولة لا تبدأ من الأكاديميات العملاقة، وإنما تبدأ حين تصبح الرياضة جزءًا من الحياة اليومية للمواطن العادي، وهنا توقفت طويلًا أمام تجربة عشتها بنفسي على امتداد ثلاثة عشر عامًا في تركيا، وأحسب أنها تستحق أن نتأملها بعين مصرية، لأنها تقدم درسًا عمليًا في معنى أن تصبح الرياضة حقًا عامًا لا امتيازًا خاصًا...

كانت التجربة الأقرب إلى عيني هي ما عشته، وما زلت أعيشه، منذ أن استقر بي المقام في تركيا قبل ما يقرب من ثلاثة عشر عامًا. وخلال هذه السنوات، لم يكد يمر يوم دون أن أرى، في أحد شوارع إسطنبول أو حدائقها أو أحيائها أو بلدياتها، صورة مختلفة تمامًا لمعنى الرياضة في حياة الناس.

◆ لم تكن تلك المشاهد مرتبطة ببطولة عالمية، ولا بحملة إعلامية، ولا بمناسبة موسمية. كانت جزءًا طبيعيًا من تفاصيل الحياة اليومية. ففي كل حي تقريبًا تجد مساحات مفتوحة لممارسة الرياضة، وأجهزة للياقة البدنية في الهواء الطلق، وملاعب صغيرة لكرة القدم أو كرة السلة أو الكرة الطائرة، ومسارات للمشي والجري، كلها متاحة لكل الناس، وفي كل الأوقات.

◆ والأهم من ذلك أن هذه المرافق لا تحتاج إلى اشتراك، ولا إلى رسوم، ولا إلى بطاقة عضوية، ولا إلى أسوار مرتفعة، ولا إلى بوابات حديدية، ولا إلى موظف يقف على الباب ليقرر من يحق له أن يمارس الرياضة ومن لا يحق له. تدخل إليها كما تدخل حديقة عامة، وتمارس الرياضة كما تمارس حقًا طبيعيًا من حقوقك كمواطن.

■ هنا أدركت أن عبارة «الرياضة للجميع» ليست شعارًا انتخابيًا، ولا عنوانًا لخطة حكومية، بل فلسفة حياة. فحين تصبح الرياضة جزءًا من المشهد اليومي، فإن الدولة لا تنتظر ظهور البطل، وإنما تصنع البيئة التي تسمح بظهوره. وكل طفل يمر بجوار ملعب مفتوح، وكل فتاة تجد مكانًا آمنًا تمارس فيه الرياضة، وكل شاب يعتاد الحركة منذ صغره، هو مشروع بطل محتمل، حتى وإن لم يصبح يومًا لاعبًا دوليًا.

◆ كثيرًا ما سألت نفسي، وأنا أشاهد تلك المرافق المجانية المنتشرة في كل مكان: كم طفلًا مصريًا كان يمكن أن تتغير حياته لو وجد في قريته أو حيه مثل هذه المساحات؟ وكم موهبة دفنت قبل أن يراها أحد، فقط لأنها لم تجد ملعبًا قريبًا، أو مدربًا، أو فرصة عادلة؟ وكم جنيهًا تنفقه الدولة لاحقًا على علاج أمراض كان يمكن الوقاية منها لو أصبحت الرياضة عادة يومية، لا رفاهية موسمية؟

◆ لست هنا بصدد المقارنة بين مصر وتركيا، فلكل دولة ظروفها الاقتصادية والاجتماعية وأولوياتها، كما أن التجارب الإنسانية لا تُنقل بالنسخ، وإنما بالفهم. لكن الفكرة تستحق التأمل؛ فالدول التي تريد مجتمعًا صحيحًا لا تجعل الرياضة امتيازًا لمن يملك ثمن الاشتراك، بل حقًا عامًا متاحًا لكل مواطن.

◆ الحقيقة التي تعلمتها هناك أن البطل لا يولد داخل الاتحاد الرياضي، وإنما يولد داخل المجتمع. أما الاتحاد، فدوره أن يكتشفه، ويصقله، ويقوده إلى المنافسة. أما إذا ضاقت قاعدة الممارسة، فلن يبقى أمامنا إلا انتظار المصادفات، والمصادفات لا تصنع تاريخًا.

■ لهذا، فإنني أعتقد أن أول استثمار رياضي ينبغي أن تقوم به الدولة المصرية ليس بناء استاد جديد، ولا إنشاء نادٍ مغلق جديد، وإنما إطلاق مشروع قومي يجعل ممارسة الرياضة جزءًا من الحياة اليومية للمصريين. آلاف الملاعب الصغيرة، وعشرات الآلاف من أجهزة اللياقة البدنية في الحدائق العامة، ومسارات للمشي والدراجات، وساحات رياضية مفتوحة في القرى والأحياء، يستطيع كل مواطن أن يدخلها في أي وقت، دون رسوم أو تعقيدات.

◆ وربما يظن البعض أن هذا المشروع ترف في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجهها مصر، بينما الحقيقة عكس ذلك تمامًا. فالرياضة ليست عبئًا على الاقتصاد، بل استثمار فيه. وكل جنيه يُنفق اليوم على نشر ثقافة الرياضة، يوفر أضعافه غدًا في علاج الأمراض، ويزيد إنتاجية الإنسان، ويخفض معدلات الإدمان والعنف، ويرفع جودة الحياة، ويخلق مجتمعًا أكثر صحة وقدرة على العمل.

◆ أما القاعدة الأخيرة التي تجمع بين كل التجارب الناجحة، فهي أن الرياضة لا تُدار بالعاطفة، وإنما بالمؤسسات. فالمؤسسات

تبقى، بينما يتغير الوزراء، وتتبدل مجالس الإدارات، ويعتزل اللاعبون، ويرحل المدربون. أما الدولة التي تبني مؤسسة قوية، فإنها تضمن استمرار الإنجاز، حتى وإن تغير الأشخاص.

■ لهذا لم يعد السؤال: كيف نصنع محمد صلاح جديدًا؟ بل أصبح: كيف نبني منظومة تستطيع أن تنجب ألف محمد صلاح؟ ليس في كرة القدم وحدها، وإنما في السباحة، والمصارعة، وألعاب القوى، والسلاح، والجمباز، واليد، والطائرة، وكل رياضة يمكن أن يرفع فيها مصري علم بلاده فوق منصة التتويج.

◆ عند هذه النقطة، تتوقف رحلة البحث في تجارب الآخرين، لتبدأ رحلة أصعب وأكثر أهمية: كيف نحول هذه الدروس إلى مشروع مصري مرتبط بتجاربنا وخبراتنا؟

وكيف نكتب، لا مقالًا عن الرياضة التي لم تكن يوماً تخصصا دقيقا، بل هي بعضا من برنامجًا وطنيًا متكاملًا يجعل من الرياضة أحد أعمدة القوة الناعمة المصرية، وأحد محركات التنمية، وأحد أهم استثمارات الدولة في الإنسان؟ ذلك هو موضوع الحلقة الثالثة والأخيرة...

مصر الممكنة.. ماذا بعد المونديال؟ (47)

✳ كيف نصنع ألف محمد صلاح؟(٣/٣) ✳

◆ تنتهي البطولات دائمًا بصافرة حكم، ولو ظالم، لكن الأمم الحية تعرف أن بعض المباريات لا تنتهي أبدًا. فهناك مباراة أخرى تبدأ بعد أن تغادر الجماهير المدرجات، وتُطفأ الأضواء، وتُرفع المنصات. إنها المباراة التي تدور بين وطن يريد أن يحول الإنجاز إلى مستقبل، ووطن آخر يكتفي بتحويله إلى ذكرى جميلة يرويها عن حسام حسن وفريقه.

◆ طوال الحلقتين السابقتين،

لم يكن هدفي أن أكتب عن كرة القدم، ولا أن أحتفي بمشاركة مصر في مونديال ٢٠٢٦،

ولا أن أقارن بيننا وبين الآخرين .

كان هدفي أن أصل إلى سؤال واحد، أراه أخطر من كل النتائج: لماذا تستطيع بعض الدول مثل اسبانيا، وفرنسا، أن تعيد إنتاج النجاح مرة بعد أخرى، بينما نظل نحن ننتظر بطلًا او مدربا استثنائيًا يأتي احيانا ويختفي اذا ضاقت بنا السبل؟

◆ ولهذا اخترت عنوان هذه الحلقة: «كيف نصنع ألف محمد صلاح؟» ولم أقل: كيف نصنع محمد صلاح جديدًا.

والفرق بين العنوانين هو الفرق بين منطق الدولة ومنطق المصادفة. فالمصادفة قد تنجب بطلًا، أما الدولة فلا تكتفي بذلك، بل تبني منظومة تجعل إنجاب الأبطال أمرًا طبيعيًا، لا حدثًا استثنائيًا.

■ لم يكن #محمد_صلاح معجزة هبطت من السماء، ولم يكن لاعبًا تحدى قوانين الطبيعة، وإنما كان مشروعًا إنسانيًا امتلك موهبة نادرة، ثم وجد بيئة احترافية، وعملًا شاقًا، وإدارة تعرف كيف تستثمر هذه الموهبة حتى بلغت ما بلغت. ولو كانت المنظومة المصرية تعمل بالكفاءة نفسها، لما أصبح سؤالنا: أين محمد صلاح الجديد؟ بل: أي محمد صلاح تقصد؟

◆ هنا أصل إلى الفكرة التي أعتبرها حجر الأساس في هذه الورقة. القضية ليست رياضية في جوهرها، وإنما تنموية. فالرياضة ليست قطاعًا مستقلًا عن بقية الدولة، وإنما مرآة تعكس مستوى التعليم، وكفاءة الإدارة، وجودة الرعاية الصحية، وعدالة توزيع الفرص، وثقافة المجتمع، وقدرته على احترام القانون والعمل الجماعي. ولهذا فإن الدولة التي تنجح في صناعة الرياضة تكون، في الغالب، قد نجحت أولًا في صناعة الإنسان.

◆ وربما لهذا السبب كنت أرفض، وما زلت، النظر إلى وزارة الشباب والرياضة باعتبارها الجهة الوحيدة المسؤولة عن مستقبل الرياضة في مصر. فهذا تكليف يفوق قدرتها، ويتجاوز اختصاصها. فالوزير، مهما امتلك من الكفاءة، لن يستطيع وحده أن يصنع نهضة رياضية إذا بقي التعليم بعيدًا، والصحة بعيدة، والإدارة المحلية بعيدة، والجامعات بعيدة، والقطاع الخاص غائبًا، والإعلام منشغلًا فقط بنتائج المباريات.

◆ الدولة الرياضية ليست وزارة قوية، وإنما شبكة متكاملة من المؤسسات، لكل منها دور محدد، لكنها تعمل جميعًا في اتجاه واحد. فوزارة التربية والتعليم تكتشف، ووزارة الصحة تحمي، والجامعات تطور، ومراكز الشباب تحتضن، والأندية تصقل، والقطاع الخاص يستثمر، والإعلام ينشر الثقافة الرياضية، بينما تتولى الدولة تنسيق هذا كله داخل رؤية وطنية واحدة.

■ وأظن أن الخطأ الأكبر الذي وقعنا فيه، طوال عقود، أننا تعاملنا مع الرياضة كما نتعامل مع موسم زراعي؛ فإذا أثمرت شجرة واحدة احتفلنا بها، ثم نسينا أن نسأل: ماذا عن بقية الحقل؟ بينما الدول التي تعلمت كيف تصنع الأبطال لا تحتفل بالشجرة، وإنما تعتني بالتربة. فهي تعرف أن جودة الأرض أهم من جمال الثمرة، وأن المنظومة الجيدة أهم من البطل الفرد.

◆ لهذا، فإنني لا أكتب اليوم برنامجًا لتطوير كرة القدم، ولا خطة لإصلاح اتحاد رياضي، بل أطرح رؤية مختلفة تمامًا؛ رؤية تنطلق من أن الرياضة يجب أن تصبح جزءًا من المشروع الوطني لبناء الجمهورية الجديدة بمعناها الحقيقي، لا بمعناها العمراني فقط. فالأمم لا تدخل التاريخ بما تبنيه من خرسانة، وإنما بما تبنيه من بشر.

◆ إنني أحلم بيوم يصبح فيه كل طفل مصري، منذ سنواته الأولى، معروفًا للدولة بموهبته قبل اسمه، وبقدراته قبل درجاته المدرسية. أحلم بأن تمتلك مصر أكبر قاعدة بيانات للمواهب الرياضية في الشرق الأوسط، لا لكي تجمع الأرقام، وإنما لكي لا تضيع موهبة واحدة بسبب الفقر، أو الجهل، أو الإهمال، أو البيروقراطية.

◆ وأحلم أيضًا بأن يتوقف المصريون عن السؤال التقليدي: "من سيفوز بالدوري؟" ليبدأوا في طرح سؤال أكثر أهمية: "كم طفلًا اكتشفنا هذا العام؟ وكم مدربًا أعددنا؟ وكم مدرسة أصبحت تملك فريقًا رياضيًا حقيقيًا؟ وكم مركز شباب تحول إلى مصنع للمواهب؟"

■ وحين يصبح هذا هو الحوار الوطني، سنكون قد بدأنا أول خطوة في الطريق الصحيح. لأن الأمم التي تبني مستقبلها لا تنشغل فقط بمن يقف فوق منصة التتويج، وإنما بمن يقف اليوم في طابور المدرسة، أو يجري في ملعب صغير بقرية بعيدة، أو يحلم، دون أن يعرفه أحد، بأن يرتدي يومًا قميص منتخب مصر.

◆ من هنا تبدأ «مصر الرياضية ٢٠٣٥». ليست مشروعًا لزيادة عدد البطولات، ولا لشراء لاعبين أفضل، ولا لبناء استادات أكثر، وإنما مشروعًا لإعادة اكتشاف الإنسان المصري نفسه. فإذا نجحنا في ذلك، فلن يكون محمد صلاح آخر إنجازاتنا، بل سيكون أول صفحة في كتاب طويل عنوانه: «كيف تصنع الأمم العظيمة أبطالها؟«

◆ إذا اتفقنا على أن الرياضة مشروع دولة، لا مشروع وزارة، فإن السؤال التالي يصبح أكثر وضوحًا: كيف تُدار هذه الدولة رياضيًا؟ وأحسب أن البداية الصحيحة ليست في تغيير الأشخاص، وإنما في تغيير الفلسفة. فالدول لا تتقدم بتبديل المسؤولين فقط، وإنما بتغيير طريقة التفكير التي تدير بها مؤسساتها.

■ ولهذا، فإنني أقترح أن تقوم السياسة الرياضية المصرية خلال العقد القادم على عشرة مبادئ حاكمة، تصبح بمثابة "الميثاق الرياضي لمصر ٢٠٣٥"، لا باعتباره وثيقة نظرية، وإنما برنامج عمل يلتزم به الجميع، أيًا كانت الحكومات أو الوزراء أو رؤساء الاتحادات.

◆ المبدأ الأول... الإنسان قبل البطولة.

ظل السؤال التقليدي طويلًا: كم ميدالية حصلنا عليها؟ بينما السؤال الصحيح هو: كم إنسانًا بنينا؟ فالبطولات نتيجة، أما الإنسان فهو الأصل. وكل سياسة رياضية لا تجعل بناء الشخصية، والانضباط، والثقة بالنفس، والعمل الجماعي، واحترام القانون، أهدافًا أساسية، ستربح مباراة وقد تخسر وطنًا.

- المبدأ الثاني... المدرسة قبل النادي.

لن تصبح مصر قوة رياضية حقيقية ما دامت المدرسة خارج المعادلة. وأقترح أن تتحول التربية الرياضية إلى جزء أصيل من منظومة التعليم، وأن تُربط المدارس بشبكة وطنية لاكتشاف المواهب، وأن يصبح لكل مدرسة فريق حقيقي، ولكل إدارة تعليمية دوري منتظم، ولكل محافظة بطولة سنوية تكون بوابة الانتقال إلى المنتخبات الوطنية.

■ وما زلت أعتقد أن أعظم استثمار يمكن أن تنفقه الدولة ليس في استاد جديد، وإنما في معلم تربية رياضية جديد، يعرف كيف يكتشف الطفل الموهوب قبل أن يكتشفه الشارع، أو يضيع وسط الزحام.

- المبدأ الثالث... مراكز الشباب قبل الأبراج الإدارية.

لدينا ثروة هائلة اسمها مراكز الشباب، لكنها لم تحصل بعد على الدور الذي تستحقه. وأحلم بأن تتحول هذه المراكز إلى معامل حقيقية لصناعة الأبطال، لا إلى مبانٍ تؤدي خدمات متفرقة. لكل مركز تخصص، ولكل محافظة ألعاب تستثمر فيها، ولكل موهبة طريق واضح من القرية إلى المنتخب.

- المبدأ الرابع... المدرب أهم من المبنى.

كم من منشأة رياضية جميلة بقيت خالية من الإنجاز، وكم من مدرب عظيم صنع التاريخ بإمكانات متواضعة. ولهذا فإن إعادة الاعتبار إلى المدرب المصري، وتأهيله، وإتاحة فرص التعلم المستمر له، ينبغي أن تكون أولوية وطنية. فالمدرب هو أول مستثمر في الموهبة، وأول من يحولها من إمكانية إلى إنجاز.

■ ولا أبالغ إذا قلت إن مصر تحتاج إلى أكاديمية وطنية لإعداد المدربين، تعمل بالشراكة مع الجامعات والخبرات الدولية، وتصبح مرجعًا علميًا لكل من يعمل في المجال الرياضي، من أصغر مركز شباب إلى أكبر اتحاد.

◆ المبدأ الخامس... الرياضة للجميع، لا للأبطال فقط.

تعلمت، من تجربتي التي عشتها في تركيا، أن البطل يبدأ من المواطن العادي. فكلما اتسعت قاعدة الممارسة، اتسعت قاعدة الموهبة. ولذلك فإن مشروع "الرياضة للجميع" لا ينبغي أن يكون حملة إعلامية، بل سياسة عمرانية واجتماعية. ملاعب مفتوحة، وحدائق مجهزة، ومسارات للمشي، وأجهزة رياضية مجانية، في كل حي وقرية، حتى تصبح الرياضة عادة يومية، لا مناسبة موسمية.

◆ المبدأ السادس... العلم شريك في كل ميدالية.

لم تعد الرياضة الحديثة تعتمد على الحماس وحده. الطب الرياضي، والتغذية، والإعداد النفسي، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، كلها أصبحت جزءًا من صناعة الإنجاز. ومن هنا فإن ربط كليات التربية الرياضية والطب والهندسة والذكاء الاصطناعي بالاتحادات والأندية لم يعد رفاهية، بل ضرورة.

■ وكل جنيه يُنفق على البحث العلمي في الرياضة، سيوفر أضعافه في تحسين الأداء، وإطالة عمر الرياضي، وتقليل الإصابات، ورفع فرص المنافسة الدولية.

◆ المبدأ السابع... الرياضة صناعة، لا بند إنفاق.

ولعل هذا من أكثر الملفات التي تأخرنا فيها. فالرياضة في العالم لم تعد عبئًا على الموازنة، بل أصبحت قطاعًا اقتصاديًا ضخمًا، يخلق الوظائف، ويجذب الاستثمار، ويحرك السياحة، ويدعم الصناعات الوطنية. والسؤال الذي يجب أن نطرحه لم يعد: كم ننفق على الرياضة؟ بل: كم تنتج الرياضة لمصر

◆ المبدأ الثامن... الحوكمة قبل البطولة.

من أكثر الأخطاء التي ارتكبتها دول كثيرة، ومنها مصر، أنها كانت تحاسب اللاعب على الخسارة، بينما تعفي المنظومة من المسؤولية. والحقيقة أن اللاعب هو آخر حلقات السلسلة، أما أولها فهو الإدارة. والإدارة الجيدة لا تُقاس بعدد المؤتمرات الصحفية، ولا بعدد الصور، وإنما بقدرتها على التخطيط، والمتابعة، والمحاسبة، وتصحيح المسار قبل أن تتحول الأخطاء إلى أزمات.

◆ لا يمكن أن تصبح الرياضة المصرية مشروعًا وطنيًا مستدامًا إذا ظلت بعض المؤسسات الرياضية تُدار بالعلاقات أكثر مما تُدار بالكفاءات، أو إذا غابت معايير الشفافية، أو إذا أصبحت المناصب غاية في ذاتها لا وسيلة لخدمة الرياضة. ولذلك فإن الإصلاح الإداري ليس بندًا فرعيًا في مشروع النهضة الرياضية، بل هو نقطة البداية.

■ وأحسب أن الوقت قد حان لكي تصبح كل هيئة رياضية في مصر ملزمة بإعلان خطتها، وموازنتها، ومؤشرات أدائها، وما حققته،

وما أخفقت فيه، وأن تخضع للمراجعة والتقييم بصورة دورية. فالمحاسبة ليست عقوبة، وإنما هي الضمانة الوحيدة لاستمرار النجاح.

◆ المبدأ التاسع... الرياضة جزء من ادوات القوة الناعمة المصرية.

فحين نتحدث عن القوة الناعمة، يتجه الذهن مباشرة إلى الثقافة، والفن، والأدب، والسينما، وهي بالفعل أعمدة ومقومات رئيسية في شخصية مصر. لكن العالم تغير، وأصبحت الرياضة اليوم لغة دولية لا تقل تأثيرًا عن أي وسيلة أخرى. لاعب واحد قد يعرّف مئات الملايين باسم بلده، وقد يفتح أبوابًا تعجز السياسة عن فتحها، وقد يصنع احترامًا لا تستطيع الحملات الإعلامية شراءه.

◆ من هنا فإن الاستثمار في الرياضة ليس استثمارًا في الفوز بالمباريات فقط، وإنما استثمار في صورة مصر، وفي حضورها الإقليمي والدولي، وفي قدرتها على مخاطبة العالم بلغة النجاح والإنجاز. وكل ميدالية ترفع علم مصر هي رسالة سياسية وثقافية وإنسانية، قبل أن تكون إنجازًا رياضيًا.

■ ولعل أجمل ما رأيناه في مونديال ٢٠٢٦ أن المصريين، على اختلاف مواقعهم واتجاهاتهم، اجتمعوا حول اسم واحد هو مصر. تلك اللحظات النادرة تؤكد أن الرياضة ليست مجرد منافسة، بل مساحة وطنية مشتركة تستطيع أن تعيد اكتشاف ما يجمع الناس، في زمن تتكاثر فيه أسباب الفرقة والانقسام.

◆ المبدأ العاشر... من إدارة الأحداث إلى صناعة المستقبل.

اعتدنا، للأسف، أن نتحرك بعد الهزيمة، وأن نغضب بعد الإخفاق، وأن نُشكل اللجان بعد انتهاء البطولة. أما الدول التي تصنع التاريخ،

فإنها تبدأ العمل في اليوم التالي للنجاح، لأنها تعرف أن أصعب معركة ليست الوصول إلى القمة، وإنما البقاء عليها.

◆ ولهذا فإنني أدعو إلى تأسيس المجلس الأعلى للاستراتيجية الرياضية المصرية، يضم خبرات في الإدارة، والاقتصاد، والتعليم، والصحة، والتخطيط العمراني، والعلوم الرياضية، والإعلام، والقطاع الخاص، إلى جانب الرياضيين أنفسهم. تكون مهمته وضع الاستراتيجية الوطنية، ومتابعة تنفيذها، وقياس نتائجها، وضمان استمرارها بعيدًا عن تغير الحكومات أو الأشخاص.

■ وبعد دراسة تجارب الأمم، ومراجعة واقعنا، أستطيع أن ألخص مشروع «مصر الرياضية ٢٠٣٥» في مجموعة من الأولويات العملية:

◆ إطلاق المشروع القومي لاكتشاف المواهب في جميع المدارس المصرية.

◆ إنشاء قاعدة بيانات وطنية للمواهب الرياضية، تُحدَّث بصورة مستمرة.

◆ إعادة بناء منظومة الرياضة المدرسية والجامعية، وربطها مباشرة بالاتحادات والأندية.

◆ تحويل مراكز الشباب إلى مراكز إنتاج للمواهب، لا مجرد مراكز لممارسة الأنشطة.

◆ إنشاء أكاديمية وطنية لإعداد المدربين والإداريين الرياضيين.

◆ تعميم الملاعب المفتوحة ومرافق الرياضة المجانية في المدن والقرى، لتصبح ممارسة الرياضة حقًا عامًا لكل مواطن.

◆ مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي والطب الرياضي والإعداد النفسي.

◆ ربط التمويل الحكومي للاتحادات والأندية بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

◆ تشجيع الاستثمار الخاص في الصناعات الرياضية والأكاديميات والبنية الأساسية.

◆ توسيع الاهتمام بالألعاب الفردية، وعدم اختزال الرياضة المصرية في كرة القدم وحدها.

■ وقد يتساءل البعض: وهل يكفي كل ذلك لنصنع ألف محمد صلاح؟

◆ والإجابة عندي: لا... إذا ظللنا نبحث عن ألف محمد صلاح في كرة القدم وحدها.

أما إذا كان المقصود هو أن نصنع ألف قصة نجاح مصرية، وألف بطل في كرة القدم، واليد، والطائرة، والسلاح، والسباحة، والمصارعة، وألعاب القوى، والجمباز، وكل مجال يستطيع فيه المصري أن ينافس العالم، فإن هذا الهدف ليس حلمًا بعيدًا، بل مشروعًا قابلًا للتحقيق، إذا امتلكنا الإرادة قبل الإمكانات، والرؤية قبل الإنفاق، والإدارة قبل الشعارات.

◆ طوال هذه الثلاثية لم يكن هدفي الحديث عن الرياضة وحدها، بل عن فلسفة بناء الأوطان. فالوطن الذي يعرف كيف يكتشف موهبة طفل، ويحميها، ويصقلها، ويمنحها فرصة عادلة، هو الوطن نفسه الذي يعرف كيف يكتشف العالم، والمفكر، والطبيب، والمهندس، ورائد الأعمال، والفنان، والمخترع.

■ ولهذا فإن عنوان هذه الحلقة لا يتحدث، في حقيقته، عن محمد صلاح، بقدر ما يتحدث عن مصر. لأن القضية ليست أن ننتظر ميلاد بطل جديد، وإنما أن نبني دولة يصبح فيها التميز هو القاعدة، لا الاستثناء، والنجاح ثقافة، لا مصادفة، والإبداع نتيجة طبيعية لمنظومة تحترم الإنسان وتؤمن بقدراته.

◆ وحين يصبح في كل قرية ملعب، وفي كل مدرسة فريق، وفي كل مركز شباب أكاديمية، وفي كل جامعة مشروع رياضي، وفي كل طفل فرصة عادلة، فلن يكون السؤال: كيف نصنع ألف محمد صلاح؟

◆ بل سيكون السؤال الذي يطرحه العالم علينا: كيف استطاعت مصر أن تصنع هذا الجيل كله؟

◆ وعندها فقط، لن تكون الرياضة قد استعادت مكانتها فحسب، بل ستكون مصر قد استعادت واحدة من أهم أدوات قوتها الناعمة، وأحد أجمل وجوهها الحضارية، وأحد أكثر استثماراتها ربحًا... الاستثمار في الإنسان.

مصر الممكنة.. 2030 (48)

✳ الأمن المائي..
النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل - ١ ✳
الماء... أمن الإنسان قبل أمن الحدود

◆ اعتادت الدول، طوال قرون، أن تقيس أمنها بعدد الجنود، وحجم الترسانة، وطول الحدود التي تستطيع حمايتها. بدا تعريف الأمن بسيطًا: أرض تُصان، وحدود تُحرس، وعدو يُردع. لكن القرن الحادي والعشرين أعاد ترتيب مصادر الخطر؛ فتراجعت الحدود خطوة إلى الخلف، بينما تقدمت المياه والغذاء والطاقة والمناخ إلى قلب مفهوم الأمن. ولم يعد السؤال الذي يحدد مستقبل الدول: من يملك السلاح وحده؟ بل أصبح أيضًا: من يملك الماء، ومن يحسن إدارته، ومن يستطيع أن يضمن لأطفاله، بعد عقود، حقهم الطبيعي في الحياة.

◆ لم يعد الأمن يبدأ عند آخر نقطة على الحدود، بل عند أول قطرة تصل إلى بيت مواطن، وأول حقل يجد ما يكفيه من الري، وأول مصنع يطمئن إلى استمرار إنتاجه، وأول مدينة تعرف أن الماء الذي يصلها اليوم سيظل قادرًا على الوصول إليها غدًا. ولهذا لم تعد المياه شأنًا هندسيًا يخص وزارة بعينها، ولا ملفًا فنيًا يحتكره الخبراء، بل أصبحت قضية سياسية واقتصادية ودستورية وإنسانية بامتياز.

◆ قد تمتلك الدولة جيشًا قويًا، لكنها تظل معرضة لهزيمة صامتة إذا عجزت عن توفير ماء مأمون لمواطنيها، أو غذاء كافٍ لأسواقها، أو موارد مستقرة لزراعتها وصناعتها. والهزائم الصامتة لا تعلنها المدافع؛ فقد تبدأ من قرية يهجرها أهلها بعد جفاف الأرض، أو مدينة تتآكل شبكاتها، أو اقتصاد ينفق عملته الصعبة لتعويض ما فقده من إنتاج وغذاء.

◆ الماء ليس موردًا من موارد الدولة فحسب، بل هو الشرط السابق لوجود بقية الموارد. فالزراعة لا تنتج من دونه، والصناعة لا تستمر بعيدًا عنه، والطاقة تحتاج إليه، والصحة العامة تنهار بغيابه أو بتلوثه، والمدن لا تستطيع أن تتمدد دون ضمان استدامته. ولهذا صار الأمن المائي مدخلًا للأمن الغذائي، والصحي، والاقتصادي، والاجتماعي، لا فرعًا صغيرًا من فروع الإدارة.

◆ كشفت التحولات الكبرى في العقود الأخيرة قصور المفهوم العسكري الضيق للأمن. وأصبح الإنسان نفسه، لا الحدود وحدها، هو وحدة القياس. فالأمن الحقيقي لا يعني فقط ألا تقع الحرب، بل أن يعيش المواطن مطمئنًا إلى أن الماء الذي يشربه لن ينقطع، وأن الغذاء الذي يحتاجه لن يصبح رفاهية، وأن المرض لن يداهمه بسبب تلوث مورد كان يفترض أن يكون مصدرًا للحياة.

◆ لا يعني ذلك أن كل ندرة تقود بالضرورة إلى حرب، أو أن كل نهر مشترك يحمل في مياهه بذور الصدام. فقد أثبت التاريخ أن المياه كانت، في كثير من الأحيان، سببًا للتعاون أكثر منها سببًا للصراع؛ لأن الأطراف تدرك أن النهر أطول عمرًا من الحكومات، وأن كلفة الشراكة، مهما بلغت، أقل كثيرًا من كلفة العداء الدائم.

◆ لا تولد الأزمة من الندرة وحدها، بل من اجتماع الندرة مع سوء الإدارة، وغياب العدالة، وضعف المؤسسات، وانعدام الثقة. فقد تكون الموارد محدودة، لكن الدولة تعوض محدوديتها بالتخطيط والتكنولوجيا والشفافية. وقد تكون الموارد وفيرة، ثم تتحول إلى أزمة بفعل التلوث، والإهدار، والفساد، والقرارات المتفرقة التي لا تجمعها رؤية وطنية واحدة.

◆ ينبغي لذلك التمييز بين ندرة صنعتها الطبيعة، وندرة ضاعفتها السياسة. فالجفاف ظاهرة طبيعية، لكن ترك الشبكات تتسرب قرار بشري. وارتفاع الحرارة تحدٍ مناخي، لكن زراعة محاصيل لا تناسب طبيعة الموارد قرار بشري. ومحدودية المطر حقيقة جغرافية، لكن بناء مدن جديدة دون حساب دقيق لمواردها المائية خطأ سياسي وإداري. الطبيعة تضع الحدود، أما الحكومات فهي التي تقرر إن كانت هذه الحدود ستتحول إلى أزمة، أم إلى فرصة للابتكار.

◆ يعيش العالم اليوم واحدة من أخطر الأزمات المائية في تاريخه الحديث. فالمليارات يواجهون درجات متفاوتة من الضغط المائي، وملايين الأسر لا تصلها مياه شرب مأمونة، بينما تتراجع خدمات الصرف الصحي في مناطق واسعة من العالم. ولم تعد آثار الأزمة تتوقف عند نقص المياه، بل تمتد إلى الصحة والتعليم، والإنتاج، والهجرة، والاستقرار السياسي والاجتماعي.

◆ وتقع المنطقة العربية في قلب هذه الأزمة. فهي من أكثر مناطق العالم فقرًا في الموارد المائية، وتعتمد بدرجات متفاوتة على أنهار عابرة للحدود، أو على خزانات جوفية محدودة التجدد، أو على تحلية مياه البحر بكلفة مرتفعة. ويزداد المشهد تعقيدًا مع النمو

السكاني السريع، والتوسع العمراني، وارتفاع درجات الحرارة، والتغيرات المناخية التي تضغط على كل قطرة ماء متاحة.

◆ غير أن هذه الحقائق لا ينبغي أن تتحول إلى خطاب يشيع الخوف أو اليأس. فالخطر الذي نفهمه يمكن أن نستعد له، أما الخطر الذي نخفيه أو نتعامل معه بمنطق الدعاية، فإنه يتضخم حتى يصبح إصلاحه أكثر صعوبة وأكثر كلفة.

◆ يضاعف تغير المناخ من تعقيد المشهد. فلم تعد المشكلة في كمية المياه وحدها، بل في انتظامها أيضًا. فقد تأتي الأمطار متأخرة، أو تهطل في ساعات ما كانت تهطل خلال أشهر، وقد ترتفع درجات الحرارة فيزداد التبخر، وتزداد احتياجات الزراعة، بينما تتراجع القدرة الطبيعية على تعويض الفاقد.

◆ الماء، في عصر المناخ، لم يعد رقمًا ثابتًا في دفاتر الحساب. وكل سياسة زراعية أو عمرانية تبنى على متوسطات الماضي قد تجد نفسها عاجزة أمام مستقبل أكثر تقلبًا. ولهذا أصبحت المرونة، والإنذار المبكر، وإدارة المخاطر، جزءًا لا يتجزأ من مفهوم الأمن المائي الحديث.

◆ ولم يعد ممكنًا فصل الماء عن الغذاء، أو عن الطاقة، أو عن الاقتصاد. فالزراعة هي المستهلك الأكبر للمياه، والطاقة تحتاج إلى المياه، والمياه تحتاج إلى الطاقة، والاقتصاد كله يتأثر بأي خلل في هذه العلاقة المعقدة. ولهذا أصبح العالم يتحدث اليوم عن "ترابط الماء والغذاء والطاقة"، باعتباره أحد أهم مفاتيح التنمية المستدامة.

◆ قد تختار دولة أن تستورد بعض المحاصيل كثيفة الاستهلاك للمياه، حفاظًا على مواردها المحدودة، لكنها تصبح أكثر ارتباطًا بأمن التجارة العالمية وسلاسل الإمداد. وقد تصر دولة أخرى على إنتاج

كل احتياجاتها محليًا، فتستنزف خزاناتها المائية. ولا توجد وصفة واحدة تصلح للجميع، بل توازن دقيق بين الأمن الغذائي، والأمن الاقتصادي، والأمن المائي.

◆ كذلك لم يعد الاستثمار منفصلًا عن قضية المياه. فالمستثمر لا يحتاج إلى الأرض والطاقة فقط، بل يحتاج إلى مورد مائي مستقر، وقواعد واضحة للاستخدام والتسعير والتصريف. والدولة التي تمنح تراخيص لمشروعات كثيفة الاستهلاك للمياه دون حساب حقيقي لكلفتها المائية، إنما تبيع مستقبلها بثمن بخس.

◆ ويخطئ من يظن أن الأمن المائي يعني فقط زيادة المعروض من المياه. فبناء السدود، ومحطات التحلية، ومشروعات المعالجة، يظل ضروريًا، لكنه لا يغني عن إدارة الطلب، ولا يعوض سوء الاستخدام، ولا يمنع الهدر إذا ظلت المؤسسات تعمل بعقلية الأمس.

◆ تستطيع الدولة أن تضيف مليارات الأمتار المكعبة إلى مواردها، لكن شبكات متهالكة، أو نظم ري متخلفة، أو قرارات زراعية غير مدروسة، قد تبدد هذه الزيادة في سنوات قليلة. ولهذا فإن الأمن الحقيقي لا يصنعه فقط ما نضيفه من ماء، بل ما نمنعه من الضياع.

◆ وقدمت تجارب أخرى نموذجًا مختلفًا؛ فهناك دول خاضت صراعًا تاريخيًا مع الفيضانات، لكنها لم تكتف ببناء السدود والحواجز، بل أنشأت مؤسسات مستقلة لإدارة المياه، وأعادت تصميم المدن والزراعة بما يجعل الماء عنصرًا في التخطيط لا مشكلة تعالج بعد وقوعها. وفي دول أخرى أصبحت تكنولوجيا المياه قطاعًا اقتصاديًا قائمًا بذاته، يولد المعرفة وفرص العمل ويحقق عائدًا تصديريًا يفوق قيمة كثير من الموارد الطبيعية.

◆ الدرس الذي ينبغي أن تستخلصه مصر من هذه التجارب ليس تقليد نموذج بعينه، فلكل دولة ظروفها الجغرافية والاقتصادية والديموغرافية، وإنما إدراك أن جودة الإدارة قد تعوض جانبًا من نقص المورد، بينما لا تستطيع وفرة المورد أن تعوض انهيار الإدارة. فالمؤسسات الرشيدة تصنع وفرة نسبية، أما المؤسسات الضعيفة فتصنع ندرة إضافية، حتى في أكثر البيئات غنى.

◆ بالنسبة لمصر، لا يبدأ الأمن المائي من سد النهضة، ولا ينتهي عنده. فالسد قضية وطنية كبرى، والدفاع عن الحقوق التاريخية والقانونية واجب لا يقبل التهاون، لكن اختزال أزمة المياه كلها في ما يجري خارج الحدود يمنح الداخل براءة لا يستحقها. هناك معركة دبلوماسية وقانونية لحماية الحقوق في نهر دولي مشترك، وهناك في الوقت نفسه معركة لا تقل أهمية داخل الحدود، عنوانها حسن إدارة كل قطرة تصل إلى مصر.

◆ تعتمد مصر على نهر النيل اعتمادًا يكاد يكون كاملًا، وهو ما يجعلها من أكثر دول العالم حساسية لأي تغير في تدفقات النهر أو في أساليب إدارة منشآته. لكن هذا الاعتماد لا ينبغي أن يقود إلى الاستسلام لفكرة غياب البدائل، بل إلى البحث عنها بكل الوسائل الممكنة؛ من تطوير الري، وإعادة الاستخدام، وتحسين كفاءة الشبكات، والتحلية، وحماية المياه الجوفية، وتغيير أنماط الإنتاج الزراعي والصناعي.

◆ الدولة الحديثة لا تقاس فقط بما تملكه من موارد، وإنما بقدرتها على معرفة هذه الموارد بدقة، وإدارتها بعدالة، وتسعير استخدامها بعقلانية، وحماية الفئات الأضعف، ومنع التلوث والهدر والاحتكار، وإخضاع قراراتها للمحاسبة. وعندما تحسن الدولة إدارة المياه، فإنها

في الحقيقة تدير الاقتصاد، والغذاء، والطاقة، والصحة، والاستثمار، والاستقرار الاجتماعي في آن واحد.

◆ الأمن المائي لا ينبغي أن يتحول إلى ذريعة لإغلاق باب المعرفة بدعوى الأمن القومي. فالقضايا الكبرى تحتاج إلى شفافية أكبر، لا إلى معلومات أقل. لا يمكن أن تطلب الدولة من المواطنين ترشيد الاستهلاك، بينما لا يعرفون حجم الفاقد في الشبكات، أو حقيقة الموارد، أو كلفة البدائل، أو أولويات الاستخدام. المعرفة ليست خصمًا للأمن، بل أحد شروطه الأساسية.

◆ كما أن الشفافية لا تكشف ضعف الدولة، وإنما تكشف قدرتها على مواجهة هذا الضعف. الدولة الواثقة لا تخشى نشر بياناتها، ولا مناقشة سياساتها، ولا الاستماع إلى الخبراء المستقلين. أما الدولة التي تتعامل مع كل رقم باعتباره سرًا، فإنها تترك المجال للشائعات، وتفقد أهم عناصر النجاح في إدارة الأزمات، وهو ثقة المجتمع.

◆ تنطلق الرؤية الليبرالية التي يقدمها مشروع «مصر الممكنة ٢٠٣٠» من أن الماء ليس سلعة خالصة، كما أنه ليس موردًا مجانيًا. إنه حق إنساني أصيل، يجب أن يحصل عليه كل مواطن بالحد الذي يحفظ حياته وكرامته وصحته، لكنه في الوقت نفسه مورد عام محدود، يترتب على استخدامه مسؤولية، ولا يجوز أن تتحمل الأجيال القادمة ثمن إسراف الأجيال الحالية.

◆ العدالة المائية لا تعني مساواة حسابية بين الجميع، وإنما تعني ضمان الحد الآمن لكل إنسان، مع تحميل الاستخدامات الأعلى كلفةً عادلةً تعكس أثرها الحقيقي على المجتمع والاقتصاد والبيئة. وبهذا يصبح التسعير وسيلة لترشيد الاستخدام، لا أداة لحرمان الفقراء، ويصبح الدعم موجهًا إلى مستحقيه، لا إلى الأكثر استهلاكًا.

◆ ولا يمكن أن ينجح أي مشروع للأمن المائي في غياب الديمقراطية المؤسسية. فالموارد المشتركة تحتاج إلى قوانين واضحة، ومؤسسات مستقلة، وقضاء يحمي الحقوق، وبرلمان يمارس الرقابة، ومجتمع يشارك في القرار. فالإدارة المغلقة قد تنجز مشروعًا سريعًا، لكنها لا تستطيع بناء سياسة طويلة العمر تحظى بثقة المواطنين.

◆ إن «مصر الممكنة» لا ترى الأمن المائي مجرد ملف فني أو أزمة مؤقتة، بل تعتبره أحد أعمدة العقد الاجتماعي الجديد بين الدولة والمواطن. فكل قطرة ماء تصل إلى بيت مصري هي في حقيقتها نتيجة سلسلة طويلة من السياسات والقرارات والاستثمارات والعلاقات الدولية، وليست مجرد مورد طبيعي وهبته الجغرافيا.

◆ يبدأ الأمن المائي الحقيقي عندما تعترف الدولة بأن المياه ليست ملكًا للجيل الحاضر وحده، وإنما أمانة بين الأجيال. وما نستهلكه اليوم يخصنا، أما ما نهدره أو نلوثه أو نستنزفه، فإننا نقتطعه من حق أبناء لم يولدوا بعد، ولن يكون لهم صوت يدافع عنهم إلا ضميرنا وسياساتنا.

◆ لذلك فإن القضية ليست قضية نهر فقط، ولا قضية سد فقط، ولا قضية أمطار أو تحلية فقط، وإنما قضية دولة بكاملها؛ دولة تعرف أن المستقبل لن يرحم من يؤجل الإصلاح، ولا من يستهلك أكثر مما ينتج، ولا من يدير أخطر موارده بعقلية رد الفعل.

◆ هنا تبدأ «مصر الممكنة» رؤيتها للأمن المائي: من الإنسان قبل المنشأة، ومن المؤسسة قبل المشروع، ومن المعرفة قبل الدعاية، ومن المستقبل قبل الحاضر. فالدول التي تنتصر في معارك القرن الحادي والعشرين ليست بالضرورة تلك التي تملك أكبر الأنهار، بل

تلك التي تعرف كيف تمنح كل قطرة أكبر قيمة، وكل قرار أكبر حكمة، وكل جيل فرصة عادلة في الحياة.

مصر الممكنة.. 2030 (49)

✳ الأمن المائي..
النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل -٢ ✳
النيل.. صراع الحقوق وشراكة الضرورة

◆ لا يشبه النيل أي نهر آخر في الوجدان المصري. فالأنهار في الجغرافيا مجارٍ للمياه، أما النيل فهو مجرى للحياة نفسها؛ حمل الطمي إلى الأرض، وحمل الأرض إلى التاريخ، وحمل التاريخ إلى ذاكرة شعب لم يعرف وطنًا خارج ضفتيه. ولهذا لا تنظر مصر إلى النيل باعتباره موردًا طبيعيًا يمكن تعويضه، وإنما باعتباره أحد الشروط المؤسسة لوجود الدولة ذاتها.

◆ لم يكن النيل يومًا مجرد حدود طبيعية، بل كان العمود الفقري لحضارة كاملة. قامت المدن على ضفافه، وتشكلت أنماط الزراعة حول دوراته، وارتبط الاستقرار السياسي بانتظام فيضانه، حتى أصبح النهر جزءًا من تعريف مصر، لا مجرد عنصر من عناصرها.

◆ لكن النيل، الذي منح المصريين الحياة آلاف السنين، لم يكن نهرًا مصريًا خالصًا. فمنابعه تمتد عبر دول متعددة، ومياهه تعبر حدودًا سياسية لم تكن موجودة عندما بدأت الحضارة المصرية الأولى. ولهذا فإن العلاقة بين دول الحوض لم تكن يومًا علاقة ملكية، وإنما علاقة شراكة فرضتها الجغرافيا قبل أن تنظمها السياسة.

◆ هنا تبدأ المعضلة الحقيقية. فإثيوبيا ترى أن المياه التي تنبع من أراضيها تمثل فرصة تاريخية للتنمية، وإنتاج الكهرباء، ومواجهة الفقر، وتحقيق نهضة طال انتظارها. بينما ترى مصر أن أي مساس بتدفقات النهر يمثل مساسًا مباشرًا بحقها في الحياة، لأن اعتمادها على النيل ليس خيارًا اقتصاديًا، بل حقيقة وجودية لا تملك تغييرها.

◆ لا يمكن التعامل مع هذا التناقض بمنطق الانتصار والهزيمة، لأن كلا الطرفين يستند إلى منطق يبدو عادلًا من زاوية معينة. فمن حق الشعوب أن تسعى إلى التنمية، ومن حق الشعوب أيضًا ألا تُحرم من مورد تقوم عليه حياتها. ولذلك فإن السؤال الحقيقي ليس: من يملك النيل؟ بل: كيف يمكن إدارة نهر واحد بحيث لا تتحول تنمية المنبع إلى تهديد للمصب، ولا تتحول مخاوف المصب إلى قيد دائم على مستقبل المنبع؟

◆ لهذا السبب لم يعد القانون الدولي يتحدث عن السيادة المطلقة على الأنهار الدولية، كما لم يعد يعترف بفكرة الحقوق المطلقة غير القابلة للمراجعة. فقد استقرت القواعد الحديثة على مبادئ متوازنة، في مقدمتها الانتفاع المنصف والمعقول، وعدم التسبب في ضرر ذي شأن، والتعاون، وتبادل المعلومات، والتشاور، والتسوية السلمية للنزاعات.

◆ غير أن المشكلة لم تكن يومًا في غياب المبادئ، بل في اختلاف تفسيرها. فمصر ترى أن الإنصاف لا يمكن أن يتجاهل اعتمادها شبه الكامل على النيل، وغياب البدائل الحقيقية لديها. بينما ترى إثيوبيا أن العدالة لا يمكن أن تستمر في حرمانها من استغلال مواردها الطبيعية بحجة ترتيبات تاريخية لم تكن طرفًا فيها.

◆ ومن هنا تحولت الأزمة، مع مرور الوقت، من خلاف قانوني إلى أزمة ثقة سياسية. فكل خطوة اتخذها أحد الطرفين فسرها الآخر باعتبارها دليلًا على سوء النية، وكل تأخير في المفاوضات زاد من مساحة الشك، حتى أصبحت اللغة السياسية أكثر حضورًا من اللغة الفنية، وأصبحت البيانات الإعلامية تتقدم على التقارير العلمية.

◆ لقد أثبتت السنوات الماضية أن المشكلة ليست في وجود سد النهضة وحده، وإنما في غياب إطار مؤسسي ملزم لإدارته. فالسد أصبح واقعًا لا يمكن تجاهله، لكن الواقع الجديد لا يعفي جميع الأطراف من مسؤولية الاتفاق على قواعد تشغيل واضحة، تحمي التنمية، وتحمي كذلك الأمن المائي لدول المصب.

◆ لا يتعلق الأمر بحجم السد أو سعته التخزينية فقط، وإنما بطريقة تشغيله في الظروف المختلفة، وخاصة خلال سنوات الجفاف الممتد. فإدارة الخزان في سنة وفيرة تختلف عن إدارته في سنة شحيحة، وأي قرار أحادي في مثل هذه الظروف قد تكون له آثار تتجاوز حدود الدولة التي اتخذته.

◆ ولهذا فإن القضية الجوهرية لم تعد قضية إنشاء منشأة هندسية، بل قضية بناء الثقة حول إدارتها. فالسد الذي يدار في إطار اتفاق واضح قد يتحول إلى عنصر استقرار، بينما السد نفسه، إذا أدارته الإرادة المنفردة، قد يصبح مصدرًا دائمًا للتوتر وعدم اليقين.

◆ أخطأت مصر، في مراحل مختلفة، عندما تعاملت مع إفريقيا باعتبارها امتدادًا طبيعيًا لنفوذ تاريخي مضمون، ولم تمنح العلاقات الاقتصادية والثقافية والعلمية ما تستحقه من اهتمام. فالنفوذ لا يصنعه التاريخ وحده، وإنما تبنيه المصالح المشتركة، والاستثمارات، والتعليم، والصحة، والتواصل الإنساني المستمر.

◆ وأخطأت إثيوبيا أيضًا عندما قدمت مشروع السد باعتباره شأنًا سياديًا داخليًا خالصًا، رغم أن تأثيراته تمتد إلى حياة ملايين البشر خارج حدودها. فكل مشروع بهذا الحجم، على نهر دولي، يفرض على صاحبه مسؤولية إضافية في الشفافية، والتنسيق، وتبادل المعلومات، وبناء الثقة مع الشركاء.

◆ لا تستطيع مصر أن تنقل نفسها إلى منابع النيل، كما لا تستطيع إثيوبيا أن تغير موقع مصر عند المصب. وهذه الحقيقة الجغرافية تعني أن التعاون ليس خيارًا أخلاقيًا فقط، بل ضرورة استراتيجية لا يملك أي طرف الهروب منها.

◆ كما أن تغير المناخ يزيد هذه الضرورة إلحاحًا. فسنوات الجفاف قد تصبح أطول، والفيضانات أكثر حدة، والتنبؤات أقل يقينًا، وهو ما يجعل وجود آلية مشتركة لإدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى.

◆ لم يعد المطلوب مجرد اتفاق سياسي، بل منظومة تعاون دائمة، تشمل تبادل البيانات اليومية، والإنذار المبكر، والتنسيق في تشغيل السدود، وإدارة فترات الجفاف، وتسوية الخلافات وفق قواعد معلنة، لا وفق موازين القوى أو تبدل المزاج السياسي.

◆ تحتاج مصر كذلك إلى أن تدرك أن أقوى أوراقها التفاوضية لا تصنع فقط خارج حدودها، وإنما داخلها أيضًا. فكل قطرة توفرها بالإصلاح الداخلي، وكل متر مكعب تمنع هدره، وكل مشروع يرفع كفاءة استخدام المياه، يزيد من قدرتها على الدفاع عن حقوقها، ويمنح خطابها أمام العالم مزيدًا من المصداقية.

◆ الرؤية الليبرالية التي ينطلق منها مشروع «مصر الممكنة ٢٠٣٠» لا ترى تناقضًا بين حق إثيوبيا في التنمية وحق مصر في

الحياة. بل ترى أن التحدي الحقيقي هو بناء معادلة تضمن الحقين معًا، لأن الاستقرار الإقليمي لا يقوم على حرمان أحد، كما لا يقوم على تجاهل مخاوف أحد.

◆ ليست الوطنية أن نرفع الشعارات، بل أن نبني مؤسسات تجعل التعاون أكثر ربحًا من الصراع، وتجعل احترام الحقوق المتبادلة أكثر استقرارًا من فرض الأمر الواقع.

◆ لقد علمتنا التجارب الدولية أن الأنهار المشتركة لا تدار بالنيات الحسنة وحدها، وإنما بالمؤسسات، والقواعد، والشفافية، والثقة المتراكمة. وكلما تأخر بناء هذه العناصر، ارتفعت كلفة الأزمة على الجميع.

◆ إن مستقبل النيل لن يحدده منسوب المياه وحده، بل مستوى الحكمة التي تديرها. فقد يكون النهر سببًا في نهضة إقليمية غير مسبوقة إذا أحسن استثماره، وقد يصبح بؤرة توتر دائم إذا بقيت الإرادة المنفردة أقوى من الإرادة المشتركة.

◆ ولهذا فإن «مصر الممكنة» لا تدعو إلى صراع مفتوح، ولا إلى استسلام مقنع، وإنما إلى انتقال تاريخي من صراع الحقوق إلى شراكة الضرورة؛ شراكة تدرك أن النهر أكبر من الحكومات، وأطول عمرًا من النزاعات، وأن مستقبل شعوبه لا يحتمل أن يبقى رهينة أزمة كان يمكن للعقل أن يحلها قبل أن تتضخم بفعل السياسة.



مصر الممكنة.. 2030 (50)

✳ الأمن المائي..
النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل- ٣ ✳
من أزمة المياه إلى دولة الأمن المائي

◆ لا تبدأ أزمة المياه عندما تنخفض مناسيب الأنهار، أو تتراجع الأمطار، أو تتعثر المفاوضات. تبدأ قبل ذلك بسنوات طويلة، يوم تتعامل الدولة مع المياه باعتبارها موردًا لا ينضب، ويوم تؤجل الإصلاح لأن الأزمة لم تصل بعد إلى أبواب المدن، ويوم يصبح التفكير في المستقبل ترفًا أمام ضرورات الحاضر.

◆ عاشت مصر قرونًا طويلة وهي تعتمد على النيل بوصفه حقيقة ثابتة، حتى بدا كأنه جزء من قوانين الطبيعة التي لا تتغير. لكن القرن الحادي والعشرين أعلن نهاية هذه اليقينيات. فالسكان تضاعفوا، والطلب على الغذاء ارتفع، والمناخ تغير، والموارد أصبحت أكثر هشاشة، وأصبح من الواضح أن إدارة المستقبل لا يمكن أن تقوم بعقلية الماضي.

◆ لا يكفي أن تدافع مصر عن حقوقها في مياه النيل، إذا لم تدافع في الوقت نفسه عن كل قطرة تضيع داخل حدودها. فالدبلوماسية وحدها لا تصنع أمنًا مائيًا، كما أن الإصلاح الداخلي

وحده لا يغني عن حماية الحقوق التاريخية والقانونية. الطريق الصحيح يبدأ عندما تعمل الجبهتان معًا؛ خارج الحدود وداخلها.

◆ الدولة التي تنجح في إدارة مواردها المحدودة تصبح أكثر قدرة على الدفاع عنها أمام العالم. أما الدولة التي تهدر جزءًا كبيرًا مما تملك، فإنها تضعف موقفها التفاوضي، حتى وإن كانت حجتها القانونية قوية. ولهذا فإن الإصلاح الداخلي ليس بديلًا عن الدفاع الخارجي، بل أحد أهم مصادر قوته.

◆ أول خطوة في بناء دولة الأمن المائي هي الاعتراف بأن المياه لم تعد ملفًا فنيًا يخص وزارة الري وحدها، بل أصبحت قضية سيادية تتقاطع مع الاقتصاد، والزراعة، والطاقة، والإسكان، والصناعة، والتعليم، والصحة، والاستثمار، والسياسة الخارجية. وعندما تتوزع المسؤولية على الجميع، يصبح من الخطأ أن تبقى الإدارة محصورة في مؤسسة واحدة.

◆ تحتاج مصر إلى مجلس وطني دائم للأمن المائي، يضم خبراء المياه والاقتصاد والزراعة والطاقة والبيئة والتخطيط، ويعمل بصورة مستقلة عن التغيرات الوزارية، بحيث تتحول السياسات المائية إلى استراتيجية دولة، لا إلى برامج حكومات تتغير كل بضع سنوات.

◆ كما تحتاج إلى ميزان مائي معلن، يعرف المواطن من خلاله حجم الموارد، وحجم الاستخدامات، ومعدلات الفاقد، وكلفة البدائل، والسيناريوهات المستقبلية. فالمجتمعات لا تشارك في تحمل المسؤولية إذا كانت تجهل الحقائق، ولا يمكن مطالبة الناس بالترشيد بينما تبقى البيانات الأساسية حبيسة الأدراج.

◆ الإصلاح الحقيقي يبدأ أيضًا من الزراعة، لأنها تستهلك النسبة الأكبر من الموارد المائية. لكن إصلاح الزراعة لا يعني

التضحية بالفلاح، ولا تحميله وحده كلفة التحول. بل يعني دعمه بالتكنولوجيا، والتمويل، والإرشاد، والتأمين الزراعي، حتى يصبح أكثر قدرة على إنتاج غذاء أكبر باستخدام مياه أقل.

◆ لا يكفي أن نطالب الفلاح بالانتقال إلى نظم الري الحديثة، بينما تظل المعدات باهظة الثمن، والتمويل محدودًا، والإرشاد الزراعي غائبًا. الإصلاح الناجح لا يكتفي بإصدار التعليمات، وإنما يخلق الظروف التي تجعل تنفيذها ممكنًا وعادلًا.

◆ كذلك فإن إعادة استخدام المياه لم تعد خيارًا ثانويًا، بل أصبحت أحد أعمدة الأمن المائي. غير أن نجاحها لا يقاس بعدد المحطات أو حجم الاستثمارات فقط، وإنما بجودة المياه المنتجة، وكفاءة تشغيلها، واستدامتها الاقتصادية، وثقة المجتمع في سلامتها.

◆ والتحلية تمثل موردًا مهمًا لمصر، خاصة في المدن الساحلية، لكنها ليست بديلًا كاملًا عن النيل. فهي تحتاج إلى طاقة، واستثمارات ضخمة، وتكاليف تشغيل مرتفعة، ولذلك يجب أن توجه إلى الاستخدامات التي تحقق أعلى قيمة اقتصادية واجتماعية، لا أن ينظر إليها باعتبارها حلًا سحريًا لكل المشكلات.

◆ ويظل تقليل الفاقد في شبكات المياه أحد أكثر الاستثمارات جدوى. فالقطرة التي تمنع من الضياع أقل كلفة بكثير من القطرة التي تنتج بمحطة جديدة. ولهذا فإن تحديث الشبكات، واستخدام العدادات الذكية، والرقابة الرقمية على التسرب، ينبغي أن تصبح أولوية وطنية لا تقل أهمية عن إنشاء المشروعات الجديدة.

◆ الأمن المائي يبدأ أيضًا من المدرسة. فالطفل الذي يتعلم منذ سنواته الأولى قيمة الماء، وكيفية الحفاظ عليه، ولماذا أصبح موردًا

استراتيجيًا، سيكون بعد سنوات مواطنًا أكثر وعيًا، وأقل استعدادًا لإهدار ما يعرف قيمته.

◆ كما يبدأ من الجامعة، حين تتحول مراكز البحث إلى شريك في صنع القرار، لا مجرد جهة تنتج دراسات تحفظ في الأدراج. فالدول التي نجحت في مواجهة الندرة لم تنجح لأنها امتلكت مياهًا أكثر، وإنما لأنها امتلكت معرفة أكثر.

◆ تحتاج مصر كذلك إلى إعادة النظر في فلسفة التخطيط العمراني. فالمدينة الحديثة ليست تلك التي تتوسع فقط، بل التي تعرف من أين تحصل على مياهها، وكيف تعيد استخدامها، وكيف تقلل فاقدها، وكيف تجعل كل عنصر فيها أكثر كفاءة في استهلاك الموارد.

◆ لا ينبغي أن تتحول قضية المياه إلى معركة بين الدولة والمواطن، أو بين الحكومة والفلاح، أو بين التنمية والبيئة. فهذه ثنائيات زائفة. النجاح الحقيقي يتحقق عندما تصبح الدولة والمجتمع شريكين في إدارة المورد، لا طرفين يتبادلان الاتهامات.

◆ وتحتاج مصر أيضًا إلى تطوير دبلوماسيتها الإفريقية، ليس فقط في ملف النيل، وإنما في مجالات الاستثمار، والتعليم، والصحة، والطاقة، والبنية الأساسية. فالعلاقات التي تبنى على المصالح المتبادلة تكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات من العلاقات التي لا يجمعها سوى الخلاف حول المياه.

◆ لا يكفي أن ندافع عن حقنا في النيل أمام العالم، بل يجب أن نقدم أنفسنا نموذجًا في حسن إدارة ما يصل إلينا منه. فالمصداقية الدولية لا تبنى بالخطب وحدها، وإنما تبنى أيضًا بما ننجزه داخل حدودنا.

◆ الرؤية الليبرالية التي يقوم عليها مشروع «مصر الممكنة ٢٠٣٠» لا ترى الأمن المائي قضية حكومية، وإنما قضية مجتمع كامل. فالدولة تضع القواعد، والقطاع الخاص يستثمر ويبتكر، والجامعات تنتج المعرفة، والإعلام ينشر الوعي، والمواطن يتحمل مسؤوليته، والبرلمان يمارس الرقابة، والقضاء يحمي الحقوق.

◆ لا يمكن بناء دولة الأمن المائي بالعقلية نفسها التي صنعت الأزمة. فالمستقبل يحتاج إلى مؤسسات أكثر استقلالًا، وبيانات أكثر شفافية، وسياسات أكثر عدالة، وإدارة أكثر كفاءة، ومشاركة مجتمعية أوسع.

◆ إن «مصر الممكنة» لا تحلم بوطن لا يعرف الندرة، فذلك خارج قدرة البشر. لكنها تحلم بدولة لا تسمح للندرة أن تتحول إلى فوضى، ولا للخوف أن يتحول إلى سياسة، ولا للأزمة أن تصبح قدرًا دائمًا.

◆ قد لا تستطيع مصر أن تزيد حصة النيل بقرار منفرد، لكنها تستطيع أن تزيد قيمة كل متر مكعب يصل إليها. وقد لا تستطيع التحكم في المناخ، لكنها تستطيع أن تبني مؤسسات أكثر قدرة على التكيف معه. وقد لا تستطيع تغيير الجغرافيا، لكنها تستطيع أن تغير طريقة إدارتها لها.

◆ وهنا يكمن الفارق بين الدولة التي تعيش على مواردها، والدولة التي تبني مستقبلها بمواردها. الأولى تستهلك ما لديها حتى ينفد، أما الثانية فتضاعف قيمة ما تملك، وتحوله إلى مصدر دائم للنمو والاستقرار.

◆ تلك هي الدولة التي نسميها في هذا المشروع «دولة الأمن المائي»؛ دولة لا تنتظر الأزمات حتى تتحرك، ولا تدير المستقبل

بعقلية الطوارئ، ولا تكتفي بالدفاع عن حقوقها، بل تستحقها بحسن الإدارة، وعدالة السياسات، وقوة المؤسسات.

◆ وإذا كان النيل قد صنع مصر عبر آلاف السنين، فإن مسؤولية جيلنا هي أن نصنع نحن مستقبل النيل في مصر؛ لا بإضافة نهر جديد، بل بإضافة عقل جديد، وإدارة جديدة، وثقافة جديدة، تؤمن بأن الماء ليس فقط سر الحياة، بل سر بقاء الدولة نفسها.

كلمة اخيرة

◆ وصلت إلى الصفحة الأخيرة، وما أشعر به ليس أنني انتهيت من كتاب، بل أنني وصلت إلى أول الطريق.

فهذا الكتاب لم يُكتب لكي يصف أزمة مصر فقط. فالأزمات، لا تحتاج دائما إلى كتاب كي نراها .

نراها في وجوه الناس، وفي أسعار الأسواق، وفي المدارس والمستشفيات، وفي المصانع المتعثرة، وفي الأرض التي تضيق بالمزارع، وفي الشاب الذي يبحث عن فرصة، وفي المواطن الذي يبحث عن صوت، وفي وطن يملك من الإمكانات أكثر كثيرا مما تعكسه أحواله.

◆ كتبت «مصر الممكنة» لأنني ظللت مؤمنا بأن السياسة التي تكتفي بوصف المرض ليست سياسة، وأن المعارضة التي تقف عند حدود الاعتراض تفقد نصف معناها.

المعارضة الحقيقية لا تقول فقط: هذا خطأ.

بل عليها أن تضيف: وهذا هو البديل.

..لا يكفي أن نسأل لماذا تراجعت الديمقراطية، بل كيف نبني دولة ديمقراطية قابلة للحياة؟ لا يكفي أن ننتقد اقتصادا أرهق الناس، بل ما الاقتصاد البديل الذي ينتج وينمو ويحقق العدالة ويحرر السوق من الاحتكار كما يحرر المواطن من الفقر؟ لا يكفي أن نتحدث عن التعليم والصحة والزراعة والصناعة والمياه والنقل والإعلام والثقافة والرياضة والعدالة والسياسة الخارجية وملكية الدولة وأموال المصريين، بل علينا أن نضع لكل باب منها طريقا ممكنا للإصلاح.

..ولهذا كانت صفحات هذا الكتاب محاولة للإجابة عن سؤال واحد، تعددت تحته عشرات الأسئلة:

إذا لم تعجبنا مصر كما أصبحت، فكيف نريد مصر كما ينبغي أن تكون؟

- وهنا تحديدا تكمن فكرة «مصر الممكنة.»

فهذا الكتاب ليس، برنامجا لحكومة ظل لم تتشكل، ولا قائمة أمنيات معلقة على جدار المستقبل.

..إنه محاولة لصياغة عقد مع الغد، ينطلق من واقع مصر كما هو، لا كما نتمنى أن يكون، ثم يبحث داخل هذا الواقع نفسه عن مفاتيح تغييره.

فالسياسة عندي ليست فن الممكن بمعنى الاستسلام لحدوده، بل فن توسيع حدود الممكن.

والمستحيل في حياة الأمم كثيرا ما يكون اسما مؤقتا لأشياء لم تتوافر لها بعد الإرادة والمعرفة والإدارة.

- ولهذا اخترت ٢٠٣٠.

لم أختر هذا الرقم لأنه رقم سحري، ولا لأن السنوات القليلة القادمة تكفي وحدها لمحو تراكمات عقود. ولم أختره لمجرد أنه أصبح عنوانا متداولا في الخطط الحكومية والدولية، أو حتى لأنه الموعد المنتظر لنهاية فترات حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي.

ربما اخترته لسبب آخر.

هو أنني أردت أن أضع للحلم تاريخا.

فالأحلام التي لا موعد لها تتحول بسهولة إلى خطب، والوعود التي لا تقاس بالزمن تتحول إلى ذرائع، والسياسة التي لا تحدد لنفسها نقطة وصول تستطيع دائما أن تبرر بقاءها في المكان نفسه.

اظن ٢٠٣٠ قريب بما يكفي لكي نحاسب أنفسنا عليه، وبعيد بما يكفي لكي ننجز خلاله تحولا حقيقيا إذا بدأنا الآن.

إنها ليست نهاية التاريخ، بل محطة للحساب.

ماذا يمكن أن نفعل في سنوات قليلة إذا تغيرت طريقة إدارة الدولة؟

..كم مدرسة يمكن إصلاحها؟ كم مستشفى يمكن إنقاذه؟ كم مصنع يمكن أن يعود إلى الإنتاج؟ كم فدان يمكن أن يسترد عافيته؟ كم شابا يمكن أن يجد فرصة بدلا من تذكرة سفر؟ كم مليار يمكن أن يتحول من إنفاق قليل العائد إلى استثمار في الإنسان؟ وكم مساحة من الخوف يمكن أن تستعيدها الحرية؟

هذه ليست أسئلة شعرية.

إنها أسئلة سياسة وإدارة واقتصاد وإرادة.

◆ مصر ليست دولة فقيرة بالمعنى الذي يريد البعض أن يقنعنا به.

قد تكون خزائنها مأزومة، ومواردها مضغوطة، وديونها ثقيلة، لكنها ليست فقيرة في موقعها، ولا في تاريخها، ولا في سكانها، ولا في عقول أبنائها، ولا في أرضها وبحرها وشمسها، ولا في قدرتها على الإنتاج، ولا في قوتها الناعمة، ولا في القيمة التي يستطيع المصري أن يصنعها متى وجد دولة تحرر طاقته بدلا من أن تحاصره.

مشكلة مصر الكبرى لم تكن يوما في ندرة المصريين القادرين.

بل كثيرا ما كانت في ندرة السياسات القادرة على إطلاق قدراتهم.

◆ الدولة التي أتصورها في هذه الصفحات ليست دولة ضعيفة، بل دولة قوية لأن مجتمعها قوي.

دولة لا تحتاج إلى إخافة مواطنيها لكي تثبت هيبتها.

ولا تحتاج إلى امتلاك السوق لكي تدير الاقتصاد.

ولا تحتاج إلى احتكار الحقيقة لكي تحمي استقرارها.

ولا تعتبر اختلاف المواطن معها خيانة، ولا نجاح القطاع الخاص تهديدا، ولا استقلال القضاء خصومة، ولا حرية الصحافة مؤامرة، ولا الانتخابات مخاطرة ينبغي تجنبها.

الدولة الحديثة تكون أقوى عندما تعرف حدودها، مثلما يكون المواطن أكثر حرية عندما يعرف حقوقه وواجباته.

◆ ومصر الممكنة ليست مشروعا للانتقام من الماضي.

الأوطان لا تبنى بالثأر.

نحتاج إلى العدالة، نعم. وإلى الحقيقة والمحاسبة، نعم. لكننا نحتاج كذلك إلى مصالحة مصر مع نفسها، وإلى إعادة بناء الثقة بين المواطن والدولة، وبين السياسة والمجتمع، وبين رأس المال والعمل، وبين المركز والأطراف، وبين الأجيال التي اختلفت تجاربها ولم تختلف حاجتها إلى وطن يتسع لها جميعا.

نريد دولة لا تسأل المصري: مع من أنت؟

قبل أن تسأله: ماذا تستطيع أن تقدم؟

◆ وقد يختلف القارئ معي في بعض ما اقترحت، وهذا حقه، بل ربما كان ذلك أحد أهداف هذا الكتاب.

فالبدائل لا تصبح أفضل لأنها صدرت عمن نحب، ولا تصبح أسوأ لأنها جاءت ممن نختلف معه.

مصر المستقبل لن يصنعها رأي واحد.

ستصنعها منافسة حرة بين الأفكار، ثم اختيار حر بين البدائل، ثم محاسبة حقيقية لمن يتولى المسؤولية.

..وهذه، في جوهرها، هي الديمقراطية التي أدافع عنها: ليست صندوقا فقط، وليست خطبة عن الحرية، بل نظاما يجعل الخطأ قابلا للتصحيح دون أن تدفع البلاد ثمن تغييره بالدم أو الفوضى.

◆ وربما يكون أهم ما أردت أن تتركه هذه الصفحات خلفها هو إسقاط تلك المقولة "الكسولة" التي طالما ألقيت في وجه المعارضة المصرية:

أنتم تعرفون ما ترفضون، ولا تعرفون ماذا تريدون.

هذا الكتاب هو جزء من الإجابة.

قد لا تكون كل أفكاره هي الإجابة الوحيدة. وقد تحتاج بعض مقترحاته إلى مراجعة مع تغير الظروف والأرقام. لكن أحدا لا يستطيع أن يطالب المعارضة بأن تقدم البديل، ثم يغضب عندما تضع البديل على الطاولة.

نحن لا نعارض وطنا. نحن نعارض ما نراه يبدد فرصته في أن يكون أفضل.

ولا ننتقد الدولة رغبة في هدمها، بل لأننا نريد دولة تستحق أن تبقى قوية بعد رحيل الحكام والحكومات جميعا.

فالأنظمة عابرة.

أما مصر فباقية.

◆ وبعد كل هذه الصفحات، أعود إلى السؤال الأبسط والأصعب:

هل يمكن حقا أن تتغير مصر؟

نعم.

ليس لأن التفاؤل واجب أدبي في خاتمة كتاب، بل لأن التاريخ يقول إن الأمم تتغير عندما تتغير القواعد التي تدير بها نفسها.

دول خرجت من الحروب فنهضت.

وشعوب خرجت من الفقر فأنتجت.

ومجتمعات عبرت الاستبداد إلى الديمقراطية.

واقتصادات بدأت بموارد أقل من مواردنا وانتهت إلى مواقع لم يكن أحد يتصورها.

لم تكن هذه الشعوب أذكى من المصريين، ولم تكن أوطانها أكثر عراقة من مصر.

كان الفارق، في لحظات التحول الكبرى، أنها قررت أن تدفع ثمن المستقبل بدلا من أن تستمر في دفع فوائد الماضي.

◆ في حياتي السياسية عرفت الهزيمة كما عرفت الأمل، وعرفت السجن والمنفى كما عرفت البرلمان والانتخابات، ورأيت أبوابا أغلقت وظن كثيرون أنها لن تفتح أبدا.

ولهذا تعلمت شيئا واحدا:

أن الأبواب التي يصنعها البشر يستطيع البشر فتحها.

وأن الواقع، مهما بدا صلبا، ليس قدرا.

وأن مصر أكبر من أزماتها، وأقدم من حكامها، وأقوى من لحظات ضعفها.

◆ أكتب السطر الأخير من إسطنبول، بعيدا عن مصر في المسافة، وقريبا منها إلى الحد الذي يجعل المسافة نفسها تفصيلا صغيرا.

فالمنفى يعلم الإنسان أن الوطن ليس قطعة أرض نقف فوقها فقط.

الوطن أيضا ما يقف داخلنا.

ومصر التي حملتها معي كل هذه السنوات لم تكن مصر الخوف، ولا السجون، ولا الأزمات، ولا الغلاء، ولا الانسداد.

كانت دائما مصر الأخرى.

مصر التي لم تولد كاملة بعد.

مصر المدرسة الجيدة والمستشفى الكريم والمصنع المنتج والحقل الأخضر والقاضي المستقل والصحفي الحر والبرلمان الذي يراقب والحكومة التي تحاسب والرئيس الذي يعرف أن السلطة أمانة مؤقتة وليست ملكية أبدية.

مصر التي لا يضطر ابنها إلى الهجرة لكي يحلم.

ولا يضطر مواطنها إلى الصمت لكي يأمن.

ولا يحتاج فقيرها إلى واسطة لكي يحصل على حق.

ولا يخاف غنيها من دولة تنافسه، ولا يخاف العامل من سوق يسحقه.

مصر التي تكون فيها السياسة خدمة، والسلطة مسؤولية، والحرية حقا، والعدالة قاعدة، والعمل طريقا، والإنسان هو الاستثمار الأول والأخير.

◆ تلك هي مصر ٢٠٣٠ التي أقصدها.

ليست المدينة الفاضلة.

وليست وطنا بلا مشكلات.

إنها ببساطة دولة طبيعية، حديثة، ديمقراطية، منتجة، عادلة، قوية بمواطنيها، واثقة من نفسها، تعرف مكانها في العالم ولا تعيش أسيرة لماضيها.

قد نصل إلى بعض هذا في ٢٠٣٠.

وقد يتأخر بعضه.

لكن الخطأ الحقيقي ليس أن نتأخر في الوصول.

الخطأ أن نواصل السير في الاتجاه الخطأ، ثم نلوم المسافة.

◆ ولهذا، حين أضع القلم عند الصفحة الأخيرة، لا أكتب كلمة «النهاية.»

فالكتب تنتهي.

أما الأوطان فلا تنتهي إلا عندما يتوقف أبناؤها عن تخيل مستقبل أفضل لها.

وما دام في مصر طفل يستحق مدرسة أفضل، وشاب يستحق فرصة أعدل، وأم تستحق حياة أكثر أمنا، وعامل يستحق أجرا أكثر إنصافا، وفلاح يستحق أرضا أكثر عطاء، ومواطن يستحق صوتا لا يصادره أحد، فإن أمامنا عملا لم ينته بعد.

فمصر التي نستحقها ليست وهما.

ومصر التي نحلم بها ليست مستحيلة.

وبين مصر التي نعيشها، ومصر التي نستحقها، مساحة اسمها السياسة، وجسر اسمه الإصلاح، وطريق اسمه الإرادة.

- فلنبدأ.

لأن الغد لا يأتي لمن ينتظره فقط.

الغد يصنعه الذين يملكون شجاعة أن يتخيلوه، ثم شجاعة أكبر أن يعملوا من أجله.

ومصر الممكنة... ليست وعدا مؤجلا.

إنها وطن يمكن أن يبدأ من الآن.

فمصر الممكنة... ممكنة.

د. أيمن نور

إسطنبول في:

سبتمبر ٢٠٢٦

فهرس المحتويات

إهداء ٥
••مقدمة•• ٧
الفصل الأول الديمقراطية والإصلاح السياسي ١٥
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (١) ١٧
✵ الديمقراطية في مصر الممكنة ✵ (١) لماذا تعثرت مصر؟ ١٧
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٢) ٢٣
✵ الديمقراطية في مصر الممكنة ✵ (٢) أزمة الديمقراطية وطريق الانتقال ٢٣
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣) ٢٨
✵ جيش لمصر... لا مصر للجيش ✵ ٢٨
...مصر الممكنة ٢٠٣٠(٤) ٣٤
✵ العقد الاجتماعي الجديد... اتفاق على المستقبل ✵ ٣٤
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٥) ٣٩
✵ يناير وما بعدها...الدروس والعبر ✵ ٣٩
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٦) ٤٦
✵ الاستقرار والإصلاح... المعركة الوهمية ✵ ٤٦
...مصر الممكنة ٢٠٣٠(٧) ٥٢
✵ الجمهورية الممكنة خريطة الطريق إلى٢٠٣٠ ✵ ٥٢
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٨) ٥٩
[الأسوار والاستقرار].. الإصلاح وليس الخوف سور الدولة الحقيقي ٥٩
الفصل الثاني الدولة والسياسات العامة ٦٥
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٩) ٦٧

سياسات اقتصادية لصناعة المستقبل... لا إدارة الشماعات ٦٧
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١٠) ٧٤
الموازنة وشرعية الدولة المالية ٧٤
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١١) ٨١
الحكومة تقاس بالنتائج لا بالتصريحات ٨١
مصر الممكنة.. ٢٠٣٠ (١٢) ٩١
وثيقه ملكية الدولة.. من يملك مصر ٩١
الفصل الثالث الاقتصاد في مصر الممكنة ٩٧
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١٣) ٩٩
الاقتصاد غير الرسمي... مصر السرية ٩٩
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (١٤) ١٠٥
الاقتصاد السيادي... غياب الشفافية وتكافؤ الفرص ١٠٥
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١٥) ١١١
التخطيط الاقتصادي... عقل الدول ١١١
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (١٦) ١١٧
عندما انتصر الأسمنت على الماكينة انهزمت الصناعة المصرية ١/٢ ..... ١١٧
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (١٧) ١٢٣
الجمهورية الجديدة.. هي الجمهورية المنتجة، وهي الطريق ل٢٠٣٠ (٢/٢)..... ١٢٣
الفصل الرابع الزراعة في مصر الممكنة..... ١٢٩
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١٨) ١٣١
الزراعة والغذاء والمياه (١) الزراعة... الأمن القومي الأخضر..... ١٣١
مصر الممكنة ٢٠٣٠(١٩) ١٣٦

...الزراعة والغذاء والمياه (٢) ✵ الماء... معركة البقاء ✵
..... ١٣٦
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٠) ١٤٢
...الزراعة والغذاء والمياه(٣) ✵ الفلاح المصري... البطل المنسي
✵ ١٤٢
مصر الممكنة ٢٠٣٠ ✵ (٢١) ١٤٩
✵ الزراعة والغذاء والمياه ✵ (٤) ✵ الرقعة الزراعية... ما
الذي تبقى منها؟ ✵ ١٤٩
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٢) ١٥٣
...الزراعة والغذاء والمياه (٥) ✵ الأمن الغذائي...من الاستيراد إلى
الاكتفاء ✵ ١٥٣
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٣) ١٥٨
..الزراعة والغذاء والمياه (٦) ✵ الري الحديث... ثورة لا تحتمل
التأجيل ✵ ١٥٨
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٤) ١٦٣
..الزراعة والغذاء والمياه (٧) ✵ التصنيع الزراعي...القيمة
المضافة الغائبة ✵ ١٦٣
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٥) ١٦٨
...الزراعة والغذاء والمياه (٨) ✵ مصر الخضراء ٢٠٣٠...رؤية
للمستقبل ✵ ١٦٨
الفصل الخامس النقل في مصر الممكنة..... ١٧٣
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٦) ١٧٥
✵ النقل في مصر الممكنة (١) ✵ المونوريل... ليس خصمًا ولا
بطلًا ✵ ١٧٥
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٢٧) ١٨١

...النقل في مصر الممكنة (٢) ✳ مترو الأنفاق... العمود الفقري للمدينة الحديثة ✳ ١٨١
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٨) ١٨٧
...النقل في مصر الممكنة (٣) ✳ السكة الحديد... كيف تستعيد مصر شبكتها التاريخية؟ ✳ ١٨٧
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٢٩) ١٩٣
...النقل في مصر الممكنة (٤) ✳ القاهرة تختنق... والنقل الذكي جزء من الحل ✳ ١٩٣
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٣٠) ١٩٩
..النقل في مصر الممكنة (٥) ✳ من الإسكندرية إلى أسوان... كيف تصبح مصر مركزًا لوجستيًا عالميًا؟ ✳ ١٩٩
مصر الممكنة ٢٠٣٠(٣١) ٢٠٦
...النقل في مصر الممكنة (٦) ٢٠ ✳ توصية...وسؤال لكامل الوزير ✳ ٢٠٦
الفصل السادس مصر ومحيطها الإقليمي ٢١٥
..مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٢)... ..... ٢١٧
]مصر ومحيطها الإقليمي... (١ من ١٠)[✳ المتوسط... الجغرافيا والمصير المشترك ✳ ٢١٧
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٣)... ..... ٢٢٤
]مصر ومحيطها الإقليمي... (٢ من ١٠)[✳ مصر وأوروبا... من سياسة الجوار إلى الشراكة الاستراتيجية ✳ ٢٢٤
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٤)... ..... ٢٣١
[مصر ومحيطها الإقليمي... (٣ من ١٠)] " ✳ الهجرة" من إدارة الحدود إلى صناعة الأمل ✳ ٢٣١
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٥)... ..... ٢٣٧

[مصر ومحيطها الإقليمي... (٤ من ١٠)] ✳ الطاقة الخضراء...
الفرصة الأخيرة لنهضة جديدة ✳ ٢٣٧
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٦)... ..... ٢٤٤
[مصر ومحيطها الإقليمي... (٥ من ١٠)] ✳ الدبلوماسية الشعبية..
الجناح الثاني للدولة ✳ ٢٤٤
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٧)... ..... ٢٥٠
[مصر ومحيطها الإقليمي... (٦ من ١٠)] ✳ شرق المتوسط..
الطاقة والصراع والمستقبل ✳ ٢٥٠
مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٣٨)... ..... ٢٥٦
]مصر ومحيطها الإقليمي... (٧ من ١٠)[✳ الدبلوماسية
الشعبية... الجناح الثاني للسياسة الخارجية ✳ ٢٥٦
...مصر الممكنة ٢٠٣٠(٣٩)... ..... ٢٦١
]مصر ومحيطها الإقليمي... (٨ من ١٠)[✳ الهجرة والمتوسط..
من إدارة الحدود إلى صناعة الفرص ✳ ٢٦١
...مصر الممكنة ٢٠٣٠(٤٠)... ..... ٢٦٦
]مصر ومحيطها الإقليمي... (٩ من ١٠)[✳ المصير المشترك
٢٠٣٥... رؤية جديدة لعلاقة العرب وأوروبا ✳ ٢٦٦
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٤١)... ..... ٢٧١
]مصر ومحيطها الإقليمي... (١٠ من ١٠)[✳ مصر والجوار
الكبير... كيف تصنع الجغرافيا المستقبل؟ ✳ ٢٧١
الفصل السابع مصر كل ساعة (قضايا متنوعة)..... ٢٧٥
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٤١) ٢٧٧
✳ مصر كل ساعة ✳ ٢٧٧
...مصر الممكنة ٢٠٣٠ (٤٢) ٢٨٤
[الأسوار والاستقرار].. الإصلاح وليس الخوف سور الدولة الحقيقي
..... ٢٨٤

مصر الممكنة..(٤٣) ٢٨٩
✵ من المستطيل الأخضر... إلى الوطن الكبير ✵ ٢٨٩
...مصر الممكنة... (٤٤) ٣٠٠
✵ عندما تفسد السياسة... الساحرة المستديرة ✵ ٣٠٠
مصر الممكنة.. ماذا بعد المونديال؟ (٤٥)..... ٣١٠
✵ هل تستعيد بالرياضة قوتنا الناعمة؟ ولماذا اعتذرت عن تولي
وزارة الشباب؟ (٣/١) ✵ ٣١٠
...مصر الممكنة ماذا بعد المونديال؟(٤٦)..... ٣٢٢
✵ كيف نصنع ألف محمد صلاح؟ (٣/٢) ✵ ٣٢٢
مصر الممكنة.. ماذا بعد المونديال؟ (٤٧)..... ٣٢٩
✵ كيف نصنع ألف محمد صلاح؟(٣/٣) ✵ ٣٢٩
مصر الممكنة.. ٢٠٣٠ (٤٨) ٣٤٠
✵ الأمن المائي... النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل -١ ✵
الماء... أمن الإنسان قبل أمن الحدود ٣٤٠
مصر الممكنة.. ٢٠٣٠ (٤٩) ٣٤٩
✵ الأمن المائي... النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل -٢ ✵
النيل... صراع الحقوق وشراكة الضرورة ٣٤٩
مصر الممكنة.. ٢٠٣٠ (٥٠) ٣٥٤
✵ الأمن المائي... النيل بين حق الحياة وشراكة المستقبل- ٣ ✵
من أزمة المياه إلى دولة الأمن المائي ٣٥٤
كلمة اخيرة..... ٣٦٠
فهرس المحتويات ٣٦٩



الدكتور أيمن نور

مفكر ليبرالي وكاتب وبرلماني وسياسي مصري، وُلد في الإسكندرية في 5 ديسمبر 1964، وهو رئيس حزب غد الثورة الليبرالي المصري. حلّ ثانيًا بين عشرة مرشحين في أول انتخابات رئاسية تعددية في تاريخ مصر، وأقـام في لبنان خلال عامي 2013 و2014، ويقيم في إسطنبول وباريس منذ عام 2015. وهو مالك ورئيس مجلس إدارة قناة الشرق الفضائية، كما أسس مركز الشرق الثقافي وجمعية الشرق للإعلام في إسطنبول. حمل القلم كما حمل الحلم، فصار أحد أبرز أصوات الحرية في العالم العربي، وخاض معارك الكلمة والسجن والمنفى، وظل مؤمنًا بالحكمة والاعتدال، وبأن الكلمة أعدل من السيف، وأن الوطن فكرة لا تُنفى. يكتب أوراقه كمن يكتب عمرًا على ضوء شمعة، بين حب ووجع، بين مصر التي أحبها والمنفى الذي لم يُبعد صوته. تُرجمت مؤلفاته وبرامجه إلى لغات عدة، وبقي صوته شاهدًا على زمن يعيد السؤال الأبدي: كيف نكون أحرارًا؟ وقد بيعت كتبه في معظم الدول العربية، ويُقرأ صوته في قلوب عشاق الحرية أينما كانوا.

هذا الكتاب ليس برنامجًا لحكومة ظل لم ولن تتشكل، ولا قائمة أمنيات معلقة على جدار الوهم، بل محاولة لصياغة عقد مع الغد، ينطلق من واقع مصر كما هو، لا كما نتمنى أن يكون، ثم يبحث داخل هذا الواقع نفسه عن مفاتيح تغييره. فالسياسة عندي ليست فن الممكن بمعنى الاستسلام لحدوده، بل فن توسيع حدود الممكن؛ فالمستحيل في حياة الأمم كثيرًا ما يكون اسمًا مؤقتًا لأشياء لم تتوافر لها بعد الإرادة والمعرفة والإدارة. ولم أختر عام 2030 لمجرد أنه أصبح عنوانًا متداولًا في الخطط الحكومية والدولية، أو حتى لأنه الموعد المنتظر لنهاية فترات حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي، بل لأنني أردت أن أضع للحلم تاريخًا؛ فالأحلام التي لا موعد لها تتحول بسهولة إلى خُطب، والوعود التي لا تُقاس بالزمن تتحول إلى ذرائع، والسياسة التي لا تحدد لنفسها نقطة وصول تستطيع دائمًا أن تبرر بقاءها في المكان نفسه. إن 2030 قريب بما يكفي لكي نحاسب أنفسنا عليه، وبعيد بما يكفي لكي ننجز خلاله تحولًا حقيقيًا إذا بدأنا الآن.

9 781291 588118

TASQ

http://tasqpublishing.com
contact@tasqpublishing.com
tasqpublishing
+213784029344