

# العميل السري

سايمون ويلسون يقدم لمحة عن شخصية ماريا راموس

ظل العولمة التي أصبحت شرعة عالم اليوم، يفرض صنع السياسات الاقتصادية تحديات جسيمة حتى على المسؤولين المنتخبين أو المعينين رسمياً الذين يستعينون عليها بكل ما يوفره المنصب الرسمي من إمكانيات. لكن ماريا راموس بدأت تحدد خيارات السياسة الاقتصادية الكلية لجنوب أفريقيا في ثمانينات القرن الماضي أثناء عملها السري في منظمة لم تكن قانونية حينذاك، حيث كانت تنتقل بين القارات حاملة تقاريرها المخبوءة. كانت تلك مجرد مرحلة أخرى في سياق استعداداتها لبدء العمل في أول حكومة أغلبية في جنوب أفريقيا، وهي الحكومة التي تولت مقاليد السلطة في عام ١٩٩٤ لتواجه مهمة جسيمة تمثلت في التوفيق بين موارد اقتصاد أصابه الضعف المزمن والمطالب المرتقبة لشعب حديث العهد بالحرية.

وقد انضمت راموس للحكومة بعد سنة من اعتقالها السلطة، عندما بدأ سعيها لإعادة الأوضاع المالية إلى مسار قابل للاستمرار يولد احتكاكا فعلياً بينها وبين جماعات المصالح القوية والوزارات عالية الإنفاق. ونظراً لمنصبها كمنائب لمدير التخطيط المالي في وزارة المالية في المقام الأول، ثم مديراً عاماً للخزانة في المقام الثاني، فقد كانت مؤهلة جيداً لتولي مهمة التخطيط المالي وبلورة الأفكار لوزراء الاقتصاد الذين كانوا في أمس الحاجة إلى خيارات عملية، وذلك بفضل طبيعتها العملية الدقيقة وميلها إلى التحليل الموضوعي.

وكانت خبرة راموس الثورية كطالبة وأكاديمية في جامعة ويتواترراند، معقل الليبرالية في جنوب أفريقيا، هي التي سلحتها بركائز سياسية قوية أصبحت على أثرها داعية لحكم الأغلبية ومناضلة من أجل تحقيقه. وعندما اقترنت هذه الميول التقدمية الفطرية بجهودها اللاحقة كباحثة وخبيرة اقتصادية في البنوك التجارية، تحولت راموس إلى طاقة هائلة تبشر بنتائج سريعة لأي مشروع يُقدّم على الاستفادة منها. وقد ظل حزب المؤتمر الوطني الأفريقي دائم السعي لاستثمار حماسة راموس منذ تشكيله أول حكومة أغلبية في جنوب أفريقيا.

## منهج مباشر

كان البنك التجاري الذي تولت فيه راموس أول وظيفة في حياتها العملية عام ١٩٧٨ هو أول جهة تطبق فيها المنهج المباشر الذي أصبح مميزاً لها في حل المشكلات. وقد ولدت راموس في العاصمة البرتغالية لشبونة لأسرة هاجرت إلى جنوب أفريقيا وهي في السادسة من عمرها، والتحقّت بالتعليم في مدارس تبعد ٦٠ ميلاً عن جوهانسبرغ. وتسترجع راموس وظيفتها الأولى فتقول: «حين بدأت العمل في البنك علمت أن لديهم برنامجاً هائلاً للمنح الدراسية، وحين تقدمت بطلب للحصول على منحة قبل لي إنها ليست متاحة للنساء. وبدأت معركة كبرى مع البنك في محاولة لتأكيد مدى الظلم الذي ينطوي عليه هذا الوضع. وانتهى الأمر بحدوث تغيير في إدارة البنك أدى بدوره إلى تغيير قواعد اللعبة. وكنت آنذاك قد أمضيت خمسة أعوام أكافح ضد هذا الظلم حتى صعدته إلى المركز الرئيسي، وهنا قرروا أن الفوضى التي سببتها كافية فغيروا القواعد وأصبحت أول امرأة يرسلونها إلى الجامعة بموجب هذه المنحة».

وكان تعرض راموس للرايكاكية السياسية في جامعة ويتواترراند (جامعة «ويتس» على سبيل الاختصار بالإنجليزية) سبباً في تغييرها. ففي منتصف الثمانينات، بدأت جنوب أفريقيا تلمس وطأة العقوبات الدولية التي كانت حافزاً للنضال الشعبي ضد حكم الأقلية. تقول راموس: «التحقّت بجامعة ويتس في فترة من أنشط سنوات العمل السياسي، وشاركت فيه إلى حد ما فاكنتسب درجة عالية من الوعي السياسي بلا شك. وكانت العودة إلى العمل في البنك بعد انتهاء دراستي الجامعية أمراً بالغ الصعوبة». وهكذا عادت ماريا راموس إلى الحياة الأكاديمية كمحاضر في علم الاقتصاد، وارتبطت بحزب المؤتمر الوطني الأفريقي، تلك الحركة السياسية التي أصبحت الآن الحزب الحاكم في جنوب أفريقيا لكنها كانت لا تزال غير مشروعة في ثمانينات القرن الماضي - أي «محظورة» حسب القوانين المحلية. وأثناء تدرُّج راموس في مناصب التدريس الجامعي في جامعة ويتس، وجامعة جنوب أفريقيا، وكلية لندن للاقتصاد، انضمت سرا إلى القسم الاقتصادي في حزب المؤتمر الوطني الأفريقي.

«كنت مستغرقة تماماً في رسم ملامح كثير من المناقشات الدائرة باعتباري عضواً في فريق السياسة الاقتصادية في حزب المؤتمر الوطني الأفريقي. فكان جانب كبير من الوقت يمضي في السفر بين جوهانسبرغ وأماكن أخرى لأغراض العمل السياسي في الفترة التي كان المؤتمر الوطني الأفريقي لا يزال حزباً محظوراً. ولذلك فقد كتبنا نسبة كبيرة من وثائق السياسة الاقتصادية للحزب ونحن خارج البلاد». ولا تزال راموس تحجم حتى الآن عن ذكر تلك الأماكن على وجه التحديد. وفي ١٩٩٠، رُفِعَ الحظر عن الحزب وأُطلق سراح نيلسون مانديلا، قائد الحزب

ولم تستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرار. «ربما لم أقدر بما فيه الكفاية مدى صعوبة تحويل المسار بعد أن استغرقت إلى هذا الحد في ذلك النوع من النشاط.» وهكذا ظلت رسالة الدكتوراه معلقة.

وقرر إليك إروين، نائب وزير المالية في أول حكومة أغلبية، تعيين راموس في ضمن مسؤولي الخزانة. ويعود إروين بالذاكرة إلى تلك الفترة فيقول: «عندما أصبحت نائبا للوزير بدأنا البحث عن أشخاص تتوافر لديهم الخبرة بإطار سياساتنا، وحينئذ عرضت الأمر على مارييا. كانت اختيارا واضحا تماما لكونها من كبار مخططي السياسات ممن حضروا بعض الاجتماعات في فترة انتقال الحكم، إلى جانب خبرتها المصرفية. ولم أجد صعوبة كبيرة في إقناعها: فقد كانت قد عملت معنا جميعا لمدة طويلة.»

وأصيب راموس بصدمة عند انضمامها إلى الحكومة. «كانت المفاجأة التي أنهلتننا جميعا هي أننا أدركنا الحالة المزرية التي وصلت إليها البلاد. فقد كان وضعنا المالي غاية في الخطورة، حيث كان إنفاقنا على التعليم أكثر بقدر ضئيل عما ننفقه على خدمة الديون، وهو وضع أقرب ما يكون إلى استحالة الاستمرار. فقد أشارت توقعاتنا إلى أن استمرار هذا المسار لمدة عامين آخرين كان سينتهي إلى وضع عكسي يصبح فيه الإنفاق على الديون أكثر من الإنفاق على التعليم في بلد ينبغي أن يكون فيه الوضع على النقيض من ذلك. كنا في حاجة فعلية لإيجاد حيز مالي للإنفاق على التعليم والصحة والبنية التحتية أكثر من أي بند آخر. والمنطق الواضح في هذا الخصوص هو أنك لن تتمكن من تحقيق ذلك دون اتخاذ بعض القرارات بالغة الصعوبة، ومما يدعو إلى الإعجاب في حالة جنوب أفريقيا هو أن قيادتها السياسية كانت من الشجاعة بحيث بادرت باتخاذ تلك القرارات دون تردد عندما حان الوقت لذلك.»

ووجدت راموس مكانها المناسب: فقد كان يتعين وجود شخص وراء الكواليس يتولى تحديد خيارات السياسة الصعبة التي يتطلبها الاستقرار المالي، وتقديمها لفرع الحكومة التنفيذي. وباعتبارها مديرا عاما للمالية، فقد كانت هذه المسؤولية من نصيبها. «كانت وظيفتنا كمسؤولين حكوميين هي عرض البدائل المتاحة على الوزير ومجلس الوزراء وتحديد الخيارات المختلفة ونتائجها المحتملة. وقد استطاعت جنوب أفريقيا إقامة قاعدة ضريبية قوية، وإصلاح هيئاتها المعنية بالإيرادات، وإرساء مؤسسات الحوكمة المالية، وتغيير أنماط الإنفاق من المالية العامة بالتحول من الإنفاق على خدمة الديون إلى الإنفاق على الاستثمارات السليمة الفعلية في الخدمات الاجتماعية. وكثيرا ما يطرأ لي أننا نحن أبناء جنوب أفريقيا لا ندرك في الواقع مدى صعوبة قيام بلد بهذه الإنجازات، وفي فترة زمنية قصيرة نسبيا.»

ويمكن تقدير مدى استعادة التوازن المالي في جنوب أفريقيا خلال تسعينات القرن الماضي بالنظر إلى الرسم البياني، فمن رصيد حكومي سالب على المستوى القومي بمقدار - 5,7٪ من إجمالي الناتج المحلي عند تولي الحزب زمام السلطة في عام 1994، تحول رصيد المالية العامة إلى تحقيق بعض الفائض في 2007. وتتضح أهمية هذا الإنجاز بالنظر إلى كثرة التزامات الإنفاق التي واجهتها الحكومة الجديدة في سعيها للوفاء بما قطعته من وعود أثناء حملتها الانتخابية (راجع الإطار 1). وتوصلت راموس وزملاؤها لطريقة تمكن الحكومة من تمويل برنامج التعمير والتنمية الذي خاضت على أساسه معركتها الانتخابية وانتصرت فيها، مع القيام في نفس الوقت بتشديد سياسة المالية العامة على نحو يكفي واقعيا لاستهداف التوصل إلى موازنة عامة متوازنة في غضون عشر سنوات. وتذكر راموس: «كانت مهمتي هي تشكيل فريق على درجة كبيرة من الذكاء



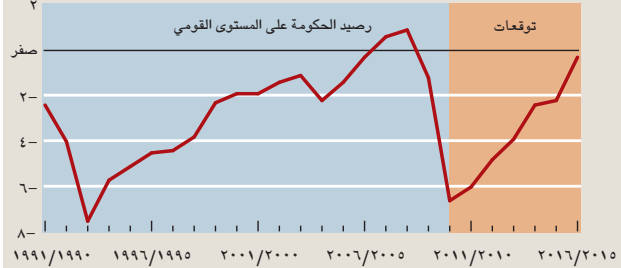
الفعلي، وبدأ مسؤولو الحزب يستعدون لتولي الحكم. «كانت فترة مشحونة للغاية: فقد كنا إزاء مسؤولية يجب أن نتحملها، كنا نرتب أمورنا، وكنا نرسم السياسات ونحن ماضين في الطريق، فنأخذ أجزاء من سياسة الحزب ونحاول صياغتها ثم وضعها موضع التنفيذ. وكنت أنا من أفراد الفريق الذي تولي صياغة الفصل المعني بالشؤون المالية في الدستور المؤقت والذي نص فيما نص على استقلالية البنك المركزي.»

### دور مزدوج

واصلت راموس أداء دورها المزدوج، إنما بصورة معلنة هذه المرة. «تنقلت كثيرا بين لندن وجوهانسبرغ، وتنقلت كثيرا بين التدريس والتفاوض. وفي وقت ما كنت أدرس نظرية النقود للمتفوقين وأتفاوض في نفس الوقت على بنود استقلالية البنك المركزي، وكانت تلك الفترة مثيرة بالنسبة لي وبالنسبة للطلاب أيضا. وحين جاء وقت تولينا الحكم، كان أمامنا الكثير من العمل والتفكير. وبالطبع، لم يكن أي منا قد مر بتجربة سابقة في إدارة شؤون حكومة كاملة.» وفي أبريل 1994، فاز حزب المؤتمر الوطني الأفريقي بجدارة في أول انتخابات حرة تجريها البلاد، وقام بتشكيل أول حكومة أغلبية في تاريخها. وبعد أن أنجزت راموس مهمتها - أو هكذا ظنت - عادت إلى كلية لندن للاقتصاد، عازمة على تحويل بحثها المعني باستقلالية البنك المركزي إلى رسالة دكتوراه. لكن زملاءها السابقين في الحزب أرادوا عودة من رأوا فيها قدرة فائقة على تخطيط السياسات، فعرضوا عليها منصبا في وزارة المالية في الحكومة الجديدة.

## مسار النمو

سرعان ما خلصت حكومة جنوب أفريقيا الجديدة إلى أن هدفها الطموح للنمو الاقتصادي لا يمكن التوصل إليه في خضم عدم الاستقرار المالي. (من إجمالي الناتج المحلي)



المصادر: السلطات القومية، وتوقعات خبراء صندوق النقد الدولي.

والاحتفاظ به. ولا يزال كثير من أفراد هذا الفريق يعملون هناك. وقد نجحنا أيضا في تغيير التصور السائد عن العمل في الحكومة من حيث كونها مكانا تحكمه القواعد المهنية ونؤدي فيه وظائفنا كما ينبغي ونعمل فيه على بناء القدرات. ومع كل إنجاز جديد، كنا نرفع قاعدة جهدنا القادم. وكلما تمكنا من تحقيق ذلك، كان الحيز المالي يزداد سعة. ومن خلال راموس بعقليتها العملية ذات الطابع الرياضي، برزت النزعة المثالية التي رافقت الإدارة الجديدة في دهايلز السلطة السياسية (راجع الإطار ٢).

## إدارة الدين

تعود راموس بالذاكرة فتقول: «أذكر أنني عندما دخلت وزارة المالية لم يكن هناك منهج مطبق لإدارة الدين، ومن ثم كنا نقترض. ففي بداية العام كنا نقول سننقذ هذا المبلغ ونحصل على هذا المبلغ من الضرائب ويكون الفرق هو العجز. فأقول أنا: عظيم. والآن كيف سنقترض - في أي موقع على منحني العائد نريد أن نُحْمَل هذا الاقتراض؟ ويأتي الرد: منحني العائد - ما معنى منحني العائد؟ فأقول أنا: نحن من يشكل منحني العائد، فكيف سننجز هذه المهمة؟ لكن الزملاء كانوا يفكرون بطريقة مختلفة. كانوا يأخذون ما نحتاج إلى اقتراضه ويقسمونه على ١٢ شهرا.»

وتبين أن وزارة المالية كانت تحتفظ شهريا برصيد نقدي وقائي يتراوح بين ٨ و ١٠ مليارات راند، أو ١،١ و ١،٤ مليار دولار، تحسبا للطوارئ. وكانت هذه الأموال تودع في البنك المركزي بدون فوائد. وهكذا كانت الحكومة تقترض في أحد جانبي دفتر الأستاذ وتدفع فوائد ضخمة، بينما يظل العائد النقدي متراكما دون استخدام. «كان الوضع بعيدا كل البعد عن المنطق»، قالت راموس مستنكرة. «سألتهم: هل سبق لكم أن سمعتم عن الإدارة النقدية؟ فلنبدأ بممارسة بعض الإدارة النقدية، ولنقم بذلك على مهل حتى تظلو محتفظين بالتركيز اللازم. وقد بدأنا بتخفيض الاحتياطي النقدي إلى مليار راند شهريا ثم وصلنا به في النهاية إلى ٢٥٠ - ٣٠٠ مليون راند شهريا، وقد ترتب على هذا التخفيض وحده وفورات هائلة في التكلفة. وليس ذلك من علوم الذرة مثلا، إنما هي مسألة بسيطة للغاية.»

لكن إلى أي مدى كان من السهل التوفيق بين حكومة منتخبة لتصحيح الأخطاء الاجتماعية والاقتصادية التي ارتكبت في حقبة ولت وبين هذا التوجه

لتحقيق أوضاع قابلة للاستمرار على مستوى المالية العامة؟ هل كان هناك ما يبرر هدف الموازنة العامة المتوازنة في بلد مثقل بالبطالة والتوطن الحضري المتسارع بين السكان؟ ويتذكر إروين أنه كان يسمع هذه الأسئلة في أروقة السلطة. «كنا نتهم كثيرا بأننا تقليديون ونطبق الليبرالية الجديدة، لكن هذه رؤية مفهومة في بلد مثل جنوب أفريقيا حيث يوجد حزب شيوعي ونقابات قوية. ولابد أن كثيرين كانوا يعتبرون ماريا خبيرة مالية تغلب عليها التقليدية المفرطة، وضمن الجناح اليميني في صنع سياسات الحزب. وباسترجاع الماضي، يمكننا القول بأن المسار الذي سلكناه كان مسارا صحيحا.»

ويوافق تيتو مبيوني الذي أنشأ إدارة التخطيط الاقتصادي في الحزب قبل تولي الحكم، ثم أصبح بعد ذلك محافظا للبنك المركزي، على أن راموس كان لها دور عملي مهم في الجهود الحكومية الجماعية التي استهدفت تنفيذ إستراتيجية الحزب الاقتصادية على وجه العموم. بل إن مبيوني يذهب إلى أبعد من ذلك في تبرير السياسات التي اعتمدها الحزب عند توليه السلطة، فيقول: «كان موقفنا هو أن أي حزب سياسي له نزعة يسارية ينبغي أن يعتمد سياسة اقتصادية كلية محافظة لأن الناخبين لا يتقنون عادة في الأحزاب السياسية اليسارية. وإذا اعتمد المرء إطارا أكثر حذرا للسياسة الاقتصادية فسوف يتعرض للانتقاد. ولا يبدأ الناس إدراك مزايا هذه السياسات إلا بعد مرور عقد أو عقدين من الزمان. ويمكننا القول بأن البلاد استفادت من إطار سياستها المبكر إذا ما نظرنا إلى النجاح الكبير الذي حققته جنوب أفريقيا في الصمود أمام الأزمة الاقتصادية العالمية.»

ومع نهاية ٢٠٠٣، بعد قرابة تسع سنوات من التبشير بفصائل الاستقامة

## الإطار ١

### تعهدات الحملة الانتخابية

قبل أول انتخابات تحقق حكم الأغلبية في جنوب أفريقيا عام ١٩٩٤، استند المؤتمر الوطني الأفريقي في حملته الانتخابية على برنامج للتعمير والتنمية يحدد التزامات تفصيلية بالإنفاق في أوجه تتضمن ما يلي:

- «توفير مسكن لائق في موقع جيد وبسرعة معقول لجميع المواطنين بحلول عام ٢٠٠٣
- توفير ما يتراوح بين ٢٠ و ٣٠ لترا من المياه النقية يوميا لكل مواطن في غضون عامين
- توفير الكهرباء لمليونين ونصف مليون أسرة أخرى، بالإضافة إلى كل المدارس والعيادات الطبية، بحلول عام ٢٠٠٠
- إتاحة استخدام شبكة هاتفية حديثة ومعقولة التكلفة لكل سكان جنوب أفريقيا

- تحسين شبكات النقل المملوكة للقطاع العام حتى تصبح آمنة وملائمة ومعقولة التكلفة
- تنشئ الحكومة نظاما صحيا قوميا يوفر الرعاية الصحية بتكلفة معقولة
- إتاحة نظام جديد للضمان الاجتماعي والرعاية الاجتماعية لجميع المواطنين.»

كذلك تصدى برنامج التعمير والتنمية لقضايا التكلفة والدفع المتعلقة بالتزاماته، فنص على الآتي:

- «معظم الإنفاق على البرنامج لن يأتي من موارد جديدة، حيث سيؤدي ترشيح النظم القائمة إلى تحرير الموارد
- يجب أن نحسن قدرة القطاع المالي على تعبئة مزيد من الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة التي حددها البرنامج
- يجب أن نعمل على ضمان التمويل الذاتي لمشروعات الكهرباء والاتصالات
- تحسين النظم الضريبية وإصلاحها سيتيح تحصيل مزيد من الضرائب دون الحاجة إلى رفع مستويات الضريبة.»

النشاط الرأسمالي. فإذا كنت تستثمر في البنية التحتية للسكك الحديدية مثلا، ربما تكون المدة المتاحة لك كي تحقق عائدا من هذا الاستثمار - باعتبارك مؤسسة مملوكة للدولة - أطول بكثير من المدة المتاحة للشركات المسجلة في البورصة.»

### القطاع الخاص

بعد العمل في القطاع الحكومي ثم القطاع شبه الحكومي، أعادت النقلة التالية راموس إلى العمل المصرفي الخاص في أوائل ٢٠٠٩، ولكن هذه المرة في منصب الرئيس التنفيذي لبنك أيسا، أكبر بنك للمقاصة في جنوب أفريقيا. وبدأت راموس تبت في بيئة القطاع الخاص القائمة بالكامل على الربح تلك المهارة والمبادئ التجارية اللتين نقلتهما إلى هيكل العمل الحكومي الجامد في وزارة المالية ثم إلى شركة ترانسنت بطابعها الذي يجمع بين العام والخاص.

وفي ملاحظة ثاقبة تقول راموس إن بنوك جنوب أفريقيا كانت بعيدة نسبيا عن الاضطرابات المالية التي اجتاحت القطاعات المصرفية في كثير من الاقتصادات الأكبر والأكثر تقدما خلال الأزمة المالية العالمية. ولا تدين البلاد بالفضل في هذا الخصوص لحسن الطالع أو البعد الجغرافي، كما تقول راموس. إنما «السبب الأول في أن بنوك جنوب أفريقيا ظلت سالمة إلى حد كبير من أضرار الأزمة مقارنة ببنوك الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأجزاء أخرى من أوروبا هو أن لدينا جهازا تنظيميا بالغ النشاط، وأنه مارس دوره الرقابي بدقة شديدة حتى سبق كثيرا من الهيئات التنظيمية الأخرى في زيادة رأس المال الإلزامي. وربما يكون جهازنا التنظيمي قد بدأ بحث هذه المسألة قبل احتدامها باثني عشر شهرا، كما بدأ يتحدث مع البنوك بشأن زيادة رأس المال الإلزامي، وظل يتابع نسب التمويل بالديون بيقظة تامة.»

وتعترف راموس بأن ضوابط النقد الأجنبي التي فرضتها جنوب أفريقيا بمستويات مختلفة طوال الخمسين عاما الماضية منعت الأفراد والشركات من تجريب بعض الأدوات المالية المبتكرة التي شاع الاهتمام بها مؤخرا. وتقول راموس: «كانت هناك توليفة تجمع بين التقليدي والمبتكر، لكنها حققت بيئة تنظيمية راسخة في آخر المطاف.» وتفتد راموس ما يقال من أن المنافسة مقيدة في القطاع المصرفي الجنوب أفريقي، فتقول: «الأمر يتوقف على تعريفك للمنافسة. لدينا منافسون في جوانب مختلفة من السوق. ففي المستوى المبتدئ والمتوسط، لدينا بنوك تحقق أرباحا كبيرة وتستخدم تكنولوجيا متفوقة وتفهم السوق فهما جيدا، وهي منافس مساو في القوة لبنوك المقاصة الجنوب أفريقية الأربع في هذا الفضاء السوقي.» وإضافة إلى ذلك، تشير راموس إلى التوسع المستمر في العمليات الاستثمارية التي تقوم بها البنوك الأجنبية الكبرى.

ولا تزال راموس أستاذة فخريا للاقتصاد. وهي متزوجة من تريفور مانويل وزير المالية السابق في جنوب أفريقيا، وهما يمثلان معا ثنائيا قويا يحق لهما الافتخار في أحاديثهما الهادئة على مائدة الطعام بما حققته البلاد من استقرار اقتصادي نسبي، حتى وإن بدا الوضع السياسي والاجتماعي أكثر تقلبا. وفي العام الماضي، وضعت مجلة «فورتن» ماريا راموس في المرتبة التاسعة بين أقوى خمسين سيدة أعمال في العالم، الأمر الذي يمثل مصدرا كافيا للرضا بالنسبة لشخصية تمتلك قدرا هائلا من الطاقة أتاح لها تحويل حكومة كاملة ثم مؤسسة شبه حكومية إلى نظام في الإدارة أقرب ما يكون إلى النظام التجاري الحر. ■

سايمون ويلسون محرر أقدم في هيئة تحرير مجلة التمويل والتنمية.

المراجع:

African National Congress, 1994, Reconstruction and Development Programme. [www.anc.org.za/rdp/index.html](http://www.anc.org.za/rdp/index.html)

المالية، ورؤية الموازنة العامة وهي تتحرك بثبات نحو حالة التوازن، كانت راموس مستعدة للتغيير. وكانت شركة ترانسنت (Transnet)، وهي شركة النقل المملوكة لحكومة جنوب أفريقيا، تبحث عن مسؤول تنفيذي أول. وارتأت راموس في هذا المنصب فرصة لكي تطبق على جهاز بيروقراطي مترهل نفس الإصلاحات المرتبطة بالسوق التي سبق أن استنهضتها في وزارة المالية.

وبدأت راموس العمل في شركة ترانسنت حاملة معها مبدأ تشغيل المؤسسات المملوكة للدولة على أساس تجاري. وركزت على إدارة هذه المؤسسة شبه الحكومية على غرار الأعمال التجارية، مطالبة بنفس مستوى الكفاءة المتوقع من المشروعات الخاصة. وعملت على غرس اعتقاد راسخ بأن أعلى معايير الخدمة والأداء والشفافية والمساءلة هي وحدها المقبولة للشركة. وحثت موظفيها على العمل وكأنها من الشركات المدرجة في البورصة التي تخضع للمساءلة أمام مساهمين حقيقيين من القطاع الخاص.

وهنا تعلق راموس: «الفرق هو أن شركة ترانسنت كانت مملوكة للدولة، وأن العائد الاجتماعي يمثل عنصرا من عناصر العائد على حقوق الملكية. وأوضح تجسيد لهذا الفرق هو المدة التي كان يتعين على الشركة أن تستثمر خلالها في

الإطار ٢

### قرارات صعبة

كُلفت راموس وزملاؤها في وزارة المالية بعرض الخيارات الممكنة لبلوغ الأهداف الاقتصادية على الوزراء ومجلس الوزراء في جنوب أفريقيا، على ألا تكون مفضية إلى تهديد الاستقرار المالي. وتقول راموس إن هذه الخيارات طُرحت مباشرة دون تجميل أو مواربة.

«ففي عام ١٩٩٦ كان علينا تطبيق سياسة للمالية العامة تقول للشعب إننا إذا أردنا مسارا للنمو الاقتصادي القابل للاستمرار بمعدل ٦٪، فهذه هي الكيفية الممكنة لتحقيق هذا الهدف. كانت تلك هي نقطة البداية بالنسبة لنا. فالتصور السائد غالبا هو أن برنامجا لتحقيق النمو وإنشاء الوظائف وإعادة التوزيع هو برنامج مرتبط بتخفيض العجز. ولم يكن هذا هو السؤال الذي طرحناه، بل كان سؤالنا هو: إذا أردنا تحقيق نمو بمعدل ٦٪، فما الذي نحتاج إليه حتى نحققه؟» «وبسرعة بالغة، خلصنا إلى أن تحقيق معدل نمو قدره ٦٪ لن يتأتى في وجود عدم استقرار مالي، لأنه سيحول بيننا وبين الاقتراض بغية الخروج من أي أزمة. لم تكن نرغب في اللجوء لصندوق النقد الدولي - فلم نر في ذلك حلا قابلا للاستمرار - ولكننا كنا على وشك الاستعانة به. فلم يكن لدى جنوب أفريقيا أي احتياطات - بل إن احتياطاتنا كانت سالبة، لأن صافي المركز الأجل المفتوح آنذاك كان يبلغ حوالي ٢٦ مليار دولار. وكانت نسب الدين إلى إجمالي الناتج المحلي حوالي ٥٠٪، بينما بلغت تكاليف خدمة الديون مستوى يصعب الاستمرار في تحمله. لذا كان الموقف المالي بالغ الخطورة؛ إذ كانت الأرقام تتعارض مع كل المعايير.

«ومن ثم فإذا أردت تحقيق النمو في هذه الظروف، يتعين عليك إصلاح الأساس. واستمرارية أوضاع المالية العامة أمر يصعب تحقيقه ويسهل فقده. كان هذا هو ما طرحناه على صناعات السياسات - مجلس الوزراء. وتجدر الإشارة هنا إلى أنني في تلك الأثناء، ورغم صعوبة الموقف، لم ألق قط بأي سياسي، بدءا من الرئيس، قال إننا لن نستطيع تنفيذ هذه الخطة لأنها ستؤثر على شعبيتي. والأمر الذي كان لافتا للنظر بالنسبة لي كمسؤولة في الحكومة هو أن الساسة من القمة إلى القاعدة كانوا يستطيعون القول: ما الأفضل لتحقيق صالح بلدينا؟ نعلم أن الأمر سيكون مؤلما وعسيراً. هذه الاستثمارات لا تزال تؤتي ثمارها حتى اليوم.»