

الجهاز الإداري للدولة في مصر المفهوم، التحديات، ورؤية للتطوير

د. طارق فاروق الحصري

استشاري التطوير المؤسسي

وكيل كلية الدراسات العليا في الإدارة (AAST)

الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات، ورؤية التطوير

١- الهدف:

التعرف علي مفهوم الجهاز الإداري للدولة بدقة وموضوعية، والإطار المؤسسي الذي يعمل فيه، وما هي أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة في مصر، وهل هناك رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة.

٢- المنهجية:

يتم الاعتماد على العديد من مصادر المعلومات والبيانات، أهمها بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ووزارة المالية، ووزارة التخطيط، والدراسات السابقة لتطوير الجهاز الإداري للدولة، ويتم استخدام أسلوب التحليل المنطقي بنوعيه الاستقراء والاستنباط في تحليل هذه المعلومات والبيانات، فضلا عن المنهج المقارن، مع السعي لتقديم عرض متميز فيه المعطيات الإحصائية مع الحقائق الواقعية.

الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات، ورؤية التطوير

٣- خطة الدراسة:

نستعرض التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة في مصر، ورؤية التطوير من خلال الموضوعات الآتية:

- أولاً - مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر.
- ثانياً - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة.
- ثالثاً - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة.

أولاً- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

- يتكون الجهاز الإداري للدولة من عدد من الأشكال التنظيمية ويحدد هذه الأشكال القوانين الأساسية التالية: قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، وقانون الموازنة العامة للدولة الصادر بالقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣، وقانون المحاسبة الحكومية الصادر بالقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١، وقانون الهيئات العامة الصادر بالقانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣، وقانون نظام الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩.
- وفقا للتشريعات السابقة يتكون الجهاز الإداري للدولة من ثلاثة أشكال تنظيمية وهي الوزارات، ويلحق بها المصالح، والهيئات العامة، والمحافظات، ويختلط مفهوم الجهاز الإداري الحالي للدولة ببعض الكيانات الأخرى وأهمها الشركات المملوكة للدولة بأنواعها: شركات القطاع العام، وشركات قطاع الأعمال العام، والشركات القابضة.

أولاً- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

١. الوزارات:

- هي كيانات تمارس كافة الأنشطة في مختلف مجالات النشاط القومي اقتصادية، أو اجتماعية، أو خدمية أو سيادية، وغيرها، ويمتد نشاط الوزارات إلى مختلف أنحاء البلاد، وتتمتع الوزارات بالشخصية الاعتبارية.
- جرت العادة أن التشكيل الوزاري هو الذي يتضمن إنشاء أو إلغاء أو إدماج الوزارات وهذا التشكيل يصدر بقرار من رئيس الجمهورية، إلا أن هناك بعض الوزارات نشأت قديماً بموجب قوانين مثل وزارة الخارجية المنشأة بالقانون رقم ٤٥٣ لسنة ١٩٥٥ بتنظيم وزارة الخارجية.
- يوجد بجانب الوزارات ما يعرف **بوزارات الدولة** وتنشأ بقرار من رئيس الجمهورية وعادة ما يكون ضمن التشكيل الوزاري، ولمهمة محددة وليست دائمة، والأصل أنها مكاتب لمعاونة وزراء الدولة في مجال الأعمال التي يكلفون بها، وهذه المكاتب عادة ليس لها هيكل تنظيمي كبير وموازنات مستقلة وأعداد كبيرة من العاملين باعتبار أنها في الأساس أنشئت لمهمة مؤقتة.

أولاً- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

أول حكومة بالمفهوم الحديث في عهد الخديوي إسماعيل، وكان أول رئيس وزراء لمصر بوغوص نوبار باشا، عن الفترة من ٢٨ أغسطس ١٨٧٨ حتى ٢٣ فبراير ١٨٧٩، وتضمنت:

الناظر (الوزير)	النظارة (الوزارة)
راتب باشا	نظارة الجهادية
علي مبارك باشا	نظارة الأشغال العمومية، نظارة الأوقاف، نظارة المعارف العمومية
مستر ريفرس ويلسون	نظارة المالية
مسيو دي بليينير	نظارة الأشغال العمومية
مصطفى رياض باشا	نظارة الداخلية
نوبار باشا	نظارة الحقانية، نظارة الخارجية

أول حكومة كانت مشكلة من ٦ وزراء لعدد ٩ وزارات.
الوزارة الحالية صدرت بقرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٢٦٩ لسنة ٢٠١٨ في ١٤ يونيو ٢٠١٨، برئاسة الدكتور مصطفى مدبولي، وتتضمن ٣٣ وزارة منها وزارتين للدولة.

أولاً- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

٢. الهيئات العامة:

- الهيئات العامة هي كيانات ينظمها القانون ٦١ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون الهيئات العامة، وتنشأ هذه الهيئات بقرار من رئيس الجمهورية واعتباراً من العمل بالدستور المصري لعام ٢٠١٤ تنشأ الهيئات بقرار من رئيس مجلس الوزراء استناداً للمادة (١٧١) من الدستور.
- تقوم الهيئات العامة لإدارة مرفق ما يقوم على مصلحة أو خدمة عامة وتكون لها الشخصية الاعتبارية.
- رغم مرور ٥٦ سنة على هذا القانون (رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣) إلا أنه لم يتم تعديله إطلاقاً منذ صدوره، ورغم مرونة القانون ونصوصه القليلة وترك التفاصيل لقرارات أدنى، إلا أنه يحتاج إعادة صياغة جديدة لمواكبة التطورات التي حدثت في أكثر من نصف قرن، وفي ضوء الدستور الجديد عام ٢٠١٤ .

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

- تأخذ الهيئة إسم الهيئة أو الجهاز أو الصندوق، وقد تعمل علي المستوى القومي مثل أغلب الهيئات، أو علي مستوى محافظة واحدة مثل الهيئة العامة لنظافة وتجميل القاهرة، والهيئة العامة لنقل الركاب بالإسكندرية أو عدة محافظات مثل الجهاز الوطني لتنمية شبة جزيرة سيناء.
- يبلغ إجمالي الهيئات العامة في مصر نحو ٢١٧ هيئة عامة يتبع الوزارات منها نحو ١٨٩ هيئة، ويتبع رئاسة الجمهورية ٩ هيئات مثل الجهاز المركزي للمحاسبات، المجلس القومي لحقوق الإنسان، وجامعة الأزهر، ويتبع رئاسة مجلس الوزراء نحو ١٥ هيئة، مثل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، الهيئة القومية للرقابة المالية، هيئة قناة السويس، بينما يتبع المحافظات عدد ٤ هيئات فقط.

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

تقسم الهيئات إلى نوعين وفقا لموازنة الهيئة وهما الهيئات الخدمية والهيئات الاقتصادية:

الهيئات الخدمية:

- هي الهيئات التي تقوم على خدمة أو مصلحة ولا تهدف إلى ربح، وتقدم خدماتها بدون مقابل غالبا، أو تحصل على مقابل ولكنه لا يغطي نفقاتها، وتلحق موازنة الهيئات العامة الخدمية بالموازنة العامة للدولة، وتلتزم الدولة بتمويل عجز الهيئات الخدمية، ويمول هذا العجز عن طريق الخزنة العامة، كما تمول استثمارات هذه الهيئات من بنك الاستثمار القومي، ويؤول فائض الهيئات الخدمية للخزنة العامة، وفقا لنص المادة الثالثة من القانون ٥٣ لسنة ١٩٧٣ بإصدار قانون الموازنة العامة للدولة.
- عدد الهيئات العامة الخدمية حاليا ١٦٦ هيئة، ومن أهم أمثلتها الجامعات الحكومية، وعددها ٢٦ جامعة حكومية، والمراكز البحثية، وعددها ١١ مركزا بحثيا، وأيضا الهيئة المصرية العامة للكتاب، الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية، وغيرها.

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

الهيئات الاقتصادية:

- تقدم خدماتها بمقابل، ويجب أن تغطي نفقاتها، والأصل أنها لا تحصل على اعتمادات سنوية من الموازنة العامة للدولة، باعتبار موازنة الهيئات العامة الاقتصادية ليست جزءا من الموازنة العامة للدولة وفقا لنص المادة الثالثة من القانون ٥٣ لسنة ١٩٧٣.
- عدد الهيئات العامة الاقتصادية ٥١ هيئة، منها ٤٩ هيئة مفعلة، ومن أهم أمثلتها الهيئة المصرية العامة للبترول، وهيئة قناة السويس، والهيئة العامة لميناء الإسكندرية، والهيئة العامة لمواني البحر الأحمر، وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وغيرها.

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

٣. المحافظات:

- تقسم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وفقا للدستور المصري، منها المُحافظات، والمُدن، والقرى، ويجوز إنشاء وحدات إدارية أخرى تكون لها الشخصية الاعتبارية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.
- ينص الدستور المصري أيضا على أن تكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية المادة ١٧٥ من الدستور المصري.

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

هذا وتقسم جمهورية مصر العربية إلى سبعة أقاليم اقتصادية على النحو التالي:

- ١ - **اقليم القاهرة** وعاصمته القاهرة: ويشمل محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية.
- ٢ - **اقليم الاسكندرية** وعاصمته الاسكندرية: ويشمل محافظات الاسكندرية والبحيرة ومنطقة النوبارية ومطروح.
- ٣ - **اقليم الدلتا** وعاصمته طنطا: ويشمل محافظات المنوفية والغربية وكفر الشيخ ودمياط والدقهلية
- ٤ - **اقليم قناة السويس** وعاصمته الاسماعيلية: ويشمل محافظات سيناء وبورسعيد والاسماعيلية والشرقية، والجزء الشمالي من محافظة البحر الأحمر حتى نهاية خليج السويس.
- ٥ - **اقليم شمال الصعيد** وعاصمته المنيا: ويشمل محافظات بني سويف والمنيا والفيوم وجزءا من شمال البحر الأحمر.
- ٦ - **اقليم أسيوط** وعاصمته أسيوط: ويشمل محافظتي أسيوط والوادي الجديد
- ٧ - **اقليم جنوب الصعيد** وعاصمته أسوان: ويشمل محافظات سوهاج وقنا وأسوان والجزء الجنوبي من محافظة البحر الأحمر.

أولا- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

- هذا ويتواجد بنطاق كل محافظة العديد من الجهات الحكومية منها مديريات الخدمات، وهي التي نُقلت اختصاصاتها لوحدات الإدارة المحلية وفقا لقانون الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وبعضها ما يعرف بفروع الوزارات، ولم تنقل اختصاصات هذه الفروع للمحافظات وظلت مع الوزارات المعنية أو مع الهيئات المركزية.

مديريات الخدمات:

- يبلغ عدد المديريات بكل محافظة إحدى عشر مديرية، وهي مديرية التربية والتعليم، مديرية الصحة والسكان، مديرية الزراعة، مديرية الطب البيطري، مديرية الشباب والرياضة، مديرية التضامن الاجتماعي، مديرية التموين والتجارة الداخلية، مديرية الطرق والنقل، مديرية القوى العاملة، مديرية الإسكان والمرافق، مديرية التنظيم والإدارة.
- وفقا لقانون الإدارة المحلية، يتولى المحافظ بالنسبة إلى جميع المرافق العامة التي تدخل في اختصاص وحدات الإدارة المحلية جميع السلطات والاختصاصات التنفيذية المقررة للوزراء بمقتضى القوانين واللوائح ويكون المحافظ في دائرة اختصاصه رئيسا لجميع الأجهزة والمرافق المحلية.

أولاً- مفهوم الجهاز الإداري للدولة في مصر

فروع الوزارات والهيئات المركزية بالمحافظات:

- يتواجد بنطاق المحافظات عدد من فروع الوزارات والهيئات المركزية – التي لم تنقل اختصاصاتها للمحافظين – ويتراوح عددهم من ١٢ إلى ١٤ مديرية أو فرع، مثل مديرية الأمن أو فرع هيئة الأبنية التعليمية.
- العلاقة المؤسسية بين المحافظة ومديريات الخدمات منظمة قانوناً وغير مفعلة في الواقع نتيجة عدم الوعي بهذا التنظيم، وعدم توافر القدرات بوحدات الإدارة المحلية للقيام بهذه المهام الإضافية، وهو ما يستدعي حلول غير تقليدية وتفعيل النصوص الواردة بالدستور المصري ٢٠١٤.
- أما العلاقة المؤسسية بين المحافظة وفروع الوزارات، فهي غير منظمة قانوناً وغير مفعلة في الواقع.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

١. ضخامة وتعقد الجهاز الإداري للدولة:

• الجهاز الإداري للدولة يتكون من الوزارات، وعددها ٣٣ وزارة، ويلحق بها المصالح، وعددها ١٤، والهيئات العامة وعددها ٢١٧، والمحافظات وعددها ٢٧، وبكل محافظة ١١ مديرية خدمية بإجمالي ٢٩٧، وتتكون المحافظات من المراكز وعددها ١٨٨، والمدن وعددها ٢٢٦، والأحياء وعددها ٩١، والقرى وعددها ١٣٢٥، وإذا أضفنا عدد أجهزة المدن الجديدة وهو ٢٥، يكون إجمالي الكيانات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ٢٤٤٣ كيان، وهو عدد ضخم بكل المقاييس.

• نجد تضخم في عدد الوزارات وهو أكبر عدد وزارات لدولة في العالم في حين أن عدد الوزارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا وكوريا الجنوبية ١٥ وزارة، وفرنسا ١٦ وزارة، واليابان ١٠ وزارات، وسنغافورة ١٢ وزارة، أما أندونيسيا ٣٣ وزارة، ونجد التداخل في اختصاصات بعض الوزارات، وتفتت المهمة بين أكثر من وزارة، وغياب وجود أهداف محددة، وتضارب الصلاحيات والمسؤوليات، **نعرض لبعض الأمثلة:**

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

أ. التداخل في الاختصاصات بين وزارة الخارجية، وزارة الدولة للهجرة وشئون المصريين بالخارج:

- حيث تختص وزارة الخارجية بتولي رعاية المصالح المصرية في الخارج واتخاذ الإجراءات لحمايتها، في حين تختص وزارة الدولة للهجرة وشئون المصريين بالخارج بحماية مصالح المواطنين المصريين بالخارج .
- هذه الاختصاصات المقررة لوزارة الدولة للهجرة يصعب إن لم يستحيل تنفيذها إلا من خلال البعثات الدبلوماسية والقنصلية في الخارج والتي تتبع وزارة الخارجية، وبالتالي نجد التداخل في الاختصاصات، وعدم وحدة المسؤولية، وعدم ترشيد الإنفاق من خلال عدم خفض الوحدات التنظيمية، وأيضا عدم توفير مقار للوزارة، والموظفين، والأجهزة، وغيرها .

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

ب. التداخل في الاختصاصات بين وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، ووزارة الموارد المائية والري:

- تختص وزارة الزراعة بوضع السياسة العامة في مجالات الزراعة واستصلاح الأراضي والتوسع الأفقي على مستوى الجمهورية بما يتفق والأهداف العامة للدولة من خلال تخطيط برامج حصر الأراضي الصالحة للاستصلاح اعتمادا على مصادر المياه التي تُحددها وزارة الأشغال العامة والموارد المائية.
- يصعب على وزارة الزراعة ممارسة اختصاصاتها دون التعاون الكامل من وزارة الري، وهو ما تسبب في وقف عدد من مشروعات استصلاح الأراضي.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

ج. الفصل بين نشاطين متكاملين مثل وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، ووزارة البترول والثروة المعدنية:

- تختص وزارة الكهرباء برسم السياسة ووضع الخطة العامة بما يتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة ومُتابعة ومُراقبة أوجه النشاط المختلفة في مجالات الكهرباء، وتختص وزارة البترول بتدعيم وتطوير وتنمية مصادر الثروة البترولية والتعدينية والعمل على حسن استغلالها بما يكفل تحقيق أهداف التنمية وزيادة الدخل القومي للبلاد.
- أهم أوجه استخدام البترول هو الكهرباء، وهو ما سبب مشاكل كثيرة في فترات سابقة في انقطاع الكهرباء بسبب نقص امدادات البترول.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

أما المكون الثاني للجهاز الإداري للدولة وهو الهيئات فنجد أنه متضخم خاصة وقد جرت العادة علي استحداث هيئات جديدة وعدم النظر في إلغاء أو دمج الهيئات القائمة والتي انتهى الهدف من وجودها، ونعرض لبعض النماذج الواجب النظر في مدى جدوى استمرار وجودها من عدمه:

أ. الهيئة العامة للإصلاح الزراعي:

- المنشأة بقرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١٥٨٧ لسنة ١٩٦٣، وتختص بتنفيذ قانون الإصلاح الزراعي واللوائح والقرارات التنظيمية المتعلقة به ومُتابعة هذا التنفيذ والاتصال في شأنه بالجهات المختصة، والقيام بأعمال الاستيلاء والتوزيع وإدارة الأراضي الزراعية المُستولى عليها إلى أن يتم التصرف فيها وفقاً للقانون.
- هد الدور انتهى منذ عشرات السنوات، ومع هذا نجد أن الهيئة تمارس عملها حتى الآن، ويوجد بها حالياً نحو ١٣٣٦٧ موظف.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

ب. الهيئة الزراعية المصرية:

- يعود نشأتها إلى عام ١٨٩٨ تحت اسم الجمعية الزراعية الملكية كأول جهة تخدم الزراعة، وأخر قرار أعاد تنظيمها هو قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١٩٢٥ لسنة ١٩٦٧ الخاص باعتبار الهيئة الزراعية المصرية هيئة عامة.
- تختص الهيئة بالقيام بما يتصل بالأبحاث وتحسين الإنتاج الزراعي والحيواني وتربية النبات وتحسين وإصلاح التربة، وانتقاء التقاوي واستنباط السلالات، وإقامة المزارع النموذجية، وتربية الدواجن والحيوانات وتحسين سلالاتها وإنتاجيتها ومقاومتها للآفات، والعمل على نشر وإقامة الصناعات الزراعية وتنميتها، وتربية الخيول العربية.
- جميع هذه الاختصاصات لا تقوم بها حاليا، ويقتصر دور الهيئة حاليا على أنشطة تربية الخيول، ويمكن نقل هذا النشاط إلى الهيئة العامة للخدمات البيطرية.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

ج. المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان:

- أنشئ المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان بموجب اتفاقية مع اليونسكو وقعت عام ١٩٥٢، وقد تم تحويله إلى هيئة عامة خدمية تابعة لوزير التربية والتعليم بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٨٢.
- يختص المركز بالاتصال بالهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية والوطنية المهمة بأوجه النشاط المختلفة للمركز وتبادل الخدمات والمعونات الفنية، وتوفير خدمات الخبراء في مجال نشاط المركز بقصد تقديم المشورة الفنية للسلطات المختصة، تدريب المُختصين في مجالات محو الأمية وتعليم الكبار، كما يقوم العاملون بالمركز بإعداد المواد التربوية الخاصة به.
- نظراً لارتباط المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان بدور وأنشطة الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، التي إنشئت بالقانون رقم (٨) لسنة ١٩٩١ في شأن محو الأمية وتعليم الكبار، وقد أناط هذا القانون بالهيئة المسئوليات التخطيطية والتنفيذية والتعليمية التي يتطلبها العمل لمحو الأمية وتعليم الكبار، وبالتالي انتهت مهمة المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

د. تعدد الجهات التي تعمل في تنمية الصادرات: حيث نجد هيئة وصندوق وبنك وشركة وهي:

- الهيئة العامة لمركز تنمية الصادرات المصرية: المنشأة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٢ .
- صندوق تنمية الصادرات المصرية: المنشأ بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢١٧ لسنة ٢٠٠١، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٣١٧ لسنة ٢٠٠٢ بنظام وإدارة صندوق تنمية الصادرات.
- البنك المصري لتنمية الصادرات: بدأ نشاطه في فبراير ١٩٨٥ كمؤسسة تمويلية لتنمية الصادرات المصرية.
- الشركة المصرية لضمان الصادرات: أنشئت الشركة المصرية لضمان الصادرات عام ١٩٩٢ كشركة مساهمة مصرية، ويبلغ رأس المال المصرح به والمدفوع ٢٥٠ مليون جنيه مصري.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

- هناك إذن العديد من الهيئات التي إنتهت مهمتها أو نقلت مهامها إلى جهة أخرى أو تتداخل في اختصاصات جهات أخرى، وهو ما يؤدي إلى عدم وحدة المسؤولية، وعدم ترشيد الإنفاق بوجود هيئات كاملة من مقار وموارد بشرية ومادية بالرغم من عدم وجود مهام تقوم بها.
- يتطلب الأمر دراسة مستقلة.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

أما المكون الثالث للجهاز الإداري للدولة وهو المحافظات وعددها ٢٧، وبكل منها عدد من المراكز والمدن والقري، ومديريات الخدمات التي نقلت اختصاصاتها لوحدات الإدارة المحلية وفقا لقانون نظام الإدارة المحلية، وأهم التحديات التي تواجه وحدات الإدارة المحلية هي:

- عدم منح الأقاليم الاقتصادية الشخصية الاعتبارية المستقلة.
- اختصاصات السادة المحافظين تتعارض مع السلطات المخولة للوزارات المركزية.
- العلاقة المؤسسية بين المحافظة ومديريات الخدمات منظمة قانونا وغير مفعلة في الواقع.
- تقادم التشريعات المنظمة للإدارة المحلية.
- ضعف الموازنات المخصصة لوحدات الإدارة المحلية.
- ضعف الاعتمادات المدرجة للتدريب بالموازنة العامة للدولة.
- عدم وضوح العلاقة بين السلطة المركزية واللامركزية.
- عدم تفعيل المراكز التكنولوجية لخدمات المواطنين .

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٢. تضخم العمالة بالجهاز الإداري للدولة وسوء توزيع العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها:

البيان	الدرجات الممولة	%	الدرجات المشغولة	%	الدرجات الشاغرة	%
الوزارت، المصالح	٢١٦٦٧٢١	<u>٣٣,٤</u>	٢٠٦٠٤٣٢	<u>٣٥,٧</u>	١٠٦٢٨٩	١٥,٠
الإدارة المحلية	٣٢٧٦٦٦٧	<u>٥٠,٥</u>	٢٨٢٢١٤٦	<u>٤٨,٩</u>	٤٥٤٥٢١	٦٣,٩
الهيئات الخدمية	٦١١٩١٥	٩,٤	٥٤٧٢٤٨	٩,٤	٦٤٦٦٧	٩,٠
الهيئات الاقتصادية	٤٢٧٤٣٧	٦,٦	٣٤٢٠٨٩	٥,٩	٨٥٣٤٨	١٢,٣
الإجمالي	٦٤٨٢٧٤٠	١٠٠	٥٧٧١٩١٥	١٠٠	٧١٠٨٢٥	١٠٠

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

- يوضح الجدول أن ٣٣.٤% من الموظفين يعمل بالوزارات والمصالح التابعة لها، و٥٠.٥% من الموظفين يعمل بالإدارة المحلية وتشمل المحافظات ووحدات الإدارة المحلية و ١١ مديرية خدمية بكل محافظة، و٩.٤% من الموظفين يعمل بالهيئات الخدمية، و٦.٦% يعمل بالهيئات الاقتصادية.
- نجد أن ارتفاع عدد العاملين المدنيين بالدولة إلى نحو ٦.٤ مليون موظف عام ٢٠١٦، أدى وفقا لموشر موظف/ مواطن إلى نسبة ضخمة جدا تجاوزت العديد من دول العالم وهي موظف لكل ١٥ مواطن في حين يبلغ هذا المعدل في ألمانيا موظف لكل ١٥٩ مواطن وفي الولايات المتحدة وانجلترا موظف واحد لكل ١١٤ مواطن، وفي المغرب موظف واحد لكل ٨٨ مواطن.
- وأدى هذا أيضا إلى ارتفاع تكلفة العمالة في القطاع الحكومي إلى 270.08 مليار جنيه عام 2019/2018 وذلك بخلاف أجور الهيئات الاقتصادية.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

- وعلى الرغم من تضخم العمالة بالجهاز الإداري للدولة إلا أننا نجد إنخفاض إنتاجية العمالة الحكومية، وهو ما يؤدي إلى درجات عالية من عدم الرضاء الشعبي عن الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة.
- وترجع أسباب انخفاض إنتاجية الموظف إلى انتشار ثقافة مؤسسية غير محمودة رسخت **لعدم احترام ثقافة العمل من حيث الانضباط، والإنتاجية**، ولعل السبب الأبرز لشيوع هذه الظواهر السلبية هو **غياب فلسفة الخدمة المدنية** التي تتمحور حول أن الجهاز الإداري للدولة وما يتضمنه من عاملين وتشريعات وموارد مادية هم في خدمة الشعب المصري، ولا يمارس سلطة عليه .

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٣. سوء إدارة منظومة تنمية المهارات للموظفين بالجهاز الإداري للدولة:

- التدريب هو عملية تقديم وتنمية المعرفة والمهارات والسلوكيات لتلبية المتطلبات، ودور وحدات الجهاز الإداري للدولة للعمل على تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية وتصميم وتخطيط التدريب وتقويم نواتج التدريب ومراقبة وتحسين العملية التدريبية بغرض تحقيق أهدافها، وهو ما يجعل التدريب إستثمارا أكثر فاعلية وكفاءة.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

الأعوام	٢٠١٢/٢٠١١	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٤/٢٠١٣	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٦/٢٠١٥	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٩/٢٠١٨
إِعتمادات الباب الأول	٤٥,٥	٤٠,٢	٦٠,٩	٥٧,٧٥	٦٤,٣٦	٥٩,٧٩	٨٣,٠٦	١١٧,٧٦
إِعتمادات الباب الثاني	٤١,٤	٤٠,١	٥٦,٦	٤٩,٠٤	٥٩,٥٦	٥٠,٨١	٨٣,١٠	١٠١,٢٥
<u>إجمالي الاعتماد</u>	<u>٨٦,٩</u>	<u>٨٠,٣</u>	<u>١١٧,٥</u>	<u>١٠٦,٧٩</u>	<u>١٢٣,٩٢</u>	<u>١١٠,٦</u>	<u>١٦٦,١٦</u>	<u>٢٠١٩,٠١</u>
<u>الباب الأول</u>	<u>١٢٢,٨١٧</u>	<u>١٤٢,٩٥٦</u>	<u>١٨٣,٧٩٨</u>	<u>٢٠٧,٢٤</u>	<u>٢١٨,١</u>	<u>٢٢٥,٥</u>	<u>٢٣٩,٩</u>	<u>٢٧٠,٠٨</u>
<u>متوسط الموظف</u>	<u>١٠,١</u>	<u>١٤,١</u>	<u>١٧,٦</u>	<u>١٦,٤</u>	<u>١٨,٨</u>	<u>١٩,٤٠</u>	<u>٢٩,١٥</u>	<u>٣٨,٤٢</u>

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٤. كثرة عدد التشريعات واللوائح والقرارات وتقادمها وتضاربها:

البيان	العدد	النسبة %	بداية التشريع
دستور	١	٠,٠٠١	٢٠١٤
<u>قانون</u>	<u>١٣٠٩٢</u>	<u>٢٤,٤</u>	من ١٩٠٥-٢٠١٨
قرار جمهوري	١٠٣٩٣	١٩,٤	من ١٩٥٥-٢٠١٨
قرار رئيس مجلس الوزراء	٢٤٧٣	٤,٦	من ١٩٥٢-٢٠١٨
أوامر عسكرية	٤٠١	٠,٧	من ١٩٣٩-٢٠١٨
<u>قرارات وزارية</u>	<u>٢٣٩٢٥</u>	<u>٤٤,٦</u>	من ١٨٨٠-٢٠١٨
قرار محافظ	٣٢٥٣	٦,١	من ١٨٩٤-٢٠١٨
الإجمالي	٥٣٥٣٨	١٠٠	

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

- إذا كان عدد التشريعات السارية يمثل مشكلة في ذاته وهو ٥٣٥٣٨ تشريع ساري حتى يناير ٢٠١٩، إلا أن بعض هذه التشريعات قد صدر عام ١٨٨٠ وما زال ساريا، وهو ما يؤدي إلى ضعف الالتزام بالأطر القانونية المنظمة للجهاز الإداري للدولة، وغياب شفافية القواعد المنظمة للأعمال الحكومية مما يخلق بابا خلفيا للفساد واستغلال بعض الثغرات التشريعية نظرا لتعددتها مع غياب الرؤية الشاملة للمنظومة التشريعية للقواعد المنظمة للأعمال الحكومية.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٥. المركزية الشديدة في إدارة الدولة المصرية:

- تعاني الأجهزة الحكومية من المركزية الشديدة داخل أروقتها، ومركزية التمويل، وعدم مُراعاة التمايزات المحلية، كما ساهم عدم تفعيل قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ فيما يتعلق بنقل سُلطات واختصاصات مُديريات الخدمات من الوزارات المركزية إلى المُحافظات في تفاقم هذه الظاهرة.
- لم يُرصد أية اعتمادات مالية بالباب السادس لمُديريات الصحة، والزراعة، والطب البيطري، والطرق والنقل، والإسكان والمرافق، رغم تنفيذ الاستثمارات بنطاق كل محافظة، وهو ما يعني الإدارة المركزية من الوزارات للإستثمارات الخاصة بهذه المحافظات، وذلك للعام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وعدم استخدام التفويض: مما يتطلب اللجوء في مُعظم القرارات خاصة المُتعلقة بتخصيص الأراضي أو المُتعلقة بقبول تبرعات المواطنين بأراضي/عقارات للمنفعة العامة، أو غيرها لرئيس مجلس الوزراء، وهو ما قد يستغرق ما يزيد عن ثلاثة أشهر في بعض الأحيان.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٦. إتباع النظم التقليدية لإعداد الموازنة العامة للدولة :

- تتسم منظومة إعداد الموازنة العامة في مصر بإهمال عنصر التخطيط في الوقت الذي ظهرت فيه الحاجة إلى خطط بعيدة المدى خاصة في ظل ازدياد أهمية التحليل الاقتصادي وظهور الرغبة في إدخال أساليب علمية حديثة في اتخاذ القرارات، وكبر حجم النفقات العامة في الموازنة، وزيادة آثارها على الاقتصاد القومي، وهو يوجب ضرورة الربط بين الخطط الحكومية والموازنات العامة، وهو ما يوجب الأخذ بموازنة البرامج والأداء، وهو نظام مُتطور للموازنة العامة للدولة يعتمد على التركيز على الهدف من الإنفاق وليس على الإنفاق بحد ذاته.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة:

٧. ضعف نظم إعداد خطط التنمية القصيرة والطويلة الأجل:

يوجد عدة أنواع للتخطيط في مصر وهي:

- الخطة القومية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أو التخطيط القومي على أسس قطاعية "الباب السادس"، وهو ما تقوم به وزارة التخطيط بالاشتراك مع المؤسسات المعنية بالتخطيط والوزارات والهيئات والأقاليم والوحدات المحلية.
- التخطيط والتنمية العمرانية المُستدامة "المُخططات الاستراتيجية" والذي تقوم به الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الإسكان والمرافق والمُجتمعات العمرانية.
- التخطيط الاستثماري والذي تقوم به الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة تحت إشراف وزير الاستثمار والتعاون الدولي ويُعتمد من المجلس الأعلى للاستثمار.
- التخطيط للتنمية الصناعية والتي تقوم بدورها الهيئة العامة للتنمية الصناعية التابعة لوزير التجارة والصناعة.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٨. سوء الخدمات المُقدمة للمواطنين وعدم رضا المُواطن عن نوعية وأسلوب تقديم هذه الخدمات: تطور مفهوم تقديم الخدمة للمواطنين إلى المراكز التكنولوجية لخدمة المُواطنين، بدايةً من عام ٢٠٠٥، غير أن المراكز التكنولوجية لخدمة المُواطنين تُعاني من التحديات التالية:

- عدم تمثيل كافة الخدمات التي تُقدمها وحدات الإدارة المحلية في المراكز التكنولوجية.
- عدم شمول الخدمات التي تُقدمها المراكز التكنولوجية لخدمات مديريات الخدمات.
- عدم وجود تشريع يُلزم الوحدات المحلية بتقديم كافة الخدمات الحكومية بصورة مُمكنة.
- عدم إتاحة بعض خدمات المُواطنين على تطبيقات بالهواتف المحمولة لتسهيل طلب الخدمة مُسبقاً ومعرفة شروطها وقيمة تأدية رسومها، وتحديد وقت الحصول عليها.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

٩. إنتشار مظاهر الفساد في عدد كبير من الجهات الحكومية:

- أظهر تقرير لمنظمة الشفافية العالمية، تحسن ترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد لعام ٢٠١٨، بنحو ١٢ مركزاً، لتحتل الترتيب ١٠٥ بين ١٨٠ دولة مقابل الترتيب ١١٧ في عام ٢٠١٧.
- تشكل هيئة الرقابة الإدارية في مصر الجهة الأساسية المكلفة بالتحقيق في قضايا الفساد، وتعمل على تنفيذ استراتيجية لمكافحة الفساد لأول مرة في مصر وهي استراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٨، والخطة الحالية ٢٠١٩-٢٠٢٢.
- تعمل مصر حالياً على مكافحة الفساد الإداري والمالي، فخلال العام الماضي استطاعت هيئة الرقابة الإدارية ضبط العشرات من قضايا الفساد.

ثانيا - أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة

١٠. سوء البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية بالجهاز الإداري للدولة:

- يلاحظ الضعف الشديد في خدمات الإنترنت حيث أكد تقرير لموقع "speedtest" المتخصص في قياس سرعة الإنترنت عالميًا، تراجع ترتيب مصر سواء في سرعة الإنترنت الأرضي أو الموبايل عام ٢٠١٨، وأفاد تقرير الموقع، أن القائمة ضمت ١٣٣ دولة، وتراجعت مصر مركزا واحدا واحتلت المرتبة ١٣٠، في خدمة الإنترنت الثابت "الأرضي" بسرعة داونلود ٥.٦٩ ميجابايت في الثانية.
- يبلغ المتوسط العالمي لسرعة الإنترنت الأرضي ٤٦.٤١ ميجابايت في الثانية، كما تراجعت مصر مركزين في قائمة سرعة الموبايل إنترنت، واحتلت المرتبة ٨٤ بين ١٢٤ دولة، بسرعة ١٦.٣٦ ميجابايت، في حين أن المتوسط العالمي ٢٢.٨١ ميجابايت.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

- توجد رؤية للإصلاح الإداري تم اعتمادها من القيادة السياسية في أغسطس ٢٠١٤، أي قبل صياغة استراتيجية التنمية المُستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك لإيمان القيادة السياسية بأهمية الإصلاح الإداري لتحقيق النهضة الشاملة بالبلاد.
- تم لاحقاً تطوير مُستهدفات رؤية الإصلاح الإداري مُتوسطة وطويلة الأجل ووضع تصور أشمل للإصلاح الإداري والذي تناوله المحور الرابع "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية" في استراتيجية التنمية المُستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ .
- وضعت رؤية استراتيجية هي "أن يُصبح الجهاز الإداري كفاء وفعال، يُحسن إدارة مُوارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة، ويُعلى من رضا المُواطن ويتفاعل معه ويستجيب له".

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

- والأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ حددها محور "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية"، وهي:
- **تحديث الإطار التنظيمي للجهاز الإداري** بما يتضمنه من تشريعات، وعنصر بشري، وأنظمة المعلومات بالإضافة إلى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري، وذلك للوصول إلى جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية.
 - تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في **استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات** المقدمة وذلك لتقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تستخدم الأساليب الحديثة.
 - **زيادة الشفافية في صنع السياسات** بالإضافة إلى تحسين إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن ومكافحة الفساد، وذلك لخلق نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية.
 - لتحقيق هذه الرؤية والأهداف الاستراتيجية الثلاث **يجب العمل على أهم المبادرات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية السابقة، وتتطلب كل مبادرة دراسة مفصلة في المستقبل وخطة تنفيذية، وأهم المبادرات هي:**

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

١- تطوير منظومة إدارة الجهاز الإداري للدولة: لإحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لرفع كفاءة الجهاز الإداري في إدارة شئون البلاد، ويتطلب ذلك:

- **الدور الاستراتيجي للوزارات** وأن تكون مهمة الوزارات وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية والتخطيط في ضوء الرؤية الاستراتيجية للدولة. ويتعين على الوزارات أن تضع خطة استراتيجية عامة ذات رؤية ورسالة وأهداف عامة وتفصيلية ومؤشرات أداء وخطط تنفيذية لها محددة التوقيتات ومؤشرات الأداء وقيمة التمويل وأوجه الحصول عليه.

- يجب النظر في **الحجم الأمثل للحكومة المصرية وهي حاليا ٣٣** وزارة في حين تدار دولة بحجم وإمكانيات الولايات المتحدة الأمريكية بمتوسط ١٥ وزارة، ومتوسط دول الاتحاد الأوروبي يبلغ نحو ٢٢ وزارة.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

- **فصل وظيفة المنظم والمراقب عن المنفذ:** مثل جهاز تنظيم مرفق الكهرباء وحماية المستهلك عن وزارة الكهرباء، والجهاز التنظيمي لمياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك، عن وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، والجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يجب استبدال مفهوم " **السلطة** " Authority بمفهوم " **الخدمة** " Service في علاقات جهاز الدولة بعملائه أي المواطنين.
- استبدال مفهوم " **المركزية** " في إطلاقه بمفهوم " **اللامركزية** " Decentralization والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- التحول عن منطق التركيز على " **الإجراءات** " Procedures إلى منطق التركيز على " **النتائج** " Results، واتخاذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

- يجب النظر في الهيئات العامة المصرية وعددها ٢١٧ هيئة ومراجعة أدوارها والوصول إلى دمج أو إلغاء أو تعديل بعضها في ضوء المتغيرات التي حدثت في مصر في السنوات الأخيرة، وتفعيل تحويل بعض الهيئات الخدمية إلى اقتصادية، وتحويل بعض الهيئات الاقتصادية إلى شركات عامة أو خاصة.
- ضرورة مراجعة وحدات الإدارة المحلية لتحقيق الإدارة المتكاملة والرشيطة، إقليم- محافظة- مركز- مدينة- حي - قرية، والنظر في ترشيد وتفعيل هذه المستويات، وتحديد سلطات واضحة لروساء الأقاليم وللمحافظين ولقيادات الإدارة المحلية، وسلطات واضحة لوحدات الإدارة المحلية على مديريات الخدمات وفروع الوزارات عدا السيادية (اللامركزية الإدارية).

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٢- تحديث البنية التشريعية للدولة:

- لمواكبة التغييرات الاقتصادية والمُجتمعية والسياسية التي تمر بها البلاد وتخفيض هذا الكم من التشريعات ليتواءم مع مُتطلبات العصر مما يمنع تضارب التشريعات - وخاصةً التشريعات المُتقادمة والتي ما زالت سارية ونافذة - ويُحفز النمو ولهذا أثره المباشر علي مناخ الأعمال.
- يجب الأخذ بسياسة الإصلاح التشريعي والتي أصبحت عالمية بفضل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي تهدف إلي تحسين الجودة التشريعية، وتعزيز أداء وفعالية الأدوات التشريعية والإجراءات الحكومية من أجل خدمة أهداف الإصلاح في الدولة، ويقوم الإطار التشريعي الأفضل على ترشيد الأدوات التشريعية لتكون **أكثر كفاءة** (أي لا تتضمن إهداراً للمُوارد) و**فعالية** (أي تحقق الغرض منها)، وهو بالتالي يضمن سهولة الإجراءات وانخفاض التكلفة والمخاطر بالنسبة للمُواطن والمُستثمر.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٣- تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية:

- تحديث أنظمة المعلومات بغرض تسهيل جمعها واستخدامها لرسم السياسات ووضع الخطط ومُتابعة تنفيذها. ويجب التوسع في استخدام نُظم وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي باعتبارها من الخطوات الأساسية لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وتقديم خدمات متميزة للمواطنين وخدمات الأعمال، كما تُساهم تلك النُظم في الارتقاء بالعمل الداخلي للجهات الإدارية مثل تحسين إدارة مواردها البشرية، وتخفيض التكاليف، وتقديم الخدمات، والمُشتريات الحكومية، وإدارة منح الدعم الفني والمشروعات بشكل أفضل.
- توفير الخدمات الحكومية من خلال منصة رقمية موحدة في إطار استراتيجية التحول الرقمي، وتوفير الخدمات الحكومية الرقمية من خلال مراكز الاتصال والتطبيقات المحمولة، وتقديم منصة رقمية واحدة للخدمات الحكومية مع خيارات مختلفة للمواطنين للحصول على الخدمة.
- إن التحول الرقمي المالي حيث يرفع أداء إدارة الموازنة العامة للدولة من خلال الربط الإلكتروني بين الحكومة والمالية والقطاع المصرفي، فضلا عن ضم الاقتصاد الرسمي لغير الرسمي بما يوفر الأموال ويعود بالنفع على المواطن.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٤- تطوير الخدمات الحكومية:

- ميكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخيص، الشهادات، الموافقات المختلفة، ويحقق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحركات الرسمية التي تسلم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير مع توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض ويتغير فقط اسم الجهاز الصادرة عنه.
- تحقيق الربط بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكن من أداء الخدمة للمواطن في جهة واحدة.
- فتح المجال للقطاع الخاص لتقديم الخدمات الحكومية، وتتحول الحكومة إلى منظم للخدمات وليس مقدم خدمة، وهذا الحل يوفر للدولة مئات الملايين من الاستثمارات.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٥- تطوير العنصر البشري:

- تهدف هذه المبادرة إلى الارتقاء بسبل إدارة العنصر البشري وذلك في المقام الأول من خلال تحويل إدارات شؤون العاملين والأفراد إلى إدارات موارد بشرية والتي من شأنهم جذب المواهب وتدريبهم، تقييم أداءهم والعمل على إستبقاء الكفاءات منهم من خلال:
- تحويل إدارات شؤون العاملين والأفراد إلى إدارات موارد بشرية
- تطوير الكيان المنظم ليعمل على تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية
- تحديث الوصف الوظيفي لكافة الوظائف
- بناء نموذج الكفاءات المهنية لكل جهاز من أجهزة الدولة
- نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين بالجهاز الإداري
- وضع خطة سنوية لتدريب الموظفين وفق للإحتياجات الشخصية وبناء على نموذج الكفاءات المهنية

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٦- اتباع النظم الحديثة في إعداد الموازنة العامة للدولة:

- بهدف التركيز على أداء يمكن قياسه للأنشطة والبرامج والتركيز على الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأنشطة، وبهدف نهائي وهو التحول الجذري في الإدارة الحكومية من التركيز على الإنفاق إلى التركيز على أداء يمكن قياسه للأنشطة والبرامج، ومن الاهتمام بالإجراءات والمدخلات إلى التركيز على الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأنشطة، وهو ما يؤدي أيضا إلى إنضباط العمل الحكومي.
- التحول عن منطق التركيز على " الإجراءات " Procedures أو " الروتين " إلى منطق التركيز على " النتائج " Results، واتخاذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٧- نظم حديثة ومتكاملة لإعداد خطط التنمية القصيرة والطويلة الأجل:

تهدف هذه إلى مبادرة إلى إحداث التغييرات اللازمة في منظومة التخطيط والمتابعة لرفع كفاءة التخطيط والمتابعة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة، من خلال:

- وضع أطر وآليات تطوير وتعديل الاستراتيجية العامة للدولة.
- تغيير أسلوب إعداد الموازنة إلى موازنة البرامج والمشروعات.
- تأهيل وتمكين وحدات التخطيط والمتابعة المتواجدة بداخل كل وزارة وربطها بالاستراتيجية العامة للدولة.
- تحديث وتنفيذ آلية للمتابعة والتقييم على النتائج وربطها بالأجور.
- تطبيق نظم الرقابة الإلكترونية لتحسين كفاءة نظم متابعة الاداء.

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

٨- زيادة التواصل والشفافية مع المواطن:

تهدف هذه المبادرة في المقام الأول إلى ترسيخ حق المعرفة وإتاحة المعلومات وتداولها بالإضافة إلى تطوير سبل التواصل والمساءلة المجتمعية مما يسهم في زيادة الشفافية وثقة المواطن فيما يخص وضع السياسات وتنفيذها وتقديم الخدمات الحكومية، من خلال:

- وضع خطة لنشر ثقافة تداول المعلومات.
- وضع استراتيجية تواصل وإعلام على مستوى الوزارات والمحافظات والهيئات.
- توحيد وتعميم نظم إدارة علاقات المواطنين لتلقى الشكاوى والمقترحات مع تنوع القنوات.
- وضع و تطوير استراتيجية المشاركة والمساءلة المجتمعية (الخدمات والسياسات واداء الحكومة).
- إنشاء نظام المفوض العام (رئاسي أو برلماني).

ثالثا - رؤية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

أعتقد أن هذه المبادرات - بعد دراسة مفصلة لكل مبادرة - قادرة على إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة مصر " باعتبارها جزء أساس من استراتيجية وطنية شاملة لتحديث مصر وتحويلها إلى " مجتمع المعرفة والإبداع". وليست قضية منفصلة أو مستقلة، وخلق إصلاح إداري حقيقي بالدولة المصرية بشرط المتابعة المستمرة من القيادة السياسية، والبرلمان ومن الأجهزة الرقابية لمراحل التنفيذ، وأن يتم تنفيذها بصرف النظر عن تغيير المسؤول عنها باعتبارها رؤية دولة وليست رؤية فرد، وأن يتم توفير التمويل المناسب لتنفيذها، ويجب أن لا تقتصر المسؤولية على وزارة واحدة يصعب عليها في أغلب الأحيان تنفيذ الإصلاح في وزارات وهيئات أخرى.



شكرا جزيلًا