



أفاق مستقبلية



العدد
5

العدد



2019
يناير

آفاق مستقبلية

إصدار سنوية لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، يُشارك في إعدادها نخبة من المفكرين والباحثين، وتهدف إلى استشراف الاتجاهات الرئيسية المتوقعة في العديد من المجالات.



العدد الخامس - يناير ٢٠٢٥

الآراء الواردة بالمجلة تعبر عن آراء كاتبها، ولا تعكس بالضرورة رأي أو سياسة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

رئيس المركز

السيد الدكتور/ أسامة الجوهري

مساعد رئيس مجلس الوزراء

رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

رئيس التحرير

د. نهلة السباعي

رئيس الإدارة المركزية لدعم القرار

إشراف

د. خديجة عرفة

رئيس الإدارة المركزية للتواصل المجتمعي

مدير التحرير

د. إسراء أحمد إسماعيل

مدير الإدارة العامة للقضايا الاستراتيجية

المراجعة

أ. هبة أبو الوفا

مدير الإدارة العامة للجودة

د. نورا البري

أ. عبد الله يوسف

التصميم الجرافيكي

م. أيمن الشريف

أ. أسماء صلاح

أ. دينا عمرو

م. نسمة أيمن

أ. وليد إمام دنانة

التنمية الإدارية والجمهورية الجديدة

أ.د. أحمد محمود درويش

الوزير الأسبق للتنمية الإدارية



التنمية الإدارية تعنى بثلاثة ملفات أو بالتعبير الوزاري ثلاث حقائب: الحوكمة Governance (منظومة اتخاذ القرار)، والموارد البشرية People Human Resources (قواعد اختيار وإدارة وإثابة ومحاسبة العاملين)، والعمليات والأدوات Processes and Tools (دورات العمل التي تؤدي من خلالها المهام والأدوات المستخدمة لأداء المهام). وفي هذا المقال نتطرق إلى النقاط الثلاث من عدة زوايا، ونحاول أن نتبع ما تم وما هو تحت التنفيذ وما يجب أن يلقى عناية أكثر خلال الفترة القادمة.

أولاً: الحوكمة

تعد الحوكمة الرشيدة من مستهدفات الحكومات، حيث ثبت بالقطع أن هناك علاقة وثيقة بين التنمية التي يصبو إليها المواطنون وبين تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة، وأهمها:

١. وجود رؤية تدعمها رسالة ومهمة.
٢. التأكيد على الكفاءة مع فاعلية التركيز على المهام المحورية.
٣. الشفافية في إتاحة البيانات مع منح الحق في الحصول على المعلومة.
٤. قدرة المواطن والمستثمر على التنبؤ بالتغير في الإجراءات التنظيمية مع ضمان استقرارها لفترات معقولة.
٥. مشاركة المواطنين والأطراف المعنية في اتخاذ القرار والتأكيد على رأي الأغلبية.
٦. مساءلة المسؤولين ومحاسبة من يثبت سوء أدائه وبالأخص المتعمد.
٧. الالتزام بتنفيذ القانون مع مراعاة عدالة التشريع عند صدوره.

ثانياً: الموارد البشرية:

ضبط حجم الجهاز الإداري

تضخم الجهاز الإداري في مصر من ٦,٦ مليون عام ١٩٧٦، حيث كان تعداد السكان ٣٧ مليوناً إلى ٦,٢ ملايين عام ٢٠٠٤ (معينين ومتعاقدين)، حيث اقترب تعداد السكان حينئذ من ٧٤ مليوناً. أي أنه في الفترة التي تضاعف فيها السكان نما الجهاز الإداري إلى ٤ أمثال.

وبناء عليه اتخذت الحكومة آنذاك قراراً بوقف النمو عن طريق تعيين عدد يساوي المتقاعدين، ومن ثم ثبت حجم الجهاز الإداري عند ٦,٢ ملايين حتى عام ٢٠١١. وكانت التعيينات لصالح الوظائف الهامة مثل المدرسين على حساب الوظائف المكتظة مثل الخدمة المعاونة.

ثم جاءت الجمهورية الجديدة وقررت إيقاف التعيينات، ووضعت خطة متكاملة لترشيد حجم الجهاز الإداري للدولة من خلال عمل حصر للعمال الحكومية، وتحديد الاحتياجات الفعلية من الوظائف، ثم وضع برامج للتأهيل وإعادة التوزيع حتى تتغلب على النقص الناتج في بعض الوظائف. ومن ثم بدأنا نشهد انكماشاً لحجم الجهاز الإداري لأول مرة منذ ٥٠ عاماً، وهو أمر يحسب للجمهورية الجديدة.

التدريب والتأهيل

يمثل تطوير الموارد البشرية حجر الزاوية في عملية التحول الإداري الشامل. وقد أدركنا منذ البداية أن نجاح أي إصلاح إداري يعتمد بشكل أساسي على كفاءة وقدرات العنصر البشري. ومن هذا المنطلق، قامت الدولة بإطلاق مبادرات متعددة لتطوير منظومة التدريب والتأهيل الإداري. وفي هذا الصدد لعبت ٣ جهات دوراً حيوياً:

١. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

٢. المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة (المعهد القومي للإدارة سابقاً)

٣. الأكاديمية الوطنية للتدريب الإداري

إطلاق بوابة الوظائف الحكومية الإلكترونية: نجحت الجمهورية الجديدة في تحقيق ركن هام من أركان الحوكمة، ألا وهو الشفافية والجدارة في التعيينات، حيث نص القانون على وجوب إعلان للكافة عن طريق بوابة الوظائف الحكومية، مما أتاح فرصاً عادلة أمام المؤهلين للتقدم، وتم ضمان الجدارة من خلال ما قام به الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من عقد اختبارات في التخصص وفي الإدارة وفي الاتزان النفسي؛ في محاولة جادة للتأكد من الدماء الجديدة التي يتم ضخها في الجهاز الإداري.

تفعيل بوابة المشتريات الحكومية: المشتريات الحكومية أحد أبواب الفساد الكبيرة في الحكومات، حيث يتم إخفاء طلبات الاحتياج وعدم الإعلان عن المناقصات والترسية، فجاء قانون المناقصات والمزايدات وألزم بالإعلان على البوابة الحكومية محققاً الشفافية ومغلقاً لهذه الأبواب.

مؤشرات الأداء: دعونا نتفق أن ما لا يتم قياسه من غير الممكن تتبع أدائه والتأكد من مدى التقدم في الوصول إلى الهدف، وأقصد هنا القياس الرقمي من خلال مؤشرات أداء واضحة وليس من خلال سرد نشري يصبح تقدير الموقف من خلاله مقروناً بحكم الأشخاص على الأمور، والذي يختلف من شخص لآخر. وهنا قد يكون من المناسب التوصية بالتحرك نحو مؤشرات قياس الأثر. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المؤشرات المستخدمة حالياً إما مؤشرات تنفيذ (معنية بالطرح والتعاقد والتنفيذ) أو مؤشرات تشغيل (معنية بإحصاءات المعاملات) ولا تتعداها إلا فيما ندر إلى مؤشرات قياس أثر المشروع (زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر - نسبة حل المشكلات - تقليل الإنفاق - انخفاض نسبة الفقر - ...).

الأكاديمية الوطنية للتدريب الإداري التي تم إنشاؤها مؤخرا، تعد نقلة نوعية في مجال التدريب الإداري الحكومي. فهي ليست مجرد مؤسسة تدريبية تقليدية، بل هي مركز متكامل للتميز الإداري، يجمع بين أحدث المناهج العالمية وخبرات الإدارة المحلية. وقد تم تجهيز الأكاديمية بأحدث التقنيات التدريبية وقاعات المحاكاة الإدارية، كما تم التعاقد مع نخبة من الخبراء والمدربين المعتمدين دوليا.

كما أولت الجهات اهتماما خاصا لتطوير المحتوى التدريبي ليوافق التحديات المعاصرة. فقامت بتصميم برامج متخصصة تغطي مجالات حيوية، مثل: الإدارة الرقمية، وإدارة المشروعات الكبرى، والذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، والحوكمة الرشيدة. كما تم إدخال مفاهيم جديدة، مثل: الإدارة المرنة، والقيادة التحويلية في البرامج التدريبية.

وفي إطار الانفتاح على الخبرات العالمية، تم إبرام شراكات استراتيجية مع كبرى المؤسسات الدولية المتخصصة في التدريب الإداري. فعلى سبيل المثال، تم توقيع اتفاقيات تعاون مع كلية كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد، والمعهد الفرنسي للإدارة العامة، والمدرسة الوطنية للإدارة في سنغافورة. وهذه الشراكات أتاحت لنا نقل أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع السياق المصري.

كما تم إدراك أهمية مواكبة التحول الرقمي في مجال التدريب، فكان تطوير منصة رقمية متكاملة للتدريب عن بعد، وهذه المنصة لا تقتصر على تقديم المحتوى التدريبي فحسب، بل تُتيح أيضا التفاعل المباشر مع المدربين، وتنفيذ التمارين العملية، وإجراء التقييمات الدورية. وقد أثبتت هذه المنصة فاعليتها خلال جائحة كورونا، حيث استطعنا الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية دون انقطاع.

وهناك اهتمام خاص بقياس أثر التدريب وفعاليتها، إذ تم تطوير نظام متكامل لتقييم المتدربين قبل وبعد البرامج التدريبية، ومتابعة أدائهم في مواقع عملهم. بالإضافة إلى إجراء دراسات دورية لقياس العائد على الاستثمار في التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

مسابقة «المتميزون» / التميز في العمل الحكومي

مثلت الرضاء للموارد البشرية له أضلاع ثلاثة: الرضاء المالي، والرضاء النفسي، والرضاء الأدبي. وبناء عليه فإن تقدير الكوادر المتميزة له مردود مضاعف لدى المكرم ولدى العامة التي تزداد ثققتها في أننا نتحرك نحو خدمات أفضل. وبناءً عليه نظمت مصر كأول دولة في المنطقة العربية مسابقة «المتميزون» بدءاً من عام ٢٠٠٦، واشتملت على ٢ جوانب: المدير المتميز، والخدمة المتميزة من الشباك، والخدمة المتميزة من خلال الإنترنت. ورصدت لها جوائز كانت قيمتها مليون جنيه (وهو رقم جيد في ذلك الوقت)، تُوزع على العاملين وليس لموازنة الجهة، ويحصل المدير المتميز على جائزة تناظر جائزة الدولة التشجيعية في العلوم الهندسية، وتوزع في احتفالية بحضور رئيس مجلس الوزراء. وكان يقوم على المسابقة متخصصون في الموارد البشرية والخدمات، ويتم تنفيذ التقييم من خلال متعاملين غير معومين للجهة لضمان أن الخدمة بمستواها الطبيعي. وللأسف توفقت المسابقة عدة سنوات بعد عام ٢٠١١ ويحسب للجمهورية الجديدة إعادة تفعيل مسابقة التميز في العمل الحكومي.

ثالثاً: العمليات والأدوات

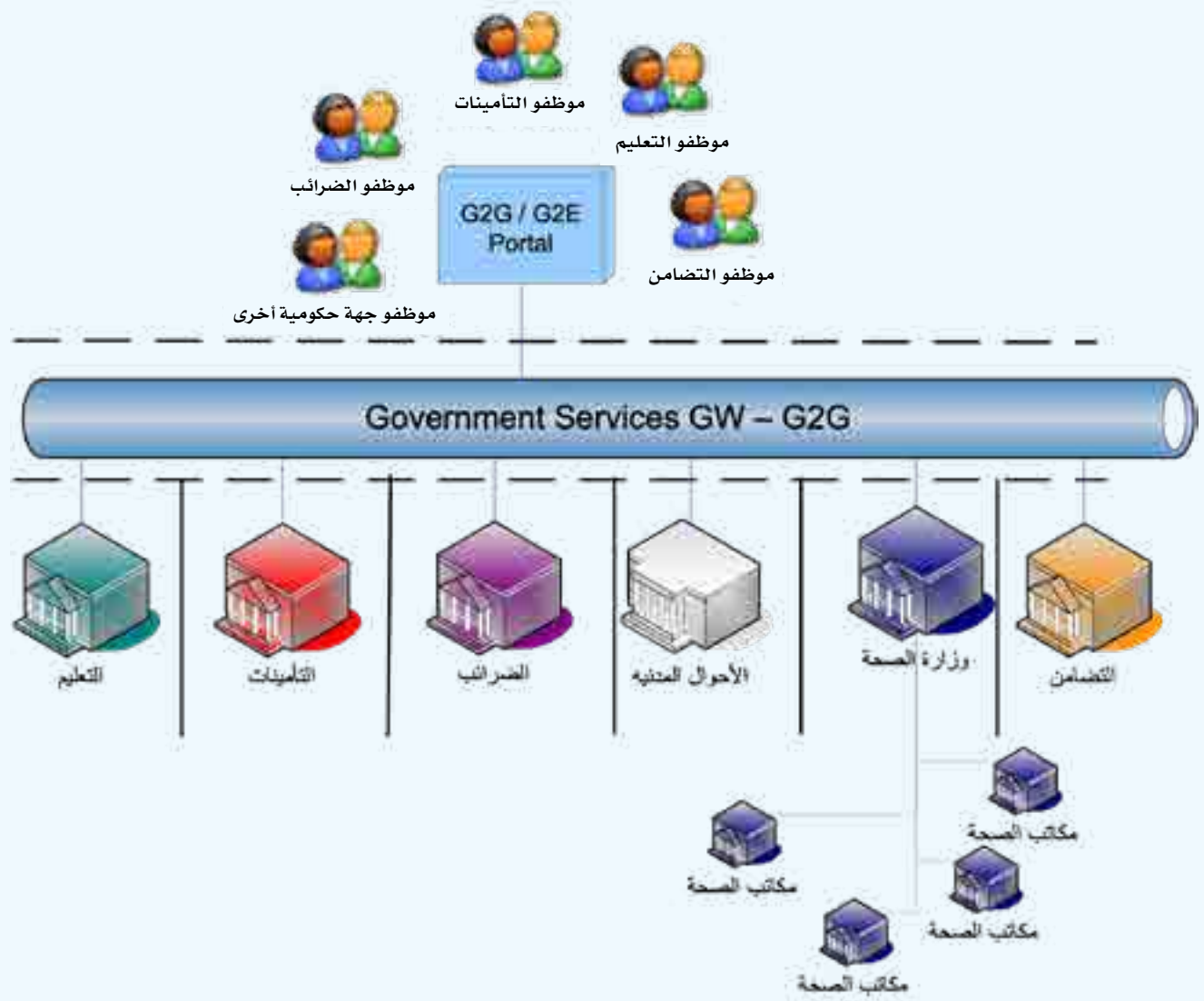
لا يمكن الحديث عن الحوكمة الرشيدة دون الإشارة إلى دور الحوكمة الرقمية من خلال توفير نظم تتيح اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية. كما أن تقليل التدخل البشري يعزز الشفافية بإتاحة البيانات للمواطنين والمستثمرين. ناهيك عن أن الفصل بين طالب الخدمة ومقدمها يغلق أبواباً متعددة للمدفوعات غير المبررة. ومن هنا يأتي التحول الرقمي كأهم أداة في مسيرة التنمية الإدارية.

التحول الرقمي: خلال العقود الأربعة الماضية تطورت التكنولوجيات بشكل متسارع بما أتاح آليات جديدة لأداء الأعمال، أزاحت النظم القديمة المتعارف عليها حتى عُرفت بـ«المربكات»؛ لأنها عدّلت نماذج العمل بشكل مذهل. ولكي تتواءم الحكومات مع هذا التغير الحادث في قطاع الأعمال الخاص ولا تزداد الهوة بينهما ولكي تتال رضا المواطن والمستثمر، بدأت الحكومات في تعديل بنيتها لتعتمد بشكل أكبر على أدوات التكنولوجيا التي تتيح مرونة وسرعة في التواؤم مع الأحداث والمتغيرات مع كفاءة في الأداء، بالإضافة إلى دقة أعلى في اتخاذ القرار؛ نظراً لإمكانية جمع قدر أكبر من البيانات وتحليلها وعمل سيناريوهات محاكاة. ويوضح الشكل أدناه أحد تصميمات بنى الحكومات الحالي.

متخذ القرار	شخص طبيعي (مواطن أو مستثمر) أو اعتباري (شركة)
المتابعة وقياس الأداء	قنوات تقديم الخدمة
إدارة الموارد	الخدمات
قواعد البيانات القومية	
شبكة الحكومة	
البنية الأساسية	
البنية التشريعية والتنظيمية	

وفيما يلي نمر سريعاً على بعض التكنولوجيات التي تلعب دوراً هاماً في التحول الرقمي.

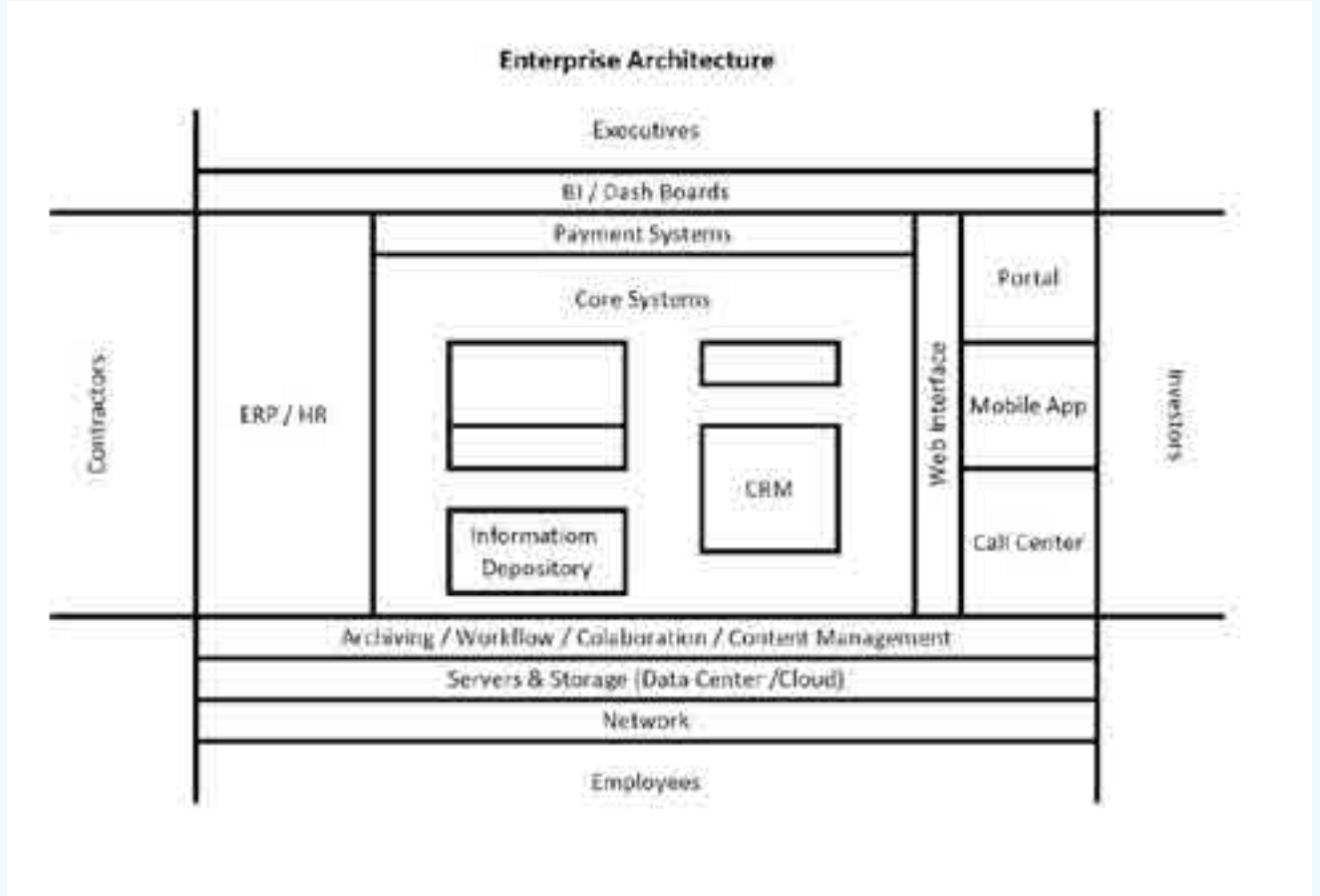
شبكة الحكومة: بمقتضاها يتم ربط الجهات الحكومية ببعضها البعض، بما ييسر نقل البيانات ويوفر الوقت ويقضي على فكرة أن يُطلب من المواطن أو المستثمر وثيقة هي في حقيقتها صادرة من جهة حكومية أخرى.



البنية الرقمية: يلزم أن تتحرك الجهات إلى بنية مؤسسية نمطية تتعامل مع ٤ أطراف، هم: الموظفون - المواطنون -

المقاولون/ المستثمرون - الإدارة التنفيذية/ متخذو القرار.





مراكز البيانات والحوسبة السحابية: هي مراكز بيانات تتمتع ببنية أساسية للكهرباء والإنترنت مزدوجة لضمان مصدر الطاقة والوصول إلى الإنترنت وقادرة على استضافة عدد هائل من الحاسبات ووحدات التخزين. أهم ما يميز هذا النموذج أنه يرفع من على الجهة المستخدمة عبء الدعم الفني والصيانة وتأمين البيانات وما يلزم لذلك من كوادرات متخصصة وتكلفة عالية يتم تقسيمها بين كل الجهات فتخفض اقتصاديات التشغيل بشكل ملحوظ.

استخدام الهاتف المحمول: فتحت فكرة تطوير التطبيقات (SSV) على التليفون المحمول مع زيادة نسبة مستخدميه الباب لاستخدامه في شتى المجالات، وكان من بينها كما سنشير أدناه تطبيقات الخدمات الحكومية، وكذلك إتاحة المعلومات.

التكنولوجيا المالية: تبع تطوير تطبيقات الهاتف المحمول مجموعة كبيرة من التطبيقات المالية للسداد وتحويلات الأموال والإقراض كان لديها احتياج لإتمام الخدمات والتجارة الإلكترونية. أميز ما قامت به أنها سدت فجوة لفئة غير مغطاة بحسابات بنكية وغير مؤهلة ائتمانيا للحصول على بطاقات ائتمان بنكية.



التوقيع الإلكتروني: كان لازماً أن يكون هناك أداة تناظر التوقيع الورقي وتكون مؤمنة وتضمن عدم التزوير أو إنكار الشخص توقيعها، أو نقل التوقيع من على وثيقة إلى وثيقة أخرى. وقد حققت بنية المفتاح المعلن للتشفير كل هذه الشروط، والكثير من دول العالم أصبحت قوانينها تعطي ذات الحجية القانونية للتوقيع الإلكتروني مثل التوقيع الورقي.

الهوية الرقمية: استكمالاً لمنظومة التعرف على الهوية عن بعد من خلال الأكواد المشفرة أو التعرف البيولوجي، مثل البصمة، وعلى ذات نمط التوقيع الإلكتروني يمكن عمل هوية إلكترونية لاستخدامها مع تطبيقات الإنترنت.

نظم المعلومات الجغرافية والبيانات الجغرافية: أصبحت الخرائط الرقمية جزءاً لا يتجزأ من منظومة حفظ وتصنيف البيانات، حيث إن معظم البيانات لها ارتباط جغرافي وثيق. وفي الأمثلة أدناه سنوضح كيف يمكن أن تكون أداة فعالة للتخطيط.

البيانات الضخمة والتحليل: كم البيانات الذي يتم جمعه أصبح ضخماً بشكل لم يكن متصوراً منذ عقدين، وساعد على ذلك تطور تكنولوجيا التخزين. وقد أوجبت ضخامة البيانات أن يصاحبها تطوير خوارزميات وحزم برامج قادرة على تحليل هذه البيانات والوصول إلى علاقات من غير السهل استنتاجها أو مشاهدتها بالطرق القديمة. وتطبيقات هذه التكنولوجيا تكاد تكون في كل شيء حولنا بدءاً من تحليل أي نوع من المنتجات يباع إلى تقصي وتتبع الاحتيال والإرهاب.

الذكاء الاصطناعي: الذكاء الاصطناعي هو مجموعة من الخوارزميات وحزم البرامج القادرة على إصدار قرارات مشابهة لما يقوم به الإنسان. ويستخدم الذكاء الاصطناعي حالياً لتوقع طلبات الخدمات للتحويل إلى حكومة متكاملة تعمل بنموذج دفع الخدمة لمن يحتاجها دون الانتظار أن يقوم هو بشدها.

سلاسل الكتل: خوارزميات تضمن ربط البيان بمنشئه وتمنع التزوير والتلاعب فيه باستخدام أسلوب موزع في تخزين البيانات على هيئة سلسلة. وستلعب دوراً متنامياً في العقود الذكية والعديد من التطبيقات في مجال التسجيل العقاري والاستثمار.



رحلة ٢٢ سنة: يلخص الجدول التالي موقف مصر من عدة مؤشرات تقوم بإعدادها الأمم المتحدة بناءً على قياسات منشورة ومعروفة.

ترتيب مصر من بين 192 دولة (196 دولة بدءاً من عام 2012)						
السنة	الخدمات الإلكترونية الترتيب	قيمة المؤشر	البنية الأساسية	رأس المال البشري	المؤشر العام	المشاركة
						(e-Participation)
2003	162	0.03	106	140	140	123
2004	140	0.10	105	138	136	123
2005	59	0.45	103	140	99	73
2008	28	0.60	115	129	79	49
2010	23	0.53	110	138	86	42
2012	42	0.60	109	154	107	15
2014	51	0.59			80	54
2016	89	0.47			108	107
2018	110	0.53			114	109
2020	101	0.57			111	106
2022	92	0.57	109	131	103	107
2024	78	0.70	113	114	95	74

المصدر: تقارير الأمم المتحدة UNPAN

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

<https://www.un-ilibrary.org/content/periodicals/2411829x>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

<https://unpan.un.org/resources/e-government-survey-2022-future-digital-government>

رابعاً: استدامة التنمية الإدارية.. التحدي القادم

إن استدامة التنمية الإدارية تعتمد على استمرار التطوير وعدم التوقف عند ما تحقق من إنجازات، وفيما يلي نقدم بعض التوصيات للمرحلة الحالية:

التفكير بشكل مختلف: لم يعد التفكير التقليدي بميكنة دورات العمل الحالية كما هي يصلح، حيث أتاحت التكنولوجيات الحديثة آفاقاً جديدة لأداء العمليات بشكل مختلف تماماً يوفر وقتاً هائلاً.

تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص: نؤمن بأهمية التكامل بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. وفي هذا الإطار، يجب أن نعمل على: تطوير آليات الشراكة بين القطاعين، ونقل الخبرات الإدارية الناجحة

من القطاع الخاص، وتحفيز الاستثمار في مجال التكنولوجيا الإدارية، وإنشاء منصات تعاون مشتركة لتبادل الخبرات والموارد.

التحول نحو الإدارة الخضراء: في ظل التحديات البيئية العالمية، نوصي بالاتجاه نحو تبني مفهوم الإدارة الخضراء الذي يشمل: تقليل استخدام الورق في المعاملات الحكومية، وترشيد استهلاك الطاقة في المباني الحكومية، وتطبيق معايير الاستدامة في المشروعات الإدارية، وتشجيع استخدام التقنيات الصديقة للبيئة.

تعزيز الأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح الأمن السيبراني ضرورة ملحة. فالأمور الآتية لم تعد من تعداد الرفاهية، مثل: تطوير البنية التحتية للأمن السيبراني، وتدريب الكوادر المتخصصة في مجال الأمن المعلوماتي، ووضع استراتيجية وطنية للأمن السيبراني، والتعاون الدولي في مجال مكافحة الجرائم الإلكترونية.

تطوير منظومة قياس الأداء: كما ذكرنا أعلاه يجب تطوير نظام متكامل لقياس الأداء يعتمد على: مؤشرات أداء ذكية قابلة للقياس، ونظام متابعة إلكتروني متكامل، وتقارير دورية عن مستويات الأداء، وآليات للتحسين المستمر.

تعزيز الشمول المالي والرقمي: التواجد على الإنترنت والمحمول من خلال البوابات والتطبيقات مردوده يزداد بتحقيق الشمول المالي والرقمي من خلال: توسيع نطاق الخدمات المالية الرقمية، وتيسير الوصول إلى الخدمات الحكومية إلكترونياً، وتطوير منظومة الدفع الإلكتروني، وتعزيز الثقافة الرقمية في المجتمع.

نحو مستقبل إداري متطور

إن التنمية الإدارية عملية مستمرة تتطلب جهوداً متواصلة ورؤية واضحة. وعلينا في الجمهورية الجديدة أن نلتزم بتحقيق نقلة نوعية في الأداء الإداري للدولة، مستندين إلى أحدث التقنيات والممارسات العالمية، مع الحفاظ على هويتنا وخصوصيتنا الثقافية. ونتطلع إلى مستقبل قريب نرى فيه جهازاً إدارياً كفئاً وفعالاً، قادراً على مواكبة التغيير، يحسن إدارة موارد الدولة ويقدم خدمات متميزة للمتعاملين معه ويتجاوب معهم. إن النجاح في تحقيق هذه الرؤية يتطلب تضامناً من جميع الأطراف المعنية، من موظفين ومواطنين ومستثمرين، في إطار من الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة.



