

متطلبات المواثمة بين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري وتحقيق أهداف
خطة التنمية المستدامة 2030 م بجمهورية مصر العربية: دراسة
تحليلية على المستوى الكلي

إعداد

د. هيلين عبد الرحيم مراد²

د. محمد عوض العربي¹

¹ المدرس بقسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة.
² المدرس بالمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإدارة والهندسة.

عناصر البحث

رقم الصفحة	المباحث
4	الإطار العام للدراسة
11	المبحث الأول
20	المبحث الثاني
35	المبحث الثالث
41	الخاتمة والنتائج والتوصيات
44	قائمة المراجع

قائمة الأشكال التوضيحية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	المحاور الأساسية لرؤية مصر 2030 م	10
2	الدور المؤسسي للبيروقراطية الحكومية كجهاز مخطط لأهداف التنمية المستدامة	12
3	الدور المؤسسي للجهاز الإداري في تنفيذ خطط التنمية المستدامة	15
4	الدور المؤسسي للجهاز الإداري في تقييم خطط التنمية المستدامة	17
5	دور الجهاز البيروقراطي في تصميم وتنفيذ وتقييم خطط التنمية المستدامة من منظور منهج تحليل النظم	19
6	موقع إستراتيجيات إصلاح الجهاز الإداري المصري من الرؤية الكلية لخطة التنمية المستدامة 2030	21
7	نماذج البرامج ومشروعات تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة التي صممها وزارة التخطيط في إطار خطة التنمية المستدامة 2030	29
8	دور المؤسسة الجامعية في دعم أداء الجهاز الإداري للدولة وخطة التنمية المستدامة 2030	37

**The requirements of the synchronization between the institutional performance of the administrative body, and the achievement of the goals of the 2030 Sustainable Development Plan in the Arab Republic of Egypt:
An analytical study at the macro level**

Abstract:

The study has built an analytical framework at macro level aimed at identifying the relationship between the two variables of the institutional performance of the Egyptian administrative system in terms of its ability to achieve the objectives of sustainable development within the framework of the vision of Egypt 2030.

The study concluded that there is a strong relationship between the two variables; at the level of planning, implementation and evaluation of strategic plan programs and projects, especially with the country's tendency to adopt several ambitious programs to enhance the institutional performance aspect of the government sector based on digital transformation, information technology and technological connectivity projects.

The study has shown that the Egyptian administrative body is the first means of implementation and follow-up of the state in achieving the objectives of sustainable development, as well as being an integral part of the objectives of the strategy itself, as well as the fourth item of the economic axis, Egypt 2030.

However, there are still many challenges and difficulties faced by the State in order to achieve the full picture desired by the institutional development of the units of government administration as the study reached.

Key words:

Institutional Performance, Administrative Reform, Egyptian Administrative System, Sustainable Development Strategy 2030.

متطلبات الموازنة بين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري وتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة 2030 م بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية على المستوى الكلي

ملخص الدراسة

رسمت الدراسة إطاراً تحليلياً على المستوى الكلي Macro يهدف للوقوف على معالم العلاقة التي تربط بين متغيري الأداء المؤسسي للجهاز الإداري المصري من حيث القدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030م، حيث توصلت الدراسة في المحصلة النهائية لوجود علاقة قوية بين كلا المتغيرين على مستوى عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لبرامج ومشروعات الخطة الإستراتيجية، خاصة مع اتجاه الدولة لتبني العديد من البرامج الطموحة لتعزيز جانب الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي المبني على أساليب التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات ومشروعات الربط الإلكتروني لوحدات الدولة الحكومية وميكنة الخدمات العامة المقدمة للمواطن، حيث اتضح من الدراسة أن الجهاز الإداري المصري هو وسيلة التنفيذ والمتابعة الأولى للدولة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى جانب كونه جزءاً لا يتجزأ من أهداف الإستراتيجية ذاتها كما بين البند الرابع من المحور الاقتصادي الذي اشتملت عليه الوثيقة الرسمية لرؤية مصر 2030 م، لكن مع هذا تبقى هناك عدة تحديات ومصاعب تواجه الدولة في سبيل الوصول للصورة الكاملة المرجوة من التطوير المؤسسي لوحدات الإدارة الحكومية على النحو الذي توصلت إليه الدراسة.

الكلمات الدالة:

الأداء المؤسسي، الإصلاح الإداري، الجهاز الإداري المصري، استراتيجية
التنمية المستدامة 2030 م.

الإطار العام للدراسة

تشغل قضايا الإصلاح والتطوير الإداري حيزاً كبيراً في الآونة الأخيرة من اهتمامات الحكومة المصرية من زوايا عدة، بدءاً من أفكار إعادة هيكلة بعض الكيانات الحكومية، وإنشاء وحدات تنظيمية جديدة، فكرة الشمول المالي، فكرة الشباك الواحد وتيسير الإجراءات، ميكنة الخدمات العامة، تحسين الخدمات الحكومية، التحول الرقمي، تمكين الشباب وتأهيله للقيادة، التعديلات التشريعية القطاعية، بناء العاصمة الإدارية الجديدة، الدخول في مجال الشركات متعددة المجالات مع قوى القطاع الخاص المحلي والأجنبي تنفيذاً لخطط المشروعات القومية العملاقة New Mega Projects، تعزيز أدوار أجهزة الرقابة على أعمال الإدارة العامة، حصر ممارسات الفساد المالي والإداري، التفكير في أطر جديدة لبناء الموازنات العامة الحكومية بعيداً عن النمط التقليدي، خفض معدلات الدين العام المحلي، وغيرها من الأنشطة والمشروعات والبرامج الطموحة الهادفة لزيادة معدلات الأداء الحكومي بالجهاز الإداري المصري باعتباره الركيزة الأساسية المنفذة والمشرفة والمراقبة والضابطة لجهود وخطط التنمية التي اشتملت عليها وثيقة رؤية مصر 2030 في إطار السعي لإحداث نقلة نوعية في المجتمع المصري على كافة الأصعدة والقطاعات بالرغم من الضغوط والتحديات الاقتصادية والمالية المؤثرة على الأحوال المعيشية لقطاعات عريضة من شرائح المواطنين.

من هذا المنطلق، يمكن القول بأنه لاغنى لأي نظام اقتصادي أو اجتماعي قائم يريد تحقيق التنمية الشاملة والعادلة في المجتمع عن بناء وتطوير وتحديث جهاز إداري قوي وفعال قادر على تحقيق رسالته في إنفاذ خطط الدولة التنموية أو على الأقل الإشراف على تنفيذها ومراقبتها باعتباره الساعد الأيمن للدولة في تنفيذ السياسات العامة المخططة على كافة المستويات والمحاور، من هنا كانت أهمية الحديث عن مسألة الموائمة بين أدوار الجهاز الإداري على المستوى الماكرو وما

يوجه إليه من برامج تحديث وتطوير مؤسسي بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة المعروفة برؤية مصر 2030 .

بناءً على ماسبق، يتجه الباحثان لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين الجهاز الإداري وإستراتيجية التنمية المستدامة من خلال بحث متطلبات الموازنة بين برامج التطوير المؤسسي التي صممها الدولة ممثلة في وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري باعتبارها الكيان المؤسسي الوزاري المركزي والمسئول الأول عن رسم وتنفيذ ومتابعة خطط الإصلاح والتطوير الإداري والمؤسسي بكافة وحدات الجهاز الإداري المصري من ناحية، وبين تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية مصر 2030 من ناحية أخرى، من خلال بناء وتحديث جهاز إداري حكومي كفاء وقادر على الوفاء برسائله على أفضل وجهٍ ممكن بما يحقق الأهداف التنموية.

** المشكلة البحثية

من المفارقات التي يمكن رصدها في سياق الحديث عن علاقة الجهاز الإداري المصري ببرامج وخطط التنمية المستدامة أنه في الوقت الذي يمثل الجهاز الإداري الركيزة الأساسية لتنفيذ خطط التنمية المستدامة وتحقيق مؤشراتها في كل القطاعات أو على الأقل الإشراف على تنفيذ ما يرتبط بها من سياسات وبرامج فرعية، إلا أن إستراتيجية رؤية مصر 2030 قد جعلت من مسألة تطوير وتحديث أداء المؤسسات الحكومية جزءاً لا يتجزء من سلسلة أهدافها وبرامجها التنموية والإصلاحية، حيث جاء ذلك على نحو مفصل ضمن البند الرابع من المحور الاقتصادي الذي اشتملت عليه الوثيقة الأساسية للرؤية، وبالتالي اكتسب الأداء المؤسسي للجهاز الإداري المصري على صورته الحالية نظرة مزدوجة الطابع من حيث كونه وسيلة لتحقيق غاية من ناحية، ومن حيث كونه جزء من أهداف الغاية المخطط لها من ناحية أخرى، من هنا كان التساؤل الذي يطرحه الباحثان حول

سُبل المواثمة بين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري المصري وبين تحقيق أهداف التنمية المستدامة ممثلة في رؤية مصر 2030 م انطلاقاً من تحليل بنود الإصلاح الحكومي الواردة في رؤية مصر 2030، والبرامج التطويرية التي صممتها وزارة التخطيط المصرية استجابةً لبنود الإصلاح في الرؤية، لبيان نقاط التكامل والفجوة بين كلا الاتجاهين.

** أهداف الدراسة

- يسعى الباحثان لتحقيق عدد من الأهداف من خلال هذه الدراسة على النحو التالي:
1. التعرف على طبيعة المشكلات المؤثرة على أداء الجهاز الحكومي المصري من وجهة نظر إستراتيجية التنمية المستدامة 2030.
 2. بحث إمكانية التوفيق والمواثمة بين برامج الإصلاح المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية مصر 2030.
 3. الوقوف على أدوار الجهاز الحكومي في عمليات صنع وبناء وتصميم خطط التنمية الشاملة.
 4. دراسة مجالات الفجوة بين ما تم طرحه من برامج تطويرية فعلية وما يزال مطلوب إحداثه من تغييرات، من حيث تحليل نقاط القوة والضعف.
 5. تحديد دور المؤسسة الجامعية بخصوص الإسهام في مجالات الإصلاح والتطوير المؤسسي الداعمة للتنمية المستدامة، انطلاقاً من الخلفية الأكاديمية للباحثين.

** التساؤلات البحثية

- بناء على ما سبق بيانه، أمكن للباحثين صياغة عدد من التساؤلات البحثية الفرعية التي يتم الإجابة عنها من خلال محاور الدراسة، وذلك على النحو التالي:
1. ما هي ملامح العلاقة بين رسالة الجهاز الإداري المصري وبين تحقيق أهداف رؤية مصر 2030؟

2. ما طبيعة المشكلات الحالية التي يعاني منها الأداء المؤسسي الحكومي من وجهة نظر إستراتيجية التنمية المستدامة 2030؟
3. كيف استجابت إستراتيجية رؤية مصر 2030 لقضايا ومشكلات الجهاز الإداري المصري؟
4. كيف كانت استجابة وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري لما جاء بالإستراتيجية من مؤشرات إصلاحية مقترحة للتطوير المؤسسي الحكومي؟
5. ما الدور الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة الجامعية في سبيل الإسهام الفاعل للتطوير المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية بالتعاون مع أجهزة الدولة الحكومية؟

** منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ - المنهج المستخدم:

اعتمد الباحثان على توظيف افتراضات منهج تحليل النظم System Analysis بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين أدوار الجهاز الإداري المصري وتخطيط أهداف التنمية المستدامة وتنفيذها من منظور تحليلي كلي كفي، فضلاً عن استخدام أسلوب SWOT Analysis لبحث مجالات القوة والضعف والفرص والتحديات المحيطة بالجهود الحكومية المبذولة لتقريب المجال بين الأداء المؤسسي الحكومي وتنفيذ خطط التنمية المستدامة 2030.

ب - أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان المصادر الثانوية بشكل أساسي لتجميع البيانات والمعلومات الرقمية وبعض المؤشرات الخاصة بأهداف التنمية المستدامة وبرامج الإصلاح المؤسسي الحكومي التي اشتملت عليها الوثيقة الأساسية لرؤية مصر 2030 ، إلى جانب التعرض لعدد من الدراسات النظرية والأدلة الإرشادية والبحوث المنشورة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة.

**** الإطار النظري ومحاور الدراسة:**

اعتمد الباحثان في معالجة أفكار الدراسة على صياغة عدد من المباحث المعبرة عن المشكلة البحثية وما تفرع عنها من تساؤلات بحثية بالإضافة إلى المقدمة والنتائج والتوصيات وذلك من خلال مايلي:

المبحث الأول : توصيف دور الجهاز الإداري الحكومي المصري كشريك أساسي في رسم معالم وتنفيذ وتقييم أهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030

1. الدور المؤسسي للبيروقراطية الحكومية كجهاز مخطط لأهداف التنمية المستدامة.

2. الجهاز الإداري كأداة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

3. دور الجهاز الإداري في متابعة وتقييم إستراتيجية التنمية المستدامة.

4. الصورة الكلية للعلاقة المؤسسية بين الجهاز الإداري المصري وإستراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030 من منظور مدخل تحليل النظم.

المبحث الثاني: متطلبات الموائمة بين دور الجهاز الإداري المصري وتحقيق أهداف رؤية مصر 2030

أولاً: موقع برامج الإصلاح المؤسسي من إستراتيجية رؤية مصر 2030 ذاتها (الرؤية والطموح المخطط).

ثانياً: توصيف برامج الإصلاح المؤسسي والإجراءات الحالية التي اتبعتها الدولة المصرية لتطوير أداء الجهاز الحكومي المنفذ لخطط التنمية المستدامة (الواقع الفعلي).

ثالثاً: تحليل عوامل الفجوة بين برامج الإصلاح المؤسسي الحالية وتحقيق أهداف الإستراتيجية بخصوص وضع الجهاز الإداري: (رؤية نقدية لما تم تخطيطه وما يتم إنجازه).

المبحث الثالث : دور المؤسسة الجامعية والجهود البحثية الأكاديمية في دعم برامج الإصلاح المؤسسي بالقطاع الحكومي المصري بما يحقق أهداف التنمية المستدامة

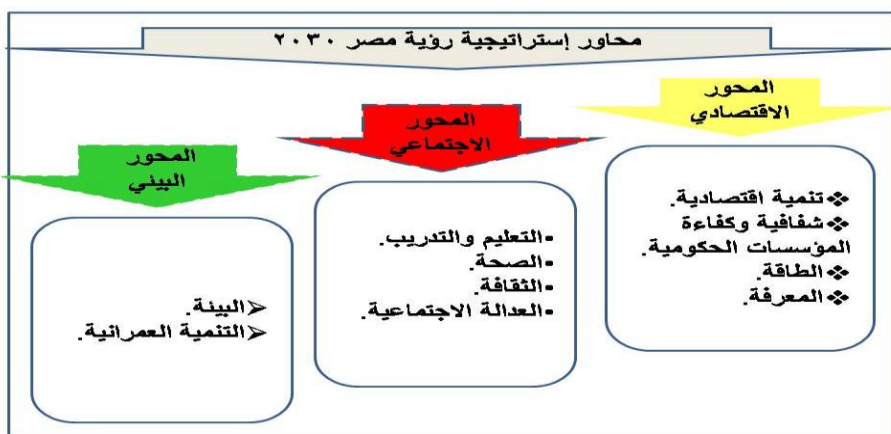
1. بحث إمكانية التوظيف الأمثل للإنتاج العلمي في دوائر النشاط الحكومي.
 2. مسألة تكامل الأدوار بين المجتمع البحثي الأكاديمي الجامعي من ناحية، ومجتمع المؤسسات والهيئات والدوائر الحكومية من ناحية أخرى.
 3. مسألة الموازنة بين مخرجات النشاط الأكاديمي، ومدخلات سوق العمل بالقطاع الحكومي والخاص من الموارد البشرية العاملة تدعياً لنهج التنمية المستدامة.
 4. الحيلولة دون اتساع الفجوة بين النظرية والممارسة في المستقبل في إطار الفكر الإستراتيجي المستدام (الأجيال القادمة).
- وفيما يلي يستعرض الباحثان هذه المحاور وما ينبثق عنها من نقاط فرعية على النحو التالي ..

تمهيد:

شهدت العديد من البلدان - النامية والمتقدمة على حدٍ سواء - عدة تغيرات على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الآونة الأخيرة بالتحديد أوائل العقد الحالي، منها ما يتصل بالتعافي الاقتصادي من آثار الأزمات المالي، ومنها ما يتصل بقضايا الاستقرار السياسي والتحول الديمقراطي ومعالجة الفقر وسوء توزيع الموارد ومسائل العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع عوائد النمو على النحو الذي يساهم في زيادة معدلات الرفاهة الاجتماعية ويقلص من معاناة الشرائح الفقيرة، ومن هذا المنطلق شرعت منظمة الأمم المتحدة في تبني توجه عالمي جديد يقوم على إزكاء فكر التنمية المستدامة والنمو الاحتوائي في العديد من اقتصاديات الدول على اختلاف مستوى رفاهياتها، ولم تكن مجموعة الدول العربية وفي مقدمتها مصر ببعيدة عن هذا التوجه، حيث اعتمدته الدولة المصرية شعاراً ومنهاجاً تنموياً في

المرحلة الانتقالية التي مرت بها البلاد في أعقاب ظروف عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي التي مرت بها في أوائل العقد الحالي.

ففي 2014 م تبنت الحكومة المصرية خطة طموحة للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي حملت عنوان (رؤية مصر 2030)، رسمت من خلالها تصوراً عاماً للوضع المجتمعي على الصعيد المحلي للعقد القادم بما ينقل الدولة المصرية من حالة الاقتصاد النامي ومن مؤشرات التنمية المتدنية إلى أن تكون مصر ضمن أكبر 30 اقتصاد على مستوى العالم بمعدلات نمو حقيقية تفوق الـ 6.5 % لتضاهي أكبر المعدلات التنموية على النطاق الدولي، وذلك من خلال تبني إستراتيجية تنموية تقوم على فلسفة النمو الاحتوائي الذي يعتمد على مشاركة كافة قوى المجتمع المنتجة في العملية التنموية وبما ينعكس على مسألة التوزيع العادل الكفاء لعوائد النمو تحقيقاً لفكرة العدالة الاجتماعية لأكبر قدر من شرائح المجتمع.⁽¹⁾ وبناءً عليه، فقد اشتملت إستراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030م على 3 محاور أساسية، ضمت كل منها عدداً من المحاور الفرعية وهو ما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (1) : المحاور الأساسية لرؤية مصر 2030 م

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين، من واقع بيانات الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : www.mpmar.gov.eg

¹ محاور إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030 م) : وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: www.mpmar.gov.eg

المبحث الأول

توصيف دور الجهاز الإداري الحكومي المصري كشريك أساسي في رسم معالم وتنفيذ وتقييم أهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030

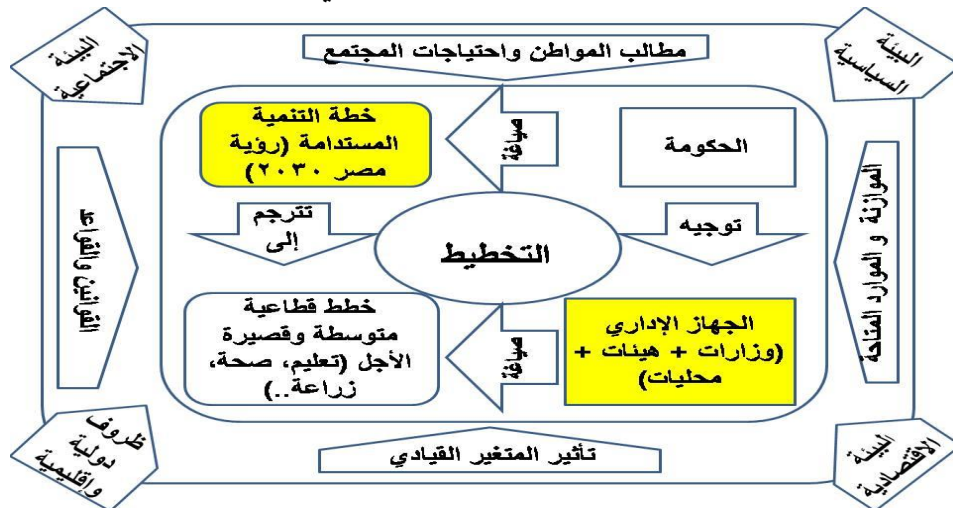
أبعاد العلاقة بين طرفي المعادلة (الأداء المؤسسي للجهاز الإداري) و(أهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030):

لعل التساؤل الذي يطرح نفسه في هذا المحور يدور حول طبيعة العلاقة التي تربط بين كلا المتغيرين الأساسيين للدراسة، وكيف يؤثر كل منهما على الآخر؟ وفي أي اتجاه؟، حيث يمكن الإجابة على هذه التساؤلات من خلال التعرض للنقاط التالية:

1. الدور المؤسسي للبيروقراطية الحكومية كجهاز مخطط لأهداف التنمية المستدامة:

تقوم العلاقة بين كلا من الجهاز الإداري الحكومي والتنمية المستدامة على أكثر من ركيزة في نفس الوقت، فالجهاز الإداري للدولة هو أحد الأطراف الأساسية التي لا غنى عنها من حيث كونه شريكاً أساسياً للحكومة في عملية التخطيط لأبعاد وأهداف الخطط التنموية المختلفة بالدولة وعلى رأسها خطة التنمية المستدامة 2030، حيث أنه مصدر المعلومات الأول المغذي لخطط الدولة ومؤشراتها الرسمية من خلال ما يمدّها به من إحصاءات ومعلومات وبيانات وتقارير أداء مكتبية وميدانية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تقوم الحكومة على المستوى المركزي بوضع المحاور العامة للخطط التنموية بشكل عام في صورة أهداف إستراتيجية قابلة للتطبيق خلال مدى زمني معين، ومن ثم تلي الخطوة التالية من خلال الدور الذي تقوم به أذرع الحكومة الفرعية من وزارات قطاعية والهيئات العامة التابعة لها سواء الاقتصادية أو الخدمية، بل وأذرع الوزارات الممتدة لامركزياً في

المحليات (المديريات الخدمية) بترجمة خطط المستوى الثاني (متوسطة الأجل) إلى خطط تشغيلية مفصلة على نطاقات زمنية أقل نسبياً بما يسمح لكل كيان مصغر بأن يتولى جزء من المسؤولية في نطاق صلاحياته القانونية والإقليمية الجغرافية، وعادة ما يكون الجهاز الإداري محكوماً بعدد من الاعتبارات عند ممارسة هذا الاختصاص – أي التخطيط التنموي – في ظل قدر معين من الموارد المتاحة، والبيئة التشريعية والتنظيمية التي يعمل من خلالها، بالإضافة لظروف البيئة المحلية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً ، وهو ما يبرزه الشكل التالي:



شكل رقم (2) : الدور المؤسسي للبيروقراطية الحكومية كجهاز مخطط لأهداف التنمية المستدامة

المصدر: الباحثان.

فمن المتصور كما هو موضح بالشكل السابق أن تكون خطة التنمية المستدامة هي بمثابة البوصلة الموجهة لأداء الجهاز الإداري والهيئات الوزارية، وهي كوثيقة أولية بما تضمه من مؤشرات اقتصادية واجتماعية تنموية قومية تم اعتمادها من المؤسسات النيابية الكبرى الممثلة للمجتمع المصري تمهيداً لدخولها حيز النفاذ، حيث تتوج جهود التخطيط الأساسية التي تمت بشكل مركزي بسلاسل طويلة من الخطط التنفيذية والتشغيلية الأكثر تفرعاً عن الوثيقة الأم للخطة الأساسية، ويشترك في هذا النشاط باقي وحدات الجهاز الإداري الحكومي كلٍ بحسب اختصاصه ونشاطه وتوزيعاته الإقليمية وأدواره المنوط بها مع مراعاة

التغيرات المحيطة سواء بالبيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية المحيطة بما يحقق المرونة اللازمة، وفي نفس الوقت تستكمل منظومات الخطط الفرعية التي تعدها الوحدات التنفيذية في ضوء ما هو متاح ومخصص لها من موارد مالية ومادية وما تعمل خلاله من قوانين وتشريعات ولوائح منظمة للعمل في دوائر النشاط الحكومي، وبما يتواءم مع تغير احتياجات المواطنين والمجتمع كماً أو كيفاً أو كليهما معاً وهو ما يجسد مبدأ التخطيط المؤسسي القائم على أساس تشاركي جماعي بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.⁽¹⁾

2. الجهاز الإداري كأداة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة:

يشير المنطق الأساسي لوجود أي جهاز إداري في أي نظام معاصر إلى كونه الأداة التنفيذية الأولى المسؤولة عن مباشرة التطبيق العملي والترجمة الفعلية لخطة وبرامج الدولة التنموية - طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل - صحيح أنه قد يشترك معه أكثر من فاعل في هذه العملية (كقوى القطاع الخاص أو القطاع الأهلي وسائر أطراف المجتمع المدني)، إلا أنه تبقى المسؤولية الأولى على عاتق الجهاز الحكومي حتى لو كان التوجه الرأسمالي هو المهيمن على دائرة النشاط الاقتصادي، حيث يلعب الجهاز الإداري هنا دور المنظم للنشاط الإنتاجي والخدمي، والضابط الأول لآليات السوق، بوصفه الكيان الرسمي الذي ينوب عن الدولة في شئون كل من: الترخيص بالأنشطة، التوعية، الإشراف والرقابة، حماية المتعاملين وفحص شكاويهم، تنمية الأسواق بآلياتها وأدوات عملها المختلفة.⁽²⁾

(1) أ.د. إجلال راتب، " آليات التخطيط بالمشاركة (اللامركزية - اللامركزية المالية) "، سلسلة مذكرات خارجية، مذكرة رقم 1641، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، 2010، ص 6.

(2) ورشة عمل بعنوان: "التمويل متناهي الصغر - الإطار القانوني ومتطلبات الانطلاق"، الهيئة العامة للرقابة المالية، مدينة الأقصر - جمهورية مصر العربية، أبريل 2015، ص 7.

تتسم عملية تنفيذ الخطط التنموية الشاملة وما يرتبط بها من سياسات فرعية أو قطاعية بالحيوية والحساسية الشديدة، فمهما بلغت الخطط والإستراتيجيات من مستويات متقدمة من الحنكة الفنية والكفاءة التخطيطية العالية، فلا قيمة لها بدون توافر جهاز إداري قوي وكفاء وفعال ومنجز قادر على الوصول لأعلى معدلات الأداء الفني والمؤسسي والإنتاجي؛ وصولاً في النهاية لأعلى درجة ممكنة من درجات الرضاء العام للمواطنين عن مخرجات النظام الحكومي في شتى القطاعات، ولهذا ربما تكون الكثير من الخطط التنموية الجيدة عرضة للتبدد والتحطم على صخرة الأداء المؤسسي البيروقراطي المفتقد للكفاءة والفعالية الحقة.⁽¹⁾

وإذا كان تنفيذ محاور خطط التنمية هو بمثابة الترجمة الحقيقية لها، فلا بد من توافر العديد من المقومات العملية التي تعكس تنفيذاً محكماً لخطط النمو الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (3) : الدور المؤسسي للجهاز الإداري في تنفيذ خطط التنمية المستدامة

المصدر: الباحثان.

(1) د. سلوى شعراوي جمعة، " تحليل السياسات العامة في القرن 21 م " ، في : د. سلوى شعراوي جمعة (محرر)، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2004 م)، ص 37.

يبدو من الشكل السابق أن عملية تنفيذ الخطط التنموية وبرامج السياسات الحكومية هي جوهر رسالة أي جهاز إداري في أي نظامٍ معاصرٍ، وهي عملية ليست باليسيرة، إذ أنها تتسم بالتعقيد الشديد واحتمالها للعديد من الأبعاد والمتطلبات المطلوب الموازنة بين كل منها بالشكل الذي ينتج عنه أداء حكومي متوازن محقق لأهداف السياسات العليا وبما يحقق رضا المواطن وسد احتياجات المجتمع المصري بالشكل الذي يصل به لأفضل أشكال العدالة الاجتماعية والرفاهية.

مما سبق بيانه، يمكن القول إذن بأنه تتبع خطوة وحيوية دور الجهاز الإداري المصري من زاوية التنفيذ الجيد الكفاء والفعال لبنود ومؤشرات الخطط الفرعية لوثيقة التنمية المستدامة، وما لم يتم بهذا الدور على أكمل وجه، فلا قيمة حينئذٍ للحديث عن جدوى خطة التنمية المستدامة لأن جوهرها الحقيقي مرتبط إلى حد كبير بآليات تنفيذها ونقلها وترجمتها على أرض الواقع في صورة برامج ومشروعات ملموسة ذات عائد وأثر يستشعره المواطن بشكل حقيقي لا يقبل النكران.

3. دور الجهاز الإداري في متابعة وتقييم إستراتيجية التنمية المستدامة:

تشير الممارسات الإدارية المعاصرة لحتمية أن تتعرض إستراتيجيات التنمية والخطط والبرامج الحكومية المنفذة لسلاسل طويلة من التقييم العلمي المدروس؛ بهدف الوقوف على ما حققته من نتائج وعوائد ذات ثمار إيجابية على أحوال المواطن المعيشية.

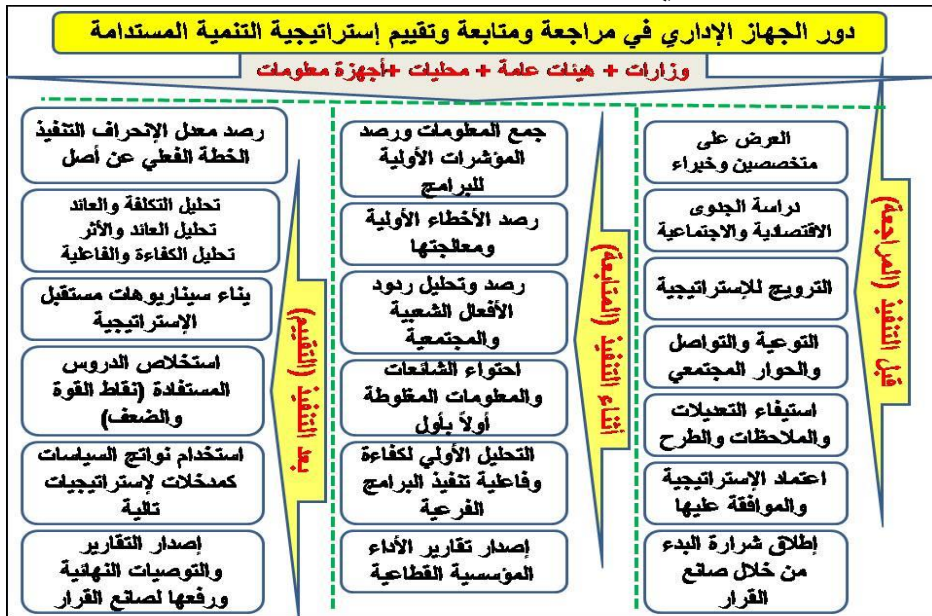
وعادة ما يشترك أكثر من طرف فاعل في مسألة تقييم برامج وخطط التنمية القومية سواء من مراكز بحثية رسمية أو غير رسمية، الجامعات والباحثون الأكاديميون، مؤسسات إعلامية، منظمات مانحة دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، .. وغيرها.

والجهاز الإداري غير بعيد عن هذه المسألة، فهو من ضمن واجباته المنوطة أو يقوم بمتابعة وتحليل ثمار أعماله من تنفيذ البرامج والخطط القومية

لوقوف على حجم فعاليتها وتأثيرها في المجتمع ومدى إسهامها في سد احتياجات الشرائح المختلفة للمواطنين، وعادة ما يتم ذلك من خلال إما وحدات داخلية وقطاعات داخل الوزارات والهيئات العامة تطلع بهذه المسؤولية أو التقييم بواسطة جهات حكومية خارج نطاق الوزارة المختصة نفسها كمراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على سبيل المثال.

تتخذ عملية تقييم الخطط والبرامج أكثر من شكل ومرحلة، فهناك نماذج التقييم للخطط نفسها قبل الشروع في تنفيذها للتحقق من درجة كفاءتها وفعاليتها وللحيلولة دون تقادم أي آثار ضارة محتملة وغير ظاهرة في مستقبل التنفيذ، ثم التصديق عليها من الجهات المختصة.

وهناك نمط المتابعة للخطط أثناء عملية التنفيذ ذاتها بهدف تدارك العيوب المحتملة أثناء التطبيق، وهناك التقييم الذي يتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة أو البرنامج أو المشروع بهدف تحليل العائد والأثر ورفع التقارير النهائية والتوصيات العملية لصانع القرار على اختلاف مستوياته وهذا هو أكثر أشكال التقييم ذبوعاً، وهو ما يبرزه الشكل التالي:



شكل رقم (4) : الدور المؤسسي للجهاز الإداري في تقييم خطط التنمية المستدامة

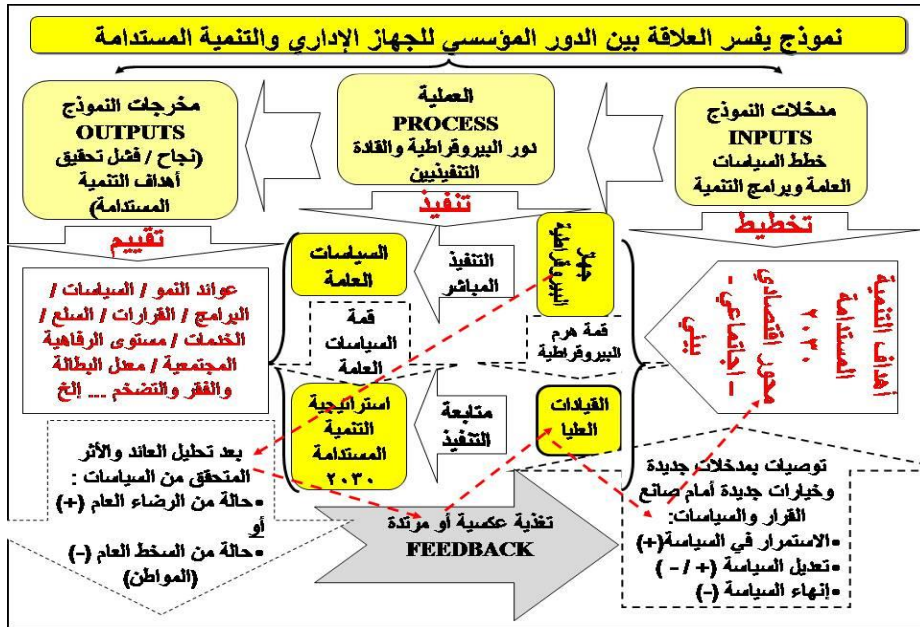
المصدر: الباحثان.

4. الصورة الكلية للعلاقة المؤسسية بين الجهاز الإداري المصري وإستراتيجية

التنمية المستدامة مصر 2030 من منظور مدخل تحليل النظم:

يتضح مما سبق أن العلاقة بين أداء الجهاز الإداري وخطط التنمية المستدامة هي علاقة وثيقة متعدد الأبعاد والمراحل والصور، فالبيروقراطية الحكومية هي تارة صانعة للسياسات والخطط والبرامج ومشروعات القوانين والقرارات التنفيذية جنباً إلى جنب مع صانع القرار السياسي، وهي تارة أخرى المنفذة الأولى للخطط أو على الأقل تشرف على تنفيذها حال دخول الدولة علاقات شراكة مع القطاع الخاص أو القطاع الأهلي، وهي تارة تطلع بمسئولية المراقبة والمتابعة والتقييم لنواتج التنفيذ، بالتالي من الصعب حصر أدوار البيروقراطية الحكومية في نطاقات محددة بعينها لدى بناء وتصميم وتفعيل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل أنه من المتوقع أن يزداد هذا الدور شيئاً فشيئاً بمرور الوقت آخذاً العديد من الأنماط التي تتحدد معالمها وفقاً لما يمر به المجتمع من تغيرات على كافة الأصعدة بالتعاون مع سائر القوى المجتمعية الأخرى وفي مقدمتها المواطن بوصفه المستفيد الأول والأخير من نواتج تطبيق هذه الخطط والبرامج في كل القطاعات وعلى كافة المستويات والشرائح، وبما يتحقق لديه من حالات الرضاء العام أو السخط العام، وهو ما يستدعي التطوير المستمر في تصميم البرامج التنموية المستقبلية وفقاً لأثرها الحالي على المجتمع، وهو ما يبرزه النموذج التالي:⁽¹⁾

(1) د. محمد عوض العربي، الدليل الإرشادي لكوادر القيادات العليا بالجهاز الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، يناير 2018، المحور الثاني ص.16.



شكل رقم (5) : دور الجهاز البيروقراطي في تصميم وتنفيذ وتقييم خطط التنمية المستدامة من منظور

منهج تحليل النظم

المصدر: د. محمد عوض العربي، الدليل الإرشادي لكوادر القيادات العليا بالجهاز الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، يناير 2018، المحور الثاني ص.16.

كما هو موضح من الشكل السابق، تشترك البيروقراطية الحكومية في بناء أهداف التنمية المستدامة بوصفها جهاز مخطط، ثم تنقل هذه الأهداف لأرض الواقع من خلال آليات التنفيذ المباشر لها، مع رصد التغيرات وردود أفعال المواطن والقوى المجتمعية المتلقية لنواتج الخطط المنفذة، ومن ثم نقل الصورة الكلية من خلال أجهزة المعلومات مراكز التحليل والتقييم ودعم القرار مباشرة إلى الحكومة أو الجهاز السياسي متخذ القرار ليضع ما جاءه من توصيات وتقارير أداء في حسابه كمدخلات أولية جديدة لدى الشروع في بناء وتصميم الخطط التنموية الجديدة لأعوام أخرى مقبلة أو الخطط التنموية السنوية المكتملة لإستراتيجية 2030.

وإذا كانت أدوار الجهاز البيروقراطي بهذه الخطورة، فإنه يلزم معها تطوير برامج مستمرة للإصلاح والتطوير المؤسسي بما يتواءم وعظم المهام المنوط بها

بهدف رفع معدلات الأداء وضمان التنفيذ الكفاء والفعال لأهداف وخطط التنمية المستدامة، إذ أن مهمة تطوير ورفع كفاءة الجهاز البيروقراطي لم تعد من قبيل الرفاهة أو إضفاء الرونق على آليات عمل المؤسسات الرسمية المُمثلة للدولة بقدر ما هي مسألة تتعلق بالحفاظ على حقوق وثروات وموارد ليس فقط الأجيال الحالية بل والأجيال القادمة في إطار الفكر التنموي المستدام وإحلال العدالة الاجتماعية التي ينشدها الجميع، وسوف يتعرض المحور التالي من الدراسة لهذه المسألة بشيء من التفصيل والتحليل على النحو التالي..

المبحث الثاني

متطلبات المواثمة بين دور الجهاز الإداري المصري وتحقيق أهداف رؤية مصر

2030

بعد التعرض لطبيعة العلاقة بين آلية عمل الجهاز الإداري وبناء وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، يتطرق هذا المحور للعديد من التساؤلات مفادها أنه كيف نظرت إستراتيجية رؤية مصر 2030 لقضايا الإصلاح والتطوير المؤسسي للجهاز الإداري المصري؟ وما هو موقع هذه المسألة من بنود الرؤية؟، ومن ناحية أخرى، كيف استجابت الدولة - ممثلة في الجهة الوزارية المركزية المشرفة على مشروعات التطوير والإصلاح الإداري (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري) - لرؤى الإستراتيجية بخصوص مسألة تطوير مؤسسات الدولة الحكومية؟، وما هي نقاط القوة والضعف فيما تم اعتماده مؤخراً من برامج للإصلاح والتطوير المؤسسي؟ .. وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، يتعرض الباحثان للنقاط التالية:

أولاً: موقع برامج الإصلاح المؤسسي من إستراتيجية رؤية مصر 2030 ذاتها (الرؤية والطموح المخطط):

أولت إستراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030 أهمية خاصة فيما يتصل بمسألة تطوير ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية، حيث جعلت منها واحدة من أهدافها الحيوية المنشودة للأعوام المقبلة، وقد جاء توصيف الإستراتيجية لمسائل التطوير المؤسسي ضمن قضايا المحور الاقتصادي على وجه التحديد كما هو موضح بالشكل المبين أدناه:



شكل رقم (6) : موقع إستراتيجيات إصلاح الجهاز الإداري المصري من الرؤية الكلية لخطة التنمية المستدامة 2030

المصدر: الشكل من تصميم الباحثان من واقع بيانات الوثيقة الرسمية لرؤية مصر 2030 - المحور الاقتصادي، البند الرابع.

جاء اهتمام إستراتيجية رؤية مصر 2030 بمسائل الإصلاح والتطوير المؤسسي بالجهاز الإداري المصري من أكثر من مدخل على نحو ما سيرد، حيث اشتمل هذا المحور تحديداً على 4 مداخل فرعية: (1)

(1) إستراتيجية رؤية مصر 2030 ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ج. م. ع ، المحور الاقتصادي، البند الرابع : شفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، ص ص 127 - 131.

أ) المدخل الأول الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بأبعاد عمل الجهاز الإداري المصري، ويشمل:

1. (البُعد الداخلي)، ويتضمن :
 - تطوير هيكل التشريعات والقوانين واللوائح التنفيذية المنظمة لعمل وحدات الجهاز الإداري.
 - تعزيز البعد المعلوماتي التقني ضمن ممارسات العمل الإداري اليومية ومعاملاته.
 - بناء القدرات ورفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي.
 - تعزيز وبناء أنماط جديدة من الثقافة التنظيمية الإيجابية الحاكمة لسلوكيات الأفراد بالنشاط الحكومي.
2. (البُعد الخارجي): ويركز على مسألة تحسين نوعية الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن من حيث الكم والجودة والإتاحة والتكلفة والسعر.
3. تعزيز دائرة العلاقات المؤسسية الخارجية وحوكمة النشاط الإداري بهدف تعزيز الشفافية وتبادل المعلومات ومشاركة المواطن بالشأن العام وتعزيز ثقته بالجهاز الحكومي، ومكافحة الفساد الإداري.

ب) المدخل الثاني مؤشرات الأداء (التي تقيس مستوى التقدم في البرامج الإصلاحية التي تستهدف مؤسسات الدولة وكياناتها التنظيمية):

1. مؤشرات تركز على تحسين مدخلات عمل الجهاز الحكومي: نسبة الموارد الموجهة لبرامج التدريب إلى الموارد المخصصة لدفع الأجور والمزايا والتعويضات.
2. مؤشرات المخرجات وتشمل:
 - تحسين النسبة بين عدد العاملين: عدد السكان (النسبة الحالية 1:13) الوصول إلى (1:26) عام 2020، 1:40 عام 2030).
 - رفع معدل إنجاز الأعمال (الحالي 59.5 نقطة إلى 70 ثم 80 عام 2030).

- معدل القرارات الحكومية الداعمة لمصالح القطاع الخاص والمواطنين.
 - 3. النتائج الإستراتيجية لمنظومة العمل الحكومي:
المعدل العام للكفاءة (الحالي 20 نقطة ، المستهدف 50 إلى 70 عام 2030).
 - معدل انفتاح الحكومة على المجتمع (الحالي 0.44 ، المستهدف 0.5 إلى 0.6 عام 2030).
 - معدل إنفاذ القانون (الحالي 0.42 ، المستهدف 0.5 إلى 0.6 عام 2030).
 - معدل مكافحة الفساد الإداري (الحالي 35 % ، المستهدف 50% إلى 70% عام 2030).
 - معدل الشفافية في صنع السياسات العامة (الحالي 3.9 نقطة، المستهدف 4 إلى 4.2 عام 2030).
- ت) المدخل الثالث التحديات والمشكلات التي تواجه الجهاز الإداري المصري وأولويات حلها بالنسبة للحكومة:
1. تحديات وأولويات ذات أولوية قصوى بالنسبة للحكومة، وتشمل:
 - تعقد وتضخم الهيكل العام الحالي للجهاز الإداري المصري.
 - ضعف كفاءة تخصيص الموارد المالية الموجهة للتدريب ورفع القدرات وسوء إدارتها.
 - غياب نظم المساءلة المبنية على أساس تحقق النتائج والأهداف ومعدل الإنجاز.
 - غياب النظم الفعالة لإدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي المصري.
 - ضعف منظومة التخطيط العام بالوحدات الفرعية بالجهاز الإداري للدولة.

- ضعف نظام الموازنة الحالي القائم على البنود وافتقاره للمرونة.
 - ضعف مستوى البنية التحتية المعلوماتية.
 - عدم وجود قانون موحد لحماية مبدأ حرية تبادل المعلومات والشفافية.
 - صعوبة قياس درجات الرضاء العام للمواطنين عن الخدمات الحكومية.
2. تحديات ومشكلات ذات أولوية متوسطة، وتشمل:
- تحسين الثقافة التنظيمية وحدود الانضباط ومقاومة التغيير.
 - تكديس أعداد العاملين بالإدارات الحكومية.
 - وجود أعداد ضخمة من التشريعات واللوائح المنظمة لكل قطاع مع تضاربها في بعض الأحيان.
 - مشكلات جزئية تتعلق بالفساد المالي والإداري.
 - ضعف نظم الأتمتة والربط الإلكتروني بين الوحدات الحكومية.
 - ضعف آليات التواصل بين المواطنين وصانعي السياسات العامة.
 - مركزية صنع القرار الإداري.
 - تفشي المحاباة والمحسوبية.
3. تحديات ومشكلات ذات أولوية منخفضة :
- ضعف المستوى المادي لبيئة العمل الحكومي والمباني والمنشآت العامة.
 - سوء إدارة المنافع العامة والأصول المملوكة للدولة وضعف استغلالها على النحو الأمثل..
 - هدر الموارد المالية وضعف مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ، ص ص 132 – 134.

ث) المدخل الرابع برامج الإصلاح المؤسسي الموجهة لرفع كفاءة الأداء للجهاز الحكومي:

1. برنامج تطوير أنظمة الإدارة الحكومية (2016 - 2018): ويهدف لتغيير البنية والهيكل التنظيمي العام للجهاز الإداري المصري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوحدات الحكومية القائمة بما يساعد الدولة على تحقيق أهدافها التنموية المستدامة.
2. برنامج تطوير أنظمة التخطيط والمتابعة بالجهاز الحكومي (2016 - 2025).
3. برنامج تطوير آليات التواصل الفعال بين الدولة والمواطنين (2016 - 2020).
4. برنامج تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي (2016 - 2020).
5. برنامج تحديث البنية التشريعية الحاكمة للقطاعات (2016 - 2020).
6. برنامج رفع كفاءة البنية الأساسية لوحدات وأبنية الجهاز الحكومي والوزارات (2016 - 2018).
7. برنامج تحديث قواعد البيانات بالجهاز الحكومي (2016 - 2020).
8. برنامج رفع وتنمية قدرات عناصر الموارد البشرية (2016 - 2022).
9. برنامج تحسين الخدمات الحكومية للمواطنين (2016 - 2020).
10. برنامج مكافحة الفساد الإداري بالهيئات الحكومية (2016 - 2022).⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ، ص ص 134 - 138.

ثانياً: توصيف برامج الإصلاح المؤسسي والإجراءات الحالية التي اتبعتها الدولة المصرية لتطوير أداء الجهاز الحكومي المنفذ لخطط التنمية المستدامة (الواقع الفعلي):

وفي سبيل ترجمة الخطط والبرامج الإصلاحية سألقة البيان في البند السابق ونقلها إلى أرض الواقع في ضوء الجهود الحكومية المبذولة والموارد المتاحة، قام قطاع التنمية الإدارية⁽¹⁾ بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بتبني الإشراف على عدد من البرامج التنفيذية الخاضعة حالياً لإدارته وبالتنسيق مع كافة الوزارات والهيئات العامة القطاعية المعنية وعلى رأسها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، حيث يجري حالياً العمل على عدد 5 برامج تنفيذية ذات صلة مباشرة بتحقيق بنود رؤية مصر 2030 فيما يتصل بتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية، يأتي في مقدمتها ما يلي:

1. برنامج التطوير المؤسسي :

يُعد برنامج التطوير المؤسسي واحداً من أهم البرامج التنفيذية العاملة بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، حيث يأخذ على عاتقه مسئولية تطوير الهياكل التنظيمية الداخلية لكافة المصالح والوحدات الحكومية التابعة للدولة من خلال استحداث عدد من الوحدات التنظيمية الجديدة بكافة المصالح والهيئات الحكومية إعمالاً للتوجهات والتدابير التي وجهت إليها سياسات الحكومة المصرية لرفع كفاءة وحداتها التنظيمية، حيث الاتجاه لإنشاء عدد 6 وحدات تنظيمية جديدة بكفاءة وحدات الجهاز الإداري للدولة تحمل المسميات التالية:⁽²⁾

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة المراجعة الداخلية.
- إدارة التخطيط والسياسات العامة.

(1) المعروف بوزارة الدولة للتنمية الإدارية سابقاً ، والخاضع حالياً لإدارة وتبعية وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

(2) قرار رئيس مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية رقم 1146 لسنة 2018 م .

- إدارة التقييم والمتابعة.
 - إدارة الدعم التشريعي.
 - إدارة نظم المعلومات والتحول الرقمي.
2. برنامج تطوير الخدمات الحكومية: (يضم 8 مشروعات فرعية)
- مشروع منصة تقديم الخدمات الحكومية (72 خدمة إلكترونية) . Egypt.gov.eg
 - مشروع فرض وإنفاذ القانون (ربط أقسام الشرطة والنيابات والمحاكم والطب الشرعي إلكترونياً).
 - مشروع ميكنة خدمات مكاتب الشهر العقاري على مستوى الجمهورية.
 - مشروع ميكنة وحدات ومكاتب ونيابات المرور.
 - مشروع تطوير خدمات المواطنين بالمحليات (خدمات مصلحة الحوال المدنية).
 - مشروع ميكنة خدمات مصلحة الأحوال المدنية على البوابة الحكومية والهاتف المحمول.
 - مشروع تطبيق خدمات المحمول E –serve (تطبيق خدمات مصر).
 - مشروع إنشاء وتطوير البوابات الإلكترونية (بوابة الوظائف الحكومية، بوابة التعاقدات الحكومية، ..).
3. برنامج تنمية قدرات المورد البشري بالقطاع الحكومي: (5 مشروعات فرعية):
- مشروع برنامج "وطني" (إدارة الذات) لتحسين وتطوير الشخصية والسلوك التنظيمي للعاملين المدنيين.
 - مشروع برنامج الموارد البشرية التمهيدي والمتقدم.

- مشروع إعداد وتأهيل القيادات الشابة بالجهاز الإداري للدولة (البرنامج الرئاسي).
 - مشروع الرقابة الداخلية (المراجعة الحكومية ومكافحة الفساد والرقابة على الإجراءات).
 - مشروع التدريب على مهارة اللغة الفرنسية (للعاملين بإدارات التعاون الدولي والكوادر الدبلوماسية).
4. برنامج تحديث وتطوير البنية المعلوماتية (القطاع الصحي) ، ويضم (10 مشروعات فرعية):

- مشروع منصة تبادل البيانات الحكومية (المحول الرقمي القومي – ربط كافة الهيئات الحكومية ومكاتب الخدمة ببعضها البعض).
- مشروع نظام ADT لدخول وخروج المرضى.
- مشروع ميكنة تسجيل المواليد والوفيات بمكاتب الصحة.
- مشروع النظام المركزي للتطعيمات.
- مشروع تطوير خدمات الإدارة المركزية للشئون الصيدلانية بوزارة الصحة.
- مشروع ميكنة المعامل المركزية بوزارة الصحة.
- مشروع ميكنة وحصر أسرة الرعايات 137.
- مشروع ميكنة مراكز ومعاهد الأورام.
- مشروع ميكنة المستشفيات العامة.
- مشروع تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية.

5. إنشاء مركز الحوكمة بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري :

بهدف مكافحة الفساد وحوكمة النشاط الحكومي والإدارة الرشيدة وتقديم المشورة الفنية لكافة وحدات الدولة والدعم الفني في مجال مكافحة الفساد الإداري وتدعيم قيم المساءلة وغرس ثقافة النزاهة والشفافية وحسن إدارة موارد الدولة. (1)

(1) بيانات قطاع التنمية الإدارية بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر

العربية: www.mpmar.gov.eg



شكل رقم (7) : نماذج البرامج ومشروعات تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة التي صممها وزارة التخطيط في إطار خطة التنمية المستدامة 2030 .

المصدر: الشكل من تصميم الباحثان من واقع بيانات الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري - قطاع التنمية الإدارية.

ثالثاً: تحليل عوامل الفجوة بين برامج الإصلاح المؤسسي الحالية وتحقيق أهداف الإستراتيجية بخصوص وضع الجهاز الإداري: (رؤية نقدية لما تم تخطيطه وما يتم إنجازه)

تحمل العلاقة بين الإصلاح الإداري وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ثناياها العديد من الأبعاد، فإذا كانت برامج الإصلاح المؤسسي الموجهة لتطوير أداء وحدات الجهاز الإداري المصري ورفع كفاءته الخدمية والإنتاجية بمثابة جزءاً

لايتجزأ من خريطة رؤية مصر 2030، فإن الجهاز الإداري ذاته هو الأداة التنفيذية الرئيسية التي تعتمد عليها الدولة لتطبيق وإنفاذ أهداف خطط التنمية المستدامة سابق الإشارة إليها، بالتالي يمكن وصف طبيعة العلاقة بينهما بأنها علاقة تبادلية تسير بوتيرة طردية موجبة الاتجاه.

وقد اتضح مما تقدم أن الحكومة المصرية تسعى في الوقت الحاضر لتعزيز أداء الوحدات الحكومية بالشكل الذي ينسجم مع مجموعة الأهداف التنموية التي تسعى لتحقيقها، وهي كلها مساعي حميدة ومشكورة تحمل العديد من العلامات الإيجابية، لكن تواجه بعض التحديات في ذات الوقت على نحو ما تلخصه المصفوفة التالية في ما يتعلق بجوانب القوة والضعف ببرامج الإصلاح المؤسسي سواء المخططة أو المُنفذة وذلك على النحو التالي:

تحليل نقدي لبرامج الإصلاح والتطوير المؤسسي باستخدام تقنية SWOT	
نقاط القوة Strength	نقاط الضعف Weakness
<p>1. تتسم الأساليب المتبعة في تطوير أنظمة الخدمات الحكومية المصرية بالحدثة والعصرية انطلاقاً من اعتمادها على عنصر الميكنة Automation في الكثير من الخدمات والتعاملات الحكومية لاسيما المالية تحقيقاً لمبدأ الشمول المالي، مما يقلل من الكثير من التدخلات البشرية في التعاملات ويقلص قدر المستطاع من عوامل الفساد الإداري في سائر القطاعات الحكومية الخدمية مع مرور الوقت خاصة فيما يتعلق بخدمات المناطق والمزايدات الحكومية.</p> <p>2. اتجاه الدولة في الأجل القريب لتبني أشكال جديدة من التخطيط المالي بالاعتماد على أنماط غير مألوفة من</p>	<p>1. الحاجة المستمرة لتحسين منظومة الرواتب والأجور الحكومية للمورد البشري الحكومي بما يتناسب مع أعباء المعيشة.</p> <p>2. صعوبة قياس الأداء الحكومي وصعوبة التعبير الكمي القياسي عن كثير من الخدمات الحكومية غير الملموسة مادياً كالتعليم مثلاً أو الإعلام أو الأمن، مما يقلل من فاعلية الكثير من مؤشرات قياس الأداء التي اشتملت عليها وثيقة رؤية مصر 2030.</p> <p>3. تشابك الأدوار بين هياكل الأجهزة الرقابية وتداخل صلاحياتها بعض الأحيان.</p> <p>4. ضعف الأطر المؤسسية للكيانات المحلية التي تمثل أكثر من ثلثي حجم الجهاز الإداري المصري وانتشار الفساد الإداري</p>

<p>بها بدرجات كبيرة. (1)</p> <p>5. ضعف منظومة التدريب الحكومي للموارد البشرية والنظرة للتدريب كونه نفقة ضائعة وعبء مالي أكثر من كونه استثمار.</p> <p>6. الحاجة لمراجعة الكثير من التشريعات المنظمة للقطاعات بما يتواءم ونمط التحول الرقمي والتطوير التكنولوجي.</p> <p>7. إعادة تخطيط منظومات قواعد البيانات الحكومية على مستوى كافة القطاعات الحكومية.</p> <p>8. ضعف المستوى الحالي لشفافية المعلومات الحكومية والبيانات على مستوى الإتاحة.</p> <p>9. ضعف مستوى الكفاءة الفنية الحالي لعناصر محلي السياسات بالقطاع الحكومي ومراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.</p> <p>10. مسألة البطالة المقنعة بالجهاز الحكومي المصري.</p>	<p>أساليب إعداد الموازنات العامة لاسيما موازنات الأداء والبرامج بهدف ربط أطر الإنفاق الحكومي قصير ومتوسط الأجل بالخطط التنموية قصيرة ومتوسطة المدى في عدد من القطاعات الحكومية مع تعميمها حال ثبوت فعاليتها.</p> <p>3. اتجاه الدولة في الفترة الحالية لتمكين الشباب وبناء كوادر شابة مؤهلة في المستقبل لتولي المسئولية بالمواقع القيادية بالقطاعات الحكومية المختلفة (الأكاديمية الوطنية لتأهيل الشباب للقيادة بالقطاع الحكومي).</p> <p>4. صدور قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016 م، ليكون بمثابة نواة لضبط أداء عناصر الخدمة المدنية من الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي، وصدور مدونة السلوك الوظيفي الجديدة في صورتها المعدلة بهدف الإسهام في تعديل وتهيئة السلوك الوظيفي بما يتواءم مع المتغيرات الجديدة للإصلاح تنظيمياً وأخلاقياً. (1)</p>
---	---

(1) مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقاً للمادة (57) من قانون الخدمة المدنية (81) لسنة 2016 م ، إصدار وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتعاون مع المعهد القومي للإدارة بجمهورية مصر العربية، 2018م.

	<p>5. فتح المجال للمشاركة القطاعية بين الدولة والقطاع الخاص المحلي والأجنبي في تنفيذ المشروعات القومية العملاقة بهدف تبادل الخبرات وتحسين الخدمات العامة وأساليب توصيلها للمواطن وتقليل العبء على موازنة الدولة، لاسيما المشروعات القومية بقطاعات الإسكان والبناء والتشييد ومشروعات البنية التحتية والكهرباء والطاقة والنقل والمواصلات والطرق العامة، ففكرة أو أسلوب الشراكة ذاتها هي من المداخل الرائدة في التطوير الإداري والمؤسسي لما يترتب عليه من تبادل خبرات وممارسات مع أساليب الإدارة النابعة من قلب بيئة الأعمال.</p> <p>6. مسألة الربط المعلوماتي والتكنولوجي على مستوى الهيئات الخدمية الكبرى يحقق قدر من التنسيق وتوفير الوقت والجهد لاسيما خدمات المرور والنيابات والقضاء وجهاز الشرطة.</p>
<p>التحديات Threats</p>	<p>الفرص Opportunities</p>
<p>1. نسب الأمية المرتفعة لاسيما بالمناطق النائية بالقرى والنجوع في صعيد مصر قد تحرم الكثير من الشرائح السكانية من الاستفادة المثلى من تقنيات التحول الرقمي</p>	<p>1. تحسن المؤشرات الاقتصادية المصرية على المستوى الكلي يفتح المجال لمزيد من البرامج الطموحة لإحداث نقلة نوعية في أداء البيروقراطية الحكومية كماً</p>

(1) لمزيد من التوضيح انظر: د. سمير محمد عبد الوهاب، قضايا معاصرة في اللامركزية والحكم المحلي، (القاهرة: وحدة دعم اللامركزية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2015 م)، ص 31 – 75.

<p>الخدمي.</p> <p>2. ارتفاع نسب الشائعات القطاعية بخصوص الكثير من السياسات والبرامج الحكومية والخدمات العامة، مما يشوه جهود الإصلاح المؤسسي أمام المواطن والاستثمار المتدفق.</p> <p>3. عامل الزيادة السكانية السنوية المطردة وزيادة الضغط والطلب على الخدمات الحكومية كل عام كما وكيفاً.</p> <p>4. الارتفاع الشديد للأسعار وضعف الرقابة الحكومية على الأسواق وجودة الخدمات، مما يعطي للمواطن انطباعاً سلبياً عن جهود الإصلاح والتطوير والتنمية، ويمثل عبئاً ضاعطاً على معيشة الموظف العام مما يؤثر على كفاءته في نفس الوقت.</p> <p>5. ضعف القدرة التنافسية لخدمات القطاع الحكومي مقابل خدمات القطاع الخاص لاسيما في مجالي الصحة والتعليم.</p> <p>6. الصعوبات الفنية الجمة المحيطة بتطبيق الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات</p>	<p>ونوعاً في الأجل المتوسط.</p> <p>2. هناك العديد من الفرص المتاحة للحكومة المصرية في إطار برامج التعاون الدولي مع الدول الصديقة والشقيقة لنقل وتبادل الخبرات والحصول على المنح والهبات من المؤسسات المالية المانحة الكبرى بهدف تطوير الخدمات الحكومية.</p> <p>3. عروض التقدم للمنافسة على جوائز التميز الحكومي الإقليمية والدولية. (1)</p> <p>4. يُعد قطاع المعلومات المصري من القطاعات الواعدة التي تستوعب المزيد من الاستثمارات العامة والخاصة لدعم فكرة التحول الرقمي بالقطاع الحكومي.</p> <p>5. تزخر بيئة قوة العمل المصرية بالعديد من الكفاءات الجادة والشابة لاسيما مع تصاعد أعداد الخريجين الجامعيين كل عام.</p> <p>6. تعزيز الروابط المؤسسية بين المؤسسة الجامعية والمراكز البحثية والقطاعات</p>
--	---

(1) مثال على ذلك: تأسيس حكومي دبي لجائزة التميز الحكومي 2018م، بالتعاون مع وزارة التخطيط المصرية سعياً لتحقيق التنافسية المؤسسية ضمن كافة وحدات الجهاز الحكومي المصري.

<p>الحكومية.</p> <p>7. تفعيل أدوات المنهج العلمي والكثير من الجهود البحثية الأكاديمية والأفكار البحثية الجادة في مجال التطوير والتحسين الإداري لتوافر أعداد كبيرة من الخبراء الأكاديميين والباحثين المميزين في هذا المجال.</p> <p>8. تفعيل فكر ومنهج إدارة الأزمات والإنذار المبكر بالقطاع الحكومي وإدارة المخاطر.</p> <p>9. التنشئة التنظيمية السليمة للأجيال الشابة الجديدة الملتحقة بالعمل بالجهاز الحكومي سواء المؤقتة أو الدائمة.</p> <p>10. استقبال الأفكار والرؤى المبدعة التطويرية التي يدلي بها الكثير من الرواد المبدعين بالوظائف الحكومية وحسن إدارتها ورعايتها وتبنيها مع إثابة أصحابها (إدارة المواهب، إدارة الإبداع والابتكار بالقطاع الحكومي).</p>	<p>العامّة الحكومية لاسيما نمط موازنة البرامج وموازنة الأداء. (1)</p> <p>7. الحاجة الماسة لوسائل فعالة عملية لتقليل الفاقد ونسبة الهدر سواء المقصود أو غير المقصود من الموارد الحكومية.</p> <p>8. ضعف خدمات قطاع التعليم والقطاع الصحي، وما يقابلها من برامج إنفاق حكومي.</p> <p>9. ضعف الخدمات ومستوى البنية التحتية في بعض الأقاليم خاصة مناطق الصعيد الفقيرة.</p> <p>10. ضعف البنية التحتية لقطاع المعلومات الداعم الأول لفكرة التحول الرقمي والحاجة لمضاعفة حجم الاستثمارات العامة والخاصة الموجهة لتنمية هذا القطاع.</p> <p>11. مسألة الموازنة بين التوسع في الخدمات الحكومية الإلكترونية ومستوى الإلمام بتكنولوجيا المعلومات لدى الموظف العام لاسيما العناصر المتقدمة في العمر.</p> <p>12. شدة التنافس مع النماذج الدولية المتقدمة بل والإقليمية بالدول الشقيقة التي تلحق بموجة الثورة التكنولوجية الرابعة القائمة على فكرة المعلوماتية.</p> <p>13. هناك ثمة احتياج شديد لإعادة تخطيط حقيقي لمنظومة التعليم الجامعي للموائمة</p>
---	--

(1) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى : د.مدحت حسنين، د. سولوى شعراوي جمعة (محرر)، الموازنة العامة: اتجاهات ورؤى جديدة، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2004 م).

مع متطلبات سوق العمل من الموارد البشرية سواء بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص.

14. مشكلات الصراع التنظيمي وسلوكيات بعض العاملين من شاغلي الوظيفة العامة وضرورة تغيير الثقافة التنظيمية القائمة.

15. إلى أي مدى يمثل الاتجاه لرقمنة الخدمات الحكومية تهديداً لأعداد العاملين بالجهاز الحكومي الحالي، أو فتح المجال لاستيعاب أعداد جديدة من خريجي المنظومة التعليمية بمراحلها المختلفة للالتحاق بالوظيفة العامة في الأجل القريب أو البعيد.

16. مسألة تقييم الأداء الفردي للعاملين المدنيين بالجهاز الحكومي المصري لاتزال من النقاط العالقة بقانون الخدمة المدنية الجديد 81 لسنة 2016 .

17. تعزيز ومضاعفة شبكات الأمان الاجتماعي للعديد من شرائح المواطنين بما يوائم روح إستراتيجية مصر 2030.

المبحث الثالث

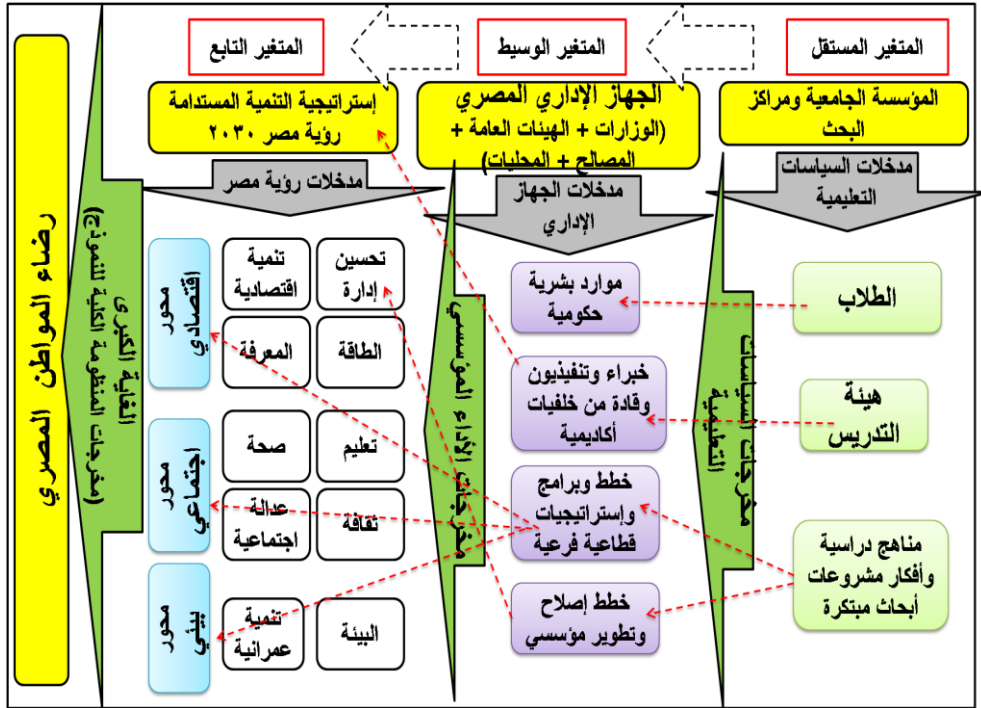
دور المؤسسة الجامعية والجهود البحثية الأكاديمية في دعم برامج الإصلاح المؤسسي بالقطاع الحكومي المصري بما يحقق أهداف التنمية المستدامة

انطلاقاً من الخلفية الأكاديمية للباحثين، تلعب المؤسسة الجامعية دوراً رائداً في مسائل الإصلاح المؤسسي والقطاعي والتنمية المستدامة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، بوصفها المنبع المغذي للجهاز الحكومي بالموارد البشرية العاملة المنتجة وما يقابلها من قطاعات مؤسسية مسئولة عن تنفيذ خطط التنمية المستدامة القطاعية.

تزخر المنظومة الجامعية بأعداد وفيرة من الطاقات البشرية الشابة والتواقفة للعمل والإنتاج وتحقيق الذات في كافة التخصصات والمجالات كالتطب والهندسة وتكنولوجيا المعلومات والزراعة والصناعة والتجارة والاقتصاد والمالية والعلوم الإدارية وغيرها من التخصصات والخلفيات العلمية سواء على مستوى البكالوريوس أو على مستوى الدراسات العليا، حيث تشكل كل هذه المواهب والطاقات مدخلات بشرية ذات طاقة إنتاجية عالية وقيمة مضافة لأي نظام إداري حكومي، ولأي اقتصاد منتج، فضلاً عن أعداد لا بأس بها من الأساتذة الموهوبين والخبراء والعلماء والباحثين وذوي الخبرات الرفيعة من المشهود لهم بالعلم والكفاءة والنزاهة والخبرات النادرة التي يستعين بها صناع القرار السياسي والاقتصادي بالقطاع الحكومي بهدف الإسهام في بناء وتصميم أطر البرامج التنموية والسياسات العامة والإستراتيجيات في كافة المجالات القطاعية التي تمس حياة المواطن اليومية.

بذلك يتحول الطالب الجامعي أو الباحث في الأجل القريب أو البعيد لمورد بشري في القطاع الحكومي سواء بوصفه كادراً عاماً أو كادراً خاصاً أو منتقياً لأي مستوى قيادي حكومي أو حتى صانع للسياسات أو محلاً لها أو حتي صانع قرار على المستوى التنظيمي القيادي، كما يلعب العديد من الكوادر الجامعية من الأساتذة والعلماء أدواراً عدة بوصفهم تارة أكاديميين وتارة باحثين وتارة أخرى خبراء ممارسين

في مواقع اتخاذ القرار إن سنحت لهم الفرصة أو على الأقل بوصفهم مستشارين لكبار صناعات القرار الحكومي أو مصممي برامج وإستراتيجيات فنيين بالدرجة الأولى بالتعاون مع متخذ القرار، وهو ما يعبر عنه الشكل التالي:



شكل رقم (8) : دور المؤسسة الجامعية في دعم أداء الجهاز الإداري للدولة وخطة التنمية

المستدامة 2030

المصدر: الشكل من تصميم الباحثان.

وفي سياق الحديث عن دور المؤسسة الجامعية في دعم منظومات الإصلاح المؤسسي للكيانات الحكومية من ناحية، وتصميم إستراتيجيات التنمية القطاعية والشاملة، يثور التساؤل حول بعض سُبل الإفادة من مخرجات النشاط العلمي البحثي بما يخدم هذه الأغراض:

1. بحث مسألة إمكانية التوظيف الأمثل للإنتاج العلمي والبحثي في دوائر النشاط

الحكومي المصري:

والسؤال الآن الذي يوجهه الأكاديميون إلى الممارسين والقائمين على إدارة الشأن العام بالدوائر والهيئات والمصالح الحكومية هو أنه إلى أي مدى هناك استعداد من جانب القائمين على صناعة القرار والسياسات العامة لتوظيف نتائج العلم وثمار النشاط البحثي لخدمة النشاط الإداري وكل ما يتصل بتحسين إدارة شئون الدولة والمجتمع؟⁽¹⁾، ما هي فرص الاستفادة من البحوث العلمية المتخصصة في مجال الإدارة العامة والعلوم الإدارية بوجه عام؟، بل والتساؤل حول جدوى الجهود البحثية المبذولة المتخصصة في الإدارة العامة دون محاولة النظر إليها نظرة عملية جادة من جانب الدوائر الحكومية ومؤسسات القطاع الحكومي، ثم ما هي الفائدة المرجوة من بذل الجهد لتطوير العملية البحثية في الحقل الإداري دون أن يكون لهذه الجهود أي عائد يذكر، الأمر الذي قد يصيب الحركة البحثية بالإحباط الشديد خاصة من الفئات الشابة، بل وتتحول تلك الجهود إلى ركام أو أكوام مكدسة من الأوراق والملفات والمخطوطات التي لاتجد من يحاول إحيائها ونقلها من دائرة الحلم النظري إلى دائرة الواقع والتطبيق العملي، الأمر الذي يؤدي لزيادة احتمالات اتساع الفجوة بين النظرية والممارسة في مجال عمل الإدارة العامة علماً وتطبيقاً.⁽²⁾

(1) د. محمد مرعي مرعي، "أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية أنموذجاً"، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر بالشارقة، 2-3- أبريل - 2002 م، ص. 404.

(2) حول هذا المعنى انظر دراسة :

James S. Bowman, "Managerial Theory and Practice: The Transfer of Knowledge in Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. 38, No. 6, (Nov. - Dec., 1978), pp. 563-570

2. مسألة تكامل الأدوار بين المجتمع البحثي الأكاديمي الجامعي من ناحية، ومجتمع المؤسسات والهيئات والدوائر الحكومية من ناحية أخرى:

لا يجب النظر بأي حال من الأحوال لشكل وطبيعة العلاقة بين المنظرين الأكاديميين وبين الممارسين من قادة العمل الإداري على أنها علاقة تعنت أو استعلاء متبادل أو تحدي كما تتصور بعض وجهات النظر المتشائمة، إنما هي علاقة تكاملية بالدرجة الأولى، فكل منهما له دور محدد يؤديه في ظل منظومة كبيرة هادفة للتحسين المستمر لعمل ونشاط الدوائر الحكومية ؛ لهذا فمجتمع الممارسين مُطالب في تلك الحالة بإبداء أكبر قدر ممكن من التعاون البحثي البناء والمرونة والإيجابية في التعامل مع مخرجات المجتمع البحثي الأكاديمي في مختلف التخصصات بوجه عام، ومجتمع الباحثين في مجال الإدارة العامة بشكل خاص، ذلك أن من ضمن العوامل الأساسية لنجاح الجانب الأكاديمي في أداء رسالته البحثية هي إتاحة البيانات والإحصاءات والمعلومات الرسمية من منبعها الأساسي من الوزارات والدوائر الحكومية التابعة، حيث تظل من ضمن قائمة المشكلات التي يعانيها قطاع كبير من باحثي الإدارة العامة هي ما يتصل بمسألة إتاحة البيانات الرسمية والتي قد تصل في كثير من الأحيان لحد المنع أو الحجب غير المُبرر بحجة السرية أو الصالح العام أو استكمال سلاسل طويلة من الإجراءات الروتينية المرهقة للباحثين الشباب في سبيل السماح لهم بإجراء دراسات ميدانية أو عقد مقابلات مع مسؤولين أو توزيع استمارات الاستقصاء بهدف جمع البيانات الأولية من الميدان الحكومي، وهي كلها مسائل تتعارض مع الدعوات المتزايدة للشفافية والحوكمة الرشيدة في القطاع الحكومي، ومن ثم لا يستقيم الأمر حينما يقوم قطاع الممارسين بتوجيه وصف التنظير من أبراج عاجية للمنتسبين للقطاع الأكاديمي، في حين أن ممارسات بعض القائمين على إدارة الشأن العام أنفسهم تمثل عائقاً أمام الطرف الآخر لأداء رسالته كما يجب خاصة في ما يتعلق بمسألة إتاحة البيانات.

3. مسألة الموائمة بين مخرجات النشاط الأكاديمي، ومدخلات سوق العمل بالقطاعين الحكومي والخاص من الموارد البشرية العاملة تدعيماً لنهج التنمية المستدامة:

منذ بدايات عقد التسعينيات بدأت مشكلة الربط بين مخرجات المنظومة التعليمية بوجه عام ومتطلبات سوق العمل في الظهور تدريجياً، ليس في حالة المجتمعات العربية فحسب وإنما في حالة المجتمعات الغربية على حدٍ سواء، ومن ثم كانت الدعوة لضرورة تدخل أصحاب المصلحة بما في ذلك قوى السوق والقطاع الخاص للاشتراك في تحديد احتياجاتهم من عنصر العمل كماً وكيفاً من حيث مهارات الخريج المطلوبة والتخصصات الفنية، ولحق أن هذه الفكرة كانت تمثل شيء من الإزعاج والامتعاض لدى الكثير من الأكاديميين من حيث تدخل قوى القطاع الخاص والسوق في تحديد بعض مسارات السياسات التعليمية الجامعية والبحثية، إلا أن الواقع العملي قد فرض نفسه على هذا السياق خاصة مع تنامي معدلات البطالة وسيطرة قوى القطاع الخاص وتنامي برامج الخصخصة، مما أدى لإعادة النظر في منتج ومخرجات العملية التعليمية برمتها لاسيما بيئة الغرب، وبالتالي التحول من فكرة ما تقرر الجامعة تدريسه للطلاب وقناعات الأكاديميين إلى فكرة ما يريد فعلياً سوق العمل أن يتم تدريسه للطلاب والباحثين تلبيةً لاحتياجات سوق العمل وما لذلك من أثر على تحديد أنماط مهارات الخريج الجامعي، حيث يرى البعض الآخر أن هذه العملية لا تتعارض البتة مع استقلالية المؤسسة الجامعية واستقلالية الفكر العلمي الحر بقدر ما هي مرونة وموائمة مطلوبة مع مقتضيات الواقع الجديد وحتمية تغير الاهتمامات العلمية والبحثية مع تغيرات الزمن والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبشكل خاص مع التغيرات الكبيرة التي لحقت ببيئة الإدارة والسياسات العامة وبيئة الأجهزة المملوكة للدولة أو تلك المؤسسات الحكومية التي آلت ملكيتها إلى القطاع الخاص مع المضي قدماً في برامج الخصخصة وتفعيل دور قوى السوق في ظل سيادة فكر المدرسة الليبرالية الجديدة في تطور الفكر الاقتصادي، الأمر الذي جعل لزاماً على المؤسسات

الجامعية بوجه عام وكليات ومعاهد الإدارة العامة بوجه خاص أن تتوائم هي الأخرى وتواكب تلك التطورات ليس فقط نظرياً وإنما عملياً.⁽¹⁾

4. الحيلولة دون اتساع الفجوة بين النظرية والممارسة في المستقبل في إطار الفكر الإستراتيجي المستدام (الأجيال القادمة):

إذا كان المجتمع الأكاديمي ومجتمع الممارسين يعانيان من وجود تلك الفجوة في الوقت الراهن، فقد يكون من ضمن آليات الحل الجذري لتلك المشكلة الحالية هو احتواء الفجوة مستقبلاً أملاً في عدم اتساعها شيئاً فشيئاً على امتداد العقود والسنوات، حتى وإن لم تفلح الجهود الحالية في تلافي آثار تلك الفجوة، فقد يكون من الممكن تلافي آثارها مستقبلاً من خلال العمل على تنشأة الأجيال القادمة من كلا التيارين (الأكاديمي والممارس) على التقارب المستمر بينهما، حتى يسود الإدراك العام بأن النظرية والممارسة هما وجهان لعملة واحدة وأنها ليسا بضدين متعارضين، فالتحاق عناصر الموارد البشرية الحكومية سواء من الكوادر العادية أو الكوادر القيادية أو الفنية المتخصصة بالبرامج الدراسية المختلفة أي مجال معرفي لاسيما في مجال العلوم الإدارية بشكل مستمر ومنتظم هو أحد الحلول المقترحة حيث التشجيع المستمر من قبل القادة الإداريين لمؤوسيتهم خاصة من الشباب حديثي العهد بالعمل الحكومي على الدراسة العلمية الرصينة، ليس هذا فحسب بل وإتاحة الحافز المادي والمعنوي المشجع لهذا النهج، وهو ما تحاول أن تراعيه قوانين الخدمة المدنية المعاصرة في العديد من الدول.⁽²⁾

Stephen Barber and Peter Luke, " Putting theory into theory: Thematic value of research in public ⁽¹⁾ administration teaching" , **Teaching Public Administration**, Vol. 34(1), (2016), pp.97-98.

Cheryl Simrell King, Kathryn M. Feltey and Bridget O'Neill ⁽²⁾
Susel, " The Question of Participation: Toward Authentic Public

** خاتمة ونتائج الدراسة:

لايقف الحديث عن طبيعة العلاقة بين الجهاز الإداري في أي نموذج وبين مسألة التنمية المستدامة عند حد معين، إذ أنها علاقة ممتدة شديدة الاتساع، متفرعة الجوانب والأبعاد، يحكمها العديد من المتغيرات والعوامل المؤثرة، والحالة المصرية هي سياق غني بالأفكار والمتغيرات، وهي حالة تستحق الدراسة والتمحيص لما يتخللها من نماذج واعدة وفرص متاحة لتعزيز عوائد النمو الاقتصادي والاجتماعي على نحو مستدام بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة في الثروة والمعيشة، وبما يحقق للأجيال الحالية أفضل مستوى ممكن من العدالة الاجتماعية والازدهار المجتمعي بالرغم من الصعوبات المعيشية التي تعاني منها قطاعات عريضة من شرائح السكان أملاً في مستقبل أفضل، ومع هذا تنوه الدراسة في خاتمتها إلى عدد من النقاط التي توصلت إليها على النحو التالي:

- بالرغم من الجهود المؤسسية التي تبذلها الدولة لتحسين مدخلات النشاط الحكومي بالجهاز الإداري المحقق لأهداف التنمية المستدامة، إلا أنه لا تزال هناك الكثير من نقاط الضعف والتحديات التي تحتاج لمضاعفة جهود الإصلاح والتطوير الإداري والمؤسسي بالصورة التي تحقق أفضل عائد وأثر ممكن لشرائح المواطنين بالشكل الذي يقود في المحصلة لتحسين نوعية الحياة والوصول لأقصى مستوى ممكن من العدالة الاجتماعية.
- لمست الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الأدوار المؤسسية المختلفة التي تلعبها أجهزة الإدارة العامة من ناحية، وبين عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم إستراتيجيات التنمية المستدامة.
- تبذل الدولة جهوداً حثيئةً لإصلاح وتطوير الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي، إيماناً منها بدوره المؤثر في التحقيق الفعال لأهداف التنمية المستدامة للعقود القادمة تماشياً مع النهج الدولي السائد إقليمياً وعالمياً، يحدوها في ذلك أحدث

الوسائل التقنية وبرامج التحول الرقمي وميكنة الخدمات العامة على مستوى الدولة برمتها.

- أشارت الدراسة إلى حيوية الدور الذي تلعبه المؤسسة الأكاديمية في مساري الإصلاح المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وذلك انطلاقاً من الخلفية الأكاديمية للباحثين، لكن لايزال يشوب هذا الدور بعض التحديات أبرزها وجود مستوى ما من الفجوة بين النشاط البحثي والنشاط الحكومي بتطبيقاته، لكنها فجوة قابلة للعلاج والتلافي بشكل ما أو بآخر مع تغير أنماط الفكر الحكومي التنفيذي، ومع تغيير وموائمة المؤسسة الجامعية لذاتها مع متطلبات الواقع، ومع تغير عامل الزمن وتعاقب الأجيال.

توصيات الدراسة:

واخيراً وليس آخراً تتوجه الدراسة إلى من يهمه الأمر بعدد من التوصيات على النحو التالي:

1. أن الإصلاح الحقيقي لمصر يبدأ من إصلاح المحليات وأجهزتها المؤسسية المنفذة لبرامج وأهداف التنمية المستدامة على النطاق المحلي، فيخطيء من يتصور أنه يمكن اختزال الإدارة الحكومية في الأجهزة المركزية ودواوين الوزارات المتواجدة بالعاصمة فقط دون توجيه جرعة اهتمام كافية لأحوال المواطن المحلي.
2. لا قيمة لأي جهود إصلاحية بدون مساندة مجتمعية حقيقية من المواطن، فكما تطالب الدبيات دوماً بإعادة اختراع الحكومة، فنحن أيضاً كمواطنين شركاء نطالب بإعادة اختراع أنفسنا.
3. المؤسسة الجامعية لا بد من أن تتحول لمرآة صادقة لأحوال المجتمع وأجهزته وأطرافه المؤسسية سواء الحكومية أو غيرها بهدف تطويع الحركة البحثية بما يخدم مشكلات الواقع الفعلي دونما انفصام بين دائرة البحث العلمي النظري، ودائرة النشاط العام الرسمي.
4. لا ضير على الإطلاق من الاستعانة بالخبرة الدولية سواء العربية أو الغربية شريطة الموائمة بين ظروف الداخل مع ظروف الخارج.

قائمة المراجع

أولاً باللغة العربية

أ - الوثائق

1. إستراتيجية رؤية مصر 2030 ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ج. م. ع.
2. قرار رئيس مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية رقم 1146 لسنة 2018 م .
3. مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقاً للمادة (57) من قانون الخدمة المدنية (81) لسنة 2016 م ، إصدار وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتعاون مع المعهد القومي للإدارة بجمهورية مصر العربية، 2018م.

ب- الكتب

1. د. سلوى شعراوي جمعة (محرر)، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2004 م).
2. د. سمير محمد عبد الوهاب، قضايا معاصرة في اللامركزية والحكم المحلي، (القاهرة: وحدة دعم اللامركزية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2015 م).
3. د.مدحت حسنين، د. سلوى شعراوي جمعة (محرر)، الموازنة العامة: اتجاهات ورؤى جديدة، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2004 م).

ج- الدوريات

1. أ.د. إجلال راتب، " آليات التخطيط بالمشاركة (اللامركزية – اللامركزية المالية) " ، سلسلة مذكرات خارجية ، مذكرة رقم 1641 ، معهد التخطيط القومي ، جمهورية مصر العربية ، 2010.

د- المؤتمرات والندوات

1. د. محمد مرعي مرعي، "أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية أنموذجاً" ، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر بالشارقة، 2-3-أبريل 2002 م.

هـ- مواقع شبكة المعلومات الدولية

1. محاور إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030 م) : وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: www.mpmar.gov.eg

2. بيانات قطاع التنمية الإدارية بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر العربية: www.mpmar.gov.eg

و- أخرى:

1. ورشة عمل بعنوان : "التمويل متناهي الصغر- الإطار القانوني ومتطلبات الانطلاق"، الهيئة العامة للرقابة المالية، مدينة الأقصر - جمهورية مصر العربية ، أبريل 2015 .
2. د. محمد عوض العربي، الدليل الإرشادي لكوادر القيادات العليا بالجهاز الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، يناير 2018م.

ثانياً باللغة الإنجليزية:

A) Periodicals:

1. Barber ,Stephen and Luke ,Peter," Putting theory into theory: Thematic value of research in public administration teaching" , **Teaching Public Administration**, Vol. 34(1), (2016).
2. Bowman , James S., "Managerial Theory and Practice: The Transfer of Knowledge in Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. 38, No. 6 ,(Nov. - Dec., 1978).
3. Simrell King, Cheryl, M. Feltey, Kathryn and O'Neill Susel, Bridget " The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. 58, No. 4 (Jul. - Aug., 1998).