

دور الحوكمة فى تطبيق أهداف التنمية المستدامة فى الدول العربية

أمال الشيخ
باحثة إعلامية - الهيئة العامة للاستعلامات

اعتمدت جميع الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة عام ٢٠١٥ أهداف التنمية المستدامة (SDGs) الـ ١٧، التى توازن بين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتضع خارطة طريق لعالم أفضل، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام ٢٠٣٠. ويتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة شراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطنين على حد سواء للتأكد من أننا نترك كوكبًا أفضل للأجيال القادمة، كما يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ حشد الموارد المالية، وتعزيز قدرة الحكومات على التخطيط والتنسيق والعمل، وتمثل الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية لأهداف التنمية المستدامة الـ ١٧، حيث يمثل الهدف الـ ١٦ «السلام والعدل والمؤسسات القوية» وما يتطلبه لإقامة مجتمعات عادلة وسلمية وشاملة للجميع، وبناء مؤسسات فاعلة وشفافة وخاضعة للمساءلة قادرة على دعم وتسريع تحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧.

يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من الحكومات التنسيق والتشاور والعمل بطريقة غير مسبقة، حيث تواجه الحكومات عند التطبيق العملي عقبات كبيرة للتغلب على النهج التقليدي فى صنع السياسات من أجل إيجاد نهج حكومي شامل



يتناول أهداف التنمية المستدامة، وغالباً ما تكون الجهود المبذولة لتنفيذ هذه الأهداف منفصلة عن أجندة السياسات العامة. فعلى سبيل المثال، لم تُدمج أهداف التنمية المستدامة بعدُ في آليات الحوكمة الرئيسية، من قبيل الموازنة العامة وأنظمة الشراء العمومي. كما تتكرر حالات الافتقار إلى المهارات والكفاءات القيادية المطلوبة لإنجاز مثل هذه الأجندة الشاملة. ولا تزال نظم الرصد والتقييم الخاصة بأهداف التنمية المستدامة تحبو في خطواتها الأولى في العديد من البلدان. ويتمثل تحدٍ آخر في ضمان مساهمة السياسات المحلية في الاستدامة العالمية، مع تحاشي تأثير العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية السلبية المفروضة من خارج حدود الدولة، وذلك بما فيه صالح الأجيال المقبلة. (١)

وتواجه الدول العربية تحديات في مجال تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والمؤسسي، حيث يعد تطبيق آليات الحوكمة عاملاً رئيسياً في رفع قدرة وكفاءة الدولة وجعلها أكثر فعالية باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه الحكم الرشيد الذي يسهم في تحقيق تنمية مستدامة تحسن مستوى معيشة المواطنين وتدعم العدالة الاجتماعية ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. (٢) وضمت برامج الإصلاح وخطط الإدارة الاستراتيجية في الدول العربية تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد، من أجل الوصول لأهداف التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠.

وتتناول الدراسة مفهوم الحوكمة وأهميتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ثم تتطرق الى المؤشرات العالمية للحوكمة التي تصنف الدول حسب ممارستهم لمفاهيم وتطبيقات الحوكمة واتجاه بعض الدول لإطلاق مؤشر محلي لقياس أداءها في مجالات الحوكمة، ثم تتطرق الى الحوكمة في الدول العربية كمسرع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومنها الى تناول النموذج المصري بالشرح والتحليل لوضع مصر في مؤشرات الحوكمة مع التركيز على الجهود المصرية في ارساء مفاهيم الحوكمة لدعم استراتيجيتها الوطنية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة «رؤية مصر ٢٠٣٠».



الحوكمة: المفهوم والأهمية

أقر مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م لفظ «الحوكمة» كلفظ حديث في اللغة العربية ترجمةً للكلمة الإنجليزية Governance وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بمسمى (الإدارة الرشيدة) وهما يحملان نفس الدلالة، وظهر مفهوم الحوكمة كمصطلح قانوني عام ١٩٧٨، وتم اعتماده من قبل المؤسسات الدولية المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومختلف الهيئات والمنظمات الدولية في نهاية الثمانينات، وجاء المصطلح باعتبار ان العديد من الدول كانت تصل لتحقيق نمو اقتصادي لكنها لم تحقق تحسنا في مستوى ونوعية الحياة وهذا ما فرض ضرورة تبني الحوكمة بمختلف آلياتها كضمان لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية مستدامة بمختلف جوانبها.

وقد عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية، لإدارة الشؤون على كافة المستويات، ويضم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزامهم وتسوية خلافاتهم، ويمكن القول إن مفهوم الحوكمة يتضمن ثلاثة جوانب أساسية هي:

- الطريقة التي يتم بها اختيار الحكومات ومتابعتها وتغييرها
- قدرة الحكومات على صياغة السياسات بفاعلية وتنفيذها
- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تنظم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية. (٣)

وتستهدف الحوكمة وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية بتحديد الحد الأدنى من مستوى المعيشة لكافة المواطنين وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم، فضلا عن تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع، وكذلك الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة. ويمكن تليخيص أهداف الحوكمة في أنها منصة ضامنة لتحقيق العدالة والشفافية وضمنان حق المساءلة، ومصدر حماية لحقوق المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، كما



أنها مدعاة لتدفق الأموال المحلية و الدولية و مشجعة لجذب الاستثمارات، وضامنة لتوافر مراجعة محكمة للأداء المالي و داعية للالتزام بالقانون، كما تضمن وجود توزيع للأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة تمكن من المحاسبة والمساءلة، وتمكن المراقبة المحايدة والمستقلة من أداء أدوارها دون تأثير أو تحيز أو تعرض للضغوط، علاوة على ذلك فهي أداة فعالة لنشر ثقافة العدالة في المعاملة والتعامل والتي تبعث الاطمئنان لدى كافة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى إسهامها في تهيئة الطريق أمام اللجوء إلى القضاء في حالة أي إخلال قد ينشأ مع ضمان حفظ الحقوق، والتأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في ظهور الإشكاليات بما يضمن لهم حقوقهم^(٤).

المؤشرات الدولية للحوكمة

نظرا لتطور مفهوم الحوكمة وارتباطها بتحقيق التنمية ظهر عددٌ من المقاييس التي تصنف الدول حسب ممارساتها لمفاهيم وتطبيقات الحوكمة، ومن أبرزها المؤشر العالمي للحوكمة (WGI) (The Worldwide Governance Indicators)، وهو أحد مبادرات البنك الدولي، الذي أعلن عن اطلاقه في عام ١٩٩٦م^(٥)، ويتضمن ستة مؤشرات للحوكمة على مستوى الدول الرسمية المدرجة في قائمة الأمم المتحدة تحت مسمى "مؤشرات الحوكمة العالمية"، ويعلن البنك الدولي عن قياس أداء الدول حسب مؤشرات الحوكمة بشكل سنوي منذ ٢٠٠٦، مؤشر البنك الدولي يتناول محاور ستة تشمل:

• المشاركة والمساءلة Voice and Accountability

• الاستقرار السياسي وغياب العنف

Political Stability and Absence of Violence

• فاعلية الحكومة Government Effectiveness

• جودة التنظيمات والتشريعات Regulatory Quality

• سيادة القانون Rule of Law

• السيطرة على الفساد .Control of Corruption



ويجمع هذا المؤشر بياناته من خلال عدد كبير من الجهات، كالمواطنين واستبيانات الخبراء للمشاركين في البلدان الصناعية والنامية. وتستمد بياناتها من أكثر من ٣٠ مصدر تنتجها مجموعة متنوعة من معاهد الاستطلاع survey institutes ومراكز البحوث think tanks والمنظمات غير الحكومية non-governmental organizations، والمنظمات الدولية international organizations، وشركات القطاع الخاص private sector firms.^(٦)

وتتشر بعض مراكز الدراسات والأبحاث Think Tank مؤشرات ومقاييس تتحدث عن الحوكمة مثل مؤشر الازدهار THE LEGATUM PROSPERITY INDEX الصادر عن معهد ليجاتوم البريطاني The Legatum Institute، والذي يتناول الحوكمة كأحد مكونات المؤشر الشاملة، والذي يقيس الحوكمة من خلال ثلاثة محاور، تشمل:

- الحوكمة الفعالة Effective governance
- الديمقراطية والمشاركة السياسية Democracy and political participation
- سيادة القانون The rule of law.

المؤشر المصري للحوكمة

أطلقت الدولة المصرية المؤشر الوطني للحوكمة في محاولة لرصد أداء مصر في مختلف المجالات الخاصة بالحوكمة، إلى جانب نشر السياسات الوطنية والإنجازات الوطنية في مجالات التنمية المستدامة، فضلا عن تحسين الأداء ونشر الوعي المجتمعي، تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى إبراز الجهود الوطنية لتعكس في المؤشرات الدولية والإقليمية لتصنيف مصر، والتعرف على أوجه القوة والضعف في أداء مصر والخروج بتوصيات، الأمر الذي سيساهم في تحسين وضع مصر في المؤشر والمؤشرات الدولية الأخرى، ومستقبلا يمكنه قياس أداء دول أخرى في المنطقة (الشرق الأوسط، الدول العربية، أفريقيا).

والمؤشر يمثل أداة تشخيصية ذاتية ترصد واقع الجهود المبذولة في تعزيز الحوكمة، وكيفية تحسينها ويمثل أساسا تستطيع الحكومة من خلاله قياس أدائها في تنفيذ البرامج



التممية المتعلقة بالحوكمة، ولا تعتبر الحكومة المصرية المؤشر الوطني للحوكمة بديلاً عن المؤشرات الدولية للحوكمة. (٧)

يعتمد المؤشر في قياسه على مجموعة متنوعة من مصادر البيانات بهدف أن يعكس صورة أكثر حيادية وموضوعية للوضع الراهن وجهود الدولة في تعزيز الحوكمة والتحديات التي تواجهها، بحيث يكون مؤشر ذو مرجعية علمية ومتماشي من حيث المضمون مع منهجيات المؤشرات الدولية المتعارف.

تتمثل محاور المؤشر في المحور الأول: سيادة القانون والاستقرار ويتضمن استقلال القضاء، سرعة العملية القضائية، الوصول إلى النظام القضائي، حيادية الإطار القانوني، إنفاذ القانون، إنفاذ العقود، حماية حقوق الملكية الفكرية، حماية الملكية الخاصة، ويرتكز محور الاستقرار على عدة عناصر تتمثل في بيئة الأعمال، الجريمة المنظمة، الإتجار بالبشر، الأمن السيبراني، الثقة في خدمات الشرطة، رؤية الحكومة طويلة المدى، الاستقرار السياسي والاقتصادي، فيما يتعلق المحور الثاني بالكفاءة والفعالية ويرتكز على عناصر جودة الخدمات وإتاحتها، الأداء الحكومي، إدارة المالية العامة، الأداء الاقتصادي، المجتمع الرقمي، العمل المناخي والسياسات البيئية، والمحور الثالث المساءلة والشفافية الذي على المسائلة التنفيذية، ومساءلة السلطة التشريعية، والهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية، والمساءلة المجتمعية، وتعتمد الشفافية على توافر البيانات والمعلومات، نشر القوانين والأحكام والمعلومات القضائية، إلى جانب إمكانية الوصول إلى المعلومات، والمحور الرابع هو المشاركة والشمولية، والمحور الخامس يتعلق بمكافحة الفساد، وهو ما يؤدي إلى تحقيق التنمية وزيادة رضاء المواطن.

الحوكمة في المنطقة العربية

تؤثر الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتم من خلالها إدارة الموارد وتوزيعها على نتائج خطط التنمية المستدامة الوطنية بشكل كبير وعلى العديد من المستويات. ويصعب تقديم تقييم شامل لحالة الحكم الرشيد في المنطقة العربية، إلا أن مبادرات القياس المختلفة التي قامت بها العديد من المؤسسات الموثوق بها تسهم في تسليط الضوء على الإدارة



الاقتصادية وحوكمة الشركات في المنطقة. وبالاستناد إلى مفاهيم التنافسية والإنتاجية وما يستتبعهم، يعد المنتدى الاقتصادي العالمي تقريراً سنوياً عن القدرة التنافسية، والذي يقيس فيه الجوانب الأكثر أهمية للنمو طويل الأجل، مع التركيز على العوامل غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية في الوقت الراهن. وتشمل هذه العوامل الرئيسية مدى استعداد الدولة للتغيير، وقدرة جميع أصحاب المصلحة على التكيف ومرونتهم، بما في ذلك الحكومة.

وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية (GCI) الذي قيم مشهد التنافسية لـ ١٤٠ اقتصاداً في عام ٢٠١٩، احتلت الإمارات العربية المتحدة وقطر والسعودية المرتبة ٢٥ و ٢٩ و ٣٦ على التوالي، وهي الأعلى على المستوى الإقليمي، وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المنطقة على مدار العقد الماضي من حيث البنية التحتية والاستعداد التكنولوجي، لا تزال المنطقة متأخرة عن الاقتصادات المتقدمة من حيث الابتكار والاستعداد التكنولوجي والتعليم العالي والتدريب وكفاءة سوق العمل.^(٨)

وفي مؤشر الحرية الاقتصادية (٢٠٢١) تتفوق الإمارات العربية المتحدة وقطر على بقية البلدان العربية، والذي يستند إلى أربعة أركان للحرية الاقتصادية، وهي سيادة القانون وحجم الحكومة والكفاءة التنظيمية والأسواق المفتوحة، حيث سجلت كل منها ٧٦،٩ و ٧٢، من أصل ١٠٠ (الأكثر حرية)، على التوالي. من اللافت أيضاً أن ١٣ بلداً عربياً، من أصل ١٦، سجل أعلى من ٧٠ (من أصل ١٠٠) على العبء الضريبي، أحد المؤشرات الـ ١٢ لمؤشر الحرية الاقتصادية، ما يشير إلى أن هذه البلدان حرة أو شبه حرة من الضرائب التي تفرضها الحكومات عادة على مواطنيها.^(٩)

ووفقاً لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال (EODB)، شهد ١٦ بلداً عربياً تعزيزاً في بيئة الأعمال بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠، باستثناء العراق، لبنان، ليبيا، الصومال، السودان. إضافة على ذلك، ان الإمارات العربية المتحدة من أصل ٢٢ دولة عربية حصلت على درجة مؤشر بدء الأعمال أعلى من ٨٠ في ٢٠٢٠، مقاسة بين ٠ (أسوأ أداء) و ١٠٠ (أفضل أداء) من خلال عدد من الإجراءات والوقت والتكلفة والحد الأدنى المطلوب من رأس المال المدفوع لشركة صغيرة إلى متوسطة الحجم للبدء والعمل رسمياً^(١٠)



في قائمة المؤشرات ٢٠١٨، حصلت السعودية على المركز ١٩٢ من عدد ٢٠٤ دولة في مؤشر المسألة والمشاركة، وحصلت لبنان قد حصلت على المركز ١٣٨ في القائمة وكذلك حصلت الضفة الغربية وغزة على المركز ١٦١ والإمارات على المركز ١٦٨. وحصلت السعودية على المركز ١٥١ من ٢١١ في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب الإرهاب وحصلت زامبيا ورواندا على مركز ٩٩ و ١٠٠ على التوالي. وأيضاً حصلت السعودية على المركز ٧٥ من في كفاءة الحكومة والمركز ٩٨ في جودة التشريعات والمركز ٨٧ في مؤشر سيادة القانون والمركز ٧٢ في مؤشر السيطرة على الفساد. (١١)

تطور وضع مصر في مؤشرات الحوكمة

وفقاً للتقارير الصادرة أعوام ٢٠١٨-٢٠٢٠ يتبين تطور وضع مصر في المؤشرات الدولية للحوكمة على النحو التالي: (١٢)

- تقدمت مصر ست مراتب في عام ٢٠٢٠ في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال الصادر عن البنك الدولي وأصبح ترتيبها ١١٤ من أصل ١٩٠ دولة.
- تحسن في مؤشرات الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب، ومؤشر فاعلية الحكومة وسيادة القانون. والمؤشرات الثلاثة صادرة عن البنك الدولي.
- تحسن في مؤشر التنافسية العالمية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي فتقدمت مصر بمركز واحد في ٢٠١٩ وشغلت مرتبة ٩٣ من أصل ١٤١ دولة.
- تحسن في نتائج مسح الحوكمة الالكترونية الذي تصدره إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، فتقدمت مصر ثلاث مراتب في عام ٢٠٢٠ شاغلة المركز ١١١ من أصل ١٩٣ دولة.
- تحسن في نتائج مسح الموازنة المفتوحة الذي تصدره منظمة شراكة الموازنة الدولية، والذي وفقا له حققت مصر ٢٧ نقطة تراكمية في العامين السابقين، ووصلت إلى ٤٣ نقطة مئوية، وبذلك تجاوزت المتوسط العام لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهو ٢٢ درجة مئوية، واقتربت من متوسط المعدل العالمي وهو ٤٥ درجة. ارتبط بذلك تحسن طفيف في مؤشر الحرية الاقتصادية التي تصدره مؤسسة هريتيدج الامريكية.



- شغلت مصر المركز ١٤٢ من أصل ١٨٦ دولة، في مؤشر جودة الأطر التنظيمية الذي يصدره البنك الدولي.
- لم يتغير ترتيب مصر ما بين تقرير ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ في بعض المؤشرات مثل مؤشرات مدركات الفساد الذي تصدره مؤسسة الشفافية الدولية، وسيادة القانون الذي يصدره مشروع العدالة العالمي، والدليل الدولي للمخاطر الذي تصدره هيئة خدمات تحليل المخاطر.

جهود الدولة المصرية لتعزيز الحوكمة في مصر

تعد الحوكمة أحد الركائز المحورية للتوجه التنموي للدولة المصرية، فقد نص الدستور المصري على الالتزام بمعايير الشفافية والحوكمة، كما اعتمدت الأجندة الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة «رؤية مصر ٢٠٣٠» ضمن محاورها الرئيسية الشفافية وكفاءة المؤسسات ووضع منظومة متكاملة للحوكمة الرشيدة، وهو ما تم تأكيده في عملية التحديث الجارية لهذه الرؤية^(١٣).

الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان:

أطلقت مصر في سبتمبر ٢٠٢١ الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان والتي تهدف لتعزيز الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية داخل البلاد. وتعتبر أول استراتيجية ذاتية متكاملة وطويلة الأمد في مجال حقوق الإنسان في مصر، إذ تتضمن تطوير سياسات وتوجهات الدولة في التعامل مع عدد من الملفات ذات الصلة بحقوق الإنسان، والبناء على التقدم الفعلي المحرز خلال السنوات الماضية في مجال تعظيم الحقوق والحريات والتغلب على التحديات في هذا الإطار. وتستند الرؤية المصرية لحقوق الإنسان على عدد من المبادئ الأساسية أبرزها أن كافة الحقوق والحريات مترابطة ومتكاملة وأن ثمة ارتباطا وثيقا بين الديمقراطية وحقوق الإنسان مع أهمية تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات وبين حق الفرد والمجتمع وضرورة مكافحة الفساد لضمان التمتع بالحقوق والحريات. وتشتمل الاستراتيجية على برنامج محدد وخطة عمل على مدار ٥ سنوات من عام ٢٠٢١ وحتى ٢٠٢٦. وتتضمن الاستراتيجية المصرية ٤ محاور رئيسية، هي الحقوق المدنية



والسياسية، والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحقوق المرأة والطفل وذوي الإعاقة والشباب وكبار السن، والتثقيف وبناء القدرات في حقوق الإنسان.

آليات الحكومة المصرية لإرساء الحوكمة الرشيدة:

وجه الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي في عام ٢٠١٨ الحكومة المصرية برئاسة الدكتور مصطفى مدبولي، بالإسراع بحوكمة عدد من الملفات الحيوية من أجل تطبيق آلية منضبطة وشديدة لضمان استعادة حقوق الدولة، واستندت الحكومة المصرية إلى مجموعة من الآليات لتنفيذ الحوكمة، وهي:

• العمل مع المؤسسات الحكومية لتنفيذ إصلاحات الحوكمة من خلال إدخال مفهوم وممارسات الإدارة الرشيدة في المؤسسات الحكومية وربطها بمفاهيم الإصلاح الإداري وتحقيق النزاهة والشفافية.

• تدعيم آليات المساءلة الرأسية داخل المؤسسات الحكومية من خلال تطوير وحدات

المتابعة والرقابة والتقييم، والمساعدة في وضع مؤشرات لقياس أداء المؤسسات الحكومية.

• دعم الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني على اتساعها في مجال الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد.

• تقديم الخدمات الاستشارية في مجال الإدارة الرشيدة واليات الحد من الفساد للوحدات الحكومية المختلفة.

• المساهمة في إعداد الكوادر الحكومية القادرة على رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والخطط في مجال تحقيق الإدارة الرشيدة.

• تقديم الدعم الفني لوحدات الوزارة واللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد لتحقيق الشفافية ومتابعة التزامات مصر تجاه تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.



جهود الدولة المصرية في تعزيز الحوكمة الرشيدة:

اتخذت الدولة المصرية العديد من السياسات، والتشريعات، التي من شأنها تعزيز مبادئ الحوكمة، خلال السنوات القليلة الماضية، حيث بدأت في السنوات الأخيرة في ترجمة الأهداف المتعلقة بتعزيز الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والمجتمع إلى خطوات وإجراءات على أرض الواقع، من خلال ذلك تطوير الأداء وإصلاح الجهاز الإداري للدولة لرفع كفاءة المؤسسات وتهيئة بيئة الأعمال كأحد المقومات الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، واتخذت الحكومة المصرية عدد من السياسات التي من شأنها تعزيز وادماج مبادئ الحوكمة في الجهاز الإداري للدولة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، وذلك من خلال العمل على عدة محاور؛ وهي: الإصلاح الإداري، التحول الرقمي وتطوير النظم المعلوماتية للرصد والمتابعة، تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، تحسين الأداء الاقتصادي وبيئة الاعمال، تعزيز الشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد.

أولاً الإصلاح الإداري:

تم تشكيل الأمانة الفنية للجنة العليا للإصلاح الإداري ولجانها الفرعية في يناير ٢٠١٩ كخطوة مؤسسية نحو عملية إصلاح إداري فعال لتطوير الجهاز الإداري للدولة ليصبح أكثر كفاءة، وتتولى الأمانة الفنية للجنة العليا للإصلاح الإداري القيام بعدة اختصاصات أساسية تتضمن متابعة مخرجات البرنامج التنفيذي لمحور الشفافية وكفاءة المؤسسات من استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ومتابعة خطة الإصلاح الإداري في مصر، فضلاً عن تقديم المقترحات اللازمة لتفعيلها، ويتبع الأمانة الفنية ثلاث لجان فرعية متمثلة في التطوير المؤسسي وبناء وتنمية القدرات والإصلاح التشريعي والمالي. (١٤)

وكانت الحكومة المصرية قد وضعت خطة للإصلاح الإداري في عام ٢٠١٤، سعت من خلالها إلى مأسسة عملية الإصلاح وضمان استدامتها، بهدف خلق جهاز إداري كفاء وفعال ومُحوكم يحسن من إدارة موارد الدولة ويعلي من رضاء المواطن، وذلك



استنادا إلى الدستور المصري، وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وأجندة أفريقيا ٢٠٦٣، ورؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بمحورها الشفافية وكفاءة المؤسسات. وشملت خطة الإصلاح الإداري ٥ محاور أساسية هي:

١- محور الإصلاح التشريعي

يهدف محور الإصلاح التشريعي إلى تحديث القوانين المنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة، وذلك لضرورة أن يستند الإصلاح الإداري أولاً إلى إطار تشريعي وقانوني يمكن الجهاز الإداري من القيام بعمله بمرونة.

تم إصدار قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية لإصلاح الجهاز الإداري للدولة، الذي ينص في مواده «٩» و«٧٥» والمادة «٢٣» و«١٨٩» من لائحته التنفيذية، ألزم كل وحدة بأن تضع هيكلها التنظيمي متضمناً تقسيمها إلى تقسيمات فرعية تتناسب وأنشطتها وحجم ومجالات العمل بها، وتضع جدولاً للوظائف مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد مستواها الوظيفي وطريقة شغلها، كما نصت مادته «٢٤» والمادة «٦٦» من لائحته التنفيذية وضع منظومة جديدة للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعامل في الدولة بما يضمن بدوره الارتقاء بالأداء العام للجهاز الإداري للدولة، وتمثلت أبرز مظاهر هذه المنظومة الجديدة في حظر العمل تحت الرئاسة المباشرة لأحد الأقارب من الدرجة الأولى في ذات الوحدة، وإلزام الموظف بأن يخطر السلطة المختصة بذلك متى توافر في شأنه هذا الحظر، ويتم تخيير الموظف بين النقل في وظيفة أخرى داخل الوحدة أو خارجها على ألا يقل مستوى الوظيفة المنقول إليها عن الوظيفة الأصلية، وذلك ضماناً لحسن سير العمل الوظيفي، كما نصت المادة «٦٠» من قانون الخدمة المدنية على أن اختصاص النيابة الإدارية دون غيرها بالتحقيق مع شاغلي الوظائف القيادية، وكذا التحقيق في المخالفات المالية التي يترتب عليها ضياع حق من الحقوق المالية للدولة أو المساس بها، وذلك ضماناً لعدم استغلال الجهات الإدارية لسلطاتها التقديرية في وضع قيود إجرائية بشأن التحقيق أو الحفظ، مما يؤدي إلى عدم توقيع الجزاء الرادع للمخالفين، علاوة على أن المادة «١٥٨» من اللائحة



التفزيونية أكدت إبلاغ النيابة العامة إذا تبين من خلال التحقيق الذي تجريه الوحدة وجود شبهة ارتكاب جريمة جنائية مع عدم الإخلال بحق الوحدة في توقيع الجزاء التأديبي عما ثبت في حق المخالف. (١٥)

محور التطوير المؤسسي

يركز محور التطوير المؤسسي على إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، حيث صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١١٤٦) لسنة ٢٠١٨ باستحداث وتطوير ستة تقسيمات تنظيمية بجميع وحدات الجهاز الإداري للدولة بهدف تفعيل الاستفادة من العنصر البشري وتأكيد مبادئ التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة والرقابة والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

تم استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة بالجهاز الإداري للدولة تتمثل في إنشاء وحدات التخطيط الاستراتيجي والسياسات، والتقييم والمتابعة، والمراجعة الداخلية، والموارد البشرية، والدعم التشريعي، ونظم المعلومات والتحول الرقمي في كافة الدواوين الحكومية على المستويين المركزي والمحلي. ووفقا لقرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٥٤ لسنة ٢٠٢٠ باستحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحوكمة بوحدات الجهاز الإداري للدولة بهدف حماية أموال الدولة وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمسائلة والمحاسبية في أعمال الوحدة وذلك من خلال ضمان فاعلية العمليات والإجراءات الإدارية والمالية والفنية وحسن سير العمل بالوحدة إلى جانب تعزيز الالتزام بالتشريعات والانظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للوحدة ودعم مبادئ الحوكمة.

ويختص التقسيم التنظيمي للمراجعة الداخلية بمراجعة كفاءه استخدام الموارد المالية والعينية بما يكفل حماية أموال وممتلكات الوحدة، ومراجعة مدى الالتزام بالتعاقدات والاتفاقيات وبروتوكولات التعاون التي تكون الوحدة طرفا فيها، إلى جانب مراجعة أعمال إجراءات الفحص الدوري والمفاجئ على كافة أنشطة الوحدة للتأكد من حسن سير العمل وتقديم مقترحات تصحيحية لأعمال الوحدة لتلافي حدوث أخطاء أو مخالفات بما يكفل تحسين مستوى كفاءه الاداء. على أن يتم تقديم تقارير دورية لهيئة الرقابة الإدارية بنتائج



أعمال الوحدة مع الإبلاغ الفوري عند اكتشاف أي جريمة جنائية أو مخالفة مالية أو إدارية أو حالات غش أو استيلاء على المال العام تلبية التكاليفات الصادرة عن الهيئة وذلك بعد العرض على السلطة المختصة. (١٦)

ويرتبط محور التطوير المؤسسي بغرس قيم التميز والإبداع والمنافسة في تقديم الخدمة العامة بين وحدات الجهاز الإداري. ولذا تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي في عام ٢٠١٩ من أجل دعم بناء إمكانات وثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية والمعنيين، لتحقيق جودة الحياة وتعزيز ريادة وتنافسية الدولة المصرية من خلال المشاركة الفعالة في خلق نظام إيكولوجي يحقق استدامة التفوق في الأداء وإلقاء الضوء على أفضل الممارسات ودعم الابتكار لتشكيل المستقبل، وتم إطلاق الجائزة بهدف تحقيق معدلات أفضل لرضا الموظفين، وتغيير فلسفة العمل الحكومي، ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة، فضلا عن تشجيع التنافسية بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات؛ القومي والمحلي والإقليمي، كما تهدف الجائزة لتعزيز روح الابتكار والإبداع، وإلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات والأفراد في الحكومة، وبناء نموذج مؤسسي جديد يطبق مفاهيم الحوكمة والاستدامة في الجهاز الإداري للدولة. (١٧)

٢- محور بناء وتنمية القدرات

في إطار توجه أعم واشمل للدولة المصرية بالتوسع في الاستثمار في البشر، وتأهيل الشباب للقيادة، وتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي حددته الحكومة المصرية بتوجيه وتكليف من القيادة السياسية وهو بناء الإنسان المصري، وتنفيذاً لاستراتيجية التنمية المستدامة «رؤية مصر ٢٠٣٠» أطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية مشروع بناء قدرات العاملين بالجهاز الإداري على مختلف مستوياتهم الوظيفية (١٨)، وخلص المشروع إلى تدريب نحو ٣١ ألف موظف بالجهاز الإداري للدولة على برامج عدّة أبرزها:

برنامج وطني ٢٠٣٠ وتم من خلاله الانتهاء من تدريب ٧٠٠٠ قيادي، ويتضمن محتواه التدريبي التعريف بقانون الخدمة المدنية، ورؤية مصر ٢٠٣٠ وما هي التنمية المستدامة، كذلك التدريب على كيفية إدارة الوقت وغير ذلك، بالإضافة إلى برنامج «الوكيل



البرلماني» الذي يستهدف تدريب موظفي الاتصال السياسي بالوزارات المختلفة. (١٩)
دبلوم القيادة التنفيذية للمرأة بالتعاون والشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للمرأة وجامعة
ميزوري ستيت الأمريكية، وتخرجت منه ٢١٥ سيدة من القيادات النسائية تمثلن عدد من
المحافظات (القاهرة- المنيا- الأقصر- بورسعيد- إسكندرية)، ويتم استكمال البرنامج
ليغطي باقي المحافظات تبعاً.

دبلوم إدارة الأعمال التنفيذية للقيادات بالتعاون مع جامعة شيكاغو بوث الأمريكية
دبلوم القيادة من أجل التميز بالتعاون مع الجامعة الأمريكية في القاهرة وجامعة كينجز
كوليدج البريطانية، وبرنامج مسئول حكومي مُحترف،
دبلوم وماجستير إدارة الأعمال الحكومية بالتعاون مع جامعة أسلسكا الفرنسية ١٢٢٠
موظفاً حكومياً دون سن ٤٥ عام

٣- برنامج الوكيل البرلماني بالتعاون مع الاكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
البرنامج التدريبي «مسئول حكومي محترف» والذي يعنى بتغيير ثقافة وفكر موظفي
الشباك وكيفية التعامل مع المواطنين.

إطلاق مبادرة «كن سفيرا» والتي استهدفت نحو ١٠٠٠ شاب وفتاة من كافة المحافظات
المصرية، سعياً لنشر ثقافة التنمية المستدامة وبناء القدرات الوطنية في هذا المجال من
خلال سلسلة من الدورات التدريبية لمختلف قطاعات المواطنين. (٢٠)

تم إنشاء مراكز لتقييم القدرات وتحتوي تلك المنظومة على عدة معايير منها: الجدارات
السلوكية، والمعرفة العامة، واللغات، والحاسب الآلي، والمهارات التخصصية، وهذه
المنظومة هي منظومة تقييم إلكترونية متكاملة مؤمنة بمنأى عن التدخل البشري، وذلك
لضمان نزاهة وشفافية عمليات التقييم والتوظيف. (٢١)

٤- محور بناء وتكامل قواعد البيانات والمعلومات

تم في هذا الإطار اجراء مسح شامل للعاملين بالجهاز الإداري للدولة من خلال
مشروع تحديث الملف الوظيفي لجميع العاملين وذلك للوصول إلى خريطة متكاملة
للكفاءات الموجودة في الجهاز الإداري. فضلا عن إنشاء قاعدة بيانات تحت مسمى



«طاقات» وتتضمن بيانات الخبراء والاستشاريين والمدربين. إنشاء منظومة الشكاوى التابعة لرئاسة مجلس الوزراء تكامل قواعد البيانات القومية

٥- محور تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

يهدف محور تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين كأحد محاور خطة الإصلاح الإداري الي إنشاء منظومة خدمات حكومية فعالة وتقديم خدمة متميزة للمواطن، من خلال إعادة هندسة دورات عمل جميع الخدمات الحكومية في كافة مراحلها المختلفة وتوفير قنوات متعددة لتقديم الخدمة. ويتضمن محور تحسين الخدمات الحكومية عدد من الخدمات التي تدرج تحتها مجموعة من المشروعات مثل خدمات إنفاذ القانون، وإعداد قواعد بيانات الناخبين، وتطوير نظم معلومات الإدارة المركزية للشئون الصيدلية، ومنظومة حصر أصول الدولة، وقاعدة بيانات الهيئة العامة لتعليم الكبار ومحو الأمية، وخدمات المعامل المركزية لوزارة الصحة، وميكنة المستشفيات، وبوابة المشتريات الحكومية، ومركز خدمة العملاء بوزارة الطيران المدني، واستكمال وربط قواعد البيانات القومية.

ويمثل الاهتمام بتطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن مساحة واسعة من خطط وبرامج الإصلاح الاقتصادي والإداري، ويرتبط هذا التطوير بفرص تحسين جودة الخدمة الحكومية وتبسيط الإجراءات لتحسين بيئة الوصول إلى الخدمة المطلوبة، وكذلك تحسين عملية الاستفادة من الموارد المتاحة بحيث تتم هذه الاستفادة بطرق شفافة من أجل الوصول إلى جهاز إداري كفاء وفعال قادر على إدارة موارد الدولة، يستطيع القيام بدوره في عملية التنمية.

وفي هذا الإطار تم بناء عدد من المنصات لتقديم الخدمات الحكومية المختلفة على رأسها بوابة الحكومة المصرية، بوابة المشتريات الحكومية، كما تم إطلاق تطبيقات لتقديم الخدمات من خلال الهاتف المحمول مع إتاحة الدفع الإلكتروني. فضلا عن تطوير المراكز التي تقدم الخدمات للجمهور مثل التوسع في تطوير



المراكز التكنولوجية بالمحليات، ووحدات المرور، والشهر العقاري، ومكاتب السجل التجاري، ومكاتب الصحة، تطوير نظم نيابات ووحدات المرور، تطوير خدمات الطيران المدني والارتفاق الجوي، تطوير وميكنة مراكز الأورام، تطوير نظم مدفوعات حكومية إلكترونية، خدمات تسجيل المواليد والوفيات، خدمات متابعة التطعيمات المركزي، إنشاء وتطوير البوابات الحكومية لصالح الوزارات والمحافظات، تطوير مراكز خدمة المواطنين بالوحدات المحلية، خدمات التنسيق الجامعي، تطوير خدمات مصلحة الشهر العقاري والتوثيق، خدمات تسجيل مرضى فيروس سي، ميكنة المعامل المركزية لوزارة الصحة، منظومة معلومات إدارة المستشفيات HMIS، خدمات التسجيل الصيدلي، خدمات الملف الطبي الموحد. ونشر نقاط الدفع الإلكتروني للتيسير على المواطنين لدفع رسوم الخدمات بشكل إلكتروني، وبما يحقق في النهاية توجه الدولة نحو الشمول المالي. (٢٢)

تم التوسع في تقديم خدمات إلكترونية للمواطنين، وتحسين مستوى الخدمات في مجالات الجوازات والهجرة وتصاريح العمل، واستخدام الرصد الإلكتروني الأوتوماتيكي للمركبات، ومراقبة حركة المرور وإدارتها بالطرق الذكية، وإنشاء مواقع جديدة للسجلات المدنية، وتطوير القائم منها. فضلا عن تبني برنامج علاج المواطنين على نفقة الدولة، وبرنامج تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وبرنامج تطوير الخدمات القضائية المقدمة للمواطنين، وميكنة وتطوير الخدمات المقدمة للمصريين بالخارج، وميكنة خدمات التصديقات، وتطبيق التأشيرة الإلكترونية فضلا عن تطوير منظومة الخدمات الترمينية؛ من خلال زيادة عدد المنافذ الحكومية لإتاحة السلع الأساسية، ومنافذ وسلاسل بيع وتوزيع السلع الترمينية. (٢٣)

ثانيا التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي ضرورة وركيزة أساسية لجهود التنمية الشاملة والمستدامة خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة ومتطلباتها، والتحول الرقمي هو إتاحة الخدمات الرقمية بطرق بسيطة وتكلفة ملائمة في أي وقت وأي مكان لجميع المؤسسات والمواطنين من خلال تطوير منظومة رقمية متكاملة مؤمنة على المستوى القومي، وكذلك توطين



وتحفيز الصناعات الرقمية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية وخلق فرص العمل اللائق والمنتج. وتتجه الحكومة المصرية نحو التحول الرقمي بخطوات دقيقة ومتكاملة تستهدف تطوير الخدمات الحكومية بتفعيل عدد من المشروعات التي تدعم هذا التحول، حيث يساهم التحول الرقمي في تسريع عمليات التنمية الشاملة ومضاعفة العائد على الاستثمار، فضلاً عن مساهمته في تحقيق الرضا العام من خلال تقديم خدمة أفضل للمواطن، وتنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠. وتوجهت الدولة المصرية نحو بناء مجتمع رقمي وتشجيع استخدام وسائل الدفع الإلكتروني والحد من التعامل النقدي، بهدف مكافحة الفساد، وتحقيق الشمول المالي، وزيادة كفاءة السياسات النقدية والمالية وتسهيل التسويات المالية، وتهيئة البيئة الداعمة للمنافسة والاستثمار بما يسهم في خلق فرص العمل اللائق والمنتج. ومن أبرز الجهود في هذا الإطار:

من أجل تطوير قدرات الدولة وتحديثها من خلال المنظومة الآلية الموحدة للتحول الرقمي، تم إنشاء المجلس القومي للمدفوعات المنشأ بقرار رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧ (٢٤)، والمجلس الأعلى للمجتمع الرقمي المنشأ بقرار رقم ٥٠١ لسنة ٢٠١٧ (٢٥) المنظومة الآلية الموحدة للتحول الرقمي ومنظومة المدفوعات الإلكترونية الحكومية، بهدف وضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بمنظومة التحول إلى المجتمع الرقمي، والعمل على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين قطاعات التنمية ومكافحة الفساد مع أولوية تحقيق الاستدامة وتأمين المجتمع الرقمي.

إطلاق منصة تبادل البيانات الحكومية أو المحول الرقمي القومي للحكومة المصرية G2G في يونيو ٢٠١٨ بهدف تفعيل تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة باعتبارها أحد الوسائل الضرورية لتعزيز جهود تبسيط الإجراءات ودعم عملية اتخاذ القرار. حيث تعمل هذه المنصة من خلال بناء وحدة اتصال مركزية لربط كافة الجهات الحكومية في شكل شبكة مغلقة ومؤمنة، وإنشاء الواجهة الفنية لتوصيل الجهات الحكومية للتعامل مع وحدة الاتصال المركزية بالوزارات والهيئات الحكومية، ويبلغ عدد الجهات/ المشروعات المستهدف ربطها نحو (١٠٠) جهة قابلة للزيادة وفقاً للتوسع التنموي



والمشروعات الجديدة، وتم الانتهاء من ربط نحو (٦٠) جهة في الربع الأول من العام المالي ٢٠٢٠/١٩. (٢٦)

تم إطلاق منظومة المشتريات والتعاقدات الحكومية الإلكترونية لتبسيط إجراءات التعاقد، وتعزيز مبدأ الشفافية بين الجهات الحكومية ومجتمع الأعمال، ويأتي صدور قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة بهدف إلى إحكام الرقابة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية لحصول الدولة على قيمة حقيقية مقابل ما يتم إنفاقه من المال العام وبما يحقق مردودًا إيجابيًا على أداء الجهات الخاضعة لأحكام القانون وضبط وترشيد الإنفاق العام ومكافحة الفساد. (٢٧)

أطلق مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار التابع لرئاسة الوزراء آليات لتحليل ورصد الواقع في المجتمع وتوفير معلومات صحيحة لمتخذي القرار مثل الرصد الميداني واستطلاعات الرأي وبوابة الشكاوى الحكومية وقطاع إدارة الأزمات والكوارث ومرصد أحوال الأسرة المصرية.

قامت وزارة التخطيط بتصميم قاعدة بيانات لمؤشرات الأداء على مستوى المحافظات، المنظومة تمثل أول أداة إلكترونية فعالة يتم تصميمها لمتابعة وتقييم الأداء الحكومي حيث تتضمن خطط عمل تنفيذية تفصيلية لكافة أجهزة الدولة من خلال مؤشرات أداء لقياس الأثر التنموي والتنافسية والتنمية المستدامة موزعة على سنوات برنامج الحكومة الأربع. (٢٨)

تم تبني برنامج تحديث البنية المعلوماتية للجهاز الإداري للدولة، والذي تضمن: تطوير مكاتب الصحة، وميكنة المعامل المركزية بوزارة الصحة وبعض المستشفيات. وتم تبني برنامج ربط ودمج قواعد بيانات مكاتب التسجيل التجاري، ميكنة عدد من الخدمات القضائية، وتطوير وتحديث المواقع الإلكترونية للجهات الحكومية بشكل مستمر.

وحول المحور الخاص بميكنة الخدمات الحكومية شهدت مشروعات إنفاذ القانون تطوير ١١٩ محكمة، و ٨٩ قسم شرطة، و ٢٩ قسم طب شرعي، وتسجيل أحكام ٣٤٧ نيابة، بهدف تحقيق سرعة وفاعلية الحسم القضائي وتحقيق العدالة الناجزة. وشهد



مشروع تطوير أنظمة وحدات ونيابات المرور، تطوير ١٩٦ وحدة مرور، و ٢٣٩ وحدة نيابة مرور، لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. وشهدت خطوات التحول الرقمي كذلك تطوير دورات العمل في نحو ٢٨ مكتباً للشهر العقاري والتوثيق، للحفاظ على ممتلكات الأفراد وتهيئة بيئة خدمية محفزة للاستثمار، إلى جانب تطوير ٩٤ مكتباً للسجل التجاري لتوحيد عمليات التسجيل التجاري في دور عمل واحدة مميكنة من خلال قاعدة بيانات مركزية موحدة للمنشآت الاقتصادية مع إنشاء رقم قومي موحد متفرد لكل منشأة يتم التعامل به في جميع الجهات، وتم كذلك إتاحة ١١ خدمة للدفع الإلكتروني والتوصيل بالبريد، مع إطلاق خدمة إصدار صحيفة جنائية مميكنة والتحقق من هوية طالب الخدمة عبر منصة التحقق الرقمي الموحد لوزارة الداخلية، مع تطوير خدمات تصاريح العمل لدى الهيئات والدول والجهات الأجنبية من خلال الإنترنت. (٢٩)

تم الانتهاء من تطوير مراكز خدمة المواطنين التكنولوجية بالأحياء والمدن عدد المنافذ ٣١٢ مركز تكنولوجي، تم الانتهاء من تطوير وتقديم هذه المراكز التكنولوجية نحو ١٢٠ خدمة. (٣٠)

فازت منظومة ميكنة تسجيل المواليد والوفيات بالمركز الأول والدرع الذهبي في مسابقة الابتكار الإداري التي نظمتها المنظمة الإفريقية للإدارة العامة خلال فعاليات الدورة التاسعة والثلاثين للمؤتمر العام للمنظمة ببوتسوانا حيث يقوم المشروع بربط وميكنة جميع مكاتب الصحة المنتشرة في كافة أنحاء الجمهورية البالغ عددها ٤٦٦٦ مكتب بجميع الجهات الحكومية من خلال منصة إلكترونية. (٣١)

فيما يتعلق بموقف نقاط الدفع والتحصيل الإلكتروني أشار تقرير وزارة التخطيط إلى تطوير عدد ٣٧٣ نقطة بالمحليات و ٥٤ نقطة بالشهر العقاري و ٨٦ نقطة بالسجل التجاري وعدد ٤٨١ نقطة دفع وتحصيل إلكتروني بنيابات المرور وذلك بالمحافظات المختلفة. (٣٢)

وفى إطار استعداد الحكومة المصرية للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة تم إطلاق استراتيجية للتحويل الرقمي ارتكزت على محورين: (الأول) هو إتاحة الخدمات الحكومية



الرقمية عبر منصة «مصر الرقمية». و(الثاني) إنشاء أكاديمية دعم وحدات نظم المعلومات، لبناء قدرات العاملين بوحدات التحول الرقمي داخل الوزارات. وفي السياق ذاته تستعد وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإطلاق مجموعة من المشروعات التي تشكل حجر الزاوية لأول حكومة رقمية تشاركية، تتبادل البيانات بين جميع هيئاتها ومؤسساتها، وكذلك مع المواطنين من خلال معاملات لا ورقية بالعاصمة الإدارية الجديدة، من خلال بناء تطبيقات متخصصة لكل وزارة أو جهة لرقمنة الأنشطة والخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تم حصر نحو أكثر من ٨٥٠ تطبيقا وتقييمها واختبارها ونقلها إلى بيئة حوسبة سحابية، كذلك بناء التطبيقات التشاركية وهي معنية بالأنشطة الموحدة التي تتشارك فيها كل الوزارات، إضافة إلى رقمنة الوثائق الحكومية، وذلك من خلال أرشفة جميع الأوراق والملفات المتداولة داخل الحكومة، والتي تقدر بنحو مليار وثيقة.^(٣٣)

ثالثا: تحسين الاداء الاقتصادي وبيئة الأعمال

تسير مصر بخطى ثابتة في ملف الحوكمة الاقتصادية، من خلال استمرار جهود الإصلاح الاقتصادي والميكنة وزيادة الاستثمارات كثيفة التشغيل والتوجه نحو الاقتصاد الأخضر، ومن أبرز الجهود التي تمت في هذا الإطار:

تطوير منظومة التشريعات وإصدار حزمة من القوانين والتشريعات تشمل قانون الخدمة المدنية، قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي، قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة والقوانين الداعمة لبيئة الأعمال مثل قانون الاستثمار وقانون التراخيص الصناعية وقانون الإفلاس والخروج من السوق، إجراء بعض التعديلات التشريعية والتنفيذية لتقليص مدة الطرح والتعاقد للدفع بتنفيذ المشروعات الاستثمارية.

انتهاج سياسة تحسين كفاءة الإنفاق العام، حيث تستهدف السياسة المالية المتوازنة الحفاظ على مكتسبات برنامج الإصلاح ودفع النشاط الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة، ويتم ذلك من خلال ميكنة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة بكافة الوحدات المحاسبية في الدولة، وميكنة نظم رواتب العاملين بالدولة لضمان صحة احتسابها وإحكام الرقابة عليها، والشراء المجمع لتوحيد الأصناف المستخدمة وإحكام الرقابة على



المخازن. وأصدرت وزارة المالية التقرير «نصف السنوي للأداء المالي» خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، الذي تضمن شرحًا لأهداف السياسات المالية، حيث استمر معدل النمو الاقتصادي لمصر في تحقيق معدلات إيجابية، كما استمرت معدلات البطالة والتضخم في التراجع، وتزايد رصيد احتياطي النقد الأجنبي، كما واصلت الموازنة العامة للعام الثالث علي التوالي تحقيق فائض أولي بلغ نحو ١٤ مليار جنيه تمثل ٢٪ من الناتج المحلي الأمر الذي أسهم في انخفاض العجز الكلي للموازنة إلى ٣,٦٪ خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ مقابل ٤,١٪ خلال نفس الفترة من العام المالي السابق.^(٣٤)

تبني سياسات تعزيز حوكمة النظام الضريبي، من خلال ميكنة عمليات الحصر والفحص والمراجعة، والربط بين المصالح الضريبية في مختلف القطاعات، بالإضافة تحديث الإطار التشريعي الضريبي بما يتناسب مع المبادئ الحديثة، والارتقاء بكفاءة التحصيل الضريبي، وميكنة الخدمات الحكومية.^(٣٥)

التمويل بالمشاركة مع المؤسسات الدولية، وذلك من خلال تعظيم الاستفادة من فرص التمويل الدولي بشروط ميسرة والاستفادة من المنح والمساعدات في تمويل المشروعات التنموية.

تبنت الدولة المنظومة المتكاملة لإعداد ومتابعة الخطة الاستثمارية إلكترونيا لضمان متابعة وتقييم أداء المشروعات الاستثمارية وتنفيذ أهدافها التنموية.

تطبيق برنامج مكثف لتطوير ودعم ورفع كفاءة البنية التحتية والطرق والكباري لتعزيز كفاءة بيئة الأعمال.

توسيع قاعدة التمويل بالمشاركة مع الصناديق السيادية الإقليمية والدولية، وتم إنشاء صندوق مصر السيادي عام ٢٠١٨ لجذب الاستثمارات الخاصة لمصر وتشجيع الاستثمار المشترك في الأصول المملوكة للدولة من أجل زيادة قيمتها وفعاليتها للاقتصاد المصري، وللمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال إدارة أصول وأموال الدولة غير المستغلة.^(٣٦)



تم تحفيز الاستثمار الصناعي الخاص من خلال تبسيط إجراءات التراخيص الصناعية بتخفيض الوقت المستغرق لبدء الأعمال وإنشاء خمسة فروع تابعة لهيئة التنمية الصناعية. تم تبني برنامج التطوير المؤسسي لدعم مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات، عن طريق ميكنة وتبسيط إجراءات تأسيس الشركات، إتمام إجراءات التأسيس والتعديل إلكترونياً. إطلاق خريطة استثمارية شاملة، وتُتيح الخريطة جميع المعلومات والبيانات التفصيلية التي يحتاج إليها المستثمر عن طبيعة المكان الذي سيضخ استثماراته به، حيث توضح له معلومات عن مراكز خدمات المستثمرين المحيطة به التي تضم ممثلين لـ ٦٦ جهة حكومية، يقومون بإصدار جميع التراخيص للمستثمرين بشكل مُمكن،^(٣٧) فضلاً عن زيادة عدد المناطق الحرة العاملة المتكاملة بالمحافظات وإنشاء منطقة حرة لوجستية بالظهير الخلفي لكل محافظة، تنفيذ عدد من المناطق الحرة، وإنشاء مناطق استثمارية جديدة.

صياغة منظومة البناء الجديدة لإعادة تنظيم النشاط العمراني وفق اشتراطات بنائية جديدة على نحو يحقق حوكمة عملية البناء والتوسع العمراني، في إطار من المعايير الواضحة، وانتهاج مسار جديد للامتداد السكني والعمراني، مسار مؤسس على قواعد علمية وموضوعية ينهي حالة العشوائية.

وافق مجلس النواب على قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٣ لسنة ٢٠٢١، بشأن الموافقة على التعديل الأول لاتفاقية منحة المساعدة بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية بشأن الحوكمة الشاملة، والموقعة في القاهرة بتاريخ ٢٩ سبتمبر ٢٠٢٠، حيث تهدف الاتفاقية إلى الاستمرار في التركيز على أنشطة الحوكمة الاقتصادية الشاملة، وتعزيز الشمولية والشفافية في نظم الحوكمة المصرية، الممثلة في الحوكمة الاقتصادية وحوكمة المحاكم الاقتصادية، وتمكين المرأة والفتيات، ودعم الفئات المهمشة في المجتمع. ويأتي ذلك عن طريق استمرار دعم الحكومة المصرية في تقديم خدمات حكومية تتسم بالكفاءة والشفافية وسهولة الحصول عليها، والتطوير المؤسسي، حيث تستهدف الحوكمة الاقتصادية الشاملة زيادة المساءلة وآليات المحاسبة للحد من الفساد



وزيادة كفاءة المؤسسات العامة، واستمرار دعم الإصلاحات القائمة في مصر للارتقاء بآليات المساءلة وتحسين قدرة الحكومة المصرية على تقديم الخدمات بكفاءة وبتكلفة مخفضة للمستثمرين المحليين والدوليين والمواطنين، ودعم الجهود المبذولة لتحسين قنوات الاتصال بين الجهات الفاعلة الاقتصادية وبين صانعي السياسات في مصر، والحد من العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة والمجتمعات المهمشة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي.^(٣٨)

سعت وزارة التعاون الدولي المصرية إلى حوكمة التعاون متعدد الأطراف مع شركاء التنمية متعددي الأطراف والثنائيين، من خلال مبادئ الدبلوماسية الاقتصادية الثلاثة، وهي منصة التعاون التنسيقي المشترك، ومطابقة التمويل التنموي مع الأهداف الأممية للتنمية المستدامة، وسرد الشراكات الدولية، لضمان أن يكون تمويل التنمية أكثر قابلية للمساءلة وفعالية من خلال تمكين الأطراف ذات الصلة، من الوصول إلى معلومات شاملة عن برامج التعاون التنموي، ولعب دور رئيسي في تعبئة الموارد لدعم أهداف التنمية المستدامة.^(٣٩)

رابعاً: تعزيز الشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد

اهتمت الدولة المصرية بتعزيز وإدماج مبادئ الحوكمة في جهازها الإداري لتحسين كفاءة تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد من خلال مجموعة من التشريعات والإجراءات من أبرزها تطوير المنظومة الإلكترونية للمتابعة والتقييم على المستويين القومي والمحلي، ميكنة العديد من الخدمات الحكومية، اتباع نظام المشتريات الحكومية الإلكترونية، استمرار المبادرات مع القطاع الخاص والنقابات والاتحادات لمحاربة الفساد، اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وإطلاق مدونة السلوك الوظيفي.

وضع المشرع المصري حزمة من القوانين التي تنظم أعمال الجهات والأجهزة العاملة في مجال منع ومكافحة الفساد، كما وضع منظومة تشريعية تضمنت تجريم الكثير من جرائم الفساد التي أوردتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتي تركز على حماية



المال العام وأداء الوظيفة العامة من الفساد ورصد تعقب الأموال المتحصلة من الأفعال الإجرامية، ومن أبرز هذه التشريعات قانون حظر تعارض مصالح المسؤولين في الدولة رقم ١٠٦ لسنة ٢٠١٣، قانون إنشاء الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٩، قانون تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥، ١٤ - قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ وتعديلاته الصادرة بالقانون رقم ١٨٢ لسنة ٢٠١٨، وغيرها^(٤٠)

تم تعديل قانون هيئة الرقابة الإدارية وفقاً للقانون ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧، والذي نص على أن تهدف الهيئة إلى منع الفساد ومكافحته بكافة صورته واتخاذ التدابير اللازمة للحماية منه ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة، وحفاظاً على المال العام وغيره من الأموال المملوكة للدولة.

نص قانون الشركات رقم ١٥٩/١٩٨١ وتعديلاته على ضرورة التزام الشركات العاملة في مصر بالشفافية والإفصاح، كما تضمنت برامج الحكومة تعزيز قيم المواطنة والمسئولية وتفعيل دور الشباب في مواجهة الفساد.

تم تضمين قسم المراجعة الداخلية بالجهاز الإداري للدولة للمساهمة في الحد من ممارسات الفساد.

تعمل الحكومة على تنفيذ خطة تدريبية لرفع كفاءة العاملين بالقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني فيما يتعلق بالشفافية ومكافحة الفساد، وتوجه المزيد من الموارد المالية لإصدار حملات توعوية تركز على خطورة الفساد، بالإضافة إلى إدراج خطورة الفساد في المناهج التعليمية للمراحل المختلفة، وإذا تم إنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد التابعة لهيئة الرقابة الإدارية لتدريب أعضاء جهات إنفاذ القانون والارتقاء بمستوى أداء موظفي الجهاز الإداري للدولة.^(٤١)

نصت المادة ٢١٨ من الدستور على أن «تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بذلك. وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها في مكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن



أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام، ووضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع غيرها من الهيئات والأجهزة المعنية، وذلك على النحو الذي ينظمه القانون»، ومن هذا المنطلق كان هناك التزام على الدولة بإطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بمراحلتيها، الأولى من (٢٠١٤ - ٢٠١٨)، والثانية (٢٠١٩ - ٢٠٢٢)، وهدفت الاستراتيجية الى الارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي الإداري للدولة، وتحسين الخدمات الجماهيرية، وإرساء مبادئ الشفافية والنزاهة لدى العاملين بالجهاز الإداري للدولة، وسن وتحديث التشريعات الداعمة لمكافحة الفساد، ودعم الجهات المعنية بمكافحة الفساد، ورفع مستوى الوعي الجماهيري بخطورة الفساد وأهمية مكافحته وبناء ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، وتعزيز التعاون المحلى والإقليمي والدولي بجانب مشاركة منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد، وتمثل نجاح الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في قيام الدولة بإصدار قانون الخدمة المدنية الذى ساهم بشكل كبير في إصلاح نظم التعيين والتقييم والترقية لموظفي الدولة، بجانب زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لتدريب العاملين بالجهاز الحكومي، وربط بعض الحوافز للعاملين بمدى الالتزام بمدونات السلوك، وإصدار قانون منع تضارب المصالح للموظفين الحكوميين وميكنة إقرارات الذمة المالية، فضلاً عن نجاح الاستراتيجية في تحقيق العدالة الضريبية، والحد من التهرب الضريبي والجمركي وزيادة تمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر. (٤٢)

وفقاً للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦ تم إطلاق مدونة السلوك الوظيفي لتعزيز قيم النزاهة لحسن أداء الوظيفة العامة ومنع الفساد، ويتم تعديلها كل أربع سنوات بمشاركة وحدات الجهاز الإداري للدولة وموظفيها، وتعتمد مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة على قيم أساسية هي احترام القانون، الحيادية، النزاهة، الفعالية، الكفاءة، الجودة، الاحترافية/ المهنية، والهدف منها هو تحديد إطار قيمي مشترك ومنفق عليه من قبل كل العاملين في الجهاز الإداري للدولة، وتوحيد معايير المحاسبة والمساءلة، مع تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات سواء لجهة العمل أو للموظف العام، وذلك من أجل الوصول إلى جهاز إداري كفاء وفعال يحسن من إدارة موارد الدولة ويعلى



من رضاء المواطن. بهدف إبداء المقترحات وفقاً للمستجدات القانونية والتنظيمية كما تم إصدار مدونة الأخلاق والسلوك المهني لشركات القطاع الخاص. (٤٣)

وتعزيزاً لمبدأ الشفافية تم إعداد أول تقرير ذاتي للحكومة في مصر؛ وهو أول تقييم ذاتي طوعي لجمهورية مصر العربية في إطار عضويتها بالآلية الأفريقية لمراجعة النظراء، والتي تعد إحدى الآليات الأفريقية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التعاون بين دول القارة في هذا المجال، ويضم هذا التقييم أربعة مكونات هي الديمقراطية والحوكمة السياسية، الحوكمة الاقتصادية والإدارة، سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحوكمة الشركات، وتهدف الآلية إلى تسريع تبني سياسات ومعايير وممارسات عبر تبادل الخبرات، تعزيز أفضل وأنجح الممارسات، تحديد أوجه القصور والتقييم والمتطلبات الخاصة بتعزيز القدرات. (٤٤)

انطلاقاً مما سبق، يتبن إدراك الدولة المصرية لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى وحدات القطاع العام، وتبني السياسات الخاصة بالإصلاح الإداري، والتحول الرقمي، وتحسين الاداء الاقتصادي وبيئة الاعمال، وتعزيز الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد بكل انواعه، وتدعيم اللامركزية، وترتب على ذلك رفع جودة المؤسسات العامة، وخلق بيئة استثمارية تنافسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بما تعزيز الصالح العام للدولة والمواطنين



المصادر

١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٩) ، متاح على الرابط
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/governance-as-an-sdg-accelerator_0666b085-en
٢. أ.قطوش بشرى - أ.د. / جنوحات فضيلة دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد الخامس/العدد الأول يونيو ٢٠١٨، متاح على الرابط
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55183>
٣. نفس المرجع السابق
٤. سعد مخمد السيارى، مفهوم الحوكمة.. التعريف والمبادئ، صحيفة المال بتاريخ ١٦ ديسمبر ٢٠١٨، متاح على الرابط
<https://2u.pw/Z97xd>
٥. موقع البنك الدولي، على الرابط
<https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
٦. د. د. عامر بن محمد الحسيني، مقاييس حوكمة القطاع العام ... التطبيق المحلي، ٢٤ نوفمبر ٢٠١٦، متاح على الرابط
<https://alphabet.argaam.com/article/detail/101822>
٧. تعرف على ما هو مؤشر الحوكمة وأهدافه، بوابة اخبار اليوم، ٢٤ يوليو ٢٠٢١، متاح على الرابط
<https://2u.pw/ZivP1>
٨. للمزيد المنتدى الاقتصادي العالمي ٢٠١٩، تقرير التنافسية العالمي، متاح على الرابط:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
٩. مؤشر الحرية الاقتصادية، مؤسسة هيريتيج ٢٠٢٠، متاح على الرابط:
<https://www.heritage.org/index/explore>
١٠. مجموعة البنك الدولي ٢٠٢٠. ممارسة الأعمال، التدريب من أجل الإصلاح، متاح على الرابط:
<https://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score>
١١. سلطان سعود السجان، ركافة مؤشرات الحوكمة العالمية، ١٢ يوليو ٢٠٢١، متاح على الرابط
<https://2u.pw/zjF8U>
١٢. تقرير تصنيف مصر فى مؤشرات الحوكمة، يناير ٢٠٢١، إصدارات المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة
١٣. رؤية مصر ٢٠٣٠، موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، متاح على الرابط
<https://mped.gov.eg/EgyptVision>
١٤. (وزيرة التخطيط تصدر قراراً بتشكيل الأمانة الفنية للجنة العليا للإصلاح الإداري، موقع الهيئة العامة للاستعلامات المصرية، ٢٥ يناير ٢٠١٩، متاح على الرابط
<https://2u.pw/oqkxg>
١٥. قانون الخدمة المدنية، موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح على الرابط
<https://www.caoa.gov.eg/WebForms/laws.aspx>



١٦. موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على الرابط
<https://www.caoa.gov.eg/WebForms/Default.aspx>
١٧. عن الجائزة، موقع جائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على الرابط
<http://egea.gov.eg/Content.aspx?Id=1>
١٨. تقرير وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، متاح على الرابط
<https://mped.gov.eg/singlenews?id=290&type=previous&lang=ar>
١٩. خطة طموحة للإصلاح الإداري تراعي تحقيق أهداف التنمية المستدامة، موقع الاستدامة والتمويل، ٥ أكتوبر ٢٠١٩، متاح على الرابط
<https://www.sfegypt.com/5562>
٢٠. مبادرة كن سفيرا، موقع استدامة، متاح على الرابط
<https://estedama.gov.eg/Goal/kone>
٢١. تقرير «دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في إصلاح الجهاز الإداري المصري» ، موقع كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، متاح على الرابط
<http://www.feps.edu.eg/arr/departments/pa/act1.php>
٢٢. التخطيط تنشر معلومات عن مدى تحسين الخدمات الحكومية، موقع بوابة أخبار اليوم، متاح على الرابط
<https://2u.pw/nPLI2>
٢٣. دراسة تكشف جهود الدولة المصرية لتعزيز الحوكمة في مصر لتحسين الخدمات، موقع اليوم السابع، ٢٨ مارس ٢٠٢١، متاح على الرابط
<https://2u.pw/ff8BN>
٢٤. كتاب دوري بتاريخ ٧ يونيو ٢٠١٧ بشأن انشاء المجلس القومي للمدفعات ، موقع البنك المركزي المصري، متاح على الرابط
<https://2u.pw/t0N8x>
٢٥. بوابة مصر للقانون والقضاء، متاح على الرابط
<http://www.laweg.net/Default.aspx?action=ViewActivePages&ItemID=96406&Type=6>
٢٦. ربط ٦٠ جهة حكومية ضمن مشروع المحول الرقمي G٢G، موقع كايرو ٢٤، ١٩ نوفمبر ٢٠١٩، متاح على الرابط
<https://www.cairo24.com/441017>
٢٧. منظومة المشتريات والتعاقدات الحكومية الإلكترونية على رأس أولويات الدولة، موقع البوابة نيوز، ٢٣ سبتمبر ٢٠١٨، متاح على الرابط
<https://www.albawabhnews.com/3292330>
٢٨. التخطيط تطلق أول منظومة وطنية لتقييم وقياس الأداء الحكومي إلكترونياً، موقع بوابة الوفد، ٢١ ديسمبر ٢٠١٨، متاح على الرابط
<https://2u.pw/RByEM>
٢٩. رئيس الوزراء يعقد اجتماعا لمتابعة ملفات التنمية الإدارية والتحول الرقمي، موقع بوابة الاهرام، ١٨ يناير ٢٠٢٠، متاح على الرابط
<https://gate.ahram.org.eg/News/٢٣٥٠٥٢٥.aspx>
٣٠. تعرف على الخدمات التي تقدمها المراكز التكنولوجية بالمدن الجديدة، موقع بوابة الاهرام، ٢١ مايو ٢٠٢١، متاح على الرابط
<https://gate.ahram.org.eg/News/2733024.aspx>



٣١. مصر تفوز بالمركز الأول والدرع الذهبي في مسابقة المنظمة الإفريقية للإدارة، بوابة الأهرام، ٩ نوفمبر ٢٠١٨، على الرابط
<https://gate.ahram.org.eg/News/2052957.aspx>
٣٢. التحول الرقمي يساهم في تسريع عمليات التنمية الشاملة ومضاعفة العائد، موقع الهيئة العامة للاستعلامات، ٣٠ مايو ٢٠١٩، متاح على الرابط
<https://2u.pw/EBhNp>
٣٣. الحوكمة الذكية.. بناء مجتمع رقمي لتحسين حياة المواطنين وتعزيز الأداء الحكومي، بوابة الأهرام، متاح على الرابط
<https://gate.ahram.org.eg/News/2878577.aspx>
٣٤. التقرير «نصف السنوي للأداء المالي» منشور على موقع وزارة المالية بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠٢١ على الرابط
<https://2u.pw/n55d0>
٣٥. ٧ برامج رئيسية لتحقيق معدل نمو اقتصادي ٨٪، موقع اليوم السابع، ٤ يولييه ٢٠١٨، متاح على الرابط
<https://2u.pw/z6rql>
٣٦. موقع صندوق مصر السيادي، على الرابط
<https://tsfe.com/ar>
٣٧. خريطة مصر الاستثمارية.. الدولة تبدأ مرحلة جديدة من التنمية، موقع الوطن نيوز، ٢١ يوليو ٢٠١٩، على الرابط
<https://www.elwatannews.com/news/details/4268332>
٣٨. النواب يوافق على اتفاقية هامة بين مصر والولايات المتحدة، موقع الوطن نيوز، ٧ يونيو ٢٠٢١، متاح على الرابط
<https://www.elwatannews.com/news/details/5521469>
٣٩. موقع وزارة التعاون الدولي، على الرابط
<http://www.moic.gov.eg/ar-EG/Home>
٤٠. الإطار التشريعي لمكافحة الفساد، موقع هيئة الرقابة الإدارية، متاح على الرابط
<https://aca.gov.eg/News/1625.aspx>
٤١. موقع الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، على الرابط
<https://academy.aca.gov.eg/>
٤٢. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، موقع هيئة الرقابة الإدارية، متاح على الرابط
<https://aca.gov.eg/News/1631.aspx>
٤٣. مدونة السلوك الوظيفي، موقع هيئة الرقابة الإدارية، متاح على الرابط
<https://aca.gov.eg/News/1649.aspx>
٤٤. «الانتهاء من إعداد أول تقرير ذاتي طوعي للحوكمة في مصر»، موقع الهيئة العامة للاستعلامات، ٩ يناير ٢٠٢٠، متاح على الرابط
<https://2u.pw/TCCV4>