



مصر

وتحديات إدارة التنمية

منظور إداري



دكتور علي السلمي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ
لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ
الْحَيُّ الْقَيُّومُ
لَا يَئُودُهُ حِفْظُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
وَمَنْ فِيهِنَّ
يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
يَكْفِكَ اللَّهُ غَمًّا
كُلًّا

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
3	مقدمة	
4	التقدم... العائد الحقيقي من تحديث الإدارة المصرية	الأول
29	محاولات تحديث إدارة الشمية في مصر!	الثاني
115	خطط الإصلاح الإداري بعد 25 يناير 2011	الثالث
151	إحياء قطاع الأعمال العام!	الرابع
175	الفكر الإداري المعاصر... منهاج لتطوير الإدارة المصرية	الخامس
195	تطوير مفاهيم وتقنيات الإدارة للتعامل مع معطيات العصر الحالي	السادس
220	نماذج إدارة الشمية... في المستقبل	السابع
296	كتب ودراسات حول تطوير إدارة الشمية في مصر	الثامن
363	خاتمة	



كانت أهم مشكلات مصر، وما تزال، هي قصور معدلات التنمية الشاملة في كافة قطاعات المجتمع وعجزها عن مواكبة الزيادات المستمرة في أعداد السكان وضعف القدرة على رفع كفاءة الخدمات العامة، ومن ثم تراجع خصائص السكان الثقافية والعلمية والمهنية والسلوكية، وضعف قدرات العمل ونقص الإنتاجية عند الغالبية منهم مع تراجع مستويات التعليم وازدياد حدة الأمراض وسوء توزيع السكان في أنحاء الوطن.

وقد تعددت أسباب ذلك التراجع في مستويات وأنماط التنمية وكان من أهمها النظام السياسي بسبب المركزية الشديدة على مختلف مستويات الحكم والإدارة، وغياب الرؤية الشمولية وهلامية خطط التنمية، مع ضعف المشاركة المجتمعية وتقليدية نظم الرقابة وتقييم الأداء، وانتشار الفساد الذي أصبح من أهم معوقات التنمية الوطنية.

وضاعف من تأثير تلك المعوقات تخلف نظم وأساليب الإدارة في الجهاز الإداري للدولة وتضخم أعداد العاملين غير المؤهلين بالقدرة الكافي، ونقص الكفاءات والقيادات الإدارية. وقد انتشرت سلبات الإدارة الحكومية وانتقلت إلى الهيئات العامة التي كان القصد منها تحرير قطاعات الخدمات العامة من سيطرة الفكر الحكومي، وكذلك أصبحت شركات القطاع العام ومن بعدها شركات قطاع الأعمال العام تعاني من ذات المشكلات والعيوب الإدارية في الجهاز الحكومي.

ونتيجة سيطرة الفكر الإداري المنخلف للأجهزة الحكومية على كافة قطاعات الإنتاج والخدمات أصبحت قناعة أغلب الخبراء والمختصين هي أن أهم أسباب قصور التنمية الشاملة في مصر، هي "المشكلة الإدارية".

الفصل الأول

التمرد... العائد الحقيقي من تحديث الإدارة المصرية



مصر تقدم في مؤش أهداف التنمية المستدامة لعام 2023 ستة مراكز، حيث احتلت المرتبة 81 في عام 2023 من بين 166 دولة تضمنهم التقرير، مقارنة بالمرتبة 87 في عام 2022 من بين 163 دولة، كما ارتفعت درجة مصر في المؤشر محققة 69.6 درجة في عام 2023، مقابل 68.7 في عام 2022؛ بما يعكس مجهودات مصر الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تسود العالم المعاصر تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وتصفقات عسكرية مست كغير من بلاد العالم ونيجة تلك التيارات تواجه العديد البلدان، خاصة الأقل تقدماً من النواحي الاقتصادية والسياسية والمجتمعية، من الضغوط من أجل الانصياع لمطالب وتوجهات القوى الأعظم في العالم المعاصر.

وتتعرض مصر أيضاً لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المخلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات. وفي جميع الأحوال فإن الدولة المصرية بشكل خاص والدول الإسلامية والنامية بشكل عام تواجه اختباراً مصيراً ينشأ من ضرورة تعاملها مع منغيرات وقوى العصر الجديد من ناحية، ورغبتها في المحافظة على قيمها وخصوصيات حضارتها الذاتية من ناحية أخرى [أو على الأقل هكذا يبرر القادة والحكام موقفهم الرافض أو المعارض لدعاوى التغيير والنظير أو المنبسط في قبولها والتفاعل مع أصحابها في بعض مصر والبلدان الإسلامية].

وفي الجانب الآخر، فإن قدراً مهماً من إشكاليات مصر لا يمكن نسبته إلى قوى ومنغيرات خارجية، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح المحلية هي في ذاتها مصادر للخطر والتأثير السالب على مسيرة الوطن وفرصه في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركة المجتمع العالمي المعاصر. ويعتقد الموقف في مصرنا نتيجة تفرق الكلمة وانفقاد "المشروع الوطني" الذي تجمع أطراف الأمة على كلمة سواء، بل يسود الاختلاف بين طبقة أصحاب السلطة في الوطن ومن يشقون معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع، تتفاوت في عدد من يشايعونها ومدى تأثيرها

السياسي والاجتماعي، التي ترى ضرورة التغيير والانتقال إلى نظرين ولها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

وقد تصاعدت في السنوات الأخيرة في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 دعوة الولايات المتحدة الأمريكية للحرب ضد ما أطلقت عليه "الإرهاب" وتمكنت بفضل تلك الدعوة من السيطرة على أفغانستان والعراق ساعية ليس فقط إلى القضاء على مصادر الإرهاب التي تدعيها، بل انطلقت في محاولة شاملة لتغيير هوية هذين البلدين وإعادة رسم خريطةهما السياسية والاجتماعية والثقافية - واحتمال الخريطة الجغرافية أيضا - بما يتفق وأهدافها وغاياتها وبما يترجم مصالحها الذاتية ضاربة بعرض الحائط كافة الاحتجاجات والانتقادات الموجهة إليها ليس فقط من أصحاب هاتين الدولتين، بل وأيضا من حلفائها في أوروبا واليابان والمجتمع الدولي كله ممثلا في هيئة الأمم المتحدة.

ثم تبلورت في السنوات الماضية مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو دول مصر ودول العالم العربي لتطوير نفسها وإصلاح هيكلها السياسية والاجتماعية ونظمها وقيمها الثقافية، حتى طالت بعض تلك المبادرات نظم التعليم والخطاب الإعلامي والخطاب الديني لتلك الدول.

وتزداد الضغوط يوما بعد يوم على مجموعة الدول المصرية، وتطرح أمريكا مؤخراً رؤيتها للشرق الأوسط الكبير الذي تريد صياغته وفق توجهاتها، وما سُمي في أواخر رئاسة دونالد ترامب "صفقة القرن" وبما تحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغرضها في الهيمنة على العالم والشرق بالنظر في موارده ومقدراته، وإن غلفت كل هذا تحديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة.

وفي المقابل نرى العالم العربي منقسم على بعضه تسود دوله الاختلافات في معظم شئون التعامل مع العالم الخارجي، وتباين مواقف الحكومات في أساليب تعاملها مع شعوبها حيث نرى بعضها يساير الموجة المطالبة بالتغيير ويقدم جراحات مبادعة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي

والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لسكين الطلب المتزايد من أجل الإصلاح والتطوير.

ونرى بعض الدول العربية الأخرى تص قيا داتها على تغافل حقائق العصر ومحاولة الإفلات من ضغط شعورها من أجل التغيير بالصاق النهم وإسناد المشكلات التي تعاني منها شعورها إلى القوى الخارجية الطامعة في خيرات البلاد والمسترة تحت عباءة العولمة لنشكل الاستعمار الجديد. وبغرم ما في هذا الادعاء الأخير من بعض الحق، إلا أن إكمال الصورة يقتضي أيضا تحميد هذه القيادات الحاكمة الجانب الأكبر من وزر ما تعانيه شعورهم من تخلف اقتصادي وتراجع قيمي وحرمان من الحريات الأساسية التي خلق الله الناس عليها وجعلها من حقوقهم الحيوية [منى استعبدتم الناس وقد خلقهم الله أحرا ما؟].

المعطيات الأساسية

إن التعامل الموضوعي مع قضايا التقدم في مصر بالأساس ينبغي أن ينطلق في ضوء رؤية واضحة للمعطيات الأساسية التي تشكل الواقع وتبين علاقتها بالعالم المعاصر، كما تحدد الفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق التقدم والمهددات والمخاطر التي تهدد حاضرها ومستقبلها. ونرصد فيما يلي تلك المعطيات الأساسية في صورنا:

1. سرعة التغير والتحول التكنولوجي والاقتصادي في دول العالم المتقدم وتطور مستويات معالمة من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من الناس في تلك البلاد تصل أنماط سلوكهم وطرأتهم في الحياة إلى مواطنينا في مصر ويدونها نماذج ينطلعون إلى محاكاتها.

2. تزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتصادد الفرص المتاحة لمواطني تلك الدول للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخابات الزجاجية، مما يمثل حلمًا ينوق إليه الكثيرون في مصر.

3. تزايد المهددات من العولمة و "الشركات متعددة الجنسيات" Transnational Corporations

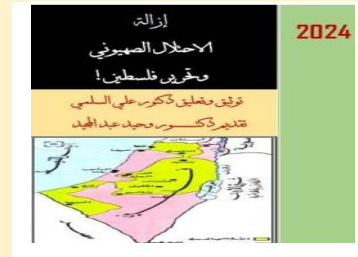
وخطورة تأثيرها في القرار السياسي حتى للدول الأكثر تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والنماس أشكال مبنائة للتدخل في شئوننا ولنوجيه أوضاعنا الداخلية بما ينوافق ومخططاتها .

4. استمرار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على دول الجوار، ولكن أيضا لكل العالم العربي منعاونا في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملا على تحجير النوجهات الأوروبية المنعاطفة مع الموقف العربي وتحيدها بما يقتل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع العربي الإسرائيلي في اتجاه الحق العربي .

5. وينكر العدوان الصهيوني على غزة والضفة الغربية وما تلحقه من دمار وتخريب ومقتل وإصابة الآلاف من الفلسطينيين وأكثرهم من النساء والأطفال وكبار السن، وتحاول فصائل المقاومة الفلسطينية منع تغول الاحتلال الصهيوني المستمر منذ "النكبة" عام 1948. وللعرف على مدى ما وصل إليه الاحتلال الصهيوني في حربه على غزة رداً على "طوفان الأقصى" منذ السابع من أكتوبر 2023، اقر أكتابي التالي:

دكتور علي السلمي - إزالة الاحتلال الصهيوني وتخريب فلسطين - موقع

الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



6. تعاني مصر، من مشكلات وأوجاع داخلية تعود في معظمها إلى تباعد نظم الحكم والإدارة فيها عن النمط الديمقراطي بمسافات تختلف من نظام لآخر عبر السنوات منذ 1952.

7. كما تعاني مصر من مشكلات اقتصادية ليس أقلها تباطؤ معدلات نمو الناتج المحلي وسوء توزيع الدخل واشتداد حدة البطالة وتضاؤل الفرص أمام الشباب، إذ لم يحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الأخيرة نتائج ترفع إلى مستوى النطلعات لرفع مستويات المعيشة وإجازة ثقله ملحوظة في القدرات الإنشائية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية.

8. اتساع الفجوة بين أهداف وتطلعات الفئات العظمى من المصريين في إقامة مجتمع يقوم على الديمقراطية والمشاركة السياسية وافتتاح السبل أمامهم بلا تمييز، وبين ما يتحقق على أرض الواقع من محاولات للإصلاح الجزئي أو العلاجات المتباعدة لبعض مشكلات الواقع السياسي الاجتماعي والتي تفقد الترابط في منظومة فكرية وتوجه سياسي متكامل ومعلن. إذ يعاني الواقع المصري، مع كل ما جرى ويجري من تحولات، من فجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، والنظومات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.

9. انفكاك السلوك العام في مصر وشيوع ظواهر اقتصادية واجتماعية وثقافية غير محامية للتقدم والتنمية.

10. افتقاد الدولة المصرية لإطار إستراتيجي متكامل يحدد توجهات التنمية والنظومات السياسية والمجتمعي وأولوياتها ومعايير تقييم نتائجها.

قضايا استراتيجية مهمة

تتفاعل مجموعة من القضايا الاستراتيجية التي تشغل مصر وتستدعي هجمات خارجية تطالبها بتطوير أوضاعها وإصلاح هيكلها منسجماً مع الأنماط السائدة في الدول ذات التأثير والقوة في العالم المعاصر. وتتركز تلك القضايا فيما يلي:

1. قضية التطوير السياسي والافتتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي.

2. قضية القوانين والممارسات المقيدة للحريات.
3. قضية تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني.
4. قضية تقييد فرص التعبير عن الرأي والسيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام.
5. قضية تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية والاختيار الإستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق استراتيجية شاملة.
6. قضية مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وضرورة تطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والجمعيات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسؤولياتها.
7. قضية تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول النصرفات السياسية والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير والأكليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.
8. قضية التشكك المجتمعي وشيوع أنماط ثقافية وافدة لا تتسجم مع قيم المجتمع المصري الأصيلة، وفي ذات الوقت هامشية الارتباط العام بالقيم والأصول الفكرية القويمة.
9. قضية إهدار الطاقات والموارد المجتمعية وتبديد الوقت لفئات كثيرة من أطراف المجتمع المصري في أنشطة طفيلية لا تضيف كثيراً إلى الثروة الوطنية في مظاهرها الاقتصادية أو الفكرية.
10. قضية افتقاد الإبداع والابتكار الخسار الريادة الثقافية والحس العلمي، وغلبة الميل إلى التقليد والإتباع بدلاً عن الابتكار والريادة في مختلف ضروب النشاط الإنساني الاقتصادي، والثقافي، والعلمي، والرياضي، والفني.

11. قضية النباعد الظاهر بين هياكل وأساليب ومسئوليات الاداء في أجهزة الإدارة العامة والمحلية وكثير من مؤسسات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص والقطاع الأهلي ومنظمات المجتمع المدني وبين تقنيات الإدارة المعاصرة ونماذجها المتطورة باستمرار.
12. قضية الخسائر وتواضع دور العلم والبحث العلمي في إدارة وتسيير المجتمع والنباعد الواضح بين منطق العلم الموضوعي وبين آليات ومعايير اتخاذ القرارات في كثير من دوائر الحكم والإدارة.
13. قضية ضعف التأثير الوطني في مجريات الشؤون العالمية وتوجهات العلاقات الدولية حتى في الأمور الأكثر ارتباطاً بالشأن المصري..

إشكالية التقدم في مصر

- تثير آمال "التقدم" في مصر مجموعة من الأسئلة المحورية ينبغي الإجابة عنها للمساعدة في الخروج من هذا الليم وتغاني منه شعوب العالم النامي جميعها بدرجات متفاوتة:
1. كيف تتبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل؟
 2. كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟
 3. كيف يكون التحول نحو الأحسن تحولاً ناضجاً سليماً حضارياً يتفق مع القيم الإسلامية الرفيعة التي تحض القرآن الكريم عليها "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين".
 4. من يتحمل مسؤولية قيادة التحول، وما هي معايير وأساليب اختيار القادة، وأسس ووسائل محاسبهم ومساءلهم عن نتائج قيادتهم؟
 5. كيف تشترك الأغلبية من أبناء مصر في حركة التحول بحيث يتحولون هم أيضاً من أغلبية صامتة غير مؤثرة إلى قوة إيجابية تدفع حركة التحول وتدافع عن منجزاتها؟

6. كيف يتم التخطيط والإعداد لحركة النحول المجتمعي الشاملة بحيث تتحقق أهداف النحول مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وتقدير فرص النجاح ومصادر الخطر واحتمالات الفشل؟
7. كيف يتم اختيار مجالات النحول وأولوياته بحيث تأتي النتائج مؤثرة ومساعدة على تعظيم فرص النجاح في إنعام النحول بكفاءة وفعالية؟
8. كيف تعاد صياغة هيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لنصبح أكثر قبولاً ومحابة لفكر النحول ومعطياته، ومن ثم تكون فرص صيانته ما يحقق من منجزات والمحافظة عليها، فضلاً عن تدعيمها، أكبر ما يمكن.
9. كيف يتم تحقيق النحول بالاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التقدم وآلياته في المجتمعات الأخرى، والنحوط ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟
10. كيف نتحقق عدالة توزيع عوائد النحول نحو الأحسن، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تسنح فرصة قليلة على النصيب الأكبر مما يحقق عن النحول من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تمر النحول عنه.
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة.....
- تتطلب وضوحاً فكرياً تخلص العناصر والعوامل ذات التأثير في صنع النحول، ويرتب علاقاتها فيما بينها، ويؤسس منهجاً يسترشد به القائمون على إدارة حركة النحول.

من هنا نطرح محاولة للاقتراب من فكرة التقدم **Progress**

باعتبارها عملية تحول **Transformation** مجتمعي شامل تخضع لمنطق الإدارة **Management**

وتعامل مع عناصر ومتغيرات المناخ المحيط، وتستجيب في كل وقت لتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة في

التقدم **Stakeholders**.

مبادئ أساسية لتطوير الواقع المصري وتحقيق التقدم

إن التحديث الشامل والتقدم هو المخرج وهو السبيل إلى مستقبل أفضل! ولكن كيف يحقق هذا التحديث الشامل أو التقدم المنشود؟

هناك مبادئ أساسية لابد من الامتثال إليها حتى تنهأ الفرص الأفضل لتحقيق التقدم المنشود:

1. أهمية الاعتراف بأننا جميعاً مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي يعاني منها مجتمعنا.
2. أهمية الاقتناع بأننا جميعاً مسؤولون عن حل تلك المشكلات ومنع تكرارها أو نشأة مشكلات أخرى غير قائمة الآن.
3. ضرورة الإيمان بأن المشكلات التي تراكمت عبر سنوات طوال يمكن علاجها والنخلص منها في بضع سنوات قليلة، وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة إذا تم الاستناد إلى العلم والتفكير العلمي، وإذا توفى مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.
4. الاعتراف بأن التفكير غير التقليدي هو أساس الحل من دون التمسك بأفكار وتوجهات تنتمي إلى مراحل سابقة، قد لا تستقيم مع معطيات العصر الحاضر، ولا تتسجم مع الآمال المستقبلية المنشودة.
5. الاستخدام الذكي والاستثمار الفعال للتقنية العالية والمتطورة لتحقيق نقلة موضوعية وسريعة في مستويات الحياة ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ترابط مع النظم السياسي والديمقراطي لشتيت الإنجازات وتأكيد استمراريةها.

مفهوم التقديم

تثير كلمة "التقديم" انطباعات مختلفة لدى السامعين بحسب اختلاف رؤاهم وخلفياتهم العلمية والفكرية ومواقفهم الاجتماعية والاقتصادية وتوجهاتهم المهنية والثقافية وغير ذلك من الاختلافات الفردية بين أبناء الوطن الواحد، بل والجماعة البشرية الأصغر كالأسرة مثلاً. ومع الاختلاف في إعطاء معنى محدد للتعبير "التقديم" يصبح الاتفاق على معنى يتحقق غرض الجماعة الإنسانية في وقت معين ومكان محدد أمراً مطلوباً وضورياً. ومن ثم نطرح تصورنا

"التقديم عملية الانتقال والتحول"

من حال إلى حال أفضل منه، باتفاق أصحاب المصلحة جميعهم أو أغلبهم."

ويشمل مفهومنا عن "التقديم" الأبعاد التالية:

- ✚ أحداث ثقلة نوعية في البناء المجتمعي وعناصر الحياة وأدائها ومسئوليات الرفاهة العامة للجيل الحالي والأجيال القادمة.
- ✚ مواكبة المسئوليات المتعالية من الإبداع العلمي والثقي وما تحققة للمجتمعات المتقدمة من مسئوليات معيشية وأوضاع اجتماعية وثقافية متطورة.
- ✚ قبول التحدي الحضاري لتأكيد المحافظة وبكل الإصرار على القيم المصرية الأصيلة القائمة على العقيدة الإسلامية السمحة والتراث الحضاري للمجتمع بعنصره المنكاملين من مسلمين ومسيحيين وتحقق المزاوجة الصحيحة بين الأصالة والمعاصرة.

✚ إعادة للبناء المجتمعي تستهدف تكريس المؤسسات الوطنية وتعميق الممارسة الديمقراطية الواعية، ليشارك المواطنون من خلالها في إعادة صياغة المجتمع ورفع مستوى حياتهم وضمان مستقبل أفضل لأولادهم، وتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الدخل بين المواطنين.

محاور التقدم

ينضمن مفهومنا عن "التقدم" أنه عملية تغيير شاملة تمس كافة محاور الحركة المجتمعية في الواقع المصري بدرجات متفاوتة، ومشاعمة، حتى تتكامل جهود "التقدم" في منظومة متوازنة، تسمح بتحقيق آثاره الإيجابية، وتجنب مواطن الزلل والشاقص فيه، والتي قد تقوض تلك الجهود.

وبذلك تشمل عملية التقدم المحاور التالية:

- تغيير وتطوير الفكر والوجهات.
- تغيير وتطوير البشر والقيادات.
- تغيير وتطوير الأهداف والغايات.
- تغيير وتطوير الهياكل والشبكات.
- تغيير وتطوير الوسائل والتقنيات.
- تغيير وتطوير المعايير وقواعد الاحكام.

مجالات التقدم

يتبغي أن تصل عملية "التقدم" إلى مجالات الحياة المجتمعية جميعها في الوطن:

1. **تحديث** وتطوير الهياكل والنظم والآليات السياسية ونظم الانتخابات وتعميق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وهيكلة البنية السياسية في المجتمع وفق أصول ومبادئ التعددية.

2. **تحديث** وتطوير مؤسسات الإدارة العامة، وأجهزة الحكم المركزية والمحلية، وتعميق أساليب الاختيار الديمقراطي باذخاب القيادات على كافة المستويات.
3. **تحديث** الهياكل والمؤسسات والنظم والتقنيات في مجالات الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية في الزراعة، الصناعة، السياحة، الخدمات المالية، خدمات النقل، التجارة ونظم التداول وغيرها من أنشطة الإنتاج السلعي والخدمات.
4. **تحديث** وتطوير الهياكل والنظم والآليات والمؤسسات العلمية، والتعليمية، والتقنية، والثقافية.
5. **تحديث** وتطوير الهياكل والنظم التشريعية والقوانين واللوائح المنظمة لأمور الحياة والمجتمع.
6. **تحديث** العمران وتنمية المجمعات الجديدة، والتوسع في استثمار مساحات متزايدة من الأرض المصرية بزيادة المعمور منها، وإقامة التجمعات البشرية المتكاملة، واستثمار الصحراء والتوسع في تطبيق التقنيات الجديدة في زراعة الأراضي القاحلة.
7. **تحديث** أنماط ومسنويات التوزيع السكاني وتحقيق التوازن السكاني في المجتمع.
8. **تحديث التعليم** والتدريب ومنهجيات إعداد وتطوير وتنمية الموارد البشرية.
9. **تحديث** نظم وعلاقات العمل، وتأكيد الحقوق المتوازنة لأصحاب العمل والعاملين والمجتمع بأسره.
10. **تحديث** أنظمة العلاج والخدمات الصحية والرعاية الطبية، وتطوير منظومة التأمين الاجتماعي ومد مظله مع التأمين الصحي لتشمل كافة طوائف المواطنين وفق نظم تتوافق وقدراتهم الاقتصادية ومواقعهم الاجتماعية.
11. **تحديث** البيئة ومكافحة أشكال التلوث والإهدار في الموارد خاصة الأرض الزراعية، وتطوير نظم وآليات المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية.

12. **تحديث** المرافق العامة، وترشيد استخدامات الطاقة والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية.

13. **تحديث** الثقافة وأنماط الحياة الفنية والأدبية والارتقاء بالذوق العام في كافة المجالات.

14. **تحديث** منظمات وآليات وقدرات مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني.

15. **تحديث** بنية المعلوماتية والاتصالات والنحول إلى المجتمع الرقمي.

إدارة التقدم

إن أحداث **"التقدم"** وفق المفاهيم السابقة يتطلب بذل الجهود في التخطيط والإعداد وهيئة الظروف الملائمة، فضلاً عن التنفيذ الواعي لبرامج التحديث والتطوير، ومناخية وتقييم الإجازات. وبذلك يصبح الحديث عن **"إدارة التقدم"** أمراً ضرورياً، إذ لا ينصور أن تتحقق أهداف **"التقدم"** بالتمني أو بمجرد رفع الشعارات، كما لا ينصور تحقق **"التقدم"** بجهود ومشاركات طوائف المجتمع المختلفة من دون التنسيق بينها وتوجيهها في اتجاهات معلومة ومنوافة مع متطلبات **"التقدم"** في كل المجالات.

ومن المنصور أن تشارك الدولة ممثلة في أجهزها المختصة مع منظمات المجتمع المسؤولة في تخطيط وبرمجة **"التقدم"** وفق رؤية شاملة تكون محل الاتفاق المجتمعي، وتحدد في ضوءها الأدوار والمسؤوليات في عملية **"التقدم"** مع التأكيد على أن **"التقدم"** يمثل عملية مستمرة تحاكي فكر ومنهج **الإدارة الاستراتيجية**، ومن ثم تتضمن العمليات التالية:

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية، واستقراء الفرص، والمهددات القائمة، والمحتملة.

2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانات الوطنية، وتقييم القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.

3. صياغة الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الوطن.

4. تحديد الأهداف والإجازات الاستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي والفردى.

5. رسم البرامج وصياغة السياسات المحققة لأهداف "القديم".

6. تدبير الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التحديث والتطوير وصولاً لأهداف "القديم".

المشاركون في إدارة القديم

تفاعل وتنكامل جهود كافة أطراف المجتمع في جهد منظم من أجل أحداث "القديم" وفق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة القائمة على التحليل الإستراتيجي والتخطيط العلمي للموارد والإمكانات وتحديد الأهداف والغايات ووسائل ومعايير قياس النتائج وتقويم العائد.

وتشارك الطوائف التالية في إدارة القديم:

✚ الدولة [الحكومة المركزية والمحليات].

✚ منظمات الأعمال العامة والخاصة والجمعيات والهيئات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية والنشكيلات النقابية.

✚ المواطنون.

دور الدولة في إدارة القديم

1. صياغة الرؤية المستقبلية لصورة الوطن المنشقة مع معايير القديم ومسنوباته التي حققت في دول العالم الأکثر تقدماً، والمعبرة عن قيم المجتمع المصري وتقاليد وأصوله المحامية للتطور والتحديث.

2. بناء إستراتيجية متكاملة للقديم بمشاركة جادة من مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع لتحديد فيها مسؤوليات كل طرف ومعايير تقويم مساهماته وإجازاته في تحديث الوطن.

3. التطوير الشامل لـهياكل المنظمات الحكومية والعامة المشاركة في برامج التحديث واستكمال قدراتها التقنية وتنمية كواaderها البشرية.

4. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة مجموعة الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الاستراتيجية المحددة.

5. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقييم الأداء والإجازات على المستويات الوطني والقطاعي والفردى.

6. بناء وتفعيل آليات لشمية وحفز مشاركة المواطنين والتطيمات الأهلية وغير الحكومية في تنفيذ مشروعات التحديث وتقييم الإجازات واقتراح مجالات التطوير.

7. إعطاء المثل والقذوة في الالتزام بالقواعد والحرص على المال العام والتقىء بالشفافية الكاملة في كل القرارات والوجهات.

8. تفعيل عمليات الترابط والشابك بين منظمات الدولة ومؤسساتها، وإطلاق الحرية والاستقلالية الإدارية للمنظمات العامة في مختلف قطاعات العمل الوطنى، والمحاسبة على النتائج.

9. تحديء معايير وآليات لمابعة مشروعات التحديث وتوفير آليات للتدخل بالمسائءة أو التقوير في حال تعثر البعض منها أو استءءام شعار التحديث في غير أغراضه.

10. تشجيع وتقدير التجارب الناجحة والإجازات الحقيقية على طريق التحديث.

ءور منظمات المجتمع المءنى في إءارة التءمر

✓ إءاءة ترتيب أوضاعها وتطور هياكلها وتءعير إمكانياتها للعمل في ءءمة برامج "التءمر".

✓ السعى إلى استىفاء الشروط والمعايير المقبولة ءولياً للوصول إلى مراتب التميز فى الأءاء.

✓ بناء إستراتيجية واضحة تعمل من خلالها لمساندة أهداف التحديث الشامل في نفس الوقت الذي تحقق فيها أهدافها الذاتية.

✓ الالتزام بالتحديث والتطوير واستثمار الثغرات المنجدة في مباشرة أنشطتها.

✓ السعي إلى التكامل والكثافة مع غيرها من المنظمات من أجل حشد الجهود والموارد وتجنب التكرار والنضارب في الأنشطة وتحقيق إنجازات يصعب تحقيقها بالعمل المنفرد لمنظمات منعزلة.

دور المواطن في إدارة التقدم

1. الالتزام بالواجبات المفروضة على المواطن والنسك لحقوقه المشروعة.
2. الحرص على الحق العام والمحافظة على الممتلكات العامة وعناصر الثروة الوطنية.
3. المشاركة في تنفيذ مهام التحديث في موقع عمله وعلى مستوى الحياة الشخصية وفي النطاق الأسري والعلاقات المجتمعية المباشرة.
4. المشاركة في الاختيار وإبداء الرأي والإدلاء بصوته في كافة عمليات الانتخابات والاستفتاء الجماهيري.

محاذير على طريق التقدم

تدل تجارب الدول والشعوب أن هناك محاذير ينبغي على القائمين على أمس "إدارة التقدم" في مصر الالتفات إليها وأخذها في الاعتبار حين إدارة عمليات "التقدم" تأمينا لها من الانزلاق في مناهات قص فيها عن أهدافها.

كذلك يؤكد أهمية تلك المحاذير ما نشهده من تصاعد نفقات الهجوم على مصر والعالم العربي من جانب القوى الغربية في أمريكا وأوروبا والتي تجهد في إعداد وإطلاق مبادراتها الرامية إلى صبغ جهد "إدارة

القديم في مصر والعالم العربي بألوان تناسب توجهاتها وأهدافها . **ومن أهم تلك المحاذير تقادي الأخطاء**
النالية:

1. التعامل مع قضية **"إدارة القديم"** باعتبارها رد فعل للضغوط الأمريكية والأوروبية، ومن ثم التعامل مع توجهات **"إدارة القديم"** وكأنها مناورة سياسية يقصد لها إجهاد المبادرات الغربية ليس أكثر.
2. اعتبار مطلب **"إدارة القديم"** فورية وقنية تنادي لها جماعات ناشرة في المجتمع يمكن التغاضي عنها أو إلهائها بقليل من الإصلاحات الجزئية التي لا تسحب الشيء الكثير من أصحاب السلطة والمنشعبين بالأوضاع القائمة.
3. اعتبار **"القديم"** نوعاً من الترقيع والترميم في الأبنية والهياكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة، وتجنب الحل الشامل لمشكلات المجتمع المصري والتغيير الجذري لواقع وهياكله وعملياته.
4. اعتبار **"القديم"** نوعاً من إعادة صياغة المستقبل على نفس النسق القائم حالياً ولمصالح ذات الطوائف المستفيدة من الوضع القائم، وبذلك يتم تجاهل رغبات ومصالح طوائف أخرى مهمة في المجتمع يمكنها أن تمارس من الضغوط والتأثير ما يؤدي إلى إفشال مخططات القديم تلك.
5. اعتبار **"القديم"** حالة وقنية يتم الانجاء إليها تحت ضغط أزمة أو أزمات معينة، ويتصرف الناس عنها مع الإحساس بانفراج تلك الأزمات.
6. الانطلاق في تخطيط **"القديم"** متأثرين بالتاريخ والأجداد الماضية والاختصار في مفهوم للقديم تحاول استعادة الماضي وإحياء نظم وهياكل ومعايير انقضى وقتها ولم تعد صالحة للتطبيق في الوقت الراهن.
7. الانطلاق في تخطيط **"القديم"** من أحلام وروى مستقبلية غير محددة ولا واضحة، والتجاوز عن التحديد الدقيق للأهداف والمصاعب المتوقعة واحتمالات كل منها.

8. الانطلاق في تخطيط "القديم" من دون الدراسة الكافية لاسيحاب الواقع المصري ومشكلاته وإمكانياته، ورصد وتحليل القوى الفاعلة في المشهد الوطني وعلاقاته بالعالم الخارجي وإمكانياته في التأثير والحركة الذاتية.

خونموذج مصري لإدارة القديم

نطرح فيما يلي إطاراً عاماً لنموذج مصري لـ "إدارة القديم" يقوم على تفعيل منهجيات الإدارة الحديثة وتقنياتها المعاصرة ومنها الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة المعرفة وإدارة النميز: يقوم نموذج "إدارة القديم" المقترح على العناصر التالية:

1. تقوم الدول والمجتمعات الإنسانية من أجل تحقيق **غايات وأهداف**، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء دولة تنحقق فيها "إدارة القديم" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والنوحيه في كافة مجالات النشاط في الدولة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مسنويات الإجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل الدول في إطار **مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي** متغير ومنطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والنظومات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها **ومنظومات القيم** **Value systems**. وتسند الدول مواردها من المناخ المحيط كما تصدر إليه مخجهاها وتلتزم في عملها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الدولة والمناخ المحيط هو دعامة ومركبة في بناء منظمة تنحقق فيها "إدارة القديم".
3. تلعب **القيادة الإدارية** دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الدولة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات "إدارة القديم".

4. تبتلور مسئوليات **"إدارة التقدم"** في دراسة وقهر المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالدولة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المنشوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية مثقوقة هي **"الإدارة الإستراتيجية"** **Strategic Management** التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء الدولة وتقدم الإطار الفعال للتشويق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق **"إدارة التقدم"**.
5. يتحقق للدولة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفّر لها من موارد وتنسيقها في **عمليات Processes** مترابطة ومشابكة تنصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري لها. ويتحقق تطبيق منهجية **"إدارة العمليات Process Management"** تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمبتاعدة.
6. إن **"إدارة التقدم"** تتحقق بفعل تركز الترابط والشابك في عمليات الدولة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
7. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها الدولة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالدولة من فعاليات، وصفة أساسية تنصف لها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الدولة. إن **"إدارة التقدم"** تتحقق حين يعمر **الالتزام بالجودة** بمعنى أداء العمل وفق المواصفات

وبالمستوى الذي يرضي المستفيدين سواء كانوا من المواطنين أو من غيرهم ممن يتعاملون مع الدولة ومنظمتها المختلفة، وبذلك تصبح **الجودة الشاملة Total Quality** سمة رئيسية في إدارة الدولة.

8. تعتمد **"إدارة التقدم"** على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الدولة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والشبّ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل **نظم المعلومات الإدارية الشاملة** أساس في تنمية فرص **"التقدم"**.

9. تتخذ الدولة قراراتها واختياراتها في ضوء معطيات ظروفها وأوضاعها الذاتية ومسؤولياتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الدول دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومسنويات الإنجازية بالقياس إلى **المعايير المحددة** في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومسنويات الأداء والفعالية لها مع غيرها من الدول المشوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً **Practices Best** من خلال اتباع منهجية **القياس المرجعي Benchmarking**.

10. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن **"إدارة التقدم"** تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات.

11. يعتبر **التطوير المستمر Continuous Improvement** من مقومات **"إدارة التقدم"** إذ يتيح للدولة أن تكون دائماً في موقف أفضل من غيرها، وأن يكون لها السبق في تطوير هيكلها وسياساتها ونظم العمل لها بما يكفل لها الثوق في تحقيق مسنويات متعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

12. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف الدول هم الموارد البشرية من **العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers** الذين ينبرأ خيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الدولة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء. **ونفكيهم دائماً Empower** من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن "إدارة التقدم" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

13. تسعى "إدارة التقدم" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة **Balanced Returns** لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة في الدولة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والنضجيات التي تحملوها بنصيب أموالهم للاستثمار، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في الإنتاج، والمواطنون عموماً يسعون إلى الحصول على احتياجاتهم المعيشية بيسر وسهولة وبمستويات أفضل من الجودة وبتكلفة أقل ووفق الشروط والنوعيات التي يفضلونها.

14. تعمل "إدارة التقدم" على بناء وتنمية العلاقات **Relationships Building** مع مختلف الطوائف والأطراف الذين تربطهم الدولة. والعمل على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الدولة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

15. القياس **Measurement** أساس تفوق "إدارة التقدم" التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". وينتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة النعير الكمي **Quantitative** عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في خطط التقدم والتحديث.

المتطلبات الرئسية لإدارة التدمر

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن النوجهات الرئسية للدولة ومروئيتها المستقبلية.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الدولة وتشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام منطور لتأكيد الجودة الشاملة تحدد آليات تحليل العمليات **Process Analysis** وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات مراقبة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الخرافات الجودة
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديد وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام منطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الدولة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومسئولياته، وقواعد توجيهه، ومنابعته الأداء، وتقويم النتائج، والإجازات.

8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض توفير الإجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9. قيادة فعالة تنولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الدولة في تحقيق "إدارة التقدم".

كيف تنهض الدول؟ سؤال مهم يجيب عنه فيما يلي بضغط الرابط التالي:



[دكتور علي السلمي يصف "كيف تنهض الدول - !" موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)



<https://youtu.be/P2kEHNY1IUg>



<https://youtu.be/n-QAgp8M78>



<https://youtu.be/oQjbLfY-EQ>



<https://youtu.be/SwGxw5BDsqQ>

محاولات تحديث إدارة الشمية في مصر!



التمية حق للجميع:
مصر المسيرة والمسار



الشمية الزراعية... أمل مصر!

تجربة الثورة الإدارية في 1977



كان للرئيس الأسبق محمد أنور السادات فضل إثارة قضية القصور الإداري وتأثيراته السالبة على الأوضاع الاقتصادية والشموية في كافة المجالات، ومن ثم أطلق دعوته إلى "**الثورة الإدارية**" وكان ذلك في عام 1977، ومع تعييني في حكومة السيد / **ممدوح سالم** في ذلك العام، كان علي مسؤولية تصميم وتنفيذ تلك الثورة الإدارية وإحياء أفكار ومجهودات **أسناخي الراحل دكتور فؤاد شريف** الذي طرح برنامج "**الإدارة بالأهداف**" كمدخل أساس لتطوير الإدارة في الجهاز الحكومي والقطاع العام وقت أن كان يشغل منصب وزير الشئمة الإدارية عام 1975-1976.

استراتيجية الثورة الإدارية

إن أحداث الثورة الإدارية هو أحد المطالب القومية الملحة في المرحلة الحالية وصولاً إلى دفع جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في البلاد ورفع المعاناة عن جماهير الشعب. ومن أجل السير في جهود الثورة الإدارية، بمنطق علمي سليم لناكيد فاعليها وتجنبها العثرات والاضرابات المتوقعة عادة في مثل هذه المحاولات الطموحة للإصلاح والتغيير، كان لابد من تحديد إطار استراتيجي واضح يتخذ أساساً للخطيط وإعداد البرامج المحققة للتغيير الإداري المنشود.

أولاً: أهداف الثورة الإدارية

إن الثورة الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة تسهر في تحقيق الأهداف التالية:

1. تكريس الانفتاح الاقتصادي وتيسير المعاملات الإدارية المرتبطة بعمليات الاستثمار.
2. الإسهام في تحريك الموارد القومية المعطلة (كلياً وجزئياً).
3. الإسهام في تشيد استخدام الموارد القومية المتاحة للاستخدام ورفع كفاءتها.
4. دعم التنظيم القطاعي للدولة ورفع كفاءة الأمانات الفنية للمجالس القطاعية في التخطيط والمنابعة والتطوير.
5. دعم وتيسير التحول نحو اللامركزية الإدارية ورفع كفاءة العمل الإداري بالمحليات في إطار منطق التخطيط الإقليمي المتكامل.
6. دعم العمل الإداري في المرافق العامة ومواقع الخدمات الجماهيرية.

7. أحداث تغيرات أساسية بالجهاز الإداري للدولة تستهدف رفع الكفاءة ودعم وظائف التخطيط والمنابعة على المستوى المركزي، وتيسير الانتقال نحو اللامركزية الإدارية، ونقل اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأقرب إلى مواقع التنفيذ.

8. الإسهام في رفع كفاءة العنصر البشري وتنشيد استخدام، في مواقع العمل المختلفة.

9. تطوير نظم التخطيط والمنابعة والمعلومات على المستوى القومي وتحقيق التكامل بين الأجهزة المسؤولة عنها.

ثانياً: مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف الثورة الإدارية

من أجل تحقيق الأهداف السابقة، فإن العمل في المرحلة المقبلة للثورة الإدارية سوف يتركز في المجالات التالية:

1. دراسة مشكلات ومعوقات الانفتاح الاقتصادي وتنشيد شكاوى المستثمرين وإجراءات العمل في المواقع المختصة واقتراح التطوير اللازم.

2. حصص الموارد القومية المعطلة كلياً أو جزئياً ووضع البرامج اللازمة لرفع كفاءة الاستخدام. وسوف ينجم العمل أساساً نحو حل المشكلات التالية:

- الطاقات المعطلة في القطاع العام والمرافق العامة الحكومية.

- العمالة الزائدة في الحكومة والقطاع العام.

- المخزون الراكد في الحكومة والقطاع العام.

- المشروعات تحت الإنشاء وغير المستكملة.

- المشروعات المنوقف العمل بها.

- الاتفاقيات والمنح والسهيلات الفنية غير المستفاد بها.

- المديونيات والمسحقات للدولة غير المحصلة.
 - الأجهزة والهيئات والمجالس وغيرها من المنظمات غير المستفادها (أو القليلة الفعالية)
 - الدراسات والبحوث السابق إعدادها في مجالات قومية مهمة ولم تحقق الاستفادة لها.
 - الأجهزة والمعدات والحدات الإنشائية غير المستفادها.
3. دراسة كفاءة الاستخدام الاقتصادي للموارد القومية وحصن نقاط الضعف في هذا الاستخدام واقترح البرامج الكفيلة بترشيده وزيادة العائد منه. وسوف ينجم العمل في هذا المجال نحو الأمور التالية:
- المباني الحكومية ومباني الهيئات والأجهزة العامة.
 - المطابع والورش وحدات الإصلاح والصيانة الحكومية.
 - الطاقات البشرية والخبرات المنحصصة في مواقع العمل المختلفة.
 - أجهزة الحاسب الإلكتروني.
 - مراكز ومعاهد التدريب والإعداد.
 - مراكز ومعاهد معامل البحوث.
4. دراسة التطبيق العملي للتطوير القطاعي وأساليب عمل مجالس القطاعات وأماناتها الفنية واقترح البرامج المناسبة لترشيده التطبيق وزيادة فعالية الأمانات الفنية.
5. دراسة مشكلات النحول نحو اللامركزية الإدارية، ووضع البرامج الكفيلة بالقضاء على الازدواجية بين اختصاصات الوزارات والأجهزة المركزية وبين أجهزة الحكم المحلي، وتدريب الكوادر الإدارية بالمحليات ودعم نظم الاتصالات بين المسؤولين القومي والمحلي.

6. دراسة المشكلات الإدارية بالمرافق العامة ومواقع العمل الجماهيري الرئيسة والعمل على تطوير النظر والإجراءات بما يكفل تبسيط المعاملات ورفع الكفاءة العامة لتلك الشركات الهامة. وفي هذا المجال فإن أهم الشركات المرشحة للدراسة والتطوير هي التالية:

- هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية.
- هيئات النقل العام بالقاهرة والإسكندرية.
- هيئة السكك الحديدية.
- هيئة الكهرباء.
- هيئة المياه.
- إدارة المرور.
- المناطق الحرة.
- مطار القاهرة الدولي.
- إدارة الهجرة والجوازات والجنسية.
- هيئة التأمين والمعاشات.
- هيئة ميناء الإسكندرية.
- الإدارة القنصلية في وزارة الخارجية.
- المجمعات الاستهلاكية.
- المستشفيات والشركات الطبية المختلفة.
- مكاتب السجل المدني.
- الشهر العقاري والنوثق.

- مديريات التعليم بالمحافظات.
 - مديريات الإسكان (عمليات منح التراخيص).
 - مديريات القوى العاملة ومكاتب الاستخدام.
 - البنوك ووحدات الجهاز المصرفي وأجهزة التمويل، والائتمان الزراعي، والتعاوني، والعقاري.
 - شركات القطاع العام التي تنولى توزيع السلع المستوردة والمنبجات المحلية ذات الطلب الجماهيري الشديد.
7. تطوير الجهاز الإداري للدولة إدارياً وذلك بالعمل على تحقيق الأمور التالية:
- تصحيح الهياكل التنظيمية للوزارات واستكمال المقومات التنظيمية لها من حيث توضيح الاختصاصات وتنظيم الشؤون وتصحيح الهياكل الوظيفية لها.
 - إصدار دليل تنظيمي لكل وزارة أو جهاز أو هيئة يتضمن التحديد الدقيق لأهدافها وسياساتها واختصاصاتها وتنظيمها العام.
 - إصدار دليل للإجراءات في كل وحدة إدارية يوضح لجماهير المتعاملين أسلوب التعامل وتوقيت أداء الخدمات والمستندات اللازمة في كل حالة.
 - إزالة الازدواجية في اختصاصات الوزارات والقضاء على التكرار في أداء نفس الأنشطة بواسطة أجهزة مختلفة وتدعيم التكامل ضغطاً للنفقات تحقيقاً للشيق الضريبي بين وحدات الجهاز الإداري للدولة.
 - تصحيح النبعية التنظيمية لبعض الأجهزة والهيئات بنقلها إلى الوزارة الأقرب لنشاطها (الصحة المدرسية وهل تنبع وزارة الصحة أم وزارة التعليم مثلاً).

• تطوير النظر الإدارية والمالية في الجهاز الإداري للدولة بما تحقق تبسيط الإجراءات وضبط الرقابة على الأداء وتوفير معلومات متكاملة لأغراض التخطيط والمنابعة. وفي هذا الصدد فإن التركيز سوف يكون على النظر المتعلقة بشؤون العاملين، المشتريات، المخازن، الشؤون المالية.

8. حيث يمثل العنصر البشري دعامة أساسية للعمل الإداري الفعال، فإن استراتيجية الثورة الإدارية المقترحة سوف تتعامل مع هذا العنصر من خلال طرح برامج لتحقيق ما يلي:

- إعداد وتدريب القيادات الإدارية.
- إعداد وتدريب الكوادر المتخصصة.
- تطوير نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج.
- تطوير نظم المنابعة والمساءلة وتقييم الأداء.
- تطوير نظم تخطيط القوى العاملة وترشيد عمليات التوظيف.
- التصدي لمشكلة العمالة الزائدة وتطوير أسلوب توزيع الخبرات.
- تطوير قوانين ولوائح العاملين بالدولة والقطاع العام.
- تطوير نظام الخدمة العامة بما يكفل الاستفادة بالطاقات المتاحة لعاملين في هذا المجال في تحقيق أهداف الثورة الإدارية.
- تطوير نظم التخطيط على المستوى القومي والإقليمي والمحلي، وربطها بنظم متكاملة للمنابعة والمعلومات لتحقيق توفير القدرة على التخطيط المتكامل بعيد المدى.

ثالثاً: مميزات الثورة الإدارية

إن الثورة الإدارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات مرسخت منذ طويلة في مجتمعنا الإداري وأفرزت تراكمات مشابهة ومعقدة. من أجل ذلك لابد لإخضاع هذه الثورة الإدارية

من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن تركز على منطلقات فكرية منحصرة، وتستخدم وسائل غير تقليدية، وفي هذا الصدد فإن الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية تعتمد على المراكز التالية:

1. الانفتاح في معناه الأمل العميق.
2. الديمقراطية وتوسيع نطاق المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات والرقابة وتحمل المسؤوليات القومية.
3. النجوع والنجاة في الطاقات والموارد والتركيز في استخدامها لتحقيق أهداف ونتائج محددة.
4. التطوير القطاعي والتخطيط الإقليمي وتحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية المتكاملة.
5. الإدارة الاقتصادية للمرافق والهيئات العامة وتطويرها لكي تصبح وحدات اقتصادية منحصرة تعمل في نطاق تخطيط قومي شامل.
6. استثمار مواطن القوة والتميز في الإدارة المصرية وإتاحة الفرصة للانطلاق أمام العناصر الشابة عالية الكفاءة.

رابعاً: وسائل الثورة الإدارية:

تعتمد الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية الوسائل الرئيسة التالية:

1. التغيير الهيكلي للوحدات الإدارية بكل أبعادها المحتملة من التوسيع والانكماش والدمج والإلغاء، أو نقل النبعية.
2. التطوير التشريعي بكل ما تختمله من إصدار تشريعات جديدة أو تعديل تشريعات قائمة أو تطوير في القرارات والتعليمات.
3. التغيير الإجرائي ببساطة الإجراءات وتعديل مسارات الخطوات التنفيذية للمعاملات المختلفة.

4. النغير في الأفراد سواء على مستوى القيادات أو المستويات التنفيذية المختلفة بكل أبعادها المحملة سواء بالنقل، أو إنهاء الخدمة، أو بإعادة التدريب، أو بتقدير المكافآت والحوافز. إن النغير البشري يستهدف- تطوير أنماط السلوك للعاملين في الحقل الإداري بالدولة وهذا يستلزم استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وأحكام الرقابة والجسم في المكافأة عند الإجابة والعقاب عند الخطأ والخراف.

5. النغير المادي بما يتضمنه من تحسين الإمكانيات المتاحة للعمل وتطوير الأبنية والمعدات وتغيير المواقع المكانية وتعديل أوقات العمل.

خامساً: المسؤولية عن الثورة الإدارية

إن نجاح الثورة الإدارية هو مسؤولية مشتركة لجميع الوزراء والمسؤولين القيادين في الدولة. كما إنه مسؤولية حزبية وشعبية. ومع ذلك فإن المنطق الإداري السليم يقضى بتحديد هذه المسؤولية تجنباً لشيوعها ووصولاً إلى إمكان المحاسبة والمساءلة عن الإجاز لذلك فإن توزيع المسؤولية يكون كالآتي:

1. يكون وزير الدولة المخصص مسؤولاً عن التخطيط لبرامج الثورة الإدارية الإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، وكذلك متابعة تقدم التنفيذ وتقييم النتائج والإجازات.

2. يكون كل من السادة الوزراء مسؤولاً عن وزارته عن طرح المشكلات والإسهام في تحديد أولويات العمل من أجل علاجها والمشاركة في إقرار خطط وبرامج الثورة الإدارية وتوفير الدعم الكامل لفرق العمل المسند إليها تنفيذ هذه البرامج في وزارته.

3. يكون الجهاز المركزي للشئمة الإدارية الأداة الفنية لتنفيذ برامج الثورة الإدارية وذلك بتقديم الأفراد المخصصين لتكوين فرق العمل التي تخصص كل منها بأحد البرامج والتي تعمل تحت الإشراف العام لوزير الدولة المخصص.

4. تشترك الأجهزة التالية بالإسهام في تنفيذ الثورة الإدارية بتقديم المعاونات من معلومات أو أفراد متخصصين أو إمكانيات مادية وذلك بناء على طلب وزير الدولة المختص وبالتشسيق مع رؤسائها:

- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للمحاسبة.
- هيئة الرقابة الإدارية.

5. يشارك حزب مصر العربي الاشتراكي¹ والاتحاد العام ل نقابات العمال والنقابات والاتحادات المختلفة في إجراح الثورة الإدارية وفقاً لمخطط عام بنولى وزير الدولة المختص إعدادة والإشراف على تنفيذه.

سادساً: أسلوب تنفيذ الثورة الإدارية

تتمترجة أهداف الثورة الإدارية إلى مجموعة برامج رئيسية هي:

1. برنامج تسيير الافتاح الاقتصادي.
2. برنامج ترشيد استخدام الموارد القومية.
3. برنامج تشغيل الشظير القطاعي والنحول نحو الامن كريمة.
4. برنامج تبسيط المعاملات في مواقع الاتصال الجماهيري.
5. برنامج التطوير الإداري لجهاز الدولة.
6. برنامج رفع الكفاءة البشرية.
7. برنامج تطوير النظر الإداري القومية.

تعتبر البرامج الرئيسية هي المحاور الكبرى لخطة الثورة الإدارية، وتنشع من كل برنامج رئيسي عدة برامج فرعية تحسب طبيعة كل برنامج.

¹ قدمت تلك الاستراتيجية عام 1977 وكان حزب مص العربي الاشتراكي هو الحزب الحاكم!

✚ ترتب البرامج الفرعية من حيث أولوية التنفيذ في مجموعتين، **البرامج العاجلة والبرامج طويلة المدى**.
ويدراعي أحداث التوازن بين المجموعتين حيث إنهما تكملان بعضهما البعض وصولاً إلى الأهداف
النهائية للثورة الإدارية.

✚ يشكل فريق عمل مختص بتنفيذ كل برنامج ويكون مسؤولاً مباشرة أمام وزير الدولة المختص
بالثورة الإدارية. ويتم استقطاب العناصر ذات الخبرة والكفاءة من مختلف الوزارات والأجهزة
لتكوين فرق العمل هذه بطريق التدب مع منحهم مكافآت مناسبة لحفزهم على بذل الجهود المطلوبة
في هذا العمل القومي الحيوي.

✚ تباشر فرق العمل مهامها في المواقع المحددة لها، ويكلف مسؤولي الثورة الإدارية في الوزارات المختلفة
بتقديم كل المعاونات والمساعدات اللازمة لهم.

✚ يقدم وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية تقريراً ربع سنوي إلى رئيس مجلس الوزراء بالإجازات
المحققة.

نوفمبر 1977

وزير الدولة

أ. د. علي السلمي

مع الزميل الكبير أ. د. حسن توفيق رئيس
الجهاز المركزي للإدارة والتخطيط في مجلس الشعب
1977



قضايا محورية على طريق الشمية [الثورة الإدارية]

شاع في تلك الفترة التي توليت فيها مهام وزير الشمية الإدارية تعبير "الثورة الإدارية" والذي أطلقه الرئيس السادات رحمة الله عليه تعبيراً عن رغبته في أحداث تغيير شامل في هيكل وأساليب الإدارة من أجل النسيير على المواطنين ورفع كفاءة الأداء. وقد تركزت اهتماماتي أثناء تحملي تلك المسؤولية في عدد من القضايا المحورية سأعرض لكل منها بإيجاز فيما يلي:

1. تطوير الأداء ورفع كفاءة الإدارة في شركات القطاع العام

كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام الذي حاولت تنفيذه ينطلق من مجموعة ركائز فكرية مثلت فيما يلي:

1. يمثل القطاع العام قلب الاقتصاد الوطني في مصر حيث تتركز فيه استثمارات زادت عن المئة مليار جنيه²، فضلاً عن تراكم مخزون هائل من الخبرات الفنية والإدارية أفق عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والشمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة.
2. رغم النوجه نحو أعمال آليات السوق وبدأ محاولات لطرح جانب من رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام للملكية الخاصة³، إلا أن استمرار القطاع العام منحملاً الجانب الرئيس في تنفيذ خطط وبرامج الشمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التبريط فيه.
3. أن الإبقاء على القطاع العام والتأكيد على استمراره لا يتبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج الشمية بما ينوفى له من طاقات إنتاجية وموارد

² يشير هذا الرقم إلى الحالة في 1977.

³ درجت الحكومة في سنوات السبعينيات على إدراج مبلغ يقترب من 50 مليون جنيه في الموازنة العامة للدولة كحصيلة متوقعة لبيع بعض شركات القطاع العام خاصة من شركات قطاع الصناعات الغذائية.

وأصول لا ينوف مثلها لشركات القطاع الخاص. كما أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي الملائم للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.

4. أن شركات القطاع العام وإن كانت مملوكة للدولة، إلا أنها يجب أن تخضع لمعايير ومفاهيم الإدارة السليمة. ويتبغي أن ينوف لها الكوادر الإدارية ذات الخبرة والصلاحيات وتتاح لها الفرص لحرية الحركة واتخاذ القرارات، على أن تحاسب بالنتائج.

5. أن الإشراف على شركات القطاع العام من جانب الجهات الحكومية المختلفة سواء الوزارات المعنية أو أي تنظيمات فوقية مثل المؤسسات العامة أو الشركات القابضة وغيرها ينبغي أن ينحصر في حدود دور المالك وليس المدير. بمعنى أن جهات الإشراف تتولى صلاحيات الجمعية العامة الممثلة لحقوق الملكية فقط من دون أن تتدخل في إدارة الشركات التي يجب أن تنحصر في مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية للشركات.

فلسفة التطوير المقترح للقطاع العام

كانت فلسفتنا عن تطوير القطاع العام تسع لقبول دوراً متزايداً للقطاع الخاص باعتبارها شريكاً في مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس بديلاً أو مريئاً للقطاع العام. كذلك لم تكن تلك الفلسفة تقوم بأسلوب القوالب الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي يجب على جميع شركات القطاع العام الالتزام بها بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها. بل كانت فلسفة تنادي بضرورة تحرير شركات القطاع العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل لها وتحديد نظمها الإدارية والتقنية والسوقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعنونة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة.

كانت فلسفتنا في تطوير القطاع العام تبش بضرورة فصل الملكية عن الإدارة.

من جانب آخر، كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام يهدف إلى منح شركات كل المزايا والإعفاءات الضريبية والجمركية التي تمنعها شركات القطاع الخاص والشركات المشتركة وشركات قطاع الاستثمار، في نفس الوقت وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها من الدولة باعتبارها المالك المسؤول عنها.

كان الهدف هو إقامة نوع من النوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص [والمشترك وقطاع الاستثمار] حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من الشافية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

2. إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

كانت القضية الثانية في ترتيب الأولويات هي وضع تصور شامل لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءته وتحويله إلى آلية مساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأركز في هذا المجال على مجموعة من النوجهات التي كنت، ولا أزال، أراها مهمة وفعالة ومطلوبة لأحداث التطوير المستهدف في جهاز الدولة الإداري⁴.

النوجهات الرئيسية لبرنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. أحداث تغيير جذري شامل في مجمل الجهاز الإداري للدولة وفي إطار إستراتيجية جديدة تعكس الدور الجديد للدولة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي أخذت نفسها لها وبدأت في تفعيلها في

⁴ استكمالا لهذا الاهتمام بقضية التطوير الإداري في الدولة واستجابة لنداء الرئيس محمد حسني مبارك في حديثه أمام مجلسي الشعب والشورى في 15 نوفمبر 1997 أعددت في إطار نشاطات الجمعية العربية للإدارة مشروعاً متكاملًا للإصلاح الإداري تم نشره في كتابي - خواطر في الإدارة المعاصرة - والمنشور في سنة 2001 في القاهرة بواسطة دار غريب للطباعة والنشر والنزوح ص 225-235.

مجالات الاقتصاد والإنتاج، ويطلب الأمر أن تصل آثارها إلى منطق العمل الحكومي أيضا وبذات الدرجة وعلى نفس المساق إن لم يكن أسبق منه.

2. ينطلق التطوير الشامل لجهاز الدولة الإداري من مراجعة صريحة للأهداف والغايات التي تأمل الدولة تحقيقها في مجالات العمل الوطني المختلفة، واستيضاح الدور الذي يمكن لجهازها الإداري القيام به والأنشطة الأكثر تناسبا مع طبيعة الكيان الرسمي، بالمقارنة لما يمكن أن يسند إلى القطاعات الأخرى [القطاع الخاص، القطاع التعاوني، القطاع الأهلي، فضلا عن القطاع العام بعد تطويره وتحديثه] في المجتمع من مسؤوليات وأنشطة اعتاد الجهاز الحكومي القيام بها في ظل المجتمع الشمولي وساحل التخطيط المركزي والنوجيه الإداري لكافة الفعاليات والأنشطة في البلاد.⁵

3. أن يسمح التغيير الجذري في جهاز الدولة الإداري المركزي [الوزارات وملحقاتها من مصالح وهيئات ومجالس وغيرها من المكونات] بنسبة واسعة من حرية الحركة المسؤولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات إلى وحدات الحكم المحلي والأجهزة المحلية المختلفة فيما ينصل بإدارة شؤون المجتمعات المحلية. وقد كان هذا النوجه يعكس إيمانا عميقا لدينا بأهمية تفعيل نظام للحكم المحلي ينوف فيه للوحدات المحلية صلاحيات التمويل المحلي، التشريع المحلي فضلا عن اللامركزية النامية في إدارة الخدمات ومشروعات التنمية المحلية.

4. أن يكون التغيير الجذري شاملا لهيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما تخصص له من موارد وإمكانات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى

⁵ أزعمر أن هذا التفكير الذي طرح في العام 1977 كان سابقا على مفهوم "الحكومة" Governance الذي ذاع وانتشر في السنوات الأخيرة ليشير إلى ضرورة مشاركة كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في إدارة شؤون المجتمع وليس الحكومة بمعناها التقليدي فقط.

التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

5. أن يكون التغيير الجذري شاملاً لهيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما تخصص له من موارد وإمكانات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6. أهمية تركيز دور الوزارات وأجهزة الدولة المركزية في مهام النوجيه الإستراتيجي والتخطيط العام ورسر السياسات والقواعد العامة وتحديد أسس ومعايير وآليات المتابعة والتطوير من المنظور الوطني الشامل لأنشطة وخطط وبرامج ومشروعات التنمية في مختلف المجالات، وما يتطلبه ذلك من توفر الخبرات العلمية والكفاءات الإدارية والتقنية، ومصادر المعلومات، وأجهزة البحث، والتحليل.

7. نقل مهام التخطيط التفصيلي والبرمجة التنفيذية ومباشرة تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات، والإشراف على العمليات الجارية في مختلف المجالات إلى الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة على المستوى الوطني، وهيئات وأجهزة الشركات المحلية كل فيما يخصها. وفي ذات الوقت توسيع مجال المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لطوائف وهيئات المجتمع المدني⁶ بالنوازي مع قدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية.

⁶ لم يكن تعبير "المجتمع المدني" شائعاً أو متداولاً في تلك الفترة من أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولكن المقصود به كان مثقلاً عليه وهو أن يشارك القطاع الخاص والقطاعين الأهلي والتعاوني في تحمل مسؤوليات التنمية مع الدولة.

3. تجربة الثورة الإدارية مع السيد /ممدوح سالم

كانت تجربتي في الوزارة متميزة خلال الفترة التي عملت فيها مع السيد /ممدوح سالم رحمه الله، وكان اختياري بناء على معرفته السابقة بي وعملي مستشاراً له عدة سنوات، ومن ثم كان برنامجي مثق عليه ولو ضمناً.

ونكنت - بفضل الله ثم تفهم ومساندة السيد /ممدوح سالم - من تحقيق إنجازات لا تصل إلى مستوى ما كنت أتمناه وأفكر فيه، ولكنها كانت بدايات موفقة في خلال فترة قصيرة أمضيتها في الوزارة قبل استقالي، وأجزها في العناوين التالية:

1. القضاء على مشكلة السوب الوظيفي وما ترتب عليها من مشكلات تنظيمية واختلال في أوضاع معظم وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام. وقد ذلك بإصدار القانون رقم 47 لسنة 1978 في شأن العاملين المدنيين بالدولة، والقانون رقم 48 لسنة 1978 في شأن العاملين بالقطاع العام.

2. استثمار الخبرات والمعلومات التي تراكت عبر سنوات في الشركات قابضة الملغاة بمقتضى القانون رقم 111 لسنة 1975 وجميع عدد كبير من الخبراء الماليين والإداريين في كيان جديد هو " **مركز معلومات القطاع العام** " والذي باش تكوين قاعدة معلومات متكاملة عن شركات القطاع العام، كما أصدر دراسات عديدة كانت أساساً مهماً في جميع قرارات تطوير القطاع العام.

3. لفت النظر إلى قض " **الهيئات العامة** " وأهمية تطويرها وإعادة صياغة القانون المنظم لها، وقد كان النموذج الأهم في هذا الاتجاه هو تحويل فروع هيئة الكهرباء المخصصة بتوزيع الكهرباء إلى شركات وتحريرها من النظم المالية والإدارية الحكومية. كما توالى بعد ذلك تطوير الهيئات العامة إما إلى هيئات قومية ينظم كل منها قانون خاص أو تحويلها إلى شركات قابضة كما حدث بعد ذلك بسنوات

طويلة من تحويل هياكل كهرباء مصر والطيران المدني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومصر للطيران وغيرها إلى شركات.

4. إثارة الاهتمام، ولأول مرة، بقضية تعدد جهات طلب المعلومات وتكرار طلب نفس المعلومات من شركات القطاع العام وغيرها من وحدات الدولة، وكذا التداخل والتكرار في تكوين قواعد معلومات على المستوى الوطني تشمل ذات المعلومات، ومنها مثلاً قواعد المعلومات عن المواطنين أو شرائح مهمة منهم والتي توجد في السجل المدني بوزارة الداخلية، والهيئة العامة للأمنيات الاجتماعية وهيئة التأمين والمعاشات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فضلاً عن وزارات الدولة المختلفة.

5. إرساء مبدأ تنسيق الجهود والدعوة إلى إنشاء نظام معلومات وطني شامل يلبي الاحتياجات المشتركة للوزارات والهيئات الحكومية المختلفة. وشكلت لجان شاركت فيها كل الجهات ذات العلاقة وقررت اقتراح الأسس والمبادئ لتوحيد وتنسيق النشاط المعلوماتي. وقد انظر هذا المشروع سنوات حتى تم إنشاء "مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء" لينولى استكمال هذا المشروع وتطويره.

6. اعتماد "المعهد القومي للإدارة العليا" باعتبارها الجهة الوطنية المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية والإصرار على أن يكون الجهة الوطنية المشاركة في تنفيذ برامج التدريب الممولة من جهات المعونة الأجنبية ومنها مشروع تدريب 400 من أفراد الإدارة الوسطى بالقطاع العام والذي كانت هيئة المعونة الأمريكية قد رصدت له مبلغ 20 مليون دولار أمريكي.

7. تكريس العمل الميداني أسلوباً رئيساً في التعرف على أوضاع وحدات الجهاز الإداري للدولة والاقتراب من مشكلات العاملين والمتعاملين والبحث عن الحلول العملية لها. وقد طبق هذا

الأسلوب في معالجة بعض القضايا التي كانت مثار شكوى جاهيرية عامة منها التعامل مع مصلحة الشهر العقاري وأسلوب سداد فواتير التليفونات التي كانت تدفع شهرياً وينكر عذاب المواطنين كل شهر، ومشكلة صرف المعاشات، وكلها مشكلات أساسها إداري وعلاجها يكمن في إعادة صياغة أساليب العمل وتحديد المسؤوليات وتعميق اللامركزية الإدارية.

8. بلورة مفهوم "توسيع قاعدة الملكية" في شركات القطاع العام بطرح جانب من أسهم كل شركة للعاملين فيها والمواطنين عامة من خلال سوق الأوراق المالية مع ضوابط قص ذلك على **أسهم اسمية** **يملكها المصريون فقط**. وكان من الشركات المرشحة لتطبيق هذا الأسلوب فيها كبدائية كل من شركة مص للالبان، وشركة بسكو مص.

9. إثارة الاهتمام بضرورة النواصل الإيجابية مع المصريين العاملين بالخارج، وتم إنشاء أول إدارة تحت إشرافي بسمى "إدارة المصريين العاملين بالخارج" كانت تعمل على وضع نظام لحص هؤلاء المصريين وتكوين قاعدة معلومات صحيحة ومنجدة عنهم [بالعاون مع وزارة الخارجية]، ثم تلقي مشكلاتهم والعمل على نخبها مع جهات الاختصاص واتخاذ حلول لها.

10. إثارة الاهتمام **بالشمية المحلية** وتصميم خريطة مشروعات استثمارية لاستغلال الموارد والطاقات المحلية، وقد تم إعداد دراسات لعشرات المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الأمانة العامة للحكم المحلي في ذلك الوقت، بغرض ترويجها ومساعدة الشباب وصغار المستثمرين على تنفيذها، والدعوة لها حتى بين المصريين العاملين في الخارج لنوعية جانب من مدخولهم للاستثمار في تلك المشروعات.

11. تطوير "أنفاق جديدة في التنظيم الإداري" لجهات حيوية في جهاز الدولة مثل هيئة مطار القاهرة الدولي التي كانت مشكلة تضارب اختصاصات عشرات الجهات الحكومية العاملة في المطار سبباً

⁷ كان السيد/ليب زمزم هو أمين عام الحكم المحلي وقتها وأشرف على لجنة إعداد المشروعات.

رئيساً في تدني مستوى الأداء وتدهور الخدمات للمتعاملين مع المطار. وكان الحل الذي تم تطبيقه أن يوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس هيئة ميناء القاهرة الجوي [مطار القاهرة الدولي] جميع الأجهزة العاملة في المطار والتابعة لوزارات متعددة، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات للشئيق بين تلك الشركات وتوجيه فعاليتها بما يتفق ومتطلبات العمل في المطار⁸.

أين كانت المشكلة في تجربة الثورة الإدارية؟

لم تسنم جهود الثورة الإدارية أكثر من بضعة شهور لسببين أساسيين:

السبب الأول

انصراف الرئيس السادات عن الاهتمام بالقضايا الداخلية لمصر، رغم أهميتها، واشغاله بالقضية الوطنية الأكبر وهي استكمال تحرير سيناء وسفراءه إلى القدس وخطابه الشهير في الكنيسة الإسرائيلية والدخول في عملية كامب ديفيد.

السبب الثاني

تغيير رئيس مجلس الوزراء السيد/ ممدوح سالم واستبداله بالدكتور مصطفى خليل الذي كان مصاحباً للرئيس السادات في زيارته إلى القدس وكان أكثر انشغالاً بالقضية الخارجية ولم يكن يعطي الوقت اللازم للقضايا الداخلية، ومنها بالطبع "الثورة الإدارية" التي تراهها، وكان هذا من أسباب استقالة من حكومة الدكتور مصطفى خليل.

⁸ كان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نظام الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه. وكنا نلاحظ التطور في أوضاع المطار من خلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء.

4. لماذا لم أكرر تجربة "الثورة الإدارية" وقت مشاركتي في وزارة دكتور عصام شرف عام 2011؟

قامت حكومة دكتور عصام شرف على تشكيلين وزاريين: التشكيل الأول اسنم منذ حلف اليمين في 7 مارس 2011 وحتى 21 يوليو 2011 والتشكيل الثاني اسنم في العمل منذ حلف اليمين في 21 يوليو 2011 وحتى 1 ديسمبر 2011 وقرأخنياري في التشكيل الثاني نائباً لرئيس مجلس الوزراء للنحول الديمقراطي والشمية السياسية ووزيراً لشؤون قطاع الأعمال العام.

وللإجابة عن السؤال الذي طرحه على نفسي عن أسباب عدم محاولة تكرار تجربة "الثورة الإدارية" وأنا ضمن "حكومة الثورة" التي جاء رئيسها دكتور عصام شرف من ميدان التحرير محمولاً على أعناق شباب الثورة، أقول باختصار:

السبب الأول

أن فترة مشاركتي في تلك الحكومة لم تزد عن 130 يوم، أربعة أشهر وعشرة أيام، أُسْتُفِدْتُ في **محاولات تأمين النحول الديمقراطي** ومعالجة القصور الذي نشأ عن قرار المجلس الأعلى للقوات المسلحة في بيانه المعلن يوم 13 فبراير 2011 بنعطيل دستور 1971 في ذات الوقت الذي اخاز لفكرة تأخير وضع دستور جديد للبلاد بعد ثورة 25 يناير 2011 وأعلن عن إجراء الاستفتاء على توصيات لجنة تعديل الدستور برئاسة المستشار طارق البشري ومنها إجراء الانتخابات التشريعية والرئاسية قبل وضع دستور جديد.

وقد تبنى **الإعلان الدستوري** الذي صدر عن المجلس في 30 مارس 2011 تلك التوصيات. ومن ثم أصبحت **مص بلا دستور عملياً، فدستور 1971 معطل، ومشروع وضع دستور جديد أيضاً معطل**، رغم مطالبة القوي الثورية وأغلب الأحزاب والنيابات السياسية في ذلك الوقت أن وضع الدستور الجديد يأتي أولاً.

فكان من أولوياتي كناطق لرئيس مجلس الوزراء للنحول الديمقراطي والشمية السياسية عبور تلك الحالة من الفراغ الدستوري باقترح "وثيقة للمبادئ الدستورية" باعتبارها حلاً مؤقتاً ينظم العلاقات بين سلطات الدولة وتحدد الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمواطنين، وينظم علاقات مؤسسات الدولة والمجتمع المدني لحين وضع الدستور الجديد!

الحقيقة في قضية وثيقة المبادئ الأساسية للدستور!

من حق جماهير الشعب أن يعرفوا على حقيقة ما يجري على الساحة السياسية حول قضية "المبادئ الأساسية للدستور" الدولة الحديثة في مصر ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد" حتى تنضج الحقائق وتكشف المواقف التي تخفى وراء الأصوات العالية والتهديد بالمليونيات التي كان الأصل فيها المناداة بأهداف الثورة والدفاع عن مصالح الشعب!

والحقيقة أن الحوار حول مستقبل مصر على طريق النحول الديمقراطي لم يتوقف منذ قيام الثورة في 25 يناير 2011 حيث طالبت معظم القوى السياسية بإصدار دستور جديد للبلاد وليس مجرد إجراء تعديلات على بضع مواد محدودة من دستور 1971 الذي صدر الإعلان الدستوري في 11 فبراير 2011 بتعطيله. واستمر الجدل السياسي بعد أن تقرر إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور وانتخاب رئيس الجمهورية الجديد، وكانت القوى السياسية التي جاءت نتيجة الاستفتاء الذي جرى يوم 19 مارس معبرة عن توجهاتها من أشد الداعين إلى التعجيل بإجراء الانتخابات التشريعية حتى قبل تعديل قانون الأحزاب وتخفيف شروط تأسيس أحزاب جديدة!

لاستكمال قراءة موضوع "الوثيقة" اضغط على الرابط التالي:

الوثيقة... قضية الدستور والديمقراطية 2012 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

السبب الثاني

أما السبب الثاني لعدم الانطلاق وقت وجودي في حكومة دكتور عصام شرف عام 2011 في مبادرة أخرى "للثورة الإدارية" التي أعلنها الرئيس الأسبق محمد أنور السادات عام 1977 فقد كانت حالة الانفلات الأمني وازدياد صيحات "المطالب الفئوية" وما صاحبها من اعتصامات واحتجاجات طالت معظم مواقع الإنتاج وخاصة شركات قطاع الأعمال العام وقطاع صناعة الغزل والنسيج على وجه الخصوص. فقد كانت الاحتجاجات والمظاهرات للمطالبة بمطالب فئوية للعمال لا تتقطع بشكل شبه يومي، وكانت تلك الحالة من الغضب الشعبي تصل يوميا إلى مقر "مجلس الوزراء" حيث اعتاد المتظاهرون والمهجون أن ينجموا محاولين دخول المجلس وفي أحيان كثيرة منع سيارات الوزراء من الدخول أو الخروج. وكان الدافع الرئيس لتلك الاعتصامات والاحتجاجات هو انتهاء فرصة الحراك الوطني الذي تفجر يوم 25 يناير 2011 أملا في الخروج مما أحدثه "برنامج الخصخصة" أيام ولاية الرئيس المشعي مبارك من تبديد لشروات مصر وقلاعها الاقتصادية في قطاع الأعمال العام، والمطالبة باستعادة الشركات التي تمت خصخصتها في صفقات غير شفافة لحساب رجال أعمال الحزب الحاكم أيامها، وكذا لمستثمرين عرب وأجانب دون مشاركة من القوى العمالية والنقائية، فضلا عن الأحزاب السياسية والقوى الوطنية. وقد شجع المعنمين والمظاهرين صدور بعض أحكام قضائية بآلة بإلغاء بيع بعض الشركات وكانت حومات ما قبل 25 يناير تنغافل عن تنفيذها.

أين كانت المشكلة في تجربة الثورة الإدارية؟

لم تسنم جهود الثورة الإدارية أكثر من بضعة شهور لسبيين أساسين:

السبب الأول

انصرف الرئيس السادات عن الاهتمام بالقضايا الداخلية لمصر، رغم أهميتها، وانشغاله بالقضية الوطنية الأكبر وهي استكمال تحرير سيناء وسفراءه إلى القدس وخطابه الشهير في الكنيسة الإسرائيلية والدخول في عملية كامب ديفيد.

السبب الثاني

تغيير رئيس مجلس الوزراء السيد/ محمد وحي سالم واستبداله بالدكتور مصطفى خليل الذي كان مصاحباً للرئيس السادات في زيارته إلى القدس وكان أكثر انشغالاً بالقضية الخارجية ولم يكن يعطي الوقت اللازم للقضايا الداخلية، ومنها بالطبع "الثورة الإدارية" التي تملأهاها، وكان هذا من أسباب استقالتي من حكومة الدكتور مصطفى خليل!



دكتور مصطفى خليل



الداعي إلى "الثورة الإدارية"

ثانياً:

محاولات وضع برنامج شامل للإصلاح الإداري
منذ أيام الرئيس الأسبق مبارك وحتى الآن!



مؤتمر مصر للتميز الحكومي
Egypt Government Excellence Conference



مصر أ. د. هالة السعيد
رئيسة الوزراء
الدستور
مركز في القطاع الحكومي والإصلاح الإداري في جمهورية مصر العربية

مقدمة

في خطابه أمام مجلسي الشعب والشورى يوم 15 نوفمبر 1997 أطلق الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك الدعوة إلى ضرورة إعداد برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري يكون أحد المحاور النسبة التي تدخل لها مص القرن الواحد والعشرون.

واستجابة لتلك الدعوة بادرت "الجمعية المصرية للإدارة" آنذاك إلى عقد ورشة ضمت عدداً من أساتذة وممارسي الإدارة من مختلف النوجهات، وكانت حصيلة مشاورات ومناقشات أعضاء الورشة أن تمر النوصل إلى "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" ورفعها إلى مؤسسة الرئاسة بعد أسابيع قليلة من إعدادها.

نص البرنامج القومي للإصلاح الإداري 1997

أولاً: المنطلقات الأساسية للبرنامج

ينطلق "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" الذي اقترحه "الجمعية المصرية للإدارة" من مجموعة السياسات ومحاولات تطوير الاقتصاد الوطني التي تبناها الدولة في السنوات الأخيرة من حكم الرئيس مبارك ويستند إليها وينكامل معها، والتي تنبلور فيما يلي:⁹

- سياسات الإصلاح الاقتصادي والنحول نحو اقتصاديات السوق وتخريد القطاعات الرئيسة للاقتصاد القومي، واقتباع أسلوب التخطيط النأشيري.
- تصاعد دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية والاعتماد المتزايد عليه في تمويل استثمارات الخطة القومية للتنمية.

⁹ كان ذلك في وقت لم تكن مشكلات وسوءات برنامج الخصخصة وسيطرة رجال الأعمال وتزاول رأس المال مع السلطة وازدياد نفوذهم في الحزب الوطني الديمقراطي نتيجة علاقتهم بخمال مبارك.

- برنامج خصخصة قطاع الأعمال العام وتوسيع قاعدة الملكية.
- الانفتاح على العالم الخارجي وتخريد التجارة والالتزام باتفاقية الجات والنوجه نحو نظم المشاركة مع الاتحاد الأوروبي.
- بدأ مشروعات قومية عملاقة بأساليب غير تقليدية في إنشاء وتشغيل المشروعات العامة¹⁰.
- تجدد اهتمام الدولة ممثلة في الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك بقضايا التطوير والإصلاح الإداري.

ثانياً: محاور البرنامج القومي للإصلاح الإداري

المحور الأول: الموظف العام

استهدف البرنامج المقترح تحقيق الإصلاحات التالية:

1. مراجعة الهيكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري والعمل على تخفيض أعداد العاملين في الشركات التي تعاني من تضخم ودعم الشركات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة. [يعمل بالجهاز الإداري للدولة والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية 3755 ألف فرد يمثلون 23.5% من إجمالي المشغلين في 1996 بزيادة 56% عن 1986].

¹⁰ كانت فكرة المشروعات القومية العملاقة من نتائج أفكار د. كمال الجنزوري التي ثبت فيما بعد فشلها وأهملها قناة

توشكي. راجع [مفوض توشكي - ويكيبيديا \(wikipedia.org\)](http://www.wikipedia.org)

2. تيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظام المعاش المبكر مع تشييط دور الصندوق الاجتماعي للشمية في تدير مجالات للعمل المنتج لهم من خلال إيجاد فرص إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل، والمساندة الفنية، والإدارية، والتدريب.
3. مراجعة وتحسين هيكل الرواتب بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المتزايدة عن العاملين.
4. تطوير نظام شامل للحوافز يقوم على أساس الجدارة والكفاءة في خدمة المواطنين وتجميع كافة أشكال المكافآت والأجور الإضافية وغيرها وتنظيم صرفها كإضافة على الراتب الشهري بحيث يشعر الموظف بقيمتها ويستطيع إعادة ترتيب شؤونه.
5. فرض رسم خاص على كافة الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين تخصص إيراده لتمويل نظام الحوافز الشامل لموظفي الدولة.
6. إعفاء الرواتب والحوافز والبدلات وما في حكمها من الضريبة على الدخل.
7. دراسة الاستفادة من تجربة هيئة الرقابة الإدارية بنوفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجية للعاملين بما يساوي زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة أعباء الموازنة العامة للدولة وذلك بتمويل تلك الخدمات من الرسم المقترح فرضه على مختلف أنواع الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين.
8. إعادة إنشاء معهد الإدارة العامة لينولى مهام إعداد برامج شاملة لإعداد وتدريب القيادات الإدارية والعاملين على مختلف المستويات، وتنظيم برامج إعداد العاملين الجدد وبرامج التدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحسين أسلوب التعامل مع المواطنين، وإخضاع كافة العاملين لهذا التدريب.

9. تطوير نظام العاملين المدنيين في الدولة بحيث يتضمن فقط المبادئ الرئيسة، ويترك لوحدة الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة.

10. اعتماد نظام منظور لقياس الكفاءة وتقييم الأداء يكون أساساً في الترقية واستحقاق الحوافز وغيرها من المزايا الوظيفية.

11. تعديل القانون رقم 5 لسنة 1991 لسد الثغرات التي أوجعها التطبيق العملي والنص على ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية شاغرة داخل وخارج الوحدة المعنية حتى تناح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها مع تشكيل "لجان للصلاحيات" تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة، ويتم تشكيلها بحيث تضم عناصر متخصصة من أساتذة الإدارة بالجامعات وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتظهير والإدارة، على أن يدعى لحضور اجتماعاتها رئيس الجهة المعنية حين النظر في طلبات المتقدمين لشغل الوظائف القيادية لها دون أن يكون له صوت في مداولاها، وتتولى تلك اللجان فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين ومراجعة تاريخهم الوظيفي ومدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها باختيار الأصلح لشغل الوظيفة، ويكون قرارها لهاثياً. ويصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء بتشكيل هذه اللجان وتحديد أسلوب عملها وضمانات حيادها، وتعين مقارها، ومكافآت أعضائها والتي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة لها. [تقترب فكرة لجان الصلاحيات من نظام اللجان العلمية الدائمة لفحص الإنتاج العلمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات].

12. التأكيد على ما جاء به القانون رقم 5 لسنة 1991 من تحديد مدة شغل الوظائف القيادية مع تعديل المدة لتكون أربع سنوات، ويكون تجديدها بإعادة العرض على لجنة الصلاحية بناء على اقتراح السلطة المختصة بالجهة المعنية. [من الواضح أن طلبات التجديد ستعرض على لجنة الصلاحية جنباً إلى جنب مع طلبات المتقدمين الجدد].

مركز هذا المحور على إعادة صياغة الهيكل الوظيفي بالجهاز الإداري للدولة بناء على دراسة الاحتياجات الحقيقية من العاملين وتحسين أوضاعهم من حيث الرواتب والحوافز، واقتراح تحقيق طفرة في دخول موظفي الدولة بإعفاء رواتبهم وحوافزهم من الضرائب، وكذا تدبير مصدر لتمويل الزيادات في الرواتب بفرض رسوم على الخدمات المقدمة للمواطنين].

المحور الثاني: تطوير النظم وتبسيط الإجراءات:

تعامل هذا المحور مع أهم مصادر الشكوى في علاقة المواطنين مع الأجهزة الحكومية، واستهدف إيجاد حلول جذرية لها لا تكفي بالمسكنات الوقئية.

وتبلمورت إجراءات الإصلاح المقترحة في هذا المحور فيما يلي:

1. تعمير أسلوب يمنح [أو ياعد] الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المخض بأداء الخدمة، وينم ذلك على الوجه التالي:

- تحديد المعلومات والمستندات والسوم المطلوبة من المواطن للحصول على الخدمة، والمدة التي ينم خلالها إنجاز الخدمات، وتوضيحها على النماذج الخاصة بطلب الخدمات المختلفة، وإتاحة تلك النماذج على اختلاف مصادرها من الجهات الحكومية المختلفة في مكاتب البريد والتليفون والتلفزاف بحيث

تكون في مشاغل المواطن يشترها لقاء ثمن محدد، على أن تكون تلك النماذج مدموغة مسبقاً بالقيمة المطلوبة، تفادياً لمطالبة المواطن بشراء طوابع النعمة.

- كما تُعلن تلك المعلومات بوضوح في مداخل الشركات الحكومية التي يتردد عليها المواطنون [الشهر العقاري، السجل المدني، التأمينات الاجتماعية، الجمارك، الضرائب، مكاتب خدمة المستثمرين، مكاتب الصحة، مكاتب العمل، السجل التجاري ... الخ]، وكذا تناح النماذج في نفس موقع تقديم الخدمات.

- تخصص مكتب في كل جهة إدارية لاستقبال الطلبات من المواطنين ومراجعتها وتحصيل الرسوم المقررة مقابل تسليم المواطن إيصالاً بذلك وتحديد له موعد العودة لاستلام المعاملة منتهية تماماً حسب المدة المعلن عنها.

- إذا رغب المواطن في إرسال المعاملة المنتهية بالبريد عليه أن يبين ذلك عند تقديم الطلب ويسدد الرسم المحدد.

- تخصص مكتب آخر في كل جهة لتسليم المواطنين المعاملات الخاصة بهم منتهية في الموعد المحدد. [أو ترسل المعاملات المنتهية بالبريد حسب رغبة المواطن].

- يتولى المختصون بالجهة إجاز المعاملات داخلياً دون اتصال بطالبي الخدمة، وفي حالة الاحتياج إلى معلومات إضافية أو مراجعة مع المواطن يتم إخطاره بالبريد أو حين الحضور لاستلام المعاملة عن طريق مكتب التسليم.

- في حالة تعدد الجهات المتصلة بإهاء معاملة المواطن، تتولى الجهة إجاز كافة الاتصالات وإهاء الإجراءات مع تلك الجهات المختلفة وذلك في صورة اجتماعات دورية تضم ممثلي كل الجهات المعنية.

[على نمط اجتماعات غرف المقاصة بالبنوك] ويندر أثناء تلك الاجتماعات مراجعة طلبات المواطنين واستيفاء احتياجات كل جهة إدارية والحصول على موافقتها بحيث يبلغ المواطن بموافقة منتهية من كافة الجهات ولا يكون عليه مراجعة أي جهة بعد ذلك.

- بالنسبة للخدمات التي تتطلب اتصالاً مباشراً من المواطن بالقائم بأداء الخدمة، تتبع كافة الضوابط السابقة من حيث الوضوح والإعلان عن المستندات والإجراءات والنوqيت المحدد لأداء الخدمات.
- عمير فكرة مجمعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنون عليها بحيث يستطيعون إنهاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه المجمعات في الأندية الرياضية، والجامعات، والنجمعات السكنية الرئيسة، والأسواق المركزية كسوق الجملة بالعبور، والمطارات والموانئ الرئيسة وغيرها من أماكن النجمعات البشرية].
- تفعيل مكاتب خدمة المستثمرين في المحافظات بحيث تضم ممثلين لكافة الجهات ذات الاختصاص، ويندر تقديم الطلبات فيها بالأسلوب السابق بيانه، على أن تصدر منها موافقة نهائية للمستثمر تضم موافقات كل الجهات المعنية ولا يكون عليه مراجعة أي من تلك الجهات بعد ذلك.
- اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، مثال ذلك ما يلي:
- اعتماد شركات بيع السيارات لإنهاء إجراءات التراخيص وتجديدها.
- اعتماد شركات إصلاح السيارات لإنهاء فحص السيارات عند تجديد الرخص.
- اعتماد مكاتب المحاماة الكبرى لإنهاء إجراءات الشهر العقاري.
- اعتماد النقابات العمالية والمهنية لتقديم الخدمات الخاصة بالمعاشات والتأمينات الاجتماعية.
- اعتماد مكاتب أهلية للبريد والتلغراف وكان هذا النظام معمولاً به من قبل.

من جانب آخر، يتم تبسيط الإجراءات لتخفيف المعاناة عن الجماهير باتباع المقترحات التالية:

✚ تأكيد مبدأ اعتراف الجهات الحكومية المختلفة بما يصدر عن أي منها من موافقات أو شهادات للمواطن واعتمادها لتقديم خدماتها دون مطالبة المواطن بإعادة التقديم بشهادات جديدة كل مرة يتعامل فيها مع جهة حكومية جديدة. [مثال ذلك أن تعتمد هيئة الرقابة على الصادرات والواردات السجل التجاري أساساً لإصدار البطاقة الاستيرادية دون مطالبة المواطن بتقديم مستندات جديدة سبق له تقديمها لمصلحة السجل التجاري].

✚ تأكيد مبدأ تنسيق احتياجات ومطالب الجهات الحكومية ذات الاختصاصات المتداخلة أو المكملة لبعضها البعض، وجميعها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة تحصل منها على الخدمة المطلوبة، بتسيق مع كافة الجهات المعنية دون حاجة إلى التعامل مع أجهزة حكومية متعددة، والاضطرار إلى الاستجابة لطلبات متناقضة [مثال ذلك في حالة التسجيل في السجل التجاري أن تتم المعاملة من خلال الغرف التجارية التي تنولى إنهاء كافة الإجراءات مع باقي الأجهزة ذات الاختصاص وتسلم طالب الخدمة ترخيصاً شاملاً لقر القيد في السجل التجاري وتاريخه وبذلك يتعامل المواطن مع جهة واحدة بقدر الإمكان.

✚ تجميع جهات الرقابة على الواردات في الموانئ والمطارات بحيث ينجب المواطن المشكلات الناتجة عن تعدد تلك الجهات وإصرار كل منها على أخذ عينات مختلفة في أوقات متباعدة وعدم اعتماد النتائج التي تصل إليها كل منها. [الحل في توحيد مسؤولية أخذ العينات بحيث تكفي لإجراء كافة الاختبارات المطلوبة لمختلف الجهات، ويصير تجميع موافقات الجهات المختلفة بواسطة مكتب خدمة واحد ينولى بناء على ذلك إصدار أمر الإفراج عن الواردات مرة واحدة].

تشكيل "لجنة النيسير الإداري" بكل محافظة برئاسة المحافظ ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية و ممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشؤون المحلية ، و ممثلين للمواطنين من رجال الأعمال وأعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية والمهنيين وربات البيوت ، وهدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية ، و يعملون على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة ما يبتها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات ، كذلك يشقون على أشكال البسيط والطور في الإجراءات ، و يعملون على تطبيق ما يصلون إليه من نتائج في مواقع عملهم [أو السعي من خلال المحافظ لاستصدار التعديلات التشريعية أو القرارات اللازمة من السلطات العليا] .

تشكيل لجان حكيم دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتقادي المشكلات الناجمة عن بطء إجراءات التقاضي . ويراعى في تشكيل هذه اللجان أن يكون أعضاؤها على مستوى عال من الخبرة والموضوعية ، على أن تطبق أحكامها على حالات المثل ويمكن أن تكون تلك اللجان بالغرف التجارية أو فروع اتحاد الصناعات المصرية أو النقابات المهنية .

تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة ، و ذلك بتشكيل "مجالس مراقبة شعبية" من بين المواطنين ذوي الخبرة والنأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتهمين لإجراءاتها ، لتكون وسيلة لتقييم أداء الجهاز في خدمة المواطنين ، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظر بما تحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين ، مثلاً يشكل "مجلس مراقبة شعبية" لمصلحة الضرائب ، هيئة التأمينات الاجتماعية ، الهيئة العامة للإصلاح

الزراعي، هيئات النقل والمواصلات، الخ، بينما يتخذ المجلس في حالات المدارس والجامعات شكل "مجلس آباء"، ويكون "مجلس الرقابة الشعبية" ممثلاً لاحتياجات الجماهير وجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجهه الإدارة الحكومية من مشكلات.

وفي مجال تطوير الإدارة المالية الحكومية تبرز اقتراحان:

1. تطوير نظام الموازنة الحكومية لتكون موازنة برامج وأداء، ويصير تخصيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة والإنجازات المطلوبة ومعدلات الأداء المعتمدة في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظام لاحساب تكلفة الأداء، واتخاذها أساساً لتقييم الكفاءة والحكم على جدوى الإنجاز.
2. تفعيل دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال متابعة الانفاق العام وتقييم أداء وحدات الجهاز الإداري من حيث جدواه وارتباطه بمشروعات وأهداف مقررته.

اهتم هذا المحور ببسيطة إجراءات تعامل المواطنين مع أجهزة الدولة من خلال إبعاد المواطن عن الاتصال المباشر بالموظف الذي يؤدي الخدمة، وتطبيق فكرة **ONE STOP SHOP**.

المحور الثالث: تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة:

انطلاقاً من التغييرات الجذرية التي شملت في السنوات الأخيرة مجالات الاقتصاد والسياسات المالية والنقدية، واتجاه الدولة لإحياء مؤسسات كانت قد توارت غمماً خلال سنوات الاقتصاد المخطط من كبرياء والمدار بقرارات حكومية [مثل بورصة الأوراق المالية وشركات الصرافة وبنوك القطاع الخاص]، وقبول الدولة مبدأ دخول القطاع الخاص مجالات كانت حكراً على الجهاز الحكومي أو القطاع العام

[مثل أعمال الوكالات الملاحية وخدمات الموانئ والاتصالات] ، فإنه يصبح من المنطقي أن يشمل البرنامج القومي للإصلاح الإداري محوراً رئيساً يتعامل مع التنظيم الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بهدف إعادة صياغته ليناسب مع الدور الجديد الذي اخضعت الدولة نفسها به ، والذي يتركز فيما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضبط وتنظيم الأداء القومي في مختلف المجالات عن طريق السياسات والشريعات وتوفير الحوافز الإيجابية [مثل الإعفاءات الضريبية] والحوافز السلبية المختلفة.
- تقديم الخدمات الاستراتيجية ذات الأهمية القومية في مجالات التعليم والصحة والإسكان والنقل والمرافق ، مع ترك المسنويات الأقل أهمية من الناحية الاستراتيجية للقطاعين الخاص والأهلي .

وقد قبلت مقترحات برنامج الإصلاح الإداري فيما يلي:

1. تبسيط الهيكل التنظيمي العام للدولة بإعادة النظر في جدوى وفعالية جميع المجالس العليا التي تزايدت أعدادها دون أن يكون للكثير منها برامج أو استراتيجيات واضحة ، ولا يحقق عنها إنجازات تبرز ما تستهلكه من موارد الدولة .
2. إعادة تشكيل الجهاز الإداري المركزي للدولة من عدد محدود من الوزارات تختص كل منها بإعداد الاستراتيجيات القومية والسياسات الجوهرية لأحد قطاعات العمل الوطني الرئيسة بالتركيز على الأمور التخطيطية والتنظيمية والرقابية .
3. اقتصار الهيكل التنظيمي للوزارات المركزية على إدارات التخطيط والدراسات والمعلومات وتقييم الأداء ، واعتمادها على أعداد قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهود في تلك المجالات .
4. إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة مستقلة تنظم بقانون خاص وتختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الاستراتيجية التي تجب أن تباشرها الدولة بنفسها [الضرائب ،

الجمارك... الخ] ، أو تنظيم ورقابة ما يسند تنفيذ من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص و الأهلي [الخدمات الصحية ، التعليمية ، المرافق العامة.....] ، والهدف هنا أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي ، و التطوير والتحديث من خلال البحوث والدراسات ، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومناجعة وتقييم الإجراءات .

5. تعديل قانون الهيئات العامة رقم 61 لسنة 1963 ليعطيها الحرية والاستقلالية الحقيقية، ويجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، وتخضع لقوانين الموازنة والخطية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بحيث تكون لها الاستقلالية المالية والإدارية فعلاً تأسيساً بما ترمي بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام حين صدر القانون رقم 203 لسنة 1991 .

6. قص إشراف الوزراء المخصصين على تلك الهيئات العامة في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة، ولا تكون لهم سلطة التدخل في الشؤون التنفيذية لتلك الهيئات وحصر سلطة الوزير المخصص في الاعتراض على قرارات مجلس الإدارة خلال مدة محددة، فإذا أصح المجلس على قراره يصبح ساريّاً .

7. اختيار رؤساء مجالس إدارة الهيئات العامة عن طريق " **لجنة قومية لاختيار القيادات الإدارية** " تابعة لرئيس مجلس الوزراء تطبق الإجراءات السابقة الإشارة إليها الخاصة باختيار القيادات الإدارية العليا وترفع توصياتها إلى رئيس مجلس الوزراء ليصدر قرار التعيين .

ويكون لتلك الهيئات العامة نظاماً مالياً متميزة تتمتع بالاستقلالية وفقاً للمبادئ التالية:

✚ يكون لكل هيئة عامة موازنة مستقلة يتم إعدادها وفقاً للنظام الذي يحدده مجلس إدارتها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وتعتمد أساساً على مواردها الذاتية في تمويل أنشطتها ، و

يكون لها أن ترحل الفوائض من سنة مالية لأخرى، كما يكون لها سلطة الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية وإصدار السندات والصكوك المالية في سوق الأوراق المالية وفقاً للضوابط التي تحددها قانون الهيئات العامة المقترح، ويقتض ما يقدم لها من موازنة الدولة على "إعانة سد العجز" وذلك لمواجهة ما تفرضه سياسات الدولة من أعباء قد لا تعادلها الموارد الناشئة مقابلاً تأدية الخدمات .

✚ يكون لكل هيئة نظمها المالية والإدارية ولوائح شؤون العاملين الخاصة بها التي يصدرها مجلس الإدارة في ضوء القوانين العامة والسياسات القومية في المجال، ولا تخضع في ممارستها أعمالها إلا لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية. [بمعنى أن تخرج من نطاق اختصاص الجهاز المركزي للتظهير والإدارة، والهيئة العامة للخدمات الحكومية وغيرها من أجهزة رقابية مختلفة شأنها في ذلك شأن شركات قطاع الأعمال العام].

✚ تحاسب تلك الهيئات العامة على أساس الأهداف والنائج، وتخضع للرقابة الشعبية من خلال مجلس الرقابة الشعبية السابق الإشارة إليه [والذي يمكن اعتباره بمثابة الجمعية العامة في حالة الشركات]، كما تخضع للتقارير من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات.

✚ تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات قطاع أعمال عام أو إسنادها إلى شركات خاصة أو شركات مشتركة حسب برنامج التخصصة المعتمد.

✚ تحويل هيئة المعارض والأسواق إلى شركة خاصة، وإسناد مهام مركز تنمية الصادرات إلى الغرف التجارية، وتحويل ما تقوم به الهيئة العامة للنسيج من بحوث ودراسات وأنشطة معلوماتية إلى شركة استشارية خاصة [على نمط مكتب الاستشارات والتصميمات العمرانية]، وإعادة تنظيم الهيئة ليشاسب مع أنشطتها المنصلة بدورها التخطيطي أو الرقابي أو مسائل الترخيص وتطبيق

قانون التنظيم الصناعي، كما يمكن تحويل ما قد تقوم به الهيئة من أعمال تنصل بشمية مجالات صناعية جديدة إلى اتحاد الصناعات المصرية، وب نفس المنطق يمكن تحويل الهيئة العامة للكتاب إلى شركة خاصة وتلك أمثلة يمكن القياس عليها بالنسبة لباقي أجهزة وهيئات الدولة.

تظل الدولة قادرة على تنفيذ سياساتها في الدعم والنوحيه القومي في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشبه الحكومية من خلال السياسات العامة والنوحيات الاستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم للشجع والضبط بالحوافز المختلفة.

الخلاص تدبرياً من الأنشطة الثانوية التي تنم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والنوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتسهمك بالنالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، وينم ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص بعقود.

تطوير أجهزة الإدارة المحلية وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما يخص أعمال الشركات المحلية بحيث يكون لتلك الشركات اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأدية الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزية. [وينطبق في شأن الشركات والأجهزة المحلية بالمحافظات جميع الاقتراحات السابق يها بالنسبة للموظف العام وتطوير الإجراءات ونظم العمل].

توضيح مجالات اختصاص الأجهزة المحلية في كل ما ينصل باحتياجات المواطنين المباشرة والتي ينم توفيرها محلياً وتقوم الإدارات المحلية بتنفيذ هذه الخدمات في إطار السياسات القومية التي تراقب تنفيذها الوزارات والأجهزة المركزية.

تنمية الاتجاه نحو استخدام القطاعين الأهلي والخاص في تنفيذ الخدمات المحلية، وتشجع الأفراد والجمعيات التعاونية ومختلف الهيئات الأهلية على الدخول في مجالات الخدمات العامة كالنقل والتعليم

والصحة والثقافة وإصالح البيئة وغيرها مما تقوم به الأجهزة الحكومية بكفاءة محدودة وتكلفة غير مرشدة.

✚ تحويل كافة مشروعات التنمية المحلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى القطاعين الأهلي، والخاص، واكتفاءها بالمناجعة، والمساندة.

✚ تطوير إدارات شؤون العاملين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة بحيث تدعم بالآليات الحديثة والعناصر البشرية المتميزة.

قام هذا المحور على فكرة رئيسية مؤداها ضرورة إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة ليتناسب من حيث الأساس التنظيمي والحجم والاختصاصات، مع الدور الجديد للدولة في ظل سياسات التحرير الاقتصادي.

المحور الرابع: التطوير التشريعي

يلعب التشريع دوراً أساسياً في ضبط أداء الجهاز الإداري وتوجيه الموظف العام. ومن مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري ورفع كفاءة أجهزة الإدارة وأفرادها في خدمة المواطنين، أن يكون متناسلاً مع الأهداف التي تقوم من أجلها تلك الأجهزة، وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة.

ورغم التغيرات التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر خلال سنوات عهد الرئيس الأسبق مبارك، فإن كثيراً من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات متناسبة، مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود.

لذا طرح "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" أهمية تعديل وتطوير التشريعات النالفة حتى يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة من محاور الإصلاح الإداري المقترحة: قوانين الغرف التجارية واتحاد الصناعات،

قانون الشهر العقاري، قانون الخطّة، قانون الموازنة، قانون الهيئات العامة، قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، قانون الجهاز المركز للتخطيط والإدارة، وغيرها من القوانين ذات العلاقة بأمور التنمية الوطنية في جميع المجالات.

والهدف من مراجعة وتعديل القوانين المشار إليها تأكيد النوجهات الرئيسة التالية:

1. التوافق مع النظام الاقتصادي الجديد القائم على اقتصاديات السوق.
2. تأكيد اللامركزية الإدارية وتخفيض الإدارة الحكومية من القيود التي لا تناسب والواقع الاقتصادي المحلي والعالمي الجديد.
3. النص على المبادئ العامة والأسس الجوهرية التي يسندها القانون ترجمة لاستراتيجيات الدولة، وترك التفاصيل الإجرائية لتصدرها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة بما تحقق المرونة والتوافق مع الطبيعة الخاصة بكل منها.
4. تبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التي يتعامل معها المواطن وتحديد مدد محددة لإنهاء التراخيص والموافقات التي تحتاجها المواطنون وينظمها القانون.
5. إزالة ما قد يكون بين بعض القوانين من تضارب.

توجه هذا المحور إلى إعادة صياغة القوانين الأساسية المنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة بحيث تكون في الأساس أداة معاونّة على رفع كفاءة الأداء، وتمكين القيادات الإدارية من تحمل مسؤولياتها واستخدام صلاحياتها بحرية مسئولة، لا أن تكون وسيلة للتقييد والتعويق بما يؤدي إلى تراجع القيادات الإدارية عن ممارسة صلاحياتها التزاماً بما تقرضه كثير من القوانين المطلوب تغييرها من إجراءات مطولة. والفكرة المحورية في توجهات الإصلاح التشريعي المقترحة أن تتوافق فلسفة القوانين الحاكمة للجهاز الإداري مع النوجهات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للدولة.

المحور الخامس: التطوير التكنولوجي للجهاز الإداري

اعتماداً على ما تحقق خلال السنوات القليلة الماضية من محاولات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وما توفّر من إمكانيات مادية وطاقات بشرية مناحية، فإن مقترحات التطوير التكنولوجي للجهاز الإداري للدولة تبلورت فيما يلي:

يمكن الأعمال الإدارية الداخلية بالشركات الحكومية:

1. ويندرج ذلك بتعمير استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية ومنع استيفاء المستندات والنماذج وغيرها من المحرمات الرسمية بخط اليد أو بالآلة الكاتبة. ويشمل ذلك أعمال الأرشيف، الحسابات، المخازن، شئون العاملين، المراسلات والاتصالات الإدارية.
2. يمكن الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخيص، الشهادات، الموافقات المختلفة، وتحقيق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحرمات الرسمية التي تسلم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير. [يراعى توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض ويتغير فقط اسم الجهاز الصادرة عنه].
3. إعداد برنامج قومي لتطوير نظم الحفظ والأرشيف باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ وتخفظ المعلومات والمستندات ويسر الوصول إليها. [يقترح البدء بالتطبيق في مصلحة الشهر العقاري، هيئة المساحة، هيئة الأوقاف وغيرها من الأجهزة كهيئة المستندات، فضلاً عن دوائر المحفوظات بالقلعة].

4. النوسع في نظم تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم بطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً مما يقلل العبء على المواطنين والعاملين بالجهاز الحكومي.

وفي هذا الصدد اقترح البرنامج ما يلي:

1. تخصيص أرقام تليفون مجانية [800 مثلاً] يستخدمها المواطنون للاتصال بالجهات الحكومية للاستفسار عن إجراءات الحصول على الخدمات وينتظر الرد عليهم برسائل مسجلة تتضمن البيانات المطلوبة.

2. قبول طلبات المواطنين للحصول على شهادات الميلاد، أو شهادات بيان الحالة من المدارس والجامعات، أو ما يماثل ذلك من خدمات تنطوي على إصدار شهادة أو بيان أو صورة رسمية من محرر أو استخراج بيانات تخص المواطن من السجلات الرسمية، على أن يتضمن الطلب المرسل بالفاكس أو البريد إقراراً بالخضوع بقيمة الرسم المقر من بطاقة ائتمان، وترسل الشهادة أو البيان المطلوب بالبريد.

3. تخصيص أرقام تليفون في الهيئات الخدمية ترد على استفسارات المواطنين برسائل مسجلة، مثل محطات السك الحديدية ومكاتب البريد والتليفون والمطارات والموانئ والمستشفيات والمدارس والجامعات وأقسام الشرطة ومكاتب السجل المدني وإدارات الإطفاء والإسعاف وكافة الأجهزة الحكومية لبيان المواعيد الرسمية للعمل ومواعيد القطارات والطائرات وأسعار الخدمات المختلفة، وعناوين تلك الأجهزة التي تقع في دائرة سكن المواطن، وأسماء ووظائف المخصصين.

4. تطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات إلى مراكز لإتاحة المعلومات عن الجهة والخدمات التي تؤديها.

5. استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تسيير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية، إذ يراعى توصيلها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيس لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك ينهر الاستغناء لهاثياً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بيا ناهم الشخصية.
6. تحقيق الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما تحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية **GOVERNMENT INTERANET** وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكن من أداء الخدمة للمواطن في جهة واحدة رغم تطلبها الحصول على معلومات أو مستندات من جهات متعددة، وكذا إمكان قيام جهة حكومية واحدة بتنفيذ أعمال ومهام لصالح جهات حكومية أخرى.
7. بناء رقم قومي للعقارات يمكن من خلاله تسهيل كافة الإجراءات المرتبطة بالعناوين ومحال الإقامة أو محال العمل، بناء رقم قومي للمنشآت الاقتصادية يمكن من خلاله تسهيل كافة التعاملات والإجراءات المنصلة لها.

إن تحقيق الإصلاح الإداري الفعال يتطلب الأخذ بأسباب التقدم التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الحديثة بكل ما تعنيه من سرعة في الأداء، ودقة المعلومات وحدائثها، وتخفيف الأعباء عن العاملين والمواطنين بما تتيحه من إمكانيات الربط والاتصال بين مختلف قطاعات ووحدات الجهاز الإداري، ومن ثم فإن التطوير التكنولوجي هو شرط لازم لإمكان تحقيق أهداف المحاور الأخرى للإصلاح الإداري خاصة وأن كل مقوماته متوفرة وغير مستغلة تماماً.

المحور السادس: آليات تنفيذ البرنامج القومي للإصلاح الإداري

إن نجاح تنفيذ هذا برنامج للإصلاح الإداري ينوقف بالأساس على اقتناع الدولة بأهميته وجدواها، كما يتطلب وجود آلية تخطط لتنفيذه وتوجه القائمين بالتنفيذ، وتناجح التقدم وتقييم النتائج، وتتخذ القرارات المناسبة للتطوير بما يتفق مع ظروف الواقع ومنهجاته.

وكان في ظننا أن الأمر يتطلب تكوين: **مجلس أعلى للإصلاح الإداري برئاسة رئيس الجمهورية** يضم في عضويته:

- رئيس مجلس الوزراء
- الوزير المختص بالشئمة الإدارية (مقرر)
- وزراء المالية، العدل، التخطيط، القوى العاملة
- رؤساء أجهزة الحاسبات، التنظيم الإدارية
- رئيس اتحاد الصناعات المصرية
- رئيس اتحاد الغرف التجارية
- ممثلين لجمعية رجال الأعمال، اتحادات المستثمرين، اتحاد نقابات العمال
- عدد من أساتذة وخبراء الإدارة

وقد حددت اختصاصات المجلس المقترح بما يلي:

1. إقرار إستراتيجية قومية شاملة للإصلاح الإداري.
2. إقرار البرامج التنفيذية لاستراتيجية الإصلاح الإداري.
3. توفير الدعم المالي والسياسي لنهجيات الإصلاح الإداري.
4. متابعة وتقييم إنجازات الإصلاح الإداري والتوجيه بالتغييرات الاستراتيجية المناسبة.

ومن الجدير بالذكر التأكيد على أن تطبيق أهداف وإجراءات برنامج الإصلاح الإداري كان من المفروض أن ينمى على مستويين:

المستوى الأول

ويشمل بالخطى الاستراتيجى للإصلاح الإدارى، وإقرار المبادئ والأسس الرئيسة، والتكليف بالدراسات وتصميم النظر وصياغة التشريعات والقرارات المؤدية إلى تحقيق الإصلاح الإدارى المستهدف. وتقع مسؤولية تنفيذ هذا المستوى الخطي على عاتق المجلس الأعلى للإصلاح الإدارى، ومجلس الوزراء، وجهاز وزير الدولة للشعبة الإدارية أو الوزير المختص.

المستوى الثانى

ويشمل بتطبيق قرارات الإصلاح الإدارى وتنفيذ القوانين والنظم والإجراءات الجديدة، وإصدار القرارات والتعليمات التنفيذية، واعتماد اللوائح والنظم التفصيلية على مستوى كل من وحدات الجهاز الإدارى.

وتقع مسؤولية تنفيذ متطلبات هذا المستوى على عاتق جميع الوزراء والقادة الإداريين كل فيما يخصه، وتخضع الجميع فى قيامهم بهذه المسؤولية للمتابعة والتقييم من المجلس الأعلى للإصلاح الإدارى.

وسوف يكون لتوجيهات المجلس الأعلى للإصلاح الإدارى أثرها المطلوب فى التعامل مع بعض القضايا الهامة التى سيثيرها تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى وأهمها:

1. تخفيض أعداد العاملين بالجهاز الإدارى للدولة ووضع الضوابط الضرورية لتنظيم إنشاء الوظائف وتقييد فرص التعيين الجديدة فى ضوء الإصلاحات الجذرية والنظريات التكنولوجية الذى اتخذ بطبيعته من أعداد العاملين.

2. إيجاد آلية جديدة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية لخلق فرص العمل الإنتاجي لفائض العمالة بالجهاز الحكومي والمحاليين إلى المعاش المبكر، وتوفير إمكانيات التدريب التحويلي وإعادة التأهيل لهم.
3. تصميم برنامج طموح لخصخصة الخدمات الحكومية بما يتحقق تخفف الجهاز الحكومي من أعمال تنفيذية كثيرة يمكن للقطاعين الخاص والأهلي القيام بها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل من الجهاز الحكومي.
4. مراجعة اختصاصات أجهزة الرقابة المنعقدة على الجهاز الإداري بغرض التنسيق بينها وتجنب ما قد يترتب على تعددها واحتمال تداخل اختصاصاتها من معوقات للعمل الإداري، وضروة تطوير أساليب ومعايير الرقابة للنوافق مع النوجه لمزيد من اللامركزية الإدارية وإتاحة الفرص للقيادات الإدارية للعمل مخفية في إطار الاستراتيجيات والسياسات العامة، والتركيز على متابعة تحقيق الأهداف وفعالية استخدام الموارد وتفسير الإنجازات أكثر من التركيز على الالتزام بالإجراءات.
5. تصحيح الموقف الذي يسمح للموظف العام بالجمع بين الوظيفة العامة وبين عضوية مجلس الشعب ومجلس الشورى والمجالس الشعبية المحلية، وهو الأمر الذي يضع الموظف العام في حالة تعارض مصالح.
6. تحقيق أهداف الإستراتيجية المكانية التي تبناها الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وما تؤدي إليه من ضرورة إطلاق التنمية المحلية وما يقتضيه ذلك من الحد من تعدد الأجهزة الإدارية بالمحليات على خويسر إمكانيات التنسيق بينها إذ يبلغ عدد تلك الأجهزة في المحافظة ما يقرب من 25 مديرية عامة وإدارة يقتضي الأمر ضرورة مراجعة اختصاصاتها واحداث التنسيق بينها والحد من تعددها دون مقتضى حقيقي.

خلاصة

كان مشروع "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" ينطلق من رغبة صادقة في العمل من أجل تحقيق صالح الوطن والمواطن، مسنداً إعطاء المثل للنعاون الإيجابي بين مؤسسات القطاع الأهلي وبين الدولة. وقد أكدنا - نحن ممثلي الجمعية المصرية للإدارة - العزم على المساهمة بالفكر والعمل التطوعي من أجل تنفيذ وإجراح غايات هذا البرنامج.

ملخص

بالأمراء ونقاط الاتفاق في ورشة عمل

البرنامج القومي الشامل للإصلاح الإداري

1. الاتفاق على أهداف ورشة العمل وتمثل في صياغة إطار فكري جديد يحكم عملية تطوير الجهاز الإداري للدولة وفلسفة الإدارة وتوجهاتها، وذلك في ضوء المتغيرات والأوضاع المستجدة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ثم صياغة برنامج فعال يترجم ذلك الإطار الفكري الجديد واقترح آليات تطبيقه ومنابعه وتفسير نتائجها.
2. الاتفاق على أن ينضم عمل الورشة اقترح برنامج تطوير قصير الأجل يتعامل مع المشكلات الواضحة ويتناسب مع جهود وتوجهات الإصلاح الاقتصادي، وبرنامج آخر طويل المدى ينضم التغييرات الجذرية التي تتطلب وقتاً أطول في الإعداد والتنفيذ.
3. الاتفاق على ضرورة أن يستند البرنامج المقترح على رؤية جديدة لدور الدولة والوظائف التي تباشرها في مجالات الخدمات المختلفة، وأن يوجه برنامج الإصلاح المقترح لتحقيق الاستراتيجيات الجديدة للشئمة القومية والأسس التي يقوم عليها. وفي هذا الخصوص تبلورت الأفكار التالية كأساس لبرنامج الإصلاح الإداري:

- ✚ أن الدولة مسؤولة عن قيادة عملية التنمية.
- ✚ أن الدولة لها دور في إعادة توزيع الدخل.
- ✚ يمكن للدولة إتباع أساليب مختلفة لإعادة توزيع الدخل قد تقديـر خدمات مجانية ما يتطلب وجود أجهزة [حكومية أو خاصة] للقيام بذلك للخدمات.
- ✚ أن الدولة مسؤولة عن التوزيع الإقليمي للخدمات. أن الدولة مسؤولة عن إعادة توزيع النشاط الاقتصادي بين المناطق بهدف تنمية المختلف منها.
- ✚ أن الدولة مسؤولة فقط عن قطاعات النشاط الاستراتيجية مثل البترول، قناة السويس، الصناعات الحربية وتباشر دورها في هذه المجالات بشكل مباشر من خلال أجهزتها كما يمكن تنفيذها بواسطة أجهزة أهلية أو خاصة تحت إشرافها.
- ✚ أن للدولة دور في فض المنازعات بين العمل ورأس المال كعنصرين أساسيين في التنمية تباشرة [بالنشرع وبالنهكيم].
- ✚ أن الدولة مسؤولة عن الأمن الكلي للمجتمع.
- 4. الاتفاق على أهمية إعادة النظر في قضية توزيع العمالة بين وحدات الجهاز الإداري للدولة حيث يوجد تضخم في جهات وعجز في جهات أخرى.
- 5. الاتفاق على ضرورة أن تستند خطة الإصلاح الإداري إلى معطيات استراتيجية التنمية القومية وأساسها مراعاة التوزيع المكاني وتحقيق التوازن بين المركزية والمحلية.
- 6. أهمية أن يتضمن البرنامج المقترح آليات للتعامل مع مسييات أمراض الإدارة الحكومية كالوساطة وتعقيد الإجراءات، وتدني مستوى الخدمات وسوء معاملة الجمهور المتعامل مع الإدارات الحكومية.

7. الاتفاق على أن قطاعات الإدارة الحكومية المختلفة لها مشكلات وأوضاع مبنائية، الأمر الذي تختم أن تتباين الحلول والمعالجات بما يتناسب مع خصوصية كل قطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة ومن ثم تجنب الوصفات النمطية.
 8. أهمية استحداث وتفعيل نظم وآليات لتقييم أداء وحدات الجهاز الإداري بالدولة بالمقارنة بالأهداف المحددة من ناحية، وبالموارد المخصصة من ناحية أخرى. [الربط بين المدخلات والمخرجات وتبين مدى مناسبة الأنشطة والإجراءات لكليهما].
 9. أهمية تصحيح الإطار الهيكلي العام لجهاز الإداري للدولة في ضوء المتغيرات الكثيرة منذ صدر قرار تنظيم الدولة في 1971 ولم يتناولها التعديل حتى الآن.
 10. الاتفاق على أهمية إشراك الوزارات المختلفة في تصميم برامج التطوير التفصيلية حيث إنها أعلم بظروفها وأوضاعها من أي جهة مركزية تتولى عنها وضع تلك البرامج.
 11. طرح فكرة إعمال نظام للتقاعد [أو الإحالة إلى الاستിاداع] لحل مشكلة العاملين في الدرجات العليا الذين لا تتناسب خبراتهم مع متطلبات الأداء في الظروف الجديدة والذين هم في الحقيقة في حكم العمالة الزائدة.
 12. ضرورة أن يعكس برنامج الإصلاح الإداري الشامل الأفكار والمبادئ التي ارتضاها الدولة في المجال الاقتصادي:
- ✚ تصاعد الاعتماد على القطاع الأهلي والخاص.
- ✚ الفصل بين الخطيط الحكومي لمجالات الخدمات والرقابة والضبط من جانب، وتنفيذ وإدارة مشروعات الخدمات من جانب آخر.

➤ زيادة مساهمة المواطنين في تحمل تكاليف الخدمات التي تلحقونها، واتباع طرق التسعير الاقتصادي للخدمات.

➤ تعظيم دور العلم والتكنولوجيا في تطوير أساليب العمل، ورفع مستويات الأداء، وتكثيف استخدام تقنيات المعلومات.

➤ الاهتمام بالتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية.

➤ الاهتمام بالشمية الإقليمية.

13. الاتفاق على أهمية المعالجة السريعة لمشكلات وأمراض الجهاز الإداري للدولة والتي تحول بينه وبين توفير الخدمات للمواطنين بالمسنوى والجودة المنشودة، كما تجعله يعرقل مشروعات الشمية وأنشطة الاستثمار في مختلف القطاعات.

14. الاتفاق على أن يكون الإصلاح الإداري شاملاً لعناصر المنظومة الإدارية كلها تجنباً للوقوع في ذات الأخطاء التي سببت فشل محاولات الإصلاح السابقة.

15. الاتفاق على أطر ثلاثة تحكم عملية الإصلاح الإداري المنشود:

➤ إطار عام

يؤلف الفلسفة والرؤية الجديدة لدور الدولة ومن ثم الجهاز الإداري لها ويضعه في مكانه الصحيح في المنظومة القومية.

➤ إطار تحليلي

يؤلف الأسس والمعايير التي ينم في ضوءها تحديد أجزاء ووظائف الجهاز الإداري للدولة ومجالات النشاط التي ينولها وأسس تنسيق علاقاته بباقي القطاعات في المجتمع.

➤ إطار تنفيذي

تحدد الأساليب والآليات اللازمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإطارين السابقين.

وكانت أهم المشكلات التي اهتم البرنامج بتحديد ما تتركز في ذلك الوقت فيما يلي:

1. عدم وضوح أهداف العمل في الإدارة الحكومية وغياب معايير تقييم الأداء، وانفصال الأنشطة في تلك الإدارة بشكل واضح عن أهداف وتوجهات الخطة القومية للشمية.

- تضخم العمالة وسوء توزيعها .
- ارتفاع تكلفة العمالة مع تدني إنتاجيتها .
- طول وتعقد الإجراءات دون مقتضى حقيقي .
- سوء أساليب ومعايير اختيار القيادات الإدارية .
- إهمال حق الجماهير في المشاركة في إدارة الخدمات والمراقبة على أداء وحدات الإدارة الحكومية .

- تقادم المباني والمعدات والآليات المستخدمة .
- تعدد الأجهزة والجهات الإدارية التي يضطر المواطن [أو المستثمر] للتعامل معها لإجاز معاملته محذرة .

- عدم اعتراف وحدات الإدارة الحكومية بما يصدر عن بعضها البعض من مستندات أو شهادات وإصرار كل منها على أن يتقدم المواطن في كل مرة بالمستندات الأصلية المعدة خصيصاً لكل جهة . [الجهات الحكومية تتعامل كجزر منفصلة] .

- فشل القانون رقم 5 لسنة 1991 في تحقيق أهدافه وانحراف التطبيق عن الأسس التي تضمنها القانون .
- عدم تناسب الأجور والمكافآت المالية للعاملين مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقومون بها وإهمال الأسس العامة لنظام ترتيب الوظائف .

- التعامل مع مشكلة الفساد الإداري وشيوع مظاهره في مختلف القطاعات والمسئويات.
 - مشكلة تعارض وتضارب المصالح بين بعض موظفي الدولة الذين يجمعون بين الوظيفة وعضوية المجالس النشورية.
 - غياب أسلوب يربط بين نتائج تقييم أداء الموظف وبين تحديد صلاحيته للاستمرار في الوظيفة.
 - مشكلة كثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها وحيرة الموظف والجمهور بينهما.
2. من بين الأفكار التي طرحت كحل لبعض مشكلات الإدارة الحكومية:
- زيادة الشفافية بالنسبة للقرارات والأسس التي تبنى عليها في مختلف المعاملات مع الجمهور.
 - العمل على إيجاد حالة من الباعد المكاني بين طالب الخدمة ومؤديها [مثال الجوازات].
 - استخدام أسلوب تقديم الخدمة في خطوة واحدة **One Stop Shop**.
 - تطبيق فكرة توحيد المعاملة للمواطن مهما تعددت الجهات الإدارية التي تحتاج للتردد عليها باستثمار مشروع الرقم القومي للمواطن واستخدامه كمجموعة تحصل لها مختلف الإدارات الحكومية على المعلومات الأساسية عن المواطن دون تكليفه في كل مرة بإنتاج شهادات من جهات حكومية أخرى واعتمادها لإمكان حصوله على الخدمة المطلوبة.
 - التوسع في تطبيق تقنية المعلومات وربط الأجهزة الحكومية في شبكات بما يمكنها من تبادل المعلومات عن المواطنين وإنهاء الخدمات لهم آلياً.
 - أهمية تكثيف واستمرار الدعم السياسي الأعلى من رئاسة الدولة لبرنامج وتوجهات الإصلاح الإداري وبلورته في شكل مؤسسي دائم [مثلاً مجلس أعلى للتطوير الإداري برئاسة رئيس الجمهورية].

- النوسع في تطبيق اللامركزية الإدارية ودعم النوجهات نحو استقلالية الشراكات الإدارية مع بناء نظام فعال للمتابعة وتقييم الأداء.

3. تبلورت من النقاش منهجية متكاملة لأحداث الإصلاح الإداري الشامل على النحو التالي:

- ✚ صياغة الفلسفة الجديدة والرؤية الحديثة لدور الدولة في المجتمع.
- ✚ اقتراح هيكل الجهاز الإداري الجديد الذي يعهد إليه القيام بوظائف الدولة في صياغتها الجديدة.
- ✚ اقتراح مبادئ وآليات [تقنيات] العمل الأساسية في الجهاز الحكومي الجديد.
- ✚ اقتراح أسس تشكيل وتشغيل وتنمية الهيكل الوظيفي للجهاز الحكومي الجديد.
- ✚ بناء نظم الربط والتنسيق، والمتابعة والتقييم، والتحديث والتطوير باعتبارها عناصر منضمة في المنظومة الإدارية الجديدة **Built In**.

- ✚ إعادة صياغة وتنسيق وتبسيط الإطار التشريعي الحاكم والمنظم لعمل الجهاز الحكومي الجديد.
- ✚ بناء نظام فعال لإعداد وتنمية وتحريك القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي الجديد.

المبادئ الحاكمة لعملية الإصلاح الإداري

تبلورت عن المناقشات في ورشة العمل مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها فكر الإصلاح الإداري الجديد:

1. تركيز دور الدولة في مجال الخدمات الاجتماعية في التخطيط الاستراتيجي وضبط أداء وحدات التنفيذ من القطاع الأهلي والخاص، وتوفير المساندة اللازمة للتطوير والتحديث.
2. تبسيط الهيكل الإداري العام للدولة بتركيزه في عدد مناسب من الوزارات وما ينبعها من وحدات للتخطيط والبحث والتطوير، وهيئات للمتابعة والتقييم.

3. تحقيق الشاسق والترابط بين تشكيلات النظام الإداري العام في الدولة من خلال تسويق الاختصاصات، وتصميم أساليب الاتصال والنواصل المبنية على تقنيات المعلومات.
4. تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في الجهاز الحكومي وتقليص الهيكل الوظيفي بتركيزه في المسنويات الأفضل من الخبرة والكفاءة.
5. تخفيف درجة المركزية في الإدارة الحكومية وتنمية وحدات الإدارة المستقلة ذات النسيير الذاتي في إطار القواعد والنهج العامة التي تحددها سياسات واستراتيجيات التنمية القومية، والفلسفة العامة للجهاز الإداري للدولة [وحدات انماء مستقلة ينم الشسيق بينها من خلال قاعد وأحكام مجرلة].
6. تدعيم النوجه المكاني ومساندة الإدارة الإقليمية والمحلية لتقوم بالدور الأساسي في التعامل مع مواطنها بالاحكام إلى القواعد والأحكام المجرلة التي تصدرها الإدارة المركزية.
7. الفصل بين الضبط والتصميم الحكومي لمجالات الخدمات المختلفة وبين تنفيذها وتشغيل الشركات القائمة عليها.

كانت المرة الوحيدة لتطبيق ذلك الفكر التنظيمي الذي جاء في "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" بعد سنوات من طرحة عام 1977 وذلك في مناسبة التفكير في إعادة هيكلة اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري وقت تولي المهندس إبراهيم محلب رئاسة مجلس الوزراء عام 2014، وقد عهد إلى دكتور أشرف العربي وزير التخطيط آنذاك بذلك المهمة. ولنعرف على تلك القصة التي لم تنتر. كالعادة في المحرسة.....!

نقرأ حكاية إعادة تنظيم الإذاعة والتلفزيون من أولها !

لم يتم تطبيق الشكل المقترح للإصلاح الإداري إلا حين سُنحت مناسبة لإعادة تنظيم الإذاعة والتلفزيون. فقد كانت الإذاعة تتخذ شكل هيئة عامة، والتلفزيون يتخذ شكل هيئة عامة، بينما كانت لخدماتهما مؤسسة الهندسة الإذاعية، وكانت تبعية تلك الهيئات والمؤسسة الإذاعية بالدولة من خلال وزارة الإرشاد القومي (في ذلك الحين) وكانت مجالس الإدارة فيها معطلة تقريباً.

وكان المنطلق في عملية إعادة التنظيم هو تصور شكل جديد للتنظيم وإطار جديد لعلاقته بالدولة ومن ثم فقد نص مشروع إعادة التنظيم على أن:

" الاتحاد الإذاعة والتلفزيون العربي هو جهاز الإعلام من خلال الإذاعة الصوتية والإذاعة المرئية في الجمهورية المصرية المتحدة، وهو مستقل مالياً وإدارياً وينظم الإشراف عليه وعلاقته بالدولة قانون خاص".

وقضى التنظيم الجديد بأن يكون مجلس الأمناء هو السلطة العليا في الاتحاد المختصة بالإشراف والرقابة والتشويق وتقييم الأداء بالنسبة لقطاعات الاتحاد دون أي تدخل في شئونها التنفيذية. ويصدر مجلس الأمناء اللوائح الداخلية اللازمة لإدارة وتنظيم أعمال الاتحاد وإدارة أمواله دون التقيد بالنظم والقوانين الملزمة.

ويضم مجلس الأمناء اثني عشر عضواً من الشخصيات العامة ذات الارتباط بالعمل الثقافي والإعلامي، وينتخب من بينهم رئيس مجلس الأمناء ومدة العضوية ثلاث سنوات قابلة للتجديد فترة أخرى.

أما مجلس المديرين فهو السلطة التنفيذية في الاتحاد وينوب مهام الإدارة الفعلية للاتحاد وقطاعاته، ويعمل على وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف التي قام من أجلها الاتحاد والإشراف على تنفيذها وحل المشكلات التي تعترض العمل.

ويشكل مجلس المديرين من رئيس الاتحاد رئيساً، ورؤساء القطاعات بالاتحاد أعضاء.

ومن الظواهر الداعية للسؤال أن محاولات الإصلاح الإداري في مصر لا تمنح الفرصة الكافية للتجربة وبيان احتمالات نجاحها.. فنجربة اتحاد الاذاعة والتليفزيون العربي لم يكتمل نموها ولم تنضج كل أبعاد المنطق الجديد ومع ذلك لم تسنم في التطبيق لفترة كافية. ان توفير عنصر الاستقرار التنظيمي من أهم عوامل النجاح لخطط الإصلاح الإداري.

واذا حاولنا الاستفادة من النمط التنظيمي لاتحاد الاذاعة والتليفزيون العربي بالنسبة لمحاولات الإصلاح الإداري في القطاع العام، فاني أتصور أن تحول الشركة القابضة إلى ما يشبه مجلس الأمناء بالنسبة لشركاتها. على أن يشكل بالشركة القابضة مجلس المديرين، يضم رؤساء مجالس إدارات الشركات التابعة (بعد هذا تطويراً لشكل الجمعية العمومية الحالي) على أن تختص مجلس الأمناء برسم السياسات العامة وتحديد الأهداف، بينما ينوب مجلس المديرين الأمور التنفيذية والتشغيلية في تحقيق أهداف الإنتاج. وذلك في ظل قاعدة الاستقلال المالي والإداري لكل من الشركات التابعة المكونة للشركة القابضة.

والآن نشاهد الفيديو التالي:



<https://youtu.be/jhRcPSQWzYA>

رئيس مجلس الوزراء وغنيات عن الإصلاح الإداري أغلبها لم ينجح !!



<https://youtu.be/KIVE0i273-8>

معلومات حديثة حول الجهاز الإداري للدولة في مصر

1. التعرف بالجهاز الإداري للدولة^١

يرتبط الجهاز الإداري بالسياسات الحكومية، فهي التي تضع الغايات والجهاز الإداري تختار الوسائل. ودراسة الجهاز الإداري في مصر تشمل توصيف أوضاع العاملين فيه فيما يعرف باسم الخدمة المدنية، ثم دراسة الهيئات العامة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام، وأخيراً الأشكال والأجهزة الأساسية للرقابة على الجهاز الإداري.

الخدمة المدنية:

يشير تعبير الخدمة المدنية إلى العاملين في جهاز الإدارة، وهو يعنى بشظير حياة الموظف العام منذ دخوله الخدمة إلى خروجه منها، سواء من حيث تعيينه ومقره أو قياس أدائه ومجازاته وتقينه.

^١ الجهاز الإداري للدولة-الهيئة العامة للاستعلامات (sis.gov.eg)

وقد تمثل أول تنظيم لشئون الموظفين في مصر . في عدد من الأوامر والقرارات الخديوية التي صدرت في سنة 1883، وكان أول كادر محدد المرتبات للرتب المدنية قد صدر بأمر من الخديوي سعيد باشا في سنة 1862 مع مقابلة الرتبة (الدرجة) المدنية بما يناظرها مع رتبة عسكرية .

كما صدر أول كادر للدرجات الموظفين وترقياتهم في عام 1907 واستمر إلى أن صدر كادر آخر عام 1921 ثم ثالث عام 1939 والذي استمر حتى بداية ثورة يوليو عام 1952 .

وفي عام 1951 أنشأت الحكومة المصرية **ديوان الموظفين**، وهو أول جهاز لشئون خدمة مدنية في مصر وقد بدأ عمله مع بداية الثورة عام 1952 .

ومع إنشاء **ديوان الموظفين**، صدر أول قانون منظم تحكم شئون الموظفين في مصر وهو ما عرف باسم القانون رقم 10 لسنة 1951 والذي بدأ تطبيقه في أول يوليو 1952 .

✓ الهيئات العامة (القطاع العام)

قطاع الأعمال العام:

مع الأخذ بمفاهيم التخطيط القومي والعدالة الاجتماعية، نشأت فكرة التأمير والتدخلت الدولة كصاحب عمل في ميادين جديدة، واستحدثت المؤسسات العامة وشركات القطاع العام .

ولذلك صدر قانون ينص على أول محاولة للتنظيم التشريعي للمنشآت العامة، وفي ظلها أقامت الحكومة عدداً من المنشآت العامة أطلقت عليها أحياناً اصطلاح "مؤسسة عامة" وأحياناً "هيئة عامة" مثل هيئة قناة السويس، الهيئة العامة للترول وغيرها .

وفي عام 1963 أطلق المشجع على المرافق العامة الإدارية اسم الهيئات العامة ونظمها بالقانون رقم 61 لسنة 1963 بينما أطلق على المرافق العامة الاقتصادية اسم المؤسسات العامة ونظمها بالقانون رقم 60 لسنة 1963 .

تغيرت بعد الثورة سياسة الدولة تجاه القطاعين العام والخاص تغيراً جذرياً وفقاً للسياسة الاقتصادية الجديدة للثورة، والتي شهدت ازدياد تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وقيام الدولة مباشرة بإنشاء المشروعات الصناعية العامة، وبالتالي ففي الفترة من (1967 – 1975) أكتمل تحقيق سيطرة القطاع العام على الأنشطة في الاقتصاد المصري.

أما الفترة من 1975 وحتى صدور القانون رقم 97 لسنة 1983 الخاص بشركات القطاع العام فقد شهدت بدء سياسة الباب المفتوح أو الانفتاح الاقتصادي، واشتداد حدة مشكلات القطاع العام. وجاء عقد التسعينيات ليشهد صدور القانون رقم 203 لسنة 1991 الخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي جاء كخطوة متقدمة في مجال إصلاح أحوال القطاع العام في مصر، ويستهدف هذا القانون الذي تم بموجبه إحلال الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام لتحقيق الآتي:

1. فصل الملكية عن الإدارة.

2. تحقيق المساواة بين قطاع الأعمال والقطاع الخاص.

3. الرقابة على أعمال الإدارة.

وتنقسم الرقابة على أعمال الإدارة إلى أنواع أربعة:

- الرقابة السياسية والنسبية: وتمثل في مراقبة المجالس النيابية والشعبية، ورقابة الأحزاب السياسية ورقابة الرأي العام.
- مراقبة المجالس الشعبية: وتقوم هذه المجالس بالدور الرقابي على الأجهزة التنفيذية في نطاق الوحدات المحلية، وقد أنشئت بقانون الحكم المحلي رقم 43 لسنة 1979، وتم تكوينها عن طريق الاقتراع العام المباشر بالنسبة لجميع مستويات الإدارة المحلية.

وأهم مظاهر الدور الرقابي للمجالس الشعبية على الأجهزة التنفيذية ما يلي:

- الرقابة على مختلف المرافق والأعمال التي تدخل في اختصاص المحافظة.
- رقابة ومنابعة تنفيذ مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إقرار ومنابعة تنفيذ مشروعات الموازنة السنوية للمحافظة.
- الرقابة القانونية والقضائية:

وتعني إنشاء هيئة قضائية مستقلة عن الإدارة تختص بالفصل في المنازعات الإدارية، ويندرج ذلك من خلال القضاء الإداري الذي تختص بالنظر في المنازعات الإدارية التي تنشأ بين الإدارة والأفراد. ولا يمارس القضاء الإداري رقابته على أعمال الإدارة من تلقاء نفسه وإنما عن طريق دعوى ترفع إليه. ويعتبر مجلس الدولة الذي أنشئ بمقتضى القانون رقم 112 لسنة 1946 أهم الأدوات الرقابية ذات الطابع القانوني القضائي.

- رقابة الأجهزة المركزية المنخفضة:

وهي نوع من الرقابة الإدارية التي تمارسها الإدارة على نفسها بنفسها.

هيئة الرقابة الإدارية:

أنشئت الرقابة الإدارية سنة 1958 باعتبارها أحد القسمين اللذين تتكون منهما النيابة الإدارية، وكان هدفها النصي عن المخالفات المالية والإدارية والكشف عنها.

وفي عام 1964 تم فصل الرقابة الإدارية عن النيابة الإدارية وجعلها هيئة مستقلة، وقد عدل هذا القانون بالقانون رقم 71 لسنة 1969 حيث وسع من اختصاص الرقابة الإدارية، وتباشر الرقابة الإدارية. الاختصاصات التالية:

- نخت وتحري اسباب القصور في العمل والإنتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظر الإدارية والفنية والمالية التي تعرقل السير المنظم للأجهزة العامة واقتراح وسائل تلافيها .
 - متابعة تنفيذ القوانين والتأكد من أن القرارات واللوائح وافية لتحقيق الغرض منها .
 - الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تقع من العاملين أثناء مباشرة وظائفهم وكذلك التي تقع من غير العاملين والتي تستهدف المساس بسلامة أداء الوظيفة أو الذمة العامة .
1. نخت الشكاوى التي يقدمها المواطنون عند مخالفة القوانين أو الإهمال في أداء واجبات الوظيفة، وكذلك نخت ودراسة ما تنشره الصحافة من شكاوى أو تحقيقات صحفية تتناول نواحي الإهمال أو سوء الإدارة، وكذلك ما تنعرض له وسائل الاعلام المختلفة في هذه النواحي .

الجهاز الإداري للدولة

الرؤية، المهام، السياسات، الأهداف

الرؤية:

تتمثل رؤية الشمية الإدارية بالدولة في الوصول إلى جهاز إداري كفء فعال، قادر على مواكبة التغير وتحسين إدارة موارد الدولة، يقدم خدمة متميزة للمواطنين ويتفاعل معهم. ولتحقيق هذه الرؤية يتم تنفيذ أربعة برامج أساسية:

- ♣ التطوير المؤسسي .
- ♣ تطوير الخدمات الحكومية .
- ♣ تطوير نظم إدارة موارد الدولة .
- ♣ استكمال ومراجعة قواعد البيانات القومية .

وتتطلق الرؤية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة إستراتيجية لتنفيذ البرنامج القومي لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، وتوصيل الخدمة الحكومية إلى طالبها بدقة وسرعة وكفاءة أينما يكون، وبالوسيلة التي تناسبه من خلال قنوات الخدمة المتنوعة بأسلوب تفاعلي يساعد على المشاركة المجتمعية. كما حددت السياسات المنبثقة لتنفيذ برامجها والمتمثلة في:

- تنمية وتدريب الموارد البشرية لخلق جيل جديد من القيادات الإدارية الواعية.
- إعادة هيكلة الجهاز الإداري وتطوير نظم الحوافز والمرتبات والترقي.
- الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات.
- تحقيق اللامركزية في تقديم الخدمات الحكومية مع ضمان جودتها.
- تشجيع تبادل المعلومات والترابط بين الهيئات الحكومية المختلفة.
- وضع إطار تشريعي وقانوني تخيّر عمليات التطوير للبرنامج القومي لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.
- إشراك المواطن في مراقبة العملية الإدارية.
- إدخال نظم الإدارة الحديثة في مؤسسات الدولة.
- الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ مشروعات الوزارة.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أداء الأعمال الحكومية كلما أمكن.

المهام وتمثل في ثلاث رئيسية:

أولاً:

صياغة السياسات العامة والخطط والبرامج الكفيلة بتفعيل وتطوير أداء الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءات الحصول عليها في أقرب وقت وبأقل تكلفة، وخلق قنوات جديدة لتوصيلها للمواطنين في مكان

تواجههم وعلى اختلاف مسئولياتهم بالأسلوب الأمثل وبالسرعة والكفاءة المرجوتين، مع إيجاد أفضل السبل للنواصل معهم وإشراكهم في العملية التنفيذية.

وذلك من خلال ما يلي:

- العمل المكثف لها ويمكنها بما يوفر بيئة مناسبة للنهوض بمسئوليات الخدمات المقدمة منها، وتحديد أساليب قياس كفاءة وجودة الخدمة المقدمة منها مع اعتماد محددات ومؤشرات الأداء والتقييم.
- وضع وتنفيذ برنامج إتاحة الخدمات الحكومية من خلال روافد جديدة ومنعددة مثل شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وخدمة التليفون (الثابت والمحمول) ومراكز تقديم الخدمات.
- تشغيل وتحديث بوابة الحكومة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ثانياً:

إعداد السياسات العامة والخطط والبرامج الكفيلة بالارتقاء بمسئوليات الموارد البشرية بالدولة. ويندرج ذلك من خلال التالي:

- وضع التوجيهات العامة للتدريب الإداري والريفي، وبنين تطبيق آليات العصف الخديث، وتفعيل التدريب المستمر وربطه بالاحتياجات العلمية وتحديد أساليب التنفيذ بالتعاون مع المؤسسات المهنية بالتدريب ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برنامج تدريب القادة الإداريين لخلق كوادر قادرة على التعامل بأساليب الإدارة الحديثة ولديها روح الابتكار والتطوير وتحمل المسؤولية، لإزالة العوائق والعقبات وتيسير التعامل، مع التركيز على بناء الصف الأول والثاني.
- التنسيق بين الوزارة والمؤسسات العلمية والوكالات والمراكز البحثية- الوطنية منها والأجنبية- المختصة بشئمة الموارد البشرية وتطويرها وتفعيل التعاون معها.

ثالثاً:

التشقيق مع الجهاز المركزي للتظهير والإدارة لإعداد وصياغة خطط وبرامج الإصلاح والتطوير الإداري ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة في شتى المسنويات الإدارية المركزية منها والمحلية وفي جميع القطاعات التي ينصل عملها بالمواطنين والمستثمرين وخلق البيئة التشريعية والتنفيذية الملائمة التي تكفل إتمامها والارتقاء بمسئولية القيادة الإدارية وهيئة الجهاز الإداري للدولة للاندماج في النظام العالمي ومسايرة التقدم والوفاء بالالتزامات الدولية لمصر.

وذلك من خلال:

- مراجعة طرق شغل الوظائف القيادية والقوانين الحاكمة لها، بما يسمح بوضع آليات لاختيار القادة تقوم على عناصر القدرات العلمية.
- إجراء دراسات للقوانين الحاكمة للجهاز الإداري للدولة وإجراء دراسة الأجور والعلاقات والبدلات والمكافآت والتعويضات - بالتشقيق مع وزارتي المالية والخطيط - بما تحقق الربط الكامل بينها وبين الإيجاز، وتحقيق سياسة الثواب والعقاب.

السياسات:

تلخيص السياسات فيما يلي:

1. الفصل في المهام بين واضع السياسة والإستراتيجية (الحكومة المركزية) والمنفذ (المحليات) والمنظم والمراقب.
2. فصل السلطة التنفيذية بالمحافظات عن المجالس المحلية وإعطاء المجالس دور مراقبي.
3. إلغاء النعقد والنضارب في المهام (بالتشقيق / بالتعاون / بالمشاركة).
4. اعتماد النخص في تحديد تبعية المهام.

5. فصل الوحدات الإنتاجية والخدمية.
6. التركيز على المهام المحورية وشراء الخدمات المساعدة (خدمة معاونة - حرفيين - صيانة).
7. التقسيم القطاعي للوظائف (مكنيين - مدرسين - أطباء - فنيين - فنيين).
8. التحول إلى العمل بنظام الهياكل الديناميكية أي بنظام المشاريع والبرامج بدلاً من الهياكل الجامدة.
9. السماح بتعدد الهياكل النمطية بحسب النشاط.
10. إدخال نظم الموازنة بالأداء.
11. تفعيل مشاركة وتعمير دور المجتمع المدني.
12. الاستثمار في العنصر البشري.
13. الاستثمار في القيم والثقافة.

الأهداف:

- يتم العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال عدة قنوات تنفيذية، مما يعود على المواطنين ورجال الأعمال ومختلف فئات الشعب المصري بفوائد كثيرة. ويمكن تلخيص تلك الأهداف في النقاط التالية:
1. خلق جيل جديد من القيادات الحكومية الواعية بمفاهيم الخدمة العامة والقادرة على قيادة الجهاز الإداري للدولة بكفاءة من خلال إعداد بن نامج متكامل للانتقاء والتدريب.
 2. تحديث وترسيخ مفاهيم الإدارة الحكومية الحديثة من خلال تأهيل وتوعية العاملين بالحكومة لتكوين جيل جديد من القيادات الحكومية الواعية بمفاهيم الخدمة العامة والقادرة على قيادة الجهاز الإداري للدولة بكفاءة.
 3. الارتقاء بمهارات وكفاءة العاملين بالجهاز الحكومي.
 4. الارتقاء ببيئة العمل ومسئولية أداء الخدمة والتعامل مع الجمهور داخل الجهات الحكومية.

5. إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية بالحكومة بما تحقق سرعة اتخاذ القرار، وتعميق اللامركزية، وتفويض السلطات، والاختصاصات.
 6. تطوير هياكل الأجور وتقنين تعديل جداولها ونظم الحوافز ومواءمتها مع الهياكل التنظيمية المختلفة.
 7. تفعيل آليات التفسير والمراجعة والمحاسبة الحكومية، ووضع مبادئ الثواب والعقاب.
 8. تيسير حصول المتعاملين مع القطاعات الحكومية المختلفة سواء مواطنون أو مستثمرين أو أجانب على الخدمات الحكومية المختلفة باستخدام كافة القنوات المتاحة من شبكة المعلومات الدولية "انترنت" أو الهاتف أو البريد أو مكاتب خدمة، الخ مع توفير البنية التكنولوجية اللازمة لذلك بالتعاون مع الجهات المعنية.
 9. تطوير منظومة العمل الحكومي من خلال نشر النظم المالية والإدارية المميكنة وكذلك تطوير نظم موارد الدولة (جمارك، ضرائب، موانئ، الخ) بما يتيح سرعة وسهولة الحصول على البيانات لتوفير أكبر قدر من المرونة اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وكذلك رفع مستوى أداء العمل الحكومي.
 10. تطوير مناخ العمل الحكومي بمختلف جوانبه بما يساعد على رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة
- الجهاز الإداري.. طريق البداية للإصلاح المؤسسي في مصر¹²**
- يتكون الجهاز الإداري في مصر من 2443 كيان، تشمل 33 وزارة ملحق بها 14 مصلحة، بالإضافة إلى 217 هيئة عامة، و 27 محافظة، و 188 مركز، و 226 مدينة، و 91 حيا و 1325 قرية، بالإضافة إلى 25 جهاز مدينة.

¹² الجهاز الإداري.. طريق البداية للإصلاح المؤسسي في مصر (Economy Plus (economyplusme.com) -

عقد المركز المصري للدراسات الاقتصادية ندوة بعنوان: **“الجهاز الإداري في مصر من بطئ النفس للإصلاح المؤسسي”**، وذلك في إطار سلسلة أوراق خشبة تحمل نفس العنوان، وخضور نخبة من المخصصين في مجال الإدارة والاقتصاد، بهدف توصيف مشكلة الجهاز الإداري في مصر ووضع مقترحات للإصلاح. واستعرض الدكتور طارق الحصري، وكيل كلية الدراسات العليا في الإدارة بالأكاديمية المصرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، خلال الندوة نتائج الدراسة التي أعدها المركز وتناقش مشاكل الجهاز الإداري في مصر ومقترحات تطويره.

وأشار الحصري إلى عدد من التحديات التي تواجه الجهاز الإداري في مصر والتي تتمثل في ضخامته وتعقده، ضارباً المثل بنضخم عدد الوزارات في مصر والتي يصل عددها إلى 33 وزارة، بينما يبلغ عدد الوزارات في كل من الولايات المتحدة وأمريكا الجنوبية 15 وزارة، وفرنسا 16 وزارة، واليابان 10 وزارات، وسنغافورة 12 وزارة، فضلاً عن التداخل في اختصاصات بعض الوزارات وتفتت المهمة بين أكثر من وزارة، وعدم وجود أهداف محددة وتضارب الصلاحيات والمسؤوليات، مثل وزارات الكهرباء والبتروöl، والري والزراعة، والخارجية والهجرة.

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

وضربت الدراسة مثلاً بالهيئة العامة للإصلاح الزراعي المنشأة بقرار رئيس الجمهورية المصرية المتحدة عام 1963 وتخصص بتنفيذ قانون الإصلاح الزراعي واللوائح المنظمة له وأعمال الاستيلاء والتوزيع وإدارة الأمراض الزراعية المسنولة عليها، وهذا الدور انتهى منذ عشرات السنوات ومع ذلك لازالت تمارس

الهيئة عملها حتى الآن ويعمل بها نحو 13367 موظفاً. ومن بين الهيئات التي انتهى دورها وما زالت قائمة حتى الآن، الهيئة الزراعية المصرية، والمركز الإقليمي لتعليم الكبار بسوس اللبان، بالإضافة إلى تدخل اختصاصات الجهات التي تعمل في تنمية الصادرات فهناك هيئة وصندوق وبنك وشركة لها نفس الاختصاصات.

ومن أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة أيضاً، تضخم العمالة وسوء توزيعها وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها وعدم رضا المواطنين عن الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري، حيث يوجد نحو 6.4 مليون درجة وظيفية ممولة بالجهاز الإداري، وهي نسبة ضخمة جداً تعادل نحو موظف لكل 15 مواطن، في حين يبلغ هذا المعدل في ألمانيا موظف لكل 159 مواطن، وفي الولايات المتحدة الأمريكية واجلثرا موظف واحد لكل 114 مواطن، وفي المغرب موظف لكل 88 مواطن، وهذا أدى لارتفاع تكلفة العمالة في القطاع الحكومي إلى 270 مليار جنيه بموازنة السنة الحالية 2019/2018 بخلاف أجور الهيئات الاقتصادية.

وأشارت الدراسة إلى سوء إدارة منظومة تنمية المهارات للموظفين بالجهاز الإداري للدولة، وتراجع ميزات التدريب خلال السنوات الماضية خاصة بعد ثورة 2011، حيث بلغ نصيب الموظف من موازنة التدريب 14.1 جنيهاً في السنة المالية 2013/2012، وارتفع إلى 38.42 جنيهاً في 2019/2018، وهو مبلغ مندني للغاية.

وتتمثل التحديات التي تواجه الجهاز الإداري أيضاً في كثرة عدد التشريعات التي تحكمه وتقادها وتضاربها ويصل عددها إلى 53 ألف و538 تشريعاً ما بين قوانين وقرارات ولوائح، وجميعها تشريعات سارية حتى يناير 2019 طبقاً للدراسة، إلا أن بعض هذه التشريعات قد صدر عام 1880 وما زال سارياً، وهو ما يؤدي إلى ضعف الالتزام بالأطر القانونية المنظمة للجهاز الإداري للدولة، وغياب

شفافية القواعد المنظمة للأعمال الحكومية مما تخلق بابا خلفيا للفساد واستغلال بعض الثغرات التشريعية نظر النعدها مع غياب الرؤية الشاملة للمنظومة التشريعية للقواعد المنظمة للأعمال الحكومية. ووفقا للدراسة، فإن أبرز التحديات تتمثل أيضا في المركزية الشديدة في إدارة الدولة، واتباع النظر التقليدية في إعداد الموازنة العامة، وضعف نظم إعداد خطط التنمية قصيرة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى سوء الخدمات المقدمة للمواطنين وعدم رضا المواطن عن نوعية وأسلوب تقديم هذه الخدمات، وانتشار مظاهر الفساد في عدد كبير من الجهات الحكومية، وسوء البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية بالجهاز الإداري.

وحول رؤية تطوير الجهاز الإداري للدولة، أشارت الدراسة إلى وجود رؤية للإصلاح الإداري تمر اعتمادها من القيادة السياسية في أغسطس 2014 قبل صياغة استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، وترتبط مسند فاتها لاحقا ووضع تصور أشمل للإصلاح الإداري بالمحور الرابع "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية" رؤية مصر 2030.

ولتحقيق هذه الرؤية يجب العمل على مبادرات رئيسية تتمثل في تطوير منظومة إدارة الجهاز الإداري للدولة لأحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لرفع كفاءة الجهاز الإداري في إدارة شؤون البلاد، وهذا يتطلب إعادة النظر في الحجم الأمثل للحكومة وهي حاليا 33 وزارة، في حين تدار دولة بخمسة أمريكا بنسبة 15 وزارة، ويبلغ متوسط عدد الوزارات في دول الاتحاد الأوروبي 22 وزارة.

ويحتاج تحقيق رؤية التطوير، فصل وظيفة المنظم والمراقب عن المنفذ، والنظر في الهيئات العامة المصرية وعددها 217 هيئة ومراجعة أدوارها والوصول إلى دمج أو إلغاء أو تعديل بعضها في ضوء المتغيرات التي حدثت في مصر، وتفعيل تحويل بعض الهيئات الخدمية إلى اقتصادية، وتحويل بعض الهيئات الاقتصادية إلى شركات عامة أو خاصة، وضمانة مراجعة وحدات الإدارة المحلية، وتحديث البنية التشريعية للدولة

بخفض هذا الكم من الشريعات لنوائم متطلبات العصر، وتطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير الخدمات الحكومية من خلال الربط بين الجهات الحكومية وتبادل المعلومات وفتح المجال للقطاع الخاص لتقديم الخدمات الحكومية وتحويل الحكومة إلى منظم للخدمات وليس مقدم خدمة، وهذا الحل يوفر للدولة مئات الملايين من الاستثمارات.

وأكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري وتحويل إدارات شعور العاملين والأفراد إلى إدارات موارد بشرية لجذب المواهب وتدريبهم، واتباع النظر الحديثة في إعداد الموازنة العامة للدولة بنظام البرامج والأداء، ونظم حديثة ومنكاملة لإعداد خطط الشئمة القصيرة والطويلة الأجل، وزيادة النواصل والشفافية مع المواطن.

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

ومن جانبه قال المهندس هاني محمود، وزير الشئمة الإدارية الأسبق، أنه لن يمكن إصلاح الجهاز الإداري إلا بعد خطوات تتمثل في تقليل العدد ورفع كفاءة العاملين، لافتاً إلى أن قانون الخدمة المدنية غير كاف للخطو لكن خطوة للأمام، ولكن رفضه في مجلس النواب من قبل يعطى صورة لحجم مقاومة التغيير في الدولة.

وأشار محمود إلى وجود مشكلة في التدريب وتطوير العاملين، حيث تم إهمال تنمية الموارد البشرية لسنوات، وهو ما يتطلب ضرورة خروج الجيل الأكبر من الجهاز الإداري حتى يتم الإصلاح، مشددا على أن عملية الإصلاح لها تكلفة، ولكن ستكون التكلفة أكبر بكثير إذا استمر الوضع على ما هو عليه الآن لأنه وضع كارثي.

وأكد الدكتور صفوت النحاس الرئيس الأسبق للجهاز المركزي للتظهير والإدارة، أن تفعيل قانون الخدمة المدنية هو ما يجب تنفيذه لتحقيق تطوير الجهاز الإداري، لافتا إلى أن صدوره أغلق الكثير من الأبواب الخلفية للتحسينات بالحكومة، وما زال التدريب نقطة ضعف كبيرة في الجهاز الإداري وهو ما يتطلب تنفيذ إدارات الموارد البشرية في الوحدات الحكومية كبديل عن إدارات شؤون العاملين.

وطالب النحاس بوجود رقابة من جهة غير رسمية على تفعيل قانون الخدمة المدنية، مقترحا إنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد للجهاز الإداري تتبع رئيس الوزراء أو مجلس النواب لضمان ضبط سير العمل بالجهاز الإداري، بجانب التحول لموازنة البرامج والأداء وتدريب الموظفين للتعامل معها.

ودعا طارق توفيق، نائب رئيس المركز المصري للدراسات الاقتصادية، إلى تفعيل مبادرة "إرادة" لشقبة الشريعات وهو ما سبق أن طالب به اتحاد الصناعات المصرية، مضيفا أنه قد حان الوقت لوضع حلول فعلية في ظل إرادة سياسية لتحقيق التغيير.



مبادرة "إرادة"

وهي مبادرة تهم بإصلاح مناخ الأعمال سيكون لتفعيلها دور إيجابي في إطار برنامج الإصلاحات الهيكلية، وهي تركز على عدد من المحاور على رأسها المساهمة في إصلاح المنظومة التشريعية المنظمة لمناخ الأعمال، والمشاركة في إصلاح المنظومة الإجرائية للمنظمة لمناخ الأعمال، فضلا عن بناء نظام التقييم الأكثر الشفافية لدعم منخذ القرار في تنظيم ممارسة الأنشطة الاقتصادية، إلى جانب بناء آلية للنشاور والحوار المجتمعي مع الأطراف المعنية خارج عملية صنع القرار لمراعاة مختلف وجهات النظر عند وضع النسخ أو التنظيمي. ومن جانبها أكدت الدكتورة عبلة عبد اللطيف، المدير التنفيذي ومدير البحوث بالمركز، أن كل المشاكل الاقتصادية سببها الحقيقي هو الجهاز الإداري للدولة، وهو ما يسعى المركز لمناقشته من خلال تبني هذه القضية، مشيرة إلى أن نتائج الدراسة مفزعة، ولكن المشكلة تتمثل في استمرار الخطأ بعمل كليات لنفس عدد الوزارات الـ 33 في العاصمة الإدارية الجديدة، وهو ما يتطلب إعادة نظر. وشددت عبد اللطيف على ضرورة الفصل بين المخطط والمنفذ والمراقب حتى يمكن أحداث تطوير وإصلاح مؤسسي حقيقي.

مقالاتي عن ضرورة إصلاح الجهاز الإداري للدولة

إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة... ضرورة وطنية [1-3]¹³

انتهينا في مقال الأسبوع الماضي إلى ضرورة إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة على أسس ونظم فعالة، ولنوضح التأثير السلبي للجهاز الإداري للدولة على مسيرة الوطن من أجل تحقيق التنمية الشاملة المستدامة والعدالة الاجتماعية دعونا نسترجع مؤشرات لجحاش المشروعات الشموية التي تنفذها الهيئة الهندسية للقوات المسلحة وجهاز الخدمة الوطنية وما تقوم به. مثلا. إحدى شركات وهي الشركة الوطنية لاستصلاح وزراعة الأراضي الصحراوية بشرق العوينات من استصلاح وزراعة آلاف الأفدنة اعتمادا على المياه

¹³ نشرت تلك المقالات بصحيفة الوطن عام 2015

الجوفية بالتركيز على زراعة المحاصيل الاستراتيجية وكذلك اشجار الفاكهة بالإضافة إلى أنشطة تربية وتسمين الأغنام والأبقار، وهي ذات النوجهات التي يسعى إليها مشروع استصلاح واستزراع مليون فدان كمرحلة أولى تستكمل إلى أربعة ملايين فدان وما يواجهه ذلك المشروع. الذي تقوم بتنفيذه وزارتا الزراعة والري. من تعش اقنضى تغيير وزر الزراعة السابق في تعديل وزارى ولم يحقق الوزير الجديد الحالي أي تقدم ملموس، فالعبرة ليست في تغيير الوزراء. وإن كان ذلك التغيير ضروريا في أحيان كثيرة. ولكن العبرة بقدرة أجهزة وزارات ومؤسسات الدولة التقليدية المترهلة التي تنوء بملايين الموظفين قليلي الكفاءة بالمقارنة بالمؤسسة العسكرية التي تتمتع بالقدرة على الإجاز بإعمال نظم التخطيط العلمي واستثمار الثنيات الحديثة في إطار من الانضباط والحزم الإداري، والأهم اختفاء مصادر الفساد!!!

وثمة مثال آخر، حين تقارن بين مستشفى 57357. وهي بعيدة غاما عن الجهاز الإداري للدولة. وما تتمتع به من مستوى متميز محليا ودوليا ونشاطها العلاجي والبحثي وتأثيرها المجتمعي المشهور، وبين مستشفى أطفال أبو الريش. وهي ضمن المنظومة الطبية لجامعة القاهرة. والمستوى الهزيل لخدماتها العلاجية والبحثية. وبالمثل دعونا تقارن مركز مجدي يعقوب للقلب في أسوان. وهو مؤسسة خاصة لا تعتمد على الدولة في شيء. ومعهد القلب التابع لوزارة الصحة وما كشفت عنه زيارة رئيس الوزراء منذ أسابيع قليلة عن تدهور خدماته العلاجية وسوء التنظيم وتدهور الإدارة به.

ولا يجب أن نغفل المأساة الأخيرة لغرق مركب في الوراق بنيل الجيزة وما كشف عنه الحادث من غياب شبه كامل لأي أنواع من الرقابة على ما يتجري بالمسطحات المائية وافتلات أصحاب المراكب والصنادل وقائدها واطمئنانهم إلى الارتقاء النام لسلطة الدولة الموزعة بين وزارات الداخلية والنقل والري، وضياح المسؤولية عن أرواح كل من يستخدم هذه الوسيلة السريعة في الانتقال إلى الدار الآخرة والخلاص

من الهوان الذي يلقاه المواطنون النعساء، طالما أن الدولة غائبة أو مغيبة لا تتذكر هؤلاء القتلى إلا حين تصرف لأسرهم التعويضات. ولا شك أن هذه الحادثة الأخيرة تعيد للأذهان الحكومية الصماء مأساة اصطدام قطار بضائع بأتوبيس قتل طلاب عند مزلقان دهشور ومقتل ستة وعشرين طالبا، وما يزال الكوبري الذي تقرر إقامته فوق المزلقان غير مكتمل منذ نوفمبر 2013، ولا يزال الخطر قائماً، ولا يزال في القائمة المزد من القتلى، ولا تزال وزيرة التضامن الاجتماعي ورئيس الوزراء يسارعان في تقدير التعويضات للورثة التي تضاربت فيها الأقوال ما بين 20 ألف و 200 ألف و 60 ألف جنيه على عهدة رئيس الوزراء عقب مقابلته للرئيس ليعرض عليه كيف ستمنع الحكومة الكوارث القادمة. إن كانت قد منعت أيّاً من كوارث حدثت. !!!

ومن أبرز دواعي إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة من قمته إلى قاعدته النباعد وضعف الشسيق بين وحداته، وعدم وجود رؤية مشتركة بين القيادات العليا لذلك الجهاز ممثلة في مجلس الوزراء والوزراء، والامثلة على ذلك كثيرة آخرها ما أعلن عن قرار رئيس الوزراء بإلغاء قرار وزير الزراعة غنظ استيراد الأقطان من الخارج، بعد كان وزير الزراعة قد أصدر قرار الحظ وقر إعلانه قبل أيام من تدخل رئيس الوزراء! وقد أشارت مصادره أن وزارة الصناعة والتجارة قد فوجئت بقرار وزير الزراعة. مع العلم أن الوزيرين عضوين في مجلس واحد للوزراء، وألها سعت إلى إقناع رئيس الوزراء بإلغائه، والمعنى أن وزارات الدولة تعمل في جزر منعزلة لا يربطها رابط من خطة وطنية أو استراتيجية شاملة، ورغم إلغاء قرار وزير الزراعة فإنه. وللعجب. لم يتقدم باستقالة مسببة يرفض فيها إلغاء قرار يدخل في صميم اختصاصه، بغض النظر عن صوابه أو خطأه!

وثمة مثل آخر على التضارب وعدم الشسيق بين أجنحة الجهاز الإداري للدولة على مستوى القمة، ما أعلنه رئيس الوزراء عن تأجيل تنفيذ قانون فرض الضرائب على الأرباح الرأسمالية في تعاملات البورصة

لمدة عامين بعد أن عدة شهور من تطبيق الضريبة وتحصيلها من الممولين مما استتبع مرد ما قد تم تحصيله في ظاهرة غير مسبوقة في مجال الإدارة الضريبية للدولة. وبعد التأكيد أن الضريبة كانت محلاً لدراسات ناقشها مجلس الوزراء وتقدم في ضوءها للرئيس بملحة يطلب فيها إصدار قرار بقانون يفرض تلك الضريبة.. وفي تلك الحالة أيضاً، لم يقدم وزير المالية استقالته من منصبه رغم استماتته في الدفاع عن الضريبة الموقعة كونها في رأيه دعامة أساسية لشمية الحصيلة الضريبية التي كان تخطط لها للمساعدة في تخفيض مشكلة تنامي عجز الموازنة العامة!!!

إننا نحتاج ماسة إلى إعادة بناء جهاز الدولة الإداري وتنويع مؤسساته ونظم الإدارة فيه وفق مبدأ رئيس هو إبعاد ذلك الجهاز عن أعمال التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين، وقص دورة على مهام التخطيط ومرسر السياسات العامة لمجالات التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وتأدية الأعمال السيادية التي لا تجوز لغير الحكومة، ونقل كافة أنشطة تقديم الخدمات والنواصل مع جماهير المنفعين لها إلى كيانات غير حكومية تعمل وفق منطق إداري وتسويقي منظور لا تملك الجهات الحكومية القدرة ولا الكفاءة للقيام به.

وإلى الأسبوع القادم بإذن الله على أمل أن يقي الله مصر وشعبها من جهازها الإداري!!!

آخر كلمة: لم تصدر بعد قوانين مباشرة الحقوق السياسية

ولا انتخابات مجلس النواب، ومع ذلك يستمر الإصرار على أن الانتخابات ستتم قبل نهاية العام!!!

إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة... ضرورة وطنية [2-3]

لا تزال الأنباء تنوأل عن مشكلات الجهاز الإداري للدولة بما يوكد حتمية التصدي بكل الحسم لقضية إعادة تأسيس ذلك الجهاز قبل أن تصل مقدرات الوطن إلى موقف بائس تبدد فيه موارده وتهدر فرص الشمية الحقيقية كما يشيع الفساد وينشر الإحباط على كافة المستويات نتيجة الأداء المتردي ذلك الجهاز!

وخلال الأسبوع الماضي ارتفعت نغمة الاعتراضات على قانون الخدمة المدنية رقم 18 لعام 2015 على خلفية احتكار السلطة الإدارية لقرارات التعيين والترقية بالأساس، والخوف من انخفاض الراتب بعد تطبيق القانون!

وبغض النظر عن صحة أو خطأ تلك الدعاوى ضد القانون، فلك الضجة المثارة هي نتيجة طبيعية لانهاج الحكومة المنهج الأسهل. والآخر جدوى. في الإصلاح الإداري؛ وهو تغيير أو تعديل القوانين الحاكمة للجهاز الإداري للدولة على أمل أن يسهم القانون عن حلول للمشكلات التي يعاني منها ذلك الجهاز! إن البدء بتغيير القوانين من دون إعادة النظر في الدور الذي ينظره الوطن من وحدات الجهاز الإداري سواء على المستوى المركزي أو المحلي ودون وضوح الرؤية والأهداف الكلية للإصلاح الإداري، إنما تضع العربة قبل الحصان. فالقانون هو إطار لتنظيم أوضاع وعمليات وأنشطة وعلاقات وحدة معينة من الجهاز الإداري المطلوب إصلاحه، ومن ثم لا يكون هناك معنى أو جدوى لتغيير الشريعات القائمة ولا ابتكار تشريعات جديدة قبل أن يتم الاتفاق على مهام الجهاز الإداري ومسئوليات الكفاءة المطلوبة في أعضائه وفتيات العمل به، وبالتالي تحديد أهدافه والنتائج المتوقعة منه، وبذلك يكون التطوير التشريعي أداة مهمة في توجيه الجهاز الإداري لتحقيق الغايات المرجوة منه وضمان عدم إخفاقه عن المسار المخطط والمستهدف من وجوده.

وفي هذا الإطار يصبح حتمياً أن تنوجه جهود إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة إلى جهد علمي وسياسي ومجتمعي بالدرجة الأولى لتحديد صياغة جديدة لدور ذلك الجهاز في ضوء التغييرات في المجتمع المصري والتي غيرت من طبيعة دور الدولة ذاتها. فمن الواضح أن نمط الدولة المركزية لا يصلح للواقع المصري الآن ولا يتفق مع التوجهات الديمقراطية التي قام الشعب بثورتها من أجل ترسيخها. كذلك تأكدت عدم صلاحية النهج الذي اتبعته الدولة في عصر الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو القطاع الخاص وطرح

برنامج لخصخصة شركات القطاع العام، واجتاهها إلى الانسحاب من مجالات الاستثمار في الصناعة وقطاعات الإنتاج المختلفة، وسعيها للخلص من مسؤولياتها في قطاعات الخدمات المختلفة.

إن مسؤوليات الدولة في العصر الديمقراطي تتمثل بالدرجة الأولى في إعداد وثيقة البنية الأساسية لإدارة المجتمع وفق قواعد الحوكمة وصياغة السياسات والمعايير والمبادرات المؤدية إلى الاستقرار السياسي، والنمو الاقتصادي السريع، والتنمية المستدامة، والتكامل الاقتصادي الإقليمي بما تحقق أعلى مستويات الرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والحرية والعدالة للمواطنين. أي أن مسؤوليات الدولة تتركز في وضع الاستراتيجيات والنظم والآليات المحققة للتطوير والنمو في مختلف مجالات العمل الوطني، ومراقبة تنفيذها وضبط العلاقات بين طوائف المجتمع المختلفة المشاركة في العمل الوطني على كافة الأصعدة.

ويأتي الهيكل الوزاري وتشكيله الوزارات في مقدمة أولويات إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة بسبب غياب الأسس والمعايير التي ينم في إطارها تحديد الوزارات وتعيين اختصاصاتها وعلاقاتها ببعضها البعض. ففي أحيان ينم إنشاء وزارات لم تكن موجودة، وفي أحيان أخرى تلغى وزارات قائمة، كما ينكر ضم وزارات لبعضها أو فصل وزارات كانت منضمة في وزارة واحدة. وقد ينم تجزئة الوزارة الواحدة لخلق أكثر من وزارة. وعادة تمر تلك القرارات في فترة زمنية وجيزة هي الأيام القليلة التي تنال لمن تتركليفه بتشكيل الوزارة،

ولم تختلف الأمر منذ ثورتي 25 يناير و30 يونيو واستمرت أعمال الفك والضم والاستحداث والإلغاء في الوزارات مستمرة، فعلى سبيل المثال ضمت وزارة التنمية الإدارية إلى وزارة التنمية المحلية ثم سلخت منها وألحقت بوزارة التخطيط والقابلية والإصلاح الإداري، وفصلت وزارة التعاون الدولي عن وزارة

النخيط لنصبح وزارة مستقلة، واستحدثت وزارة " التطوير الحضاري" للتعامل مع مشكلة العشوائيات!!!

إن الخطوة الأولى في إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة أن يستقر الشكل الوزاري وينم تأسيسه في ضوء الاتفاق المجتمعي . فضلاً عن الدستور . على المهام الأساسية للحكومة، ثم إصدار قانون لتحديد الإطار التنظيمي للدولة، وتعيين القواعد والمعايير والشروط التي تلزم الالتزام بها حين إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة شاملاً الوزارات والمصالح العامة والهيئات العامة والمجالس والأجهزة المركزية وغيرها من الكيانات المختصة بنخيط وإدارة شئون الدولة.

والمقترح أن تنظم الدولة على هيئة قطاعات تنموية يشكل كل قطاع من عدد من الوزارات والأجهزة التنفيذية يتعامل كل منها مع الملفات الحيوية والاهتمامات الاستراتيجية والتنموية التنفيذية المتشعبة مع اختصاصاته . وفي ذلك التنظيم القطاعي يستثمر كل وزير المصالح والهيئات العامة والهيئات القومية والمجالس العليا والأجهزة المركزية والكيانات المستقلة التابعة له، ثم يكون تعديل القوانين المنظمة لتلك الكيانات لتحقيق درجة أكبر من اللامركزية والاستقلال المالي والإداري بحيث يشغ الوزارات للنخيط الاستراتيجي وتدير الموارد اللازمة والمتابعة وتقييم الأداء، وتطوير تقنيات ونظم الأداء . كما يتم التوسع في نظام "العهد" Outsourcing في تقديم الخدمات العامة وتكثي أجهزة الوزارات بتصميم معايير وشروط الجودة لتقديم الخدمات بواسطة الشركات والجهات المتعاقد معها والإشراف على مستوى كفاءة وجودة الخدمات بما تحقق رضا المواطنين . وبالنسبة لوزارات الخدمات التي تمتد أنشطتها إلى المحافظات، يتم تطوير نظام الإدارة المحلية لمنح مديريات الخدمات بالمحافظات مزيداً من اللامركزية حتى يقل اعتمادها على الوزارات المركزية إلى الحد الأدنى .

وإلى الأسبوع القادم بإذن الله حيث نناقش خطة الإصلاح الإداري التي أعدها الحكومة وفي القلب منها إصدار قانون الخدمة المدنية بديلاً عن قانون العاملين المدنيين في الدولة!

كلمة أخيرة؛

هل ساهم تعديل قانون الاستثمار في جذب مزيد من الاستثمارات؟ وهل منع قانون الكيانات الإبراهيمية تكوينها؟

إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة... ضرورة وطنية [3-3]

جاء احتفال المصريين بإجازة حفز وتشغيل قناة السويس الجديدة يوم السادس من أغسطس ذليلاً ساطعاً على ضرورة إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة على أسس جديدة ومنظورة تجعله قادراً على إنجاز مثل هذه المشروعات الكبرى في زمن قياسي وبكفاءة عالية. فقد كان من المستحيل أن ينم إنشاء وتشغيل القناة الجديدة لو أن الرئيس كان قد عهد بهذه المهمة إلى إحدى الوزارات بكل ما لديها من أجهزة وهيئات وعاملين بمئات الآلاف. وشاهدنا على ذلك أن الرئيس كان قد كلف في نفس الوقت تقريباً وزارة النقل بإنشاء مشروع إنشاء 3200 كم من الطرق الجديدة وكلف أيضاً وزارة الزراعة بنخطيط وتنفيذ مشروع استصلاح واستزراع مليون فدان.

وبينما كان الإجازة في القناة الجديدة معجزاً شهداء المصريين والعالم أجمع في احتفالية غير مسبقة، كان التأخير غير المقبول في تعامل وزارة الزراعة مع مشروع المليون فدان، واستئصال التقليدي في تعامل وزارة النقل وهيئاتها في المشروع القومي للطرق! وبالمقارنة أخرجت الهيئة الهندسية للقوات المسلحة وهيئة قناة السويس ومجموعة الشركات المصرية والعربية والأجنبية المتحالفة مشروع حفز وتشغيل قناة خريفة جديدة بطول 35 كم وبعمق وعرض سمح للنقلات العملاقة بالمرور من أول يوم لتشغيلها بكفاءة منقطعة النظير!!!

خلاصة القول إن إصلاح الجهاز الإداري للدولة لن يتحقق إلا بإعادة تأسيسه بمنطق هدم القديم والنخلص من سلياته بالكامل، وإعادة البناء من جديد. وفي هذا الإطار دعونا نناقش خطة ما يسمى **"الإصلاح الإداري"** التي أعدتها وزارة التخطيط والمنابعة والإصلاح الإداري وأعلنتها في سبتمبر 2014 ولم ينشر منها حتى الآن سوى إصدار قانون الخدمة المدنية رقم 18 لسنة 2015 الذي لم تصدر لائحته التنفيذية بعد، وأثار حالة من الرفض المتصاعد لجموع العاملين في كثير من وحدات الجهاز الإداري للدولة.

وبنظرة موضوعية، في العرض الذي قدمه وزير التخطيط عن تلك الخطة، نرى أنه أجاد في توصيف التنظيم الإداري للدولة المكوّن من مائتين وخمسة وتسعين وحدة وخو ألفين وأربعمائة وتسعة وأربعون كياناً إدارياً، كما أوضح بخلاء النحدييات في الوضع الراهن لجهاز الدولة من حيث تعقد الهيكل التنظيمي للدولة، وتضخم العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها، وغياب الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد في ذلك الجهاز المترهل الذي يضم 6.3 مليون موظف، كما أوضح الوزير في خطته للإصلاح الإداري مشكلة كثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها. ومن عجب أن أول ما فعله الوزير لتنفيذ خطته لإصلاح الوضع الراهن في جهاز الدولة المهترئ هو أن يستصدر تشريعاً جديداً للخدمة المدنية بدلاً عن قانون 47 لسنة 1978 بنظام العاملين المدنيين في الدولة!!! ثم عرض الوزير مشكلة المركزية وسوء الخدمات العامة، وينتهي من تعداد المشكلات والنحدييات التي يسببها جهاز الدولة الإداري بتحليل مشكلة ضعف إدارة الأصول المملوكة للدولة!

وعرض الوزير في خطته. ومعه كل الحق. ثلاث سيناريوهات للتدخل بالإصلاح في المشكلة الإدارية المزمنة؛ السيناريو الأول هو بقاء الوضع على ما هو عليه، وهو ما رفضه الوزير. ونحن نؤيد في ذلك. باعتبار أنه حلاً غير مقبول سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، والسيناريو الثاني هو الاستمرار في تقديم الحلول

الجزئية، وهو ما اعتبره الوزير خياراً من الصعب الاستمرار فيه لأنه مكلف على المدنيين المتوسط والطويل، وانتهى الوزير في خطته للإصلاح الإداري إلى ضرورة وضع رؤية كلية للإصلاح وهو ما تحتاج إلى إرادة سياسية وجهد كبير، لكن النتائج تسحق!!! ويدعو تفضيل الوزير واضحاً لذلك السيناريو الصعب بقراءة رؤيته للجهاز الحكومي بعد الإصلاح كما جاءت في الخطة؛ أنه "جهاز إداري حكومي كفء وفعال، يسهر بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة، يقدم خدمات ذات جودة، وتخضع للمساءلة، يُعَلِّي من رضا المواطن، ويساهم بقوة في تحقيق الأهداف الثموية للدولة ورفعة شأن الأمة المصرية"!!!

ولما استنصب الوزير تحقيق تلك الرؤية في الواقع المعاش في مصالحة ستة ذات الجهاز الإداري الذي يعود إلى عصر المصريين الأوائل، حدد سيادته متطلبات لنجاح الإصلاح الإداري تصل في صعوبة تحقيقها إلى درجة الاستحالة. فقد كانت تلك المطالب تشمل إرادة سياسية قوية وقادرة ومؤمنة بالإصلاح ولا تخشى النقد، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لإجراء عملية الإصلاح، مؤسسة عملية الإصلاح وتمكين وزارة التخطيط والمناخ والإصلاح الإداري من تأدية دورها، تعاون كافة الجهات الحكومية، والاستعداد لاستقطاب الكفاءات من خارج الجهاز الإداري للدولة، الإسراع في إصدار الإطار التشريعي الملزم لعملية التغيير، ودعم وتهم مجتمعي واسع النطاق لعملية الإصلاح، وأخيراً، الشفافية والمصارحة مع المواطنين.

وأغلب الظن أننا في غير حاجة إلى عرض باقي خطة وزارة الإصلاح الإداري بعد قراءة شروط الوزير ومطالبه الضرورية لتحقيق تلك الخطة التي أرادها أن تكون "رؤية كلية للإصلاح". والعبرة بالنتائج كما يقول أهل العلم الإداري. فقد مضى على إصدار تلك الخطة عام إلا شهر وبضعة أيام، ولم يتحقق منها إلا قانون للخدمة المدنية لن يكون له أي أثر في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري التي حددها

واضعوا الخطة في تحديث الإطار التشريعي المنظم لأعمال الإدارة العامة [وليس فقط الخدمة المدنية]،
بينما غاب أهم عناصرها وهي إعادة تحديد وتعريف دور الدولة وتطوير المبادئ الحاكمة للجهاز
الإداري للدولة، وحصل الشريعات المنظمة للجهاز الإداري وتلك الأنشطة كان مقدراً لها أن تنتهي
في مدى أربعة أشهر منذ سبتمبر 2014!!!

يا سادة إننا لا نملك رفاهية الإصلاح ويعني أصح "الترميم" في الأجهزة التي انشأ فيها الفساد وتعاني من
انخفاض الإنتاجية وارتفاع التكلفة المالية والمجتمعية لسنة ملايين وثلاثمائة موظف يغالبون أكثر من ربع
الإنفاق العام.

يا سادة لم يعد مفهوم "الإصلاح" مناسباً الآن، بل المطلوب "إعادة التأسيس والبناء من جديد".
يا سادة لم يعد مقبولا الحديث عن برنامج أو خطة لإعادة إصلاح الإدارة العامة باعتبارها قضية منفصلة
أو مستقلة، بل يجب أن تكون خطة إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة محوراً ضمن خطة وطنية
لإعادة بناء الوطن.
اللهم قد بلغت، اللهم فاشهد.

**كتيبي عن "التطوير المؤسسي في الدولة الجديدة - رؤية جديدة للجهاز الإداري للدولة - من منظور
استراتيجي لإحداث نقلة تنموية وديمقراطية شاملة"**

1. مقدمة

مرت مصر بفترات حالكة السواد من الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي وتدهور الخدمات العامة
وتراجع الدولة المصرية في جميع المجالات وذلك خلال سنوات النظامين الذين أسقطهما الشعب في 25 يناير
2011 و 30 يونيو 2013. وشهدت تلك السنوات هالك الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي

والمحلي وتقادير الفكر الإداري بمؤسساته على جميع الأصعدة وثقافت النتائج التي تحققتا رغم العدد الكبير من الهيئات العامة والقومية والمصالح الحكومية والمجالس العليا والأجهزة الرقابية.

ومع وجود غلبة من النشريات المنظمة والحاكمة لذلك الجهاز الإداري المتقادم، وفي ظل إجراءات إدارية معقدة في كل مجالات العمل الحكومي، وأخذاً في الاعتبار أن الدولة كانت قد احتكرت لجهازها الإداري "سلطة" تقديم الخدمات العامة التي تحتاجها المواطنون ولا يتجددون بديلاً للحصول عليها سوى التعامل مع الأجهزة الحكومية وأجهزة المحليات، ومع ضعف وترهل هياكل الأجور الحكومية ولعدم إصلاحها لعقود ونسبة للضعف في أعداد الموظفين، فضلاً عن ضعف منظومة الرقابة وتحولها إلى إجراءات صورية غير فعالة، فقد هُيأت الفرص لزيادة وتغلغل الفساد الإداري بأشكاله المتعددة.

وزادت ممارسات التزج والانتفاع الذاتي من الوظيفة العامة ومعدلات الرشوة المعلنة والمخفية مع كل زيادة في تعقيد النظر والإجراءات الحكومية. ومع تدهور الخدمات العامة وتفاقم الفساد مع ازدياد شعور العاملين في جهاز الدولة الإداري المركزي والمحلي بسطوتهم في ممارسة "السلطة" المخولة، ضاع مفهوم "الخدمة العامة" للمواطن من أدبيات الإدارة الحكومية!

وقد كان أمل المواطنين في أعقاب ثورتين، خلال أقل من ثلاث سنوات، أن ينمر انتقال مفاهيم الثورة ومطالباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن يا للأسف لم تصل الثورة الشعبية ولا المطالبة بالديمقراطية ولا المناداة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها لتنظيم حقوق وواجبات المواطنين ولوضع قيود على الغول والفساد في ممارسة السلطة التنفيذية وأدائها من وزارات ومصالح وهيئات.

وكان أخطر الظواهر هو الاستمرار في إضعاف منظومة حوكمة المؤسسات العامة تحت شعارات التطوير والإصلاح التي كانت تستخدم كستار استمر لثلاثة عقود للخطية على استمرار تبديد موارد الدولة

والمنهج والتربح من السياسات والبرامج التي تمت تحت مظلة هذه الشعارات. حدث هذا على سبيل المثال في قطاعات التعليم والصحة والإسكان. وبعد كل ثورة من الثورتين استطاعت القيادات والعناصر التي ساهبت بصورة مباشرة في مسيرة البديد والتربح أو النخبة عليها أن تتحول وتنحرف وأن تسعى لإعادة إنتاج المنظومة والسياسات القديمة. **وكان مطلوباً بعد هاتين الثورتين أن يتم تنقية وتطهير أجهزة الدولة من هذه القيادات والعناصر، وهو ما لم يحدث بشكل تام حتى الآن!**

لكل هذا، ومع التوجه إلى تجديد شباب مصر والانتقال لها لنصبح دولة حديثة تأخذ بأساليب العلم والثقافة في تنظيم مواردها وحفز طاقات الشعب لتحقيق مستويات متعالية من الشمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يصبح من غير المعقول ولا المقبول أن تستمر أوضاع الجهاز الإداري للدولة بكل مكوناته على ما هو عليه من تقادم تنظيمي وخلف إداري وشبهات للفساد ناهيك عن الفشل الذريع في تقديم الخدمات التي تحتاجها المواطنون!

لقراءة الكتيب اضغط على الرابط التالي

دكتور علي السلمي - النطوي المؤسسي في مصر - كدولة جديدة - موقع الدكتور علي السلمي

alisalmi.com

الإبداع الإداري ... في اتخاذ القرارات الفعالة [1]



الابداع.pdf

خطة الإصلاح الإداري بعد 25 يناير 2011

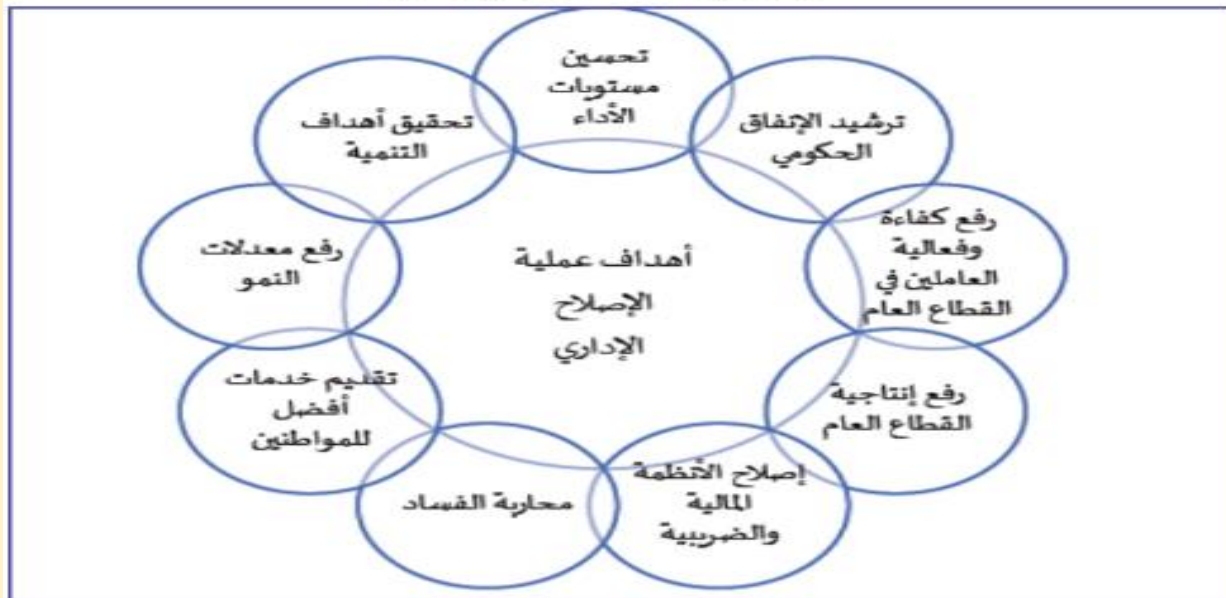
الإصلاح المؤسسي

محاور الإصلاح الإداري

يهدف الى زيادة كفاءة الجهاز الإداري للدولة



شكل رقم (2): أهداف الإصلاح الإداري



أولاً: خطة الإصلاح الإداري في مصر المعلنة في سبتمبر 2014



<https://youtu.be/JHBVMDIFyWs>



<https://youtu.be/DxTwFCcSQRD>



<https://youtu.be/jhRcPSOWzYA>

كان دكتور أشرف العربي وزير التخطيط والمنابعة والإصلاح الإداري قد أعلن في يوليو 2014 الانتهاء من وضع رؤية جديدة للإصلاح الإداري في مصر، اشتملت على 8 محاور رئيسية. ومن الجدير بالذكر أن المجتمع المصري قد عانى من فساد المنظومة الإدارية والتي طالما واجهت مطالب كثيرة لمحاولة إيجاد رؤى مختلفة وأفكار جديدة من أجل إيجاد حل لهذا الجانب لأنه يعد سببا رئيسا في إعاقة محاولات التنمية في مصر.

وأوضح العربي ان رؤيته الجديدة للإصلاح الإداري تشمل على 8 محاور:

1. التطوير الإداري للدولة.
2. تحديات الوضع الراهن.
3. رؤية الإصلاح الإداري.
4. ضمانات الإصلاح الإداري.
5. المبادئ الحاكمة للإصلاح الإداري.
6. أهداف ومطلوبات الإصلاح الإداري.
8. محاور وأولويات الإصلاح الإداري.

خطة عمل الإصلاح الإداري

وأوضح العربي أن تعديل التطوير الإداري للدولة يجب أن يتم على أساس تعديل تشكيل الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية بما يتناسب مع الموازنة العامة للدولة، ولابد من وضع أسس لمواجهة تحديات الوضع الراهن ومشاكله التي منها تضخم العمالة وكثرة الشريعات والمركزية الشديدة وسوء حالات الخدمات العامة.

ويقول كد العربي أن الهدف الرئيس من رؤية الإصلاح الإداري هو تشكيل جهاز إداري حكومي كفء ينسهر بالمهنية والشفافية، يقدم خدمات ذات جودة وتخضع للمساءلة، ويعد هذه الإصلاح ضروري من أجل زيادة فعالية تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويعتبر وسيلة أساسية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والمالية، معتمدا على ضرورة الحفاظ على كافة حقوق العاملين بالدولة واعتماد الجدارة والكفاءة في النوظف والترقي والأجور.

ويعد اكتساب ثقة المواطن في أجهزة الإدارة العامة من أهم أهداف الإصلاح الإداري مع رفع قدرات العنصر البشري العامل بالأجهزة الحكومية، مشددا أيضا على أبرز محاور هذا الإصلاح التي تشمل إصلاح الهيكل التنظيمي للدولة بجانب الإصلاح التشريعي للجهاز الإداري إضافة إلى مكافحة الفساد في الجهاز الحكومي.

وترتديد متطلبات الإصلاح الإداري في مصر وفقا للمدى الزمني القصير (6 أشهر) عن طريق البدء في بناء قواعد البيانات الخاصة بمؤسسات الدولة وتقدير مقترحات حول تطوير المنظومة التشريعية وإصلاح هيكل أجور العاملين في الجهاز الحكومي ، أما على المدى الزمني المتوسط (6 أشهر - 3 سنوات) فيتم ذلك عن طريق تفعيل الخطوات الخاصة باستخدام اللامركزية مع التوسع في عمليات تقدير الخدمات العامة إلكترونيا ، بينما تتلخص متطلبات الإصلاح الإداري وفقا للمدى الزمني الطويل (أكثر من 3 سنوات) في ضمان الاستمرار في قياس الأداء المؤسسي لوحدات الإدارة العامة مع الانتقال من الإصلاح إلى التحديث لضمان تحقيق أهداف الدولة المصرية.



وزارة التخطيط والمتابعة
والإصلاح الإداري

mn-7a2ak-BG.g

رؤية للإصلاح الإداري في مصر وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري

سبتمبر ٢٠١٤

خطة الإصلاح الإداري في سبتمبر 2014 لفتح الملف ينثر الضغط على الرابط التالي:

خطة الإصلاح الإداري عام 2014 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)





رؤية مصر 2030، هي أجندة وطنية أطلقت في فبراير 2016، تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف الشمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. تستند رؤية مصر 2030 على مبادئ "الشمية المستدامة الشاملة" و"الشمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر 2030 الأبعاد الثلاثة للشمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

وقد قررت الدولة في مطلع عام 2018 تحديث أجندتها للشمية المستدامة بمشاركة مختلف الوزارات والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبالاستعانة بعدد من أرفع الخبراء في مختلف المجالات، وذلك لمواكبة التغيرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي. واهتم الإصدار الثاني لرؤية مصر 2030 بأن تصبح رؤية ملهمة تشرح كيف سيقدم المساهمة المصرية الأجددة الأهمية، وكيف سيقدم ذلك السياق العالمي. وتؤكد الرؤية المحدث على تناول وتداخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للشمية

¹⁴ <https://www.sis.gov.eg/section/75/7427?lang=ar>

المسندامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي رؤية شاملة ومشقة تكون من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة.

تتركز رؤية مصر 2030 على الارتقاء بخودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احنوائي ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات.

وتعطي رؤية مصر 2030 أهمية لمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية من خلال وجود نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر الطبيعية. كما تتركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المنابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً.

وقامت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بإصدار تقريراً حول الجهد المبذول من قبل الوزارة وحرصها على رفع وعي المواطن عما حققته البلاد من خطوات مهمة لتعزيز صمود وتخفيف تداعيات فيروس كوفيد-19 على المواطن وعلى الاقتصاد المصري، ومجهودات الدولة لتأكيد التزامها ووفائها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها الدولية في ذات الشأن، وانتقال مصر من مرحلة صياغة الاستراتيجيات التي تأخذ طابعاً تنفيذياً إلى صياغة أجندة وطنية للتنمية المستدامة لتمثل حجب الأساس للوصول بالبلاد إلى التنمية المنشودة، وذلك لما تتمتع به الأجندات من طابع احنوائي ومرن، تخول لها القدرة على التكيف مع أي متغيرات أو تداعيات على كافة الأصعدة، وذلك لأن قوامها

أهداف رئيسية وفعالية ثابتة مثق عليها عالميا، ذات منظور مستقبلي طويل الأمد ينترقريب أولويات تنفيذها عبر مدخلات متغيرة تتحدد وفق متطلبات كل مرحلة.

وتناول التقرير أهم المبادرات التي أطلقتها الدولة قبل اندلاع أزمة فيروس كورونا وبعدها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي ساهمت في الصمود لمواجهة تداعيات الأزمة، ونسعى فيها يلي:

الهدف الأول: الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته

ينمثل أهدافه الفرعية، الحد من الفقر بجميع أشكاله والقضاء على الجوع، توفير منظومة متكاملة للحماية الاجتماعية، تعزيز الإتاحة وتحسين جودة وتنافسية التعليم، تعزيز الإتاحة وضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة، تعزيز الإتاحة وتحسين جودة الخدمات الأساسية، إثراء الحياة الثقافية، تطوير البنية التحتية الريفية.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة تهدف الحد من الفقر بجميع أشكاله والقضاء على الجوع والتي ساعدت على مواجهة التداعيات

- مبادرة "حياة كريمة" لتحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص عمل بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الأكثر احتياجا.

- جهود الدولة في القضاء على العشوائيات كأحد آليات الحد من الفقر متعدد الأبعاد.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف الحد من الفقر بجميع أشكاله والقضاء على الجوع

- إطلاق مبادرة "نشارك هنعدي الأزمة" من قبل صندوق تحيا مصر لدعم العمالة غير المنتظمة.

- تقديم المجتمع المدني مساعدات لدعم المتضررين مثل حملات "دعم العمالة اليومية مسؤولية"، "تحدي الخير".

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة تهدف توفير منظومة متكاملة للحماية الاجتماعية

- برنامج تكافل وكرامة للتحويلات النقدية المشروطة للأسر الفقيرة والأشخاص ذوي الإحتياجات وكفالة حقوق أطفالها الصحية والتعليمية.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف توفير منظومة متكاملة للحماية الاجتماعية

- منحة العمالة غير المنظمة.

- صرف علاوات لأصحاب المعاشات.

- مد وقف قانون ضريبة الأتبان الزراعية لمدة عامين.

- توفير السيولة النقدية اللازمة للهيئات السلعية للوفاء بالتزاماتها.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة تهدف تعزيز الإتاحة وتحسين جودة وتنافسية التعليم

- التحول الرقمي في قطاع التعليم وتطويره والذي ساعد في استخدام أنماط التعليم عن بعد للتغلب على تعليق الدراسة بالمدارس والجامعات، وأدى ذلك لإمكانية القيام بالتالي للتخفيف من التداعيات السلبية على القطاع.

- أداء الامتحانات الكترونياً

- توفير مكتبة إلكترونية وبنك المعرفة المصري.

- توفير منصة إلكترونية للتواصل بين الطلاب والأساتذة.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف تعزيز الإتاحة وضمان جودة الخدمات

الصحية المقدمة

- توفير مبالغ نقدية عاجلة لوزارة الصحة والسكان لتوفير احتياجاتها الأساسية.

- تحسين الأوضاع المالية للأطباء وأطقم التمريض وصرف مكافآت تشجيعية للعاملين بالحجس الصحي ومستشفيات العزل.

- إطلاق تطبيق "صحة مصر" على الهاتف لنوعية وإرشاد المواطنين.

- إتاحة خطين ساخنين للدعم النفسي.

- إطلاق مبادرة "خليك مسعد" لأطباء الامتياز وطلاب كليات الطب لدعم القطاع الصحي، ومبادرة "سلامة مصر" من خلال موائد الأعمال لتوفير استشارات طبية مجانية حول الفيروس عبر تطبيق إلكتروني.

المبادرات التي تراسعدها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف تعزيز الإتاحة وتحسين جودة الخدمات الأساسية (المياه والصرف الصحي، الكهرباء، إدارة المخلفات، المواصلات، والإسكان)

- توفير السيولة النقدية اللازمة للهيئات الخدمية للوفاء بالتزاماتها.

- زيادة عربات قطارات السكك الحديدية وخطوط المترو في أوقات الذروة.

- قدشين موقع إلكتروني لإدارة مخلفات الرعاية الصحية وتوجيه النفايات إلى أماكن المعالجة المناسبة.

المبادرات التي تراسعدها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف إثراء الحياة الثقافية

- مبادرة "خليك في البيت. الثقافة بين أيديك" كأحد الحلول البديلة لتقديم ألوان الإبداع الفني للجمهور من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- مبادرة إتاحة الزيارات الافتراضية والجولات الإرشادية لبعض المناحف والمواقع الأثرية المصرية عبر صفحة وزارة السياحة والآثار الرسمية على الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة تهدف تطوير البنية التحتية الرقمية والتي ساعدت على مواجهة التداعيات

- التحول الرقمي الذي ساعد على نشر الوعي بين المواطنين وتلبية احتياجاتهم من خلال السوق عبر الإنترنت

- تبادل المعلومات والعمل عن بعد.

- تطوير شبكات الاتصالات الأرضية والإنترنت خلال 2019 ورفع كفاءة الإنترنت ومضاعفة السرعات مما ساهم في صعود الشبكات واستيعابها للأعمال والضغوط.

الهدف الثاني: العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة

يتمثل أهدافه الفرعية في، تحقيق المساواة في الحقوق والفرص، تحقيق العدالة المكانية وسد الفجوات الشموية الجغرافية، تمكين المرأة والشباب والفئات الأكثر احتياجاً وضمان حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، دعم المشاركة المجتمعية في التنمية لكافة الفئات، تعزيز مروح الولاء والانتماء للهوية المصرية وتنوعها الثقافي، تعزيز الشمول الرقمي.

المبادرات التي ترأسها لجانها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف تحقيق تمكين المرأة والشباب والفئات الأكثر احتياجاً وضمان حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية

- زيادة العائد الشهري للرائدات الريفيات.

- إطلاق تطبيق واصل للد على الاستشارات الخاصة بفيروس كورونا للصبر وضعاف السمع.

المبادرات التي ترأسها قبل الأزمة تهدف تحقيق دعم المشاركة المجتمعية في التنمية لكافة الفئات

- مبادرة صوتك مسموع التي تهدف إلى التواصل مع المواطنين لتلقي الشكاوى على مستوى المحافظات المختلفة

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة تهدف تحقيق دعم المشاركة المجتمعية في التنمية لكافة الفئات

- مبادرة "مؤسسة أهل مصر" لمساندة القطاع الصحي بإمدادهم بالأجهزة الطبية والمستلزمات الوقائية اللازمة

- ومبادرة "إصلاح جهاز إقناذ حياة" لدعم إصلاح وصيانة أجهزة التنفس الصناعي وغيرها .
- مبادرات المحافظات للبحث على المشاركة المجتمعية مثل مبادرات "كافح الوباء" و "تعمير بلدنا" و "خليك في بيتك" .

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق تعزيز روح الولاء والانتماء للهوية المصرية وتنوعها الثقافي

- مبادرة "خلينا سند لبعض" بهدف تقديم المساعدة للمصريين العالقين في مختلف دول العالم .
- إطلاق حملة "بلدك في ضحك" لنوعية المواطنين والقطاع الخاص والعامل بكل السياسات والإجراءات التي تتخذها الدولة لمواجهة الفيروس .
- جهود الدولة لعودة المصريين العالقين بالخارج في ظل إغلاق المجال الجوي في عدة بلدان حول العالم .

المبادرات التي ترأسها قبل الأزمة بهدف تعزيز الشمول الرقمي
- مبادرة "الدمج المجتمعي" التي أطلقتها الصندوق المصري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الشمية في المناطق الريفية والمهمشة من خلال تطبيق حلول التكنولوجيا .

- العديد من المشروعات التي تهدف إلى تمكين المرأة، والتعليم الإلكتروني، ودعم الأشخاص ذوي الإعاقة، ودعم أصحاب المشروعات ورواد الأعمال من الشباب، وبناء مجتمع المعرفة من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تعزيز الشمول الرقمي

- توفير وزيادة ساعات النخيل الشهيرة الخاصة باشتراكات الإنترنت المنزلي للأفراد بنسبة 20% تتحمل تكلفتها الدولة لكافة شرائح المستخدمين بالتنسيق مع شركات مقدمي خدمات الإنترنت بهدف دعم إتاحة التعليم عن بعد والخدمات الأساسية.

الهدف الثالث: اقتصاد تنافسي ومشروع

ينمثل أهدافه الفرعية، في، تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احنوائي ومستدام، رفع درجة من ونة وتنافسية الاقتصاد، زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة، تحسين بيئة الأعمال وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، تحقيق الشمول المالي، إدماج البعد البيئي والاجتماعي في التنمية الاقتصادية، تحقيق الاستدامة المالية، التحول نحو الاقتصاد الرقمي ومستدام والاقتصاد القائم على المعرفة.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة بهدف تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احنوائي ومستدام

- برنامج الإصلاح الاقتصادي المصري والذي ساعد في جعل الاقتصاد مبنى على أسس سليمة وقوية؛ مما يوفر للدولة إمكانية مساعدة عدد من القطاعات في فترات الأزمات ومنحهم القدرة على التعافي بشكل أسرع من التأثيرات السلبية.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق نمو اقتصادي مرتفع احنوائي ومستدام

- مبادرة لتقديم الاستشارات القانونية مجاناً للشركات والعاملين في السوق واقتراح البدائل الاقتصادية دون الإخلال بحرية المنافسة ومواجهة أي احتكارات.

- خفض سعر الفائدة بواقع 300 نقطة أساس مما يساهم في دعم النشاط الاقتصادي بكافة قطاعاته.

- خفض سعر الفائدة لعدد من مبادرات القطاع الخاص الصناعي، ودعم إحلال وتجديد الفنادق والإقامة وأساطيل النقل السياحي، والنمويل العقاري المتوسطي الدخل بهدف تعزيز نشاط القطاع الخاص، والقطاع السياحي، والمتنشرين.

- تخصيص مبلغ مالي لدعم البورصة المصرية للمساهمة في انعاش السوق، وإقرار نظام جديد لضريبة "كسب العمل بشكل تصاعدي وتحسين الشرائح الضريبية لصالح أكبر جزء من المجتمع، ومخدر الطبقة المتوسطة.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة بهدف تحقيق الاستدامة المالية

- توفير محص مالي صافي للمبادرات دعم قطاعات الصحة والتعليم والنضام الاجتماعي في موازنة العام المالي المقبل.

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق الشمول المالي

- إصدار شهادتي "ابن مص" والشهادة البلاتينية السنوية "لمراعاة البعد الاجتماعي للفئات التي تعتمد على العائد من تلك الشهادات.

- إصدار المحافظ الإلكترونية والبطاقات المدفوعة مقدما مجانا.

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي والاقتصاد القائم على المعرفة

- تقديم العديد من رواد الأعمال والشركات الناشئة حلول ابتكارية للمساهمة في الحد من انتشار فيروس كورونا.

الهدف الرابع: المعرفة والابتكار والبحث العلمي

ينمثل أهدافه الفرعية في، الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية، التحفيز على الابتكار ونشر ثقافته ودعم البحث العلمي، تعزيز الروابط بين التعليم والبحث العلمي والشمية.

المبادرات التي ترأسها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق التحفيز على الابتكار ونشر ثقافته ودعم البحث العلمي

- مبادرة "طبق فكرتك" التي تهدف إلى فتح باب التقديم لمنح استثنائية عاجلة لتلقى أفكار وحلول تكنولوجية مبنية لمواجهة فيروس كورونا.

- مبادرة "الممارثون المصري الافتراضي الأول" لتوحيد الجهود والموارد واستخدام العلم والتكنولوجيا في مواجهة الفيروس وإيجاد الحلول التكنولوجية اللازمة للتعامل مع الأخطار الناجمة عنه.

- إجراء مشروع "نخت" من الصف الثالث الابتدائي إلى الصف الثاني الإعدادي كبديل للاختبارات مما يدعم تأصيل أساليب البحث العلمي عند طلاب المدارس.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق تعزيز الرابطة بين التعليم والبحث العلمي والشمية

- تشكيل فرق نخبة لإجراء البحوث العلمية والمعملية لفيروس كورونا للاستفادة من البحث العلمي لمساندة وخدمة المجتمع والدولة.

- إطلاق نداء نخبة طارئاً للباحثين كافة، للتقدم بمشاريع لمواجهة الفيروس في مجالات عدة.

الهدف الخامس: نظام ريئي متكامل ومستدام

ينمثل أهدافه الفرعية في، مواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية، تعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف، تعزيز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية، الاعتماد المتزايد على الطاقة المتجددة، صون الطبيعة وحماية مواردها والتنوع البيولوجي، تبني أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة، تحقيق أفضل استخدام للموارد الطبيعية.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة بهدف تحقيق أفضل استخدام للموارد الطبيعية

- إنشاء عدد من المشروعات الكبرى لتحلية المياه لسد الاحتياجات المتزايدة للمواطنين والأنشطة الاقتصادية

- إعداد حزمة سياسات منها رفع الدعم وذلك لترشيد استهلاك الطاقة وتحسين كفاءة إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمات بهدف تحقيق الاعتماد المتزايد على الطاقة المتجددة

- الشمية والاستثمار المحلي والأجنبي في مشروعات الطاقة المتجددة مما ساعد على تلبية الاحتياجات المتزايدة على الطاقة دون توقف الخدمة.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمات بهدف تحقيق صون الطبيعة وحماية مواردها والتوعية البيولوجي

- إطلاق حملة "اخض للأخضر- اخض للمستقبل" مما ساعد على رفع الوعي لدى المواطن عن القضايا البيئية،

الهدف السادس: حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع

ينمثل أهدافه الفرعية في، الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، ترسيخ الشفافية ومحاربة الفساد، دعم نظم الرصد والتقييم والمناخية وإتاحة البيانات، تعزيز الشراكات بين كافة شركاء الشمية، تعزيز المسائلة وسيادة القانون، تمكين الإدارة المحلية.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمات بهدف تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية

- منظومة التحول الرقمي ويمكنه معظم الخدمات الحكومية بالدولة.

- زيادة أجور العاملين بالدولة في موازنة العام المالي 2021/2020.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمات بهدف تحقيق تعزيز الشراكات بين كافة شركاء الشمية

- تبرع العديد من رجال الأعمال لمساندة الدولة في مواجهة الفيروس.

- التعاون لحماية العاملين بالقطاع الخاص عن طريق الاتفاق على عدد من السيناريوهات البديلة للحد من تسريح العمالة جراء خسائر توقف الأنشطة الاقتصادية.

الهدف السابع: السلام والأمن المصري

ينمثل أهدافه الفرعية في، ضمان الأمن الغذائي والمائي وأمن الطاقة المستدام، ضمان الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ضمان الأمن المعلوماتي (السيبراني)، تأمين الحدود المصرية ومكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة.

المبادرات التي تم إطلاقها قبل الأزمة بهدف تحقيق ضمان الأمن الغذائي

- توفير الحكومة لاحتياجات البلاد من السلع الأساسية الاستراتيجية من خلال تمويل شراء القمح المحلي من المزارعين.

المبادرات التي تم استحداثها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي

- وضع حد أقصى لعمليات السحب والإيداع النقدي اليومي.
- منح تسهيلات للعملاء غير المنظمين (الأفراد الطبيعيين) في السداد لنمكينهم من التعامل مجدداً مع الجهاز المصرفي.
- تأجيل الاستحقاقات الائتمانية للعملاء مع عدم تحصيل عوائد أو غرامات إضافية على التأخر في السداد.
- مبادرة تقديم تمويل سريع للمشروعات الصغيرة المنضمة بمختلف أنواعها.
- مبادرة توفير قروض مساندة لقطاع الطيران المدني، مع تأجيل سداد وجدولة المديونيات والمستحقات لشركات الطيران الخاص.
- تأجيل أقساط القروض لأصحاب المشروعات.

- اتخاذ عدد من القرارات لدعم سوق المال في ظل أزمة كورونا هي:

- خفض ضريبة الدمغة على المقيمين وغير المقيمين.
 - الإعفاء الكامل للعمليات الفورية على الأسهم من ضريبة الدمغة لتشجيع حجم التعامل.
 - خفض سعر ضريبة توزيعات الأرباح للشركات المقيدة بالبورصة.
 - إعفاء غير المقيمين من ضريبة الأرباح الرأسمالية لهايا وتأجيل هذه الضريبة على المقيمين.
- اتخاذ عدد من القرارات لمساندة قطاع السياحة كونه أحد أكثر القطاعات تضررا من الأزمة والتي مثلت في:

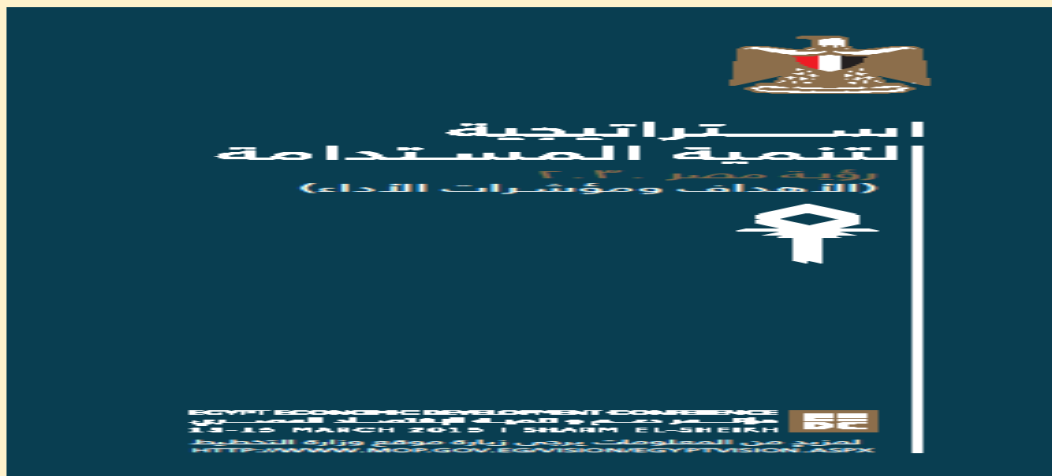
- تخصيص مبلغ مالي لإحلال وتجديد الفنادق ولسداد التزامات الشركات والمنشآت السياحية.
- اسقاط الضريبة العقارية على المنشآت الفندقية والسياحية.
- منح تسهيلات ائتمانية لسداد الرواتب والمسحقات المتعلقة بالأنشطة السياحية
- تأجيل سداد وجدولة المديونيات والمسحقات عن مقابل استهلاك الكهرباء والمياه والغاز للمنشآت السياحية والفندقية.
- صرف إعانات من صندوق الطوارئ للعاملين بقطاع السياحة.

الهدف الثامن: تعزيز الريادة المصرية

ينمثل أهدافه الفرعية في، تعزيز مكانة مصر إقليميا ودوليا، تعزيز الشراكات إقليميا ودوليا
المبادرات التي ترأسها لها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتعزيز مكانة
مصر دوليا

- إمداد الدولة الإيطالية والصينية والأمريكية بمساعدات ومستلزمات طبية لمواجهة تداعيات الفيروس.
المبادرات التي ترأسها لها لمواجهة تداعيات الأزمة بهدف تحقيق تعزيز الشراكات إقليميا ودوليا

- التعاون بين وزارة الصحة والسكان وموقع النواصل الاجتماعي "فيسبوك" لنشر التوعية بين المواطنين.
- واشتمل تقرير وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على تصنيف المبادرات المصرية من منظور الندابير الاحترازية الدولية، موضحاً أن الندابير الاحترازية هي:
- حزم التحفيز التي استحدثتها الحكومة المصرية بغية التخفيف أو التكيف مع تداعيات فيروس كوفيد-19 على الأفراد والشركات والقطاع المالي من أجل تجنب الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية.
- حيث استهدفت الندابير الاحترازية:
- حماية الأسر وضمان حياة كريمة لهم والحد من البطالة.
- مساعدة الشركات على تجاوز الأزمة وعدم الانهيار بسبب أزمة السيولة وقلة الأرباح والخسائر المؤقتة.
- الحفاظ على استقرار النظام المالي لدعم الاستقرار الاقتصادي وتجنب تفشي وتفاقم الآثار السلبية للأزمة على الاقتصاد الكلي.



لفتح الملف ينم الضغط على الرابط التالي:

رؤية مصر للتنمية المستدامة 2030 - الأهداف ومؤشرات الأداء - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

ثالثاً: برنامج الإصلاح الإداري الحالي [2021]

موقع وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري لا يعمل !!!

وهذا أضعف الإيمان... برنامج دعائي عن خطة الإصلاح الإداري في قناة فضائية!!



<https://youtu.be/G2Q5oJmxYkw>

العاشرة مساءً | وزيرة التخطيط تشرح خطة الإصلاح الإداري وترد على انباء تسريح الموظفين



https://youtu.be/_3IYWEoH00Y

الثلاثاء 25 يونيو 2019



السعيد: استحداث منظومة يمكنه لخطط وبرامج الحكومة

وكشفت الدكتورة هالة السعيد وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري أن خطة إصلاح الجهاز الإداري للدولة ستستغرق ما بين 7 إلى 8 سنوات.

وأضافت الوزيرة أن نقل دواوين عموم الوزارات والهيئات التابعة إلى العاصمة الإدارية الجديدة يمثل من حلة أولى لعملية الإصلاح والتي سيستغرق تنفيذها عدد 3 سنوات.

وذكرت السعيد أن شكل الوحدات الإدارية داخل الدولة حالياً يتكون من 2443 كيان و33 وزارة و14 مصلحة و217 هيئة و27 محافظة و188 مركز و266 مدينة.

وأوضحت الوزيرة أنه تم الانتهاء من حصص العاملين داخل الوزارات على أن يتم استكمال حصص هيئاتها التابعة خلال شهر.

وأشارت السعيد أنه من المقرر الانتهاء من حصص جميع موظفي المحافظات بنهاية العام الحالي أو مطلع العام المقبل.

¹⁵ وزارة التخطيط: خطة الإصلاح الإداري تستغرق 8 سنوات - جريدة البورصة (alborasaanews.com)

وقالت وزيرة أن المرحلة الثانية لعملية الإصلاح الإداري التي سنضم تحديث الهيكل الإدارية للمحافظات سيسغرق تنفيذها عدد 5 سنوات.

واسندت وزارة التخطيط والمنابعة والإصلاح الإداري بالشسيق مع مركز معلومات مجلس الوزراء منظومة يمكنها جديدة لمنابعة خطة الحكومة وبرامجها تحت مسمى منظومة أداء مصر.

وقالت هالة السعيد وزيرة التخطيط والمنابعة أن إصلاح الجهاز الإداري للدولة مسؤوليته مجتمعية وليس وزارة أو جهة بعينها.

وذكرت أن إصلاح الجهاز الإداري من الأمور الشائكة نتيجة تعلقه بالسلوك الإنساني والتراكمات السابقة لعملية الإصلاح. وتابعت الوزيرة خلال مؤتمر «الإصلاح الإداري في مصر الواقع والمستقبل» أن هذا الملف يواجه قدرا من التعقيد لكنه تم إجاز تقاطا مهمة بشأنه من خلال إصدار قانون الخدمة المدنية واسندت وحدات جديدة بالجهاز الإداري والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والتدقيق والمراجعة الداخلية بهدف تغير الفكر والثقافة لدى الجهاز.

وقالت السعيد أن وحدة المراجعة الداخلية والتدقيق ستمساعد الموظف الحكومي على عدم الوقوع في الخطأ ومثل له نوعا من الوقاية.



أخبار خطط الإصلاح الإداري في مصر!

رابعاً: رئيس التخطيط والإدارة يسعرض خطة الإصلاح الإداري للدولة في ندوة بـ "مستقبل

وطن"¹⁶

2021-3-8



نظم حزب "مستقبل وطن" ندوة بعنوان "الإصلاح الإداري في مصر" بحضور الدكتور صالح الشيخ رئيس الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة، وعدد كبير من قيادات الحزب وأعضاء هيئته البرلمانية بمجلسي النواب والشيوخ وقيادات الأمانة المركزية، وفي مقدمتهم النائب أشرف مرشاد نائب أول رئيس الحزب والأمين العام وزعيم الأغلبية بمجلس النواب، وأدارها النائب مصطفى سالم وكيل لجنة الخطة والموازنة بمجلس النواب، وذلك في إطار سلسلة من اللقاءات ينظمها الحزب مع المسؤولين التنفيذيين.

وشامرك في الندوة عدد كبير من الأعضاء البرلمانيين منهم النائب عادل عبد الفضيل، رئيس لجنة القوى العاملة بمجلس النواب، والنائب عماد سعد حمودة رئيس لجنة الإسكان بمجلس النواب، والنائبة سولاف درويش وكيل لجنة القوى العاملة، وهشام هلال رئيس لجنة الشؤون البرلمانية بحزب مصر الحديثة.

¹⁶ رئيس التخطيط والإدارة يسعرض خطة الإصلاح الإداري للدولة في ندوة بـ "مستقبل وطن" - بوابة الأهرام

ووجه الدكتور صالح الشيخ الشكر لحزب مستقبل وطن على الدعوة الكريمة وحفاوة الاستقبال، ثم استعرض جهود الدولة لتحقيق إصلاح إداري يرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، مجدداً تأكيداً على أن عملية الإصلاح الإداري ليست مهمة وزارة معينة أو جهاز بعينه، أو الحكومة فقط، بل هي مسؤولية مشتركة بين الحكومة والمجتمع.

وأوضح رئيس الجهاز، أن الحكومة المصرية حينما وضعت خطة الإصلاح الإداري في عام 2014، سعت إلى تأسيس عملية الإصلاح وضمان استدامتها، فأنشأت اللجنة العليا للإصلاح الإداري برئاسة رئيس مجلس الوزراء، كما يوجد مجلس الخدمة المدنية برئاسة رئيس الجهاز المركزي للتظهير والإدارة، وتلخصت رؤية الخطة في خلق جهاز إداري كفء وفعال ومحكم يحسن من إدارة موارد الدولة ويعلي من رضا المواطن، كما وضعت عدة مبادئ لتنفيذ الخطة أهمها ألا يضار موظف من تنفيذ آليات الإصلاح، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة والخدمات المقدمة من الجهاز الإداري للدولة للمواطنين، حيث إن المواطن هو المقصد والهدف من عمليات الإصلاح.

كما استعرض عناصر خطة الإصلاح الإداري الخمسة، وهي الإصلاح التشريعي، والتطوير المؤسسي، وبناء وتنمية القدرات، إلى جانب بناء وتكامل قواعد البيانات والمعلومات وتحسين الخدمات العامة، كما استعرض أهم ملامح قانون الخدمة المدنية. . لافتاً في هذا الصدد إلى صدور جميع القرارات التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، مؤكداً على أن الهيئات ينطبق عليها القانون في حالة خلو لوائحها مما ينظم أمور معينة، وفي هذه الحالة يعتبر قانون الخدمة المدنية هو الشريعة العامة لها. كما أوضح الشيخ التعديل التشريعي الذي تمت الموافقة عليه في 1 مارس 2021 في قانون الجهاز المركزي للتظهير والإدارة، وتحقيقاً لرؤية الإصلاح الإداري.

وفي إطار التطوير المؤسسي، قال الشيخ، إنه يتم حالياً تنفيذ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1146 لسنة 2018 والمتعلق بالتقسيمات التنظيمية المستحدثة وهي التخطيط الإستراتيجي والسياسات، التقييم والمناخ، المراجعة الداخلية، الموارد البشرية، ونظم المعلومات والنحو الرقمي.

وأكد الدكتور صالح الشيخ على أهمية المشروع القومي لتحديث الملف الوظيفي والذي ينفذه الجهاز ويهدف إلى الوصول لقاعدة بيانات دقيقة للعاملين بالدولة، ووضع خريطة للطاقات البشرية الموجودة بالجهاز الإداري، وتطرق أيضاً إلى مركز تقييم القدرات والمسابقات والذي أنشأه الجهاز، بهدف تحقيق العدالة والشفافية وإرساء مبدأ تكافؤ الفرص في النوظف والتدريب والترقي، والضمان تحقيق معايير الحوكمة واستقطاب أفضل العناصر للعمل بالجهاز الإداري للدولة، مشيراً إلى أن المركز حصل مؤخراً على الاعتماد الدولي من الرخصة الدولية لقيادة الأعمال، الممثل الإقليمي لجامعة ميزوري الأمريكية..

مشيراً إلى أنه تم استخدامه في تقييم موظفين عدد من الجهات الحكومية منها وزارات المالية والبيئة والتنمية المحلية والنموين والنقل ومحافظات الإسماعيلية والدقهلية والوادي الجديد، كما استقبل المركز وفود من اللجنة الإفريقية لمراجعة النظراء ولجنة الأمر المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا "الاسكوا".

وتطرق رئيس الجهاز إلى قاعدة بيانات طاقات <http://takat.caoa.gov.eg>، وهذا كل ما في تلك القاعدة [تاريخ الدخول إلى موقع قاعدة بيانات الطاقة هو الخميس 15 أغسطس 2024!!!!].

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
 Central Agency for Organization & Administration



يهدف الموقع إلى استكشاف الطاقات والامكانيات البشرية الوطنية المتاحة داخل الدولة المصرية من خبراء الجهاز الإداري للدولة المتقاعدين والإستشاريين والمدرّبين المحترفين في المجالات المختلفة ، لتوفير الدعم المستمر لمختلف الجهات والمصالح والهيئات الحكومية لتحقيق رؤية مصر 2030.



المدرّبون



الاستشاريون



الخبراء

لهدف وجود خريطة قوى بشرية مناحية لدى الدولة، للاستفادة منها في تطوير وحدات الجهاز الإداري للدولة وتنمية قدرات موظفيها، بما يسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما استعرض الدكتور صالح الشيخ ما تم إنجازه في الخطة التدريبية لتدريب الموظفين المرشحين للانتقال للعاصمة الإدارية.

ومن جانبه، أكد النائب أشرف مرشاد على أهمية ملف الإصلاح الإداري، واهتمام القيادة السياسية به، واستفسر عن كيفية الإفادة بالقوى البشرية العاملة داخل الجهاز الإداري وذلك من خلال إعادة توزيع العمالة خاصة في ضوء التعديل التشريعي الذي تم على قانون الجهاز. . مشيراً إلى أن التعديل يوفّر أرضية سليمة لحل بعض مشكلات العاملين في الجهاز الإداري للدولة وكذلك يمكن من الإفادة القصوى من العمالة الموجودة داخل الجهات الحكومية المختلفة.

وأجاب رئيس الجهاز على الأسئلة التي طرحت خلال النقاش وفي مقدمتها أسئلة النائب مصطفى سالم، والتي تضمنت كيفية تسخير الثورة الرقمية لصالح تحقيق أهداف خطة الإصلاح الإداري خاصة في العاصمة الإدارية الجديدة والتي تعد مدينة ذكية تعتمد على ميكنة ورقمنة كافة المعاملات والإجراءات والخدمات، وكذلك وضع العمالة المؤقتة.

كما تضمنت أسئلة النائب، التعرف على رؤية رئيس الجهاز للإصلاح الإداري في مصر وما هي أسس هذه الرؤية وخطتها وأهدافها؟، وهل تحقيق هذه الأهداف تحتاج إلى تعديلات تشريعية؟، وكيف يمكن أن تتكامل جهود الجهاز مع جهود الحزب لدعم رؤيتكم الإصلاحية؟، وهل تحتاج الجهاز الإداري في مصر إلى إعادة هيكلة شاملة وخن في عام الانتقال إلى العاصمة الإدارية، والتي أراها الرئيس عبدالفتاح السيسي، نقلة نوعية تشمل المكان والإنسان بل ونقطة إلى أحدث النظر الإدارية في العالم. ومن جانبه، أشاد الدكتور محمود أبو سديرة، رئيس الجهاز المركزي للتظهير والإدارة الأسبق وعضو

مجلس الشيوخ، باهتمام القيادة السياسية الشديد ملف الإصلاح الإداري، مؤكداً أن هذا الاهتمام لم تشهد مصر من قبل، كما أشاد بجهود الجهاز في تنفيذ خطة الإصلاح الإداري وخاصة فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتكبير خارج الصندوق لتحقيق إصلاح يرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

حقيقة الأمر،

إن خطط وبرامج وحتى الوزارات والمسؤولين الذين اختصوا بموضوع "الإصلاح الإداري"، هي مجرد كلام وتخص تخات بلا محتوى!!!!



خامساً: ما تضمنته رؤية السيسي لمستقبل مصر في شأن " الإصلاح الإداري "



بسم الله الرحمن الرحيم

شعب مصر العظيم

شاءت الأقدار أن تكون تليتي للنداء وترشحي للرئاسة في مرحلة من أصعب المراحل في التاريخ المصري المعاصر، لقد ثار الشعب المصري العظيم مرتين مثاليين باحثاً عن الحرية والعزة والكرامة الإنسانية، مطالباً بعيش كريم وعدالة اجتماعية.

لقد كان بإمكانني أن أضع رؤية للسنوات الأربع القادمة، ولكن إدراكاً مني لحجم التحديات وعظم المسؤولية التي نجت عن انعدام التخطيط وقت حيل الناصدي للمشاكل، والتحديات العديدة الواضحة، وفي مواجهة أمانة وواقعية مني أمام شعب من المتوقع أن يصل تعداد عام 2050 حوالي مئة وخمسين مليون

نسمة، مع تحديات كثيرة: أين سيعيش؟ وما مصادر سداد مديونياته؟ ومصادر تمويل بناء حاضره ومستقبله؟ وما مقومات اقتصاده؟ وكيف سنبنى الشخصية المصرية الجديدة علماً، وخلقاً، ومعرفة، وثقافة؟ كل هذا فرض على أن أضع رؤية تؤسس لمصر العصرية التي أعدت العدة ليحيا أبناءها الحياة الكريمة التي يستحقونها.

لقد حان وقت البناء والتحديث، فمصر تستحق أن تتبوأ مكانها الطبيعي بين دول العالم المنخفض، وأن تهض باعثة لعصر حديث يحقق فيه أبناءها طموحاتهم في دولة عصرية تحارب الفقر وتقهض دعاياها الاقتصادية مشوعة، ثابتة، مبنية ومثالية بمعدلات تحقق العيش الأفضل، وخدمات تعليمية وصحية واجتماعية رفيعة المستوى تحفظ للمصري كرامته، دولة تعظم من أصولها وتحسن من استثمار عائداتها لخدمة مواطنيها ورعايتهم، دولة ينشئ مواطنوها على كامل أراضيهم مكشفين لكنوز بلادهم من ثروات طبيعية ومياه جوفية، وأراض زراعية، ومناطق سياحية، دولة تعي أخطاء الماضي، وتخطط لتعمير منظم يوفّر لأبنائها مسكناً كريماً متكامل الخدمات، دولة فيها المرافق ممتدة، مناطقها الصناعية مشوعة ومنشرة حيث يسكن أهلها لتعاظم الاستفادة من الأيدي العاملة ولتطرق أبواب التشغيل كل ركن من أركانها، دولة تحسن تشيئة وتأهيل أبنائها علمياً ورياضياً وثقافياً وخلقياً.

إذا كان هذا هو حلم كل مصري وحلمي معهم كمصري، فقد وفقتي الله أن أضع رؤية تؤسس لتحقيق ذلك الحلم، رؤية تضع الخطوات التنفيذية لتحقيق ما يصبو إليه المصريون، وتؤسس لدولة عصرية تليق بمكانة مصر التاريخية وشعبها العظيم.

رؤيتي مفاتها قرارات وتوجهات تفتح أبواب التحديث والعمل والتنمية والاجتهاد أمام أبناء مصر كافة في مساواة هي الأولى من نوعها بين أبناء كافة محافظات مصر، فالكل سواء، وفرص التنمية متكافئة أمام الجميع.

مؤتي تركز في مقدمة أولوياتها القضاء على الفقر، وعلى الأمراض المزمنة، وعلى العشوائيات، وبصورة موازنة تحقق العدالة الاجتماعية والعيش الأفضل، تسعى الرؤية إلى استخدام مرشيد لأصول الدولة وثوابها وأموالها وإلى تنمية اقتصادية غير مسبقة قائمة على دعائم مشرعة ومنينة وإلى تصدٍ حقيقي وواقعي وصادق لكافة التحديات بشفاية كاملة وأمانة للمسؤولية لوضع الحلول الملائمة والمنجحة دون تراخ أو تأخير.

إن شعب مصر مدعو لإحداث تلك التقلة النوعية لأبنائهم وأسرهم وبلدهم، مطلوب منهم بعد أن عاشوا على مدار الزمان على 6% من أراضيهم أن ينشروا على 100% من أرض مصر، وأن يجنوا ثمار هذا الانشمار وهذا الجهد مما يرزق به الله تصديقاً لقوله تعالى "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ" صدق الله العظيم.

لقد خرج المصريون ليسهموا العالم بثوريتهم، وبطرحهم الدستور الجديد الذي يؤسس للديمقراطية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، وعهد علي أن أضع نصب عيني تحقيق كافة أهداف 25 يناير و30 يونيو بما في ذلك كافة الاستحقاقات الدستورية، ووضعها موضع التنفيذ كي تقس أرواح أبنائنا من الشهداء والمصابين وكافة الذين خرجوا إلى الشوارع والميادين ومن آزرهم وأيدوهم، أن بلدنا الغالية تسير في طريقها السليم وفقاً لخارطة الطريق المرسومة.

إن التحديات جسيمة وقوى الشر والإرهاب تترصد بمصر.

في ظل أوضاعنا الاقتصادية، وأعباء مديونياتنا، كل هذا يجعل العبء كبيراً والتحدى خطيراً، ولكني كرجل أمضيت عمري مساعداً لتقدير مرويحي فداء للوطن، وتربيت في مدرسة عسكرية فريدة من نوعها لا تعرف معنى الهزيمة، ولا الخنوع، تعلني مبادئ العزة والكرامة، فقد أعددت العدة لخوض المعركة

الكبرى، معركة مكافحة الإرهاب، معركة البناء والتحديث وقهر الفقر والأمراض المنوطنة وتأسيس الدولة العصرية.

إن هذه الرؤية تُحتمر علينا جميعاً العمل ليل نهار، ولكن الأمل الفسيح أمامنا أن نبني معاً مصر الحديثة، أعد شعب مصر بإصدار كل ما تتطلبه هذه الرؤية من قرارات وقوانين، وأن نقول هل مصر لتكون قبلت للاستثمارات من كل العالم، ولنفتح الآفاق بلا حدود أمام أبناء هذا الشعب العظيم ليمشوا في منابها، ويحققوا لعائلاتهم وأبنائهم وأحفادهم حياة كريمة مرحبة تليق بهذا الشعب العظيم.

أدعوكم "جميعاً" أن نقف صفّاً واحداً "كالبيان المصوص" وأن نعمل ليل نهار لنحقق أهداف 25 يناير و30 يونيو، ونؤسس لمصر حديثة قوية عزيزة دائماً.

"وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" صدق الله العظيم

والله الموفق

عبد الفتاح السيسي

النحول إلى الإدارة اللامركزية

يأتي النحول إلى نظام الإدارة اللامركزية وفقاً لخطّة شاملة وبرنامج زمني متدرج لا يتعدى الخمس سنوات كما ورد في الدستور، بما يضمن تحقيق التوازن بين السلطات المركزية والإدارة المحلية، والنزوح الكف والواقعي للمسؤوليات والصلاحيات والاختصاصات بين الجهتين، وذلك من خلال قانون جديد للحكم المحلي ينص على النحول إلى نظام اللامركزية وآلياته وتحديد المسؤوليات وقواعد المساءلة، وذلك على النحو التالي:

- التحديد الواضح والمنضبط للعلاقة بين السلطة المركزية والمسئويات الإدارية المحلية والمسئوليات الوظيفية والمالية لكل مستوى، بما يضمن سلاسة العلاقة بين الطرفين والعمل على تقدير الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية للمواطن، شاملاً آليات العمل خلال الفترة الانتقالية.

- التحديد الواقعي والفعال لمسئويات الإدارة المحلية وتعريف الوحدات المحلية المرتبطة بها (المراكز والمدن والأحياء والقرى)، مع تفعيل وتدعيم الرقابة الأفقية وال رأسية بين هذه المسئويات، بحيث ينبر إعطاء الحق الأصيل لكل مستوى في اتخاذ قرارات بعينها ينص عليها القانون صراحة، وضمانة تصعيد قرارات أخرى من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الحالات الأخرى، كل ذلك ضمن إطار واضح وشفاف يحقق التكامل والتوازن ويمنع التداخل والتضارب.

- التمكين المالي والإداري للسلطات المحلية عن طريق النقل المؤسسي والمقتن للمسئوليات والصلاحيات المالية والإدارية التي يجب أو يمكن نقلها من الحكومة المركزية إلى المسئويات المحلية، بما في ذلك الحق في تعيين وإنابة وترقية الموظفين في الأجهزة التنفيذية المحلية، وتحديد أولويات الإنفاق العام، ووضع الموازنة، وحشد بعض الموارد المالية المحلية (مثال ذلك: الحصول على نسبة من عوائد الضريبة العقارية وتحصيل الرسوم على الخدمات العامة المحلية، ونسبة من الإيرادات والضرائب الأخرى، بعد إقرارها من المجالس الشعبية المحلية في ضوء الإطار القانوني العام الذي يضعه البرلمان) مع وضع قواعد النحويات المالية من الحكومة المركزية إلى المحافظات.

- ضمان مشاركة المجتمع المحلي المعنى في صنع واتخاذ القرار باستخدام آليات، منها على سبيل المثال: التثمين الشعبي لمستوى الأداء التنفيذي وجودة الخدمات المقدمة وسرعتها، وجلسات الاستماع العام واستطلاعات الرأي، فضلاً عن متابعة أداء المجالس الشعبية والتنفيذية المحلية.

رؤية اللامركزية الإدارية:

- توفر مستوى مناسب من الموارد للمحافظات يوفر لها مدخلات لدعم برامج تطوير البنية الأساسية والخدمات.
- خطاب التكليف للمحافظين يحدد المهام والمشاريع الشموية والعمرانية والاستثمارية المطلوب إنجازها بالمحافظة.
- سلطات واسعة للمحافظين مستمدة من القانون.
- المجلس الشعبي المحلي للمحافظة هو الجهة المنوط لها فرض الرسوم المحلية ومنابعة تنفيذ الموازنة وخطط الشمية بالمحافظة.
- اللامركزية توحد جهة الاختصاص أمام الاستثمار لتسهيل الإجراءات، ولا تتعارض مع حكومة من كزية تضع السياسة العامة للدولة، وتنازع تنفيذها وتماشى مع رقابة شعبية فعالة من خلال مجالس محلية منتخبة.
- تكليف المحافظين بنحفيز الاستثمار والترويج له داخليا وخارجيا لتنفيذ الرؤية الشموية السياحية والصناعية والتعددية والتجارية والعمرانية والخدماتية بمحافظتهم.

الرئيس السيسي يؤكد على أهمية تنفيذ خطة الإصلاح الإداري التي تبنها الحكومة¹⁷

08 أغسطس 2017

اجتمع الرئيس عبد الفتاح السيسي الثلاثاء 8 أغسطس 2017 مع المهندس شريف إسماعيل رئيس مجلس الوزراء، والدكتورة هالة السعيد وزيرة التخطيط، وذلك بحضور الدكتورة هالة المغيرل نائبة وزيرة

¹⁷ الرئيس السيسي يؤكد على أهمية تنفيذ خطة الإصلاح الإداري التي تبنها الحكومة-الهيئة العامة للاستعلامات

النخطيط للمتابعة، والدكتور صالح عبد الرحمن نائب وزيرة النخطيط للإصلاح الإداري، وأوضح السفير علاء يوسف أن نائب وزيرة النخطيط للإصلاح الإداري استعرض خلال الاجتماع المحاور المختلفة لخطة الإصلاح الإداري التي تنفذها الوزارة، والتي تشمل القيام بإصلاح مؤسسي يؤدي إلى زيادة كفاءة الجهاز الإداري بالدولة من خلال إعادة هيكلة الوزارات، واستحداث وحدات جديدة كوحدات الحوكمة والتدقيق الداخلي والبنك، وكذا وحدات لدعم الموظف الحكومي وتلقي الشكاوى والمقترحات.

كما تناول التحديات التي تواجه جهود إصلاح الجهاز الإداري بالدولة، مشيراً إلى أن خطة الإصلاح تنأسس على رؤية شاملة ومبادئ حاكمة تشمل تحسين العناصر التي تُثبت كفاءة وجدارة في عملها، واعتماد معايير للجودة والتميز في تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى التوسع في استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة، وتعزيز الشراكات بين الحكومة والقطاعين الأهلي والخاص.

كما أوضح الدكتور صالح عبد الرحمن أنه تم **تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري** تضم عدداً من اللجان الفرعية بهدف الإشراف على عملية الإصلاح بمختلف الجهات الحكومية، لافتاً إلى أنه سيندر استحداث جائزة للتميز المؤسسي بهدف تحسين وتأهيل الجهات الحكومية على تنفيذ خطة الإصلاح الإداري وتحقيق رؤية مصر للشمية المستدامة 2030 .

وأضاف المتحدث الرسمي أن وزيرة النخطيط أشارت إلى أن خطة الإصلاح الإداري تشمل أيضاً العمل على تنمية وبناء القدرات للعاملين بالجهاز الإداري، مشيرةً إلى أن المحاور الرئيسية لاستراتيجية التدريب والتأهيل تستهدف جميع العاملين بالجهاز الإداري بمختلف فئاتهم العمرية، وكذا القيادات العليا والوسطى. كما نوهت وزيرة النخطيط إلى أن الانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة يمثل فرصة جيدة لتعزيز جهود الإصلاح الإداري والمؤسسي، موضحة أن الوزارة قامت أيضاً بتشكيل لجنة للإشراف على شئون

العاملين المنظر نقلهم الى العاصمة الجديدة تهدف تيسير عملية الانتقال وضمان توافر جميع الإمكانيات والخدمات اللازمة لهم هناك.

وقد وجه الرئيس خلال الاجتماع بأهمية تنفيذ خطة الإصلاح الإداري التي تبناها الحكومة، مؤكداً ضرورة إيلاء الإصلاح المؤسسي لجميع جهات الدولة العناية والأولوية اللازمة في ضوء ما سيساهم به في الارتقاء بمسئول الأداء الحكومي والخدمات المقدمة للمواطنين. كما وجه سيادته بأهمية إعداد برامج التدريب والتأهيل المناسبة للعاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية بما يضمن تنمية قدراتهم وتمكينهم من مواكبة العمل وفقاً للأساليب الإدارية الحديثة.

وذكر السفير علاء يوسف أن نائبة وزيرة التخطيط للمتابعة عرضت خلال الاجتماع الخطوات الجارية اتخاذها في سبيل الإصلاح التشريعي من أجل توفير إطار قانوني يضمن انضباط أعمال الإدارة العامة ويمكن القيادات من القيام بأداء مسؤولياتها بفعالية، كما أشارت إلى أنه يجري إعداد مشروع قانون التخطيط الموحد الذي يربط بين التخطيط القطاعي والمكانية بهدف صياغة خطة تنمية متكاملة لكل محافظة أخذاً في الاعتبار الفجوات التموينية على مستوى المحافظات واستناداً إلى الميزة التنافسية لكل محافظة بالشسيق مع وزارتي الإسكان والتنمية المحلية.

كما استعرضت الدكتورة هالة المغر بل تصور وزارة التخطيط لسبل تطوير آليات مؤسسية للشسيق بين مصادر التمويل المختلفة، فضلاً عن كيفية تعزيز الشسيق مع مبادرات المجتمع المدني وبرامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وصندوق تحيا مصر سعياً لتوحيد الجهود التموينية. وتطرق نائبة الوزيرة أيضاً إلى خطط تطوير منظومة المتابعة والتقييم من خلال بناء قاعدة معلوماتية للمؤشرات التموينية وربطها بالمنظومة الالكترونية للتخطيط والمتابعة.

وأوضح المتحدث الرسمي أن وزارة التخطيط أكدت خلال الاجتماع أن جميع جهود الإصلاح الإداري تهدف إلى تحسين الخدمة الحكومية المقدمة للمواطنين وتطويرها على مستوى الجمهورية، ولا سيما في المجالات، فضلاً عن تقليل الاعتماد على العنصر البشري وإنشاء وتطوير بوابات الخدمات الحكومية الإلكترونية، بما في ذلك الشسيق الجامعي، وخدمات المرور، والشهر العقاري، والنوثق.

وأضافت الدكتورة هالة السعيد أن جهود إنشاء منظومة بيانات ومعلومات متكاملة التي تقوم بها الحكومة في الوقت الحالي تهدف إلى توفير بيانات شاملة تساعد على بناء مجتمع رقمي مترابط ومتكامل، مع وضع إطار مؤسسي وتشريعي حاكم ومنظّم لعملية تبادل البيانات.

وقد أكد الرئيس في هذا الصدد أهمية تضافر جهود جميع الجهات الحكومية المعنية من أجل سرعة الانتهاء من إنشاء منظومة معلومات وطنية متكاملة تشمل البيانات والمعلومات الدقيقة عن مختلف قطاعات الدولة المصرية، وذلك بالنظر إلى أهميتها في جهود التحول الرقمي وإيجاد الحلول المناسبة للتحديات الشمية القائمة. كما أشار سيادته إلى ضرورة التوسع في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية للمواطنين أخذاً في الاعتبار ما تساهم به في التيسير عليهم وزيادة كفاءة الأداء الحكومي.

هذا الاجتماع من عليه سبع سنوات (من أغسطس 2017 حتى الآن أغسطس 2024)،
والنتائج الأكيدة هي خروج الوزارة هالة السعيد من الوزارة، وإلغاء وزارة التخطيط
والمنابعة والإصلاح الإداري وتغيير اسمها إلى وزارة التخطيط والشمية الاقتصادية والتعاون
الدولي، وعدم وضوح كيان وزارتي مواصلة تنفيذ توجيهات الرئيس بشأن "خطة الإصلاح
الإداري"؟ ولا أي أخبار عن اللجنة العليا للإصلاح الإداري؟؟؟!!!

إحياء قطاع الأعمال العام!



حكاية قطاع الأعمال العام



عدد الشركات التابعة

القابضة للصناعات الكيماوية	٢١
القابضة للصناعات الغذائية	٢٣
القابضة للغزل والنسيج	٣٢
القابضة القومية للتشييد	٢٠
القابضة للصناعات المعدنية	١٣
القابضة للنقل البحري والبري	١٦
القابضة للسياحة والفنادق	٩
القابضة للتأمين	٣
القابضة للأدوية	١١

آلية تعيين قيادات شركات قطاع الأعمال العام:



تصميم: عمرو الصاوي

انفوجرافيك ©

الإصلاح والتطوير في قطاع الأعمال العام

ويهدف البحث الحالي إلى محاولة تحديد مفهوم واضح للإصلاح والتطوير في قطاع الأعمال العام وإبراز استراتيجية مقترحة لتحقيقه.

يقصد بتعبير "الإصلاح والتطوير" في هذه الدراسة إدخال قدر من التغيير على الإطار العام لممارسة العمل في شركات قطاع الأعمال العام تحت مظاهر النخلف النسبي في الأداء بكل صورة في كافة أجزاء الشركة، والعمل على إزالة أسباب تدهور الأداء، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل بالقياس للأهداف المخططة. بمعنى آخر فإن "الإصلاح والتطوير" في قطاع الأعمال العام هو نشاط حركي وإجراء إيجابي ينجح إلى محاولة القضاء على أسباب ضعف الأداء. ومن ثم فإن التغيير هو السمة الأولى لذلك النشاط، والإيجابية هي سمة الثانية.

ويهمنا أن نؤكد هنا أمراً بالغ الأهمية أن اتجاه التغيير ومداه أمران تحددهما مستوى تدهور الأداء في أي منظمة في مكان وزمان محددين. بمعنى أن خطط "الإصلاح والتطوير" لا تقبل النوحيد أو الشيط والدعوى السائدة بأن الإصلاح يجب أن يبدأ بأحداث ثورة تشريعية، أو أن أولى خطوات الإصلاح هي إعداد القادة الإداريين أو غير ذلك من الصفات الجاهزة التي لا تمثل في رأينا نقطة انطلاق صحيحة لعملية "إصلاح وتطوير" فعالة.

إن "الإصلاح والتطوير" هو أحداث تغيير ينتقل بأسلوب ومستوى الأداء في منظمة معينة إلى درجة أفضل مما هو مشاهد في الفترة السابقة على الإصلاح. أما تحديد مواطن التغيير واتجاهاته ومداه فذلك أمور تحددها الدراسة الموضوعية والعلمية لموقف الأداء السائد في كل حالة على حدة. وتلك النقطة تمثل في رأيي سبباً جوهرياً من أسباب قصور شركات "الإصلاح والتطوير" السابقة في مصر حيث لم تعتمد أي منها

على دراسات تحليلية وتفصيلية تصف تماماً أوضاع الأداء السائدة في منظمة محددة ومنها ينبر استنتاج أهم العوامل المؤثرة على مستوى كفاءة الأداء التي ينبغي أن ينصب عليها التغيير والتطوير.

والهدف الأساسي للإصلاح والتطوير، وتمر المعيار الأوحـد لفاعلية الإصلاح وكفاءته، هو إحداث تغيير مادي وفكري ملموس في إطار وعناصر المنظمة وأساليب التنفيذ بحيث يحقق القضاء على مظاهر تخلف الأداء، الأمر الذي يتعكس في النهاية في شكل استخدام أفضل للموارد المتاحة وبالتالي إتاحة قدر أعلى وأكفاً من الإشباع.

المنطق الأساس في الإصلاح والتطوير:

يمكن أن نترجم معنى الإصلاح والتطوير إذن إلى عمليات محددة هي:

1. خلق المناخ المادي والفكري الملأثر الذي يحفز الأفراد وجماعات العمل في منظمة محددة والمؤثرة على بذل الجهد للارتقاء بمستوى الأداء تحقيقاً للأهداف العامة التي ترتبط بتحقيقها المنظمة وتنوفاً لهم القدرة على ذلك الأداء المتميز، وبالتالي يسهمون في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك إشباع رغباتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم الذاتية.

2. تطوير أساليب الأداء وتحديد العلاقات التنظيمية في الشركات المختلفة بحيث يصبح في الإمكان:

- تحديد أهداف دقيقة وواضحة لكافة مجالات الأداء.
- وضع خطط تفصيلية وصحيحة بناء على تقديرات وتنبؤات سليمة.
- بناء تنظيمات حركية ومنجدة خدمة للأهداف المنظورة.
- رسم نظم متابعة وتقييم موضوعية وفعالة.

وبشكل أكثر تحديداً فإن الإصلاح والتطوير يستهدف الوصول إلى مستوى من الأداء ينصف بتوفير القدرة لدى الممارسين على:

1. توزيع الموارد المحدودة بطبيعتها على أوجه الاستخدام غير المحددة نسبياً.

- وذلك تحت ضغوط خارجية لا تملك الإدارة التحكم فيها أو التخلص منها، وفي ظل ظروف تتسم عادة بعدم التأكد وعدم الوضوح، وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من العائد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري.

مداخل الإصلاح والتطوير:

نستطيع أن نميز أساساً بين مداخلين للإصلاح والتطوير هما:

أولاً: المدخل التقليدي (النخبية والخطأ)

ويقوم هذا المدخل أساساً على إدخال تغييرات جزئية ومعددة دون خطة عامة تجمعها وبغض النظر عن عدم توافق الترابط الكامل بينها. وتنصف حركات الإصلاح والتطوير من هذا النوع بالرغبة الرئيسة في أحداث الشعور بالتغيير، حتى وإن لم يحقق التغيير المنشود فعلاً. كذلك يلاحظ أن حركات الإصلاح والتطوير المستندة إلى هذا المدخل لا تبنى على توصيف وتحليل كاملين للأوضاع السائدة ودون محاولة جدية لتأصيل تلك الأوضاع واكتشاف العلاقات البنائية بينها والمتغيرات الأصلية المؤثرة فيها. ولا شك أن المدخل التقليدي في الإصلاح والتطوير وأن نميز بأنه لا يتطلب قدراً كبيراً من الممارسة التحليلية ولا إحداث تغييرات جذرية في المنظمات (الشركات) القائمة، ألا إنه من تقع النكسة بشكل كبير ويترتب على استخدامه تجاهل المشكلات الحقيقية وفوات الفرص للإصلاح الموضوعي السليم.

ثانياً: المدخل الحديث (البحث العلمي)

ويقوم هذا المدخل في الإصلاح والتطوير على الدراسات الموضوعية السليمة الهادفة إلى:

1. الكشف عن الأوضاع السائدة في المنظمة وتحليلها.

2. تحديد المشكلات ومظاهر تخلف الأداء.

3. تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة والمنشئة لمظاهر الأداء المتردي.

4. اكتشاف أساليب الإصلاح والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها تناسباً مع ظروف الموقف.

5. متابعة التغيير وتقييم النتائج.

المقومات الأساسية للإصلاح والتطوير باستخدام المدخل الحديث:

استناداً إلى منطق المدخل الحديث للإصلاح والتطوير فإننا نرى أنه يجب توافر المقومات الأساسية التالية لإمكان تطبيقه:

1. وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية التي تصف أوضاع المنظمة السائدة والإطار العام الذي تمارس جميع عمليات الأداء، كذلك تصف تلك البيانات والمعلومات حجم ونوعية الإجاز الذي تحقته المنظمة ومقارنته بما كان مسندفاً.

2. واستناداً إلى هذا التدفق من المعلومات ينبغي توافر نظام دقيق ومنظور لتحليلها واستنتاج المشكلات الحالية للأداء والشب بالاحداث المستقبلية والمشاكل المتوقعة، وتقديم احتمالاتها.

3. وجود نظام دقيق لتصنيف البيانات والمعلومات وتحليلها وضمان تدفقها إلى مراكز اتخاذ القرارات في شكل صالح للاستخدام بحيث تقوم قراراتها على أسس موضوعية وصحيحة.

4. توفير أسس ومعايير للاختيار والمفاضلة من ناحية، وأسس ومعايير للتقييم والحكم على الإجازات والنتائج من ناحية أخرى حتى يمكن الارتكاز عليها في المفاضلة بين أساليب وإجراءات الإصلاح والتطوير البديلة وتقييم مدى كفاءتها.

استراتيجية مقترحة للإصلاح والنظوي:

هناك عوامل عديدة متداخلة ومشاعلة تسهم في إحداث الأداء المتردي. ويمكن حص تلك العوامل الحاكمة في الآتي:

1. عوامل تابعة من المنظمة ذاتها:

- المديرين وأنماط سلوكهم.
- العاملون وأنماط سلوكهم.
- العلاقات التنظيمية الفعلية بين أعضاء التنظيم.

2. عوامل تابعة من المناخ المحيط بالمنظمة:

- علاقة المنظمة بسلطة الدولة.
- هيكل التنظيم البيروقراطي العام.
- الشريعة أو القانون.
- التنظيمات السياسية للدولة.
- التنظيمات النقابية.

الاستراتيجية المقترحة لعملية الإصلاح الإداري:

وتستهدف رفع كفاءة شركات قطاع الأعمال العام وتركز على محاور ثلاثة:

1. المعلومات.

2. الأفراد.

3. المناخ.

وتقوم الاستراتيجية المقترحة على الأركان الأساسية التالية:

- عمليات الاتصــــــــال.
- عمليات اتخاذ القــــــــرارــــــــات.
- عمليات التحفيز وإثارة الدوافع.
- عمليات التقييم وتحديد الكفاءة.

6. تبسيط المناخ المحيط بشركات قطاع الأعمال العام وتقليل حدة المعوقات البيئية من خلال:

- إعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الإنتاجي على أساس أن وحدة الإنتاج الرئيسة (الشركة) هي نقطة الارتكاز في التنظيم العام ويكون لها كيان مستقل وحرية في العمل والنصرف تحت إشراف ومنابعة من مركز التنظيم العام. أي أن أسس إعادة بناء الهيكل العام للتنظيم الإنتاجي (سلع أو خدمات) هي:

1. استقلال الشركات الأساسية للتنظيم.

2. مركزية الإشراف والتقييم.

إن استقلال وحدة التنظيم الأساسية (الشركات) ضرورة لتسهيل أدائها لوظيفتها وتحقيق أهدافها التي قررها لها المجتمع. ولا يعني استقلال وحدة الإنتاج أو الخدمات الأساسية الانفصال عن التنظيم العام والانعزال عنه. فمثل هذا الوضع مستحيل عملياً ومنطقياً، ولكن المقصود الاستقلال التنظيمي والإداري من حيث اختيار نمط التنظيم المناسب والنصر من القيود الإدارية المعوقة الناشئة عن الالتزام بقواعد عامة لا تراعي الاختلافات في ظروف الشركات الأساسية.

بمعنى آخر فإن المبدأ الأساس الذي تحكم استراتيجية الإصلاح والتطوير فيما يخص إعادة تكوين الهيكل التنظيمي العام لقطاعات الإنتاج أو الخدمات هو:

"وحدة في الهدف والفكرة"

واستغلال وتميز في النمط التنظيمي وأسلوب الإدارة

واتجاهات النشاط لكل من وحدات التنظيم الأساسية".

ولا شك أن الالتزام بهذا المبدأ يتطلب التزاماً مبدئياً من الآخرين بها:

المبدأ الأول:

تغيير نمط العلاقة التنظيمية بين وحدة التنظيم الأساسية (الشركة) وبين رئاسة التنظيم (المنتملة في النهاية في سلطة الدولة) بحيث يكون لرئاسة التنظيم حق التخطيط العام المتمركز في تحديد الأهداف وسلطة المتابعة والتقييم الموضوعي على أساس النتائج والإجازات دون تدخل في التفاصيل والإجراءات والأساليب.

المبدأ الثاني:

تبسيط الإطار العام للمناخ المحيط بالشركات وذلك بتقليل المسنوبات والحد من الازدواج والتكرار في أجهزة التخطيط والإشراف وتركيزها في رئاسة التنظيم أو مستوى مساعد. كذلك يمثل تبسيط المناخ في إعادة صياغة القوانين واللوائح المؤثرة على أنشطة الإنتاج والخدمات المتعلقة بأمور الشركات المختلفة بحيث تحتوي فقط على القواعد العامة والقيم الأساسية التي يقرها المجتمع. على أن تتخذ تلك القواعد العامة فقطاً للاسترشاد في وضع لوائح وقواعد أكثر تفصيلاً بالنسبة لكل شركة على حدة. فالقانون أو اللائحة العامة ينبغي أن يتخذ شكل الإطار العام وليس الشكل التفصيلي الدقيق الذي قد لا يتفق بالضرورة مع ظروف وأوضاع جميع الشركات الملزمة بتطبيقه في ذات الوقت.

وفي سبيل تحديد أدق لاستراتيجية الإصلاح والتطوير يكون من المهم النظر في الاقتراحين التاليين:

أولاً: تكوين مركز قومي للتنمية الإدارية

إن استراتيجية الإصلاح والتطوير الفعالة لا بد أن تعالج مصادر تخلف الأداء المختلفة التي سبق تحديدها، ولكن أخذنا في الاعتبار حدود الوقت والإمكانيات واعتبار الأولويات، فإننا نرى ضرورة إنشاء "المركز القومي للتنمية الإدارية" الذي يهدف إلى ممارسة وظائف البحث والتدريب والاستشارة العلمية بشكل يحقق معالجة المحورين الأول والثاني من محاور الإصلاح والتطوير وهما المعلومات والأفراد. فمن خلال جهد البحث المنظم يمكن خلق تيار متدفق من المعلومات عن الأوضاع والمشاكل التنظيمية والإدارية السائدة ومن ثمره توافر الأساس لمعالجة تلك الأوضاع على أسس سليمة.

كذلك فإن أنشطة التدريب المخططة وفقاً لاحتياجات فعلية والمقدمة بأساليب تتناسب مع نوعيات الأفراد المدربين والتي تخضع لمعايير متابعة وتقييم دقيقة تسهم بلا شك في الارتقاء بمستوى الأداء بتكوين فئة من القادة الإداريين المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً للممارسة الوظيفية الإدارية. وأخيراً فإن توافر جهاز للاستشارات الإدارية مدعوم بالخبرات والكفاءات المتنوعة يمكن أن يحقق تدعيماً كبيراً للأوضاع والأساليب الإدارية وتطويراً وتصحيحاً لها.

ولا شك أن توافر مثل هذا المركز القومي للتنمية الإدارية الذي يمارس أنشطة البحوث والتدريب، والاستشارات بناء على خطة شاملة وواقعية وبناء على فهم وإدراك لحقيقة المشكلة الإدارية في مصر يمثل وضعاً أفضل من حالة النجور والنضارب التي تعاني منها الأجهزة القائمة بذلك الأنشطة في الوقت الحالي.

ثانياً: الاتجاه إلى تدعيم وحدات الإنتاج والخدمات الأساسية باعتبارها منظمات مستقلة مالياً وإدارياً

إعادة تنظيم الشركات التابعة بقطاع الأعمال العام على أساس نمط تنظيمي جديد في علاقتها بالشركة القابضة الممثلة لسلطة الدولة (الممثلة للشعب صاحب الملكية النهائية). والشكل المقترح هو "الشظير

المستقل مالياً وإدارياً الذي يمارس وظائفه في مجال معين من مجالات الإنتاج أو الخدمات طبقاً لنظم وسياسات وإجراءات تحددها الإدارة الذاتية للشركة النابعة، ووفقاً لقرارات داخلية دون تدخل من الشركة القابضة (أو سلطة الدولة) إلا في حدود التسيير العام للنتائج والمحاسبة على الإجازات ثواباً أو عقاباً.

أن هذا النمط التنظيمي المقترح يوفر أساسين تعتبرهما ضرورة لأحداث الإصلاح والتطوير المنشود هما:

1. توفير درجة كافية من المرونة وحرية الحركة والمنافسة السليمة بين الشركات المختلفة التي يتكون منها التنظيم العام لجهاز الإنتاج أو الخدمات وذلك في ظل تنسيق من مركزي وتخطيط عام ووفقاً لمعايير متابعة وتقييم فمارسها السلطة العليا (الشركة القابضة الممثلة لسلطة الدولة).
 2. إن تحقيق هذا الشرط الأول يقود بالضرورة إلى أمر آخر لا يقل أهمية هو توفير درجة من الضغط على إدارة الوحدة الإنتاجية الأساسية تجعلها تلتمس الأساليب الأفضل للأداء ويقودها إلى طلب الخبرة والعلم الإداري الحديث، نظراً لمسئوليتها النامة عن إنجاز نتائج محددة دون اعتمادها على دعم الدولة أو معونها (وهذه ميزة الاستقلال المالي والإداري الأساسية).
- ويكون لكل من هذه الشركات المستقلة مالياً وإدارياً مجلس للإدارة يمثل السلطة العليا في التنظيم**
- تختص بما يلي:**

1. استقراء المناخ العام واستلها م الأهداف القومية العامة ومنها ينبر استخلاص الأهداف المحددة للتنظيم.
2. مرسوم السياسات العامة التي تحكم العمل والنشاط في الشركة.
3. مرسوم الخطط والبرامج التي توجه النشاط وتحدد النتائج المستهدفة في كل فترة زمنية بالإضافة إلى إعداد الخطط طويلة الأجل التي ترسم خطط النمو والتوسع للشركة.

4. إعداد اللوائح الداخلية اللازمة لإدارة وتنظيم أعمال الشركة وذلك في ضوء القوانين واللوائح العامة التي تصدرها الدولة.

كذلك تختص مجلس الإدارة بمناجعة تطبيق تلك اللوائح وإدخال التعديلات الضرورية بناء على ما يظهره التطبيق من مشكلات. وأهم تلك اللوائح:

- لائحة مالية بالنظام المالي والمحاسبي.
- لائحة للمشتريات المحلية أو الخارجية.
- لائحة للمخازن.
- لائحة لشئون الأفراد ورواتبهم وحقوقهم.
- لائحة بالمخالفات والجزاءات المقررة لها.

5. إعداد الهيكل التنظيمي للشركة.

6. مناقشة تقارير المناجعة الدورية وتقييم الأداء العام.

إن الفكرة الأساسية...

في هذا النمط التنظيمي المقترح لشركات قطاع الأعمال العام، هو أن تصبح كل شركة مستقلة مالياً وإدارياً. بمعنى إنها لا تعتمد على الشركة القابضة المالكة لها أو الدولة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لممارسة النشاط، بل هي مسؤولة تماماً عن تدبير الموارد اللازمة للقيام بنشاطها الموكول إليها وضمان الحصول على المستلزمات الأساسية للإنتاج، وكذلك هي مسؤولة عن تمويل عمليات الاستثمار والنوسع. وفي سبيل تحمل تلك المسؤوليات الأساسية، تعطى الشركة حرية التصرف والعمل (في إطار النظر والقواعد العامة التي تضعها الشركة القابضة والدولة).

الخطوات التنفيذية لتطبيق المدخل المقترح:

1. إن يعاد تقييم أصول وخصوم الشركات وفقاً للأسس العلمية السليمة. وتعتبر قيمة هذه الأصول بمثابة رأس مال ابتدائي أسهمه المجتمع لإنشاء المشروع ويمكن اعتباره قرضاً من الدولة يسدد على آجال بعيدة بلا فوائد.
2. ينكون في كل شركة جمعية عمومية من العاملين بكل فئاتهم وممثلي الشركة القابضة المشرفة على قطاع الإنتاج الذي تعمل فيه الوحدة، وممثلي التنظيم الشعبي وممثلي الأجهزة المركزية للتنظيم والإدارة، والمحاسبات والعبئة والإحصاء، والرقابة الإدارية والخبراء في مجالات عمل الشركة.
3. تكون مهمة هذه الجمعية العمومية مناقشة مجلس الإدارة في نتائج وإجازات الشركة وأرباحها وميزانيتها وخططها للعام المقبل. ويكون للجمعية العمومية أن تصوت على بقاء مجلس الإدارة أو تغييره وفقاً لكفاءته في تطبيق أهداف المشروع.
4. يكون اختيار أعضاء مجلس الإدارة من بين:
 - ✓ العاملين بالشركة.
 - ✓ العاملين بالشركات الأخرى المماثلة.
 - ✓ من يرشحهم أعضاء الجمعية العمومية.
4. تتحدد فترة انتقال مدتها عام واحد من تاريخ تنفيذ هذا النظام تنولى خلاله إدارة الشركة القائمة مسؤولية الإدارة. وفي نهاية هذه الفترة يعرض الأمر على الجمعية العمومية لانتخاب فريق إداري جديد أو إبقاء الفريق القائم. ويدراعى تعيين ممثلين للدولة في مجلس الإدارة تكون لهم صلاحيات كاملة.

5. بعد انتخاب مجالس الإدارة الجديدة، تعطى الشركات كل الصلاحيات وتطلق حريتها في العمل منحصر من كل القيود التي تعاني منها وحدات قطاع الأعمال العام الآن من حيث النعنين وشغل الوظائف، وتقرير الاتفاق الاستثماري، وإجراءات الشراء والإجراءات المالية. ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن نتائج الأعمال.

6. إن هذا النظام المقترح يتفق مع فكرة المجالس القومية المتخصصة التي تقوم بدراسة المشكلات القومية والبحث عن حلول لها وتصدر توصياتها في هذا الشأن التي تترجمها الوزارات المختصة بالتعاون مع هيئات التخطيط القومي إلى توجيهات عمل وأهداف عامة تسترشد بها الشركات في أداء أعمالها ويندر على أساسها تقييم النتائج فيها.

7. تصدر الدولة (من خلال الشركات القابضة المشرفة على الشركات) وبصفة دورية قواعد عامة تسترشد بها إدارة الشركات التابعة في مجالات تحديد الأسعار وتحديد الأجور والرواتب وتحديد أنواع المنتجات ومجالات التطوير المرغوبة.

8. ينم إعادة بناء التنظيم النقابي بإعطاء اللجنة النقابية للشركة حرية العمل والمرونة الكافية، وتعطى للنقابات العامة حرية التفاوض مع الإدارة لتحديد مستويات الأجور وعلاقات ونظم العمل في حدود قواعد عامة لقانون العمل وتخضع الخلافات في هذا المجال لأحكام النكير والنفيق والقضاء العمالي.

علاقة الشركة القابضة بشركاتها في التنظيم المقترح

في هذا التنظيم المقترح نصور أن تنوزع الوظائف الإدارية الأساسية بين الشركة القابضة والشركات التابعة لها إلى النمط التالي:

1. الشركة القابضة

تأمرس وظائف الإدارة العليا بالنسبة للشركات التابعة لها من حيث تحديد الأهداف العامة ووضع الأولويات وتوضيح القواعد العامة التي يسير عليها العمل. كذلك تختص بمراجعة الخطط والبرامج العامة لشركاتها وتوليد الأفكار وتشجيعها، كما تختص الشركة القابضة بوظيفة المناجعة والتشجيع.

2. الأجهزة الاستشارية بالشركة القابضة

ومن أهمها أجهزة نخوئ التسويق، البحوث الفنية، نخوئ الأفراد وعلاقات العمل، التخطيط وطرق العمل، وتلك تعتبر بمثابة بيوت خبرة منخصصة تقدم خدماتها للشركات التابعة، وتوفف الشركة القابضة تلك المشورة دون تدخل أو وصاية.

3. الأجهزة المساعدة بالشركة القابضة

وأهمها مركز المعلومات، مركز نخوئ العمليات، ويقدمان للشركات التابعة خدمات منخصصة، ويوفران المعلومات والأساليب العلمية الحديثة المساعدة لها على حل مشكلات الشركات التابعة وتطوير أساليب العمل لها.

4. الشركة التابعة

وهي وحدة الإنتاج الأساسية، وتختص بتخطيط أعمالها ومباشرة تنفيذ هذه الخطط في ضوء السياسة للشركة القابضة وبالنالي السياسة العامة للدولة.

خلاصة

إن نجاح عملية التغيير وإعادة التنظيم في تحقيق درجة من الإصلاح والتطوير في قطاع الأعمال العام ينوقف على عدة أمور أهمها في رأينا:

1. أن يكون الهدف من التغيير وإعادة التنظيم واضحاً ومحددًا بالنسبة لمن يتولون إدارة الشركات التابعة بقطاع الأعمال العام.

2. أن يقوم التغيير التنظيمي على أساس فلسفة واضحة تستهدف إطلاق حرية إدارة الشركة التابعة في العمل وازالة المعوقات التي تعترض حركتها. والرأى أن تحقيق الإصلاح الإداري يتطلب أساساً بنوفاً للدعائم الأساسية التالية:

✓ منح إدارة الشركة التابعة السلطات والصلاحيات اللازمة لها لممارسة أعمالها وتحمل مسؤوليتها وحول الشركة بالنالي إلى تنظيم مستقل مالياً وإدارياً.

✓ وجود نظام واضح لمحاسبة إدارة الشركة التابعة على نتائج أعمالها وفقاً لمعايير محددة وسليمة، والتزام الدقة والموضوعية في تطبيق هذا النظام بمعرفه الشركات القابضة المشرفة على وحدات القطاع العام.

✓ ان تتحول الشركة القابضة إلى جهاز استشاري مساعد لإدارة الشركات التابعة التابعة لها وتكف عن فرض وصايتها على تلك الشركات.

■ أن ينبر أحداث تحولات في المناخ العام الذي تعمل به الشركات التابعة بحيث ينحقق رفع القيود على حرية إدارتها في الحركة، والناشئة عن وصاية المؤسسة، وإتاحة الفرصة لها في ممارسة أعمالها وتحمل مسؤوليات العمل.

■ إطلاق عوامل الضغط الصحية مثل المنافسة من الشركات الأجنبية أو الشركات الشقيقة أو شركات القطاع الخاص، وضغوط النقابات والمستهلكين وبذلك تلجأ إدارة الشركة التابعة إلى النماذج التطوير ورفع الكفاءة.



تطورات مسجلة "مؤسفة" بالاجتهاد إلى تصفية قلاع صناعية كانت من أعمدة قطاع الأعمال العام! هل كان قرار تصفية "الحديد والصلب" المصرية الحل الوحيد؟

يعتقد محللون أنه كان بالإمكان الاستعانة بشريك استراتيجي لإفقاذ الشركة من الخسائر المترتبة¹⁸
نشر في 2 أيار 2021

قال محللون ماليون إن قرار الحكومة المصرية بتصفية المصنع النافع لشركة الحديد والصلب المصرية، لم يكن هو الخيار الوحيد أمام وزارة قطاع الأعمال، وكان من الممكن الاستعانة بشريك استراتيجي لإفقاذ الشركة من الخسائر المترتبة.

وشركة الحديد والصلب المصرية، هي شركة عامة مدرجة في البورصة المصرية، وتعمل في قطاع المواد مع التركيز على الصلب.

أما بالنسبة لهيكل الشركة، فإن الشركة القابضة للصناعات المعدنية تمتلك نحو 82.4812%، كما يمتلك بنك مصر نحو 4.9992%، وبنك مصر للألمنيوم نحو 1.8146%، كما تمتلك شركة النص للتعدين ما نسبته 0.9944%.

وفي هذا السياق، قال المدير العام التنفيذي لمجموعة "سوليدس" الاستثمارية محمد رضا، في حديثه لـ "المصرية. نت"، إن المشكلة الحقيقية في شركة الحديد والصلب كانت تتمثل في خسائر مترتبة ناتجة عن سوء الإدارة، ما كان ينبغي في تسجيل خسائر بنهاية كل عام لكن في الوقت نفسه، فإن التصفية ليست الحل الأمثل في مثل هذه الحالات خاصة وأن هناك شركات أخرى تابعة لقطاع الأعمال العام تواجه نفس المشاكل، وبالتالي فإنه ليس من المنطقي أن تلجأ وزارة قطاع الأعمال إلى تصفية كل هذه

¹⁸ هل كان قرار تصفية "الحديد والصلب" المصرية الحل الوحيد؟ (alarabiya.net)

الشركات، خاصة أنه مع إتمام عملية تصفية مصنع الحديد والصلب، فإن الحكومة قد خرجت من قطاع هام في السوق المصري، ولن تتمكن من السيطرة عليه في المستقبل القريب.

وأشار إلى أنه كان بإمكان وزارة قطاع الأعمال أن تعيد هيكلة الشركة عبر دخول مستثمر استراتيجي بدلاً من النصفية، أو اللجوء إلى الخصخصة، حتى تسنم الحكومة موجودة في سوق الحديد بدلاً من تركها في يد المنافسين.

وأمس، قررت الجمعية العامة غير العادية لشركة الحديد والصلب المصرية، التابعة لقطاع الأعمال العام، تصفية مصنع الشركة بحلول لعد ممدوى اسنم ارمند، بعد ارتفاع خسائر الشركة، وعدم القدرة على العودة إلى الإنتاج مجدداً. وأقرت الجمعية بدء تقسيم الشركة وفقاً لأسلوب التقسيم الأفقي إلى شركة الحديد والصلب المصرية "القاسمة" وشركة جديدة باسم الحديد والصلب للمناجم والمحاجر "منقسمة". ومن المقرر أن تقيد الشركة المزمع تأسيسها في البورصة المصرية، وفق ما كشف عنه الوزير المصري في شهر أكتوبر الماضي. ويأتي هذا في إطار خطط الوزارة لتقليص عدد الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام، سعياً لجعله أكثر تنافسية. وقال وزير قطاع الأعمال العام في الحكومة المصرية هشام توفيق، إن قرار النصفية جاء في ظل تراكم خسائر الشركة، ولكنه في الوقت ذاته سينم الاستفادة من نشاط المناجم عبر تأسيس شركة مستقلة.

وتفاقت مديونيات شركة الحديد والصلب على مدار عدة سنوات حتى قفزت إلى 6 مليارات جنيه بنهاية العام المالي الماضي 2019 / 2020. وتكبدت الشركة خسائر خلال العام المالي الماضي بلغت نحو 982.8 مليون جنيه مقابل خسائر قدرها 1.5 مليار جنيه خلال العام المالي 2018 / 2019، فيما تبلغ مجمل الخسائر الإجمالية نحو 9 مليارات جنيه.

في الوقت نفسه، وافقت الجمعية العمومية للشركة، على اسنم ارقيد أسهم الشركة القاسمة بعد تخفيض رأسها المصدر وقيد أسهم الشركة المنقسمة في البورصة المصرية فور التقسيم، واعتماد القوائم المالية الافتراضية للشركة القاسمة والمنقسمة عن السنوات المالية المنتهية في نهاية يونيو 2018 ويونيو 2019 ويونيو 2020.



<https://youtu.be/zCz7fTPRouY>



<https://youtu.be/8QQdEeckWho>



<https://youtu.be/ZZLUh4AOdRw>

وهذا مرد المصفي "أسف الوزين"



<https://youtu.be/yrHgh4mJKLs>



<https://youtu.be/aRko8TGCA5U>

وبعد هذه التطورات "المؤسفة"

كان لي تساؤل عن ضرورة وجود وزارة لقطاع الأعمال العام

كُتِبَ في مقال لي نُشِرَ في صحيفة "المصري اليوم" يوم 9 أغسطس 2018 ..



هل هناك ضرورة لوزارة لقطاع الأعمال العام؟

علي السلمي

المصري اليوم، الخميس 09-08-2018

أُعيد إنشاء وزارة قطاع الأعمال العام ضمن حكومة شريف إسماعيل، بعد أن كانت شركات القطاع تابعة لوزارة الاستثمار. وينبع الوزارة الآن ثماني شركات قابضة تشرف على نحو 147 شركة تابعة، وذلك بخلاف الشركة القابضة للصناعات الغذائية التي نُقلت تبعتها إلى وزارة التموين. ولا يزال القانون رقم 203 الصادر سنة 1991 هو القانون المنظم لتلك الشركات!

ومنذ أعيدت الوزارة تابعت تصفحات وزرائها عن خطط لإعادة هيكلة أو تطوير الشركات من دون أن يكون لها نتائج على أرض الواقع ودون طرح برنامج متكامل لإعادة هيكلة القطاع كاملاً! وتأتي تصفحات هشام توفيق الوزير الجديد لتؤكد «عدداً من التحديات التي تواجه شركات القطاع وملاح خطة عمل الوزارة خلال المرحلة المقبلة وفق جدول زمني واضح ومحدد، من خلال محورين أساسيين، الأول يتضمن الملفات الملحة والعاجلة والثاني على المدى المتوسط»، مؤكداً «استكمال إجراءات تطوير الشركات في إطار عمليات إعادة الهيكلة، وكذلك مواصلة تسوية المديونيات المستحقة

على الشركات التابعة لصالح الجهات الحكومية، والعمل على تحديث حصص الأصول العقارية المملوكة للشركات لتعزيز الاستفادة منها واستغلال الأصول غير المستغلة.»

ومن الطريف أن أول نشاط للوزير كان زيارة إلى حديقة الميرلاند، المملوكة لشركة مصر الجديدة للإسكان والتعمير إحدى شركات وزارة قطاع الأعمال العام، لينابيع سير العمل بالحديقة ومسئول الخدمات المقدمة للزائرين !!!

ومن نوعية النصائح المنكر صدورها والتي لم تجد طريقها إلى التفعيل حتى اليوم؛ ما صرح به هشام توفيق من التعاون مع وزارة التجارة والصناعة، بشأن وضع خطة متكاملة للنهوض بصناعة السيارات والصناعات المغذية لها مع زيادة المكون المحلي، وتشمل عددًا من الشركات التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام العاملة في هذا المجال، من بينها شركة النص للسيارات. وكان ذلك النصيح قد صدر أولاً عن الفريق رضا حافظ، وزير الإنتاج الحربي في [3 أبريل 2013]، ثم أعاد أشرف الشقراوي، وزير قطاع الأعمال العام الأسبق، النصيح «إننا في المراحل النهائية بشأن تطوير وتحديث خطوط إنتاج الشركة، حيث تم بالفعل ترسيته ملف التطوير إلى شركة آسيوت، مشيراً إلى أن السيارة المصرية «1500 سي سي» تناسب الأسرة المصرية وذات سعر تنافسي في السوق ليكون لها ميزة وذات جودة عالية، وكذلك توافر قطع الغيار بأسعار مناسبة. وكانت تلك النصائح مجرد أحلام لم تتحقق!

وإلى أن يتوقف الوزراء عن مزيد من النصائح ويندرج خطة واضحة ومنكاملة لإعادة هيكلة ذلك القطاع الحيوي للاقتصاد المصري - بعيداً عن أفكار التخصصية - تقدم محاور أساسية لتلك الخطة كنت عن ضنها على مجلس الوزراء وقت توليت منصب وزير قطاع الأعمال العام في حكومة الدكتور عصام شرف إلى جانب منصب نائب رئيس مجلس الوزراء، ولم يتحقق تنفيذ الخطة بسبب استقالة الحكومة لاعتراضها على أحداث محمد محمود في نوفمبر 2011!

1. إلغاء الشركات القابضة السبع القائمة حالياً ودمجها في كيان جديد يسمى «الهيئة الوطنية للاستثمار والتمية».
2. تعتبر «الهيئة الوطنية للاستثمار والتمية» من ضمن الهيئات المستقلة التي تنظمها المواد 215، 216، 217 من الدستور ويصدر بإنشائها قانون، يحدد اختصاصاتها، ونظام عملها، وضمانات استقلالها، والحماية اللازمة لأعضائها، وسائر أوضاعهم الوظيفية، بما يكفل لهم الحياد والاستقلال.
3. يعين رئيس الجمهورية رئيس «الهيئة الوطنية للاستثمار والتمية» بعد موافقة مجلس النواب بأغلبية أعضائه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، ولا يُعفى من منصبه إلا في الحالات المحددة بالقانون، ويُحظر عليه ما يُحظر على الوزراء.
4. تتولى «الهيئة الوطنية للاستثمار والتمية» إدارة محفظة الاستثمارات الممثلة في أسهم الشركات التابعة والحصص المملوكة في الشركات التابعة، وتضع خطة للتعامل في هذه الأسهم وفق اعتبارات اقتصادية واستثمارية تتوافق مع توجهات خطتها الاستثمارية العامة، وتؤول إليها كافة أصول وأموال الشركات القابضة الملغاة وتتحمل ما عيها من خصوم.
5. إلغاء القانون رقم 203 الصادر سنة 1991 وإعادة تنظيم شركات قطاع الأعمال العام وفق قانون الشركات المساهمة أو قانون الاستثمار القائم.
6. تحرير شركات قطاع الأعمال العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل بها وتحديد نظمها الإدارية والتقنية والنسوقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعنقدة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة، والمعنى هو فصل الملكية عن الإدارة.

ومن هنا لا يكون هناك مبرر لوجود وزارة قطاع الأعمال العام!!!!
لم يكن الهدف من هذا الفصل تبرير وجود وزارة لقطاع الأعمال العام
أو الدفاع عنها أو عن القائمين عليها،
ولكن كان الهدف

تبرير وجود قطاع الأعمال العام بملكه المصريون
والدفاع عن تحريره وإحيائه بعد ما تعرض له من
تجريف وسوء إدارة ونزف موارده أيام الخصخصة
وتقديم إطار تنظيمي جديد يضمن تحديث وتطوير
شركاته ويقود على اختيار الأكفاء من أبناء مصر
القادرين على إدارتها وفق أعلى المسنوبات في
الإدارة الحديثة!

الملتقى العربي الدولي حول استراتيجيات التنمية الإدارية

إدارة التغيير والتطوير المؤسسي
أ.د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة

1



إدارة التغيير والتطوير
مؤسسي سوريا ملتقى إبريل

يهدف هذا الفصل إلى:

1. تقدير جرمعة معلوماتية تسعز النطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر.
2. إبراز ترابط الفكر والممارسة في الحقل الإداري المعاصر.
3. مناقشة واقع الإدارة المصرية ومجالات تطورها في ضوء نموذج الفكر الإداري الجديد.

وذلك في ضوء عالم الأعمال الذي نعيشه الآن..

الذي ينطوّر بسرعة فائقة وينغير تماماً بفعل العديد من المتغيرات..
وتحاول الإدارة المعاصرة اللحاق بهذه التغيرات والتحوّلات وأصبحت مهمتها أكثر تعقيداً، وتبينت أهمية تنمية فكر إداري جديد **A New Paradigm**، حيث لم تعد أفكار وتقنيات إدارة العصور السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل.

نموذج الإدارة الجديد

واستجابة للتطورات والمتغيرات التي أصابت عالم الأعمال، وفي الحقيقة العالم كله بجميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية، فقد تطور في السنوات القليلة الماضية نموذجاً جديداً للفكر الإداري يتميز بالصفات التالية:

- عقلية شاملة **A New Paradigm Shift**
- نتائج التطورات التقنية والعلمية **Science And Technology Based**
- يتوافق ومعطيات عصر العولمة **Globally - Oriented**
- ينصف بالنكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية، **Integrated Dynamic Equilibrium**
- ينعدي الشكليات ويركز على المضمون **Strategically Focused**

- يتعامل في الأزمنة الثلاث: الماضي والحاضر والمستقبل Integrated Time Approach

- يتعامل في الوقت الحقيقية Real Time - Zero Time - Orientation

وأصبحت الإدارة الجديدة تعتمد آليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية تجعل اعتمادها الأساسي على عنصرين أساسيين:

1. المورد البشري عالي الكفاءة

2. تقنيات الاتصالات والمعلومات

الجديد في الفكر الإداري المعاصر

يشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال.

ومثل الأفكار الجديدة **إطاراً فكرياً متكاملاً Paradigm** مما لا يستقيم معه أخذ بعضها دون البعض الآخر.

وتلك الأفكار الجديدة نتاج مشترك للممارسين من المديريين ومفكري الإدارة، وهي تخمد التطوير والتطوير. والأفكار الناتجة لها إيجابياتها وسلبياتها، وليس الهدف قبولها دون تمحيص، بل دعونا ننأملها ونضيف ونحذف لنطويعها لظروفنا وأهدافنا.

1. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط

يمثل المناخ أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديد، فهو:

- مصدر الفرص والموارد للمنظمة.

- مصدر الخطر والتهديد للمنظمة.

ويقع على الإدارة واجب دراسة المناخ وتوقع المتغيرات نخناً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورصداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها . [المنظمة ليست منعزلة عما حولها]

2. الاعتراف بالسوق وآلياته

تبدأ الإدارة الجديدة من السوق وتنتهي بالسوق . والهدف تأمين مركز تنافسي قوي من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغبتهم وتتفوق على المنافسين . ومثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق، المؤشرات الأساسية للخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة . [السوق هو الحكم على نجاح أو فشل الإدارة]

وينبهر الاعتراف بأهمية السوق في مبدأ الاقتراب من العملاء للتعرف على رغبتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرضونها **Getting Closer to The Customer** .

3. استيعاب التقنية الجديدة والمنجدة

مثل التقنية الجديدة والمنجدة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق النميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبقة، فهي تحقق للإدارة القدرة على العمل في **Any Time** وأي مكان **Any Place** وأن تقلل اعتمادها كثيراً على الخامات الطبيعية **No Matter** وأن تصمم منتجاتها بحسب طلب العميل **Mass Customization** .

4. الاعتماد على تقنيات المعلومات

تعتمد الإدارة الجديدة على إنتاج وتداول المعلومات لدعم قدرتها على اتخاذ القرارات وتوجيه الأنشطة في كافة المجالات، وتعتبر تدفقات المعلومات أساس بناء الهيكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل. كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات وعنصر أساسي في الأنشطة، وأحد أبرز

المخرجات. وقد أصبحت المعلومات أحد أهم مكونات السلع والخدمات في نظم الإنتاج الحديثة.

5. المنافسة سبيل البقاء.

إن المنافسة أحد عناصر نظام الأعمال الجديد والتي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية. وينمثل واجب الإدارة في الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها. إن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة الشوق والتميز بالجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

6. حشد واستثمار كل الطاقات

تدرك الإدارة الجديدة قيمة التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل التميز. كما تبين أهمية تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية، وتصبح مسئوليتها النجمية المنظمر لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق أقصى قدر من الإجاز وخلق **قدرة تنافسية** متكاملة تميزها على المنافسين **Competition On Total Competencies**.

7. الوقت مورد رئيس

أصبح استثمار الوقت مهمة رئيسة للإدارة لتحقيق أكبر إجاز في أسرع وقت باعتبارها عنصر من عناصر المنافسة نيجة للتقنيات الجديدة. ويمكن للإدارة التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، وفي أي وقت.

وتركز الإدارة الجديدة على اختصار الزمن والسبق إلى السوق **Just In Time Not Just In Case**.

8. الإدارة بمنطق الجودة الكاملة

الجودة هي ما يرضي العملاء، وحيث أن منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء، يجب لإنتاج سلع وخدمات جيدة ترضي العملاء أن تكون جميع الأنشطة "جيدة"، علماً بأن جودة الأنشطة تنوقف على جودة المدخلات، ومن ثم تصبح فكرة الجودة الكاملة معادلة لمفهوم **منع الخطأ Defect Zero** الذي برع فيه اليابانيون.

9. العولمة أساس نظام الأعمال الجديد

إن العولمة نظام اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي، تقني يهدف إلى إزالة الحواجز بين الدول وتأكيد حرية وسرعة تدفق الموارد والسلع والخدمات بين أجزاء العالم. وبذلك أصبح تعبير "السوق" يشمل العالم كله، وأصبحت الفرص لا نهائية وكذلك المنافسة والمخاطر. وباتت الإدارة الجديدة مقتنعة بأن الثوق على المستوى العالمي يتطلب أولاً التميز على المستوى المحلي.

10. أهمية التحالفات الإستراتيجية

تدرك الإدارة الجديدة صعوبة العمل المنفرد في السوق العالمي، وصعوبة التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات، وصعوبة التحديث المنفرد والمستمر في التقنيات، وصعوبة التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق. من أجل ذلك تلجأ المنظمات إلى التحالف والتكامل مع الآخرين، وبدأت فكرة التحالفات الإستراتيجية تحتل موقعاً متقدماً في الفكر الإداري المعاصر لتكوين قدرات إنتاجية وتنافسية تزيد مثيراً عما تملكه كل من المنظمات المنعزلة منفردة.

11. الاعتماد على العمل الجماعي

لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بالاعتماد على جهود أفراد منعزلين يعمل كل منهم منفرداً. ويتطلب الثوق في المنافسة والمحافظة على ثقة العملاء أن تتبارى المنظمات في الابتكار والتطوير وتنمية

الثنيات وغزو الأسواق والتعامل في ظروف العولمة في ثقافات ومجتمعات مبنية ومحاولة السبق في المنافسة. ومثل تلك التحديات دوافع قوية لشمية العمل الجماعي ودعم الجهود المشتركة للعاملين في فرق متكاملة **Integrated Teams** تكون أقدر على الأداء المتميز نتيجة تضاف جهود وخبرات أعضائها، وتتمتع بقدرات تزيد كثيراً في تأثيرها عن مجموع خبرات الأعضاء حال عملهم منفردين.

12. نبذ النتائج والأخذ بالتزامن

تكرس معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقة تتميز بها المنظمة على المنافسين. وحيث تعلق قيمة الوقت باعتبارها مورداً ثميناً يجب استثماره، يكون من غير المجدي إتباع منطق النتائج في الأنشطة بكل ما يعنيه من طول فترات الانتظار وما مثله من تكلفة، كما يعني ضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ. لذلك تكرر نظم الإدارة الجديدة فكرة العمل بالنوازي لكسب الوقت وتخفيض فترات العطل والانتظار إلى الحد الأدنى.

13. التفكير غير التقليدي لحل المشاكل

تحتاج الإدارة الجديدة إلى أساليب متطورة لمواجهة المشكلات والتحديات والتحديات التي تخلفها نظام الأعمال الجديد في ظل ظروف العولمة والتنافسية والتطورات التقنية المتسارعة. لذلك تعتمد الإدارة إلى استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة، واستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات وذلك بشمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير **Up-Side Down / Lateral Thinking**.

14. الاهتمام بالموارد البشري

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال، وأن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية وهو مصدر الأفكار، والتطوير، وأداة التنفيذ، والإجاز. ومن ثم تغيرت نظرة الإدارة الجديدة إلى المورد البشري لتعتبره شريك في السلطة والمسؤولية والربح والخسارة عملاً بمنطق أن المشاركة في الغنم لا بد أن يصاحبها مشاركة في الغرم **No Pain No Gain**.

15. التطوير المستمر أساس البقاء

كل شيء حول منظمة الأعمال في تطور مستمر. فالتقنية المتجددة تغير أساليب الإنتاج وتوفر مواد وخامات جديدة مما يسمح بتطوير منتجات جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الحالية. كما أن الأسواق في حركة مستمرة ورغبات المستهلكين في تغير مستمر، مما يحتمل على الإدارة الأخذ بمنطق التطوير المستمر لملاحقة تلك المتغيرات المتجددة واستثمار ما ينشأ عنها من فرص ومحاولات تجنب ما تثيره من مشكلات ومخاطر.

16. التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى

تجبر الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى تجنباً لإهدار الطاقات والموارد المحدودة في أنشطة لا يعود منها عائد يتعادل مع ما أنفق فيها من مال وجهد ووقت. ولذلك تلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهدها إلى منظمات أخرى **Outsourcing**، بينما تتركز اهتمامها في الأنشطة الأعلى قيمة مضافة والتي تتمثل بالدرجة الأولى في الأنشطة المعرفية **Knowledge-Based** والناجمة من فكر الموارد البشري وخبراتهم المعرفية. ومن أمثلة تلك الأنشطة المعرفية أعمال البحوث والدراسات وأنشطة **التطوير التقني R&D** وأعمال التسويق

والترويج، وأنشطة التخطيط الاستراتيجي والتصميم وضبط الجودة، وتطوير المنتجات وأنشطة المناقشة والتطوير، والاستشارات المالية، والقانونية، والإدارية.

17. تنمية عدد من القدرات المحورية

لا تستطيع أي منظمة النميز والإبداع في كل مجالات العمل ومتطلباته حيث لا ينوف لها كل القدرات [المهارات] اللازمة. لذا تعمل الإدارة الجديدة على تنمية عدد من **القدرات (المهارات) المحورية** **Core Competencies** التي تميزها عن غيرها من المنافسين، وتسمح لها بالتفوق وتجعل الآخرين يعتمدون عليها.

18. الاتجاه نحو اللامركزية

اجتهد الفكر الإداري الجديد إلى تأكيد أهمية اللامركزية لمواجهة متطلبات اتخاذ القرار السريع في الظروف المعاصرة والتي تتمثل في انتشار نشاط المنظمات في مختلف دول العالم وشدة المنافسة وضورة التوسع في المنتجات والخدمات والسعي إلى إرضاء العملاء والاستجابة الفورية لطلباتهم. ومما أسهم في تنمية الاتجاه نحو اللامركزية التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي تجعل الإدارة العليا على اتصال وثيق بمجريات الأعمال على كل المستويات التنظيمية ومن ثم تكون على بينة من نتائج القرارات التي تم اتخاذها على المستويات الأدنى وتسمح لها بفرض التدخل السريع لتصحيح أي انحرافات أو آثار غير مقبولة.

19. استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة

إن المنظمة كائن " **يُعلم** " **Learning Organization** **ويُأكرم** رصيده من المعرفة الناتجة من تطورات العلوم، والفكر الإنساني، وخبرات التطبيق، والممارسة. ويمثل الرصيد المعرفي لأي منظمة ثروتها الحقيقية والتي تُمدّها بالقدرة على التطبيق والتطوير والتميز على المنافسين. لذلك تسعى المنظمات

الحديثة إلى تنمية مرصيدها المعرفي والانفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، وتوظيف هذه المعرفة في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية.

20. المفهوم العصي للقيادة الإدارية

يبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً للقيادة الإدارية ينماشى مع مجمل النوجهات الإدارية الجديدة، وينظر إلى القيادة على أنها:

1. تنسيق جهود الموارد البشرية.
2. توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص.
3. مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.

21. البحث عن الفرص الكبرى

تشأ الفرص في عصر العولمة والثورات التقنية والعلمية والنحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتبدو في شكل أسواق أوسع وعملاء مشوقون لسلع وخدمات أكثر تنوعاً وأعلى جودة. كما تتمثل الفرص في تقنيات أعلى وأعتقد تسمح بقدرات إنتاجية هائلة لم تكن مناحة من قبل. لذا تبحث الإدارة المعاصرة عن تلك الفرص لاستثمارها وتعمل على سرعة الكشف عنها بدلاً من انتظارها. وتتركز الإدارة الجديدة أهدافها في الوصول إلى الفرص الكبرى **Mega Opportunities**.

22. التحرر من قيود الزمان والمكان

تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان والمكان، فقد أصبحت **المواد الجديدة New Materials** الناجمة من تطبيق التقنيات المعاصرة منشرة ومناحة في كل مكان، كما تنوف الموارد البشرية والمادية المختلفة في مناطق العالم المختلفة بدرجات مبنائة وبمسنويات مختلفة من الكفاءة والتكلفة. لذلك يصبح دور الإدارة المعاصرة التجميع الإيجابي لتلك

الموارد والطاقات وتوظيفها في عمليات الإنتاج والنزج حيثما كانت التكلفة اقل والكفاءة متناسبة مع متطلبات المنظمة وطبيعتها منبجاتها .

كما تدرك الإدارة الآن أن الثقة في خدمة العملاء والنجاح في تعظيم العائد من الاستثمار ينوقان على قدرتها في تفعيل النحر المكاني والزمني .

23. التسويق المبكر

تدرك الإدارة المعاصرة أن النحدي الرئيس أاماها هو الوصول إلى المستهلك أينما كان في كل وقت وبأسهل وسيلة، لذا تعتمد إلى تطوير وابتكار آليات ونظم ووسائل للتسويق والوصول إلى العملاء والنواصل معهم بأوسع الطرق وأقلها عبأ على العملاء، ومنها استخدام شبكة الإنترنت وغيرها من أساليب التسويق الإلكتروني .

منهجيات إدارية معاصرة

تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة من المنهجيات أو التقنيات الإدارية التي تساعد الإدارة المعاصرة في تحقيق غاياتها بأعلى كفاءة، ومنها:

Strategic Management، Performance Management، E-Management، Management of Organizational Behavior، Process Management، Total Quality Management، Time-Based Management، Excellence Management، Global Management

واقع الإدارة المصرية

تعاني الإدارة المصرية، سواء الإدارة العامة أو إدارة مؤسسات الأعمال، من مشكلات ونقاط ضعف نوردها فيما يلي:

1. الاختصار في الأسواق المحلية، والتعامل مع الأسواق الخارجية بمنطق السوق المحلي .

2. الاختصار في أساليب التسويق التقليدية وانظمار حضور العملاء.
3. الاختصار في الظروف الداخلية للمنظمة والانغزال عما يجري خارجها من منغيرات.
4. الاختصار في أشكال التظير الهرمي التقليدية المبينة على الفكر الير وقر اطي القديمر.
5. الاهنامر بنأمين المدخلات في النظمار الإداري وعدم إدراك العلاقة بينها وبين العمليات والمخرجات.
6. الانشغال بكثير من الأنشطة الها مشية قليلة القيمة المضافة، والانصراف عن الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى.
7. الاختصار في اهنمات وقضايا الفترة القصيرة وضعف الاهنامر بالخطيط طويل المدى ومساائل المستقبل.
8. إهمال قضايا البحث والظوير، والاعتماد على التقليد والنقل عن الآخرين.
9. التعامل مع الأفراد باعتبارهم مصادر للقوة العضلية والمهارات الحركية أكثر من كونهم قدرات فكرية ومصادر للإبداع والابتكار.
10. إهمال قيمة المعلومات والاختصار في التعامل مع الحاسبات الآلية باعتبارها آلات كاتبة وحاسبة أسع.
11. الميل إلى العمل الفردي وضعف الاهنامر بشمية العمل الجماعي.
12. ضعف الاهنامر بقضايا الجودة والاختصار في الجوانب الشكلية حين تطبيق نظم لضبط الجودة.
13. التعامل مع المشكلات من موقف السكون وليس الحركة والنجدد.
14. مقاومة التغير واعتبارة من الكوارث وعدم إدراك قيمة الفرص التي تأتي معه.
15. عدم الإدراك الصحيح لقيمة الوقت.

16. التعامل مع المشكلات بأسلوب إعطاء المسكنات لتخفيف مظاهرها من دون التعامل مع أسبابها الحقيقية.
17. الأخذ بالشكليات في قضايا كثيرة مثل التدريب، الإعلان، البرامج الترويجية وغيرها وعدم تقليد جدواها الحقيقية.
18. قصور البعد الإستراتيجي في أنماط التفكير والقرارات والخطط الإدارية في كثير من الأحيان.
19. التعامل مع المنافسين من موقف الدفاع وليس الهجوم.
20. الابتعاد عن تجربة الأفكار والتقنيات الجديدة.
21. التفكير بأسلوب ومنطق المحاسب التقليدي في الأمور المالية وليس من منطق الإدارة المالية وإدارة الاستثمار.
22. عدم تكامل البناء الإستراتيجي لكثير من المنظمات.
23. الاستخدام المحدود لتقنيات الاتصالات والمعلومات في تطبيقات تقليدية وضعف النوجه نحو إدماجها في صلب عمليات الإنتاج والتسويق والوظائف الإدارية الإستراتيجية، رغم توفر بنية اتصالات وطنية هائلة.
24. ضعف الجهود الموجهة نحو الاستثمار طويل الأجل في بناء وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، واقتصار أعمال التدريب على المظاهر التقليدية قصيرة المدى وضعيفة التأثير.
25. اتساع الفجوة بين المنظمات وبين عملائها وندرة الجهود لشمية العلاقات مع العملاء، واعتماد الأساليب التقليدية في تنمية وترويج المبيعات.
26. عدم الاستفادة من طاقات الحاسبات الآلية المتاحة في تطبيقات جديدة ومهمة مثل:
- نظم إدارة علاقات العملاء CRM

27. الاعتماد الواضح على النقل والتقليد من المصادر الأجنبية وضعف إمكانيات وتوجهات الابتكار والإبداع الذاتي [طبيعة المنتجات وأسماءها وأشكال العبوات وغيرها من مكونات السلعة منقولة في أغلب الأحيان من مصادر أجنبية].

28. الاعتماد المتزايد على فكرة وعقلية الاقتراض وضعف القدرة على ابتكار آليات لشمية القدرات الذاتية لتوليد مصادر التمويل اللازم.

29. الانعزالية والنباعد والعزوف عن الدخول في تحالفات إستراتيجية وأشكال العمل المشترك بين المنظمات المتماثلة أو المتكاملة في مجالات نشاطها ومنجاتها.

30. ظهور نزعات احتكارية لدى بعض المنظمات الكبرى وإتباع ممارسات مقيدة للمنافسة، واستثمار العلاقات السياسية والانتماءات الحزبية لتحقيق مصالح تعجز الكفاءة الإدارية عن تحقيقها.

31. وضوح النزعة نحو التوسع غير المبرر في الأنشطة لدى بعض شركات القطاع الخاص دون توفر المقومات الثنية أو الإدارية أو التمويلية الضرورية.

32. سيطرة فكر الإدارة العائلية على كثير من شركات القطاع الخاص، وضعف الجهود المبذولة في الشمية المؤسسية لتلك المنظمات.

33. الميل إلى تكوين الإمبراطوريات تحت مسمى "مجموعة شركات..." ووضوح الانفلات الإداري في كثير منها.

34. الانتقال إلى أساليب لنقل تأثير المتغيرات الاقتصادية إلى المستهلكين فور حدوثها تؤدي إلى قتل السوق، وعدم وضوح إستراتيجيات إدارية لإيجاد مصدات **Buffers** لتأجيل وامنصاص جانب من تلك التأثيرات قبل نقلها إلى المستهلك.

35. ضبط وتنشيد التكاليف لامنصاص جانب من الزيادة في أسعار المكونات نتيجة ارتفاع أسعار العملات الأجنبية.

36. إعادة هندسة العمليات لتحقيق وفء إيجابي في الوقت والكمات المستخدمة وتحسين الجودة بما يحقق تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الأسعار للمستهلكين وصيانة مستوى رغبة المنظمات.

37. البحث عن مصادر وطنية بديلة للكمات ومسلزات الإنتاج المسنودة بما يقلل من التكلفة وتحقيق تنمية اقتصادية وطنية في نفس الوقت.

38. تطوير المنتجات باستخدام كمات بديلة أقل تكلفة دون الشرط في الجودة والوافق مع رغبات المستهلكين.

39. تطوير أنظمة البيع والتوزيع بالانتقاء إلى أنماط التسويق المباشر لتقليل الوسطاء والتخفيف من الأعباء التي يحملها المستهلكون نتيجة تعدد الوسطاء وطول قنوات التوزيع.

40. إعادة هندسة الخدمات التي تقدم للعملاء بالتخفيف من غير الضرر منها والتي يمكن الاستغناء عنها وفي المقابل تجري المحافظة على مستويات الأسعار والرغبة للشركات.

41. التعاون من أجل إقامة صناعة وطنية للمعدات الرأسمالية، وتنمية القدرات الذاتية في تصنيع قطع الغيار وتطوير أنظمة الصيانة والإصلاح.

42. عدم وضوح الاهتمام بتطبيق التقنيات الإدارية الحديثة ومنها: تقنية إدارة الجودة الشاملة، تقنية التخطيط الإستراتيجي، تقنية التقييم الشامل للأداء المؤسسي [بطاقة التقييم المتوازن

Balanced Scorecard]، تقنية إدارة العمليات **Process Management**، تقنية إدارة الأداء.

Performance Management، تقنية إدارة المخاطر **Risk Management**.

43. تقليدية دور مجالس الإدارة وعدم وضوح تأثيرها في النوجيه الإستراتيجي للشركات. وتنضح في كثير من الأحيان سيطرة رؤساء المجالس والأعضاء المنندبين على مقدرات المنظمات دون الرجوع إلى مجالس الإدارة إلا لاعتماد ما يقصره الرؤساء. أي أن النمط الواضح في كثير من المنظمات هو "القيادة الفردية" و"الإدارة البطولية" التي تعتمد على قدرات البطل الأوحد وتهدر إمكانيات وقدرات الفريق الإداري بالمنظمة.

44. عدم تفعيل كثير من الطاقات والإمكانيات وتعطلها عن المساهمة في تنمية الأعمال والإيرادات [مساحات مهكرة، مباني فاخرة غير متناسبة مع طبيعة الأنشطة، مخزون متراكم من الخامات أو قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، أساطيل من السيارات....].

45. تذبذب الأداء وعدم استقرار مسنوياته [منتجات جديدة يعلن عنها وهي غير منوادة في الأسواق، منتجات لا تتواجد بالنظام في منافذ التوزيع، خدمات غير مستقرة عند مستوى جودة مقبول من العملاء، معلومات غير صحيحة تعطى للعملاء....].

إدارة النميز Excellence Management

تبدو مظاهر النميز في الإدارة على النحو التالي:

✚ تحدد المنظمات الساعية إلى النميز غاياتها وأهدافها في إطار إستراتيجي يوجه إلى المستقبل بالأساس.

✚ تتعامل المنظمات الساعية إلى النميز مع المناخ الاجتماعي والسياسي والاقتصادي المتغير.

- ✚ تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه المنظمة الساعية إلى النميز بنوفير الفكر المنجد وخلق المناخ المحابي للإجاز ومكين الموارد البشرية الفاعلة.
- ✚ تنحقق غايات وأهداف المنظمات الساعية إلى النميز بالخطيط والإعداد وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط والاستثمار الواعي للموارد المتاحة.
- ✚ تبني فلسفة النميز منهجية "الإدارة الإستراتيجية" لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحة وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها.
- ✚ تترابط أنشطة المنظمات الساعية إلى النميز في عمليات متكاملة تحقق مخجات مضبوطة وقابلة للقياس، ترضي متطلبات العملاء وتطبق تقنية "إدارة العمليات".
- ✚ تلتزم المنظمات الساعية إلى النميز بمنطق الجودة الشاملة كي تحقق رضا العملاء وتثبت مركزها التنافسي في الأسواق.
- ✚ تعتمد المنظمات الساعية إلى النميز إلى بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق الثوق الفكري والإداري، ودعم قدراتها التنافسية.
- ✚ تشدد إدارة المنظمات الساعية إلى النميز في اتخاذ قراراتها وتقويم إجازاتها إلى معايير محددة، وتبأش عمليات القياس المرجعي Benchmarking للمقارنة مع المنظمات الأكثر تفوقاً Best Practice.
- ✚ تلتزم الإدارة في المنظمات الساعية إلى النميز منطق التطوير والتحسين المستمر [Kaizen]
- ✚ Continuous Improvement.
- ✚ تعتمد المنظمات الساعية إلى النميز بدرجة متزايدة على العاملين ذوي المعرفة Knowledge وWorkers، وتعمل على استثمار طاقاتهم الذهنية إلى أبعد مدى ممكن.

✚ تلزم المنظمات الساعية إلى النميز بالعمل على تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصلحة
. Stakeholders

✚ تعمل المنظمات الساعية إلى النميز على بناء وتنمية علاقات إستراتيجية [الشعافسات،
المشروعات المشتركة، التعاون في البحوث والتطوير...] مع الأطراف المهمة في المناخ المحيط.
✚ تعمل المنظمات الساعية إلى النميز وفق مبدأ **القياس Measurement**، والتقييم الشامل للأداء
والإنجازات **Performance Evaluation** على كافة المستويات.
✚ تنبع المنظمات الساعية إلى النميز مبدأ التقييم الذاتي لكافة عناصر المنظمة، وعملاتها، وعلاقاتها،
وإنجازاتها.

السمات الأساسية لمنهجية إدارة النميز

1. التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.
2. الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء خيرية والإبداع والابتكار
والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
3. التركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة **Value-Adding** والنخلص من الأنشطة والمنتجات
المهدرة للقيمة بإسنادها للغير **Outsourcing**.
4. إتباع مبدأ التركيز **Focus** باستثمار قدراتها المحورية لتحقيق أعلى إنجازات ممكنة.
5. الاستخدام الذكي لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتحول التدريجي نحو المنظمة الإلكترونية **E-**
. Organization

6. استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.

7. خلق ثقافة تنظيمية محامية للتفكير والحوار والنواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق.
8. السعي للكشف عن "القدرة المحورية" **Core Competencies** وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية، من خلال بناء العمليات الفعالة وإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء.
9. الإدارة بالمعلومات والحقائق.
10. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
11. تنمية وحفز الابتكار وتشجيع وتقدير الإبداع.
12. تفعيل النظرة الاقتصادية فيما تقوم به الإدارة وقياس التكلفة والعائد من كل نشاط.
13. تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية.
14. تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير التعلم التنظيمي.
15. تنمية التفكير المنظومي **Systems Thinking**.
16. الإدارة بالنائج **Management By Results**.

المتطلبات الرئيسية لتحقيق إدارة المتميز

- ✚ بناء إستراتيجي متكامل
- ✚ بناء منظومة سياسات متكاملة
- ✚ هيكل تنظيمية منسجمة
- ✚ نظام لإدارة الجودة الشاملة
- ✚ نظام لإدارة الأداء

قضايا إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية



قضايا 11L
إستراتيجية.pdf

إدارة التميز

EXCELLENCE
MANAGEMENT



excellence1.PPT

الفصل السادس

التطوير التقني للإدارة المصنعية

تطوير مفاهيم وتقنيات الإدارة للتعامل مع معطيات العصر الحالي



تمثل المفاهيم والتقنيات الإدارية المعاصرة أحد أهم مصادر الثوق والتميز للمجتمعات الغربية ومنظماها على اختلاف أنواعها وخاصة منظمات الأعمال فيها . فقد اختلفت الإدارة المعاصرة اختلافاً جذرياً عما كان مألوفاً في سنوات الألفية الثانية، ومن ثم اختلفت أيضاً قضايا التنمية الإدارية وتوجهات تطويرها لكل تقنيات الإدارة في المنظمات في دول العالم المتقدم .

إن التحدي الأساس للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على توظيف **تقنيات الاتصالات والمعلومات ICT** ومفاهيم **الإستراتيجية Strategic Management** والتفكير المنطومي **Systems Thinking**، والنوجه التسويقية **Marketing Orientation** وتأکید فکر الجودة الشاملة **Total Quality** وتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينها **Empowerment** وإطلاق طاقاتها الفكرية والذهنية وتشجيع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين الأداء وتعظيم الإنجازات والعوائد المحققة في الإدارات الحكومية ووحدات قطاعات الأعمال، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتعظيم قدراتها التنافسية . ويسود الانشغال بتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في العالم الغربي التي انتهت إلى تسارع الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والنحول نحو اقتصاديات السوق وما صاحبها وذبج عنها من فرص لاهائية للإنتاج والابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات، والقدرات الهائلة للوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على حركة التجارة العالمية وتحقيق أرباح هائلة ومعدلات نمو غير مسبوقة .

وإذا تأملنا واقع الإدارة المصرية نجد قضاياها ومشكلاتها تعكس كلها حالة من التآدم الفكري والاعتماد على تقنيات وأساليب إدارية تنمي إلى ظرف ومعطيات تجاوزها العصر وتفتقد القدرة على مواكبة حركة الألفية الثالثة ووقعها السريع المعتمد على الاستخدام المكثف والشامل لتقنيات

الاتصالات والمعلومات، والتعامل عبر شبكة الإنترنت والنحول نحو المنظمات الإلكترونية **. e-organization**

إن الإدارة المصرية تعاني من مشكلات متعددة تقلل من قدرتها على التعامل مع معطيات الكلفة الثالثة وتعوقها عن الانطلاق للنموح بزايها وتجنب مخاطرها . ولعل أهم أسباب ضعف الإدارة في مصر هو ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساس بالدور السياسي للدولة وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خائفة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والنحسين . وقد امد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقت الإدارة وإبداعها في القطاع الخاص والقطاع الأهلي ويشنت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها النوافق مع معطيات ومنطليات الدور الحكومي المنزايذ الأهمية .

ورغم بداية الحركة نحو النخصيصية والنحول إلى اقتصاديات السوق، لا يزال القرار الحكومي هو الأساس والحاكم لحركة النحول، ولا تزال الإدارة المصرية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة .

من جانب آخر، فإن الإدارة في منظمات الأعمال المصرية تعاني من نقاط ضعف أهمها الاختصار في مشكلاتها الداخلية وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق، والانعلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية تعمر 40 الفس البيروقراطي القائم على المركزية وسيطرة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرار رغم بعدها عن مواقع التنفيذ وعدم قدرتها على استيعاب حركة المتغيرات في المجتمع، وبطء حركات التحديث سواء الإداري أو التقني، وعدم إدراك حتمية التكيف مع المتغيرات وسرعة النحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب مع روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر .

وحيث أصبحت "العولمة" حقيقة نعيشها الآن في كافة مجالات الحياة تؤدي إلى الدخول والشباب بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والثقافية ومؤسساتها الإنشائية والخدمية على مختلف المستويات، فإن الواجب على الإدارة المصرية إدراك ما يعنيه هذا الشاب من انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو منظمات بعينها مكثفة بذاتها ونائية بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها. هذه العزلة تكاد تصبح مسخيلة الآن، وإن اختارت دولة أو منظمة بذاتها طريق العزلة فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقتصر عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية المتأثرة بالثقافة الغربية، وإن شئت الأمريكية تحديدًا، وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وانتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها.

والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في مصر، والعالم، هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادته من قبل والذي كانت تخفي بداخله مسخنة بقيود منع الاستيراد والحوجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة وتقييد حركة البشر والأموال لتبرر مستويات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجمهورها. إن الدرس الأساسي للإدارة المصرية في مواقع العمل الحكومي وفي منظمات الأعمال وغيرها، أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من منظمات أكثر تقدمًا في الحرفية الإنشائية وفي التقنيات الإدارية ومثل تلك الوسائل الأحداث والأموال الأوفر إلا باتباع ذات الفكر الإداري المنظور واستثمار ذات التقنيات الحديثة بنفس معدلات الكفاءة. إن الإدارة المصرية ليس أمامها إلا الدخول في السباق العالمي ولن يشفع لها فيه سوى كفاءتها في التعامل مع المتغيرات الجديدة واستثمار الفرص

واقتراس نصيب لها في السوق العالمي الذي يمثل سوقها المحلي جزء منه، يرح فيه الآخر ون بنفس الحرية التي تصورناها لنفسها في زمن مضى .

إننا جميعاً في مصر وباقي الدول الأقل تقدماً في نظم ومفاهيم الإدارة سواء، فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج والحلول تكاد تكون متشابهة .

والحقيقة الثابتة أن محاولات ما يسمى **الإصلاح الإداري** و**الشمية الإدارية** في أغلب تلك الدول الأقل تقدماً [لا أقول المنخلفة إدارياً] لم تنتج الآثار الإيجابية المسندة ولا تزال النهضة الإدارية المصرية في حيز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة .

إن فجوة التقدم التي تفصل الإدارة المصرية بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات . ومن ثم فإن بداية العمل من أجل نهضة مصرية شاملة لا بد وأن تبدأ من **تطوير إداري جذري** يشمل كافة قطاعات الحياة .

وحسب بالنسبة لما يراه الكثيرون، وأنا معهم، أن الإصلاح السياسي أصبح ضرورة حياة، فإن التدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لأحداث التطوير السياسي المبتغى .

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والتطويرين كثر فيها العالم في سباق محمور نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالآرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه الدول والمنظمات بجميع التقنيات والإمكانيات التي ينيحها العلم الحديث، وتشلح بكل ما يباح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها . وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما يطلق عليه الثورة الثانية، حيث كانت الزراعة هي الثورة الأولى، كانت الإدارة تلهث خلف مؤسسات البحث والتطوير في محاولة لاستيعاب منجزات العلم والتقنية والاستفادة منها في تطبيقات صناعية، وقد انقلب الحال الآن وأصبحت مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني تعمل ليل نهار في محاولة للاستجابة لرغبات الإدارة في

مؤسسات نظام الأعمال العالمي الجديد، وانتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العولمية الكبرى. وفي مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة المصرية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستنم ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم.

لقد أصبح محملاً على الإدارة في المؤسسات المصرية سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال الخاص أو العام أن تأخذ نفسها بعملية تقويم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تقوم به وتطبقه، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد **"الفجوة"** وتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري المصري الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والتقنية العالية.

التطوير التقني المعاصر

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهائلة التي تتصاعد آثارها باستمرار.

وينصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسة التي تميزه تماماً عما سبقه، إذ يوصف بأنه:

- ❖ عصر العلم والتقنية.
- ❖ عصر المعلومات والمعرفة.
- ❖ عصر العولمة أو الكونية.
- ❖ عصر منظمات الأعمال عابرة القارات.
- ❖ عصر التغيير المستمر غير المنصل.
- ❖ عصر المنافسة الشرسية.

وأصبح الإدارة في المنظمات المعاصرة محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ تعرض إلى ضغوط ومؤثرات التقنيات الجديدة والمتجددة التي تفرض عليها اعتزال أنماط أداء اعتادتها وارتاحت إليها في السابق، من أجل أن تبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عص الغير الشامل والنظور السريع الذي نعيشه الآن.

وحيث تعتبر النظورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الإدارة في المنظمات المعاصرة، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإجاز المعلوماتي، والرفاهية الاقتصادية، والنظور الفكري، والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماناً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك المتغيرات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبوقة تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستويات الإبداع والإجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات.

وقد شمل الغير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونفى على عص الثورة الصناعية، ونشأ نظام يوافق عص ما بعد الصناعة أو عص المعرفة والعولمة، والأعمال الإلكترونية **E-Business**.

وكان لابد للإدارة أن يمسها الغير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال التقني الجديد من جانب، وللشامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات إلى الحدود القصوى، من أجل المساهمة الفعالة في إعادة تكوين وتنمية منظمات الأعمال القادرة على استيعاب وتفعيل التقنيات الجديدة والمتجددة.

العصر الإلكتروني

نحن نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-learning، ونعامل في المصارف بأساليب إلكترونية E-Banking، ونتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government. ويصبح من المنطقي، بل والضروري، أن تنشأ "الإدارة الإلكترونية" E-Management.

"الإدارة الإلكترونية" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف لإدارة وتنمية المنظمات.

ملاح الثورة التقنية المعاصرة

The Telephone Revolution	1	ثورة الهاتف
The Computer Revolution	2	ثورة الحاسب الآلي
The Internet Revolution	3	ثورة الشبكة العالمية
The ITC Revolution	4	ثورة اندماج الثورات
Virtual Reality [VR]	5	الحقيقة النخيلية
Artificial Intelligence	6	الدكاء الاصطناعي
Biotechnology	7	البيولوجيا الحيوية
Genetic Engineering	8	الهندسة الوراثية
Bar Coding	9	التكود العمودي
Smart Chips/Cards	10	الشرائح والبطاقات الذكية

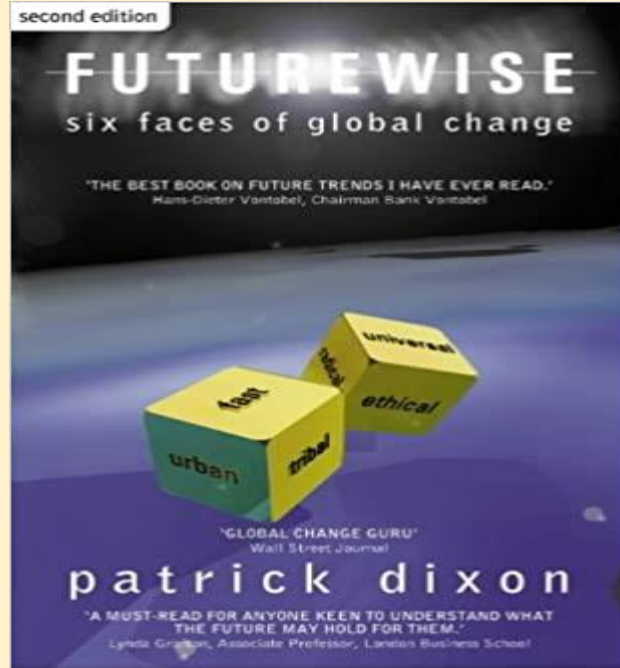
وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي¹⁹:

Cyber- Medicine	1 العلاج من بعد
E-Learning [Web-Based Education]	2 التعليم من بعد
E-Commerce	3 التجارة الإلكترونية
E- Banking	4 المصارف الإلكترونية
Genetically Modified Foods [GM]	5 الأغذية المعدلة وراثياً
Cloning	6 الاستنساخ
Flexible Manufacturing Systems	7 نظم الإنتاج المرنة
Enterprise Resources Planning System [ERP]	8 نظم تخطيط موارد المشروع
Customer Relations Management [CRM]	9 نظم إدارة علاقات العملاء
Supply Chain Management	10 نظم إدارة سلسلة التوريد
Global Organizations	11 المنظمات العولمية
Virtual Companies	12 الشركات التخيلية
Disintermediation	13 اختفاء الوسطاء
E-Government	14 الحكومة الإلكترونية

¹⁹ Dixon, P. Futurewise, Six Faces of Global Change, HarperCollins Publishers, 1998.

آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنجبت أوضاعاً وممارسات جديدة على أنقاض أفكار وممارسات وأساليب عمل واهنمات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة.



Top international organizations including UBS, and the World Bank have consulted Patrick Dixon on how to 'future proof' their work. Now his groundbreaking financial and ethical discoveries are available to a wider audience in Futurewise.

As the millennium approaches, everyone wants to know what the future holds. On an individual, corporate and world scale, how society changes will affect us all profoundly. Make the wrong choice and the results can be devastating.

Patrick Dixon considers six faces of the future in Futurewise as if they are the faces of a cube. The world will be Fast, Urban, Tribal, Universal, Radical and Ethical (a new morality). He explains the practical results of these including everything from the hours in the working week to artificial pregnancies. From business planning on a company scale to choices about a personal pension, these changes will have an impact

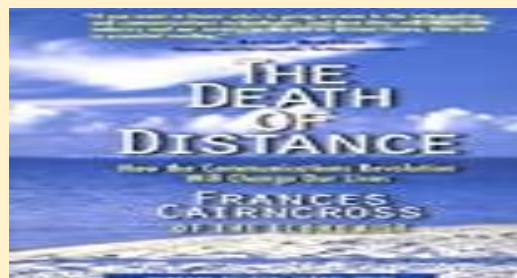
on everyone. Wealth, health, cultures, technology, travel, morality – all are considered in this major new study.

This book is written in bullet points. A lot of times it feels like a rough draft. The author makes many contrived, and it detracted from the point.

As for the point, I wish the author had done a better job of citing information. He often presents information, but never provides the source for anything he says. This is even more of a problem than usual, because at times it isn't clear whether he's making a prediction or citing a study.

I also thought his findings about religion were biased. He identifies himself as a Christian, and he does not even mention popular atheism (Dawkins', Harris', and Hitchens' books are quite popular). Instead, he concludes that the Judeo-Christian religions will keep growing and take over the world, a prediction that the religions themselves make, and thus one that a Christian must make. He doesn't back up this prediction very well, so it comes across as a preconceived notion. Granted, I read this book in 2009, and it was originally published in 1998; popular militant atheism wasn't as big then. Still, this should have been revised for the new edition.

As it is, it is a glaring lapse, and since he dealt with religion last, it left me doubting a lot of his other points, and it kept my interest, but it wasn't very cohesive. There were abrupt changes of topic, and the overall division of the material was. Overall, a fun read, it goes by very quickly and raises a lot of interesting issues that will need to be dealt with in the future, but his actual predictions aren't particularly compelling.



Book Reviews

From the advent of electronic communications, there's been talk about how the world has been shrinking. Frances Cairncross, senior editor for the *Economist*, makes her

case from an economic standpoint: The growing ease and speed of communication is creating a world where the miles have little to do with our ability to work or interact together. Cairncross predicts that it won't be long before people organize globally on the basis of language and three basic time shifts--one for the Americas, one for Europe, and one for East Asia and Australia. Much work that can be done on a computer can be done from anywhere. Workers can code software in one part of the world and pass it to a company hundreds of miles away that will assemble the code for marketing. And with workers able to earn a living from anywhere, countries may find themselves competing for citizens as people relocate for reasons ranging from lower taxes to nicer weather. Cairncross discusses about 30 major changes likely to result from these trends, including greater self-policing of businesses, an unavoidable loss of personal privacy, and a diminishing need for countries to want emigration.

From Library Journal

A noted journalist, author, and senior editor at the Economist, Cairncross gives a provocative explanation of how the world will change over the next 50 years. She sees the speed of communication as the most important economic force shaping the upcoming century and addresses the enormous changes sweeping through the process of communications. Cairncross predicts that distance, location, and company size will be overtaken by customization, brand awareness, niches, mobility, and loose-knittedness as major factors in business. A deluge of information will occur alongside a loss of privacy, business will operate in an inversion of home and office, and national authority will decline with reduced immigration and a rebirth of cities and a rebalance of political power. With less emphasis on taxation in a cultural community of world peace, markets will be near-frictionless and global yet with more local provision. Light on jargon, this perceptive, easy-to-read book is highly recommended for a broad audience.?

Review

"Useful insights into how companies should be planning for the new economic realities."
-- *Electronic Business*, December 1997

"A very good book.... Fascinating reading.... [Cairncross] is undoubtedly right about many of the broad trends she discerns..." -- *David Wash, The Boston Globe, November 18, 1997*

"An eloquent, jargon-free exploration of the communications revolution.... Well-researched and convincing, *The Death of Distance* will make the most technophobic among us confident about the changes ahead." -- *Soundview Executive Book Summaries, December 1997*

"Cairncross manages to distill into a single readable volume almost all the current thinking on the subject." -- *Financial Times, December 4, 1997*

"Light on jargon, this perceptive, easy-to-read book is highly recommended for a broad audience." -- *Booklist, October 15, 1997*

"The death of distance as a determinant of the cost of communicating will probably be the single most important force shaping society in the first half of the next century," proclaims author Frances Cairncross. A respected journalist, she explores the implications of the communications revolution:

--Push technologies will help vendors place their brands in front of others and ahead of competition.

--Entertainment will be the most lucrative industry on earth.

--E-commerce will make it easier to find buyers but harder to achieve fat margins.

--Nations will have to "buy" rich citizens by bidding down tax rates. Simultaneously, all governments will face tax erosion.

Her panoramic view is clearly stated in measured, well-founded aphorisms. A book like this is worth any two from [Faith Popcorn](#) or [John Naisbitt](#). Rather than forecasting changes in television that affect the consumer, for example, Cairncross probes into who will control the medium. Digital compression will create room for more channels, businesses will have their own networks, and content will be dictated by distributors and rights owners.

In a more prosaic section, Cairncross also observes that some technology doesn't appear to affect productivity.

The book is more successful than most futurist tomes in enumerating the possible influence of technology on commercial society. It points out the glacial shift under way

in how businesses in countries large and small, rich, and poor, free, and oppressed, relate to other businesses and to individuals.

This book is highly recommended, especially for anyone interested in marketing and global markets. -- *Upside*, Michael Pellecchia

A great trend spotter's guide to the 21st century. --Rocky Mountain News -- *Rocky Mountain News*

From the Publisher

A New York Times Business Bestseller

From the Back Cover

If you want to know what is going on now in the information and communications technologies, and how they will impact the industry and our society in the not-so-distant future, this book is essential reading. --Rupert Murdoch, Chairman and Chief Executive, The News Corporation

"The Death of Distance is a terrific book. Cairncross brings an easy-to-read style, a historical perspective, and cogent research and analysis to the communications, media, and computer industries. Whether discussing the monopolistic nature of these businesses or the effect of new media on U.S. and world economies, or on democracy itself, she covers her topics thoroughly." --Michael R. Bloomberg, CEO and Founder, Bloomberg L. P.

"With compelling detail and insight, the author beckons us to the 'sunny uplands' of the Communications Revolution. She makes us redouble our efforts to change laws and encourage business onward to the hopeful tomorrows that she lucidly describes." --

Reed E. Hundt, Chairman, Federal Communications Commission

"Cairncross extrapolates advances in telecommunications and sees a world in which everyone is everyone else's neighbor in some respects. But she sees the complications as well. Meals (and steels) will still come on wheels, not via Internet. Competition will be enhanced in some areas and monopolies may thrive in others. From the future of work to the future of politics, Cairncross is a thoughtful and perceptive guide." --Robert M. Solow, Massachusetts Institute of Technology

"As markets open, as technologies converge and as our industry reshapes itself, everyone in telecommunications knows our only certainty is that nothing will ever be

the same again. The Death of Distance captures the fundamental--yet exhilarating--changes we are experiencing and gives an insight into the ever more profound impact communications will have on our lives in the future." --Sir Iain Vallance, Chairman, British Telecommunications PLC.

وتنبؤ بأهم تلك الآثار التقنية فيما يلي:²⁰

1. اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنشآت]، وانعدام تأثيرها في نظم العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة

. The Death of Distance

2. تضاؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيًا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكن أداء عملياتها بنفس الكفاءة . The Fate of Location

3. عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأجبح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بيئة تقنية متطورة

. The Irrelevance of Size

4. سرعة وكفاءة النواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعلاء والموردن بغض النظر عن المسافات واختلاف النوقيت Improved Connections

5. القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن More Customization

6. زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة Increased Mobility

7. الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة Increased Value in Niches

²⁰ Cairncross, F., The Death of Distance, Orion Business Books, London, 1998.

8. التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهيكل الشظير المنكيفة **Adaptive**، وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة **The Loose-Knit Corporation**.
9. تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم بإمكانات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع **The Inversion of Home and Office**.
10. تمكن التقنيات من خلق مواد جديدة وتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي

Human Resources are the Ultimate Scarce Resource.

11. التحول من أساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى الرقابة الذاتية **The Shift to Self-Policing**.
12. ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مسؤولياتهم في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مسؤوليات الراتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع **Redistribution of Wages**.
13. انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يسهم العمل بالمنظمات على مدار الساعة

Shorter Work Week [Less than 30 Hours] / 7x24x365 Organization.

ويليام باند²¹ تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

1. التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية **A Shift To Knowledge**.
2. انخفاض تأثير وقوة الهيكل الكبيرة حيث تنشئ القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداد متزايدة من البشر **A Shift To Smaller Hierarchies**.
3. قفزة هائلة في النواصل والارتباطات الشبكية **A Surge In Networking**.

²¹ Band, W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

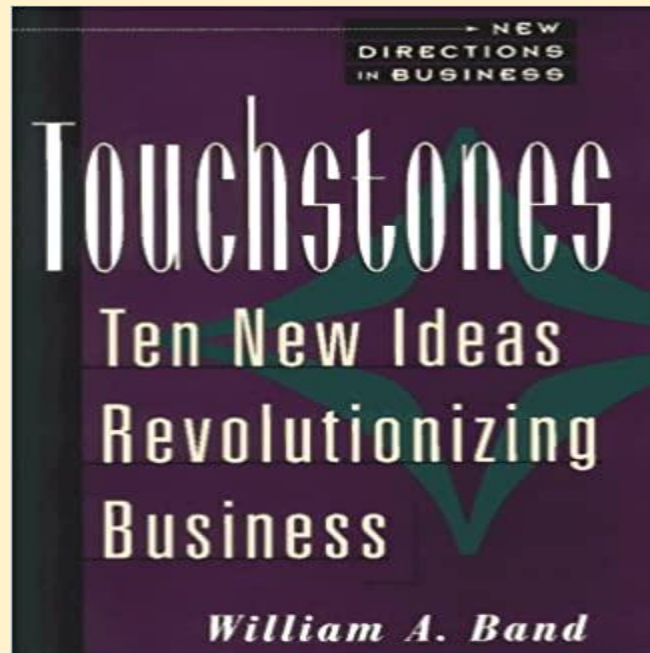
4. النمو المتسارع لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء منصات **Platforms** الحاسبات ونظم الربط الداخلي **Intranet** والنحول إلى أنماط العمل المعتمدة على

تقنية المعلومات **Huge Growth In Infotech**.

5. تغير هيكل القدرات والمهارات في مجالات المعلوماتية والمعرفة **Shift in Employee**

Capabilities.

6. اختفاء الحواجز والموانع وتحول بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة **No Country is an Island**.



An executive education for the year 2000 Value-driven solutions for today's most complex business challenges "A clear and concise blueprint for creating a high-performing organization that continually focuses on customer value. Bill Band presents a compelling argument that successful enterprises will build competitive advantage by fostering innovation and creativity in their most important asset: people." Robert J. Laggini Vice President, Human Resources First Fidelity Bank Corporation "Bill Band has clearly and succinctly identified the one issue that will drive success in the coming decade: bring true value to the customer. As Band points out, the only method to ensure success is to be so close to the customer that the customer is brought into the fabric of the business. The organizational adjustments required to effect this change

are not trivial, but the ability to change will shape the future. Bill Band drives his message home." Allen D. Meisel, M.D. Vice President, Customer Advocacy U.S. Pharmaceuticals Group Pfizer, Inc. "Bill Band has captured a convincing portrait of enterprise-wide effectiveness and described the inescapable requirements for personal and corporate success. Touchstones is an impressive fusion of leading-edge thought and down-to-earth examples and advice."

Dr. Douglas Snetsinger Institute of Market Driven Quality Faculty of Management University of Toronto "The key approaches to business success in turbulent times are herein one read and with proof they work. It's hard, hard work to deploy and execute these approaches and to get results, but there's no excuse for not knowing what's needed and what works if you read this book."

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اخترلت فجوات الوقت والمسافة، وحقت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن.

وقد انعكست تلك الآثار على هيكل الموارد البشرية في منظمات العمل الحديثة على النحو التالي:

1. الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى.

2. الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المخصصة في أعمال الوساطة **intermediaries** بين الإدارة العليا وفئات التنفيذ على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

3. كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل **Just-In-Time** أو **E-Business** الناعامل عبر الإنترنت.

4. ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية، حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت **Robots** على سبيل المثال].

5. تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.

6. تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المنهجية بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية **Decentralization** والنمكين **Empowerment**، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة **Self - Managed Teams**.

7. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال **Flexible Specialization** والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة **Cultural Adaptability** التي تتعامل معها المنظمات العولمية.

8. أهمية تنوع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

Achievement Motivation

■ الرغبة في الإنجاز

In Search of Excellence

■ السعي إلى التميز

Risk Taking

■ تحمل المخاطر

Creativity & Innovation

■ الابتكار والتجديد

Service Oriented

■ الاستعداد للخدمة

Results Focused

■ التركيز على النتائج

Quality Oriented

■ الاقتناع بفكر الجودة

Work in Real Time

■ العمل في الوقت الحقيقي

Managing Change

■ تقبل واسينعاب التغيير

9. تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم " الاستخدام " Employment إلى مفهوم " الشراكة " Partnership، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم " أجراء " Wage-Earners إلى كونهم " أصحاب مصلحة " في المنظمة. Stakeholders.

10. تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتشجيع مفهوم " إدارة الأداء " Performance Management.

وتصور دراسة حديثة²² أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عصر التقنية الفائقة وتقنيات المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.
3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.
4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.

²² Ruhleder, Brigitte., and Elmes, M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com“

5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring, and executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less "Open Book Management."

6. Extensive utilization of ITC.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HR

نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يبنى معطيات عصا المتغيرات السريعة، ويسنوع تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

1. تبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية **Vision** والرسالة الأساسية للمنظمة **Mission** والعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي **Environment**، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
2. التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
3. التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
4. تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لشمية القدرات الشافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" **Knowledge Management** بأبعادها الثلاثة:

- خلق المعرفة **Knowledge Creation**
- توزيع المعرفة **Knowledge Dissemination**
- استخدام المعرفة **Knowledge Application**

5. التعامل في سوق العمل العالمي ختلاً عن الموارد البشرية الأفضل.

6. الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي:

- الحاسب الآلي.
- تقنيات المعلومات.
- تقنيات الاتصالات.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الإنترنت.
- شبكات الربط الداخلية **Intranet**.

كذلك تعتمد **[E-HR]** مجموعة آليات إدارية من أهمها:

Reengineering	✓ "إعادة الهندسة"
Benchmarking	✓ "القياس المرجعي"
Strategic Planning	✓ "التخطيط الاستراتيجي"
Balanced Scorecard	✓ "التقييم المتوازن"
Enterprise Resources Planning	✓ "تخطيط موارد المشروع"
Zero Defect / Six Sigma Quality	✓ "تخطيط الجودة لمنع الخطأ"



أهم مميزات "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية":

Speed	1	السرعة
Networking	2	الشابكية
Diversification	3	التنوع
Disintermediaries	4	تجاوز الوسطاء
Customization	5	التصميم حسب الحاجة
Adaptation	6	الكيف السريع
Integration	7	التكامل
Continuous Improvement	8	التطوير المستمر
Flexibility	9	التحرر من القوالب
Teleworking	10	العمل من بُعد
Paperless	11	التحرر من المعاملات الورقية

وتستثمر "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" تقنيات المعلومات والاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها على سبيل المثال:

- البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت E-recruiting.
- المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد Remote Meeting Technologies مثل مؤتمرات الفيديو Video-Conferences.

- تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Training**، وأساليب التدريب التفاعلية **Interactive**، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت **Web-Based Training**.
- تطبيق وسائل النوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية **Voice Messages** وغيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.
- تشجيع نمط العمل من المنزل **Home-Based Work [Teleworking]**.
- تطبيق أساليب ربط الراتب بالإنتاج **Pay for Performance** واستخدام إمكانيات التسجيل والمناخبة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.
- استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planning System [ERP]** لإدماج محور إدارة الموارد البشرية **Human Resources Module** في منظومة العمل الكاملة للمنظمة، ومن ثم الإحساس بمتطلبات الأداء واحتياجات وحقوق وتكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة وعمليات المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

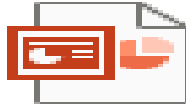


إدارة الموارد البشرية
الإلكترونية 2.ppt

أسس وأساليب إعادة الهيكلة الإدارية



رؤية استراتيجية للنموذج ومواجهة المتغيرات



أسس وأساليب إعادة
الهيكلة الإدارية

خلاصة

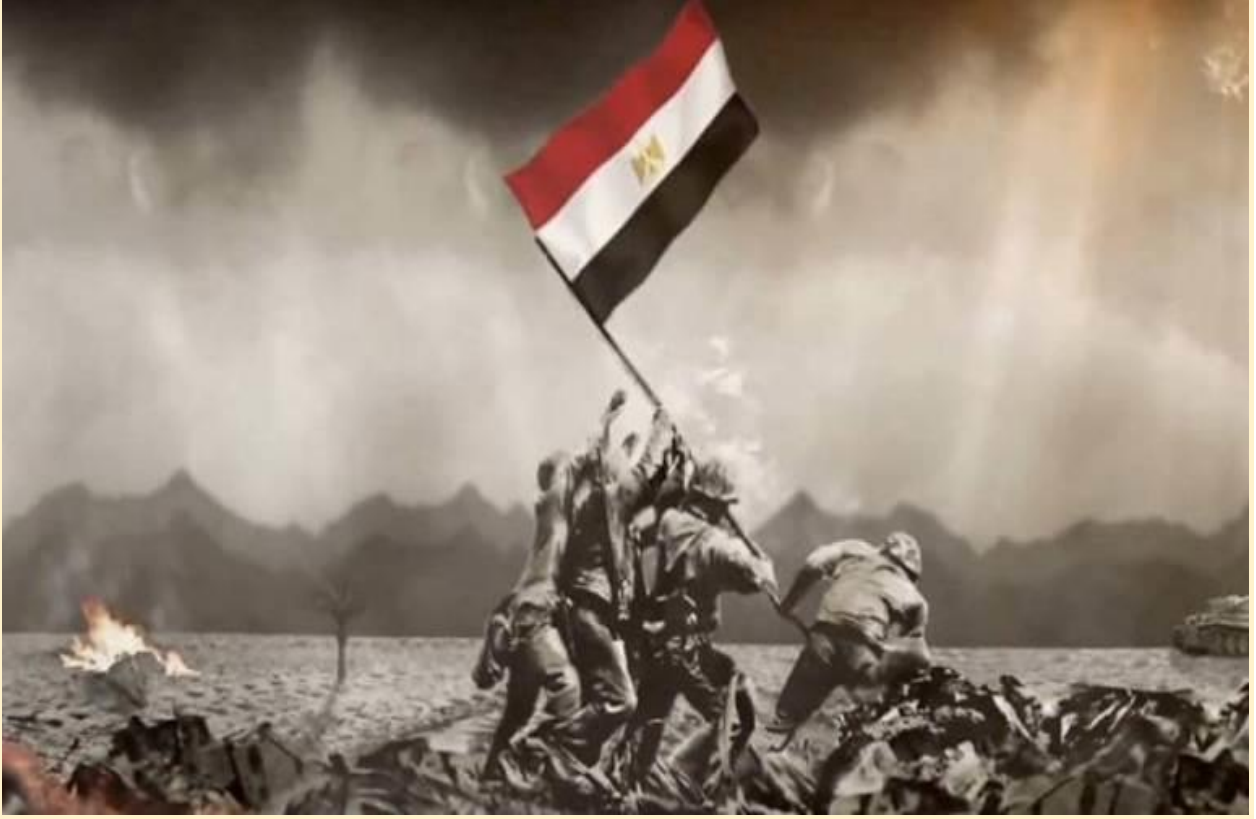
1. مع التغيرات التقنية الحاصلة، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية.
2. تركز النوجهات الجديدة على الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد، وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل الشوع واختلاف الثقافات وتعدد الأماكن وتداخل النوقينات التي مارس فيها الأفراد أعمالهم.
3. يصبح من المهم إحداث تطويع عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري للمنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة المطبقة في المنظمات المعاصرة.
4. تبلورة مفهوم "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ليعبر عن تلك النوجهات الجديدة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

نماذج إدارة الثمينة في المستقبل



النموذج الأول:

نموذج أكتوب لإدارة المستقبل



العناصر الأساسية في نموذج أكتوب

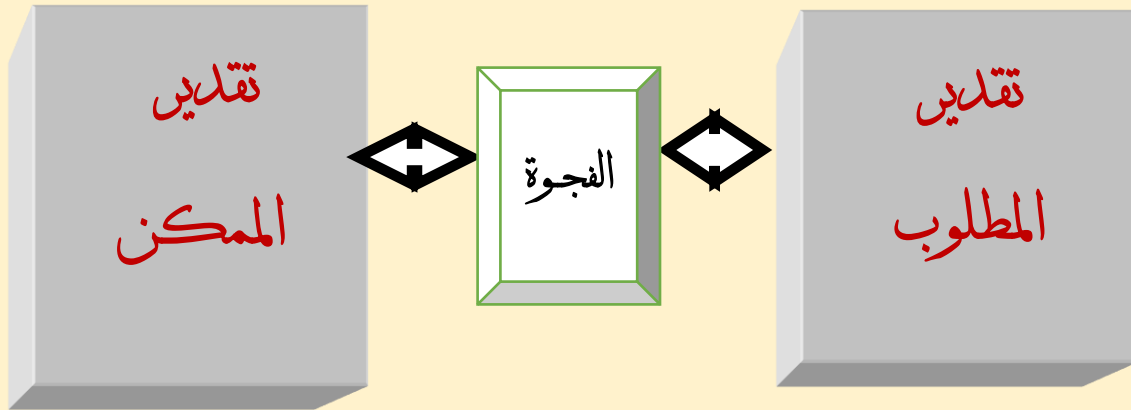
1. التحليل الاستراتيجي للمناخ:

- الرؤية الإستراتيجية الشاملة للموقف بعناصره العسكرية والاقتصادية والسياسية.
- التقدير السليم للمغريات السياسية ومواقف القوى العالمية.
- التقدير السليم لمواقف الدول المصرية وقدرتها على الحركة والمساندة في حالة تفجر القتال.
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات المحلية المتاحة، وموقف الجماهير.

2. التخطيط الاستراتيجي:

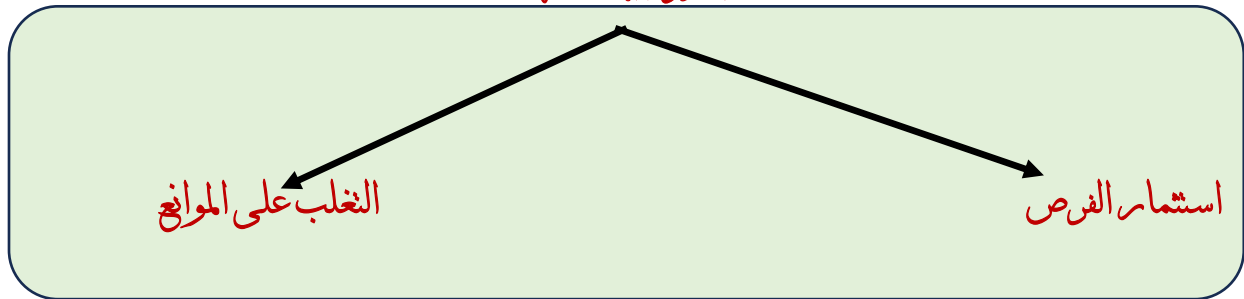
- الاستثمار العلمي للمعلومات عن العدو ومعتقداته.
- التحديد الدقيق لأهداف الحرب عسكرياً وسياسياً.
- الاختيار الصحيح لنوعية الضربة الأولى.
- الاستثمار الفعال للقدرات العسكرية المصرية، والنزوع العلمي للأدوار بين الأفرع المختلفة للقوات.
- النصور الواقعي للمدى المطلوب [والممكن] لاتساع نطاق العمليات.

3. التحليل الاستراتيجي للموقف



الفجوة هي النتيجة المباشرة الواجب التعامل معها لإغلاقها ومن ثم تحقيق الهدف
ينم إغلاق الفجوة عن طريق استثمار الفرص المتاحة والغلب على الموانع باستخدام العلم والتكنولوجيا المتاحة إلى أقصى

الحدود الممكنة.



4. الإعداد الاستراتيجي:

- إعادة بناء وتنظيم القوات المسلحة واستثمار الدروس المستفادة من حرب الاستنزاف.
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء القتالي.
- تطوير التكنولوجيا وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على الموانع.
- الهيئته المعنية والنموذج الاستراتيجي لتحقيق عنصر المفاجأة.

5. إدارة العمليات:

▪ تحديد المهام.

▪ اختيار القيادات.

▪ توزيع المسؤوليات.

▪ توفير المستلزمات.

▪ متابعة وتخليد الأداء.

▪ تطوير العمليات.

6. رصد وتقييم الإنجازات:

تطوير أسطورة الشوق العسكري الإسرائيلي.

• فتح الطريق للعمل السياسي لاستكمال تحرير الأرض.

• تأكيد أهمية وإمكانية النظام العربي باستخدام سلاح البترول.

• تحقيق إمكانية الشيق العسكري العربي مع سوريا.

النتائج الكبرى

✓ تحقيق النص

✓ تخريد الأرض.

✓ إطلاق فرص الشمعية الشاملة.

✓ تأكيد القدرة المصرية على الإجازة.

7. قضايا المستقبل:

✓ قضية التمييز القوميّة الشاملة.

✓ قضية الشريعة البشرية

✓ قضية الشمية العلمية وإدماج العلم في منظومة الحياة المصداقة.

✓ قضية التمية التكنولوجية ومواكبة تحديات العصر واستشراف آفاق جديدة.

✓ قضية تنمية القدرة الشافسية لمص

✓ قضية إدماج الاقتصاد العالمي والعامل مع تحديات العولمة.

✓ قضية الإص _____ لاح الإداري الشام _____ د.

✓ قضية القضاء على العشوائيات في المجتمع المصري.

المطلوب

تطبيق نموذج أكتوبر لمواجهة قضايا المستقبل

الآليات المقترحة



المحاسبة على النتائج سلباً وإيجاباً



https://youtu.be/9L_M6w7Dvyc

نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات



أنجبت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً مختلفاً تماماً تبدو أهم مظاهره في سقوط الكثير من **المفاهيم Concepts** **والمنظومات الفكرية Paradigms** التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية ودرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات، وتحققت بذلك **نقلة فكرية نوعيّة Paradigm Shift** مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت.

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة على تقنية الحاسب الآلي والثنية الإلكترونية هي الأساس في أحداث هذا التغيير الذي شمل محاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها، والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري، وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط وطبيعة التفاعل بينهما، وكذلك هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

وينمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل **إطاراً فكرياً متكاملًا Integrated Paradigm** مما لا يستتير معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، بل هي في حالة مستمرة من التطور والتغيير، كما أنها ليست جميعاً موكدة الفائدة والتميز، فبعض أفكار الإدارة الجديدة تتميز بإيجابيات واضحة بينما يعاني بعضها الآخر من سلبيات، وهي قد تصلح لبعض المواقع بدرجات أكبر من غيرها حيث لا تنوف مقومات التطبيق لكافة المنظمات بنفس الدرجة.

وبغض النظر عن الجدوى الذاتية لبعض تلك المفاهيم الإدارية، إلا أنها في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع نظم الأعمال الجديدة القائمة وبدرجة غير مسبقة على الاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها التي شملت كافة مجالات العمل، مما لا يستثير معه أعمال مفاهيم ومبادئ إدارية لا تتماشى مع تلك التقنيات.

ومن بين مفاهيم الإدارة الجديدة التي ترسخت بناءً على تقنيات المعلومات والاتصالات:

1. استيعاب تقنيات المعلومات

تحتل تقنيات المعلومات موقعاً مهماً في الفكر الإداري المعاصر الذي أدرك قدرتها على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل التنظيمي، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل **طاقة أو مصدر للقوة** كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية.

وتأكيداً لهذا التطور الفكري للإدارة فقد نشأت منهجية **"الإدارة بالمعلومات"** التي تتمثل فيما يلي:

- التعامل مع المعلومات باعتبارها أحد أهم المدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساس في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومحرك أساس **لعملياتها Processes**، واحد أبرز المخرجات التي تحقق لها عوائد اقتصادية واجتماعية وسياسية هائلة، لذلك يصبح تصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المتكاملة ركيزة إستراتيجية للإدارة تساعد على مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية.
- استخدام تدفقات المعلومات أساساً لبناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، بدلاً عن النقص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.
- استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبسكة تزيد ارتباط العاملين واتصالهم ببعض وكذا تحقيق تواصلهم مع العملاء والموردين وغيرهم من **أصحاب المصلحة Stakeholders**.

- تطبيق أساليب في العمليات التنظيمية المختلفة تستثمر إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات في تقليص أثر اختلاف الوقت وتباعد المسافات، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمعاملين معها [الموردین مثلاً]، **ونتمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.**
- تطوير **أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية** تقوم على تخفيض عدد المستويات التنظيمية **Flattening of Structures** وتعتمد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة أساساً لتصميم **الهيكـل التنظيمي** المستند إلى المعلومات **Information-Based**. كما تشمل تلك الأنماط التنظيمية الجديدة **بالحرية Mobility والانفتاح والاعتماد على الشبكات** التي ترفض العمل، وتمنح بمميزات **الآنية** في التعرف على المعلومات ومناجاة الأداء وتقييم الإجازات **لحظياً Online وفي الوقت الحقيقي Real Time**.
- تطوير أعمال التخطيط والرقابة والتسيق واتخاذ القرارات باستثمار تدفقات المعلومات والترابط بين عناصر المنظمة، والنحول بدرجات كبيرة إلى نماذج اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.
- تخفيض حجم الجهاز الإداري باختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة، ويمس هذا التقليل بالأساس فئة الإدارة الوسطى في المنظمات اعتماداً على النواصل المباشرة بين المنفذين والقيادات الإشرافية دون واسطة بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تحقق أيضاً توسع وتنوع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تنخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.

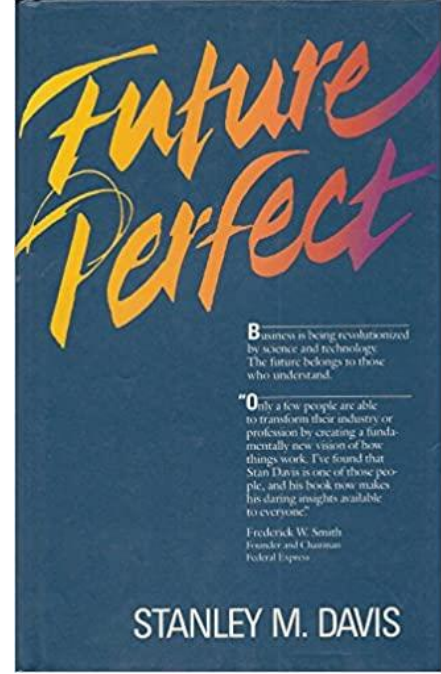
- الانجاء إلى أساليب البيع والشويق بالعامل المباشر مع العملاء والنخلص من الوسطاء.
- **Disintermediation** وكذا العامل مع الموردین وإدارة سلسلة التوريد **Supply Chain** على أساس الترابط المعلوماتي.
- إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج وتلك المختصة بالشويق بما يسمح بتحقيق **مستوى المخزون الصفری Zero Inventory**.
- تطبيق نظم الهندسة الموازية **Concurrent Engineering** في أنشطة التصميم والإنتاج وإدارة المشروعات.

2. استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة

يبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم "إدارة التقنية" **Technology Management**، حيث تعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج والنزيج وغيرها من أنشطة المنظمات، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير **Research Development** الأمر الذي يجعل "إدارة التقنية" تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة وتتمثل في شكل منظومة متكاملة لتخطيط وتوظيف وصيانة وتجديد وتطوير التقنية وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية.

ويسنوع الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في خلق تيارات مستمرة ومندفقة من المنتجات الجديدة، وابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض. كذلك يبنى الفكر الإداري المعاصر الدور المهم للتقنيات الجديدة والمتجددة في ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم الإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة وفرة الإنتاج

وارتفاع الجودة، مما يتيح فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنوع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التوزيعات اللامائية في مواصفات السلع والخدمات التي تنقدم لها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة ينو إلى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.



ويسهدف فكر "إدارة التقنية" الاختيار الواعي للتقنيات المناسبة وتشكيل الحزمة التقنية المناسبة واستخدامها وتوظيفها بكفاءة ومرونة بما تحقق أعلى قيمة مضافة. وتبنى منظومة الفكر الإداري المعاصرة فكر **دافيز Davis**²³ عن الخصائص الأساسية للتقنية في كونها تسمح بالإنتاج في أي وقت **Any time**، وأي مكان **Any place**، وتخفيض الاعتماد على الخامات

الطبيعية **No matter**، والاستجابة للطلبات الخاصة للعملاء **Mass customization** والمنعجزا الإنتاج الكبير في ذات، والمعنى أن الإدارة الجديدة تتعامل بمنطق التقنية الحديثة المنحصرة من قيود الزمان والمكان وتباعد المسافات، وقيود نظم الإنتاج التقليدية، وشرط منبجي الخامات الطبيعية والنحمر في أسعارها وشرط يعيها.

Book Review

In our aging postindustrial era, we're witnessing a technological explosion notes Davis, a Boston-based business consultant, and in this short but deeply provocative book he

23 1.Stanley, M. Davis , Future Perfect, Addison Wesley, 1987.

sets out "to give new meaning to time, space and matter in shaping tomorrow's business and organization."

Readers will consistently nod in recognition as Davis ticks off what he sees happening today in business management as it has grown from the time of Henry Ford and GM's Alfred Sloan to what he considers the "hello from the future" that the Federal Express Corporation today's leading example of the holistic management approach as opposed to the mechanical is shouting to business leaders.

His insights into our already emerging "future perfect" economy of process, information and a host of intangibles made possible by the microchip is eye-opening.

Davis builds on an important vision that structure and style of organizational culture are the result of changes in the external environment, especially in science and technology. He presents examples featuring such high-tech wizardry as holograms, parallel processing, microcircuitry, and genetic engineering, and describes how Federal Express rose to prominence because its founder visualized how technology could be used to achieve overnight delivery. Unfortunately, much of this work trots out well-worn business anecdotes. Recommended only for general collections.

وبذلك يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن "إدارة التقنية" تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية، بل هي تتضمن عمليات مهمة ومكملة هي "تطبيع التقنية" أي تحقيق التوافق بينها بين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية، "تطوير التقنية" أي التجديد والإضافة والتنمية بالحسين والرفع، و "تعميق التقنية" أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة، ثم "خلق التقنية" أي إنتاج تقنية جديدة تماماً بالابتكار والاختراع.

كذلك يؤكد هذا الفكر الإداري المنجدد الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأمثل للتقنية والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات

الإنتاج وتوفير التدريب المستمر والنمكين المتناسب مع المسؤوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف "إدارة التقنية" وتطبيق مفاهيمها وأساليبها.

3. التحول إلى السوق والمعاملات الإلكترونية

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وهلاكها إنما تحدّد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، ومن ثمّ يكون الهدف الرئيس للإدارة أن تؤمّن لنفسها من كراتنافسيّاً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرّحه المنافسون. كذلك تمثّل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة.

ولقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات على التطور السريع في إمكانيات التعامل المباشر بين المنظمة وعملائها، وبينها وبين المتعاملين معها من موردين وموزعين وكلاء وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد. وأصبح النمط الأكثر انتشاراً هو التعامل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وكذا من خلال شبكات الأنترنت ومختلف وسائل الشبكات Networking التي تربط المنظمة بخلفائها وأعضاء حلقات التوريد الخاصة بها.

إن التحول نحو نظم الأعمال الإلكترونية E-Business هو الأخطر من بين النوجهات الجديدة للإدارة بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد ترتّب على انتشار نماذج وأنماط التعامل الإلكتروني نشأة منظمات تخيلية Virtual Organizations لا توجد في الواقع سوى على شبكة الأنترنت وإن كانت تحقق مستويات هائلة من التعاملات التجارية على المستويات المحلية والدولية.

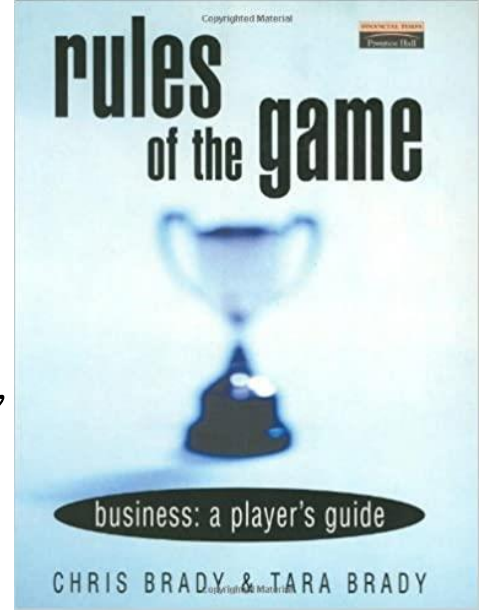
وقد نما في السنوات الأخيرة النوجم خو إحلل النظر الآلية في التعامل محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريسية والعلاجية والترفيهية وغيرها حيث أصبح التعامل عبر الإنترنت هو الوسيلة الأكثر والأرخص والأسرع - خاصة مع تقدم وسائل تأمين المعاملات **Security** . وقد كان لهذا التحول نحو التعامل الإلكتروني آثاره الواضحة على **هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية** وتطور تشكيل أصولها **Assets** حيث تزيد الآن أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة **Intangibles** عن الأصول المادية الملموسة **Tangibles** في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية **Market Value** .

4. تعميق وتطوير مفاهيم المنافسة

كان لتقنية المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في تطوير مفهوم المنافسة وأساليب معالجة الإدارة لقضاياها حيث يصبح في مقدورها الآن التعامل بإتجاهية مع القوى التنافسية من خلال الرصد المستمر والواعي لمصادرهما الحالية والمحتملة، والإعداد الحاسم والشامل لمواجهةها . كما تترك الإدارة الآن صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة التغيرات الهائلة التي أصابت الأسواق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق واهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت، وكذلك نتيجة اختفاء أو تضاؤل أشكال الحماية الحكومية التي امرت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة . فتقنية المعلومات والاتصالات إذ تساعد المنظمة على تطوير قدراتها التنافسية، فهي تؤدي نفس الوظيفة للمنافسين، ومن ثم فإن إدارة المنافسة **Competition Management** تصبح الأداة الرئيسة للتعامل .



يقدم كريس وتارا برادي²⁴ Chris و Tara Brady مفهوماً مثيراً عن المنافسة في عصر التقنية والمعلوماتية يقوم على أن المنافسة في حقيقتها هي مباراة Game يمارسها اللاعبون وفق قواعد ينحقق الفوز لمن يفتنها، وأن العامل الأساس المرجح للفوز هو كيفية اتخاذ اللاعبين القرارات أثناء اللعب.



ويوضح الكاتبان أن الفوز في المباراة التنافسية لا يتبط بخبر الموارد المتاحة للمنافسين بقدر ما يحدد بكفاءة استخدام

تلك الموارد وتوظيفها في المجال الأفضل والنوqيت السليم، كذلك لا ينوقف الفوز في مباريات التنافس في مجالات الأعمال على مهارة وكفاءة وخبرة لاعب وحيد [المدير الأعلى] مهما كانت قدراته وخبراته، ولكن الفوز سيكون رهناً بنجم جميع قدرات وخبرات ومهارات ومعارف فريق اللاعبين [أو فرق اللاعبين] على مختلف المستويات.

ويضيف الكاتبان أن الفوز في المباريات التنافسية لا يتم بفعل الحظ أو المصادفة - وإن كانت تلك الظروف الخارجية مفيدة في بعض الأحيان ومساندة لجهود الإدارة -، ولكن يحقق الفوز نتيجة التخطيط والإعداد والتصميم على بلوغ الأهداف والنتائج المحددة، وتوقع ردود الأفعال من المنافس وترتيب أساليب التعامل معها لإفراغها من مضامينها وتأكيـد سيطرة وتأثير تصرفات وتحركات فريق المنافسين من المنظمة وكلها أمور تسهر تقنيات المعلومات والاتصالات في تمكين الإدارة المعاصرة من السيطرة عليها بدرجات أكبر.

24 Chris Brady and Tara Brady, Rules of the Game - Business : a Player's Guide, London : Financial Times - Prentice Hall, 2000.

Review

"Games is my business, and business is my game - this book is a bible for winners!" *Peter Higgins, Commercial Director - sportingbet.com* "Understanding the generic principles which underpin the business game is a major competitive advantage - this book provides that advantage." *Charlie Whelan - broadcaster and former spin doctor to Gordon Brown, Chancellor of the Exchequer* "Knowing the rules, exploiting them, and even changing them is essential for any business player. This book should be a significant addition to any player's reference library." *Brendan O'Neill, CEO, ICI* "The skills learnt through playing games can be applied to any business situation. This book is the first step on the road to quantifying these valuable phenomena." *Demis Hassabis, CEO, Elixir Studios, Mind Olympic Champion* "People can be offended when war is referred to as a game. However, this book clearly demonstrates how underlying game-playing skills translate across all domains and a serious knowledge of those skills is essential for any player in any game." *General Sir Michael Rose (former Commander of UNPROFOR in Bosnia 1994, and Commanding Officer of the 22nd Special Air Service Regiment (SAS) during the Iranian Embassy Siege)*

5. حشد واستثمار كل الطاقات

تتيح تقنيات المعلومات والاتصالات للمنظمات المعاصرة إمكانيات مهمة لحشد وتنسيق مختلف الموارد المتاحة لها بدرجة أكبر من الدقة والآنية، الأمر الذي يحقق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية ويؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة. كما يحقق من هذا التفاعل والتكامل تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنجازية.

وتساعد تقنيات المعلومات والاتصالات في تيسير الرصد المستمر لحالات الموارد والطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة ومدى استغلالها، الأمر الذي يساعد في التخطيط لجمعها وتنسيقها بما يحقق أقصى

قدراً من الإنجاز والمنافسة **Competition On Total Competencies**.

6. إدارة الوقت باعتبارها مورد رئيس

يلعب الوقت **Time** دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تركز تقنيات المعلومات والاتصالات نظم العمل وأساليبه التي تتعامل في الوقت الحقيقي ومن ثم تقلل إلى حد بعيد تباين الوقت وهو أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.

وبذلك تغير مفهوم "إدارة الوقت" إلى مفهوم الإدارة المستندة إلى الوقت **Time-Based Management** حيث تعد مهمتها مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل أصبحت الاستثمار المخطط للوقت بأبعاد الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة وتخلق المنافع والقيم **Values**.

وبذلك يكون منطق الإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت **On Time** بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك **Just In Time And Not Just In Case**.

■ النموذج التطبيقي للإدارة المستندة إلى الوقت

باعتبار الوقت المحرك الأساس للنشاط وتطوير تقنيات واستحداث أنماط وهيئة الأفراد للنوافق مع الفرص التي ينحها الوقت للإدارة، من ذلك الأمثلة التالية:

- ✓ اتباع نظم العمل على مدار الساعة في المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء **24X7**.
- ✓ اتباع نظم العمل المتزامن **Concurrent** حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتشويق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.
- ✓ تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول للعملاء في السوق أقل ما يمكن.

✓ تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.

✓ تطوير **نظم تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning Systems (ERP)** التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها .

✓ تطوير الشبكات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

✓ تطوير النظم والعمليات المساعدة على الوصول إلى مستوى الزمن الصغرى من خلال:

1. توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبهم لها وبما تحقق لهم **المناخ المسند فورياً Instant Value Alignment**.

2. التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط **Instant Learning**.

3. التكيف الفوري مع المتغيرات وتعديل مواقف وهيكلية المنظمة بسرعة. **Instant Adaptation**.

4. التنفيذ الفوري لما يتم تخطيطه من عمليات وإجراءات تهدف لتحقيق رغبات العملاء وتطبيق استراتيجيات المنظمة **Instant Execution**.

5. الإدماج الفوري للموردين **و شركاء سلسلة التوريد Supply Chain Partners** في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها .

6. نبذ النتائج والأخذ بأسلوب العمل المتزامن **Concurrent** بمعنى أن تتم أعمال وأنشطة مختلفة ومنكاملة في نفس الوقت. ويضيف إلى أهمية الأخذ بأسلوب التزام ما طرأ من متغيرات جعلت المنافسة على الوقت **Competition On Time** وضرة السبق في الوصول إلى الأسواق بالجديد من منتجات البحوث والطور. وتحقق التزام في العمليات تقوفاً ملحوظاً في تخفيض الوقت المستغرق في العمليات ومنع فترات الانتظار أو الحد منها.

7. استثمار رأس المال الفكري

بينت إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات وما تتيحه للمنظمات من فرص حجم التحدي الذي يواجهه الإدارة المعاصرة في سعيها لاستثمار تلك الطاقات المعلوماتية والاتصالية من أجل تعظيم فرص تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وقد تبينت الإدارة أن المورد البشري هو سبيلها لتحقيق تلك الغاية باعتبارها في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي في إدارة المعلومات أو الإدارة بالمعلومات. ونتيجة الاهتمام المتزايد باستغلال وتوظيف التقنيات الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات، كان لابد للإدارة من إعادة صياغة علاقاتها بالمورد البشري، ومن ثمة الكشف عن مفاهيم جديدة تتناسب وعصر المعلومات والاتصالات ومنها "رأس المال الفكري" **Intellectual Capital** و "رأس المال البشري" **Human Capital** و "عمال المعرفة" **Knowledge Workers** و "إدارة المواهب" **Talent Management** وكلها تركز على القيمة الخاصة بفكر البشر وقدراتهم الذهنية وإمكانياتهم في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، ومن ثمة يصبح تفعيل نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار من أسس الإدارة الحديثة.

و تحقيقاً للاستثمار الأحسن للطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشري تبنى الإدارة المعاصرة منهجية جديدة تقوم على المفاهيم التالية:

✚ المورد البشري قادر على ومراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، مما يربأ أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

✚ أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة منجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها

✚ أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

✚ ضرورة تصميم استراتيجية لإعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

✚ ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب "إدارة الأداء" **Performance Management** بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومسئوليات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.

✚ أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة **الصيد المعرفي** للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.

✚ أفضلية تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.

8. التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهدها إلى منظمات أخرى **Outsourcing**.

ومن تركز المنظمات على الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري Knowledge-Based على ما يلي:

- أعمال البحوث، والدراسات، وإعداد النظر، والبرمجيات.
- أنشطة التطوير التقني بتطبيق آليات البحث والتطوير DaR.
- أعمال التسويق والترويج والمبيعات وعلاقات العملاء.
- أنشطة الاستثمارات المالية، القانونية، الإدارية.
- أعمال التخطيط الاستراتيجي، المناوبة وتقييم الأداء.
- أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتج.

ويلاحظ أن ما يساعد المنظمة في النخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة هو توفر تقنيات المعلومات والاتصالات التي تجعلها على صلة مباشرة بالجهات التي ينمر إسناده تلك الأنشطة إليها، ومن ينحقق لها السيطرة عليها وكأنها لا تزال تباشرها بذاتها.

وتنجم كثير من المنظمات إسناده إدخال البيانات Data Entry وإسنادهها إلى مؤسسات متخصصة.

المنظمة الإلكترونية

The E-Organization



the e
organization.ppt

النموذج الثالث:

النميد Outsourcing



إسناد تقديم الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية... هو الحل !!!

كان مرفض مجلس النواب لقانون الخدمة المدنية خاتمة غير سعيدة لمحاولات الحكومة تسويق فكرة أن ذلك القانون هدفه الأساس هو تحقيق "إصلاح الجهاز الإداري للدولة"، ولن أمل من فني ذلك الادعاء والتأكيد على انعدام أي فرصة للقانون لتحقيق أي إصلاح إداري حيث قصد به في الأساس تحجير رواتب وحوافز العاملين بذلك الجهاز، مع بقاء كل شيء آخر على ما هو عليه!

إن إصلاح الجهاز الإداري للدولة يقضي أسلوباً ثورياً غير تقليدي يمنع سيطرة ذلك الجهاز واحتكاره تقديم الخدمات والمنافع العامة التي تحتاجها المواطنون وتخفف منافع الفساد الإداري في البلاد، وذلك عن طريق إتاحة الفرص لكيانات غير حكومية ليس لها السلطة الواسعة التي يتمتع بها الموظف العمومي. في المنح أو المنع. يمكنه باستغلالها التحكم في طرق وأساليب وتوقيت تقديم الخدمات العامة للمواطنين مع

غياب معايير واضحة وعادلة لمحاسبتها في حالات الانحراف بالسلطة والخروج عن الإجراءات السليمة لتقدير تلك الخدمات بما يفتح أبواب الفساد والإفساد على مصاريحها ويخلل إخلالاً جسيماً بقواعد العدالة في فرص الحصول على الخدمات العامة التي ينص الدستور على التزام الدولة بتوفيرها للمواطنين. إن الحاجة ماسة إلى إعادة تأسيس جهاز الدولة الإداري وتنويع مؤسساته ونظم الإدارة فيه وفق مبدأ رئيس هو إبعاد ذلك الجهاز عن أعمال التنفيذ وتقدير الخدمات للمواطنين، وقص دورة على مهام التخطيط ورسم السياسات العامة في مجالات التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وتأدية الأعمال السيادية التي لا تجوز لغير الحكومة، لذا نرى النوسع في نظام "التعهد" Outsourcing في تقدير الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية. شركات قطاع خاص أو عام ومؤسسات ومنظمات أهلية تعمل وفق منطق إداري وتسويقي منطور لا تملك الجهات الحكومية القدرة ولا الكفاءة للقيام به، على أن تكتفي الأجهزة الحكومية. كل في اختصاصها. بتصميم معايير وشروط الجودة لتقدير الخدمات بواسطة الشركات والجهات المتعاقد معها والإشراف على مستوى كفاءة وجودة الخدمات بما يتحقق رضا المواطنين، وتفسير أداء المتعاقدين وفق شروط التعاقد، وبالتالي ينم الفصل الكامل بين الموظف العام "مقدم الخدمة" وبين المواطن "طالب الخدمة" أو المستشتر أو المورد "طالب المنفعة" وذلك الحل غير التقليدي. الذي طبقته أغلب الدول في العالم الحديث بنجاح وتخلصت من خلاله من عيوب البيروقراطية الحكومية. تخفف مقدمي الخدمات للشنافس في الحصول على عقود إسناد الخدمات الحكومية بتقديم عرضهم لمجالات الخدمات المطروحة مع الالتزام بشروط الدولة لتقدير الخدمات لطالبي الخدمة ومواصفات الجودة ومعايير التعامل مع الجماهير وفق الأصول التسويقية والإدارية المتقدمة، كذلك النافس على تطوير الخدمات وأساليبها وتقنياتها

ويعتبر إسناد مهام تقديم الخدمات العامة للمواطنين من أنجح الحلول لتطوير وتحديث الخدمات وضمان العدالة في الحصول عليها في مجالات إنشاء وإعادة تأهيل وتشغيل وإدارة مؤسسات الخدمات التعليمية والصحية وخدمات النقل العام بوسائطه المختلفة وخدمات الإسكان وتطوير وتنمية المناطق العشوائية، وإدارة المرافق العامة وصيانة الطرق والكباري وإدارة محطات دفع الرسوم، وخدمات الإقراض الزراعي وغويز ومساندة المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وغيرها من مهام الخدمات التي يعاني المواطنون في الحصول عليها من أجهزة الدولة ووحدات الإدارة المحلية، كما يعاني المستثمرون المتعاملون مع الوزارات والأجهزة الحكومية من البيروقراطية والفساد وما يتجبر من خلافات وقضايا تصل للحكيم الدولي وما تعرض له مصر من أحكام بنوعيات باهظة!

وقد سبق للدولة المصرية تجربة النظام المقترح في إدارة الفنادق المملوكة للقطاع العام إذ تعهدت الدولة من خلال الشركة القابضة المالكة لتلك الفنادق، كما أن أقرت منذ سنوات مفهوم المشاركة مع القطاع الخاص وفقاً للقانون رقم 67 لسنة 2010، ومع الأخذ في الاعتبار أن النوسع في إسناد الخدمات الحكومية إلى كيانات غير حكومية من القطاعين العام والأعمال العام والقطاع الخاص ومختلف المؤسسات الأهلية يقتضي إعادة النظر في القانون رقم 67 المشار إليه وإنشاء هيئة جديدة وفق قانون خاص لتنظيم تلك العملية الشاملة، حيث أن النظام المقترح سيكون الأساس في تقديم الخدمات العامة بدلاً من الأجهزة الحكومية.

ويقتضي الأمر، تكليف شركة عالمية لها خبرة وتجارب ناجحة في دول سبتنا في مجال تقديم الخدمات العامة بواسطة كيانات غير حكومية، يكون من ضمن مهام تلك الشركة تحديد مواصفات مقدمي الخدمات من الكيانات غير الحكومية المصرية وغير المصرية، والشروط العامة في عقود إسناد تقديم الخدمات العامة إليها، ودور الوزارات والأجهزة الحكومية التي كانت مسؤولة عن تقديم الخدمات

العامة بعد تطبيق نظام الإسناد الجديد، وأساليب تسعير الخدمات المسند تقديمها للكيانات الجديدة، وضمانات الحفاظ على حقوق المواطنين وحمايتهم من شبهة الاستغلال، ودراسة أوضاع العاملين في مجالات تقديم الخدمات في وزارات وأجهزة الدولة بعد تطبيق نظام الإسناد وطرق وشروط استخدام الكفاءات منهم وتعويض الآخرين عن فقدان وظائفهم بأساليب مثل المعاش المبكر وتنظيم دورات للتدريب التحويلي ومساعدتهم في تأسيس مشروعات صغيرة ومشاغية الصغر كالزراعة على الدولة. كذلك يكون واجباً دراسة أوضاع موازنات الخدمات الحكومية بعد تطبيق نظام الإسناد الجديد وكيفية استخدامها لشراء الخدمات وتوفيرها لغير القادرين من المواطنين وفق شروط وضوابط تنفيذها الكيانات الجديدة لتقديم الخدمات العامة، وكذلك تحديد التهديدات المحتملة لتطبيق النظام الجديد وأساليب التعامل معها.

ومن الأمور الواجب أخذها في الاعتبار ضمان وجود الإرادة السياسية لإجراح هذا المقترح وتبني الرئيس عبد الفتاح السيسي له وحفز الحكومة لتبني هذه الخطة وطرحها ضمن برنامجها الذي ستقدمه إلى مجلس النواب، ثم طرح الأمر كله للحوار المجتمعي الجاد والشفاف مع كافة شرائح المجتمع المصري الذي ستأثر بها، وخاصة؛ الرابطة والنقابات والاتحادات الممثلة لموظفي الدولة وخاصة في الوزارات والأجهزة التي سينوقف دورها في تقديم الخدمات العامة وفق الخطة المقترحة، والنقابات العمالية والمهنية والنقابات المستقلة الأحزاب والقوى السياسية وممثلهم في مجلس النواب، مختلف الوسائل الإعلامية وخاصة القنوات الفضائية والبرامج الحوارية.

أكدنا أن إصلاح الجهاز الإداري للدولة يتطلب إلى جانب إسناد تقديم الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية. تغيير الأساس الفكري المنجزر في ذلك الجهاز من خلال وضع استراتيجية شاملة لتنظيم وتحديد أدواره ومعالجة عيوبه، وذلك بالتوافق مع استراتيجية شاملة تحدد أسس ومعايير تكوين البناء.

الوزاري وتحقق درجة كافية من الاستقرار الإيجابي في تكوين واخصاصات الوزارات، ونجح عمليات الفك والدمج والأحداث والإلغاء المتعاقبة مع كل تشكيلة وزارية جديدة، وتضع قواعد لتوجيه عمل الحكومة بكل، وزاراتها، وهيئاتها، ومجالسها.

ومقتضى هذا التطوير أن تعد برامج وخطط ومشروعات وحدات الجهاز الإداري للدولة في إطار استراتيجي وطني يرسى أسس الترابط أو التماسق بين ما تقوم به جميع وحدات ذلك الجهاز، وتفعيل آلية تحقيق التماسق والتكامل بين برامج وأنشطة الوزارات المختلفة للتعبير عن موقف الحكومة ككل. وأن يتم توفير خطة إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة مع النواحيات والمبادرات الإقليمية التي التزمت لها مصر ومنها "مبادرة الشراكة الجديدة لشمية أفريقيا [نيادا]" وما يرتبطها من "الآلية الأفريقية لمقارنة النظراء" والصادرة عن اجتماع القمة الأفريقية المنعقد في مارس 2003، والتي يقع موضوع الحكومة في محل اهتمام واضح فيهما منضمنا سبعة معايير ينبغي أن تلتفت إليها خطة الدولة في إعادة هيكلة جهازها الإداري وتضع من الآليات ما يحققها؛ وهي الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المحاسنة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية.

ومن الضروري أيضا أن تلتزم الدولة بتوفير خطة إعادة هيكلة جهازها الإداري مع متطلبات آلية مقارنة النظراء التي تنص على ضرورة أن تسعى الدول الأفريقية إلى تكريس وتطبيق مفاهيم اللامركزية، التفويض، التصغير [تقليص حجم المنظمات الحكومية]، تيسير إتاحة المعلومات ونشرها، مواجهة الفساد، إتاحة المشاركة على نطاق واسع في اتخاذ القرارات لأصحاب المصلحة أي المواطنون، وإعمال حكم القانون.

ومما يساعد على إخراج إسناد تقديم الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية، التخليص من الأنشطة الثانوية التي تنم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والنوسع غير المبرر في المساحات

واقثناء المعدات وتسهيكل بالنالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويندر ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص المنخفضة.

ومن المتيقن أن أوضاع موظفي الجهاز الإداري للدولة في حاجة إلى تطوير شامل وثورى، يبدأ بمراجعة الهيكل الوظيفية لوحدات ذلك الجهاز والعمل على تخفيض أعداد العاملين في الوحدات التي تعاني من تضخم ودعم الوحدات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة. وكذلك تيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظام المعاش المبكر مع تشييد دور الصندوق الاجتماعي للشمية في تدير مجالات للعمل المنهج لهم من خلال إيجاد فرص إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل، والمساندة الفنية، والإدارية، والتدريب. ومن الضروري كذلك مراجعة هيكل الرواتب بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المترتبة عن العاملين بتنفيذ النص الدستوري بتطبيق الحد الأدنى والأقصى للأجور، مع إعمال قاعدة ربط الأجور بالإنتاجية، ومؤدى ذلك الربط ضرورة تحديد مهام الموظف العام بشكل دقيق يوضح النتائج المستهدفة التي تحاسب على تحقيقها ثواباً أو عقاباً. ويحقق ذلك الأمل في تطوير الوظيفة العامة والقائمين عليها بتطبيق نظام "إدارة الأداء" والثغرات الإدارية الحديثة في تخطيط ومناخات وتقييم أداء الموظف والمنظمة الحكومية، كذلك اعتماد نظام منظور لقياس الكفاءة وتقييم الأداء يكون أساساً في الترقية واستحقاق الحوافز وغيرها من المزايا الوظيفية.

وتلك الآليات وغيرها كان منصوحاً عليها في قانون الخدمة المدنية الذي رفضه مجلس النواب حيث لم يصدر ذلك القانون في إطار استراتيجية شاملة لإعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة تتضمن المحاور السابق الإشارة إليها لإعادة هيكلة جهاز الدولة بدءاً من تحديد قواعد التشكيل الوزاري وصولاً إلى

قواعد إنشاء وحدات ذلك الجهاز وتوصيف مهامها واجاباتها، ومن ثم تكون أسس تطوير الموارد البشرية القائمة على تلك المهام منطقية وقابلة للتطبيق!

وتتكمّل خطة إعادة تأسيس الجهاز الإداري للدولة مع إعداد وتنفيذ برنامج يقوم بتعديل وتطوير التشريعات الأساسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري للدولة كنقطة انطلاق أساسية لتحقيق التوافق مع الهيكلية الجديدة للجهاز الإداري للدولة ومتطلبات المجتمع الديمقراطي، وتأكيد اللامركزية الإدارية وتخفيف سيطرة الإدارة الحكومية على كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وإطلاق حرية المواطنين في الإبداع والمبادرة في كافة المجالات وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف الوطنية. والأساس في هذا التطوير التشريعي أن تنص التشريعات المطوّرة على المبادئ العامة والأسس الجوهرية لتكون ترجمة لاستراتيجيات الدولة مع ترك التفاصيل الإجرائية لتصدر لها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة. وسيكون في مقدمة التشريعات المطلوب مراجعتها وإعادة صياغتها بما يتفق والمعايير المدكورة قوانين الموازنة العامة، وقانون الخطة العامة، وقانون المناقصات والمزايدات، قانون الهيئات العامة، قانون الجهاز المركزي للتظهير والإدارة، وقانون الإدارة المحلية. وقانون الجهاز المركزي للمحاسبات، فضلاً عن القانون الأشهر في مصحاً هو قانون العاملين المدنيين بالدولة المعروف بقانون الخدمة المدنية الجاري²⁵ تعديله ثمهيداً لإعادة تقديمه للعرض على مجلس النواب.

إن الأمل في تنفيذ فكرة إسناد تقديم الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية يتطلب كما سبق التأكيد إلى تقبل الفكرة من القيادة السياسية مثله في رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء، فضلاً عن تحفز مجلس النواب لإقرار النظام الجديد من دون التأثر بضغوط الموظفين. كما حدث في مسألة رفض قانون الخدمة

²⁵ تم إقرار قانون الخدمة المدنية في مجلس النواب وصدوره برقم القانون 81 لسنة 2016. وقد أصدر رئيس مجلس

الوزراء اللائحة التنفيذية بقراره رقم 1216 لسنة 2017.

المدينة،، ولما كان تحقق هذه الشروط غير محتمل. على الأقل في وجود حكومة غير منخبية، والميل إلى تأجيل القرارات غير المقبولة شعبياً.

مرغم أن الرئيس السيسي بدء رئاسته بمجموعة من القرارات غير الشعبية، مثل تخفيض الدعم عن المواد البترولية ورفع أسعار استهلاك الكهرباء،، فيبقى القرار الضريبي وهو تطوير **النظم الإدارية في الجهاز الحكومي**، بمحاولة الاقتراب من نظم الإدارة في المنظمات الخاصة وشركات القطاع الخاص بما يماثل الصيغة التي أحدثها البرنامج الذي طبقه كلينتون، ونائبه آل جور في الولايات المتحدة الأميركية متأثرين بالكتاب الشهير الذي صدر في عام 1992 بعنوان **"إعادة اختراع الحكومة"**.

وكان محور البرنامج الذي طبقه كلينتون ونائبه **آل جور** يقوم على تعمير أسلوب يمنع [أو يبعد] الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المخصص بأداء الخدمة، بحيث يقدم المواطنون بطلباتهم إلى مكتب استقبال في كل جهة حكومية من دون الاتصال المباشر بالقائمين بإجازة المعاملات أنفسهم. كنا يمكن تعمير فكرة مجموعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنين عليها بحيث يستطيعون إلقاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه المجموعات في الأندية الرياضية، والجامعات، والنجمعات السكنية الرئيسة، والأسواق المركزية كسوق الجملة بالعبور، والمطارات والموانئ الرئيسة وغيرها من أماكن النجمعات البشرية]. وهذه فكرة **"الشباك الواحد"** التي طال الحديث عنها دون جدوى.

كذلك ينضمن هذا الأسلوب اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إلقاء كبير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة مقابل رسوم بسيطة تحددها الدولة. كانت هذه الفكرة مطبقة في مصر فعلاً عن طريق إنشاء مكاتب بريد أهلية خاصة في الأرياف والمناطق الشعبية. ويمكن التوسع في تطبيق هذا الأسلوب بنعيمه على

مكاتب الوثائق والشهر العقاري، ومكاتب فحص وإصدار رخص السيارات ورخص القيادة. وفي بعض الدول المصرية يعهد إلى توكيلات السيارات الخاصة بأداء تلك الخدمات نيابة عن إدارات المرور. ومن أساسيات التخفيف عن الجماهير أن تعتمد الجهات الحكومية الشهادات والتراخيص الصادرة للمواطنين واعتمادها لتقديم خدماتها دون مطالبة المواطن بإعادة التقديم بشهادات جديدة كل مرة يتعامل فيها مع جهة حكومية جديدة.

ويكون من المهم تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة وذلك بتشكيل " **مجالس مراقبة شعبية** " من بين المواطنين ذوي الخبرة والتأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتقنين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقييم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والنشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظر بما تحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين. ويكون " **مجلس الرقابة الشعبية** " ممثلاً لاحتياجات الجماهير وجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجه الإدارة الحكومية من مشكلات.

ومن المهم أيضاً لنجاح نظام " **النموذج** " إلى " الحكومة الإلكترونية " التي بدأت التي تساعد في تحقيق نقلة نوعية في هيكلية الجهاز الإداري للدولة بما يسهم في تحقيق فكرة إسناد تقديم الخدمات العامة إلى كيانات غير حكومية كحل جذري لمشكلات وفساد ومعوقات الجهاز الحكومي.

الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد !!!

كان الرئيس السيسي قد أعلن الحرب ضد الفساد بكلمته يوم 28 أغسطس 2014 في اجتماع اللجنة الوطنية الشيعية لمكافحة الفساد والتي أنشئت بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم 2890 لسنة 2010

المعدل بالقرار رقم 493 لسنة 2014 برئاسة رئيس الحكومة وتضمن في عضويتها وزراء الشئمة المحلية والإدارية والعدل ورئيس هيئة النيابة الإدارية ورئيس هيئة الرقابة الإدارية، وحسب ما نشر في صحيفة "اليوم السابع" يوم 12 يوليو الماضي قالت **"مصادر رفيعة المستوى"** إن اللجنة الوطنية الشيعية لمكافحة الفساد، أنهت من تنفيذ ما يقرب من 95% من محاور الخطة الاستراتيجية التي وضعها اللجنة في عام 2014، للقضاء على ظاهرة الفساد، والتي ستنهى من تنفيذ جميع محاورها في ديسمبر 2018. وأشارت المصادر، إلى أن نجاح **الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد** تمثل في قيام الدولة بإصدار قانون الخدمة المدنية، وإصدار قانون منع تضارب المصالح للموظفين الحكوميين وميكنة إقرارات الذمة المالية وأن اللجنة بدأت في وضع محاور وأهداف وسياسات جديدة لمكافحة الفساد، والتي سينر الإعلان عنها ضمن الخطة الاستراتيجية لمكافحة الفساد لعام 2018 - 2022، وذلك للوصول لأعلى مستوى في مواجهة الفساد. وفي إطار تفعيل تلك الاستراتيجية صدر القانون رقم 207 لسنة 2017 في شأن تعديل بعض أحكام القانون رقم 54 لسنة 1964 بإعادة تنظيم الرقابة الإدارية الذي نص على أنها هيئة مستقلة تنبع من رئاسة الجمهورية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية، وتتمتع بالاستقلال الفني والمالي والإداري.

ومع التقدير لاهتمام الرئيس ورئيس الوزراء بقضية مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين، إلا أن النيات الطيبة فقط لن تحقق إنجازاً على الأرض. إن المطلوب ليس مجرد وضع استراتيجية للإصلاح الإداري، ولكن المطلوب التعامل الصريح والحاسم في تخفيف مناهج الفساد وأصل البلاء الإداري في البلاد؛ وهو سيطرة الجهاز الإداري للدولة واحتكاره تقدير الخدمات والمنافع العامة التي تحتاجها المواطنون، ومن ثم تمنع الموظفون العموميون في وزارات الدولة ومصالحها وهيئاتها وفي الوحدات المحلية بسلطة واسعة في توفير تلك الخدمات والمنافع الحكومية بدون وجود بدائل تسمح للمواطنين بالاختيار ودون تقنين

معايير واضحة وعادلة ومقيدة لسلطة الموظف العمومي في المنح أو المنع. أو المقيدة بقيود واهية. ويمكن للموظف العمومي إذا أراد أن يدخل منها .

منطق "السلطة" وليس "الخدمة" هو أصل الفساد الإداري والمالي

إن شيوع منطق "السلطة" واختفاء "منطق الخدمة العامة" في الجهاز الإداري للدولة، هو المنبع الأصلي لنشأة الفساد حين يضطر المواطن لدفع رشوي للحصول على حقه في الخدمة أو المنفعة، أو حين يرغب مواطن الحصول على خدمة أو منفعة أو فرصة من التعامل مع الدولة بغير حق في ذلك، فيكون الباب مفتوحاً لإغراء الموظف. أو الموظفين. ذوي السلطة بالمال أو مختلف الرشاوى العينية والمعنوية والضغط عليهم لإلغاء المعاملة لصالح القادرين على الدفع من غير أصحاب الحق.

إن قضايا الفساد الإداري والمالي تنشأ عادة من هذه الحقيقة البسيطة، موظف صاحب سلطة ومواطن أو أجنبي يرغب في الحصول على ما ليس من حقه ومسعد لدفع المقابل لهذا الموظف كبير أو صغيراً، فرداً كان أو جماعة. لذلك نجد أن اتفاقية الأمر المتحدة أو الاتفاقية المصرية لمكافحة الفساد كلتاها يبدآن بتعريف "الموظف العمومي" بأنه أي شخص يشغل منصباً تشريعياً أو تنفيذياً أو إدارياً أو قضائياً سواء أكان معيناً أم منتخباً، دائماً أم مؤقتاً، مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص؛ وأي شخص آخر يؤدي وظيفة عمومية، بمن في ذلك من يقدم خدمة لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية؛ أو أي شخص آخر يوصف بأنه "موظف عمومي".

خو تجفيف منابع الفساد

إن تجفيف منابع الفساد وسد الثغرات التي ينفذ منها المفسدون والفاقدون لن يتحقق إلا بإعادة تأسيس وتصميم الجهاز الإداري للدولة على المسؤولين المركزي والمحلي على أسس تقلص من السلطات التي يتمتع بها الموظفون العموميون في تقدير الخدمات العامة، وتحقيق الفصل الكامل بين الموظف "مقدم الخدمة"

وبين المواطن "طالب الخدمة" أو المستثمر أو المورد "طالب المنفعة". وينتقل ذلك بنحويل الجهاز الإداري الحكومي للاهتمام بوظائف التخطيط والمناخية في الأساس، وإسناد مهام تقدير الخدمات العامة للمواطنين من تعليم وصحة وإسكان ونقل وغيرها من الخدمات إلى القطاع الخاص والأهلي وقطاع الأعمال العام وفق شروط ومعايير لأداء الخدمات معلنة وشفافة، وبناء على إجراءات تعاقدية تنافسية يشارك ممثلو المجتمع في الرقابة على دقة تنفيذها. وتنوّل أجهزة الدولة الرقابة على مقدمي الخدمات الذين تم التعاقد معهم وتقييم مسنوبات أداء وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتطبيق شروط التعاقد حين مخالفتها، والبحث في شكاوى المنتفعين بالخدمات.

أما الأنشطة الحكومية التي تعتبر من أعمال السيادة وتجب تأديتها من خلال مؤسسات الدولة مثل إجراءات منح الامتيازات والترخيص للمستثمرين وإجراءات التوريدات والمشتريات الحكومية، فتتولاها أجهزة حكومية ينهر اختيار العاملين فيها من عناصر تمنع بالكفاءة والنزاهة وتحصلون على تدريب مسنم على أسس أداء واجبات ووظائفهم وفق معايير محددة بدقة وإجراءات شفافة تخضع لمسنوبات متعددة من الرقابة وتحاسبون على النتائج المنحققة. وفي جميع الأحوال، يشارك ممثلو المجتمع صاحب المصلحة في الرقابة والتقييم والحكم على النتائج التي حققتها تلك الأجهزة. وهذا يعتبر تطورا لنصريح الرئيس السيسي بأنه سيندخل في جميع المناقصات الحكومية!!!

هل تبنى الدولة الفساد!

أن الفساد ليس كله تلك الرشاوى التي تحصل عليها موظفون في الدولة ليسنعينوها على مواجهة نفقات المعيشة والتعويض عن محدودية رواتبهم ودخولهم. وليس الفساد كله ذلك الإهدار لحقوق الدولة، وليس الفساد كله تلك الممارسات غير المشروعة لفريق من المسؤولين في الدولة يستغلون السلطة التي منحهم إياها القانون باعتبارها جزءا من مهام ووظائفهم وذلك لتحقيق منافع خاصة لهم يتمكن بعض

المفسدين والفاستدين . مواطنين وأجانب . من الاستيلاء على ما ليس حقاً لهم من موارد الدولة وممتلكاتها !

ولكن الفساد هو كل ذلك ويزيد عليه " الفساد الأكبر والأخطر " الذي نمارسه "الدولة" وعناصر من "المجتمع المدني" وفئات من "الشعب" .

ومن المهم أن نبادر بتحديد مسؤولية الدولة ذاتها في المساعدة على انتشار صور من الفساد التي تبدو بعض صورها في عصر النضدي تحسراً لأنها عص مبارك وعص الإخوان، واعتماد أساليب غير ثورية في محاسبة رموز هذين النظامين الذين ساهموا في إفساد الحياة السياسية والاقتصادية في البلاد .

كذلك تسأل الدولة عن موجات الإرهاب الإخواني وتصاعدها، كما تعتبر الدولة مسؤولة مباشرة عن ضربة علاج ما قامت به حكومة الإخوان في عهد الرئيس الإخواني "محمد مرسي" لأخوة الدولة ومؤسساتها وما قامت به عناصر الإخوان الإرهابية من تدمير وتخريب مثلاً الأوضح أبراج ومحولات الكهرباء .

والدولة هي المسؤولة عن استئصال أحزاب قامت على أساس ديني بالمخالفة لقانون الأحزاب والدستور، وهي كذلك المسؤولة عن استئصال عناصر من المنحولين والمثوليين في كل العصور والسماح لهم بغزو مجالات الإعلام المرئي ومعاودة تصدر المشهد السياسي من جديد . والدولة هي المسؤولة عن استئصال تضخم العمالة في الجهاز الإداري للدولة وتدنّي الأجور، مع عدم وجود أسس لتحديد الواجبات وشيوع المسؤولية واتساع نطاق السلطة التقديرية للموظف، وتدنّي كفاءة الكثيرين منهم بما يغذي الفساد ويدعمه .

كذلك تتمثل مظاهر الفساد الذي تبنّاه الدولة وترعاه في العديد من النصفات التي نمارسها الدولة أو تلك التي تتراخى أو تمتنع عن أدائها . أن القوانين التي تصدرها الدولة التي لا يتم تفعيلها هي نمط على فساد

الدولة، مثل قانون إفساد الحياة السياسية الصادر في 2011 كان من الممكن حال تطبيقه حماية مص من كل الذين أفسدوا الحياة السياسية في عص مبارك ومرسي! ومظهر آخر على الفساد الذي ترعاه الدولة هو صدور قانون "العدالة الانتقالية" حتى الآن وخزن في مارس 2021 بينما نص دستور 2014 في المادة رقم مادة 241 بأن يلتزم مجلس النواب في أول دور انعقاد له بعد نفاذ هذا الدستور بإصدار قانون للعدالة الانتقالية يكفل كشف الحقيقة، والمحاسبة، واقتراح أطل المصالحة الوطنية، وتعويض الضحايا، وذلك وفقاً للمعايير الدولية.

والدولة التي يعيش على أرضها ما يزيد عن 26 مليون مواطن في عشوائيات تنقل إلى أبسط مقومات الحياة الالامية التي تألف منها الحيوانات، هي دولة تبني الفساد ولا يشفع لها إنشاء وزارة للعشوائيات²⁶ أطلقت عليها اسم [وزارة التطوير الحضاري والعشوائيات] وهو اسم مفتخ تداري به سواءها والوعود التي ينطوع بإطلاقها مسئولون لا يقدمون دليلاً على خطوة واضحة أو برنامج عمل شفاف له مواعيد محددة لإجاز تلك الوعود والنصائح التي تزخر لها صفحات الصحف وتروج لها وسائل الإعلام، مثال واضح لفساد الدولة! وأهم من ذلك مسؤولية الدولة عن اسنم المؤسسات الصحفية المسماة بالقومية التي لا تتوافق مع الطبيعة الديمقراطية التي يرغب الشعب في تدعيمها. إذ رغم أن الدستور في المادة 72 يلزم الدولة بضمان استقلال المؤسسات الصحفية المملوكة لها، كما أن المادة 212 من الدستور تنص على أن تكون "الهيئة الوطنية للصحافة" هي القائمة على إدارة المؤسسات الصحفية المملوكة للدولة"، فإن قراءة هاتين المادتين بما يتفق وفلسفة الدستور التي عبرت عنها ديباجته. وهي جزء لا ينفك منه. تؤكد أن الدستور

²⁶ كانت تلك الوزارة ضمن حكومة المهندس براهير محلب الثانية التي شكلها بتكليف من الرئيس السيسي بعد توليه رئاسة الجمهورية في يوليو 2014. وكانت ذكورة ليلي إسكندر هي أول وآخر من تولى ذلك المنصب فقد ألغيت الوزارة في التشكيل الوزاري التالي برئاسة مهندس شريف إسماعيل!!

لا يمكن أن يناقض بعضه بعضاً، فحيث تحدد الديباجة " نحن نؤمن بالديمقراطية طريقاً ومستقبلاً وأسلوب حياة، والنداء السلمي للسلطة، ونؤكد على حق الشعب في صنع مستقبله، هو وحدة مصدر السلطات"، كما أضافت "نحن الآن نكتب دستوراً يستكمل بناء دولة ديمقراطية حديثة، حكومتها مدنية"، فأنه في ضوء تلك القراءة للمضمون الديمقراطي للدستور فأنتنا ننصوّر أن المادتين المشار إليهما لا يلزمان الدولة بملكية "المؤسسات الصحفية القومية" وإنما المعنى المقصود منهما " أنه في حال تملك الدولة مثل تلك الصحف، فأنها تلتزم بضمان استقلالها، وإنشاء هيئة وطنية تقوم على إدارتها. وكان رئيس الوزراء المهندس إبراهيم محلب قد أعلن " الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2014-2018 " في يوم التاسع من ديسمبر 2014 يوم الاحتفال باليوم العالمي لمكافحة الفساد، وتضمن الاستراتيجية ست محاور رئيسية يتفقد بعضها على المدى البعيد وأخرى على المدى المتوسط وثالثة على المدى.

واستندت الاستراتيجية إلى مجموعة المحاور التالية:

المحور الأول: مبادئ تلتزم بها الدولة

مبدأ التزام الدولة منمثلة في مؤسساتها الرقابية من الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية، والنيابة الإدارية والنيابة العامة بمحاربة الفساد، لإرساء مبادئ الشفافية والنزاهة وسيادة القانون والامتثال بمسنوى أداء الجهاز الحكومي والإداري للدولة وتحسين الخدمات الجماهيرية، طبقاً لبنود دستور 2014.

مبدأ الفصل بين سلطات الدولة الثلاث "القضائية والتنشيدية والتنفيذية"، والالتزام الكامل بالتعاون بينهم لتنفيذ سياسة مكافحة الفساد، بالإضافة إلى احترام حقوق الإنسان المساواة بين جميع المواطنين أمام القانون، وتحقيق مبدأ المساءلة الذي يقتضاه تكون سلطات الدولة مسؤولة عن القيام بواجباتها في تفعيل

الاستراتيجية، حيث إن الأولوية للمصلحة العامة يضطلع ممثلو المؤسسات العامة بواجب مراعاتها حتى تكون مقدمة على أي مصلحة أخرى.

المحور الثاني: تعريف الفساد

عرفت الاستراتيجية، تعريف الفساد بأنه "إساءة استغلال السلطة المخولة لتحقيق مكاسب خاصة"، وبذلك يبين أن نطاق الفساد أوسع ويشمل كذلك القطاع الخاص وليس الحكومي فقط.

المحور الثالث: قياس الفساد

يتم قياس الفساد في مص عبر البيانات المجمعة عن الجرائم المسجلة مثل جرائم النهب الضريبي والجسمي بواسطة مؤسسات الضرائب وجهات أنفاذ القانون.

المحور الرابع: أسباب الفساد

وتتجع الاستراتيجية أسباب الفساد في مص إلى غياب العدالة الاجتماعية والنزوع غير العادل للدخول والثروات كجزء من المشهد الاقتصادي والاجتماعي أدى إلى انخفاض مستوى الدخل وتفاوتها وتركز الثروة في أيدي فئة تجدد أكثر من غيرها استغلال الأنشطة التي لا تتسم بالشفافية في مص، وكذا إلى عدم قدرة شريحة كبيرة من المواطنين على إشباع حاجاتها الأساسية من السلع والخدمات، ما أدى إلى لجوء البعض إلى أنهاء الممارسات الفاسدة كوسيلة لإشباع هذه الحاجات، علاوة على قيام بعض الأفراد والشركات ببعض الممارسات الاحتكارية التي أدت إلى ارتفاع أسعار العديد من السلع والخدمات وخاصة السلع الاستراتيجية دون مبرر اقتصادي. وأضافت الاستراتيجية أن هناك مبالغة في الانفاق الحكومي بالرغم من تأكيدات الدولة وجهود الحكومة المستمرة لضبط الجهاز الإداري للدولة فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية، وبخلاف الأسباب السابقة التي أوجدت الفساد في مص، وجود قصور في الهياكل التنظيمية للجهاز الحكومي والإداري، وتداخل كبير في الاختصاصات بين الجهات الدولة

المختلفة، ما ينشأ عنه منازعات في الاختصاصات بما يعطل دولا العمل ومصالح المواطنين، وأيضا سوء تعامل الموظفين مع الجمهور والميل إلى تعقيد الإجراءات دون وجود رقابة. كما أوضحت الاستراتيجية أن ضعف الرقابة الداخلية على الأجهزة الحكومية وعدم تفاعلها يؤدي إلى زيادة الفساد، الذي يتمثل في عدم مراعاة اعتبارات تضارب المصالح لدى المسؤول الذي تعرض عليه تقارير الرقابة الداخلية ببعض وحدات الجهاز الإداري، وأيضا ضعف الرقابة المركزية على الوحدات الفرعية لأجهزة الدولة، وعدم وجود آلية دورية فعالة للتحقيق من التزام الموظفين بقواعد السلوك الوظيفي، مشيرة إلى أن وجود قصور في نظم التعيين والتقييم والترقية في الوظائف العامة الذي يعتمد في كثير من الأحيان إلى تعيين أبناء العاملين أو استخدام أسلوب الوساطة والمحسوبية بما يؤدي إلى تكديس الجهات الحكومية بعاملين لا توجد احتياجات فعلية لهم. وأشارت الاستراتيجية إلى أن هناك ضعف في حماية الشهود والخبراء والمجني عليهم والمبلغين نتيجة عدم وجود تشريع شامل ينظم مسائل حماية الشهود والخبراء، فضلا عن التراخي في تنفيذ العقوبات الصادرة التي تنسب بعض العقوبات المقررة على بعض جرائم الفساد التي تقع على المال العام بالضعف.

المحور الخامس: الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية

حددت الاستراتيجية من يقوم بالتنفيذ على الوجه التالي:

1. تتولى اللجنة الوطنية الشيعية لمكافحة الفساد، واللجنة الفرعية المنبثقة عنها إعداد آليات تفصيلية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية سنويا وفقا للأولويات والموارد المالية المتاحة خلال المدة المتفق عليها.
2. مجلس النواب [ومجلس الشيوخ].
3. المجالس الشعبية المحلية بالمحافظات المختلفة.
4. الحكومة ممثلة في "الوزارات، الهيئات، الأجهزة التابعة".

5. شركات قطاع الأعمال العام.
6. أجهزة منع ومكافحة الفساد.
7. جهات إنفاذ القانون.
8. السلطات الرقابية على المؤسسات المالية و وحدات الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية "البنك المركزي المصري، هيئة الرقابة المالية"، والمجالس القومية والجامعات والمعاهد البحثية المتخصصة، ووسائل الإعلام والمؤسسات الصحفية، منظمات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية الإسلامية والمسيحية".

المحور السادس: أهداف استراتيجية مكافحة الفساد

1. الامتثال بمسئولية الجهاز الحكومي.
2. إرساء مبادئ الشفافية لدى العاملين بالجهاز الإداري.
3. سن التشريعات الداعمة لمكافحة الفساد.
4. ترسيخ القيم الدينية والعادات السلوكية الإيجابية.
5. تفعيل دور الإعلام في مواجهة الفساد.
6. تعزيز تمثيل مصر في الفاعليات الإقليمية والدولية في مجال منع الفساد.
7. تيسير وصول منظمات المجتمع المدني للمعلومات المتاحة وبناء قنوات اتصال تربط منظمات المجتمع المدني بالجهاز الإداري والأجهزة الرقابية بالدولة.

وأكدت الاستراتيجية أنه يجب تفعيل عدد من الإجراءات والسياسات من أجل تحقيق أهدافها ومنها تفعيل:

- ✓ قانون منع تضارب المصالح للموظفين الحكوميين.
- ✓ مكينة إقرارات الذمة المالية لجميع المطالبين بتقديمها.
- ✓ إتاحة البيانات والمعلومات عن أعمال الجهاز الإداري للدولة، فيما لا يضر بالأمن القومي وسريته، البيانات الشخصية للمواطنين.
- ✓ إتاحة تقارير الجهات الرقابية وفقا لدستور 2014 والقوانين المنظمة لذلك.
- ✓ نشر الموازنة العامة للدولة في شكل مبسط.
- ✓ رفع مستوى الدخل وعدالة توزيعه.
- ✓ ترشيد الانفاق الحكومي لدعم مشروعات التنمية.
- ✓ تحقيق العدالة الضريبية والحد من النهب الضريبي والجمعكي.
- ✓ سن قانون لحماية الشهود، والمبلغين، والضحايا، والخبراء.
- ✓ سن قانون إتاحة وحرية تداول المعلومات.
- ✓ تعديل قانون المناقصات والمزايدات.
- ✓ تحديث التشريعات المنظمة لعمل واستقلالية الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد.
- ✓ تحديث التشريعات المنظمة للصناديق الخاصة.
- ✓ إنشاء محاكم متخصصة لجرائم الفساد.
- ✓ دعم قدرات وحدات تنفيذ الأحكام القضائية، تحقيقا لمبدأ سيادة القانون.

✓ تطوير التشريعات والأطر الحاكمة لتبادل المعلومات بين الجهات المعنية بمكافحة الفساد.

التعليق على إعلان استراتيجية مكافحة الفساد الحكومية

نركز تعليقنا على هذا الإعلان أننا كنا نتمنى لو أن الحكومة كانت قد بادرت إلى اتخاذ إجراءات حاسمة لمنع الفساد من مصادره الأساسية وتجفيف منابعه الرئيسة والموجودة في ثنايا النسيج التقليدي للجهاز الإداري للدولة.

أنه بدون القضاء على أسباب الفساد الكامنة في الجهاز الإداري للدولة على كل المستويات المركزية والمحلية فلا أمل يرجى من أي استراتيجية حيث تظل آمنيات على الورق لا تجد فرصة للتطبيق على أرض الواقع.

أن ما جاءت به الحكومة في استراتيجيتها لمكافحة الفساد لا يعدو أن يكون عبارات أنشائي تتحدث عن مبادئ وأهداف، ولكنها لم تصل ما تحقق منع الفساد أصلاً!

خو استراتيجية وطنية "حقيقية" للقضاء على الفساد

ونعرض بعض الإجراءات المهمة لتكون بمثابة استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد على اختلاف صورته ومصادره، ومقاومة كل محاولات تجديده.

الإجراء الأول:

1. استصدار وتنفيذ "قانون مكافحة الإرهاب".

2. تنفيذ كل ما جاءت به اتفاقية الأمر المنحلة والاتفاقية المصرية لمكافحة الفساد والتي انضمت مصر إليهما ويكون واجباً عليها، في إطار عضويتها، إصدار وتعديل عدد من التشريعات ذات الصلة بمكافحة الفساد وملاحقة من تكيي الجرائم الاقتصادية، ومنها إصدار قانون حماية المبلغين والشهود

والخبراء. والالتزام بتنفيذ إجراءات الحماية، وضمان استقلالية الجهات المعنية، كذلك إصدار قانون حرية تداول المعلومات، وقانون حظر تضارب المصالح، وغيرها من تشريعات ولوائح وقرارات ذات صلة، على أن تتوافق تلك التشريعات مع المواثيق الدولية لحقوق الإنسان وفق ما نص عليه الدستور من التزام بذلك من جانب البرلمان.

3. تطوير "اللجنة الوطنية التيسيقية لمكافحة الفساد" إلى "هيئة وطنية مستقلة للنزاهة ومكافحة

الفساد" هيئة مستقلة ذات سلطة قضائية تشي بقانون خاص يحدد صلاحيتها في مرسر سياسات النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته على مستوى الدولة، وفي اتخاذ التدابير التي تكفل تنفيذها.

4. وهدف الهيئة المقترحة إلى " تنمية النزاهة في أجهزة الدولة والقطاع العام والقطاعين الخاص والأهلي"، عن طريق:

4.1. تقليل العوامل المولدة للفساد في الأنظمة المؤسسية في هذه القطاعات، وتقوية وتنمية قيم النزاهة والشفافية والمساءلة فيها.

4.2. تنسيق جهود وبرامج مكافحة الفساد وتعبه وردعه في أجهزة الدولة وتحقيق تكامل وفاعلية أجهزة الرقابة والمكافحة وأجهزة التحقيق القضائية، أنشطة الوقاية والمنع القائمة.

4.3. المعاونة في أنفاذ القانون وأعمال التحري والتقصي والإحالة للتحقيق، والنوعية والتعليم المجتمعي.

4.4. حماية موارد الدولة والمجتمع من أن تكون عرضة لممارسات الفساد.

4.5. الإسهام في تعزيز الإدارة الرشيدة لحماية الممتلكات العامة ومصالح المجتمع.

4.6. النوصية بعدم التعاقد مع أي جهة سبق اتهامها بالفساد وذلك كإجراء وقائي لحين تأكيد تلك الاتهامات أو نفيها بواسطة سلطات التحقيق المختصة.

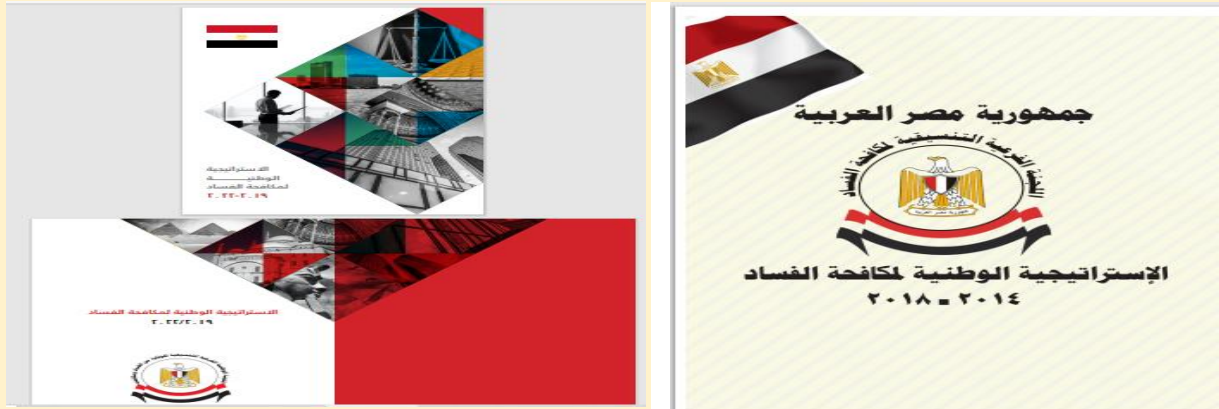
5. كذلك ترتبط سياسات مكافحة الفساد والوقاية من انتشاره مع الجهود الضرورية للقضاء على الإرهاب. فالفساد والإرهاب وجهان لذات العملة ويؤديان لذات النتيجة وهي تدمير الوطن والقضاء على موارده. وفي الحالة المصرية ثبت أن الإرهاب الإخواني يعتمد على الخلايا الإخوانية النائمة في مختلف مؤسسات الدولة. وما دور العاملين من الإخوان في وزارة الكهرباء في حرق المحولات وتدمير الأبراج بعيداً، الأمر الذي يؤكد أن تخليص الجهاز الإداري للدولة وتطهيره من خلايا الإخوان والمتعاطفين معهم هو خطوة أساسية ولازمة لتجفيف منابع الفساد أيضاً.

الإجراء الثاني؛

من الإجراءات اللازمة لضمان تنقية الجهاز الإداري للدولة وأجهزة المؤسسات والهيئات العامة من بواغث نشأة الفساد. ومن ثم الإرهاب. ويشمل ذلك الإجراء:

1. مراجعة الهيكل الوظيفية للعاملين في الدولة ومؤسساتها. في إطار مشروع إعادة تأسيسها. للتأكد من جدية الحاجة إليهم وتوفر شروط الكفاءة والقدرة على أداء واجبات وظائفهم وفق المعايير وأوصاف الوظائف المعتمدة وشروط ومواصفات الجودة.
2. التأكد من توفر شروط النزاهة والالتزام الوطني.
3. أعمال نظم مراقبة وتقييم الأداء والحكم على النتائج ومدى تحقيق الأهداف.
4. الفحص المسبق للحالة الاجتماعية للأفراد قبل التوظيف، وإمكانية تدخل "الهيئة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد" [المقترحة] كمدبر وقائي لمنع موظف ما من تولي منصب قيادي أو عمل سياسي بسبب شبهات سابقة بالفساد.

5. العمل على تضيق سلطة الموظف العام التقديرية بوضع معايير دقيقة يستند عليها في أدائه لعمله، "لأن التوسع في السلطة التقديرية للموظف العام موجب من موجبات الفساد وسبب من أسباب إضعاف الرقابة الفعالة على عمله".
6. التوسع في استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من العوامل الحاسمة في تيسير حصول المواطنين والمعاملين مع أجهزة الدولة على المعلومات وأنها الإجراءات المقسمة دون اتصال مباشر مع القائمين بالعمل الإداري، ومن ثم تقليل فرص الفساد.
7. تضيق الخناق على فرص نشأة الفساد بالحد إلى أكبر قدر من تعامل الموظفين بالأموال باستخدام آلات ونظم الدفع الإلكترونية وهي شائعة الآن في مصر.
8. تطوير نظام واضح المعالم وشفاف للمشتريات الحكومية يمكن الاطلاع عليه من بوابة إلكترونية للمشتريات الحكومية على صفحات موقع الحكومة بما يسمح للمتقدمين بعرض رؤية كل الصفقات والمواصفات المطلوبة،
9. نشر إجراءات العقود الإدارية و نتائجها عبر بوابة المشتريات الحكومية.



لفتح ملفات الاستراتيجية اضغط على الرابط التالي "الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد (aca.gov.eg)"

إجراءات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

1. إنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد



<https://youtu.be/67WZlsr6JT8>

2. إصدار الأدلة الاسترشادية لتقارير المناجعة الدورية



لفتح الملف اضغط على الرابط التالي "الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد" (aca.gov.eg)



؟ ماذا تحقق عن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد؟" الرقابة الإدارية": الرئيس وجه بنشر

نتائج استراتيجية مكافحة الفساد²⁷

الإثنين 14 أكتوبر 2019

أكدت هيئة الرقابة الإدارية، أن الرئيس عبد الفتاح السيسي، يتابع تنفيذ المرحلة الثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، موضحة أن الرئيس استعرض للنتائج التي تضمنتها تقارير المراجعة الدورية الربع سنوية التي أعدها هيئة الرقابة الإدارية من خلال الأمانة الفنية للجنة الوطنية الشيعية للوقاية من الفساد ومكافحته بالهيئة وإعدادها وإشرافها على المرحلتين الأولى والثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لمصر سواء من 2014 إلى 2018، أو من 2019 إلى 2022.

وقالت "الرقابة الإدارية"، في بيان صحفي صادر عنها منذ قليل، أن الرئيس وجه بنشر نتائج تقارير متابعة تنفيذ الاستراتيجية على الرأي العام، في إشارة واضحة منه بأن الغاية ليست إعداد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد وحسب وإنما تحقيق أهدافها والوقوف على التقدم المحرز في تنفيذها، وقياس نتائجها المحققة، ودراسة ورصد العقبات والأخطاء والتحديات التي واجهتها والنخلة عليها، هو العائد المرجو لأحداث التغيير الحقيقي في المجتمع، بالإضافة إلى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة بإتاحة البيانات والمعلومات تحقيقاً للمكاشفة وفق ما تضمنته مواد الدستور المصري.

وأوضحت "الهيئة"، أنه جرى إعداد ونشر كتيب مبسط للمرحلة الثانية من الاستراتيجية يشمل السبل، التي ستُتبع لضمان عدم تكرار التحديات، التي واجهت تنفيذ المرحلة الأولى السابقة.

²⁷ الرقابة الإدارية: الرئيس وجه بنشر نتائج استراتيجية مكافحة الفساد - مصر - الوطن

وحدد الكتيب تسعة أهداف يشمل كل هدف مجموعة من الإجراءات التنفيذية لقياس التقدم المحرز فيهم، عن طريق مؤشرات لقياس الأداء، ووضعت جميعها بعناية وبمراجعة من بعض الخبراء الوطنيين وخبراء من البنك الدولي لتحقيق رسالة الاستراتيجية.

وقالت الهيئة، أن من أبرز النجاحات المحققة منذ تنفيذ المرحلة الثانية لـ **"الاستراتيجية"** في مرحلتها الثانية حتى 30 يونيو الماضي، هي إعداد دليل شامل لـ 500 خدمة تمثل أبرز الخدمات الحكومية التي تعتبر محل اهتمام من المواطنين في حياتهم اليومية، وقراءتها على بوابة الحكومة المصرية من خلال الرابط www.egypt.gov.eg وتتضمن كل خدمة الإجراءات التي ينبغي المواطن خطوة خطوة، والمعايير المؤهلة للحصول عليها والمستندات المطلوبة ومكان تأديتها والرسوم المقررة لها، والمدة الزمنية اللازمة للحصول عليها.

وأوضحت أنه جرى تفعيل نظام الربط المميكن للوحدات الحاسوبية بكافة وحدات الجهاز الإداري للدولة وفق منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية **GFMIS**، إعمالاً لقواعد الإفصاح والشمول المالي، وإرساء مبدأ الشفافية، ولتعزيز النفع من الموارد بالرقابة على الاتفاق العام وتحقيق سرعة ودقة أجاز العمليات المالية، ومنع تجاوز الاعتماد المالي المدرج بالموازنة مما يتيح للجهات معرفة موقفها المالي بسرعة ودقة وتحسين كفاءة الإدارة العامة.

وأشارت إلى أنه جرى توفير وسائل لسداد الرسوم عن طريق التحصيل الإلكتروني لعدد من الخدمات التي تقدمها الدولة من خلال وسائل الدفع المختلفة، وتنفيذ حملة إعلانية لنوعية المواطنين بذلك الخدمات، واستكمال كافة الوزارات والمحافظات والجامعات المشاركة في الاستراتيجية التي بلغ عددها (84) جهة، بعمل بوابات إلكترونية على الإنترنت، وإتاحة البيانات والمعلومات والخدمات التي تخص كل منها على هذه المنصات.

وأشار إلى إطلاق موقع إلكتروني لتيسير الخدمات ليكون بمثابة مؤش يساعد الحكومة على توجيه أنشطة التنمية بطريقة أكثر تطوراً، لزيادة تمكين المواطن والمجتمع بالمشاركة الفعلية في تيسير الخدمات التي تقدمها الدولة، وعقد خمس مؤتمرات للتنوعية بكل من أخطار الفساد، ودور منظمات العمل الأهلي في الوقاية منه، من خلال التعاون بين هيئة الرقابة الإدارية، والاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

ولفت إلى تنفيذ عدة حملات إعلامية وبها عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة وشبكات النواصل الاجتماعي مثل الحملتين الإعلائيتين "أنت مراية نفسك المصورة"، "اعرف حقك بنظام الإنفوجراف"، وتضمنتا توعية المواطنين ببعض صور الفساد التي تُركب مثل التعدي على الأراضي الزراعية، وأراضي أملاك الدولة، وحرر الطريق، والبناء بدون ترخيص، والغش بصورة، وسرقة التيار الكهربائي، ... إلخ، بالإضافة الى النوعية ببعض الجرائم الجنائية والعقوبات المقررة عليها مثل الرشوة، والتزوير، والرشح، وانفعال الصفة... إلخ.

وأوضحت أنه جرى قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الإداري للدولة عن بيئة العمل، بإجراء استطلاع للرأي في (55) جهة (محافظات / جامعات)، في إطار الدراسات العلمية التي أشارت بوجود علاقة طردية بين كل من مستويات النزاهة والشفافية، ومستوى الرضا الوظيفي، وذلك لوضع خطط تحسن من مسنواه تدريجيا بالجهات المعنية.

واستطردت: "ومن بعض صور التغلب على التحديات، التي واجهت تنفيذ المرحلة الأولى للاستراتيجية 2018/ 201، توسيع دائرة الجهات المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية البالغ عددها 84 جهة لنصل إلى 104 جهات بالإضافة عدد من الجهات الوطنية التي لم تكن مشاركة في التنفيذ مسبقا، وإعداد دليل استرشادي يوحد كافة المفاهيم وتحدد كل المهام لتنفيذ الاستراتيجية، وتعين وتدريب الـ 104 منسق لكافة الجهات

على أسلوب متابعة التنفيذ لضمان سهولة الشيق، وكذلك وضع نسب مئوية لكل هدف وإجراء من الاستراتيجية بطريقة تقبل القياس الكمي، ويمكن تسيبها مئوياً بالمقارنة مع المستهدف للغلب على تحدى صعوبة قياس التقدم المحرز في تنفيذ الأهداف، وبناء على ذلك أمكن الآن الجزم بمعرفة نسبة ما جرى إنجازاً من المرحلة الثانية للخطة الاستراتيجية 2022/2019 بتنفيذ نسبة (16,425%) منها حتى الآن.

ليس لدي تعليق؟



الاتجاه نحو اللامركزية



يميل الفكر الإداري المعاصر لبنى نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية:

- مواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق لمواكبة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة واتساع الأسواق.
- مقابلة متطلبات التوسع في مجالات النشاط لاسـتـثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات وأيضا مواجهة المنافسين.
- حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاياهم، وذلك جميعاً من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية.
- استثمار ما تنتجه التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات من إمكانيات لا محدودة لنقل وتبادل المعلومات وتحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم وبشكل آني.
- الاستفادة من طاقات وخبرات الهيكل البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي تخصص كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.
- النوجه نحو تطبيق عمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية.

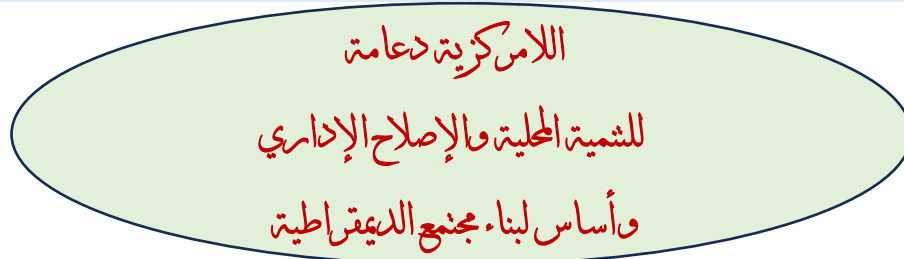
الأنماط التنظيمية الجديدة المحامية للامركزية

تبلور الاتجاه نحو اللامركزية في أنماط تنظيمية جديدة منها:

1. تقسيم المنظمة إلى عدد من الشركات شبه المستقلة يطلق عليها "**وحدات الأعمال الاستراتيجية**".
Strategic Business Units (SBU) تخصص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحقوق اتخاذ القرار.

- التوسع في تكوين " فرق العمل ذاتية الإدارة " **Self-Managed Teams** والتي تمنح بسلطات واسعة في أجاز ما يعهد إليها من مهام.
- انشمار مفهوم " التمكين " **Empowerment** ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإجاز المهام التي تخصص لها، **وتكون** المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج **Management by Results**.
- تخفيض عدد المسنويات التنظيمية وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة اعتماداً على الكفاءة الأعلى للعاملين ذوي المعرفة، والقدرات القيادية الأفضل للقادة الإداريين الجدد الذين يديرون منطق النوجيه من بعد والمحاسبة على النتائج.
- تصميم الهياكل التنظيمية المرنة **Flexible** والتي تنكيف مع تغير الظروف **Adaptable**، وفي جميع الأحوال يكون الهيكل التنظيمي أكثر تقلطاً [نتيجة توسيع نطاق الصلاحية واللامركزية].

مرونة لقضية اللامركزية



مقدمة

اتساقاً مع النوجه الرسمي لتنظيم السلطات المحلية الذي بدأ مع أول قانون صدر في العام 1964 بعنوان "الإدارة المحلية"، إلا أن القانون رقم 43 الصادر في 1979 حمل عنوان "قانون نظام الحكم المحلي". وقد كانت سمة النوجه الرسمي نحو مسألة المحليات هي التردد، فقد كانت الممارسة الفعلية تتمثل دائماً في إتباع نظام للإدارة المحلية تتركز فيه معظم السلطات في الوزارات المركزية مع إنشاء مديريات للخدمات

على المستوى المحلي لمباشرة بعض الاختصاصات في حدود ضيقة من الصلاحيات وتحت الإشراف والسيطرة والهيمنة من الوزراء المركزيين.

ثم جاءت فترة أطلق فيها تعبير "**الحكم المحلي**" مع صدور القانون رقم 43 المشار إليه بديلاً عن الإدارة المحلية، ولكن مع بقاء السمات الأساسية للنظام كما هي ولم يكن فيه من الحكم المحلي إلا الاسم، أما صلاحيات التشريع والتمويل والموازنات وغيرها من سمات الحكم المحلي فقد بقيت على حالها منحصرة في المستوى المركزي.

ثم صدرت عدة قوانين لتعديل بعض مواد القانون وهي تحمل اسم "**الحكم المحلي**"²⁸. ولكن صدر القانون رقم 145 لسنة 1988 بتعديل بعض أحكام القانون رقم 43 ليغير اسمه إلى "قانون نظام الإدارة المحلية" حيث نص على أن تستبدل بعبارة "الحكم المحلي" و"الوزير المختص بالحكم المحلي" عبارة "الإدارة المحلية" و"الوزير المختص بالإدارة المحلية".

وهكذا نرى أن الدولة تراجعت عن استخدام وصف الحكم المحلي الذي يقوم على درجة عالية من **اللامركزية** لنكسر توجهها نحو حكومة مركزية منكممة في كافة شئون المحليات، مع ترك هامش ضيق من حرية الحركة للوحدات المحلية بخناحيها من مجالس شعبية محلية منتخبة والإدارات التنفيذية التابعة لوزارات الخدمات المركزية من تعليم وصحة وغيرها.

ومع تطور عصر انشمار المد الديمقراطي في معظم أنحاء العالم، ومع تسارع التقنية والمعلومات وثورة الاتصالات، يصبح المطلوب والمحمّر أن ينم التحول نحو نظام **لامركزي** يتوافق مع أسس الديمقراطية ويمنح السلطات المحلية وغيرها من وحدات الجهاز الإداري للدولة قدراً وافراً من الاستقلال المالي والإداري بما يتيح لها القدرة الأكبر في دفع التنمية الوطنية وعلاج مشكلات النخلف الاقتصادي

²⁸ قانون رقم 168 لسنة 1981، وقانون رقم 50 لسنة 1981

والاجتماعي على كافة المستويات وفي جميع مجالات العمل الوطني، ويطلق الطاقات لإدارة الشمية والنظير وحل مشكلات الناس بقرارات من السلطة المختصة أياً ما كان موقعها محلي، أو قطاعي، أمر على المستوى الوطني.

وبدعم أن التعديلات الدستورية التي تم إقرارها في مايو 2007 قد تضمنت إضافة فقرة ثانية إلى المادة 161 تنص على "ويكفل القانون دعم اللامركزية، وينظم وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق والخدمات المحلية والنهوض بها وحسن إدارتها"، كذلك نص دستور 2014 في مادة 176 على أن تكفل الدولة دعم دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، إلا أن مظاهر ذلك الدعم لم تتضح حتى الآن.

إن تحقيق الديمقراطية والحكم الرشيد في البلاد يتطلب التوسع في تطبيق اللامركزية والحد من سيطرة الحكومة المركزية على كافة الأنشطة والموارد وتجاهل الطاقات والقدرات المتاحة بالمستويات المحلية والقطاعية والوطنية الأخرى.

إن تطوير نظام الإدارة المصرية من النمط المركزي نحو نمطية درجة أعلى من اللامركزية يمثل دفعة قوية في اتجاه تدعيم الحكم الديمقراطي وإشاعة العدل المساواة بين مؤسسات الحكم والإدارة في مختلف المستويات المحلية والقطاعية والوطنية بما يتناسب مع أهدافها وقدراتها ومجالات عملها.

إن التطور نحو **نمط "لامركزية" يحقق** عدالة في توزيع أنشطة ومجالات الشمية بحيث لا تتركز قدرات الإنتاج والخدمات ومصادر النمو في القاهرة الكبرى والدلتا، بينما تحرم بقية مناطق مصر من فرص النمو المتكافئة.

وثمة موضوعات محورية لا بد من التعامل معها في هذا السياق فيما يتعلق بالوحدات المحلية يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ✓ إعطاء المجالس المحلية حق التشريع في الأمور المحلية، وإقرار مبدأ التمويل المحلي ومنح المستوى المحلي سلطة اتخاذ القرار في إعداد الموازنات وتقرير مصادر الإيرادات وأوجه الاتفاق.
- ✓ تفعيل مفهوم "الموظف المحلي" والقضاء على الازدواجية التي يعاني منها العاملون في مديريات الخدمات حيث تخضعون للسلطة المحلية والوزارة المركزية في أن واحد.
- ✓ ثم قضية أسلوب اختيار المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية والنحول عن أسلوب التعيين المركزي إلى أسلوب يقوم على حق المواطنين في الاختيار، أخذاً في الاعتبار أن الدستور الحالي [2014] ترك للمشروع حرية الاختيار بين تعيين المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية الأخرى أو انتخابهم وفق ما جاء في المادة مادة 179.

وكذلك بحري تطوير النظر الإدارية في باقي منظمات المجتمع ومؤسساته الداخلة في إطار سلطات الدولة من النمط المركزي التقليدي إلى نمط لامركزي بحسب اختلاف أوج النشاط وطبيعة الظروف المحيطة بكل منظمة، والمناح من الموارد والقدرات، ودرجة القبول المجتمعي لذلك التطوير.

إن النحول نحو اللامركزية لا يمكن أن يتم كإجراء منفصل ومنبت الصلة بعمليات التطوير المجتمعي الشامل وإعادة بناء الهيكل الإدارية في أجهزة الحكم على أسس ديمقراطية.

ولذا نرى ضرورة بناء إستراتيجية شاملة للنحول نحو اللامركزية على المستوى العام وباعتبارها فلسفة عامة ونهجاً شاملاً ينعدي مجرى تطوير العلاقة بين الوزارات والأجهزة المركزية وبين وحدات الإدارة المحلية أو القطاعية بنقل سلطة اتخاذ القرارات مكانياً بحيث توجد في المواقع الأقرب للمشكلات والأنشطة التي تصدر بشأنها تلك القرارات، [اللامركزية المكانية].

■ أن اللامركزية المستهدفة تتمثل في نقل السلطة من المستويات الإدارية أو السياسية أو المجتمعية الأعلى إلى المستويات الأدنى. [اللامركزية الرأسية].

■ كذلك تستهدف نقل السلطة من مركز اتخاذ قرار وحيد وتوزيعها بين مراكز متعددة لاتخاذ القرارات على نفس المستوى في هيكل السلطة، **[اللامركزية الأفقية]**.

وتهدف اللامركزية

إلى إشراك المتأثرين بقرارات سلطة ما في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمنافعهم وأهدافهم، وتأكيد حقهم في المعرفة والحصول على المعلومات. كما تهدف اللامركزية إلى منع سيطرة فرد أو طائفة أو هيئة أو مؤسسة على موارد المجتمع واختياراته، وتمكين أصحاب المصلحة في الاختيار والمفاضلة وتحمل النتائج سلباً وإيجاباً. **[منع الاحتكار وحماية المنافسة وحرية الاختيار]**.

■ كذلك تحقق اللامركزية افئاح قنوات ووسائل الاتصالات بين التقسيمات والمستويات التنظيمية داخل المنظمات والهيئات المجتمعية، وكذلك فيما بين تلك المنظمات والهيئات المجتمعية بعضها البعض، ومن ثم تقلل من فرص استئثار مستوى أو فرد أو فريق بالأي والقرار من دون إتاحة الفرص المتكافئة لباقي عناصر المنظومة المعنية للمشاركة بالأي والاختيار.

إن الديمقراطية هي المضمون الحقيقي للامركزية فهي في حقيقتها فلسفة إنسانية شاملة تهدف إلى تمكين الإنسان، الفرد والجماعة والمجتمع، من ممارسة حقوقه وأداء واجباته وتحمل مسؤوليات قراراته باعتبارها شريك في المجتمع، الوطن، المنظمة... له ذات الحقوق وعليه نفس الواجبات.

إن اللامركزية، في الحقيقة، هي فلسفة حياة ونظم إدارة مجتمعية شاملة تتجاوز مجرد النطاق الإداري الضيق، لتكون تعبيراً عن حق الإنسان في السيطرة على ما يؤثر على فرصه في الحياة والعيش الكريم. **إن اللامركزية في التحليل الأخير، هي الإقرار بحقوق الإنسان في مجتمعه وتمكينه من ممارسة تلك الحقوق والمشاركة في تقرير مسار المجتمع وتوجهاته.**

إن الركن الأساسي للديمقراطية تقوم على سيادة القانون، الفصل بين السلطات، التعددية، والداول المقنن والسلس للسلطة، وانعدام القيود أو المعوقات التي تعيق أو تمنع أفراداً أو جماعات في الوطن من الوصول إلى السلطة، المساواة في الحقوق والواجبات لجميع المواطنين، وضمان تكافؤ الفرص والتعادل في الحصول على عوائد استخدام واستثمار موارد الوطن.

وكذلك اللامركزية، هي الاتفاق على قواعد ومعايير معلنة تحكم العلاقات بين المستويات والمنظمات والطوائف في المجتمع، وهي التعددية في مراكز اتخاذ القرار وعدم حصصها أو تركيزها في جهة أو مستوى واستبعاد الآخرين، وهي الفرص المتاحة للجميع للمشاركة في تحمل المسؤوليات لاتخاذهم في ذلك سوى القدرة والخبرة والكفاءة التي يتوافق الجميع على تعريضها وتحديدتها بشفافية.

واللامركزية أيضاً، باعتبارها تعبيراً عن الديمقراطية، هي ضمان التعادل في السلطة والمسؤولية بين طوائف المجتمع، وأن تخضع الجميع، حكماً ومحكومين، رؤساء ومسؤولين، لسلطة القانون وحكم القضاء، ومن ثم فهي أيضاً أن يكون ما تحصل عليه المشاركون في العمل متكافئاً مع ما يقدمونه من جهد وخبرة وكفاءة بغض النظر عن شخصهم وأصولهم الاجتماعية أو علاقتهم السياسية.

لذلك نرى أن النوجه لتطبيق اللامركزية ليس هدفاً في ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات محورية هي:

1. تحقيق العدالة المساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء المجتمع [المواطنين في الوطن، العاملون في المنظمات والأجهزة الإدارية وغيرها من مؤسسات في قطاعات المجتمع المختلفة].
2. تمكين المواطنين وإتاحة الفرص العادلة لهم لمباشرة قدراتهم وطاقاتهم وإبداعاتهم في خدمة الأهداف والقضايا العامة، وكذلك تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة من دون تعارض بين الاثنين.
3. تأمين مستقبل المجتمع، الوطن، المنظمات، بنزج السلطات والصلاحيات وحقوق اتخاذ القرارات لتجنب الاختصار والنجم فيما ينحس لسلطة مركزية من خبرات وقدرات هي محدودة بطبيعتها مهما بلغت،

وهي نظم الطبيعة البشرية، منحصرة في أساليب التفكير والرؤى الشخصية، والمنافع الذاتية، لمن ينكرون السلطات في أيديهم مسبوعين أغلبية أصحاب المصالح من المشاركة فيها .

4. سد مناهج الفساد الذي ينمو وينتشر في ظل ما تفرضه النظر المركزية عادة من غياب الشفافية، وعدم وضوح معايير وقواعد اتخاذ القرارات، وما تسمح به من خلق المنافقون والمسلقون حول صاحب السلطة المركزية، مطمئنين إلى حمايته لهم وعدم قدرة سلطات التحقيق والقضاء من الوصول إليهم عادة لا مرتباً لهم بالحكم، الزعيم، الرئيس، القائد الإداري... صاحب السلطة المركزية من دون منازع.

إن التخطيط السليم والندرج المنهجي لتطبيق اللامركزية يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية لصالح الوطن والمواطنين، تتمثل فيما يلي:

1. توسيع قاعدة المشاركة في بحث قضايا الوطن واتخاذ القرارات، ومن ثم استثمار طاقات المواطنين والاستفادة مما لديهم من خبرات وطاقات ذهنية وإبداعية.
2. تنوع الخبرات وطرح حلول وبدائل مشوعة لمواجهة المشكلات، والخروج من أسس الفكر المنحصر في شخص القائد أو المسؤول التنفيذي، والذي عادة ما يكون الزمن والمنغيرات قد تجاوزته.
3. تكوين كواكب منجدة وأجيال صاعدة من القياديين القادرين على تبوأ مناصب الحكم وتحمل مسؤوليات المواقع التنفيذية.
4. تسريع عمليات التنمية الوطنية على المستويات المحلية وزيادة القدرة على الكشف عن الموارد والثروات الوطنية وإتاحة الفرص لاستثمارها بسرعة حيث تكون القيادات من أصحاب السلطة والقادرين على اتخاذ القرارات قريبين من تلك الموارد وعارفين بما ينحصر عن استثمارها من مزايا وعوائد قد تكون في الغالب بعيدة عن إدراك أو اهتمام المسؤولين المركزية.

إن تطبيق اللامركزية يقتضي، في المقام الأول، أن يمر على المستوى التظيمي الأعلى في الوطن، ثم ندرج
خو إقامة اللامركزية في الإدارة المحلية، ونقصد بذلك ما يلي:

1. تأكيد النص الدستوري بالفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية وإلغاء كل حالات سيطرة السلطة التنفيذية وتحكمها في السلطة التشريعية من خلال تدخلها في عمليات الانتخابات التشريعية ووقف تدخل الأجهزة الأمنية والسلطات المركزية في العمليات الانتخابية.
2. تأكيد استقلال القضاء وإلغاء سيطرة وزارة العدل على شئون القضاء التي يجب أن تكون في يد القيادات القضائية ذاتها.
3. تحويل أجهزة الوزارات المركزية لتكون مراكز تجمع للخبرات تنولي بالأساس وظائف التخطيط الإستراتيجي وتوفير المساندة للهيئات التابعة لها والوحدات المحلية في تنفيذ مشروعات وعملياتها المحققة لأهداف الوطن واحتياجات المواطنين. ويتقضي ذلك إلغاء سيطرة وزارة التعليم العالي على قانون تنظيم الجامعات ليمتحنها استقلالاً مالياً وإدارياً وأكاديمياً، بحيث تتكفل الجامعة بجميع شئونها، وإلغاء وزارة البحث العلمي وإطلاق استقلال مراكز ومؤسسات البحث العلمي في ممارستها أنشطتها وفق رؤية المسؤولين فيها، وتطبيق مفاهيم المساءلة والمحاسبة بالنتائج.
4. التحول إلى الانتخاب كوسيلة أساسية في اختيار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات العامة بقدر ما تسمح به طبيعة كل منظمة، وبذلك نرى العودة إلى نظام الانتخاب لاختيار رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الهيئات العامة والأجهزة الحكومية على المستوى الوطني [جهاز النعبة العامة والإحصاء، الجهاز المركزي للمحاسبات، الجهاز المركزي للتظيم والإدارة.....]. وكذلك العودة إلى نظام انتخاب العمدة.

إن تطبيق اللامركزية على المستوى الوطني أولاً يهدف السيل لتطبيقها في الإدارة المحلية، بتقل السلطات المركزية إلى الوحدات المحلية في مجالات الخدمات العامة [التعليم، الصحة، تأمين فرص العمل وتوفير فرص تدريب وتنمية القوى العاملة...].

من ناحية أخرى فإن اتخاذ بعض القرارات لتفويض جانب من سلطات الوزراء المركزيين إلى المحافظين، وإن كان يمثل خطوة في الطريق نحو اللامركزية، إلا أن ذلك لن يحقق الطفرة المطلوبة في التنمية المحلية حيث لا يزال المحافظون، والمجالس الشعبية المحلية المنتخبة، يفقدون السيطرة على الأجهزة التنفيذية المحلية التي تدين بالولاء والطاعة للوزارات المركزية التي ينبغي لها.

من جانب آخر، فإن التحويلات من الوزارات المركزية تشكل ما يقرب من 90% من إيرادات الوحدات المحلية، ومن ثم فإن الموارد المالية الذاتية للمحليات ضعيفة للغاية ولا تمكنها من بدء وتنفيذ مشروعات مهمة للتنمية المحلية، ويظل اعتمادها بالأساس على ما تقرره الوزارات المركزية من مشروعات لكل محافظة في دائرة نشاطها بغض النظر عن احتياجات المحليات وتوجهات مجالسها الشعبية المنتخبة.

خوإستراتيجية متكاملة للنحول إلى اللامركزية

إن النوجه نحو اللامركزية في الإدارة المحلية، لا يجب أن يختزل في مجرد إصدار قانون جديد للإدارة المحلية يبنى بعض مفاهيم اللامركزية وأدواتها، ولكنه يجب أن يشتمل على بناء إستراتيجية متكاملة لتحقيق النحول نحو اللامركزية تقوم على المحاور الأربعة التالية:

1. المنظومة التشريعية الكاملة لتأسيس وتدعيم اللامركزية في السلطة المحلية.
2. البنية المؤسسية المتكاملة لأجهزة السلطة المحلية.
3. بناء وتنمية القدرات البشرية في مجالات أنشطة السلطة المحلية وتكريس انتماءهم لها.

4. بناء وتنمية وتخزين مصادر التمويل المحلي وتمكين السلطة المحلية من تدبير مواردها المالية وإدارة أموالها خيرية.

والمهم أن ينمى بناء هذه الإستراتيجية باستثمار كل طاقات الوطن ذات الخبرة وطرحها في حوار وطني شامل ومفتوح للوصول إلى أفضل الاختيارات من بين البدائل والنماذج والتجارب المتعددة في مصر والعالم فيما يتعلق بأفضل السيناريوهات لتحقيق التحول إلى اللامركزية وضمان تحقيق الأهداف المرجوة من ورائه.

إن النوجه نحو اللامركزية في الإدارة المحلية يتطلب إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة المركزية وبين مستويات الإدارة المحلية بحيث تخصص الحكومة المركزية بالنخطيط الإستراتيجي للشمية الوطنية الشاملة، فضلاً عن إدارة السياسة الخارجية للبلاد وإقامة العدل وتوفير أمن الوطن والمواطن. بينما تخصص وحدات الحكم المحلي [المحافظات، المدن، القرى...]، ووضع المعايير العامة والضوابط الهادفة إلى ضمان توافق قرارات الإدارات المحلية مع النوجهات الإستراتيجية لخطة الشمية الوطنية.

وتطبيقاً لهذا النوجه تخصص وحدات الإدارة المحلية بنخطيط وتنفيذ برامج الشمية المحلية ومشروعاتها وتقديم الخدمات العامة في كل ما ينصل باحتياجات المواطنين المباشرة والتي يتم توفيرها محلياً [التعليم، الصحة، الثقافة، الرعاية الاجتماعية، الإسكان، المواصلات الداخلية، المرافق المحلية، تحسين وحماية البيئة، الرياضة، الخدمات الدينية، خدمات إطفاء الحرائق والإتقاذ والدفاع المدني.....] وتقوم الإدارات المحلية بتنفيذ هذه الخدمات في إطار السياسات الوطنية والتي تراقب الوزارات والأجهزة المركزية تنفيذها. كما يكون من سلطاتها الإشراف على مقدمي الخدمات من القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وفي جميع الأحوال، فإن النحول نحو اللامركزية لا يحول دون وجود بعض الخدمات العامة ذات الطبيعة الخاصة التي تستلزم إبقائها في نطاق اختصاص جهات مركزية.

إن النحول نحو اللامركزية في الإدارة المحلية يقتضي تأكيد المقومات الأساسية لقيام سلطة محلية فاعلة وهي، وجود تشريع خاص للسلطة المحلية يؤكد إسباغ الشخصية الاعتبارية على وحدات السلطة المحلية وينزع عنها صفاتها كمنهات للسلطة التنفيذية المركزية، وإتاحة فرص تفعيل نظام التمويل المحلي، وتأكيد تلازم السلطة المحلية مع أسس الديمقراطية ومن ثم يصبح الانتخاب الديمقراطي الحزبي هو أساس اختيار القيادات المحلية. وتحقيقاً لتلك المقومات نرى:

1. تطوير قانون الإدارة المحلية ليكون تشريعاً **"للسلطة المحلية"** يبنى قواعد ومتطلبات اللامركزية بشكل متكامل، ويضع الأسس الموضوعية والعملية لتحقيق النحول نحو نظام ملكي مركزي.

1.1 ضرورة وجود تفصيل واضح وصريح في الدستور لطبيعة السلطة المحلية ومقوماتها، الأمر الذي يدعونا إلى المطالبة بتخصيص فصل خاص في الدستور عن "السلطة المحلية" وذلك على خلاف المعمول به في الدستور الحالي إذ جاءت المواد الثلاث الخاصة بالإدارة المحلية ضمن الفصل الثالث الخاص بالسلطة التنفيذية.

1.2 التأكيد على أن السلطة يتبادلها مسؤولية ومسائلة ومحاسبة، لذا يجب أن يكون لأعضاء المجالس الشعبية المحلية الحق في استخدام كافة وسائل المسائلة المتعارف عليها في المجالس التشريعية وفي مقدمتها حق طلب الإحاطة والسؤال والاستجواب وسحب الثقة.

2. أن تلزم السلطة المحلية بإعداد خطة إستراتيجية للشمية المحلية الشاملة تتوافق في المدى الزمني وقواعد ومعايير الإعداد مع المعمول به في إعداد الخطة الوطنية للشمية الشاملة. ويتقضي تفعيل هذا الاتجاه ما يلي:

2.1. تعتبر توجهات الخطة الوطنية للتنمية بمثابة المؤشرات فيما يتعلق باختصاصات ومجالات عمل السلطة المحلية.

2.2. تلتزم السلطة المحلية باستطلاع احتياجات المجتمع المحلي ومجالات التنمية المستهدفة باعتبارها أهدافاً للخطط من أجل التنمية، وتحصل على موافقة المجلس الشعبي على تلك الأهداف.

2.3. تراعي السلطة المحلية المعايير القومية التي تعدها الوزارات المركزية ذات العلاقة عند إعداد خطة التنمية المحلية وبرامج ومشروعات العمل في مجالات الخدمات المختلفة.

3. أن يكون لكل من وحدات السلطة المحلية موازنة مستقلة يتم إعدادها واعتمادها على المستوى المحلي من دون ضرورة إدراجها في الموازنة العامة للدولة أو عرضها على وزارة المالية. يتحقق هذا الاستقلال المالي ميزة تحويل فوائض الميزانية في نهاية كل عام إلى الأعوام التالية. ويتقضي تفعيل فلسفة التمويل المحلي ما يلي:

3.1. إعطاء السلطة المحلية حق تدبير مصادر التمويل من الموارد المحلية [الرسوم ومقابل أداء الخدمات وحصة في أرباح الشركات العاملة في المحافظة وعائد استثمار مشروعات التنمية المحلية التي تديرها المحافظة وموارد صناديق الخدمات والحسابات الخاصة].

3.2. وفي حالة عجز موارد المحافظة الذاتية عن الوفاء بمصر وفاتها - في حدود الخطة وتعديل الموازنات إعدادها وفق المعايير المتفق عليها والصادرة عن السلطة التنفيذية المركزية - يتم سداد إعانة من الحكومة المركزية كقر واحد "إعانة سد العجز"، وينضال حجم هذه الإعانة تدريجياً مع نمو الموارد المالية للمحافظة.

3.3. أن يفصل الشريع الخاص بالسلطة المحلية كافة القواعد الخاصة بإعداد وتنفيذ وتعديل الموازنات المحلية بما في ذلك سلطة النقل بين أبواب وبنود الموازنة وذلك على نسق الموازنة العامة للدولة.

3.4. تمكين السلطة المحلية من فرض الرسوم والضرائب والتحديد الواضح لما تختص الحكومة المركزية، وتلك التي تعود مباشرة إلى السلطة المحلية من دون حاجة لتوسط وزارة المالية. ويتنضي توفير المتطلبات المالية للسلطة المحلية زيادة النسب المخصصة لها من الضرائب المركزية مثل الضريبة الموحدة على الدخل.

3.5. منح السلطة المحلية حرية الحركة في البحث عن مصادر جديدة للنموذج المحلي في إطار القواعد العامة في الدولة التي تراعي تخفيف الأعباء عن المواطنين من محدودية الدخل وعدم الإفراط في فرض الضرائب غير المباشرة التي ينسأى في تحمل عبئها الفقراء والأغنياء.

3.6. تحويل كافة مشروعات التنمية المحلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى القطاعين الأهلي والخاص، واكتفاء الإدارات المحلية بالمناجعة والمساندة.

4. إرساء دعائم الديمقراطية والمشاركة الشعبية وتأكيد طبيعة السلطة المحلية كونها سلطة حقيقة لها مقوماتها الأصلية وذلك من خلال:

4.1. تطوير نظام الانتخابات المحلية ليكون بالقائمة النسبية غير المشروطة، ويتنضي ذلك إلغاء النص الخاص بنسبة العمال والفلاحين في تشكيل المجالس.

4.2. تطبيق القيد التلقائي للناخبين في جداول الانتخابات من واقع الرقم القومي لكل من يبلغ سن الانتخاب، كما يجب الالتزام ببطاقة الرقم القومي باعتبارها هي الوسيلة الوحيدة لإثبات شخصية المواطن عند الإدلاء بصوته الانتخابي.

4.3. أن يكون لجميع المواطنين المسنوفين للشروط المحددة في قانون السلطة المحلية، حق الترشيح لعضوية المجالس الشعبية المحلي في دائرة إقامتهم الدائمة، مع تشجيع المرأة والشباب على التقدم للترشيح من دون تخصيص نسب محددة لهم في القوائم الانتخابية.

4.4. ألا تزيد مدة العضوية في المجلس الشعبي المحلي عن دورتين متتاليتين، وذلك بغرض إتاحة الفرص لتجديد المجالس وإثراءها بخبرات المواطنين المنطلعين لخدمة مجتمعهم المحلي.

4.5. اختيار المحافظين ومختلف القيادات المحلية بالانتخاب الحر المباشر من بين مرشحين من عدد دين ومدة محددة وتحد أقصى مدتين متتاليتين.

4.6. التأكيد على أن يكون انتخاب المحافظين والقيادات المحلية ومن بين أبناء المحافظة والمقيمين دائماً فيها.

4.7. التأكيد على أن المحافظ ليس ممثلاً للسلطة التنفيذية كما ينص على ذلك قانون الإدارة المحلية الحالي، ولكنه ممثل لشعب المحافظة الذي أنتخبه وله حق مساءلته وسحب الثقة منه.

4.8. تفعيل نظام الموظف المحلي، بحيث يكون كل العاملين في الجهاز التنفيذي للسلطة المحلية تابعين لها إدارياً وظيفياً وليسوا تابعين للوزارات المركزية المعنية، وبذلك تكون جميع الشؤون الوظيفية للعاملين [النعين، قياس الكفاءة، التدريب، الترقية والنقل والندب والإعارة، تقرير الحوافز والعلاوات والمكافآت، والتأديب وأهلاء الخدمة] من سلطات الجهاز الإداري المحلي المخصص.

4.9. تنمية الاتجاه نحو استخدام القطاعين الأهلي والخاص في تنفيذ الخدمات المحلية، وتشجيع الأفراد والجمعيات النعانية ومختلف الهيئات الأهلية على الدخول في مجالات الخدمات العامة كالنقل والصحة والثقافة وإصالح البيئة وغيرها مما تقوم به الأجهزة الحكومية بكفاءة محدودة وتكلفة غير مرشدة.

وفي جميع الأحوال، ومن دون الإخلال بما للسلطة المحلية من صلاحيات وحقوق في حرية الحركة والنصرف بما تستخدمه المجتمع المحلي، فألها تخضع دائماً لرقابة القضاء على تصرفاتها، كما تخضع لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وأجهزة الرقابة المركزية التي تحددها قانون السلطة المحلية.

إن الغاية من تطوير نظام الإدارة المحلية والنحول به نحو اللامركزية هي تخفيض سيطرة الحكومة المركزية على شئون المحليات التي يكون مواطنيها أعرف بمشكلاتها ويجب أن يكون للأجهزة الإدارية ومقدمي الخدمات لها الصلاحيات الكافية لإدارة شئونها باستقلال يتناسب مع طبيعة الظروف المحلية التي تتباين من محافظة لأخرى ولا يستقيم معها فرض ذات النظر والإجراءات والقواعد التي تحددها الحكومة المركزية على جميع تلك المحافظات والوحدات المحلية. كما أن إدخال درجة من الشفافية بين المحافظات والوحدات المحلية - بما يستتبع ذلك من تمكينها من الأداء واتخاذ القرارات - يعتبر حالة صحية من أجل تحسين مستوى الأداء وتقدير أفضل الخدمات للمواطنين.

وفي إطار نظام اللامركزية والديمقراطية، يكون للمواطنين على المستوى المحلي حق المشاركة الفاعلة في توجيه وإدارة شئون مجتمعهم المحلي من خلال انتخاب المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية، ومراقبة أداء الموظفين المحليين في مختلف الإدارات والأجهزة التنفيذية المحلية، ومن خلال المشاركة في عضوية المجالس الشعبية المحلية ومجالس الآباء بالمدارس، ومجالس الأمناء في غيرها من المؤسسات المحلية المختلفة. ومن جانب آخر، نرى أن النحول نحو نظام ديمقراطي لتعميق اللامركزية، لتحقيق ميزة إشراك مؤسسات المجتمع المدني بالمحليات في التعاون مع السلطات المحلية المنتخبة لتسريع عمليات التنمية المحلية بشكل يفوق ما يمكن للسلطة المحلية المعنية تحقيقه في ظل النظام الحالي.

إن التطوير الديمقراطي لنظام الإدارة المحلية بالنحول نحو النمط اللامركزي يستهدف بالدرجة الأولى إطلاق عملية التنمية المحلية ودفعها في سبيل تحقيق أعلى مستويات الاستثمار الفعال للموارد المحلية والطاقات والقدرات البشرية لمواطني مصر في مختلف أرجائها من دون انتظار أن تذكر الحكومة المركزية إدراج بعض المشروعات هنا وهناك بشكل عفوي. ولعلنا نأمل الإسهال الشديد الذي لاقتنه محافظات صعيد مصر لسنوات طوال من جانب الدولة التي انصرفت جهودها بالأساس للمشروعات

الشموية في حضر مصر وتعاقلت تماماً عن تخطيط الشمية وتوزيع مشروعاتها بعد التمييز أقاليم مصر، وكانت النتيجة تفاقم مسنوبات الفقر في صعيد مصر وانشمار البطالة بين أبنائه، ومن ثمر ما كان من تفجر حالات العنف لفترة كانت من أسوأ ما شهدت مصر في تاريخها القريب. وليس تخفى على أحد أن ما يبدو من هذو، والخسائر للعنف والجماعات المنشددة لا يعني انهاء المشكلة طالما كان الفقر وسوء توزيع الثروة وانعدام تكافؤ الفرص سائداً، وطالما كان صعيد مصر وغيره من المحافظات سيئة الحظ البعيدة عن اهتمام الدولة قائماً. ويصدق نفس الأمر بالنسبة لسينا، وتراجع معدلات تنفيذ المشروعات القومي لشميتها وما يؤدي إليه ذلك من مشكلات.

من أجل ذلك نرى ضرورة تفعيل نظام الأقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الإقليمي المنصوص عنه في الفصل الثالث من الباب الأول من قانون 43 لسنة 1979 هذو تدعيم التنسيق والتكامل بين محافظات كل إقليم.

ومن أجل تحقيق التحول نحو اللامركزية في الإدارة المحلية، ومن منطلق الرغبة في دعم السلطة المحلية وإنفاذاً لما ورد في الفقرة المضافة إلى المادة 161 من الدستور، نرى أهمية دراسة الأمور التالية:

1. أن يكون التشريع الخاص بالسلطة المحلية هو التشريع الوحيد الشامل لكل ما يتعلق بواجبات وصلاحيات وتشكيلات السلطة المحلية. وبذلك نرى إخراج السلطة المحلية من نطاق تطبيق قوانين الخطة، الموازنة، المناقصات والمزايدات، والعاملين المدنيين في الدولة وذلك باعتبار أن نصوصاً تتوافق مع طبيعة المحليات سوف ينضمها قانون السلطة المحلية. كما ينم تفصيلها وتوضيح إجراءاتها في اللائحة التنفيذية للقانون.

2. أن يكون تحديد عدد أعضاء المجالس الشعبية المحلي . على أساس نسبة من سكان المجتمع المحلي المعني [المحافظة، المركز . .]، وليس على أساس الأقسام الإدارية أو المراكز، وذلك بهدف أن يكون عدد أعضاء المجلس معبراً عن الوزن السكاني للوحدة المحلية .

3. أن يكون تشكيل المجالس الشعبية المحلية على مسنوين اثنين فقطها مسنوى المحافظات والمدن ذات الطبيعة الخاصة، ومسنوى المدن والأحياء والقرى، وذلك بهدف تجنب تشييت الطاقات البشرية والإغراق في الإجراءات الإدارية المنصلة بنشغيل المجالس الشعبية حال تعددها إلى خمس مسنويات كما هو الحال الآن . فضلاً عن ذلك، فإن التركيز في مسنوين يتيح فرصاً أفضل لتركيز استغلال الموارد المحلية بطرق أفضل وتوجيهها لتحقيق أكبر قدر من المنفعة والقيمة المضافة من خلال عدد أقل من برامج ومشروعات التنمية وإدارة الخدمات تنسج لطاقات محلية متعددة بدلاً من تعدد البرامج والمشروعات بمسنوات منصاغرة قد لا تنفوذ لها مقومات الجدوى والكفاءة .

4. إعادة النظر في مبدأ تعيين وزير في الحكومة المركزية يختص بشئون السلطة المحلية حيث تخلق هذا التعيين مسنوى تنظيمياً أعلى من المحافظ في خصوص صلاحياته بمحافظته، وهو أمر لا يستقيم من منطق الانتخاب الديمقراطي للمحافظين . ونرى أن يجوز التكبير في إلغاء منصب وزير التنمية المحلي، أو أيّاً ما كانت تسميته، وأن يستبدل به تعيين ممثل للحكومة المركزية في كل إقليم ليكون مسؤولاً عن متابعة التزام السلطة المحلية في كل من محافظات الإقليم بالمعايير والنوجهات الإستراتيجية المحددة على المسنوى الوطني لتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها السلطة المحلية لمواطنيها، كما يكون حلقة الوصل بين الحكومة المركزية والسلطة المحلية بهدف التنسيق وحل المشكلات التي قد تنشأ فيما بينهما . وفي هذه الحالة نرى أن يكون من ممثلي الحكومة المركزية في الأقاليم الاقتصادية " لجنة مشتركة" للتنسيق وتبادل الخبرات ونقلها فيما بين محافظات الأقاليم المختلفة .

5. دراسة فكرة تعيين رؤساء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات ضمن الأعضاء المعيّنين بمجلس الشعب²⁹ وذلك لضمان وصول الرأى المحلي إلى سلطة التشريع الوطنية، وذلك اتساقاً مع مبدأ حق أعضاء مجلس الشعب بكل محافظة حضور جلسات المجلس الشعبي المحلي للمحافظة والمشاركة في مناقشاتها ويكون لهم حق تقدير الاقتراحات والأسئلة دون أن يكون لهم صوت معدود في اتخاذ القرارات [مادة 24 من قانون 43 لسنة 1979].

6. دراسة فكرة تطوير المجلس التنفيذي للمحافظة عن طريق دمج كافة مديريات الخدمات والأجهزة الممثلة للوزارات المركزية في الهيكل التنظيمي للمحافظة واعتبارها "مركز متخصصة لإدارة الخدمات" والتركيز على الجوانب المهنية والفنية المتخصصة، على أن تتولى الأجهزة المتخصصة في ديوان عام المحافظة كافة الشؤون المالية والإدارية ذات الصلة.

7. ضرورة مراجعة التقسيم الإداري الحالي للجمهورية ووضع معايير أدق لتحديد مستويات المحافظة، المركز، المدينة والقرية أخذاً في الاعتبار الكثافة السكانية وتوفر الموارد الطبيعية والإمكانيات الإنشائية واحتمالات التكامل الاقتصادي.

تحديات تواجه النحول نحو اللامركزية في المحليات

من المهمّ الشّير إلى مجموعة التحديات، أو المحاذير، التالية التي قد تعرقل إستراتيجية النحول نحو اللامركزية، أو تنصرف عنها عن مقاصدها:

1. تجذّر الثقافة المركزية في الجهاز الإداري المصري، وتغلب النزعة المركزية في عمليات اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يفرغ فكرة اللامركزية من مضمونها وتحويلها إلى مجرد شعارات فارغة لا تحقق النتائج المستهدفة.

²⁹ مجلس النواب الآن وفق دستور 2014

2. عدم تقبل بعض القيادات الحكومية المركزية لفكرة النحول نحو اللامركزية واعتقادهم بأن ذلك النحول هو سلب لسلطاتهم واخصاصاتهم، ومن ثم قد ينجبه البعض منهم إلى تعويض ما ينتقل من سلطاتهم إلى المستوى المحلي بإنشاء أجهزة ومجالس وغيرها من الهياكل المركزية تسنم في محاولة فرض رؤيتها واستعادة سلطاتها من باب خلفي، خاصة في الأمور ذات الطبيعة الفنية المتخصصة.
 3. تدخل الأجهزة الإدارية في عمليات الانتخابات المحلية والالنجاء إلى أساليب غير ديمقراطية في محاولة أخراج مرشحي الحزب الحاكم أو سد المنافذ أمام مرشحي بعض الأحزاب والقوى السياسية التي لا ترضى عنها الحكومة.
 4. عدم تفعيل آليات الرقابة المانعة للفساد والاحرف، مما قد يهدد باستشراف الفساد في أجهزة السلطة المحلية اعتماداً على غياب الرقابة المركزية.
 5. النباط في إعداد واعتماد معايير وطنية للخدمات المختلفة وإقرارها بالشاور مع السلطة المحلية، الأمر الذي يفتح الأبواب أمام ممارسات مشاقصة في المحليات المختلفة، وافنقاد الجودة والكفاءة، مما يضرمصالح المواطنين ويؤدي إلى نقشي أشكال الفساد من مرشى والخرافات مختلفة.
- ومن هنا تبدو أهمية وحنمية مباشرة عملية إصلاح الجهاز الحكومي على الأسس التالية:**
- من الأهمية بمكان أن يكون إصلاح الجهاز الحكومي إصلاحاً جذرياً شاملاً، سواء من حيث هيكله التنظيمي، أو من حيث الأنظمة واللوائح التي يعمل بمقتضاها. فهناك تداخل وازدواج في اختصاصات عدد من الوزارات والهيئات تعمل كل منها مستقلة عن الأخرى دون ترابط أو تنسيق، إلا على مستوى مجلس الوزراء الذي أصبح منخماً بالأعمال، ومن بينها الكثير الذي يمكن البت فيه خارج المجلس توفيراً للوقت والجهد، وحنى يشغ المجلس لسم السياسات العامة والنظر في الأهم من الشؤون.
- والأمر هكذا فالملطوب:**

1. مراجعة اختصاصات كل وزارة من الوزارات للتشقيق فيما بينها وتحديد مسؤوليات وصلاحيات كل منها مع اختصار عدد الوزارات بالإلغاء أو الامتصاص.
2. منصب الوزير هو منصب سياسي بالدرجة الأولى، وعليه إلى جانب الامتصاص بشؤون وزارته أن يكون مشغولاً للسياسة العامة للدولة، ومناجياً للأحداث العالمية، ومن ثم يجب أن يكون لكل وزارة وكيل أول دائم من ذوي التخصص والخبرة يشرف على الجهاز الفني والتنفيذي والإداري في وزارته، يعاونه عدد من وكلاء الوزارة الفنيين، ولا ينبغي الوكيل الدائم بتغيير الوزير أو هيئة الوزارة، وهو نظام منيع في كثير من الدول المتقدمة، وقد أخذنا به لوضع سنين قبل سنة 1952، ثم تحولنا عن هذا النظام لسبب غير مفهوم أو مفهوم.
3. عدم جواز اشتراك المحافظين في الأحزاب السياسية ضماناً للحيادية السياسية التي يجب أن تتوافر لهم في بلد تعددت فيه الأحزاب السياسية.
4. إعادة توزيع العاملين في الوزارات والمصالح والأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام على أسس علمية وعملية مدروسة، مع مراعاة التخصصات واحتياجات العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومنع التكدس في البعض منها دون حاجة حقيقية، بينما يشكو البعض منها من عجز يؤثر على مستوى الإنتاج.
5. مراجعة اللوائح القديمة والتي أصبحت لا تتساير العصر الذي نعيش فيه، مع تبسيط الإجراءات الإدارية، تحقيقاً للمرونة الواجبة في سير العمل، ولا سيما في المصالح والأجهزة ذات الاتصال المباشر بالجمهور، وتخفيفاً من تعدد التوقعات والمراجعات الروتينية التي ترهق المواطنين.
6. وتوفير أكل الراحة للجمهور وإشعاره باهتمام الدولة به ورعايتها له، بتجديد إدخال آلية تتيح الرد في زمن محدد على طلب كل مواطن سواء أكان الرد إجبارياً أم سلبياً، وبذلك لا يضيع وقت المواطنين

فى التردد على الجهات الحكومية لمعرفة مآل طلباتهم أو يلجئون إلى الوساطة لإجراز أعمالهم. وينصل بذلك إنشاء مكتب للشكاوى فى كل جهة حكومية لتلقى شكاوى المواطنين والبث فيها بالسعة الواجبة.

7. منح حوافز مادية ملموسة تشجع تعيين وانتقال الموظفين إلى الأقاليم بعيداً عن القاهرة والاسكندرية والمدن الكبرى.

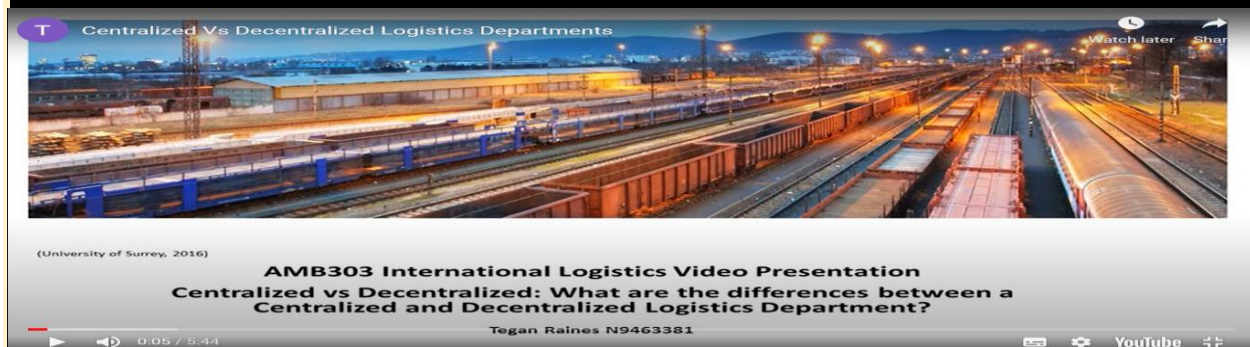
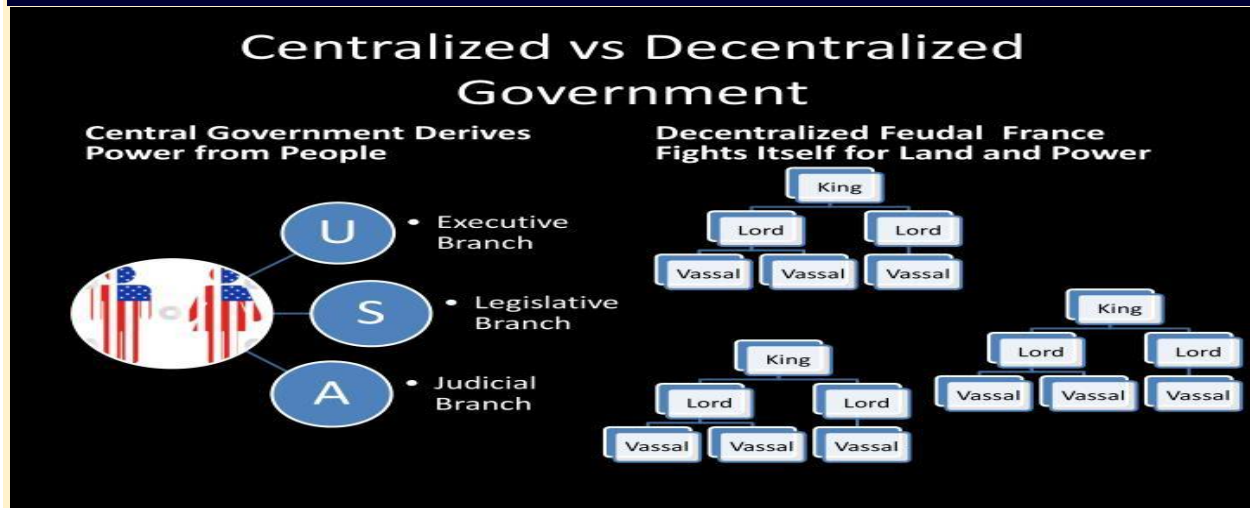
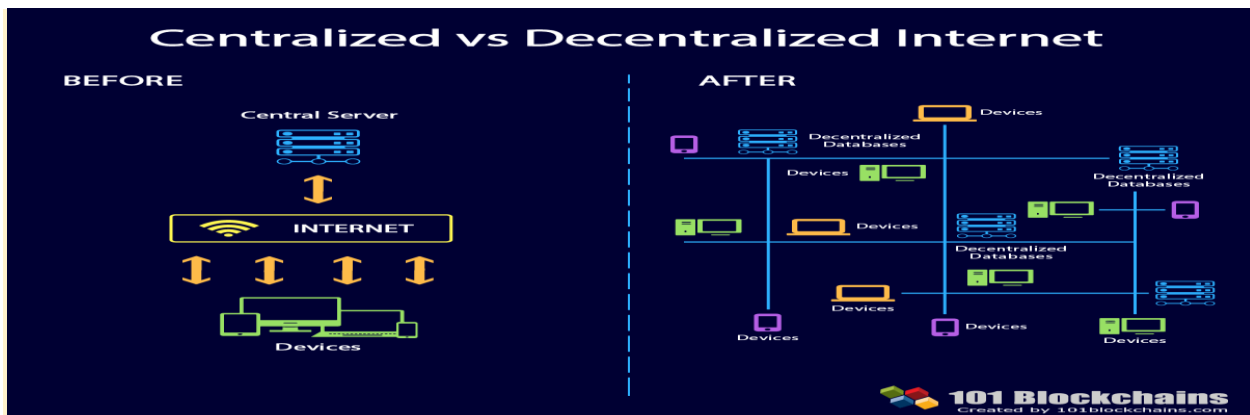
8. وقف تيار البذخ والاسراف فى مصروفات الدولة ومراعاة الاقتصاد العام فى إيفاد الموظفين والوفود إلى الخارج.

9. إعادة النظر فى السفارات والقنصليات المصرية فى الخارج، وتوفير ما يمكن توفيره منها للظروف الاقتصادية والمالية التى تمر بها، وهو ما سبقنا إليه دول كثيرة ثم بنفس ظروفنا.

10. ربط الأجور والمرتبات بالأسعار لمواجهة نفقات المعيشة للتخفيف عن ذوي الدخل المحدود كطائفة الموظفين وغيرهم وللقضاء على أهم سبب من أسباب الإخفاف، وهذا النظام معمول به فى كثير من الدول.

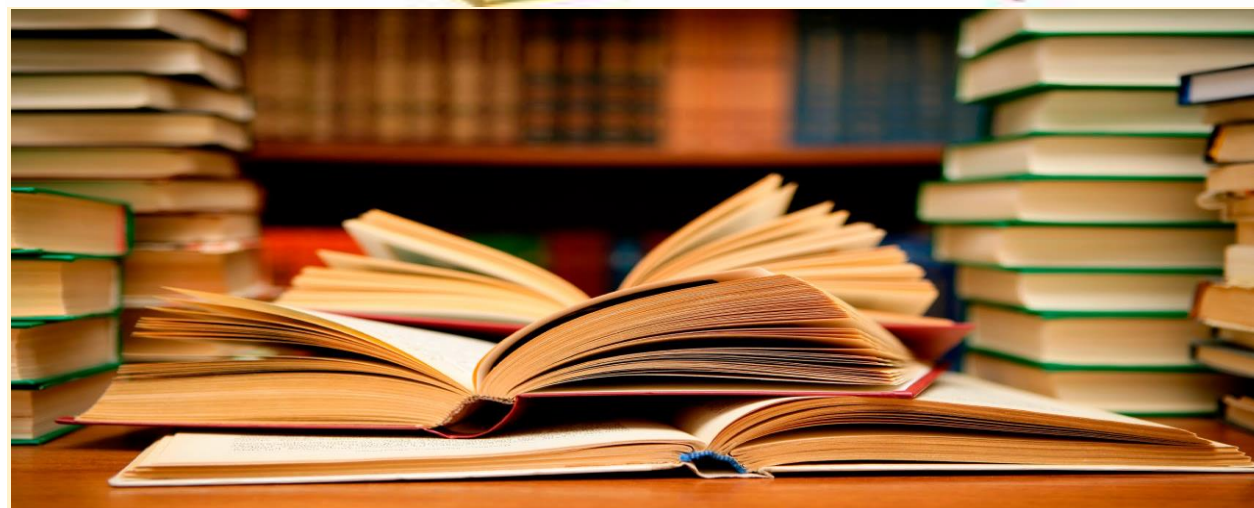
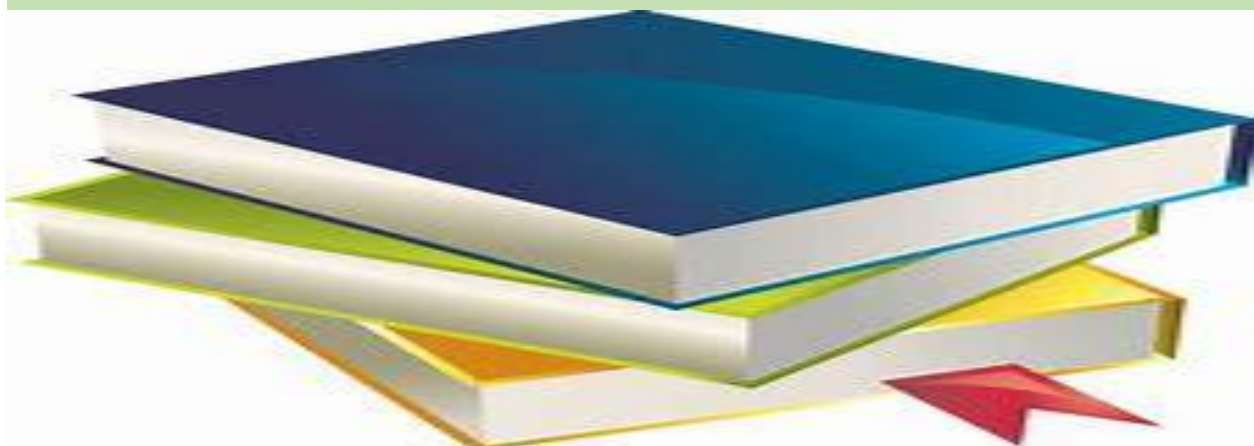
11. إعادة النظر فى الصناديق الخاصة، بمختلف الوزارات وشركات قطاع الأعمال، والتي تمول جزئياً من الميزانية العامة للدولة. وتعتمد بعد ذلك على التمويل الذاتى، نتيجة، لتحصيل الرسوم بمختلف مسمياتها والغرامات بأنواعها التزاماً بواجباتها المكلفة لها قانوناً والتي تدخل فى صلب اختصاصها. ونرى العودة إلى الوضع السليم بأن تصب كل هذه الإيرادات فى الخزنة العامة احتراماً للمبدأ الدستوري عن وحدة الميزانية.

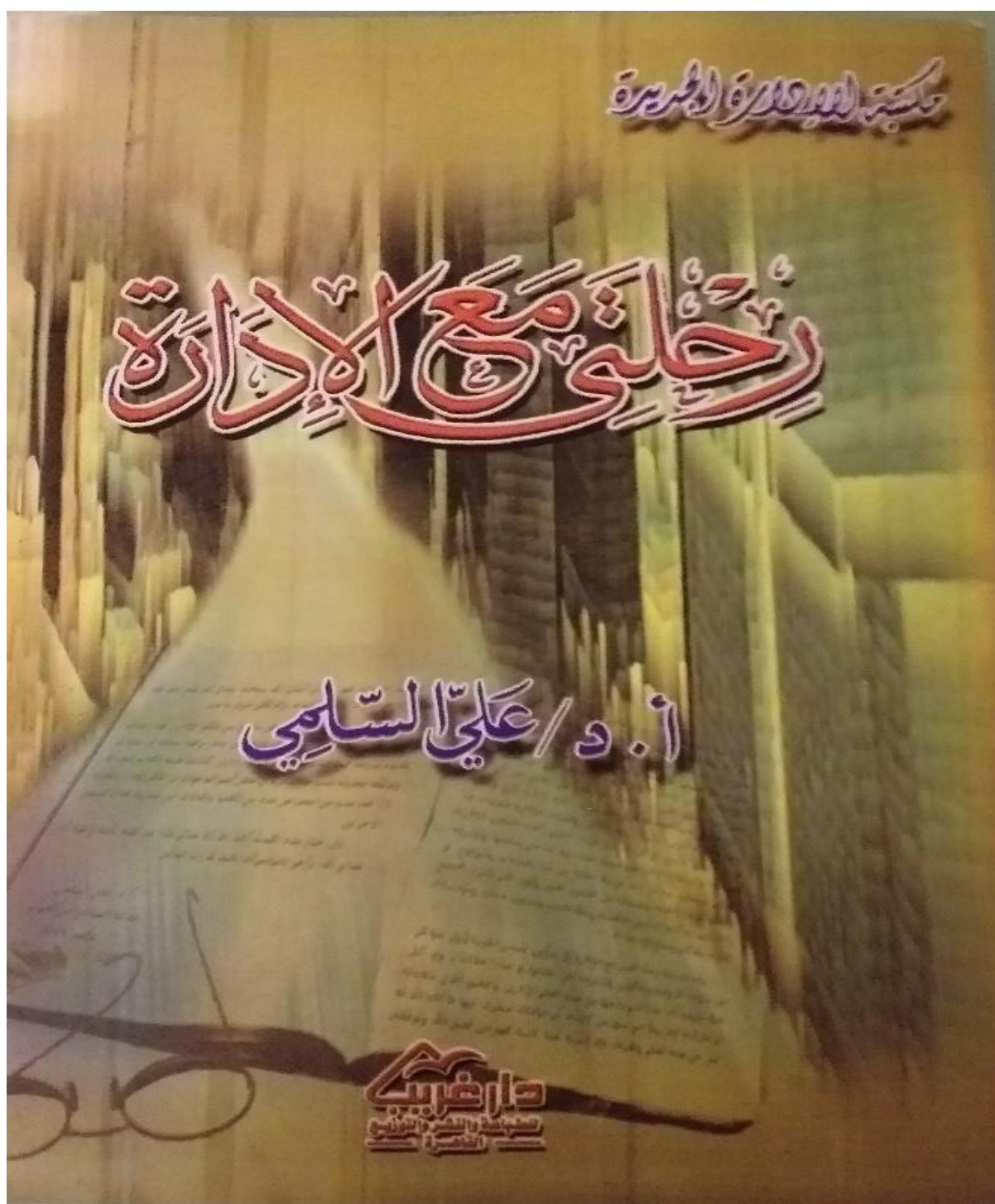
12. أهمية أن تقوم الحكومة بكبار مسؤوليها باحترام القانون وضرب المثل والقُدوة للمواطنين فى هذا المجال وكذا فى الالتزام بأحكام المحاكم وتنفيذها دون تردد فى الخصومة مع المواطنين.



الفصل الثامن

كتب ودراسات حول إدارة الشمية في مصر





للقراءة والتحميل اضغط

دكتور علي السلمي يكتب "مرحلتى مع الإدارة" - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

أ.د. علي السلمي

الإدارة الجديدة

طريق التميز



للقرأة والتميل

الإدارة الجديدة .. طريق التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

جامعات المستقبل

في زمن التميز والعالمية



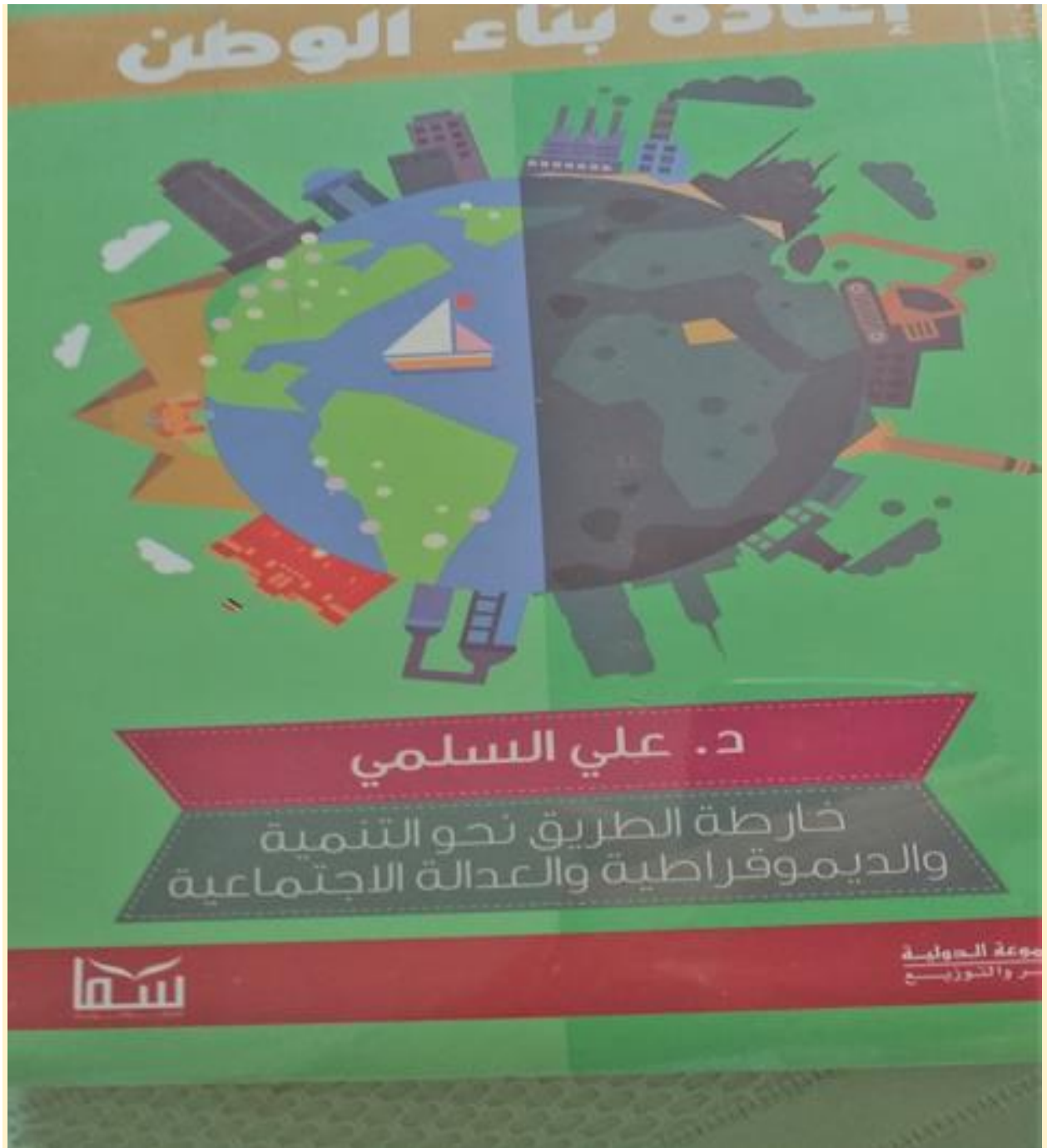
د. علي السلمي



المجموعة الدولية
للنشر والتوزيع

للقراءة والتمثيل

جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



للقرأة والنميد

إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



للقراءة والتحميل

إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

الإدارة في عصر العولمة والمعرفة



د. علي السلمي

سلا

مكتبة
الكتاب

للقرأة والنمیل

الإدارة في عصر العولمة والمعرفة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



إشكالية الإصلاح الإداري

"النجربة المصرية"

دكتور علي السلمي

2019



مصر النميز والأزدهار

للقرأة والنمیل

"إشكالية الإصلاح الإداري" النجربة المصرية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

دكتور علي السلمي يوضح مواصفات مدير القرن الحادي والعشرين



مدیر القرن الحادي والعشرين أ.د. علي السلمي



<https://youtu.be/DQghRSu2sEE>

دكتور علي السلمي يوضح الإدارة في زمن العولمة



الإدارة في عصر العولمة والمعرفة

أ.د. علي السلمي



https://youtu.be/kqgfpnlJ_Y

إدكتور علي السلمي يعرض فكرة الحكومة الإلكترونية



حكومة إلكترونية ، حكومة ذكية أم هما معاً ؟

E-Government, Smart Government
Or Both?
أ.د. علي السلمي



<https://youtu.be/d04woAK5RRk>

تحديث الإدارة العامة بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال - رؤية للدكتور علي السلمي



أ.د. علي السلمي

تحديث الإدارة العامة بتطبيق مفاهيم الإدارة المعاصرة



<https://youtu.be/NdExiMjTiac>

اتخاذ القرارات الإدارية

دليل المدير الذكي
لاتخاذ القرارات الفعالة

1

<https://youtu.be/ar0lb8rDQRl>

الإدارة الجديدة في الألفية الثالثة للدكتور علي السلمي

الجمعية العربية للإدارة
المؤتمر السنوي الثامن

الإدارة الجديدة
في الألفية الثالثة

أ.د. علي السلمي

0:02 / 13:45

<https://youtu.be/pm9A4Sg6QEO>

تقييم الأداء الفردي والمؤسسي في المنظمات - رؤية دكتور علي السلمي

الملتقى العربي الدولي حول استراتيجيات التنمية الإدارية

تقييم الأداء الفردي والمؤسسي
ضمن إطار إدارة الأداء
أ.د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة

0:00 / 5:55

<https://youtu.be/r6WiLjeKAs0>

دكتور علي السلمي يعرض أهمية تفعيل دور مجلس الإدارة في منظمات الأعمال

تفعيل دور مجلس الإدارة
في مؤسسات الأعمال في ضوء
مفاهيم الحوكمة

تقديم
أ.د. علي السلمي

0:02 / 19:15

https://youtu.be/y0_DvFwQgyc

دكتور علي السلمي يحاضر عن إدارة التنافسية

إدارة التنافسية مدخل منظوم

أ.د. علي السلمي

25/09/2020 إدارة التنافسية 0:02 / 7:15

<https://youtu.be/edBo9rLq6fA>

إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة Knowledge-based Change Management

Professor Dr. Ali Elsalmi
Chairman, Arab Management
Association

1

<https://youtu.be/GEe34HONtc4>



<https://youtu.be/rFToygHtePO>



https://youtu.be/KicR_FeDSNk



دكتور علي السلمي في محاضرة عن الإدارة الإستراتيجية والتوجه بالنتائج



الإدارة الإستراتيجية والتوجه بالنتائج

Strategic Management
and
Results Orientation



0:00 / 5:20



<https://youtu.be/MhCvQSi7CWs>

إدارة التنافسية مدخل منظومة

أ.د. علي السلمي



إدارة التنافسية.ppt

دراسات إدارية

الدراسة الأولى

دور العلاقات الإنسانية في أحداث التغيير الإداري

الإنسان هو أثنى وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وزمان. وتشوع حاجات الإنسان ورغباته وتنعدد. ويطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية، تدبير موارد وطاقات تستثمر في إنتاج السلع والخدمات وتقوم بوظيفة الإشباع المطلوبة. ومؤدى هذا حتمية الوظيفة الإدارية، ودورها الحيوي في المجال القومي، وفي المحليات، وفي الميدان الاقتصادي، وفي مواقع الخدمات. ويتنضي كل ذلك تغييراً مستمراً في أسلوب الأداء الإداري على اختلاف مجالاته. يعتبر مصطلح "العلاقات الإنسانية" من أكثر المصطلحات التي تناولها الكتاب والمفكرين بالدراسة والتحليل، كما أنه من أكثر التغييرات الإدارية شيوعاً وانتشاراً بين رجال الإدارة والممارسين. وبغمر الوفرة في الدراسات والبحوث، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والشاقص في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده. كذلك ينضج للباحث أن كثيراً من الشوهد قد لحق فكرة العلاقات الإنسانية، حيث تناولها بالنطيق كثير من المديرين الذين اقتصر ما على فهم الشعور السطحية للفكرة، دون أن ينعموا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات النطيق العلمي الموضوعي لهذا الأسلوب في الأداء.

ونتيجة لما أصاب مفهوم "العلاقات الإنسانية" من تضارب في التفسير وتشويه في المعنى، فقد تباعد كثير من المفكرين في الإدارة عن استخدامه، بل ذهب الكثير منهم إلى اعتباره من الملامح الفكرية التي

تميزت لها فترة تاريخية مضت وانتهت، ومن ثم فلا مجال إلى استخدامه والتجهوا إلى مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدماً وتطوراً وأدق في التعبير عن حقيقة المشكلات الإنسانية في تنظيمات العمل. وقد كان للتطور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية، وانتشار المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، أن عاد الكثير من المفكرين تقيير مفهوم العلاقات العامة في محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمي المعاصر في العلوم السلوكية من ناحية، ومع نتائج التقيير الموضوعي لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الإنسانية التقليدي من ناحية أخرى.

وتجدر أن نحدد ابتداء عدد من الفروض الأساسية التي يدور نختاً الحالي حول محاولات إثباتها:
أولاً:

أن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني.

ثانياً:

أن أحداث التغيير هو الهدف الأساسي للإدارة، وينجم جهد الإدارة في المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الإداري، وتطوير الأوضاع الإنجابية والتنظيمية، وصولاً نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

ثالثاً:

أن السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في الشظيمات المختلفة يلعب دوراً مزدوجاً في مواجهة متطلبات التغيير الإداري. فهو من ناحية يلعب دوراً إيجابياً معاًونا للتغيير، ومؤدياً إلى الإسراع به وتأمين تحقيق النتائج المسندفة منه.

كما أنه قد يلعب دوراً سلبياً معوقاً للتغيير ومناقضاً لأهدافه بما يسهم في تدني النتائج المحققة أو بترها تماماً.

رابعاً:

أن السيطرة على السلوك الإنساني، واستقطاب جهود الأفراد، والجماعات، وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق وأهداف ومتطلبات التغيير الإداري يعتبر من الأمور الممكنة إذا عملت الإدارة في تظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمي السليم للعلاقات الإنسانية، والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطوره.

خامساً:

أن إدارة العلاقات الإنسانية هي وظيفة رئيسة تتطلب التخطيط والتظير والمنابعة والتقيير على أسس موضوعية. وفي إطار التحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في خشتا الحالي بالآتي:

1. توضيح أهمية العمل الإداري، وإبراز حتمية التغيير والتطوير فيه، باعتبارها من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر.

2. تحليل أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في الشظيمات المعاصرة، وبيان ارتباطهما بعملية التغيير الإداري.

3. تحليل مدخل العلاقات الإنسانية كأداة لأحداث التغيير الإداري، مع المقارنة بالمدخل الأخرى الشائعة لتبين مدى فعالية ونميز المدخل المقترح.

ومن خلال التحليل العلمي للموضوعات السابقة، نسهدف النوصل إلى إطار متكامل يرشد القائمين بالعمل الإداري إلى أسلوب التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الإنسانية بما يسهم في تحقيق أهدافهم الإنشائية.

أننا نعتبر الإنسان هو أثن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان. كذلك نحن نؤمن بأن الإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الإدارية، كما أنه قادر على إحباط تلك الجهود. ومن ثم فإننا نؤمن أن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، هي التحديات الرئيسة للإدارة الحديثة.

أهمية الإدارة

تعدد حاجات الإنسان ورغباته، كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات مثيرة، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الإنسانية الفردية تتكون الحاجات الجماعية التي تتمثل في صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره إلى تحقيقها. ومن ثم تعدد الأهداف القومية للمجتمع الحديث في عالمنا المعاصر في أحداث معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر والمتوازن بحيث يحقق عند ارتفاع في مستويات الرفاهية الاجتماعية، وذلك من خلال توافر الفرص والإمكانات لكل أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم.

ويطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدير موارد وطاقات تستثمر في إنتاج السلع والخدمات التي تؤدي وظيفة الإشباع المطلوبة. كذلك لا بد من تأدية بعض الوظائف السيادية على المستوى الاجتماعي الشامل (أو المستوى القومي) لتأمين عمليات الإنتاج وتأكيد كفاءة التوزيع السليم للنتائج القومي بين الأفراد والجماعات وفقاً لأسس ونظم موضوعية.

ومن ثم تتركز قضية الإنتاج والنزج لتحقيق الرفاهية القومية في إطار الهدف الأكبر لإشباع الحاجات الإنسانية في الآتي:

1. تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
 2. تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية، والإمكانات المتنوعة الضرورية من أجل إنتاج السلع والخدمات المطلوبة.
 3. تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب.
 4. تخطيط وتوجيه عمليات الإنتاج والنزج بما يتحقق أعلى درجة ممكنة من الرضا بين أفراد وجماعات المجتمع.
 5. البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للإنتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدماً للاستفادة من الطاقات المتاحة وترشيد عمليات النزج.
- ولا يمكن للأنشطة السابقة أن تتم بشكل تلقائي، بل يجب تخصيص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارستها لصالح باقي قطاعات المجتمع. كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا لأهوائهم أو تقديراتهم الخاصة في اختيار أهداف وأساليب العمل. وإنما ينبغي أن يتوافر قدر كاف من المنطق والرد في صيغة مبادئ ومفاهيم وأساليب مثق عليها مسبقاً تكون هادياً ومرشداً لكل من ينصدي لهذه المسؤولية.
- من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور الحيوي الذي تلعبه هيئة الإداريين في المجتمع ونحن لا نقص اهتمامنا على فئة معينة من هؤلاء الإداريين، بل يشمل تعريفنا كل من يمارس مسؤوليات إدارية في أي قطاع من قطاعات العمل القومي. وعلى سبيل التحديد نخص بالذكر الإدارة في القطاعات التالية:

1. الإدارة المركزية للدولة والمتمثلة في الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصلة القومية والتي تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعاً أو جانباً كبيراً منها.
2. الإدارة المحلية وتتمثل في الهيئات الإدارية القائمة على المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية.
3. الإدارة الاقتصادية المسؤولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والنزوح والخدمات الاقتصادية المعاونة للإنتاج السلعي، وهي إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية.
4. الإدارة في مواقع الخدمات الاجتماعية (المستشفيات، البريد، المدارس...) والمرافق العامة (الإدارة، المياه...) وهي المسؤولة عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها.

دور السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية

تقصد بالتنظيمات الإدارية كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والشركات التي تنشأ بغرض تأدية نشاط معين مطلوب، سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السياسي. ونحن ننظر إلى التنظيم الإداري باعتبارها نظاماً اجتماعياً متكامل ينكون من أجزاء وعناصر متفاعلة ومتشابكة يختص كل منها بأداء جانب من الوظيفة الكلية للتنظيم الإداري، وأن كانت كفاءة التنظيم وفعاليتيه تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً. ولا شك أن لكل من هذه العناصر دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن إذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي فأن الإجابة لا شك سوف تنبجح نحو... الأفراد. ولسنا بحاجة إلى كثير من الجهد لإثبات أن الأفراد (أو العنصر البشري) هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وأهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإخفاق يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاوذك إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

أن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة، وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة مهمة هي أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتترجمها من خلال الجهد الإنساني. وبمعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

ولكن ثمة سؤال هاماً هو "ما الذي يثيرنا في الإنسان داخل التنظيم الإداري؟" أن ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفاق على تسميته "السلوك الإنساني" ليكون وصفاً جامعاً شاملاً لكل أوجه ومظاهر الصفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه.

أن "السلوك الإنساني" للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحياة فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجاً على العمل التنظيمي:

1. قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفع الحياة في السياسات والخطط والبرامج، والالتزام بما تحقق الأهداف التنظيمية. أي يعمل في اتجاهات إيجابية محيية للإجاز والفعالية.
 2. قد يعمل "السلوك الإنساني" من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للنشطة، مما يؤدي إلى إفساد التنظيم والخراب به عن غاياته المقصودة.
- ومما يزيد في تعقيد قضية "السلوك الإنساني" في المنظمات الإدارية أمر أن؛

الأم الأول

هو تباين السلوك في شدته واتجاهاته ودوافعه، ومن ثم آثاره بحسب المستوى الإداري للفرد الصادر عنه السلوك، الأم الذي يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منتظمة الخطى وغير متسقة الأبعاد إذا تباينت نوعيات الأفراد، واختلفت أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهواؤهم، وفي تلك الحالة ينتقل التنظيم الإداري إلى حلبة للصراع والشافس وتنشأ أنماط من السلوك غير الإيجابي وتبرز أشكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا، كل هذا دون أنباء إلى التنظيم وأهدافه، وماله في هذه الحالة إلى الفشل المؤكد.

الأم الثاني

الذي يزيد من خطورة تأثير السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية أن الفرد لا يسلك في كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب، بل أنه في كثير من الأحيان ينصرف باعتبارها عضواً في جماعة من الأفراد. أن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمي سلباً وإيجاباً.

فخلص مما سبق إلى تأكيد الحقيقة التي بدأنا لها، وهي أن السلوك الإنساني هو العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاون من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو هدف الحد من الآثار السالبة لنصفاة المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا لم يكن في الاستطاعة السيطرة عليه.

معنى النغيس الإداري

تقصد بالنغيس الإداري أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنص أخ من عناصر العمل التنظيمي اسهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض أحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها .
أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالنالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر .
وعلى سبيل المثال فإن ما تنجه إليه أجهزة وهيئات الشرطة في كثير من دول العالم الآن من تغيير في نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطي أو مجالات نشاطاته، إنما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول تنظيمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر³⁰.

ومن ناحية أخرى فإن تجربة السجون المفتوحة ومنح المذنبين إجازات يقضوها مع أسرهم خلال فترة العقوبة هي مثل على الاتجاه الآخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استشارة تغيير في أنماط السلوك الاجتماعي، وهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل أفكار جديدة، وبالتالي أحداث تغيير أساسي في النظر الاجتماعية وقواعد السلوك العام.

مجالات التغيير الإداري

1. تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. ولابد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

³⁰ تشير في ذلك إلى ما تنجه إليه الشرطة المصرية من التحول في اتجاه (الشرطة العصرية) من تنمية لمسنوى فرد الشرطة العادي (أمين الشرطة بدلاً من الجندي التقليدي) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو).

2. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

2.1. التغيير المادي للأفراد بالاستغناء بعضهم عن بعض وإحلال غيرهم محلهم.

2.2. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبنطيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3. تغيير الإمكانيات المتاحة للتغيير، وذلك بالاستفادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد لتحل محل المستخدمة حالياً، ولكن تفوقها في المقدرة. ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً. أو تشجيع استخداماتها في نفس مجالات العمل.

4. تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بقبول أو ابتكار قواعد أكثر من كزية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وحيث تشمل السياسات كل إبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما يحدث تطوراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

5. ولعل من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظر أو الإجراءات. ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية الإجراءات وتطوير النظر مستهدفة تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات الأعمال التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.

6. وثمة مجال أخير للتغيير الإداري ينصب على هيكل التنظيم. وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة

والمسؤولية. وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات، وإمكانات، ونظم، وإجراءات.

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الإداري السابقة لا تزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة، أو توفير قدرة تنظيمية عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط.

وفي جميع الحالات السابقة فأنا نتجها بتفكيرنا إلى ما نطلق عليه "التغيير المخطط" ونقصد به الإجراء الإداري الهادف إلى أحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

حنمية التغيير الإداري

أن التحليل العلمي لظاهرة التغيير الإداري يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً ومطلوباً، أم أنه سيئ لا ضرورة له، ويمكن أو يجب تجنبه. وقبل الإجابة لابد أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير، باعتبارها أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه إكراه عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستمرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء الإداريين قد ينجح إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، كما قد ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره وبئس المنطق سوف نجد في جزء قادم من هذا البحث أن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من التنظيمات الإنسانية.

والآن إذا عدنا إلى السؤال الأصيل، نبادر بطرح الإجابة على أن نتبعها بالدليل. أن التغيير الإداري أمر حتمي وضوري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومنجدة، وهو بذلك يتناسب مع طبيعة الأمور

والأشياء. أن الحياة في طبيعتها منجدة ومنطوية، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتبارها أحد مظاهر الحياة والنطور، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء.

واعتماداً على هذا المنطق فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل على العكس لا بد لها من توقع التغيير والإعداد له، وقد ينطور فهم الإدارة لكي تصل إلى الحقيقة الأساسية وهي أن الدور الحقيقي للإدارة هي كونها أداة للتغيير أو واسطة لأحداث التغيير في المجتمع. أن كل مدير هو في حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه **Change Agent** إذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويستنبق الأحداث في التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإجاقه.

ولا بد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه إلى حتمية التغيير وضرورته. ونحن نسند الدليل من تعريفنا السابق للتغيير الإداري حيث اعتبرنا أنه "نظام اجتماعي متكامل" ونضيف الآن أنه يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة أو المناخ المحيط. ومن ثم فالنظام الإداري هو جزء من نظام كبير يحتوي عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو التنظيمات) الأخرى. وبطبيعة الأمور، فإن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض أهداف ويمارس بعض الوظائف المنحصصة، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع التنظيمات الأخرى في المجتمع. وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يمكنه ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لا بد وأن ينجبه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تسهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

ونستطيع أن نلخص فكرتنا عن حتمية التغيير الإداري إذن في أن التنظيم الإداري إذا مارس نشاطاته وصولاً إلى الأهداف المحددة له من المجتمع، فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات، تلك التي يسيطر عليها ويملك النصرف فيها، ومثل ما هو متاح له من موارد وإمكانات، وتلك التي تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل

إليها سلطاته، ومثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات، وما تجب عليه قبوله من شروط أو ضاع
تختمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى.

وهنا تبلور فكرة التغيير الإداري في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل الشظير الإداري
للاستفادة بما لديه من طاقات وإمكانات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكي يتمكن من
مجاهة القيود والتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارد الذاتية، أو بمحاولة
تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبياً ليجعل الشظيمات الأخرى
أكثر اعتماداً عليه، ومن ثم يفرض شروطه عليها.

أنماط التغيير الإداري

تتم عملية التغيير وفقاً لعدة أنماط نندرسها فيما يلي:

النمط الأول- التغيير استجابة لضغوط خارجية

وفي هذه الحالة لا تباشر الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل في الأوضاع أو الأساليب إلا إذا حدثت
تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجي تجعل استمرار الإدارة والشظير الإداري في العمل
والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمراً مستعزماً. وهنا تعتمد الإدارة إلى اختيار التغييرات الواجبة في
الشظير أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير.

ونلاحظ هنا ما يلي:

1. أن الإدارة في الشظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من
الحماسة والتزام ونسب شدة ارتباطها بعملياتها. مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر
التزاماً واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد وضغط الجماعات

المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الإنتاج. بينما تكون الشظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية.

2. أن بعض الشظيمات تكون أسرع من بعضها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض الشظيمات الأخرى. من ذلك على سبيل المثال أن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطأ في الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير في نظم وأساليب الإنتاج والتوزيع، على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسرع في الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة في الحصول على رضا المستهلكين.

3. أن التغيير الإداري الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منها تغييراً حقيقياً. وينتقد مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة النسبية للتغيير الإداري في مواجهة تلك الجهود من ناحية أخرى. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذا النمط في التغيير قد يفاجأ الإدارة، ومن ثم يدخل في نطاق التغيير الانفعالي، ولكنه قد يكون متوقعاً من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها ملاقاته، وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط.

النمط الثاني - التغيير تلمساً لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثاني للتغيير يحدث بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتغيير. وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبيين: الأول قدرة التغيير على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به، والثاني ضعف بعض عناصره وعدم توافقه مع باقي العناصر، والأسلوب المنبع عادة في أحداث هذا التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى "إعادة التنظيم".

ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازل عائلاتهم ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع رؤوسهم، وشكاوى المعاملين مع الشظير وإخفاق الشظير بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافه كلها أو بعضها. وبشكل عام فإن أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الإنسانية في الشظير والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به.

النمط الثالث- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه

وهدف التغيير في هذه الحالة تمكين الشظير الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق ما يرضيه الشظير. ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب إليه بعض تنظيمات الشرطة في العالم مثلاً من أحداث تغييرات في نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين، وتحقيق درجة معينة من السلامة في الطرق. ولا شك أن المثال السابق يدلنا على أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعاً لسببين:

الأول:

أن هذا التغيير ينبج في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذي لا يملك الشظير سيطرة كاملة عليهم.

الثاني:

هو أن تحقيق السيطرة من جانب الشظير قد يعرضه للصراعات والثاقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع. ففي مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلاً، فإن هذا النصرف قد يعترضه تناقض بين التنظيمات المسؤولة عن الرعاية الاجتماعية، مثل وزارة الشؤون الاجتماعية.

كذلك مما يزيد في صعوبة هذا النمط أن التغيير الذي يلزم الشظير نفسه به يشمل عادةً كثير من عناصره وأجزائه حتى يمكن أن تحدث الأثر المطلوب في المناخ الخارجي.

وفي تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فإنه قد يتخذ أياً من الصور التالية:

1. التغيير المندرج الذي يبدأ بالأمور البسيطة، ويطرح التزامات يسهل قبولها أو لا ثم يندرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً، وصعوبة في القبول.

2. التغيير المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف الثوري أو الشامل ويسهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالنجاح. وينطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية بتحقيق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3. التغيير الثوري أو الشامل ويسهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. واعتماداً على منطق البتر والحسم، وليس التفاوض أو الإقناع.

وفي جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في الشظير الإداري³¹، ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون الأفراد في الشظير قدس كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع النصريح بمصادر الضغط الخارجي، وفي هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير:

الأول:

موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعر من باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير،

الثاني:

³¹ سوف نعالج قضية مقاومة الأفراد للتغيير في جزء آخر من البحث

فهو موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم. وقد تستطيع الإدارة في بعض الأحيان أكساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير، وذلك إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبيئت ارتباطه بمصالحهم.

أما في حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم، فإن احتمال معرفة الأفراد بالغبية في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فأنهم حتى وأن لم يشتركوا في أحداثه باقتناع وحاسة فهم لن يقاوموه.

ويكون للأفراد عادة دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأدواته الرئيسة.

الإنسان والتغيير الإداري

رأينا أن الإنسان هو العنصر الرئيس الموجه لحركة التنظيم الإداري، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات وبصفة عامة، وأن أحداث التغيير الإداري ينوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد في الجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإجرائه.

أن الأفراد ينصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم. ولا بد لنا حين دراسة أثر الإنسان في عملية التغيير الإداري من تأمل ظاهرة السلوك الإنساني نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له.

وفي الإمكان إجمال هذه العوامل في الآتي:

1. العوامل النفسية:

وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية.

2. العوامل الاجتماعية:

وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

3. العوامل الحضارية:

وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.

وبالنسبة لسلوك الأفراد في المنظمات الإدارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تحديد مساره ونوعيته، وهما العوامل التنظيمية، وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الإشراف والقيادة، ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقي في العمل ودرجة الحرية المسموح لها للشخص في اتخاذ القرارات. وكذلك العوامل الاقتصادية، وتتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام.

ويمكن تلخيص موقف الإنسان العادي في المنظمات الإدارية على النحو التالي: -

1. أن الإنسان يلحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية التي يشبعها بالرواتب والمكافآت التي تحصل عليها، وكذلك الحاجات الاجتماعية التي يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين في التنظيم.
2. أن الإنسان وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل بتجدد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بتبعيات مختلفة من البشر هم في الأساس:

- الرؤساء.
- الزملاء.

- المرؤوسون
 - المتعاملون من خارج التنظيم
3. ويكشف الإنسان عادة أن مرغباته وأفكاره واجتهاداته ليست متوافقة بالضرورة مع مرغبات وأفكار واجتهادات الأفراد الآخرين الذين تربطهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.
4. يتخذ الإنسان نفسه طرفاً في عدد كبير من العلاقات الثنائية، وفي كل من هذه الأدوار يمارس الإنسان أحد دورين، إما أن يكون هو الطرف المؤثر والمسيطر الذي يوجه العلاقة بما يتفق وأهدافه و مرغباته، أي ينصهر في سلوك الطرف الآخر ويجعله ينصرف بطريقة معينة يرضاها هو (أي المؤثر)، أو أنه يمارس دور المستجيب الذي تخضع لتأثير ونفوذ أو سيطرة الطرف الآخر، وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضاً بحسب ما يملئ له من ذلك الطرف الأقوى.
5. ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتحدد أساليبهم السلوكية في النصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يعملون فيه، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه. وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الإنسان حين يعايش التنظيم، فإنه يكشف مدى توافق الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع مرغباته وحاجاته. كذلك فهو يعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية، وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى³².
- وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم بالتنظيم، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واجتهاداته، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين³³؛

³² يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الإنسان وإن كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر وإخضاعه لمرغباته وتسخير إشباع حاجاته. راجع في ذلك:

³²Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper & Row Publishers, Inc. N. Y. 1957.
March, J., and Simon H., Organizations, N. Y., Wiley & Sons, 1958.

القرار الأول

أن يشارك في أعمال التطوير، ويدخل الجهد من أجل تحقيق الأفراد التنظيمية، متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذا تبين له احتمال أن تحقق أهدافه الشخصية عن هذا السيل.

القرار الثاني

ألا يشارك في أعمال التطوير بالرغم من انتمائه إليه، أي أنه يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف التطوير، وقد يتحول هذا الموقف السلبي إلى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الإدارة وأهداف التطوير. وفي العادة فإن الإنسان حين يستقر به المقام في تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه، فإنه يتخذ لنفسه أنماطاً سلوكية معينة يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الإشباع المطلوب واستمرار أمنه واستقراره.

ومن هذا التحليل نصل إلى قناعة رئيسية تنبئ في أن نجاح التغيير الإداري في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد اتخاذ حياله. ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيداً لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافاتاً بيناً. ففي تلك الأحوال يجد التطوير الإداري قد تجزأ إلى جماعات مناصرة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها. وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط إلى إفشال محاولة التغيير فحسب، بل وإلى إلحاق الضرر بالتطوير ذاته.

ولا شك أن السؤال الرئيس ينجمه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدرجات المعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير، أن السبب الرئيس يكمن في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التطوير وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة بالعمل التنظيمي.

وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب التالية للعلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير:

1. نظم الاتصالات بين القادة والمؤسسين وبين المؤسسين وبعضهم البعض.
 2. قدر ونوع المعلومات المتوافرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية.
 3. درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها.
 4. أنماط القيادة الإدارية السائدة، ومدى تميمها لقدرات الأفراد، واستثمارها لتلك الطاقات.
- فخلص من ذلك إلى نتيجة مهمة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناء على نمط العلاقات الإنسانية السائدة، أو تجنب مقاومتهم من خلال تصميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات التغيير.

العلاقات الإنسانية وعملية التغيير الإداري

تقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تميز بينهم.

وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن التنظيم، فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لها تعني كيفية الشيق بين جهود الأفراد المختلفين، وخلق جو عمل تحفزهم على الأداء متعاونين ومتهمين لأهداف الإدارة وسياساتها، وفي نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وإجراح أهدافه هو أيضا السبيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتعتمد العلاقات الإنسانية على منطق متميز يقوم على فهم علمي لحقيقة الإنسان وطبيعته السلوك الإنساني. فالإنسان في نظر العلاقات الإنسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أي بإدارة مستقلة نسبية) في التنظيم الإداري ليحقق أهدافاً شخصية من خلال إسهامه في أجاز ما يصبو إليه التنظيم من نتائج. وعلى هذا الأساس، فإن مفهوم العلاقات الإنسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعي السائد في التنظيم باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، ومن ثم مدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة.

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة **"التنظيم غير الرسمي"** حيث أوضح أن الأفراد في المنظمات الإدارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة، مثل بالنسبة لهم جماعات طبيعية تساعد على إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التنظيم الرسمي بفرض كفاية للتعديل عنها أو محاولة الوصول إليها.

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمي الدور الرئيس في أحداث وتقوية المقاومة للتعديل بين أعضاء حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد من نيات الإدارة، ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التعديل. ويستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنظمات الرسمية، وأهمها ظواهر تركيز السلطة، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعد، وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجاهلها عن استشارة الحماسة والقناعة لدى الأفراد.

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعمائه (وهو القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية أحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

الأدوات الرئيسة المؤثرة في العلاقات الإنسانية

تعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم، بما يجعلها متوافقة مع متطلبات أحداث التغيير الإداري. ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

1. القيادة الإدارية:

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة.

أن القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. فالقائد الذي يعتمد إلى النسل والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، لا شك يؤدي إلى تباعد الأفراد وأحجامهم عن العمل بخماسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المنسلط للقائد الإداري كفيلاً بكنساب عداوة الأفراد، ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة خاصة في حالات التغيير الإداري.

وعلى النقيض من ذلك، القائد الإداري يدرك حقيقة السلوك الإنساني، وينتظم الطبيعة البشرية، ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إكسابهم روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة.

أن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد على استعداد لبذل كل جهد في سبيل أجناس خطط الإدارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية ما يشتركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة.

وبشكل عام، فإن العلاقات الإنسانية السائدة في تنظيم هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في وظائفهم القيادية، ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالنتيجة على تطوير أنماط العلاقات الإنسانية، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب الغير.

2. الاتصالات:

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين: -

1. أن تثقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.

2. أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمن الذي تحقق لها ميزة في الشئ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

أن عمليات الاتصالات لهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما تحقق درجة عالية من النماذج بين الأفراد والجماعات، وتخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة، ويزيل الشائعات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

وبالنسبة لقضية التغيير الإداري، فإن توافر نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحيوية لنجاح هذا التغيير، حيث أوضحت دراسات عديدة أن من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده، وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

من الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:

1. كمية المعلومات المندفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

2. تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومسئوليات التنظيم جميعاً. ولكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان. أن الهدف الرئيس للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة. وللوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات، سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أي تعود إلى أسباب تنظيمية) أو نفسية (أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمور). ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

1. تقديم المعلومات في شكل يثق وإمكانيات الأفراد ومسئوليات خبراتهم وثقافتهم.
2. تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة وبسببته حتى لا يضطرب الإنسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.
3. إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهة نظرهم، والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلّة إليهم، وبذلك تهيأ للإدارية فرصة تحديد المعاني التي يكوها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة.

3. برامج الحوافز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثمرات عناصرها ما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهيتها بالنسبة لهم.

أن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.

ولعل ارتباط قضية التغيير الإداري بموضوع الحوافز ينبئ لنا إذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدر كبير من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأديته هذا العمل. وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما حققه من إشباع فعلي لرغباته إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير. وعلى العكس إذا لجحت الإدارة في تصور الفوائد التي يمكن أن تحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير، فإن هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة إلى العمل من أجل أخراج التغيير.

4. برامج المشاركة في الإدارة:

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم. وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشئ الشعور بالانتماء إلى المشروع، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدًا، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف. وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة ينوقف أساسا على عاملين:

1. رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمراً واقعاً وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

5. مبدأ أجماعية العمل:

أن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات وجود تجمعات إنسانية كبيرة. وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية، من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإن أداة مهمة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لشئمة علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل بجعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعيد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. لقد أثبت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتعاون الاجتماعي فيما بينهم.

خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية

نستطيع أن نلخص الآن الخطوات الرئيسة التي يجب على الإدارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة في التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الإداري.

أولاً: التخطيط التنظيمي:

لكي يتوافر للتخطيط الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي اتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه. ومنطق التخطيط التنظيمي ينبغي إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي التالية: -

1. تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.

2. إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتضمن الوصف ما يلي:
 - ✚ الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.
 - ✚ المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.
 - ✚ الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.
 - ✚ حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.
3. تحديد دقيق للمسئول الشبكي لكل وظيفة، وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات.
4. الشئ بجميع الظروف الوظيفية التي تخمد أن يرها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب والسيطرة على تلك الظروف.
5. تحديد المسؤولين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعة عمل كل منهم.
6. توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم.
7. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية.
8. توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم.
9. تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
10. تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.

ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة:

الأمر الثاني الذي يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو اللجوء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من الشئ نخجر العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة. كذلك تنطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع.

أن هذه الخطة المتكاملة تخلق في المشروع جواً من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج. أن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

1. الاختيار العلمي السليم من بين الأشخاص ذوي التأهيل المناسب للوظائف.
2. التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل.
3. التثقيف المستمر لشتمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وإدراكه.
4. الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
5. التثمين الموضوعي لكفاءة الأفراد وتقديرهم على أسس علمية سليمة.

ثالثاً: تنمية العمل الجماعي:

الأساس الثالث في بناء العلاقات الإنسانية بالمشروع هو أن تعمل الإدارة على تنمية العمل الجماعي من خلال الأساليب التالية:

1. القيادة المرننة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.

2. نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم، وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين العاملين.

3. نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين، والإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع.

4. الحوافز الجماعية، ونظم ربط الأجور بالإنتاج على أساس جماعي التي تخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين.

تلك الأساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية، دون النظر إلى مصالح الآخرين، أو أهداف المشروع كوحدة إلى مجتمع إلى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحدة في الأهداف والمصالح، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية في أي تجمع أنساني.

وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الإدارة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية تحابي التغيير الإداري، وتسهم في أحداثه، بدلاً من مقاومته وعرقلة أهدافه.



https://youtu.be/k69i_yAhEcQ

المنهاج الإسلامي في إدارة السلوك التنظيمي

14/02/1446

1

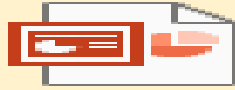


المنهاج الإسلامي 11
p.في السلوك التنظيمي

Arab Management Association

Good to Great

Jim Collins



Good to Great.ppt

كتاب مهن في تاريخ الإدارة الحديثة



Good to Great by Jim
Collins.pdf



لقراءة الكتاب اضغط علامة

آليات تطوير التعليم العالي في مصر من أجل المستقبل

تمهيد

تواجه الجامعات ومنظمات التعليم العالي في مصر تحديات مختلفة تهدد قدرتها على أجاز الغايات التي قامت من أجلها. وتتبع هذه التحديات من عوامل ضعف وقصور ذاتية، كما تأتي من مصادر تهديد خارجية. وفي جميع الأحوال يصبح على مؤسسات التعليم العالي المصرية أن تخوض عملية مراجعة شاملة لأوضاعها وإعادة هيكلة جذرية، تأس كافة عناصرها حتى تتمكن من استعادة قدراتها على الأداء المتميز، ومواجهة التحديات والمهددات التي تتواصل وتشارع بمعدلات غير مسبقة. وتهمر الورقة الحالية بطرح قضية تطوير التعليم العالي في مصر من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: أهم التحديات والمهددات الذاتية والخارجية لمنظمات التعليم العالي في مصر

تعاني منظمات التعليم العالي المصرية من عوامل ضعف وقصور ذاتية، تمثل التحديات الأساسية والمهددات الرئيسية التي تقلل من فعاليتها وتبدد كثيراً من طاقاتها.

التحديات والمهددات

1. افتقاد الرؤية الاستراتيجية الشاملة، وعدم اتباع منهجية التفكير الاستراتيجي والإعداد للمستقبل من خلال خطط وبرامج استراتيجية تقوم على دراسة الواقع وتحليل المتغيرات واستشراف التطورات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها بالتجانية.
2. تقادم الأطر التنظيمية العامة للجامعات والمعاهد العليا، واختصارها في أنماط هيكلية تهمش دور أعضاء هيئات التدريس والأقسام والشركات العلمية، وتركز الصلاحيات في أجهزة إدارية تفرض سطوتها على العلميين أساس العمليات التعليمية والبحثية.

3. افتقاد مؤسسات التعليم العالي المصرية للصلاحيات الكاملة وحرية اتخاذ القرارات الأكاديمية والعلمية، وهشاشة استقلالها المالي والإداري وسيطرة أجهزة حكومية فوقية على أمورها الإستراتيجية.
4. تقادم نظم وتقنيات التعليم واعتمادها على عمليات تلقين ينحصر دور الطالب فيها في التلقي السلبي لمحتويات المقررات دون إخبار أو تنمية لقدراته الفكرية وطاقاته الذهنية.
5. تقادم المحتوى العلمي للمناهج والمقررات التدريسية، وافتقاد آلية منتظمة وفعالة لتحديث وتطوير المحتويات العلمية ومواكبة التطورات العلمية في العالم.
6. افتقاد نظم منظورة لإعداد وتنمية أعضاء هيئات التدريس، ومواءمة مصادر المعلومات المنجدة وفرص الاحتكاك العالمي مع نظرائهم في الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة.
7. ضعف وتقليدية نظم اختيار الطلاب والاقصاء في أغلب الأحيان على معيار جيد هو معدل الدرجات في شهادة إتمام الدراسة الثانوية، مع الإشارة إلى أن أغلب مؤسسات التعليم العالي الخاصة [غير الحكومية] في مصر تهمل هذا المعيار أيضا وتسبيل به القدرة على سداد الرسوم الدراسية المرتفعة.
8. انفصال وتباعد العمليات التعليمية عن متطلبات وتطورات سوق العمل واحتياجات منظمات قطاعات الأعمال والخدمات من الموارد البشرية ذوي المهارات والقدرات المتناسبة مع الحالة التقنية المتوقعة السائدة في أغلب تلك القطاعات، والتي لا تجاريها مناهج الدراسة ومحتويات المقررات في مؤسسات التعليم العالي.
9. غياب منهجية إدارة الجودة الشاملة، وافتقاد آليات ضبط جودة الأداء في العمليات التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية المساندة، وكذا ضبط جودة الأداء المالي والإداري

10. غياب نظم شاملة لتقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس والشركات التعليمية والأقسام العلمية، وكذا افتقاد نظم تقييم الأداء والمؤسسي، وعدم توفّر شروط ومتطلبات الاعتماد المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم.

التحديات والمهددات الخارجية

تتعدد مصادر التحدي والتهديد الخارجي ليس فقط لقدرة منظمات التعليم العالي المصرية على الأداء الراقي ومواكبة مسنويات التعليم والإدارة التعليمية المتوقعة في العالم، ولكن التحدي والتهديد هو لبقاء المنظمات في ذاتها. وتأتي أهم التحديات وأخطر المهددات من المصادر التالية:

1. التطورات العلمية الهائلة الناجمة عن حركة منظمة للبحث العلمي الرصين تقوم عليه مؤسسات ومجموعات عمل ترصد لها ميزات هائلة وتستخدم تقنيات متطورة. أن حركة التقدم العلمي في العالم تعتمد العمل المؤسسي المنظم يعكس النظرة العربية القائل على الجهود الفردية المنعزلة لباحثين غير مثقفين يقبلون على إجراء البحوث من أجل الترقية وليس من أجل إثراء المعرفة وتقديم العلم، وبملاحظة سريعة أن البحث العلمي في أغلب الجامعات المصرية هو عمل فري ولا يوجد العمل الجماعي إلا فيما ندر، بينما الحال عكس ذلك تماماً في جامعات الدول المتقدمة.

2. تطور تقنيات التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Instruction**، والوسائط

المعددة **Multi-Media**، وانتشار تقنيات التعليم من بعد، والتعليم على الإنترنت **Web-based**

Education. أن جميع تلك التطورات تغير من حالة العملية التعليمية السلبية المعتمدة على التلقين

والإتصال في اتجاه واحد من الأستاذ إلى الطلاب، إلى **عمليات تفاعلية Interactive** يقوم فيها الطلاب

بدور رئيس وينحول دور الأستاذ إلى **ميسر Facilitator**.

3. اتجاه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي - والمتقدمة علمياً وتقنياً - إلى العولمة والبحث عن أسواق لها في مختلف أنحاء العالم. ويستقبل مصر العديد من دعوات تلك المؤسسات للباحثين عن فرص التعليم العالي، كما تنشأ تلك المؤسسات لها فروعاً ومكاتب للنمثيل مهمتها الأساسية استجلاب الطلاب العرب للدراسة فيها بنظم ميسرة ودون مغادرة بلادهم. وتسعين هذه المؤسسات الأجنبية في معظم الأحيان بعناصر من مؤسسات التعليم العالي المصرية ذاتها.
4. انتشار وتفنن نظم تقييم الأداء المؤسسي **وسروط الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي Recognition** **واعتمادها Accreditation** من قبل منظمات أجنبية لها وجود وتأثير عالمي. وغثل تلك الشروط أحد أهم معايير الحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
5. تزايد عزوف قطاعات الأعمال عن استخدام خريجي منظمات التعليم العالي، وإقبال أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال الكبرى على إنشاء معاهد تابعة لها أو المشاركة في إقامة جامعات خاصة بغرض إعداد وتأهيل أحنيا جاتها من الموارد البشرية وفق معاييرها وباستخدام تقنيات تعليمية منج بين إكساب المعارف والمهارات التطبيقية، وهي تتجاوز بذلك منظمات التعليم العالي التقليدية.
6. تلك التحديات والمهددات تضع منظمات التعليم العالي المصرية في موقف خطير، إذ تغدو غير قادرة على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمتسلحة بالمعرفة الحديثة والمهارات التطبيقية، مما يجعلها غير مقبولة في أسواق العمل الوطنية أو الإقليمية. ومن ثم تغدو ممارسات وأنشطة تلك المنظمات التعليمية نوع من هدر الموارد وإفشال الجهود التنموية والتطوير الوطنية.

المحور الثاني: مجالات التطوير الرئيسية ذات الأولوية في منظمات التعليم العالي في مصر

في ضوء التعرف على التحديات والمهددات التي تحيد بمنظمات التعليم العالي في مصر، يصبح تحديد مجالات التطوير ذات الأولوية أمراً محسوماً لإذن التطوير يجب أن يشمل المقومات المساعدة لتلك المنظمات على مواجهة التحديات والتغلب على المهددات حتى تستمر البقاء. ونعرض فيما يلي تلك المجالات ذات الأولوية القصوى التي تنطبق على الجامعات وهي الشرط والمعاهد العليا الحكومية بالدرجة الأولى وبدرجات أقل نسبياً على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة التي تلتزم ضمناً بنمط الجامعات والمعاهد العليا الحكومية تسهياً للحصول على موافقات لجأ المجلس الأعلى للجامعات وهي الشرط الأساس لصدور القرار الجمهوري بتأسيس الجامعة أو المعهد العالي الخاص!

1. التطوير الهيكلي والمؤسسي

- تطوير الفلسفة العامة والنهجيات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي بما يواكب حركة التطوير والتحديث العالمية، وتطلعات الوطن وأحنيجاته.
- تطوير التشريعات المنظمة للتعليم العالي بحيث تقتصر على المبادئ العامة التي تعكس فلسفة التطوير الشامل للتعليم العالي وتوجهاته الرئيسية والأطر العامة لمؤسساته وقواعد الاحكام الأساسية، على أن تصدر بعد ذلك مجموعة من اللوائح التنفيذية للقطاعات المشاهدة من المؤسسات التعليمية لتوضيح النظر والإجراءات التفصيلية الخاصة بها والتي يمكن أن تنطور إلى لوائح مستقلة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير وتحديث الإطار التنظيمي العام للجامعات والمعاهد العليا وأسس توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار بين وحدات ومسنوبات الهيكل التنظيمي الوطني للتعليم العالي.

- تحديد أسس التوزيع المكاني للجامعات والمعاهد والشركات التابعة لها ومدى تناسبه مع الاحتياجات وأعداد السكان حالياً وتوقعات المستقبل، وتوجهات خطط التنمية القومية والمحلية والإقليمية.
- دراسة وفورات الحجم Economies of Scale وفورات المجال Economies of Scope المنوقعة للسيناريوهات البديلة لإعادة تنظيم وهيكلية التعليم العالي بالدمج والفصل والإلغاء والإنشاء وإعادة تحديد مجالات الاختصاص، وإعادة ترتيب التوزيع المكاني [الجغرافي] بين الجامعات والمعاهد العليا.
- تحديد الحجم الأمثل لمنظومة التعليم العالي ممثلاً في درجة الاستيعاب للسكان في سن التعليم والتي تحقق المستوى الأمثل من الأداء والشاسب بين التكلفة والعائد والمستوى الأعلى للمردود الاقتصادي والاجتماعي.
- إقرار أنماط وآليات التنسيق وتحقيق التكامل والتشاسق بين كل من الجامعات والمعاهد بعضها البعض من جانب، وفيما بين هيكل الجامعات وهيكل المعاهد العليا من جانب آخر.
- تطوير أنماط العلاقات بين أجهزة وزارة التعليم العالي وبين الجامعات من ناحية وبينها وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى.
- إعادة هيكلة المجالس العليا المختصة بالتنسيق والإشراف على مؤسسات التعليم العالي، وتطوير اختصاصاتها وأنماط علاقاتها بالجامعات والمعاهد بما يكرس استقلاليتها ويؤكد معايير الجودة وشرط الاعتماد المتعارف عليها عالمياً.
- توضيح الأسس والمعايير الموضوعية الواجب تضمينها في التشريعات الجديدة للتعليم العالي لسمح بقبول واستيعاب أنماط التعليم الجديدة والمتجددة المعتمدة على تقنيات المعلومات والحاسب الآلي

والاتصالات والمتمثلة في التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المسنن، وضمان توظيفها بما يضيف إلى طاقة المنظومة الوطنية للتعليم العالي ويعظم من قدراتها على استيعاب الطلب الاجتماعي المتنامي على خدمات التعليم العالي والتطورات المسننة في الأنماط والنظم.

2. تطوير نظم وتقنيات التعليم

- مراجعة وتطوير نظم القبول في الجامعات والمعاهد على أسس من الدراسة الموضوعية لمطلوبات التأهيل للدراسة في كل مجال وعدم الاقتصار على معيار مجموع الدرجات في شهادة الثانوية العامة، مع السماح بمساحة معقولة من حرية الحركة ومسئولية القرار للجامعات والمعاهد العليا في تقرير أعداد ونوعيات المقبولين للدراسة لها.
- مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والنخصصات والمناهج ومعايير تطويرها وضمان تحديثها المسنن.
- مراجعة وتطوير أسس ومصادر المعلومات ومعايير الاختيار عند صياغة ملامح ومواصفات الخريج المستهدف في كل مجال من مجالات التعليم بالجامعات والمعاهد العليا.
- تحديد معايير واضحة للتمييز بين طبيعة التعليم في الجامعات من ناحية وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى لتأكيد الهوية العلمية للجامعات، والتركيز على النوجه التطبيقي وبناء المهارات المهنية في نظم وأساليب التعليم في المعاهد العليا.
- مراجعة وتطوير نظم الدراسة وأسس احتساب متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- تعميق النزاج بين النخصصات العلمية وإبراز أهمية تيسير الدراسات البينية التي تجمع بين العلوم والنخصصات ذات العلاقة.
- تأكيد أهمية تكامل مجموعات المقررات التي يدرسها الطلاب في أي مجال لتجميع بين المقررات ذات الصلة الأساسية العامة التي يجب على الجميع دراستها [متطلبات الجامعة أو المعهد]، والمقررات

الواجبة على جميع طلاب كلية أو شعبة بذاتها [متطلبات الكلية]، ومتطلبات النخصص التي يطالب بها الدارسون في تخصص معين، ثم مقررات الثقافة العامة والقومية والدينية، وأخيراً المقررات الاختيارية سواء من داخل نفس القسم أو أقسام أخرى بالكلية أو المعهد، أو من كليات ومعاهد أخرى.

- التوسع في تطوير تقنيات التعليم وتعميق استخدام الوسائط المتعددة وإدماج الحاسبات الآلية في العملية التعليمية.
- تحويل المكتبات إلى **مراكز للموارد التعليمية Learning Resources Centers** وربطها بقواعد المعلومات الوطنية والعالمية وتوصيلها بشبكة الإنترنت.
- تطوير نظم التعليم لزيادة دور الطالب ومشاركته في العملية التعليمية وتحويل دور عضو هيئة التدريس من **المتقن إلى النيسير Facilitation**.
- الربط بين العملية التعليمية داخل الكلية أو المعهد وبين التدريس في مواقع الإنتاج ومجالات التطبيق في المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة، والتأكيد على جدية هذا التدريس وإدماجه في صلب تقييم الطلاب وتحديد مدى أجازتهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.
- تطوير أنماط منجدة من التعليم المفتوح والتعليم من بعد تستجيب لاحتياجات شرائح المختلفة من أفراد المجتمع، وتستثمر التقنيات التعليمية ووسائل الاتصال ونقل المعلومات الحديثة.
- تطوير نظم الامتحانات والتقييم، وتأكيد أهمية تنويع واسنما آليات التقييم للوصول إلى تقييم عادل ومنكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي والرياضي والمسئول الخلقى للطلاب.

- دراسة إمكانية قص برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في جامعات محددة تتوفر لها الإمكانيات العلمية والموارد البشرية القادرة على تقديم مسنويات مراقبة من الدراسات العليا تقارب المسنويات العالمية وتنمى بالقدر على تطوير تلك البرامج وتدير إمكانياتها.
- دراسة فكرة تجميع الدراسات العليا **كلية متخصصة Graduate School** وذلك على مستوى الجامعة الواحدة على أن تركز الكليات الأخرى على برامج الدراسة للمرحلة الأولى، أو تخصيص فريق من هيئات التدريس لمرحلة الدراسات العليا فقط في حالة الاستمرار على النمط الحالي وعدم تجميع الدراسات العليا في كلية متخصصة.
- دراسة متطلبات التوسع في برامج الدبلومات المهنية والخصخصة ذات الطابع التطبيقي والشيق في ذلك فيما بين الجامعات وبينها وبين المعاهد العليا.
- تطوير نظام للمنح والمساعدات المالية يسمح لأعضاء هيئات التدريس بالقيام بأبحاث تطوير للمناهج والمقررات والمواد التعليمية باستخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم المتطورة.

3. تطوير الهياكل الوظيفية وتنمية هيئات التدريس

- تطوير نظم تخطيط الاحتياجات من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين.
- تطوير نظم وآليات إعداد أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وبرامج التنمية المستمرة الهادفة إلى مواصلة تزيدهم بمصادر المعرفة المنجدة.
- تطوير آليات وحوافز التنمية الذاتية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم.
- تطوير نظم وآليات وحوافز ربط أعضاء هيئات التدريس بواقع المجتمع ومشكلاته واحتياجاته الشورية، وتنظيم وتفعيل مساهماتهم العلمية في حل تلك المشكلات.

- تطوير أساليب وقواعد مشاركة أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير نظام لتشجيع أعضاء هيئات التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصهم، ووضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة واستثمار ناتج تلك البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات إنتاجية.
- تنمية قواعد لبحث أعضاء هيئات التدريس على تطوير المناهج والمقررات العلمية، وتشجيع العمل المشترك بينهم.
- تطوير إمكانيات للنشر العلمي المنظم تشرف عليها وتعاون في دعمها الجامعات والمعاهد العليا ومجالسها العليا.
- إرساء أسس وقواعد نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية يشترك فيه الأعضاء أنفسهم وزملائهم ورؤسائهم والطلاب، على أن يشمل كافة عناصر العمل من إعداد للمواد التعليمية، التدريس والمشاركة في العملية التعليمية، المشاركة في الأعمال البحثية والاستشارية في خدمة المجتمع وقضايا التنمية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والإرشاد العلمي ورعاية الطلاب وريادتهم، ومباشرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها.
- تطوير قواعد الترقية في وظائف هيئة التدريس ومنطلقاتها بخلاف الإنتاج العلمي المنمى، وتوضيح وتأكيد ما يترتب على مخالفة عضو هيئة التدريس لقواعد ومنطلقات التميز في الأداء بكافة عناصره، ونحث مبدأ ارتباط شغل الوظائف الأكاديمية باستمرار توفيق شروط الأداء المنمى.
- إرساء قواعد عامة تنظم عمليات توزيع الدروس على أسس تحترم التخصص العلمي ونتائج تقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس، واقتراح أسس لتحقيق التداول في التدريس للمقررات والفرق

الدراسية المختلفة وذلك لضمان الجديد وفتح أبواب المنافسة العلمية لتحسين الأداء الأكاديمي ومناخ التطورات المعرفية في مجالات الاختصاص المختلفة.

- إرساء قواعد عامة تحدد الشروط الإضافية بخلاف التأهيل العلمي الواجب توافرها فيمن يعهد إليه من أعضاء هيئات التدريس بوظائف إدارية في الأقسام والكليات وعلى مستوى الجامعة أو المعهد، وأشكال التدريب والإعداد اللازمة لضمان التميز في الأداء.
- تأكيد قواعد عامة لتنظيم ممارسة أعضاء هيئات التدريس لأنواع المهن المختلفة خارج أوقات العمل الرسمي، وضوابط التزامهم بواجباتهم الأكاديمية ومسؤولياتهم العلمية والإدارية في جامعاتهم ومعاهدهم وعدم طغيان الأنشطة المهنية الخارجية عليها.
- ترشيد عمليات التدب والإعارة لأعضاء هيئات التدريس ضمان الوفاء أو لا باحتياجات جامعاتهم ومعاهدهم، واقتراح نظام تحقق ربطهم بمواقع العمل في مؤسسات الإنتاج والخدمات ذات العلاقة وذلك كمطلب محط ينبغي الالتزام في برنامج تنمية قدراتهم وخبراتهم.
- تطوير هياكل الراتب ونظم المكافآت لأعضاء هيئات التدريس ومعادنيهم بما تحقق الارتفاع بدخولهم إلى المستويات المتناسبة مع أعبائهم الأكاديمية والإدارية ويعوضهم عن تكاليف الإعداد والتنمية الذاتية ويسمح لهم بالاستثمار في أعمالهم الأساسية والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية والطلابية والبحثية دون ما حاجة إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل لتمكينهم من مواجهة متطلبات الحياة والاحتفاظ بمستوى لائق من المعيشة لهم ولذويهم.

4. التطوير والتحديث الإداري وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات

- تطوير اللوائح والنظم الإدارية والمالية الداخلية وضمان توفير المرونة وحريّة الحركة المسؤولة للتقسيمات الداخلية والمسئوبات التنظيمية المختلفة بما يتناسب والمسؤوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
- توضيح أبعاد الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتقنين النظم والقواعد الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال وتوفير أسس المناجعة والتقييم والمساءلة على أساس النتائج.
- دراسة أسس وآليات تفعيل دور المجالس في مؤسسات التعليم العالي وضمان مباشرتها لاختصاصاتها خيرية مسؤولة، ومعايير مناجعة وتقييم نتائج أعمالها.
- تطوير مجموعة النظم والأساليب المحققة لوظائف التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر، وتنمية العلاقات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً، وذلك على مستوى الجامعة والكليات الناجعة، وعلى مستوى المعهد العالي في إطار من قواعد التشيق العامة التي ينضمها القانون الجديد للتعليم العالي.
- تطوير قواعد وشبكات المعلومات وتعميق استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات في كافة مجالات ومراحل العمل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا والشركات الناجعة.
- مراجعة أوضاع فروع الجامعات ومدى توفر المقومات الأكاديمية والتعليمية والمادية والبشرية والتنظيمية لقيام تلك الفروع بواجباتها على وجه تحقّق النميز والجودة العالية.
- تأكيد وجود مقومات وآليات التدريس والتنمية المستمرة للعاملين في فروع وخصصات الإدارة المختلفة بالجامعات والكليات والمعاهد.
- تطوير نظم متميزة لإدارة الموارد البشرية في الحقل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا، والعمل على تقريب المسئوبات العلمية والمهنية بينهم وبين أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم لتكوين نسيج

منجانس من المهارات والقدرات يساعد على رفع المستوى العام للأداء بالجامعات والمعاهد العليا بشقيه الأكاديمي والإداري.

- دراسة معدلات الانفاق على التعليم العالي كنسبة من الدخل القومي ومقارنتها بالنسب في الدول المماثلة لمصر من حيث الأوضاع والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، وأنماط توزيع الانفاق على مجالات وعناصر النظام التعليمي المختلفة ومنوسط نصيب الطالب مباشرة [ما يخص العملية التعليمية والخدمات الطلابية]، ودراسة تكلفة الانفاق على التطوير والتحديث في النظام التعليمي كنسبة من إجمالي الانفاق.
- بحث مصادر تمويل النظام التعليمي ونسبة مساهمة الرسوم الدراسية في التمويل وسبل ومجالات ترشيد الانفاق في منظومة التعليم واحتمالات تحقيق معدلات أفضل من الكفاءة الداخلية للنظام نتيجة لذلك.
- تقدير الاحتياجات الكلية للتمويل اللازمة لتنفيذ برامج التطوير والتحديث، ومدى قدرة مصادر التمويل الحالية على تديرها ودراسة مصادر التمويل البديلة واحتمالات تنمية دخول الجامعات والمعاهد العليا من خلال استثمار إمكانياتها العلمية والبحثية في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية وتطوير التقنيات لمنظمات الإنتاج والخدمات وبحث سبل وآليات تعزيز مساهمات قطاعات الإنتاج والخدمات في التمويل.
- تصميم النظم والآليات الكفيلة بتطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص التعليم للطلاب من خارج مصر وتأكيد دور التعليم العالي باعتبارها نشاطاً تصديرياً مهماً يسهم في تحقيق مصادر دخل إضافية للاقتصاد القومي.

- دراسة قضية مجانية التعليم في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وإمكانيات ترشيدها لتحقيق مزيد من الفعالية والالتزام من جانب الطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع فرص التعليم المجاني بالشاسب مع القدرات الذهنية للطلاب وكفاءتهم في الأداء.
- دراسة العائد الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التعليم العالي بالقياس إلى التكلفة والاستثمارات التي وضفت في الجامعات والمعاهد، واستشراف مجالات التطوير لتحسين ذلك العائد.
- تصميم وتفعيل نظام للتقييم المستمر للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية وكذا لكل عنصر من عناصر الأداء.

5. تطوير العلاقات مع قطاعات الإنتاج والخدمات وتنمية برامج خدمة المجتمع والبيئة

- دراسة مدى مناسبة البرامج والمناهج والخصصات والمقررات وأساليب التعليم والتدريب لاحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتطوراتها المستقبلية.
- دراسة مدى مناسبة أنماط التعليم العالي وشرائط الالتحاق ومتطلبات الأداء والدراسة لاحتياجات وأوضاع قطاعات المجتمع المختلفة وقدراتها على استيعاب الخريجين.
- دراسة مدى مناسبة خريجي الجامعات والمعاهد العليا من حيث مستوى التأهيل العلمي والتدريب العملي والتكوين الذهني والفكري وتكامل الشخصية مع متطلبات وتحديات العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة.
- رصد ومابعة توزيع الخريجين ومدى استخدامهم في أعمال تتفق مع أنواع ومسئوليات الدراسة التي حصلوا عليها ومدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لتفسير جودة مخرجاتها ورضا المستخدمين عنها، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والإيجابي لتلافي أوجه القصور في مسئوليات الجودة والارتفاع إلى ما يتحقق قبول المجتمع وإقباله على هؤلاء الخريجين.

- دراسة مدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لصد التحولات في احتياجات المجتمع وتطوير برامجها وفعاليتها المختلفة بما يحقق الاستجابة السريعة والإيجابية لتلك التحولات.
- دراسة مدى توفير برامج كافية ومناسبة للدراسات الحرة [لا تؤدي إلى درجات علمية] توجه لفئات المجتمع الباحثة عن فرص الاستزادة من العلم والمعرفة دون أن يتوفى فيهم الشروط [أو الرغبة] اللازمة للدراسة النظامية.
- دراسة النوسع في استثمار تقنيات التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المستمر للوصول بالتعليم العالي لكل من يريد له ويتحمل تكلفته ممن لم يستطع [أو لم يرغب] في الالتحاق بالدراسات النظامية بالجامعات والمعاهد العليا، ومدى ملائمة الشروط المحددة لتلك النوعية من البرامج لتحقيق هذا الغرض.
- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في خدمة البيئة المحيطة والمساهمة في تطويرها والحفاظ عليها من عوامل التلوث المختلفة.
- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في المشروعات والبرامج القومية الهادفة إلى تحسين الحياة والارتفاع بمسئول الإنسان المصري ثقافياً وفكرياً وإتاحة مصادر المعرفة والثوب.

6. تفعيل العلاقات الخارجية وبرامج التعاون الدولي

- إعادة صياغة علاقات الجامعات والمعاهد العليا بالجامعات والمعاهد والمنظمات والمؤسسات التعليمية المصرية والأجنبية الإقليمية والدولية.
- مراجعة الاتفاقيات المعقودة بين الجامعات والمعاهد المصرية وبين جهات مماثلة عربية أو أجنبية وتقييم مدى تطبيقها ومسئول الاستفادة النسبية منها ومجالاتها، وسبل تفعيلها.

- تنمية قدرة الجامعات والمعاهد العليا على مواجهة متطلبات العولمة، وتعميق اتصالها بالمصادر العالمية للحركة والنظور العلمي والثقني والبحثي في مجالات التعليم العالي.
- توسيع شبكات الاتصال والتفاعل لأعضاء هيئات التدريس والباحثين والطلاب بنظر أئهم في الجامعات والمعاهد الأجنبية.
- التوسع في تيسير مشاركات أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات والفعاليات الدولية.

7. تحسين منظومة الحياة الجامعية

تنمية الأنشطة الطلابية على الأصعدة الرياضية والثقافية والعلمية والتقنية، وتطوير نظم الريادة والنوحيه للطلاب من جانب أعضاء هيئات التدريس، وزيادة دور الطلاب في إدارة وتشغيل المرافق الطلابية والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالطلاب.

المحور الثالث: آليات التطوير المقترحة ومقومات تطبيقها

أن تحقيق التطوير المستهدف في المجالات المختلفة السابق يياها يتطلب فكر إداري جديد وتقنية إدارية متفوقة. وقد تكاملت في السنوات الأخيرة نماذج منظورة للفكر الإداري المعاصر تستند إلى مفهوم

النميز Excellence.

وتتمحور آليات تحقيق النميز في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

1. تطبيق تقنية الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
2. إنشاء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
3. إنشاء وتفعيل مراكز لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاختبارات.
4. استحداث آلية ذاتية في الأقسام والشركات العلمية لمباشرة التطوير الشامل والمستمر Continuous Development & Improvement للبرامج والمناهج الدراسية.

5. تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية.
 6. إنشاء مراكز لتكوين وتوفير فرص التنمية المستمرة لأعضاء هيئات التدريس.
 7. استحداث نظام لتقييم الأداء المؤسسي
 8. تعميق استخدامات تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.
 9. تطوير نظم وآليات الإدارة المالية وتنمية مصادر إضافية ومنجدة للنمويل
- أن الآليات المقترحة تعبر في الأساس عن فلسفة إدارية جديدة ينبغي أن تسود منظمات التعليم العالي في مصر حتى تتمكن من مواكبة حركة التقدم العلمي والتقني، وأن تلاحق التطورات في احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق التوافق بين مخرجاتها وبين تلك الاحتياجات والمتطلبات. من جانب آخر، فإن هذه الآليات هي نفسها أدوات تحقيق **شروط الاعتماد Accreditation** المتعارف عليها عالمياً والتي نرى أنها السبيل الرئيس - بل والوحيد - لضمان البقاء والتطور.



لقراءة التقرير اضغط على الرابط التالي:

[تقرير البنك الدولي عن سياسات التعليم العالي في مصر - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي

تقديم

أ.د. علي السلمي

نائب رئيس لجنة قطاع الدراسات التجارية
عضو اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي



الخطة الاستراتيجية
لتطوير التعليم العالي.pdf



جامعة القاهرة بعد التأسيس
جامعة القاهرة الآن



كلية التجارة جامعة القاهرة



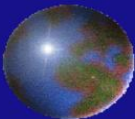
تجربة مصر في إدارة التنمية

التجربة المصرية في إدارة عمليات
التنمية الإدارية

أ.د. علي السلمي



التجربة المصرية في
PPT. إدارة التنمية الإدارية



الإدارة المعاصرة
وتحديات العولمة
الإدارة في عالم متغير



الإدارة المعاصرة
PPT. والعولمة



رؤية جديدة للجهاز الإداري للدولة للنصر من البيروقراطية والقضاء على الفساد³⁴

مرت مصر بفترات حالكة السواد من الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي وتدهور الخدمات العامة وتراجع الدولة المصرية في جميع المجالات، وذلك خلال سنوات النظامين اللذين أسقطهما الشعب في 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013.

وشهدت تلك السنوات هالك الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي وتضخم أعداد العاملين به، وتقادير الفكر الإداري مؤسساته على جميع الأصعدة، وهافت النتائج التي تحققت رغم العدد الكبير من المجالس العليا والأجهزة الرقابية.

وقد كان أمل المواطنين في أعقاب ثورتين، خلال أقل من ثلاث سنوات، أن ينير انتقال مفاهيم الثورة ومطالباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن لم تصل الثورة الشعبية ولا المطالبة بالديمقراطية ولا المناذاة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها لتنظيم حقوق وإجابات المواطنين ولوضع قيود على الغول والسلط في ممارسة السلطة التنفيذية وأدائها من وزارات ومصالح وهيئات.

وقد هيأت الفرص لزيادة وتغلغل الفساد الإداري بأشكاله المتعددة في مختلف هيئات جهاز الدولة الإداري، وزادت ممارسات التهرب والانتفاع الذاتي من الوظيفة العامة ومعدلات الرشوة المعلنة والمخفية

³⁴ مقال منشور في صحيفة المصري اليوم يوم 8 يونيو 2015

مع كل زيادة فى تعقيد النظر والإجراءات الحكومية. ومع تدهور الخدمات العامة وتفاقم الفساد مع ازدياد شعور العاملين فى جهاز الدولة الإداري المركزي والمحلى بسطوتهم فى ممارسة **"السلطة"** المخولة، ضاع مفهوم **"الخدمة للمواطن"** من أدبيات الإدارة الحكومية.

كل ذلك الفساد قد عمر رغماً عن وجود غابة من التشريعات المنظمة والحكمة لذلك الجهاز الإداري المتقادم، وفى ظل إجراءات إدارية معقدة فى كل مجالات العمل الحكومي، وضعف هياكل الأجور الحكومية نتيجة للضغط وعدم إصلاحها لعقود، فضلاً عن ضعف منظومة الرقابة وتحولها إلى إجراءات صورية غير فعالة!

أن المطلوب هو التعامل الصريح والحاسم فى تخفيف مناهج الفساد وأصل البلاء الإداري فى البلاد؛ وهو سيطرة الجهاز الإداري للدولة واحتمالها تقديراً للخدمات والمنافع العامة التي تحتاجها المواطنون، ومن ثم يتمتع الموظفون العموميون فى وزارات الدولة ومصالحها وهيئاتها وفى الوحدات المحلية بسلطة واسعة فى توفير تلك الخدمات والمنافع الحكومية بدون وجود بدائل تسمح للمواطنين بالاختيار ودون تقنين معايير واضحة وعادلة ومقيدة لسلطة الموظف العمومي فى المنح أو المنع.

لم يعد مفهوم **"الإصلاح الإداري"** مناسباً الآن، بل هناك حاجة ماسة لإعادة بناء وتأسيس الجهاز الإداري للدولة على أسس جديدة تقوم على تأكيد منطق الخدمة العامة للمواطنين وليس ممارسة السلطات الإدارية، والفصل بين الموظف العام، مقدم الخدمة العامة، والمواطن طالب الخدمة، وإعمال العدالة وأنفاذ القانون وتحقيق الشفافية والمساءلة والنوازن بين السلطات والمسؤوليات.

وأصبح من غير المقبول إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة، وفق ذات المفاهيم التقليدية، التي قام عليها والتي لم تعد ملائمة للظهور المجتمعي ولا السياسي ولا التقني فى عالم اليوم، بل يجب استبدال مفهوم **"الخدمة"** بمفهوم **"السلطة"** فى علاقات جهاز الدولة بالمواطنين، كذلك استبدال مفهوم **"المركزية"** فى

إطلاقه بمفهوم **"اللامركزية المناسبة"** والموافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، والنحول عن منطق **"الشميط الجامد"** إلى منطق **"الشوع الإيجابي"** الذي يتيح لكل وحدة رئيسة من وحدات جهاز الدولة الإداري تشكيل أوضاعها التنظيمية وأساليبها في الأداء وتحقيق الأهداف بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي تقوم به والمناخ الذي تعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين تقوم على خدمتهم، وأخيراً النحول عن منطق التركيز على **"الإجراءات"** أو **"الزمتين"** إلى منطق التركيز على **"النتائج"**، واتخاذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمطلبات الورقية.

كذلك من غير المقبول، علمياً أو سياسياً، التركيز في تطوير الشريعات أو إعلان برامج لتدريب العاملين أو النوسع في تطبيقات التقنية الحديثة قبل أن ينم النوافق على رؤية جديدة لدور الدولة في العمل الوطني ورسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوطها تحقيقها، مع تطوير السياسات والخطط بما تحقق تكامل المسؤولية عنها. لأحداث نقلة تنموية وديموقراطية شاملة. كما يجب النظر إلى إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة، بل يجب أن تكون تلك الخطوة عنصراً محورياً ضمن خطة وطنية تهدف إلى **"تحديث وتنمية مصر"** وتحويلها إلى **"مجمع المعرفة والإبداع"**.

وفي هذا المقام تنضح المقومات الرئيسة لإعادة بناء جهاز الدولة الإداري؛ حيث يجب الشقة بين مهام وحداته، بحسب أهيتها الاستراتيجية ومدى اقترانها أو ابتعادها عن المنتفعين بخرجاتها؛ فالحكومة المركزية ممثلة في عدد قليل من الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم النوجهات الاستراتيجية وأعمال النوجيه والتسيق والمساندة وتدير الموارد والإمكانات، والمنابعة على مستوى النتائج الكلية وتقويم الإجازات بالقياس إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة.

من جانب آخر، تختص الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية بالخطيط التفصيلي والإشراف على تنفيذ مشروعات التنمية وتقديم الخدمات العامة إلى جماهير المنتفعين. أما تقديم الخدمات العامة من صحة وتعليم وخدمات نقل وإدارة المرافق العامة. والمسؤول عنها وحدات الجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية. فينم تنفيذها بواسطة كيانات تنفيذية مستقلة من شركات القطاعين الخاص والاهلي وشركات من قطاع الأعمال العام تتنافس جميعاً للحصول على عقود تقديم الخدمات والحرص على خدمة المواطنين حسب الشروط التي تحددها الدولة، وفق المعايير العالمية وقواعد الجودة، وبالأسعار التي ينم الاتفاق عليها في تلك العقود، وتكون للوزارات المعنية سلطة الإشراف والرقابة على الشركات المتعاقدة بما يضمن الوفاء بمسؤوليات الدولة.

ويطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة تغيير أسلوب موازنة وحداته من كونها معنية بأنفاق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تنمى إيراداتها وتسعى لتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض بالمعنى الحقيقي أي تحقيق **"قيمة مضافة"** أو منفعة مجتمعية وليس بالضرر مرة الفائض النقدي.

كذلك يجب أن ترافق عملية إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة محاولة جادة وشاملة للنحول من نمط الموازنة الحكومية الحالية كونها موازنة اعتمادات ودفقات موزعة إلى أبواب، إلى موازنة للبرامج والأداء. توزع فيها الاعتمادات على برامج لها أهداف قابلة للقياس، ومن ثم تنحول طريقة متابعة الانفاق إلى قياس مدى تحقيق الأهداف. وأخيراً، من الضروري تنقية وتطهير الجهاز الإداري للدولة من القيادات والعناصر التي ساهمت في إفشال برامجهم وتدهورهم وفسادهم، ووفق معايير ومبادئ العدالة الانتقالية، وذلك في إطار استراتيجية وطنية للنصدي للفساد. فلن يمكن تحقيق نتائج من المبادرات والسياسات والمشروعات التنموية إلا إذا تم خجير الفساد والسيطرة عليه.

تجديد الإدارة العربية في عصر المعرفة والتقنية العالية

أ.د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة



تجديد الإدارة
العربية.ppt

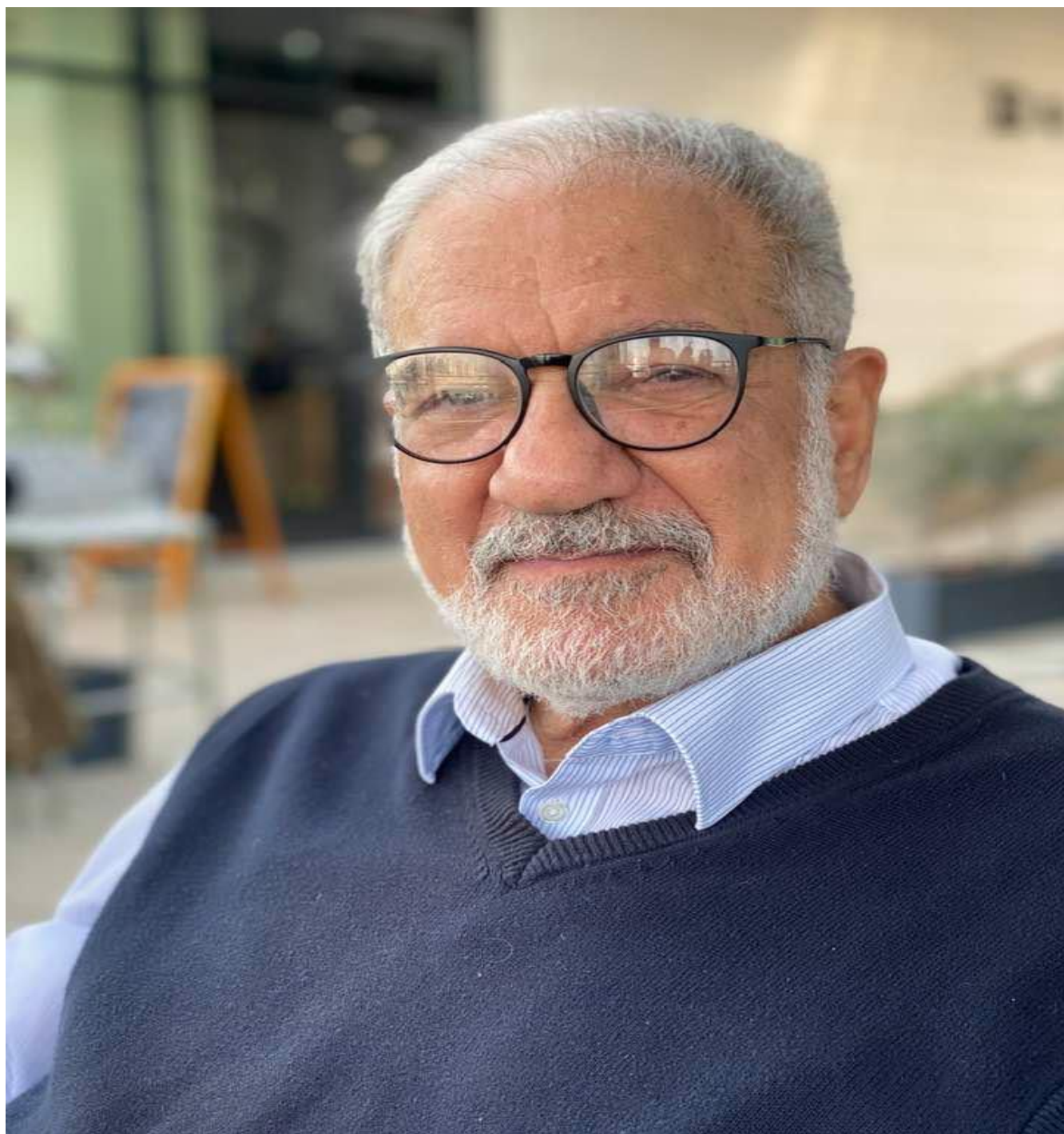
الحلم THE DREAM

مصر 2030



الحلم.pptx





إلى اللقاء إن شاء الله

علي السلمي

2024/8/19