



جمهورية مصر العربية  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية  
وحدة البحوث والتطوير

# التطوير الإداري

## خطة عمل 2010-2012

## المحتويات

3

### 1- نبذة تاريخية

5

### 2- إطار عمل التنمية الإدارية 2010-2012

10

### 3- التنمية الإدارية في الفترة من 2004 حتى 2009

14

### 4- التحديات والحلول المقترحة

17

### 5- آليات وتقنيات التطوير المستحدثة

22

### 6- البرامج والمشروعات

- برنامج تطوير الخدمات الحكومية 22
- برنامج تحديث الأعمال الداخلية للحكومة 28
- برنامج استكمال وربط قواعد البيانات القومية 31
- برنامج التطوير المؤسسي 25

39

### 7- الوظائف العرضية

- وحدة العلاقات الدولية 39
- وحدة البحث والتطوير 40
- وحدة الرصد والتقييم 40

41

### 8- المبادرات

42

### 9- المتابعة والتحديث

## الجدول

- جدول (1) مصفوفة الإجراءات/التحديات 16
- جدول (2) مشروعات برنامج تطوير الخدمات الحكومية 23
- جدول (3) مشروعات برنامج تحديث الأعمال الداخلية للحكومة 29
- الجدول (4) مشروعات برنامج استكمال وربط قواعد البيانات القومية 32
- جدول (5) مشروعات التطوير المؤسسي 38



## 1- نبذة تاريخية

يرجع تاريخ جهود التنمية الإدارية في مصر إلى عام 1951 عندما قامت الحكومة المصرية بدعوة السيد بول سينكر رئيس لجنة الخدمة المدنية البريطانية لدراسة نظام الخدمة المدنية في مصر. وقد أسفرت الدراسة عن إنشاء لجنة خدمة مدنية في أكتوبر 1951 مكلفة بتنظيم ومتابعة نظام إدارة العاملين بالدولة. وفي عام 1963 تم عقد مؤتمراً خاصاً بالتنمية الإدارية وكان من توصياته ترشيد التوظيف وتحديد الأجور والسياسات التي تتعلق بشئون العاملين في الحكومة المصرية. كما أسفر المؤتمر عن إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقرار رقم 118 لسنة 1964 ليكون مسئولاً عن تنمية الإدارة والخدمة المدنية في مصر. وقد توالى جهود التنمية الإدارية بمصر تحت مسميات مختلفة، ففي عهد الرئيس السادات أطلق عليها "الثورة الإدارية" بينما تغير المسمى إلى "التنمية الإدارية" في عهد الرئيس الحالي حسني مبارك.

ولكن نظراً لعدة أسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية فإن وضع الإدارة العامة في مصر ظل معقداً، حيث يعاني الجهاز الإداري من خلل يتمثل في عدم ملائمة حجمه مع المهام الموكولة إليه، والتضارب في الوظائف والمسئوليات به، والجمود البيروقراطي وعدم التوازن في توزيع العمل داخله، هذا بالإضافة إلى ضعف أجور وحوافز العاملين به. علاوة على ذلك، فإن إمكانية الوصول إلى نظام إداري كفاء يعتمد بشكل كبير على وحدات الإدارة المحلية. ولكن على الجانب الآخر مازالت تحتاج هذه الوحدات المحلية إلى التنمية والإصلاح حيث أن معظم محاولات الإصلاح بها كانت غير منتظمة وغير مستمرة، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المحافظات مازالت تعاني من عدم كفاءة الإدارة بها.

علاوة على الأسباب السابق ذكرها، فإن التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة وآمال المواطنين المتزايدة، أصبحت تشكل عبئاً جديداً على كاهل الحكومة المصرية.

ولذلك، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية وضعت منهجيه عمل "برنامج" واضحة لتطوير الجهاز الإداري في مصر وبدأت العمل بها منذ عام 2004. حددت هذه المنهجية أولويات وأساليب جديدة للإدارة العامة في مصر، يمكن من خلالها تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة سواء على المستوى المحلي أو المركزي. وتعتمد فلسفة هذه المنهجية على عدة مبادئ منها أهمية خلق المنافسة في نظام تقديم الخدمات الحكومية، زيادة المشاركة المجتمعية، تحسين مستوى الإنتاج والدقة والأداء داخل منظومة العمل الإداري بالدولة مع التأكيد على وضع معايير واليات لرصد و مكافحة الفساد به. كما يتناول البرنامج آليات عده للوصول الي الشفافية وإتاحة المعلومات ونظم مساءلة كفاء للممارسات الإدارية في الحكومة، كما يؤكد البرنامج على ضرورة مشاركة المواطنين وعمليات بناء المشاركة التنموية. أيضاً، يساعد البرنامج على التحليل ورسم السياسات المستقبلية داخل الجهاز الإداري للدولة وذلك عن طريق استخدام نظم وأدوات أفضل للمساعدة في اتخاذ القرار.

والجدير بالذكر أن وزارة الدولة للتنمية الإدارية تلعب دوراً فعالاً في دفع عملية الإصلاح الشامل بمصر من خلال عدة تطبيقات منها تعميم نظام اللامركزية، إعادة توصيف دور الحكومة وما يستتبع ذلك من إعادة هيكلة القطاعات

المختلفة فيها مثل قطاعات (التعليم/ الصحة/ التضامن الاجتماعي/.....)، زيادة القدرة التنافسية وأخيراً تنمية رأس مال البشري.

ويوضح هذا التقرير الجهود المختلفة لوزارة الدولة للتنمية الإدارية نحو تحديث وتطوير الجهاز الإداري بمصر، ويتضمن هذا التقرير ثلاثة أجزاء أساسية: الجزء الأول يوضح بإيجاز منهجيه وإطار العمل اللذان أعدتهما الوزارة للوصول الي التطوير الإداري المستهدف ، أما الجزء الثاني فيشير إلى الجهود والانجازات التي تمت لتحديث الجهاز الإداري المصري تحت مظلة الوزارة منذ عام 2004، ، وأخيراً الجزء الثالث يسرد أهم المشروعات التي ما زالت في حيز التطوير أو التي سيتم تنفيذها خلال الأعوام المقبلة من الخطة 2010-2012.

## 2- منهجيه وإطار عمل التطوير الإداري 2010-2012

(إطار أعمال وزارة الدولة للتنمية الإدارية)

### 3.1 رؤية الوزارة

تواصل الوزارة برنامج تحديث الجهاز الإداري في مصر لتحقيق الرؤية الخاصة بها والتي تنص على الآتي:  
**جهاز إداري كفاء، فعال، قادر على مواكبة التغير ويحسن إدارة موارد الدولة ويقدم خدمة متميزة للمتعاملين معه ويتفاعل معهم**

وهذه الرؤية الطموحة تساعد على خلق البيئة المناسبة للحكومة الرشيدة وزيادة القدرة التنافسية للدولة مع تحقيق الشفافية والمساءلة وزيادة المشاركة وتطبيق اللامركزية وترشيد النفقات في نظام الإدارة. وتستهدف هذه الرؤية محورين أساسيين وهما **التطوير المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية** ويتم تفصيل كل منهما كما يأتي:

#### أ. المحور الأول: التطوير المؤسسي

إعادة تقييم دور الجهاز الإداري ليصبح كفاء وفعال قادر على مواكبة التغير ويحسن إدارة موارد الدولة  
**الهدف**

وضع مبادئ فعالة لخلق جهاز إداري أفضل وذلك بإعادة تقييم ومراجعة وإصلاح الهيكل المؤسسي وأيضاً الممارسات الإدارية في مصر، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الوزارة بوضع 3 دعائم للعمل بهم وهم كالاتي:

1. سن القوانين الجديدة لإدارة أفضل

2. إعادة الهيكلة وبناء القدرات البشرية للمؤسسات الحكومية

3. حسن إدارة موارد الدولة في الأجهزة الحكومية

#### ب. المحور الثاني: تطوير الخدمات الحكومية

تقديم خدمة متميزة ومتكاملة للمواطنين والتفاعل معهم باستمرار

#### الهدف

خلق التنافسية في نظام تقديم الخدمات وتعزيز المشاركة المجتمعية الفعالة وتحسين الإنتاجية والدقة والأداء في الجهاز الإداري للدولة ومع التأكيد على محاربة الفساد والمساهمة في زيادة الازدهار الاجتماعي والاقتصادي في مصر. ولتحقيق هذه الأهداف تعمل الوزارة على 4 دعائم أساسية وهم كالاتي:

1. ضمان استحسان المواطنين ورجال الأعمال من خلال تقديم خدمات تفاعلية مستمرة ومتميزة بطريقة ميسرة

عن طريق قنوات متعددة ومتكاملة

2. ضمان المشاركة الفعالة وتعزيز الابتكار

3. تعزيز أداء الهيئات عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

4. استهداف ثقة المواطنين من خلال تطبيق قواعد الشفافية والمساءلة في الحكومة المصرية

### 3.2 برامج الوزارة

تتبنى الوزارة 4 برامج رئيسية والتي ينبثق منها عدة مشروعات متوافقة مع أهدافها ورؤيتها وتتقسم المشروعات كالتالي:

1. برنامج تطوير الخدمات الحكومية
2. برنامج تطوير نظم إدارة موارد الدولة
3. برنامج استكمال وربط قواعد البيانات القومية
4. برنامج التطوير المؤسسي

حيث تتفق الثلاث برامج الأولى مع محور تطوير الخدمات الحكومية بينما يستهدف البرنامج الرابع محور التطوير المؤسسي. ومع ذلك فإن البرامج الأربعة تتكامل بشكل تلقائي ومستمر في مراحل عديدة من التخطيط والتنفيذ.

### 3.3 المبادئ الحاكمة

يعتمد محور تطوير الخدمات الحكومية على رضا المواطن بشكل أساسي، ولذا تعمل الوزارة على تشجيع المشاركة المجتمعية في عملية التطوير، حيث تعد احتياجات المواطن هي المحرك الأساسي في عملية اختيار وتنفيذ المشروعات الخاصة بهذا المحور. ومن ثم فإن نظام الشباك الواحد، قنوات تقديم الخدمات المتكاملة، توصيل الخدمة أينما كان المواطن، وتقديم حزم الخدمات المتكاملة تمثل المبادئ الحاكمة في تنفيذ تطوير الخدمات الحكومية المصرية.

وفي الوقت نفسه، فإن محور التطوير المؤسسي يتبع عدة مبادئ تشمل: تعديل دور الحكومة ليكون دوراً رقابياً وتنظيمياً، خلق جيل جديد من القادة الحكوميين، مراجعة البنية الأساسية للتشريعات، التركيز على تعميم نظام اللامركزية، وتغيير الثقافة الحالية لموظفي الحكومة المصرية.

### 3.4 مجال العمل

تنفيذ المشروعات المذكورة عاليه يشمل المؤسسات الحكومية بكل ما تحويه من تكاليفات وعمليات وموارد بشرية وخدمات حكومية في المكاتب الخلفية والأمامية. بينما يستهدف التطوير مختلف الجوانب سواء كانت تنظيمية، تكنولوجية، قانونية وأمنية.

لضمان تحقيق تطوير كفاء وفعال فإن الوزارة تتبّع خطوات موحدة "دورة حياة" لتنفيذ مشروعاتها وتضع معايير محددة لاختيار وترتيب أولويات تنفيذ هذه المشروعات:

#### • خطوات تنفيذ المشروعات

يمكن تلخيص دورة حياة مشروعات التطوير والتي حددتها الوزارة كالتالي:

- تحديد واختيار الاحتياجات
- وضع خطة المشروع - الموافقة على المشروع والبدء فيه
- تحليل النظم والإجراءات لتوليد مناهج مختلفة

- وضع تصميم منطقي لاقتراح الحلول وتوصيفها لتشمل المشروع كله ثم تقييمه
- وضع التصميم النهائي للمشروع عن طريق عمل نموذج نمطي
- بدء التنفيذ من خلال اختبار ونشر وإعلان التشغيل التجريبي
- تحقيق الاستمرارية - مراقبة ومتابعة النظام لضمان تشغيل سلس وأداء أمثل والاندماج الكامل في النظام

### • معايير تحديد الأولويات

شكلت الوزارة "لجنة تسيير" لتقوم بالدراسات الضرورية لبحث جدوى المشروعات الجديدة لضمان اختيار المشروعات والخدمات الأفضل التي تعود بالنفع على الجهاز الإداري للدولة. ولضمان مشاركة أكبر قدر من المستفيدين في اختيار وتقييم المشروعات ، فقد قامت الوزارة بإنشاء قنوات اتصال ثنائية مثل نظام إدارة علاقة المواطنين والمدونات واستطلاع الرأي الالكتروني وذلك لفحص وتقييم المشروعات الجديدة وتحديد أولويات التنفيذ وذلك من خلال مشاركة المستفيدين وتجميع ردود أفعالهم (المستخدمين المستهدفين).

### 3.5 - أصحاب المصلحة "Stakeholders"

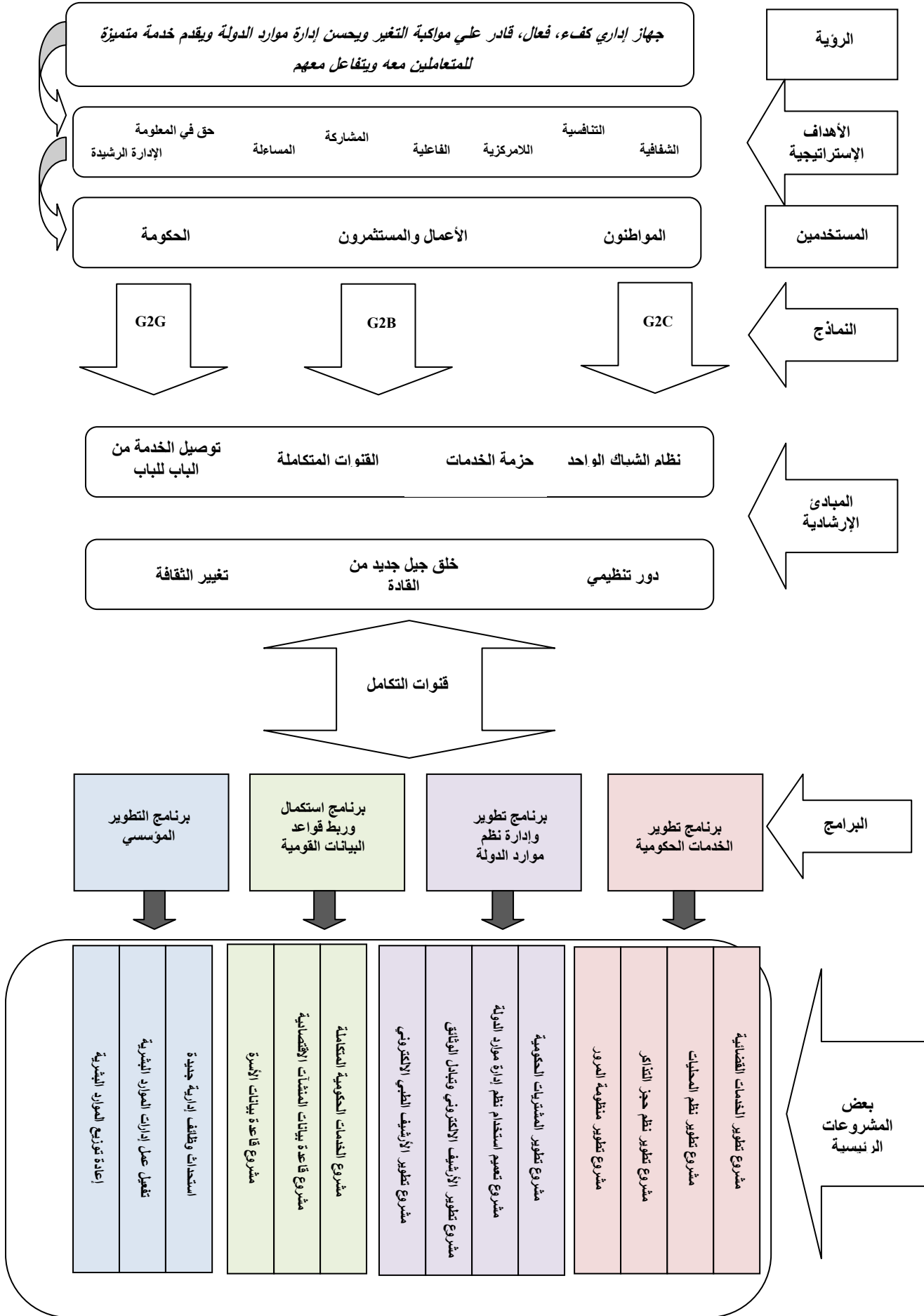
- لتحقيق رؤيتها، تعمل الوزارة مع عدة شركاء وأصحاب مصلحة يمكن تصنيفهم إلى 4 مجموعات رئيسية كالآتي:
- المجموعة الأولى وتمثل المستفيدين المباشرين وهم مقدمو الخدمات الحكومية والذين تعمل معهم الوزارة على تطوير الخدمات التي يقدمونها
  - المجموعة الثانية وتمثل المستفيدين أو المستخدمين النهائيين، حيث تستهدف الوزارة تقديم الخدمات لمختلف الفئات منهم ممثلين في: المواطنين بفئاتهم المختلفة خاصة الفئات الأولى بالرعاية "المهمشين" (كبار السن، النساء والأطفال، ذوي الاحتياجات الخاصة، وقاطني المناطق الريفية والنائية) ، الأجانب ومنهم (الزائرين والسياح وغير المقيمين والمصريين المغتربين)، الموظفين ومنهم (موظفي الخدمة المدنية وموظفي القطاعين العام والخاص)، الأجهزة الحكومية (الوزارات والهيئات الحكومية)، وكذلك رجال الأعمال (مستثمرين - أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة - المصدرين - الموردين ...الخ)
  - المجموعة الثالثة وتمثل القطاع الخاص والذي يندمج في مشروعات التطوير بعدة طرق منها على سبيل المثال وليس الحصر : المساعدة في تنفيذ المشروعات عن طريق نقل الخبرة وتقديم الدعم الفني وزيادة الوعي والمساهمة في الأنشطة الأخرى
  - أما المجموعة الرابعة فهي تمثل المجتمع الدولي والذي يتعاون مع الوزارة في نقل الخبرات وعرض نماذج لأفضل الممارسات وكذلك تقديم الدعم الفني والمالي.



والجدول التالي يوضح أصحاب المصلحة كالاتي:

أصحاب المصلحة	نوع المشاركة
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة	1. <u>شركاء أساسيين</u>
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء الجامعات ومؤسسات الأبحاث	2. <u>هيئات الأبحاث (بيوت الخبرة)</u>
المباشر: الأجهزة الحكومية غير المباشر: المواطنين ورجال الأعمال والمستثمرون والأجانب	3. <u>متلقو الخدمة (المستفيدين)</u>
الأجهزة الحكومية القطاع الخاص البنوك المجتمع المدني	4. <u>مقدمو الخدمات</u>
موازنة الحكومة المصرية الجهات المانحة (جهات دولية)	5. <u>مصادر التمويل</u>
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي البنك الدولي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية البلدان النامية (الأفريقية) بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المانحون الدوليون	6. <u>التعاون الدولي</u>

## "منهجية وإطار عمل التطوير الإداري"



### 3- التنمية الإدارية في الفترة من 2004 حتى 2009

منذ أن تولت حكومة الدكتور أحمد نظيف في عام 2004 وهي تعمل جاهدة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة أنحاء الجمهورية لتحقيق هدفين أساسيين، أولهما الوصول الي معدلات نمو أعلى مستمرة ومستقره، أما الهدف الثاني هو تخفيف حدة الفقر وتقليل الفجوة في الأجور. ولتحقيق تلك الأهداف، يعد وجود جهاز إداري ناضج، يعتمد في عمله على استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة، ضرورة قصوه.

ولذا فإن مجلس الوزراء قد نص على 23 مبدأ<sup>1</sup> في يوليه 2005 لإعادة هيكلة الجهاز الحكومي للدولة على ثلاثة مستويات، هم: الدولة، المؤسسات ونظام الخدمة المدنية. أولاً مبادئ التطوير على مستوى الدولة، تهدف الي إعادة توصيف دور الحكومة مع التركيز على المشاكل التنظيمية للأعمال الأساسية وكذلك الاتجاه إلى تطبيق نظام اللامركزية عن طريق تمكين الحكومة المحلية وزيادة التفاعل مع المجتمع المدني. أما على المستوى المؤسسي فإن المبادئ تعالج توافق الهيكل التنظيمي مع نظام الإدارة ونظام تقديم الخدمات الحكومية وإدارة موارد الدولة. وأخيراً المستوي الثالث والذي يستهدف تطوير الخدمة المدنية في مصر ينص علي ضرورة بناء قدرات الحكومة والعمل بقانون خدمة مدنية قادر على مواكبة خطط التحديث والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. (منقولة عن معالي الوزير الدكتور أحمد درويش في الاجتماع الوزاري لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذي عقد في 13 مارس 2008 بباريس)

وبناء علي ذلك، فقد تم تكليف وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتطوير المكونين الأساسيين داخل الجهاز الإداري بمصر، وهما بناء القدرات للمؤسسات الحكومية وتطوير الخدمات الحكومية. ومن ثم تلعب وزارة الدولة للتنمية الإدارية دوراً أساسياً وهاماً في عملية تطوير وتحديث الجهاز الإداري للدولة.

يهدف التطوير المؤسسي داخل الجهاز الإداري إلى تحديد وتطوير وإعادة توصيف المهام والأدوار لمختلف الأجهزة الحكومية على جميع المستويات الإدارية. فمن خلال نهج هذا المسار، تعمل الوزارة على إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وإدخال سياسات إدارية جديدة ومتطورة، كما يهدف التطوير الي وضع نظام جديد للأجور والحوافز وصياغة التشريعات والقوانين الداخلية من أجل تحسين بيئة العمل وتعزيز التطوير الوظيفي. ويتم التطوير المؤسسي حالياً في ستة قطاعات أساسية وهي التعليم، الصحة، التضامن الاجتماعي،، النقل، التجارة والصناعة، وأخيراً العدل. كما يعمل أيضاً على بناء القدرات البشرية كوسيلة هامة وحاسمة في التنمية، وتتضمن أنشطة بناء القدرات البشرية علي تقديم دورات تدريبية للإدارة العليا والوسطي وإدخال مهارات ومفاهيم جديدة في التدريب على المستوى الإداري مثل مفاهيم إدارة التغيير، مهارات التفاوض وإدارة المشروعات..... الخ. كما تقدم الوزارة للعاملين منح تدريبية متميزة بالخارج في أشهر المؤسسات العالمية مثل جامعة هارفارد "كلية كينيدي للدراسات الحكومية بالولايات المتحدة" و "معهد أحمد آباد بالهند". كما قامت أيضاً الوزارة بتدريب العاملين بالدولة للحصول على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب وذلك لمحو أمية العاملين والجمهور في مجال استخدام الحاسب الآلي. وقد تم في عام 2008 تدريب 11503 متدرباً بينما زاد العدد إلى 14538 متدرباً في عام 2009.

<sup>1</sup> 23 مبدأ مفصلين علي الموقع الإلكتروني للوزارة <http://www.ad.gov.eg>

أما على الجانب الآخر، فإن تطوير الخدمات الحكومية يتضمن بعدين أساسيين: الأول هو تطوير نظام المكاتب الخلفية الذي يحتوي على ثلاث عناصر رئيسية لتكون محل التطوير، العنصر الأول هو العمليات التي تتم داخل الجهة الإدارية ولا يراها المواطن بشكل مباشر، أما العنصر الثاني هو القوانين واللوائح المنظمة لتقديم الخدمات، وأخير العنصر البشري "العاملين" المحرك والمنفذ لهذه الخدمات. بينما يركز البعد الثاني من تطوير الخدمات الحكومية على واجهات تقديم الخدمات مثل المنافذ والقنوات المباشرة وغير مباشرة لتقديم الخدمات الحكومية، والتي ينعكس تطورها على مستوى رضا واستحسان المواطن والموظف على السواء بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال يشمل تطوير الخدمات استحداث قنوات جديدة لتقديم الخدمة بشكل أسرع، أسهل واشمل مما يؤثر إيجابياً على المواطن بشكل يومي، كما تضمن التطوير بناء وخلق بيئة عمل مناسبة تفصل بشكل كبير بين مقدم الخدمة والمواطن مما ينعكس على رضا ومن ثم أداء العاملين بالجهات المختلفة. ويعد استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوسيلة الأساسية المثلى لتطوير الخدمات الحكومية بكلا عنصرَيْها (تطوير المكاتب الخلفية والأمامية)، حيث تتيح استخدام هذه التكنولوجيا الوصول إلى خدمات الحكومية بصورة أسهل، أسرع وأكثر كفاءة وكذلك تُمكن المواطن من الحصول على الخدمات على مدار 24 ساعة يومياً في جميع أنحاء الجمهورية من خلال عدة منافذ ونماذج مختلفة. ومن أشهر التقنيات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات الحكومية هي شبكة الانترنت والممثلة في بوابة خدمات الحكومة المصرية وأيضاً الواب "WAP" الذي يمكن من خلاله إتاحة الخدمات على الهواتف الجواله للمواطنين. وقد أتمت الوزارة عدة انجازات في إطار تطوير الخدمات الحكومية والتي يمكن تلخيصها كالاتي:

- أطلقت الوزارة بوابة خدمات الحكومة المصرية في عام 2004 وهي مدعمة بمحرك بحث متقدم يُمكن من إجراء بحث دقيق ثنائي اللغة. كما تُمكن البوابة أيضاً من الحصول على تعريف أكثر من 700 خدمة على شبكة الانترنت بالإضافة إلى أكثر من 100 خدمة تفاعلية. وفي عام 2008 تم إصدار نسخة جديدة من البوابة مع عمل تحسينات في الشكل والمظهر لجعل استخدامه أفضل وأيسر، كما واصلت الوزارة إجراء تحسينات على البوابة خلال عام 2009 ليتمتع المواطن بسهولة الاستخدام والوصول إلى المعلومة ببسر وسهولة، حيث تخدم البوابة ثلاث فئات من المستخدمين وهم: المواطنين ورجال الأعمال و الأجانب.
- إنشاء نظام إدارة علاقة المواطنين والذي يغطي أكثر من 28 هيئة حكومية وذلك حتى نهاية عام 2009. حيث يقوم أفراد مدربون بالرد على المواطن وتسجيل شكواه أو استفساره المطروح والرد عليه في الحال إذا توافرت المعلومة أو الرجوع إليه والرد عليه لاحقاً بعد الانتهاء من بحث الشكوى والبت فيها، كذلك يمكن للمواطن إرسال شكواه عن طريق الانترنت أو من خلال مركز اتصال الحكومة المصرية وذلك ليستطيع جميع المواطنين من التواصل مع الحكومة سواء المتعاملين مع أجهزة الكمبيوتر أو غير المتعاملين معها وهذا النظام يخدم أكثر من مليون مواطن سنوياً

- مشروع استخدام تكنولوجيا البطاقات الذكية في الحصول على الخدمات مثل صرف المقررات التموينية المدعمة للأسر المستحقة للدعم عن طريق ربط وتكامل بين قواعد البيانات القومية بعضها ببعض باستخدام الرقم القومي للمواطن، وبالتالي يمكن توفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الأسر المصرية.
- خدمات المواطنين بالمحليات حيث يهدف المشروع في المقام الأول إلى تطوير الخدمات التي تقدم للمواطنين من خلال أجهزة الإدارة المحلية بالمحافظات بحيث يكون تقديمها بصورة حضارية وسريعة ودقيقة ومتكاملة، هذا بالإضافة إلى رفع كفاءة الأداء وإحكام السيطرة وتحسين أسلوب الرقابة وتوفير رؤية دقيقة لتعاملات المواطنين بالمحليات وتحقيق التكامل والترابط بين الخدمات الحكومية المختلفة. وقد تم الانتهاء من تحديث 48 إدارة محلية في 16 محافظة خلال الربع الأخير من عام 2009.
- تم إتاحة ما يربو على 85% من الخدمات الجمركية علي الانترنت من خلال الموقع الرسمي لمصلحة الجمارك المصرية [www.customs.gov.eg](http://www.customs.gov.eg) وبوابة خدمات الحكومة المصرية [www.egypt.gov.eg](http://www.egypt.gov.eg) حيث يمكن للمستورد/المصدر تنفيذ الإجراءات الجمركية التالية إلكترونياً:
  - تقديم وتعديل المانيفست لإدارة المانيفست المركزي
  - تقديم وتسجيل ومتابعة الإقرار الجمركي للمجمعات الجمركية
  - تقديم طلبات التخزين لإدارة الإيداع العام والخاص
  - متابعة أرصدة المستودعات
  - خدمات السماح المؤقت
  - الاستعلام عن موقف الواردات.
- تبسيط وزيادة سرعة القيام بإجراءات الاستثمار من خلال مشروع تطوير خدمات الاستثمار والذي يساعد على تحسين مناخ الاستثمار العام في مصر وقد انعكس هذا التطوير إيجابياً على الترتيب العام لمرتبة مصر في التقارير الدولية التي تقيس درجة سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في دول العالم وقد تم الإشارة إلى ذلك التحسن من خلال التقرير الصادر من احدي المؤسسات التابعة لمجموعة البنك الدولي في عام 2009.
- ميكنة وتكامل وربط أكثر من 700 وحدة حسابية على مستوى الجمهورية مع النظام المركزي لوزارة المالية وذلك لزيادة معدل ودقة الانجاز مع إحكام آليات المراجعة والمراقبة بالإضافة إلى خفض تداول الاستمارات الورقية.

وحيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الوسيلة الرئيسية المستخدمة في مجالات التطوير الإداري المختلفة، لذلك فإن الاستعداد التكنولوجي وزيادة الوعي به يؤثران بشكل مباشر علي نجاح مختلف المبادرات والمشروعات الخاصة بكل من تطوير المؤسسات والخدمات الحكومية علي السواء .

لهذا فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية تعمل علي تحسين تقديم الخدمات التفاعلية على شبكة الانترنت ورفع مؤشر الاستعداد التكنولوجي الخاص بها. ففي عام 2010 صدر تقرير الأمم المتحدة الخاص بمؤشر الاستعداد التكنولوجي للحكومات وقد صنفت مصر من ضمن أكثر الدول تقدماً في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية، أما على المستوى

الإقليمي فقد أشار التقرير أيضاً خلو بوابة الخدمات الحكومية المصرية من التعقيدات<sup>2</sup>. وطبقاً لهذا التقرير فقد قفزت مصر 139 مركزاً في خلال السبع سنوات الماضية، حيث تبوأت مصر المرتبة 162 في عام 2003 وسرعان ما قفزت إلى المرتبة 23 في عام 2010. مع العلم بأن التقرير ذاته أشاد بالتقدم الذي حقته مصر في مجال المشاركة الالكترونية حيث قفز مؤشر المشاركة الالكترونية من المرتبة 123 في عام 2003 إلى المرتبة 42 في عام 2010.

وعلي الجانب الأخر تعمل الوزارة على تشجيع استخدام واستيعاب الخدمات الالكترونية في مصر من خلال التوعية بأهميتها من حيث توفيرها لوقت وجهد المواطن. وتستهدف الوزارة زيادة التوعية لثلاث مستويات هم: القادة الحكوميين، الموظفين العاملين بالدولة، وكذلك المواطنين. ويرغم من ذلك فإن معدل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئات الحكومية مازال منخفض نسبياً. إلا إن برامج التوعية المختلفة التي تعمل عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية والتي تستهدف كل من القادة الحكوميين والعاملين بالأجهزة المختلفة للدولة قد ساهمت في زيادة هذه المعدلات بشكل مقبول خلال العاميين الماضيين، حيث أشارت الإحصائيات<sup>3</sup> بأن 22,5% من الهيئات الحكومية كانت تستخدم الانترنت في عام 2007 بينما تحسنت النسبة إلى 35,5% في عام 2009. أما بالنسبة إلي استخدام المواطنين لخدمات الحكومة الالكترونية فمازال ضعيفاً و يتقدم بمعدلات بطيئة، وذلك طبقاً للتقارير الصادرة عن مركز معلومات مجلس الوزراء المصري في عام 2009.

وبالإضافة لذلك، فإن الوزارة قد أطلقت مبادرات مختلفة لدعم أهدافها، ومن أهم هذه المبادرات لجنة الشفافية والنزاهة والتي تعمل كنقطة وصل بين الحكومة والمجتمع المدني لضمان النزاهة بينهما. وتختص اللجنة بدراسة سبل واقتراح آليات لتعزيز ودعم الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات الحكومية وتعمل على إصلاح القوانين واللوائح الحالية لزيادة الشفافية وأيضاً تعمل على وضع آليات لقياس الفساد في الحكومة المصرية وتعديلها طبقاً للمعايير الدولية وكذلك مراقبة الفساد وتقييم الإجراءات المتبعة لمحاربهه و تعزيز التوعية العامة لخلق مجتمع مدني نشط قادر على المشاركة في مراقبة وتقييم نوعية الخدمات العامة. وقد قامت اللجنة خلال عام 2009 بالآتي:

1. إجراء دراسة حول "الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم، دراسة لقيم النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد" التي قامت بها كلية الآداب بجامعة القاهرة
2. إجراء ورشة عمل للمديرين في القطاع الحكومي " حول دراسة نظام النزاهة الوطني "
3. إصدار أوراق حول عدد من التجارب الدولية للدول الأعضاء في الحوار الآسيوي- الشرق أوسطي حول الأطر والترتيبات المؤسسية لمحاربة الفساد ونظم تلقي شكاوى المواطنين بالتعاون مع وزارة الخارجية المصرية

<sup>2</sup> دراسة الأمم المتحدة للحكومات الالكترونية

<sup>3</sup> <http://www.new.egyptictindicators.gov.eg>

## 4-التحديات والحلول المقترحة

تواجه التنمية الإدارية في مصر عدة تحديات والتي قد تؤخر أو تؤثر على نجاح مختلف المبادرات والبرامج و المشروعات التي تستهدف الإصلاح الإداري في مصر، ولذلك فقد قامت الوزارة بعمل توصيف وحصر لأهم هذه المخاطر والتحديات التي قد تعرقل تنفيذ مشروعاتها وتؤثر على نجاح الوزارة في تحقيق أهدافها. و تلخيص تلك التحديات في الآتي:

### 1- ملكية المشروع

تتطلب مشروعات التنمية الإدارية مشاركة أطراف عديدة، لذلك من المهم تحديد ملكية المشروع لتعريف "من" مسئول عن "ماذا" ( من حيث التطوير والبيانات والتحديث والصيانة والاستمرارية.... الخ ). فمن المحتمل أن يتم تنفيذ المشروع بنجاح ولكن قد يفشل استمراره نظراً لغياب مالك المشروع الذي يبادر بتشغيله والقيام بأعمال الصيانة و التحديث.... الخ

### 2- مقاومة الموظفين تجاه التغيير

المقاومة ضد التغيير أصبحت تحدياً عالمياً يواجه العديد من مبادرات التنمية. ففي مجال التطوير الإداري، تأخذ المقاومة أشكالاً عديدة تتمثل في مقاومة الإدارة العليا ومتخذي القرار نحو تبني مبادرات الإصلاح والتغيير مما يعوق مشروعات الإصلاح الإداري في الجهاز الإداري للدولة، كما يظهر شكلاً آخر للمقاومة في رفض الموظفون للتغيير مما يؤثر بالسلب على تنفيذ خطة الإصلاح.

### 3-عدم كفاية الموارد البشرية ومصادر التمويل

في معظم البلدان النامية تكون الموارد المالية والبشرية محدودة وتُعطى أولوية استغلالهما لمشروعات البنية الأساسية وبعض مشروعات التنمية الأخرى بدلاً من استخدامهما في مشروعات الإصلاح وتنمية الأجهزة الإدارية للدولة. بينما تتطلب مشروعات الإصلاح الكثير من الدراسات البيئية واستخدام التكنولوجيا الحديثة وبعض المظاهر الأخرى التي تحتاج إلى تمويل كاف وموارد بشرية مناسبة لتنفيذها والعمل على استمراريتها. لذلك فإن التطوير الإداري في تلك البلاد يعد تحدياً هائلاً أمام قلة الموارد المتاحة.

### 4-ثقة المواطنين

يعتبر كسب ثقة المواطن تحدياً في حد ذاته، حيث يعتقد المواطن أن الحكومة بمنأى عن احتياجاته الحقيقية ومشاكله، ولذلك تؤمن الوزارة بأن كسب ثقة المواطن والمجتمع المدني يعدان من أهم التحديات الحيوية لنجاح مبادراتها ومشروعاتها.

### 5-استيعاب واستخدام الخدمات التفاعلية عبر الانترنت

تغيير ثقافة المواطن نحو الاتجاه إلى استخدام الخدمات التفاعلية عبر الانترنت بديل للوسائل التقليدية يمثل تحدياً لعدة عوامل، أهمها انخفاض معدل استخدام المواطنين للكمبيوتر وعدم الوعي بفوائد الخدمات التفاعلية من حيث توفيرها للوقت والجهد ولذلك مازال استخدام هذه الخدمات قليل نسبياً.

## 6- الفجوة الرقمية

حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد من الأمور الحيوية في التطوير الإداري، ولذلك فإن الفجوة الرقمية من الممكن أن تؤثر سلباً على نجاح المشروعات التي تعتمد على استخدام تلك التقنيات، فوجود تلك الفجوة يستلزم إدماج قنوات جديدة لتقديم الخدمات تستطيع أن تلبي احتياجات شرائح عديدة من المجتمع للتوسع في مجال تقديم الخدمات الحكومية.

وهكذا لضمان التنفيذ السلس والناجح لخطة عمل 2010-2012، فإن الوزارة تأخذ في الاعتبار عدة عوامل حاسمة التي قد تزيد من فرص نجاح المشروعات وتقلل من احتمالات فشلها. ويمكن باختصار سرد الإجراءات المقترحة لمواجهة التحديات التي ذكرت سالفاً كآتي:

### 1\_ زيادة وعي المواطن وموظف الخدمة المدنية

تعمل الوزارة على زيادة وعي المواطنين وموظفي الخدمة المدنية من أجل رفع معدل استخدامهما للخدمات الالكترونية، حيث تعد زيادة الوعي من العوامل الهامة التي تقلل من المقاومة للتغيير. ولذلك لجأت الوزارة إلى عمل حملات توعية مباشرة كي تستهدف فئات معينة من المستخدمين أو تركز على منطقة جغرافية محددة. كما أن تدريب موظفي الخدمة المدنية يعد أيضاً طريقة هامة لتقليل المقاومة الطبيعية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك تساعد على تشغيل النظام بكفاءة فيما بعد. ولهذا تحرص الوزارة على منح شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي لموظفي الخدمة المدنية لرفع قدراتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 2- المشاركة الالكترونية للمواطن

مشاركة المواطنين في عملية التنمية لها أثر كبير على استيعاب واستخدام الخدمات التفاعلية المقدمة عبر الانترنت. ولهذا تحرص الوزارة على مشاركة المواطنين في اختيار الخدمات المقدمة وتقييمها وهو ما يدعم فاعلية التنمية. وقد قامت الوزارة بإنشاء قنوات اتصال ثنائية لتفاعل مع المواطنين مثل نظام إدارة علاقة المواطنين والمدونات واستطلاع الرأي الالكتروني لتيسير جمع أفكارهم وردود أفعالهم.

### 3- أمان المعلومات وسريتها

مع زيادة الخدمات الالكترونية المقدمة عبر الانترنت كان لابد للوزارة من أن تضع تدابير واحتياطات جيدة لضمان أمان وخصوصية (سرية) بيانات المواطنين. ولذا فإن النظام يتأكد من هوية مرسل البيانات ويضمن عدم حدوث أي تعديل في البيانات المرسلة وكذلك طريقة حفظها ونظم إدارة السجلات الكترونياً، كما تعمل الوزارة على الاستفادة من نظام التصديق والتوقيع الالكتروني لضمان حماية المعلومات ومنع عمليات الاحتيال.



## 4- إستراتيجية الاتصال

وجود حلقة اتصال مستمرة بين الوزارة وأصحاب المصلحة "Stakeholders" والشركاء يعد من الأمور الحيوية للتأكد من التزام الجميع بأداء أدوارهم مع توضيح وفصل المسؤوليات بينهم. لذلك فإن إستراتيجية الوزارة في نظام الاتصال تعتمد على تحديد الأدوار والمهام بدقة وأيضاً عمل التوعية بالإجراءات المتبعة وتجميع ردود الأفعال ذات الصلة لضمان النجاح لجميع الأطراف. ولهذا كان لابد من إعداد إستراتيجية اتصال شاملة تشمل جميع المستفيدين وتحدد قنوات الاتصال فيما بينهم.

## 5- الشراكة

تعد الشراكة من النقاط الأساسية ومحفز ضروري لمعالجة التحديات المختلفة مثل نقص الموارد، كما أنها تتيح نقل الخبرات وتبادلها. ولهذا تحرص الوزارة على الشراكة على جميع المستويات، فعلى المستوى الدولي، تعمل الوزارة مع الهيئات الدولية والإقليمية لتبادل الخبرات وعرض نماذج لأفضل الممارسات مع البلدان المختلفة، أما على المستوى المحلي فتتعاون الوزارة مع الأجهزة الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص لضمان اتساق وترابط مشروعات التنمية المنفذة بالإضافة إلى توافقها مع الأهداف القومية لمصر.

## جدول (1) مصفوفة الإجراءات/التحديات

خارج الحكومة		داخل الحكومة			التحديات الإجراءات	
الفجوة الرقمية	استيعاب واستخدام الخدمات التفاعلية عبر الإنترنت	ثقة المواطنين	عدم كفاية الموارد البشرية ومصادر التمويل	مقاومة الموظفين تجاه التغيير		ملكية المشروعات
	زيادة التوعية بفوائد الخدمات الإلكترونية	معالجة المخاوف والقلق	منح الموظفين التدريب المناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل دورات توعية للموظفين لتعريفهم بفوائد التغيير وكسب دعمهم</li> <li>عرض المشروعات</li> </ul>		زيادة وعي المواطنين وموظفي الخدمة المدنية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة المشاركة</li> <li>خلق قنوات اتصال ثنائية</li> </ul>				المشاركة الإلكترونية للمواطنين
		<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء سياسات التصديق والتوقيع الإلكتروني وحماية المعلومات</li> </ul>				أمان المعلومات وسريتها
		توضيح الرؤية والمشروعات ومخرجاتها بشفافية		<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد حلقات اتصال منتظمة</li> <li>مشاركة فوائد التغيير مع المقاومين له، إيجاد مواقف مشتركة لخلق مواقف نجاح للجميع</li> </ul>	تحديد المسؤوليات	حلقة الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>إتباع نماذج لأفضل الممارسات الدولية</li> <li>الشراكة مع القطاع العام والخاص للوصول إلى جميع المناطق الريفية والنائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون مع المنظمات غير الحكومية لرفع الوعي والتعريف بالتنمية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستعانة بشركات القطاع الخاص لتنفيذ المشروعات</li> <li>تبادل الخبرات مع البلدان الأخرى</li> </ul>		وضع البروتوكولات والاتفاقات مع تحديد أدوار الجهات المشاركة	الشراكة

## 5- آليات وتقنيات التطوير المستحدثة

قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية ليس فقط بتحديد أهدافها بوضوح، بل أيضاً بوضع انساب الآليات والوسائل التي يمكن من خلال استخدامها تعظيم فرص الوصول إلي هذه الأهداف. فقد قامت الوزارة بتعيين أربع تقنيات جديدة لتعميم استخدامها في 2010-2012 وذلك لضمان الوصول إلي العوائد المرجوة من المشروعات ولأنشطة المختلفة. بالإضافة إلي قدرة هذه الآليات علي مواجهه بعض العوائق التي تحول حول إدراك الوزارة أهدافها المنشودة.

### 5.1. الهاتف الجوال/ النقال/ المحمول

يعتبر استخدام الهاتف الجوال (النقال) وسيله مثله للقيام بالعديد من الأنشطة وذلك لتمتعه بمعدل استخدام عالي ونطاق تغطية واسع، مما جعل استخدام هذه الوسيلة الفعالة من ارخص وأسهل الآليات التي تساعد في الوصول إلي أكبر شريحة مجتمعية بمختلف فئاتها.

ففي الأعوام الماضية، كثفت وزارة الدولة للتنمية الإدارية جهودها لتعميم استخدام بوابة الحكومة الاليكترونية (الانترنت) لتكون المنفذ الرئيسي لتقديم الخدمات الحكومية بجانب شبائيك ومنافذ تقديم الخدمات المتعارف عليها. ولكن مع زيادة استخدام الهاتف الجوال في الآونة الأخيرة والذي أتاح فرص جديدة فعالة للوصول لشريحة كبيره من المستخدمين أينما كانوا وفي أي وقت، ألفت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الضوء علي أهمية تكثيف جهودها لاستخدام هذه التقنية بمختلف تطبيقاتها (الواب WAP- خدمة الرسائل القصيرة-خدمة الرد الصوتي التفاعلي) لتكون أداة جديدة وبديل فعال لتقديم الخدمات الحكومية والتفاعل من المواطنين. كما يسهم استخدام الهاتف الجوال في إيجاد بدائل وأدوات للدفع الاليكتروني. ويمكن تلخيص مجالات استخدام الهاتف الجوال علي النحو التالي:

#### • مجال تقديم الخدمات الحكومية

تخطط وزارة الدولة للتنمية الإدارية استخدام الهاتف الجوال كقناة بديله لتقديم الخدمات الحكومية ، وذلك لأستهداف مستخدمي الخدمات كثيري التنقل وهؤلاء الذين يحتاجون إلي المعلومات اللحظية. معايير اختيار الخدمة سوف تحدد طبقاً للشريحة المستهدفة بالإضافة إلي حجم الشاشة المتاحة.

في هذا الصدد، قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية بالانتهاء من مشروع استرشادي، حيث يتيح هذا المشروع خدمات محاكم الاستئناف من خلال الواب (WAP) وبذلك يمكن لطالب هذه الخدمات الحصول عليها باستخدام الهاتف المحمول. يتيح هذا المشروع الخدمات بشكل تفاعلي حيث يمكن للمواطن من خلاله الاستفسار وطلب الخدمة من خلال الهاتف المحمول، ويستخدم هذا المشروع نموذج الدفع عند الاستلام. وقد اثبت هذا المشروع الاسترشادي نجاحه وفاعليته، حيث لا يضطر المواطن في مثل هذه الحالة الانتقال إلي مقدم الخدمة بشكل أو بآخر. وتم الانتهاء من تنفيذ هذا المشروع وجاهز للتشغيل الفعلي بعد موافقة السيد وزير العدل.

ومن ناحية أخرى، قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتحديد عدد أكبر من الخدمات التي سوف تقوم الوزارة بإتاحتها علي الواب (WAP) في الفترة القادمة. من هذه الخدمات خدمات المحليات، مخالقات المرور و فواتير المياه.

## • التفاعل الإيجابي مع المواطنين

استخدام الهاتف المحمول يتيح خصائص عده يمكن من خلال استخدامها التأثير بشكل بناء وإيجابي في تغيير مفهوم الصلابة والتعنت الإداري بالحكومة لدي كلا من المواطن والموظف علي السواء. فعلي سبيل المثال، استخدام خاصية الرسائل القصيرة يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في تفعيل خدمات الحكومة الاليكترونية، حيث يمكن من خلال استخدامها إرسال وطلب الخدمات المختلفة (كخدمة المخالفات المرورية) و الإبلاغ عن حالة الطلبات المقدمة والخدمات الجديدة ( كخدمات الوظائف والمشتريات الحكومية). استخدام مثل هذه الخاصية يعطي للتفاعل الحكومي مع المواطن شكل أكثر فاعلية وإيجابية.

و من الخدمات التي تعمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية علي تطويرها حالياً:

### ○ خدمات الرسائل القصيرة لمخالفات المرور

تتيح هذه الخدمة إمكانية الكشف عن قيمة المخالفات المرورية باستخدام خاصية الرسائل القصيرة. يقوم طالب الخدمة بإرسال بعض البيانات ذات الصلة كرقم المركبة والموتور، ثم يتلقى رسائل بإجمالي قيمة المخالفات المسجلة علي هذه المركبة.

### ○ خدمات الرسائل القصيرة للوظائف الشاغرة

تقوم هذه الخدمة بإرسال إعلانات دورية عن الوظائف الجديدة المتاحة من خلال بوابة وظائف الحكومة المصرية "www.jobs.gov.eg"، كما تقوم بالتنويه عن موعد تسليم الطلبات وإعلان النتائج. وجدير بالذكر أن بوابة وظائف الحكومة المصرية، والتي قامت بتطويرها وزارة الدولة للتنمية الإدارية، تلعب دور هام وفعال في إتاحة العديد من فرص العمل في مجالات عدة. وبالإضافة فأنها تساعد في محاربة أشكال كثيرة من الفساد الإداري، عن طريق إتاحة فرص العمل وعملية الاختيار بشفافية تامة.

### ○ خدمات الرسائل القصيرة للمشتريات الحكومية

تقوم هذه الخدمة بإرسال إعلانات دورية عن المناقصات الجديدة المتاحة من خلال بوابة المشتريات الحكومية "www.etenders.gov.eg"، كما تقوم بالتنويه عن موعد تسليم الطلبات وإعلان النتائج.

## 5.2. التوقيع الاليكتروني

تعتبر هذه التقنية من أهم أدوات التوثيق الاليكتروني، التي تدعم تأمين وتأكيد صحة البيانات. وبالتالي، يمكن من خلال استخدام هذه التقنية المساهمة بشكل ايجابي في الوصول لعدة أهداف منها: الحد من التفاعل المباشر بين طالب ومقدم الخدمة، تحسين بيئة العمل، تفعيل وتحسين مقاييس المراقبة، و تيسير عملية تبادل المعلومات. تعميم استخدام هذه التقنية يتطلب العمل علي المستويين التالي ذكرهما:

### • التعميم علي طالبي الخدمات "المستخدمين"

استخدام التوقيع الاليكتروني يتيح لطالب الخدمة إتمام طلب الخدمة من أي مكان دون الحاجة إلي التوجه الفعلي لمكان تقديم الخدمة لإثبات وتوثيق الهوية والتوقيع خاصته. وبهذا الشكل يمكن إحداث طفرة في جدوى ومستوي تقديم الخدمات الحكومية في مصر و تعظيم فرص نجاح مختلف الخدمات الاليكترونية.

### • التعميم في المكاتب الخلفي لتقديم الخدمات "الجهات الحكومية"

تعميم استخدام التوقيع الإلكتروني في المكاتب الخلفية لتقديم الخدمات يعني تحسن حقيقي في بيئة عمل. كان يتطلب النظام الورقي "القديم"، في معظم الأحيان، من العاملون بالجهات الحكومية التعامل المباشر مع عدد كبير من طالبي الخدمات، ولكن باستخدام التوقيع الإلكتروني، أصبح من الممكن ميكنة دورات العمل بحيث يمكن للعاملين استكمال كافة التوقيعات وعمليات التوثيق اللازمة دون الحاجة إلى الانتقال من مكانهم. هذا وسوف يسهم استخدام التوقيع الإلكتروني أيضا في تيسير الأعمال الحكومية الداخلية وتبادل المعلومات والوثائق في محيط آمن.

ولذلك تعمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية حالياً بالتعاون مع هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومقدمي الخدمات الحكومية علي تعميم استخدام التوقيع الإلكتروني فيما بين المواطنين والهيئات الحكومية. كما تقوم الوزارة بوضع الآليات اللازمة لتطبيق التوقيع الإلكتروني علي نطاق واسع من الخدمات الحكومية في مصر، متضمنة خدمات الضرائب، والتي هي بالفعل في حيز التنفيذ حالياً، وخدمات الشهر العقاري. وتعمل الوزارة أيضا علي تطبيق التوقيع الإلكتروني علي خدمات الواب (WAP).

### 5.3. بدائل الدفع الإلكتروني

أكدت الكثير من تجارب الحكومة الإلكترونية في مختلف أنحاء العالم علي أهميه الدفع الإلكتروني كعامل حيوي ومؤثر في الوصول إلي القيمة الحقيقية والمستهدفة من إتاحة الخدمات إلكترونياً. من ذلك المنطلق، تقوم حالياً وزارة الدولة للتنمية الإدارية باستخدام وسيلتين للدفع، الأولى تعتمد علي نظام الدفع الإلكتروني من خلال استخدام كروت الائتمان والكروت المدينة، والثانية تعتمد علي نظام الدفع عند الاستلام. بينما يتطلب استهداف نسبة أعلى من مستخدمي الخدمات الحكومية الإلكترونية العمل علي إتاحة بدائل أكثر للدفع الإلكتروني بحيث تتناسب شرائح مجتمعية مختلفة. وبالتالي فهناك بديلين إضافيين للدفع الإلكتروني تحت التنفيذ، الأولى هو الدفع باستخدام الكروت سابقة الدفع والثاني هو استخدام نظام نقاط البيع. الدفع عن طريق الهاتف المحمول والتحويل البنكي هم وسائل بديلة تحت الدراسة حالياً.

### • الكروت سابقة الدفع

التحول العالمي إلي مجتمعات رقمية يتيح الكثير من المميزات، ولكنه أيضا يفرض الكثير من السلبيات في الوقت ذاته. واحد من أهم هذه السلبيات التي اقترنت بالعالم الرقمي هي ظهور الجرائم والتزوير الإلكتروني، وقد أدى هذا إلي الكثير من المخاوف من استخدام أو إتاحة أي بيانات مالية أو بنكية عبر شبكة الانترنت. وبالتالي أثرت هذه المخاوف سلباً علي استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.

ومن هنا، تعمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية علي إتاحة الكروت سابقة الدفع كبديل أمثل للكروت البنكية الأخرى والتي تحمل معلومات مالية وبنكية يخاف من استخدامها المواطنين في معظم الأحيان. يقوم هذا النظام بإتاحة كروت مماثلة للكروت البنكية، ولكنها لا تحمل معلومات بنكية حقيقية، مما يجعلها آمنة للدفع الإلكتروني.

## • نقاط البيع

يتيح هذا النظم الدفع من خلال نقاط البيع المنتشرة، وبالتالي سوف يجعل عملية الدفع أيسر وأسهل. باستخدام هذا النظام لا وجود لعائقي الوقت والمكان، بل يناسب ويوائم هذا النظام سرعة العصر. يمكن للموطن من خلال هذا النظام دفع الفواتير ومصاريف الخدمات من خلال منافذ عدة تنتشر في جهات كثير كالصيدليات والأسواق والمحال المختلفة. سيعمل هذا علي مزج المتطلبات الحكومية بباقي المتطلبات اليومية، مما سيزيد من سهولة الحصول علي الخدمات الحكومية ووضعها بقالب جديد مناسب للتغيرات.

## • الدفع عن طريق الهاتف المحمول "خاصية الدفع الفوري"

تعتبر هذه خاصية الدفع الفوري باستخدام الهاتف المحمول فرصة متميزة لتيسير أداء الخدمات الحكومية. حيث تتيح هذه الخدمة للمواطنين دفع الفواتير ومصاريف الخدمات المختلفة باستخدام قيمة الشحن المالي الموجود بالهواتف المحمولة خاصتهم في أي وقت ومن أي مكان. وبما أن نطاق تغطية شبكات المحمول واسعة في كثير من دول العالم، بما في ذلك النامية منهم، فقد أدى هذا إلي ترجيح هذه البديل للدفع بين الكثير من مختلف الشرائح المجتمعية. ومازال النظام غير مُفعل بعد، حيث يتطلب السماح والموافقة من البنك المركزي المصري علي إجراءات تفعيله.

## 5.4. بنية المشاركات والتبادلات الحكومية

توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرص أفضل للتعاون والاتصال، الرسمي وغير الرسمي، بين العناصر المختلفة داخل المؤسسات الحكومية، مما لذلك من تأثير إيجابي علي عملية التعليم التنظيمي أو المنظمة المتعلمة، تبادل الخبرات وإدارة المعلومات.

لهذا تعمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية علي وضع رؤية ناضجة وواضحة لمبادرة جديدة تستهدف تحديث الأعمال الداخلية بالمؤسسات الحكومية من خلال إنشاء بنية للمشاركات والتبادلات الحكومية. تساهم وجود هذه البنية في عملية التعاون بين فريق العمل داخل المؤسسة الحكومية الواحدة من جهة، والمؤسسات والهيئات الحكومية وبعضها من جهة أخرى، كما تتيح وتيسر إتمام العمليات الحكومية الداخلية المختلفة وتبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم، و يسهم أيضاً في عملية تراكم الثقافات والخبرات.

تستهدف هذه البنية تيسير التفاعلات والمشاركات في المؤسسات الحكومية متضمنة خصائص عدة منها البريد الإلكتروني ونظام مراسلات، نظام إدارة وثائق/مستندات وشبكة داخلية. كما ستكون هذه البنية مدعمة بالتوقيع الإلكتروني لضمان سهولة وأمان تبادل الوثائق والبيانات. الهدف الرئيسي من إنشاء هذه البنية هو توفير الوقت والجهد المهدر في الانتقال من مكتب إلي آخر، أو من مؤسسة إلي أخرى، بالإضافة إلي توفير الوقت المهدر في عملية معالجة بيانات ومحتويات الوثائق.

سوف تعمل هذه البنية باستخدام شبكة الهاتف المحمول والشهادة الرقمية، وستدعم البنية بالوظائف التالية:

- نقطة دخول موحدة للعاملين بالجهاز الحكومي
- توفير خدمات متخصصة للعاملين بالجهاز الحكومي

- إمكانية إضافة خدمات جديدة
  - إمكانية التكامل والربط مع الشبكات الخدمية الأخرى الخاصة بالمواطنين
-

## 6- البرامج والمشروعات

### 6.1. برنامج تطوير الخدمات الحكومية

يهدف المشروع إلى تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين ورجال الأعمال والأجانب بطريقة فعالة وفي الوقت الذي يناسبهم وفي أي مكان داخل الجمهورية. كما يسعى أيضاً المشروع إلى تحسين بيئة عمل موظف الخدمة المدنية مع العمل على رفع أدائه العام. ولتحقيق هذه الأهداف كان لابد من إعادة هندسة دورات العمل المختلفة لتبسيطها وزيادة قنوات تقديم الخدمات لجميع المواطنين سواء المتعاملين مع أجهزة الكمبيوتر والانترنت أو غير المتعاملين معها.

لذا فقد أتاحت الوزارة قنوات متعددة وجديدة لتقديم الخدمات لجميع شرائح المستخدمين ومن بين هذه القنوات (الانترنت- الهواتف الأرضية- الهواتف الخلوية - مقدمو الخدمات) ويسعى برنامج تطوير الخدمات الحكومية إلى تحقيق 4 أهداف رئيسية وهي:

#### • تبسيط الوصول للخدمة وتحسين طريقة تقديمها

يعتبر الوصول إلى الخدمة من التحديات القائمة نظراً لبعدهم موقع مقدم الخدمة أو طول وقت تنفيذها، ولكن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح الموقع والوقت لا يمثلان مشكلة على الإطلاق. حيث تعمل الوزارة بالاشتراك مع مقدمي الخدمات وشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإتاحة عدداً من الخدمات الأساسية عن طريق قنوات متعددة مثل (الانترنت- الهواتف الأرضية- الهواتف الخلوية - مقدمو الخدمات) للوصول بالخدمات لشريحة كبيرة من المستخدمين في الوقت والزمان المناسبين لهم. كما أتاحت الوزارة أيضاً لأول مرة وسيلة الدفع عند الاستلام للتغلب على مشكلة الدفع الإلكتروني وكسب ثقة المواطن.

#### • زيادة الدقة في تقديم الخدمات

استخدام الوسائل الإلكترونية في الطلب والحصول على الخدمات يضمن زيادة الدقة وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات حيث تدخل العامل البشري يقل بنسبة كبيرة وبالتالي نقل أيضاً الأخطاء بشكل ملحوظ. فمثلاً استخدام قواعد البيانات الإلكترونية بدلاً من تحرير الاستمارات يدوياً يقضي على نسبة كبيرة من الأخطاء المحتملة و يعمل على زيادة الدقة المطلوبة.

#### • تعزيز الشفافية والمحاسبة

تعد الشفافية من العوامل الهامة التي تؤثر إيجابياً على ثقة المواطن كما تساعد أيضاً على تعزيز العدالة الاجتماعية. فشفافية الحكومة تعني حكومة تفاعلية وسباقة وتعتمد على نظام المساءلة والمحاسبة. و يمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها الفصل بين مقدم الخدمة والمواطن المستفيد. وهذه هي أحد التدابير التي تتخذها الوزارة لمحاربة الفساد بالإضافة إلى نشر معايير تقديم الخدمات ومتطلباتها وإجراءاتها وأسعارها. بالإضافة أيضاً إلى إتاحة متابعة الخدمات المتعلقة وإتاحة وسائل متعددة للإبلاغ عن أي تقصير في أداء الخدمات من الجهات المعنية.

### • تخفيض الأعباء الإدارية

تهدف الوزارة إلى التبسيط الإداري الذي بالتالي يوفر الوقت والجهد للمواطن. ولتحقيق ذلك تعمل الوزارة على إعادة هندسة العمليات داخل المشروعات المختلفة. فإعادة الهندسة تعمل على بحث العمليات المختلفة من حيث ارتباطها ببعض ومدى توافقها مع نموذج تقديم الخدمة، كما تعمل على حذف جميع الخطوات التي من شأنها تقليل التعقيدات والبيروقراطية.

### جدول (2) يوضح المشروعات المخطط تنفيذها في برنامج تطوير الخدمات الحكومية في خطة عمل 2010-2012

تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>4</sup>	التوصيف	مشروع/مشروع فرعي
2004-مستمر <sup>5</sup>	الوزارات والمحافظات المصرية والمعهد القومي للإدارة	تطوير وتحديث بوابة خدمات الحكومة المصرية من أجل ضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة وكذلك إتاحة خدمات تفاعلية جديدة وسهولة ربطها بمواقع تنفيذ الخدمات، بالإضافة إلى إتاحة خدمات المعلومات وامتداد الاستفاداة إلى أعداد أكبر من المستخدمين نتيجة للطلب المتنامي علي الخدمات الحكومية الالكترونية.	1 بوابة خدمات الحكومة المصرية
2004-مستمر	أجهزة المحليات والوحدات التابعة لها	يهدف المشروع إلى تطوير الخدمات التي تقدم للمواطنين من خلال أجهزة الإدارة المحلية بالمحافظات بحيث يكون تقديمها بصورة حضارية وسريعة ودقيقة ومتكاملة، هذا بالإضافة إلي رفع كفاءة الأداء وإحكام السيطرة وتحسين أسلوب الرقابة وتوفير رؤية دقيقة لتعاملات المواطنين بالمحليات وتحقيق التكامل والترابط بين الخدمات الحكومية المختلفة. ويشتمل المشروع على: • ميكنة الأعباء ومجالس المدن • تنمية المدن الجديدة/هيئه المجتمعات العمرانية الجديدة • تنمية إدارات الاستثمار في المحافظات • إنشاء بوابات المحافظات الالكترونية • نشر الخدمات الالكترونية للمدريبات النوعية ويتضمن مجال عمل المشروع الآتي: • تحسين دورات العمل • إعادة التشكيل المعماري • تطوير المكاتب • تطوير البنية الأساسية المعلوماتية والبرامج • تدريب العاملين	2 تطوير المحليات
			3 تطوير خدمات المحاكم

<sup>4</sup> يتم تنفيذ جميع المشروعات بواسطة شركات قطاع خاص

<sup>5</sup> تشير كلمة مستمر إلي أن تاريخ انتهاء المشروع يتعدى فترة خطة العمل الحالية (ما بعد 2012)



تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>4</sup>	التوصيف	مشروع/مشروع فرعي			
2012-2005	وزارة العدل ومجلس القضاء الأعلى والنيابات العامة	<p>يتضمن مجال عمل المشروع الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وتجهيز المنشآت والأبنية</li> <li>• مراجعة وإعادة تصميم وتوثيق دورات عمل إجراءات التقاضي وتنفيذ الأحكام</li> <li>• ورفع مستوى كفاءة العنصر البشري</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميكنة إجراءات التقاضي</li> <li>• تطوير بيئة العمل</li> <li>• تطوير آليات تقييم الأداء</li> <li>• التنسيق بين جميع الجهات المشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محاكم الاستئناف</li> <li>• محاكم النقض</li> <li>• محاكم/نيابات الأسرة</li> <li>• المحاكم الابتدائية</li> <li>• النيابة العامة</li> <li>• النيابة الإدارية</li> <li>• مصلحة الخبراء</li> <li>• مصلحة الطب الشرعي</li> <li>• مركز المعلومات القضائي</li> <li>• مصلحة الشهر العقاري والتوثيق</li> <li>• مجلس الدولة</li> <li>• ميكنة محاضر الجلسات</li> </ul>			
			2004-مستمر	<p>وزارة التضامن الاجتماعي-وزارة الصحة-وزارة الاستثمار-الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي-وزارة التربية والتعليم-رئاسة مجلس الوزراء-الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء</p>	<p>يتيح المشروع قناة اتصال فعالة بين المواطن والجهاز الإداري للدولة، إذ يستقبل النظام الشكاوى أو الاستفسارات عن طريق قنوات متعددة مثل ( التليفون -الفاكس-البريد الإلكتروني و البريد العادي) ثم يقوم بتحويل الشكوى إلي الجهة المختصة لحلها و يقوم بمتابعة الشكوى ثم يبلغ المواطن بنتيجة شكواه</p>	<p>4</p> <p>نظام إدارة علاقة المواطنين</p>
						2012-2004

تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>4</sup>	التوصيف	مشروع/مشروع فرعي
			6 تطوير خدمات التعليم
2006- مستمر	وزارة التعليم العالي(مالكة المشروع)- وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- المجلس القومي للرياضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نظام التنسيق الإلكتروني حيث يستفيد منه حوالي 450 ألف طالب سنوياً عن طريق /</li> <li>• استبدال نظام التنسيق اليدوي بأخر إلكتروني</li> <li>• إتاحة نظام التسجيل الإلكتروني على بوابة خدمات الحكومة المصرية</li> <li>• إتاحة مركز اتصال يعمل على مدار الأسبوع 7/24 لدعم الطلاب والإجابة على أي استفسار و يشتمل النظام على: <ul style="list-style-type: none"> <li>- استيفاء استمارات التقدم للتنسيق</li> <li>- التحويل بين الجامعات/الكليات/المعاهد</li> <li>- تعديل الرغبات خلال الفترة المحددة لمرحلة التنسيق الخاصة بالطلاب المتقدم</li> <li>- نشر نتائج التنسيق علي الموقع وإبلاغ الطالب عن طريق رسائل قصيرة علي المحمول والبريد الإلكتروني</li> <li>- ربط بيانات الطلاب ببيان الحافز الرياضي الصادر من وزارة التربية والتعليم والمجلس القومي للرياضة</li> </ul> </li> <li>• تم إدراج خدمة التنسيق الإلكتروني للشهادات المعادلة سواءً من داخل أو خارج الجمهورية وفيما يلي الشهادات المختلفة التي تم إضافتها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدبلومات الفنية المصرية</li> <li>- الشهادات الأجنبية المعادلة (الشهادة الأمريكية و IGCSE)</li> <li>- الشهادات العربية المعادلة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمة التقدم لمكتب تنسيق القبول بالجامعات</li> </ul>
2012-2008	وزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها	<p>ويهدف النظام إلي الربط المباشر بين مستويات إدارة التعليم علي مستوي المدارس والإدارات والمديريات وديوان عام الوزارة وأولياء الأمور مما يوفر بيانات متكاملة ومحدثة تساعد علي تقديم الخدمة للمدارس بشكل أيسر مثل الحصول علي بيان نجاح، أو نقل بين المدارس كما يساعد أيضاً علي متابعة العملية التعليمية ودعم متخذي القرار. وذلك عن طريق الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء وربط قواعد بيانات ذات صلة</li> <li>• تحديث قواعد البيانات دورياً</li> <li>• إتاحة نظام اتصال بين أولياء الأمور والمدارس</li> <li>• ربط مختلف إدارات التعليم بعضها ببعض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات إدارة المدارس</li> </ul>
			7 خدمات وزارة الاستثمار
2012-2005	وزارة الاستثمار والجهات التابعة لها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة إنشاء الشركات أي كان نوعها (فردية- توصية- مساهمة...الخ) عن طريق البوابة الإلكترونية للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة</li> <li>• إتاحة السداد الإلكتروني من خلال البوابة</li> <li>• إتاحة خدمة تتبع الخدمات من خلال البوابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة الاستثمار</li> </ul>

تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>4</sup>	التوصيف	مشروع/مشروع فرعي
<b>8</b> خدمات حجز التذاكر			
2010-2005	وزارة النقل والهيئة القومية لسكك حديد مصر والبنوك المحلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة حجز تذاكر القطارات ذهاب/عودة وحجز متعدد لخطوط الوجه البحري والقبلي</li> <li>• إتاحة السداد الإلكتروني على الانترنت عن طريق كروت الائتمان</li> <li>• إرسال معلومات الحجز عن طريق البريد الإلكتروني للمستخدم حيث يمكنه طباعتها مما يتيح له التوجه مباشرة للقطار عند موعد السفر ومعه معلومات الحجز</li> </ul>	• حجز تذاكر القطارات
	الشركة القابضة للنقل البحري والبري والبنوك المحلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة حجز تذاكر أتوبيسات الشركات التابعة للشركة القابضة للنقل البحري والبري</li> <li>• إتاحة السداد الإلكتروني على الانترنت عن طريق كروت الائتمان</li> <li>• إرسال معلومات الحجز عن طريق البريد الإلكتروني للمستخدم حيث يمكنه طباعتها مما يتيح له التوجه مباشرة إلى الأتوبيس عند موعد السفر ومعه معلومات الحجز</li> </ul>	• حجز تذاكر الأتوبيسات
2012-2005	الشركة القابضة لكهرباء مصر	<p>يهدف هذا المشروع إلى تطوير الخدمات التي تقدمها وزارة الكهرباء والطاقة على مستوى كل من ديوان عام الوزارة وشركات التوزيع كخطوة سابقة لإنشاء قاعدة بيانات مركزية تضم جميع شركات التوزيع والتي من خلالها يمكن الحصول على بيانات مجمعة على مستوى قطاع الكهرباء في مصر</p>	وزارة الكهرباء والطاقة
<b>10</b> بناء البوابات الإلكترونية للوزارات لتقديم خدمات تفاعلية			
2011-2008	وزارة السياحة	<p>يهدف هذا المشروع إلى بناء بوابة إلكترونية للوزارة لإتاحة خدمات وزارة السياحة على شبكة الانترنت وربط تلك الخدمات بدورات العمل التي تم ميكنتها بالفعل بالنسبة لشركات السياحة والفنادق والمحلات السياحية والنقل السياحي وباقي قطاعات السياحة في إطار بناء منظومة متكاملة مع عدد من الوزارات ذات الصلة بخدمة السائحين</p>	• بوابة وزارة السياحة
2010-2009	وزارة النقل	<p>يهدف المشروع إلى بناء بوابة إلكترونية للوزارة لإتاحة خدمات النقل على الانترنت وذلك لسرعة تقديم الخدمات وبطريقة فعالة</p> <p>التكامل بين المكاتب الأمامية والخلفية للوزارة والجهات التابعة لها</p> <p>تدريب العاملين</p>	• بوابة وزارة النقل
2010-2009	وزارة القوى العاملة والهجرة	<p>يهدف المشروع إلى تسهيل التقدم بطلبات التشغيل (داخلي وخارجي) والتدريب المهني بمراكز التدريب التابعة للوزارة وإتاحتها على شبكة الانترنت</p>	• بوابة وزارة القوى العاملة والهجرة
2012-2005	وزارة المالية ومصحة الضرائب المصرية	<p>تم إتاحة الخدمات الآتية من خلال الانترنت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الإقرار الضريبي للدخل العام</li> <li>• تقديم الإقرار الضريبي الخاص بضريبة المبيعات</li> </ul>	خدمات مصحة الضرائب المصرية
2010-2005	الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة	<p>تم إتاحة خدمة شراء خدمات الهيئة من خلال الانترنت</p>	خدمات الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة

مشروع/مشروع فرعي	التوصيف	الشركاء <sup>4</sup>	تاريخ البدء/الانتهاء
13	بوابة السياحة العلاجية	وزارة الصحة	2010-2009
14	خدمات وزارة الخارجية	وزارة الخارجية-القنصليات والجهات التابعة لها	2010-2004
15	خدمات وزارة الطيران المدني	وزارة الطيران المدني والجهات التابعة لها	2012-2006
16	الصندوق الاجتماعي للتنمية	رئاسة مجلس الوزراء والصندوق الاجتماعي للتنمية	2012-2010
17	بوابة وظائف الحكومة المصرية	الوزارات والمحافظات المصرية والجهات التابعة لهم	2012-2010
18	خدمة خرائط المواقع الحكومية	مقدمي الخدمات الحكومية	2010- مستمر
19	خدمات المحمول	مقدمي خدمات المحمول ومقدمي الخدمات الحكومية	2009- مستمر
20	التوقيع الإلكتروني	هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومقدمي الخدمات الحكومية	2010- مستمر

## 6.2. برنامج تحديث الأعمال الداخلية للحكومة

برنامج تطوير نظم إدارة موارد الدولة، كما أطلق عليه في السابق، يهدف إلى خفض الإنفاق الحكومي، رفع مستوى الكفاءة وتحسين إدارة موارد الدولة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تقليل استخدام المستندات الورقية وتحسين قنوات التعاون وتيسير تبادل المعلومات يعمل هذا البرنامج علي تطوير وتحديث المكاتب الخلفية للخدمة في المؤسسات الحكومية، ويوفر الأدوات والآليات اللازمة لإتمام العمليات الداخلية بهذه المؤسسات في دقة، كفاءة وسرية. أما عن النسخة المستحدثة من هذا البرنامج والتي أطلق عليها أسم "برنامج تحديث الأعمال الداخلية للحكومة"، تعمل علي نفس الرؤية والمهمة، لكن بآليات معدلة تعتمد علي تقنيات تكنولوجيا متطورة وتستغل التهيئة التكنولوجية الحالية للمؤسسات الحكومية بمصر. يعمل البرنامج من خلال أربع إطارات رئيسية هم:

- تحسين العمليات ودورات العمل الداخلية من خلال ميكنة هذه العمليات واستخدام نظام إدارة موارد الدولة
- سرعة تدفق المعلومات والوثائق من خلال استخدام بنية المشاركات والتبادلات الحكومية المدعمة بشبكة المحمول والشهادة الرقمية
  - نقطة دخول موحدة للعاملين بالجهاز الحكومي
  - توفير خدمات متخصصة للعاملين بالجهاز الحكومي
  - إمكانية إضافة خدمات جديدة
  - إمكانية التكامل والربط مع الشبكات الخدمية الأخرى الخاصة بالمواطنين
- تحسن إدارة ومتابعة الموارد من خلال بنية تحتية وشبكات مشتركة
- تحسين نسبة القدرة المعلوماتية للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة

### • زيادة سرعة انجاز عمليات المكاتب الخلفية وتحسين تدفق المعلومات

تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية من أجل زيادة الكفاءة وكذلك تقليل الوقت والجهد والنفقات. فميكنة المكاتب الخلفية تعتمد علي كلا من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة تصميم دورات العمل، وذلك لضمان سرعة وسلاسة تدفق المعلومات داخلياً بين الإدارات المختلفة بالإضافة إلى تبادل المعلومات مع الجهات الخارجية بما يسهم في سرعة انجاز العمليات. توفر أيضاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرص أفضل للتعاون والاتصال، الرسمي وغير الرسمي، بين العناصر المختلفة داخل المؤسسات الحكومية، مما لذلك من تأثير إيجابي علي عملية التعليم التنظيمي أو المنظمة المتعلمة، تبادل الخبرات وإدارة المعلومات. لذلك يعمل هذا البرنامج أيضاً علي رفع مستوي القدرة المعلوماتية بين العاملين بالجهاز الإداري بالدولة ليتمكنوا من استخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسات الحكومية.

### • تقاسم وإعادة توزيع الموارد

الاستخدام الأمثل للموارد القومية مع تلبية احتياجات الهيئات الحكومية وتقليل النفقات والحصول على جودة أفضل من الممكن أن يتحقق عن طريق تقاسم الموارد والخدمات مما يكون له أثراً إيجابياً في تقليل النفقات الحكومية وزيادة كفاءة أداء الخدمات

### • توحيد تطبيقات نظم إدارة الموارد للمكاتب الخلفية

يهدف المشروع إلي توحيد تطبيقات نظم إدارة الموارد المؤسسية بالوزارات والجهات الحكومية المختلفة (شئون عاملين وأجور - حسابات وموازنة - مشتريات ومخازن) وذلك من أجل رفع كفاءة الأداء الحكومي عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يؤثر إيجابياً في زيادة معدل الانجاز بطريقة سريعة وكفاءة عالية.

### جدول (3) يوضح برنامج تطوير نظم إدارة موارد الدولة ومشروعاته المختلفة

المشروع	التوصيف	الشركاء <sup>6</sup>	تاريخ البدء/الانتهاء
1	تعميم استخدام نظم إدارة الموارد بالوزارات	الوزارات المصرية والهيئات الحكومية والجهات التابعة لها	2004-مستمر <sup>7</sup>
•	ميكنة الوحدات الحسابية	وزارة المالية والجهات التابعة لها	2010-2004
•	تطوير نظم المخازن الحكومية	الوزارات المصرية والهيئات الحكومية والجهات التابعة لها	2005-مستمر

<sup>6</sup> يتم تنفيذ جميع المشروعات بواسطة شركات قطاع خاص

<sup>7</sup> تشير كلمة مستمر إلى أن تاريخ انتهاء المشروع يتعدى فترة خطة العمل الحالية (ما بعد 2012)

المشروع	التوصيف	الشركاء <sup>6</sup>	تاريخ البدء/الانتهاء
2	تطوير المشتريات الحكومية	وزارة المالية	2012-2004
3	الأرشيف الإلكتروني وتبادل الوثائق	الوزارات المصرية والهيئات الحكومية والجهات التابعة لها	2012-2004
4	الأرشيف الطبي الإلكتروني	وزارة الصحة والجهات التابعة لها	2010-2006
5	المشروع الاسترشادي لإنشاء بنية المشاركات والتبادلات الحكومية	تحت الدراسة	2012-2010

### 6.3. برنامج استكمال وربط قواعد البيانات القومية

تتمثل رؤية البرنامج في بناء مجتمع معلوماتي متكامل لتبادل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة بهدف دعم منظومة اتخاذ القرار وتبسيط إجراءات أداء الخدمات للمواطنين والمستثمرين على حد سواء.

وتقوم إستراتيجية العمل في البرنامج علي إنشاء قواعد بيانات قومية وربطها بعضها ببعض، مما يستلزم توحيد البيانات الأساسية سواء الخاصة بالمواطن أو المنشأة أو الوحدة العقارية وإيجاد رقم تعريفى موحد لكل منها (رقم قومي) كعنصر أساسي للربط بين قواعد البيانات المختلفة. وللمشروع مردوداً إيجابياً سواء على المستوى

الاجتماعي أو الاقتصادي. فبالنسبة للمردود الاجتماعي فيتمثل في وجود قاعدة بيانات للأسرة المصرية متكاملة ومتربطة مع كل الجهات ذات الصلة يوفر الوقت والجهد لبناء شبكات الضمان الاجتماعية وتوفير الخدمات الاجتماعية للأسر الأولى بالرعاية. أما بالنسبة لمردود الاقتصادي فسوف يتحقق باستكمال وتوحيد وتكامل كل البيانات المتعلقة بالسجل العيني للعقارات المبنية والرقم القومي للمنشآت الاقتصادية ما يساعد على تنشيط السوق العقاري والأسواق المالية.

وبرنامج استكمال وربط قواعد البيانات القومية يتم تنفيذه من خلال محورين وهما :

- **ربط قواعد البيانات القومية بعضها ببعض**

تواصل الوزارة استكمال تكامل قواعد البيانات على مستوى الجمهورية لتقديم خدمات متكاملة للمواطنين مثل مشروع بطاقة الأسرة الذكية والتي عن طريقها يمكن للمواطن الحصول على الخدمات المدعمة مثل صرف المقررات التموينية والمعاشات الضمانية والحصول على الخدمات الصحية وغير ذلك من الخدمات. ولتحقيق ذلك تعمل الوزارة على ربط قواعد البيانات المختلفة بعضها ببعض على مستوى الجمهورية عن طريق إيجاد رقم تعريفى موحد لكل من المواطن والمنشآت الاقتصادية والعقارية.

- **تكامل الخدمات الحكومية**

تتمثل رؤية المشروع في توفير بناء معلوماتي متكامل يوفر الربط بين الجهات الحكومية المختلفة لتيسير تبادل الخدمات والمعلومات فيما بينها مع ضمان السرية التامة للمعلومات سواء للمواطنين أو للحكومة (العاملين ومتخذي القرار) مما يؤدي لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتبسيط إجراءات أداء الخدمات.



## جدول (4) يوضح المشروعات المختلفة الخاصة بمشروع استكمال وربط قواعد البيانات القومية

تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>8</sup>	التوصيف	المشروع	
2006-مستمر	وزارة التضامن الاجتماعي ووزارة الصحة و الجهات الأخرى ذات الصلة	يهدف المشروع إلى توفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الأسرة المصرية وتصنيفها بناءً علي معايير محددة يمكن من خلالها تحديد الأسر التي تستحق الدعم وقيمتها، كما يمكن من خلال ربط بيانات الأسر في الجهات الحكومية المختلفة، إجراء دراسات تحدد أنماط استهلاك الأسرة مما يساهم في دعم اتخاذ القرار وذلك بإنشاء قاعدة بيانات متكاملة للأسر المصرية حوالي 18 مليون أسرة.	قاعدة بيانات الأسرة	1
2008-مستمر	وزارة التضامن الاجتماعي	تحدد المواطنين المستحقين للدعم وهذا المشروع يغطي حوالي 3 مليون استمارة	قاعدة بيانات الأسر المستحقة للدعم	
2005-مستمر			خدمات البطاقات الذكية	
			صرف المقررات التموينية	12 مليون أسرة
			صرف المعاشات الضمانية	2,1 مليون أسرة
			توزيع اسطوانات البوتاجاز	14 مليون أسرة
			التأمين الصحي	18 مليون أسرة
			دراسة عن توزيع ألبان الأطفال المدعمة	
2006-مستمر	وزارة الدولة للتنمية المحلية-وزارة المالية-وزارة العدل-وزارة الموارد المائية والري	يهدف المشروع إلى توليد رقم تعريفى موحد لكل وحدة عقارية و بناء قاعدة بيانات متكاملة عن العقارات داخل المدن والتي تشمل بيانات تسجيل الملكية وتسلسلها والحقوق الواردة بها والقيود الواقعة عليها، مما يتيح رؤية واضحة لمعالم الثروة العقارية واحتياجاتها من بنية أساسية ومرافق خدمية. كما يمكن أيضا رسم خرائط مساحية لكل مناطق السجل العيني باستخدام نظم المعلومات الجغرافية	قاعدة بيانات العقارات المبنية	2

تاريخ البدء/الانتهاء	الشركاء <sup>8</sup>	التوصيف	المشروع	
2007-مستمر	وزارة المالية-وزارة التجارة والصناعة ومكاتب التسجيل التجاري	تتمثل رؤية المشروع في إنشاء رقم قومي لجميع المنشآت الاقتصادية بكافة أنواعها مع إعداد قاعدة بيانات مركزية وربطها بقاعدة بيانات الرقم القومي للمواطنين، مما يتيح التكامل مع قواعد البيانات الأخرى مثل الضرائب والتأمينات والشهر العقاري وكافة الجهات المتعاملة مع المنشآت الاقتصادية، وهو ما يسهم في تيسير إجراءات التعامل مع المواطنين والمستثمرين كما من أهداف المشروع الآتي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• توحيد السجلات التجارية والصناعية وسجلات المصدرين والمستوردين والوكلاء التجاريين</li> <li>• دفع عجلة النشاط الاقتصادي وتبسيط الإجراءات</li> <li>• التطوير الشامل لمصلحة التسجيل التجاري وما يستلزم ذلك من تعديلات تشريعية</li> <li>• تحسين مناخ الاستثمار من خلال تطبيق نظام الشباك الواحد لخدمة المستثمرين</li> <li>• تحقيق الربط والتكامل بين قواعد البيانات القومية والاقتصادية وتغادي ازدواجية البيانات</li> </ul>	قاعدة بيانات المنشآت الاقتصادية	3
<b>4 مشروع منظومة الخدمات الحكومية المتكاملة</b>				
2007-مستمر	وزارة الصحة-وزارة الداخلية (مصلحة الأحوال المدنية)	يعتمد المشروع على الربط بين مكاتب الصحة التابعة لوزارة الصحة وبين قواعد بيانات الرقم القومي بمصلحة الأحوال المدنية التابعة لوزارة الداخلية بهدف: <ul style="list-style-type: none"> <li>• القضاء على ازدواجية البيانات والتأكد على تطابقها</li> <li>• تبسيط دورة عمل استصدار شهادات الميلاد والوفيات</li> <li>• تحقيق الربط بين قوائم الوفيات وقاعدة بيانات المواطنين القومية لتسهيل إصدار بيان التعداد السكاني الفعلي دون اللجوء إلى التعداد الحصري</li> <li>• الارتقاء بمستوى الخدمات وأداء العاملين بمكاتب الصحة</li> <li>• توفير بيئة عمل ملائمة لتقديم الخدمات الطبية</li> </ul>	■ مشروع ربط مكاتب الصحة بمصلحة الأحوال المدنية	
2007-2011	وزارة التربية والتعليم-وزارة الداخلية (مصلحة الأحوال المدنية)-وزارة الصحة وبعض منظمات المجتمع المدني	يهدف مشروع مكافحة التسرب من التعليم إلى تقليل أعداد المتسربين من التعليم الأساسي وبالأخص في المناطق الريفية والنائية، ولهذا تعمل الوزارة على ربط قواعد البيانات المختلفة في الجهات المعنية لحصر هؤلاء المتسربين (على سبيل المثال قاعدة بيانات وزارة التربية والتعليم وقاعدة بيانات الرقم القومي) والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة متى كان ذلك ممكناً لعودة هؤلاء المتسربين إلى المنظومة التعليمية في أسرع وقت بمساعدة جميع الجهات المعنية	■ حصر المتسربين من التعليم	
قاعدة بيانات الجهاز الإداري للدولة				5

تاريخ البداية/الانتهاء	الشركاء <sup>8</sup>	التوصيف	المشروع
2010-2006	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة	تتمثل رؤية المشروع في تحديد أعداد العاملين بالجهاز الإداري للدولة والذي يقترن عددهم من ستة ملايين موظف وذلك عن طريق الآتي: • تصميم وبناء قاعدة بيانات العاملين بالجهاز الإداري للدولة • إتاحة الوصول إلى قاعدة البيانات من خلال الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة <a href="http://www.caoa.gov.eg">www.caoa.gov.eg</a> لبعض الجهات الحكومية من أجل الاطلاع على بيانات العاملين بها وتحديثها	■ قاعدة بيانات العاملين بالجهاز الإداري للدولة
2010-2005	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة	يهدف المشروع إلى حصر المباني الحكومية وعدد العاملين بكل جهة حكومية وذلك عن طريق الآتي: • تصميم وبناء قاعدة بيانات المباني الحكومية • إتاحة الوصول إلى قاعدة البيانات من خلال الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة <a href="http://www.caoa.gov.eg">www.caoa.gov.eg</a> ليتتني لمختلف الجهات الحكومية الاطلاع على بيانات المباني الخاصة بكل منها وتحديثها	■ قاعدة بيانات المباني الحكومية
2012-2008	وزارة الأوقاف والهيئات والمديريات والإدارات التابعة لها	يتضمن المشروع العمل مع كافة قطاعات ديوان عام وزارة الأوقاف والهيئات والمديريات والإدارات التابعة لها وذلك عن طريق الآتي: • ميكنة وتكامل المكاتب الخلفية لوزارة الأوقاف والهيئات والمديريات والإدارات التابعة لها • إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كل البيانات الخاصة بجميع مساجد الدولة وملحقاتها • ربط قاعدة البيانات بوزارة الأوقاف والمديريات والإدارات التابعة لها	■ قاعدة بيانات مساجد الدولة

## 6.4. برنامج التطوير المؤسسي

يهدف برنامج التطوير المؤسسي إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة من خلال مساعدة الجهات في وضع الخطط الإستراتيجية التي تتلاءم مع المهام الرئيسية التي أنشئت من أجلها في ضوء المستجدات والمتغيرات المحيطة، بالإضافة إلى إعادة صياغة الهياكل التنظيمية، والاختصاصات الوظيفية التي تتناسب مع الخطط والأهداف الإستراتيجية للجهات، وكذلك إعادة هندسة دورات العمل، وتبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الجهات، وإعادة توزيع وتسكين العاملين على الهياكل التنظيمية الجديدة، وما يستلزم ذلك من أنشطة كتنظيم العاملين من حيث مخزون خبراتهم ومهاراتهم الحالية، وتحديد الفجوات المهارية واقتراح البرامج التدريبية لتنمية المهارات المطلوبة لأداء المهام الجديدة، وكذلك وضع وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين في ضوء المهام والمسئوليات الفعلية. كما يقوم البرنامج بتطوير هياكل الأجور، وتقنين وتعديل جداولها، وكذلك تعديل وتقنين نظم الحوافز بما يتواءم مع الهياكل التنظيمية المختلفة، وذلك لتطوير مناخ العمل الحكومي بمختلف جوانبه تطوير شاملاً بما يساعد على رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

كما يقوم البرنامج بتقديم مجموعة من البرامج التدريبية عالية المستوى بالاشتراك مع بيوت الخبرة المحلية، والإقليمية، والعالمية العاملة في مجالات الإدارة المختلفة وذلك لتنمية مهارات العاملين وبناء قدراتهم، ويقدم البرنامج خدماته التدريبية للقيادات العليا، والوسطى، والعاملين بالجهاز الإداري للدولة.

### الأنشطة الرئيسية لبرنامج التطوير المؤسسي

- 1- مراجعة الهياكل التنظيمية
- 2- إنشاء وتفعيل إدارات الموارد البشرية
- 3- استحداث وظائف جديدة في الهيكل الوظيفي
- 4- بناء القدرات بما يتناسب مع الأساليب الإدارية الحديثة
- 5- استحداث نظم جديدة لتقييم الأداء على مستوى الجهة من حيث مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية، وعلى مستوى الفرد من حيث مدى التزامه بالمهام المطلوبة منه
- 6- صياغة قانون الوظيفة العامة الجديد

### 1- مراجعة الهياكل التنظيمية

في إطار رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة، يقوم برنامج التطوير المؤسسي بإجراء مراجعة شاملة لرؤية ومهام وأدوار الجهات الحكومية المختلفة، حيث أن بعض الأدوار التي تقوم بها هذه الجهات أصبحت لا تتناسب مع المتغيرات الحالية أو قد يكون الغرض من إنشائها قد انتفى. وبالتالي يقوم البرنامج بإعادة تعريف أدوار ومهام هذه الجهات في ضوء التحليل الرباعي البيئتين الخارجية والداخلية، حيث يتم التعرف تفصيلاً على نقاط القوى والضعف، والفرص والتحديات، بالإضافة إلى تحليل العلاقات البيئية داخل الجهة وكذلك تحليل وتحديد العلاقات الخارجية مع الجهات الأخرى سواء داخل أو خارج جمهورية مصر العربية، ومن ثم فإن المراحل التي يتم من خلالها مراجعة الهياكل التنظيمية، هي:

- دراسة الوضع الحالي للجهات الحكومية، مع تحديد:
  - أوجه الازدواج والتضارب في اختصاصات النشاط الواحد بين أكثر من جهة، بالإضافة إلى تضارب هذه الاختصاصات سواء على مستوى الجهة أو على مستوى الجهات المختلفة
  - الأنشطة والاختصاصات التي يجب أن تقوم بها الجهة، ولا تقوم بها
  - الأنشطة والاختصاصات التي لا يجب أن تقوم بها الجهة، وتقوم بها
- تحديد أوجه التضارب والقصور في الإطار القانوني والذي يعوق الجهات من أداء وظائفها

- إعادة توصيف وتطوير وتقييم الأدوار والمهام للجهات الحكومية المختلفة
- اقتراح التطوير المطلوب أفقياً بين الجهات وبعضها البعض - على نفس المستوى - ورأسياً بين الجهات، والجهة التي تتبعها
- تحديد أهداف كل جهة وطرق قياس تنفيذ هذه الأهداف.

## 2- إنشاء وتفعيل إدارات الموارد البشرية

يأخذ البرنامج على عاتقه تقديم وإدخال المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة من خلال إنشاء وتفعيل دور إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المختلفة خلفاً لوحدات شئون العاملين الحالية. ولا يمثل هذا تحولاً من حيث المسميات فقط وإنما يعكس تحولاً فعلياً نحو آليات وممارسات الموارد البشرية العالمية والتي تتناسب مع الأطر القانونية الحالية، وفي هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة توصيف الهياكل والوظائف والمسئوليات دورياً (إذا دعت الحاجة)، بالإضافة إلى عقد برامج تدريبية للعاملين سواء الجدد أو القدامى، لضمان زيادة العائد من الاستثمار في رأس المال البشري للجهة، وكذلك خلق قوى عاملة قادرة على المنافسة، تعمل في بيئة إدارية متطورة. وفي هذا الإطار فإن هناك عدد من الأنشطة التي يتم القيام بها، وهي:

1. إنشاء وتفعيل دور إدارات الموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة
2. إدخال نظام بطاقات تقييم الأداء كأداة لقياس الأداء المؤسسي
3. التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المفروحة من خلال تجميع الأنشطة في شكل مجموعات عمل ومشروعات، وبرامج، وقطاعات ... الخ

### 3- استحداث وظائف إدارية جديدة

#### وظيفة المدير التنفيذي للمعلومات

ويمكن إيجاز دور المدير التنفيذي للمعلومات كالاتي:

- المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الجهة
- وضع السياسات والخطط الإستراتيجية والتنفيذية لتطوير منظومة المعلومات على مستوى الجهة في ضوء احتياجاتها، وفي ضوء الخطة القومية للمعلومات، مع مراعاة ربطها بأهداف الجهة
- وضع المعايير والشروط والمواصفات للتكنولوجيات المستخدمة، وقواعد البيانات المركزية وكذلك المعلومات على مستوى الجهة.
- متابعة تنفيذ مراكز المعلومات بالجهة والجهات التابعة لها للخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتطوير نظم المعلومات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء/تحديث قواعد بيانات مركزية على مستوى الجهة، يتم تغذيتها من قواعد البيانات الفرعية بمراكز المعلومات التابعة للجهة.
- إعداد خطط تطوير القوى البشرية بمراكز معلومات الجهة فيما يخص مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### وظيفة مدير عام فني

وهي أحد الوظائف التنفيذية المسؤولة عن حل المشكلات الفنية داخل الجهة، ويمكن إيجاز مسؤوليات هذه الوظيفة فيما يلي:

- المساعدة في تحليل وتقييم الحلول والبدائل التكنولوجية المختلفة، والعاملين

- إدارة العمليات التي تتطلب إدخال تكنولوجيات جديدة للجهة
- نقل رؤية الجهة للفنيين
- إعداد وبناء كوادر الصف الثاني
- دعم الابتكار في مجال عمل الجهة

#### 4- التدريب وبناء القدرات

يعتبر بناء القدرات للعاملين بالجهات من أهم أدوات التطوير الإداري، ومن ثم فإن تدريب العاملين بالجهاز الإداري للدولة يعد أحد المهام الأساسية لبرنامج التطوير المؤسسي. وفي هذا الإطار يقوم برنامج التطوير المؤسسي برفع كفاءة العاملين بشكل رأسي حيث يتم التركيز على العاملين بالجهات التي يقوم البرنامج بتنفيذ مشروعات لصالحها، أو بشكل أفقي حيث يتم تدريب العاملين بنفس المستوى التنظيمي ولكن من جهات مختلفة، ويقوم البرنامج:

- بإجراء مجموعة من البرامج التدريبية التي ترسخ المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة التغيير، ومهارات التفاوض، وإدارة المشروعات،... الخ
- إيفاد الموظفين المتميزين للتدريب بالخارج في عدد من الجامعات المرموقة مثل جامعة هارفارد "كلية كينيدي للدراسات الحكومية بالولايات المتحدة"، ومعهد أحمد آباد بالهند، وكلية الإدارة بجامعة نافارا بأسبانيا

هذا وقد تم إعادة تعريف الدور المنوط به المعهد القومي للإدارة بالقرار الرئاسي رقم 368 لعام 2006، ليكون مركزاً متميزاً في مجال الاستشارات التدريبية، وبحوث التطوير.

ومن ثم فإن رسالة المعهد الأساسية تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية والتكنولوجية في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، والإداري، وتطوير الإدارة الحكومية، وتعزيز كفاءتها عبر الآليات التكنولوجية الحديثة، فضلاً عن تقديم الخدمات الاستشارية، والبحثية، ودعم أنشطة التنمية الإدارية والتكنولوجية، ونشر ثقافة تطوير أداء المنظمات الحكومية، وذلك إلى جانب تعزيز التعاون الدولي والإقليمي في مجالات التنمية البشرية، والتطوير المؤسسي.

#### 5- بطاقات الأداء المتوازنة

يهدف تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازنة إلى مراجعة الخطة الإستراتيجية، وكذلك تطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية على المستوى المتوسط والبعيد، وتصميم وبناء نظام لإدارة الأداء المستند إلى منهج بطاقات قياس الأداء المتوازنة، وتطبيقه بحيث تتم متابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعتمد هذه المنهجية على توزيع مجموعة "متوازنة" من الأهداف على الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل الجهة، ووضع آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناءً على الخطط المرسومة والناבעة بدورها من إستراتيجيات الجهة.

#### 6- قانون الوظيفة العامة الجديد

ويهدف هذا القانون إلى بناء علاقة متوازنة بين الحكومة والموظفين والمواطنين. حيث يؤكد هذا القانون على ضرورة تفعيل التقييم الشامل للموظف، مع وضع إطار مناسب للثواب والعقاب، واتخاذ الآليات التي من شأنها دعم الشفافية، ووضع هياكل منصفة للأجور والمرتبات والحوافز للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، وجدير بالذكر أن قانون الوظيفة العامة قد تم صياغته من قبل لجنة تضم مجموعة من المتخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى ممثلين عن الجهات ذات الصلة.

جدول (5) أهم مشروعات التطوير المؤسسي:

تاريخ البدء/الانتهاء	المشروع	
2011-2009	إعادة هيكلة قطاع التعليم العالي	<b>1-</b>
2011-2009	إعادة هيكلة وزارة التعليم العالي	•
2010-2009	التطوير المؤسسي لأمانة المجلس الأعلى للجامعات	•
2010-2009	التطوير المؤسسي لجامعة الإسكندرية	•
2010-2009	إعادة هيكلة المعهد القومي للأورام	•
2010-2009	إعادة هيكلة قطاع الصحة	<b>2-</b>
2010-2009	التطوير المؤسسي للهيئة العامة للتأمين الصحي	•
2012-2009	إعادة هيكلة المحافظات	<b>3-</b>
2010-2007	مشروع بطاقات الأداء المتوازنة	<b>4-</b>

## 7- الوظائف المساندة (أعمال عرضية)

هناك وظائف عرضية مهمة وأساسية يجب توافرها لضمان نجاح وسهولة تنفيذ مختلف المشروعات والأنشطة التنموية التي تقوم بها وزارة الدولة للتنمية الإدارية. من أهم هذه الوظائف العلاقات الدولية، البحث والتطوير، والرصد والتقييم. توافر مثل هذه الوظائف العرضية في أي منظمة يمكنها من الوصول إلي تحقيق أهدافها المرجوة بسهولة ويسر. ولهذا قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتعيين ثلاث وحدات مستقلة للقيام بهذه الوظائف العرضية. وفيما يلي بيان بهذه الوحدات وأهم الوظائف التي تقوم بها كل وحدة.

### 7.1. إدارة العلاقات الدولية:

تعمل هذه الوحدة علي خلق قنوات فعالة للتواصل والمشاركة مع المجتمعات والهيئات الدولية والإقليمية علي حد سواء، وذلك بهدف دعم جهود وأنشطة التنمية المختلفة التي تقوم بها وزارة الدولة للتنمية الإدارية. وتكثف الوزارة جهودها في شتي مجالات التعاون الدولي وبالأخص علي النطاق الإفريقي والعربي.

تهدف معظم أنشطة هذه الوحدة إلي تدعيم و تحسين الأتي:

- التعاون مع الدول العربية في كلا من مجال التطوير المؤسسي والحكومة الالكترونية
- التعاون الثنائي مع الدول والمنظمات الإفريقية
- الحوار والتعاون المشترك بين دول الجنوب

كما تؤثر هذه الأنشطة بشكل فعال وإيجابي علي نجاح كثير من مشروعات وأنشطة الوزارة، حيث تتيح:

- تبادل الخبرات مع البلدان المماثلة في مجال الإصلاح الإداري والحكومة الإلكترونية
- زيادة حجم الدعم المادي والفني المقدم من الدول والمنظمات المانحة
- عرض وانتشار رؤية وانجازات الوزارة علي الصعيد الدولي

ومن خلال الجهود المختلفة التي تقوم بها هذه الوحدة، تمكنت الوزارة من تحسين وتطوير وضعها وشأنها بين الدول والمنظمات الدولية والإقليمية. فعلي سبيل المثال تم تنصيب وزارة الدولة للتنمية الإدارية كممثل رسمي لمصر يقوم بدور "مراقب" بالمنظمة الدولية للتعاون والتنمية الاقتصادية "OECD"، مما دعم الدور المصري في المشاركة الفعالة في مثل هذه المنظمات. كما هو جدير بالذكر أن وزارة الدولة للتنمية الإدارية شهدت تعاون مستمر وملحوظ مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "UNDP" في مجال الحكومة الالكترونية وتطوير الجهاز الإداري للدولة.

وعلاوة على ذلك ، تقوم هذه الوحدة بتوطيد العلاقات مع عدد كبير من البلدان لتبادل الخبرات في مجال الإدارة العامة، الحكم الرشيد، الحكومة الإلكترونية والإصلاح الإداري ومنها فرنسا وكوريا الجنوبية وسلوفينيا وماليزيا والهند وتونس وغيرها.

### 7.2. وحدة البحث والتطوير

تعتبر وحدة البحث والتطوير البوابة الرئيسية للإبداع والابتكار، تفتح آفاق جديد للتطوير عن طريق عرض وبحث الكثير من التقنيات والوسائل المستحدثة والمتطورة عالميا في كثير من الاتجاهات والمجالات. كما



أثبتت هذه الوحدة قدرتها علي طرح حلول مثلي لاستخدام الموارد المتاحة في الوصول إلي الأهداف المرجوة وتخطي الصعوبات، استدلالاً بالتجارب المشابهة والمماثلة.

ومن هذا المنطلق، قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية بوضع نواة لهذه الوحدة في عام 2009، بهدف دفع عملية الابتكار ودعم نظم اتخاذ القرار بالدلائل والمؤشرات اللازمة. تعمل حالياً وحدة البحث والتطوير علي أنشطة متعددة تتضمن:

- جمع وعرض المؤشرات العالمية والمحلية
  - إلقاء الضوء علي الاتجاهات العالمية الجديدة والمستحدثة في مجال التطوير والإصلاح الإداري
  - بحث وتفعيل تجارب الحكومة الاليكترونية المماثلة
  - وضع وتطوير معايير الجودة للخدمات الحكومية
- كما تعمل الوزارة علي التوسع في اختصاصات هذه الوحدة لتشمل قاعدة أوسع من الوظائف ذات الصلة التي تدعم مختلف الأنشطة علي جميع المستويات بالوزارة، مثل المشاركة في وضع السياسات والاستراتيجيات، اقتراح بدائل لمناهج الإدارة العامة، وتطوير بعض الدراسات والأبحاث.

### 7.3. وحدة الرصد والتقييم

تكرس وزارة الدولة للتنمية الإدارية جهوداً كبيرة لتعزيز نظم المتابعة بالوزارة علي جميع المستويات، بهدف تحسين أداء كلا من المشروعات والعاملين، ولذلك خصصت الوزارة وحدة للرصد والتقييم تقوم باستخدام الكثير من آليات ومنهجيات المتابعة والتقييم المتعارف عليها عالمياً والتي تركز نظم اتخاذ القرارات (المالية والإدارية) بها علي الدلائل والمؤشرات.

تعمل هذه الوحدة ليس فقط علي تقييم الأداء، بل أيضاً علي فهمه، وتقوم بكثير من الأنشطة والوظائف التي تتضمن الآتي:

- وضع معايير ومؤشرات قياس الأداء
- عمل التقرير اللازمة لتقييم أداء البرامج/المشروعات
- الإفادة بموقف التنفيذ مقارنة بالمخطط
- تقرير وتخصيص الموارد والموازنات بناء علي نسبة الأداء والانجاز
- تعريف وتحديد المستهدفات والمخرجات علي مستويات عديدة

## 8-المبادرات

### 1- مبادرة قادة التغيير

- تأتي مبادرة " قادة التغيير " كمبادرة من وزارة الدولة للتنمية الإدارية لتقنين عملية التغيير في الجهاز الإداري بالدولة كمطلب أساسي يستجيب للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، لرفع شعار "الضمير والانتماء"، وتتركز رسالة المبادرة في إيجاد آلية للتغيير الإيجابي للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة، مما يؤدي إلي تحسين حياة المواطن، وزيادة الشعور بالانتماء لديه، والمحافظة علي الملكية العامة، والاقتناع بتحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتركز المبادرة على المجالات التالية:إدارة التغيير
- إدارة الوقت والضغط
- إدارة الأزمات والصراعات
- القيادة الفعالة
- المتابعة وتقييم الأداء
- أساسيات التسويق
- مهارات الاتصال الفعال
- مهارات التفاوض
- التفكير الابتكاري والإبداعي لحل المشكلات
- بناء فريق العمل

### 2- لجنة الشفافية والنزاهة

يتلخص دور اللجنة في الآتي:

- اقتراح أدوات واستراتيجيات قومية لمكافحة الفساد، وكذلك وضع آليات لتفعيلها في الجهاز الإداري للدولة
- إعادة صياغة التشريعات والقوانين واللوائح ذات الصلة التي تؤدي إلى مزيد من الشفافية والنزاهة
- وضع مؤشرات ومعايير قومية خاصة لقياس الفساد والتأكد من توافقها مع المعايير الدولية
- رصد حالات الفساد الإداري وجهود الجهات الحكومية وأدائها في مكافحة الفساد
- رفع وعي المواطنين، واقتراح أسس لتنمية ثقافة التمسك بالحق لدى المواطنين لخلق مجتمع مدني قادر على المشاركة بحيث يكون أداة فعالة لرقابة أداء الخدمات الحكومية
- العمل كنقطة اتصال للتعاون مع منظمات المجتمع المدني لتأكيد الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني

### 3- مسابقة المتميزون

- في إطار احتفالات العالم "بيوم الخدمة العامة العالمي"، تقوم وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتنظيم مسابقة سنوية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة من أجل التأكيد على التزامها الدائم بعملية التطوير والاستثمار في العنصر البشري الذي توليه الحكومة اهتماماً خاصاً لإيمانها بدوره المحوري في عملية التنمية الشاملة.
- وتهدف المسابقة بشكل عام إلى تحفيز العاملين بالدولة، وتكريم المتميزين، والارتقاء بمستوى الأداء وسرعة الإنجاز، وتشجيع الجهات الحكومية التي تقدم خدمات متميزة للمواطنين، وذلك تعبيراً عن تقدير ومساندة الحكومة للأداء المتميز والإنجاز الفعال الذي من شأنه إحداث نقلة نوعية في أداء الجهات الحكومية.

هذا بالإضافة إلى كون المسابقة إحدى الوسائل الفعالة للارتقاء بالممارسات الإدارية والمهنية في الجهات الحكومية، وذلك من خلال توفير حافز معنوي، وظروف عمل مشجعة على التعاون البناء، كما تزيد من روح المنافسة الإيجابية.

وتتكون المسابقة من أربع مسابقات فرعية كبرى، وهي:

- أفضل منفذ يقدم خدمة للمواطنين
- أفضل موقع يقدم خدمة تفاعلية على شبكة الإنترنت
- المدير المتميز (إدارة عليا وإدارة وسطى)
- أفضل بحث تطبيقي

## 9- المتابعة والتحديث

- أ- يجب أن يكون الإطار الموضوع لمراجعة سير تقدم المشروعات الحالية هو نقطة البداية في عملية متابعة معدلات انجاز الوزارة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية
- ب- يجب القيام بعمل تقييم يحدد حالة المشروعات فيما يتعلق بسير خطط العمل واتجاهات الاستراتيجيات استناداً على تقرير لجنة مراجعة المشروعات
- ج- يجب تحديد 3 اتجاهات أساسية تستند على هذا التقييم:
- مشروعات تحقق بصورة كبيرة أهدافها الإستراتيجية ولا يوجد توصيات بإحداث تغييرات جديدة
  - مشروعات تحقق أهدافها الإستراتيجية بالحد الأدنى ولكن لها احتياج كقاعدة لمشروعات أخرى
  - مشروعات لا تتوافق مع خطة عملها الإستراتيجية ولذا فإن التوصيات تكون إما بعمل تعديلات في خطة العمل الإستراتيجية المتعلقة بالمشروع أو إعادة توجيهه في اتجاه آخر.
- د- يقترح أن تكون المراجعة دورية (مرتين سنوياً) لضمان التوافق الدائم لخطة عمل الوزارة مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومتطلبات الخدمات الجماهيرية