

البحث
التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

الابداع والتميز كمدخل للارتقاء بالجهاز الادارى لمصر (بالتطبيق على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية)	عنوان البحث باللغة العربية
Creativity and excellence as an entrance to improve the administrative apparatus of Egypt Applying to (Ministry of Planning and Economic Development)	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
مها محمد سمير السعداوى	إعداد
أ.د. فريد أحمد عبد العال	إشراف

بحث لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

مستخلص البحث

استهدفت الدراسة لقاء الضوء على دور الابداع والتميز في اصلاح الجهاز الادارى للدولة، وذلك فى ضوء رؤية الإصلاح الإدارى تنبثق من رؤية مصر 2030، وتهدف إلى وجود جهاز إداري كفء وفعال يتسم بالحوكمة، يعظم موارد الدولة، ويحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم النزاهة والشفافية، والخضوع للرقابة والتقييم والمساءلة، وتقديم خدمة مميزة وسهلة وبسيطة، وأن يكون لدينا موظف يحسن إدارة موارد الدولة. وبناءً علي ما سبق فقد أمكن تحديد مشكلة البحث، والتي تمثلت حول أهمية تبنى معايير تبنى معايير الابداع والتميز كمدخل للارتقاء بالجهاز الادارى للدولة. وقد أكدت الدراسة على أهمية تنمية قدرة الجهاز الادارى لتحقيق الريادة والتميز والتفوق وتجاوز تلبية الحاجات والتوقعات، من خلال تطوير هذا الجهاز على وضع سيناريوهات تحدد التوجهات المستقبلية وتعمل على مواكبتها، ومن خلال تفعيل الاجراءات الإدارية المتبعة في الاعداد لتولى الوظيفة العامة بما يخلق فرصا متساوية لجميع المواطنين قبل تولى الوظيفة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية

الابداع - التميز - الجهاز الادارى - الثقافة المؤسسية

This study aimed to shed light on the role of creativity and excellence in reforming the state's administrative apparatus, in light of the vision of administrative reform that stems from Egypt's Vision 2030, and aims at the existence of an efficient and effective administrative apparatus characterized by governance, maximizing state resources, improving the management of state resources, and characterized by integrity, transparency, and submission. To monitor, evaluate and account, to provide a distinctive, easy and simple service, and to have an employee who improves the management of state resources. Based on the foregoing, it was possible to identify the research problem, which was represented in the importance of adopting standards for adopting standards of creativity and excellence as an entry point for upgrading the state's administrative apparatus. The study emphasized the importance of developing the ability of the administrative apparatus to achieve leadership, excellence and superiority and to exceed meeting needs and expectations, through the development of this apparatus to develop scenarios that define future directions and work to keep pace with them, and by activating the administrative procedures used in preparing to take over the public job in a manner that creates equal opportunities for all citizens before taking the required job.

Keywords

Creativity - Excellence - Administrative System - Institutional Culture

القسم الاول: الإطار النظري للبحث

1/1 مقدمة البحث:

أدى ترهل الجهاز الإداري للدولة إلى ضعف منظومة الأداء الاقتصادي، وذلك لوجود اختلالات في الهياكل الإدارية للدولة؛ هذا إلى جانب تضارب القرارات، مما أدى إلى عدم استقرار وارتباك على المستوى العام وخاصة لواضعي السياسات والخطط الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يرتبط برنامج الإصلاح الإداري بعملية التنمية، فعلى أساس أن الجهاز الإداري هو العقل المنفذ لخطط التنمية كانت هناك ضرورة مهمة لعمل إصلاح هيكلي للجهاز لدفع عجلة التنمية، ويرجع ذلك إلى وجود تحديات تواجه الجهاز الإداري للدولة الآن منها: تعقد الهيكل التنظيمي للدولة، تضخم العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها، غياب الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد، وكثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها، إلى جانب المركزية الشديدة وسوء حالة الخدمات العامة وضعف إدارة الأصول المملوكة للدولة.

وقد ظهر مصطلح الإصلاح الإداري ظهر في أواخر الستينيات من القرن الماضي في بعض الدراسات عندما قام علماء الإدارة بالدعوة إلى إعادة تنظيم النظم الإدارية لتواكب التغيير وتتماشي مع البرامج الإنمائية القومية، وساعد على تقبل هذا الفكر الجديد أن النظم الإدارية القديمة فشلت في تنفيذ البرامج التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم، منذ ذلك الحين وموضوع الإصلاح الإداري يشغل فكر الإداريين في العالم حتى زاد التركيز عليه في ثمانينيات القرن الماضي عندما دعى علماء الإدارة الحكومات لتطبيق هذا الفكر الجديد في أجهزتهم الإدارية لأنه يعتمد على التغيير والتطوير لأداء الجهاز الإداري وقد لاقت هذه الدعوة ترحيباً من الدول المتقدمة ولكن بعض الدول النامية رفضت هذا الفكر الجديد معللة ذلك بأنه طالما أن الإدارات تؤدي واجبها فلا داعي لإدخال أي تغييرات، ولكن هذه الدول هي التي فشلت في تقديم التزاماتها تجاه الشعب، ولذلك كان لابد من البدء في تبني فكرة الإصلاح الإداري بالمفهوم الحديث وقد كثر الحديث عن الإصلاح الإداري حتى أصبح شعاراً ينادي به كل من يهيم أمر الإدارة سواء كان من المستفيدين من خدمات الإدارة أو العاملين فيها أو الحكومة نفسها التي تواجه مشكلة الإصلاح الإداري بصفة مستمرة حتى تتمكن من زيادة إنتاجية العمل الإداري وتمتص عدم الرضا من نفوس الذين لا ترضيهم أحوال الإدارة.

حيث يوجد الكثير من المظاهر السلبية التي تعاني منها الإدارة العامة مرجعها عوامل سياسية وليست إدارية في الأصل، حيث مشاكل الجهاز الإداري في حقيقتها مشاكل سياسية، فلو لم تتسع وظائف الدولة لما ظهرت الحاجة إلى الإصلاح الإداري، ومن هذا المنطلق فقد سعت الدولة المصرية خلال السنوات الأخيرة إلى عمل نقلة نوعية في إصلاح التشريعات الوظيفية؛ والنهوض بالجهاز الإداري للدولة؛ والذي أصبح مترهلاً بطريقة كبيرة؛ ويعيق تقدم الدولة إصلاح الجهاز الإداري للدولة ليكون في صدارة إعادة بناء الدولة المصرية، وذلك من خلال تطويره وتحديثه بشكل مستدام ليكون قادراً على تطبيق الخطط التنموية وخدمة المواطنين وتعزيز ثقتهم فيه، وذلك على أسس الشفافية والنزاهة والكفاءة وحكم القانون والمساءلة.

ويستهدف الإصلاح الإداري إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، فالإدارة الجيدة تسبق التنمية، وهي المحرك الأساسي، والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لابد من بناء المقدرة الإدارية في الجهاز

الإداري للدولة والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه الحكومات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصراً يشهد فيه هذا العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأن هذه العملية وبما فيها الإصلاح الاقتصادي مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة لذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسؤولة كونها احد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة وهذا ما أكدته جميع الدراسات.

ويعد ملف الإصلاح الإداري مسئولية جهات عديدة، وذلك بالرغم من ادارة وزارة التخطيط للملف، وهناك محددات أساسية تستند عليها خطة الإصلاح الإداري، منها أعمال وتنفيذ الدستور في هذا الصدد، وكذلك رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة، واستراتيجية مكافحة الفساد، وتعمل مع الرقابة الإدارية والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. حيث تسعى استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)، إلى الوصول لجهاز إداري كفء وفعال يعمل علي إشراك المواطن، ويلتزم بمعايير الحوكمة، ويسهم في تحقيق الأهداف التنموية للدولة المصرية.

ومما سبق يتضح سعى مصر الدائم لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي بجهازها الإداري، إيماناً منها بأهمية دور التميز التنظيمي في تحقيق الإصلاح الإداري، وتعظيم مخرجاته بشكل يرضى أصحاب المصلحة في المجتمع، وهو ما كان دافعاً لتقويم وتطوير واقع التميز في الجهاز الإداري المصري، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال. لذا، فإن البحث الحالي اتجه صوب إيجاد تصور مقترح للتميز التنظيمي للجهاز الإداري الحكومي في ضوء معايير الابداع والتميز التي تتبناها الكثير من الدول التي يتميز جهازها الإداري بالكفاءة والنزاهة والشفافية.

2/1 مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال الاطلاع على:

- استراتيجية مصر للتنمية المستدامة بحلول عام 2030، والتي تؤكد على أن رؤية الإصلاح الإداري تتبثق من رؤية مصر 2030، وتهدف إلى وجود جهاز إداري كفء وفعال يتسم بالحوكمة، يعظم موارد الدولة، ويحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم النزاهة والشفافية، والخضوع للرقابة والتقييم والمساءلة، وتقديم خدمة مميزة وسهلة وبسيطة، وأن يكون لدينا موظف يحسن إدارة موارد الدولة.
- الاطلاع علي تقرير الاسكوا ESCWA 2018/2019 حول تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية، والذي أشار إلى ضرورة اهتمام مصر ومؤسساتها بمؤشرات الاعمال وتضمين الحكومة الالكترونية كافة الاعمال والخدمات للجمهور والمواطنين ومدي الدور المؤثر للتحويل الرقمي في استراتيجية التنمية المستدامة 2030، كمدخل للإصلاح الإداري.

- تم عمل بعض مقابلات شخصية مع السادة المسؤولين عن ملف الإصلاح الإداري في وزارة التخطيط، وتوصلت نتائج المقابلات الي أن عمليات الإصلاح الإداري في مصر تستهدف إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل

إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

وبناءً على ما سبق فقد أمكن تحديد مشكلة البحث، والتي تمثلت حول أهمية تبني معايير تبني معايير الابداع والتميز كمدخل للارتقاء بالجهاز الادارى للدولة.

3/1 هدف الدراسة:

دور الابداع والتميز فى اصلاح الجهاز الادارى للدولة، من خلال ايضاح مفهوم وأهداف الاصلاح الادارى والعوامل التى تؤثر على عمليات الاصلاح الادارى.

4-1 فروض الدراسة:

- يوجد دور لمعايير الابداع والتميز فى اصلاح الجهاز الادارى للدولة.
- يوجد دور مؤثر للتحويل الرقمي فى اصلاح الجهاز الادارى للدولة.

5-1 متغيرات الدراسة:

- وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح متغيرات الدراسة والتي تتمثل في:
- المتغير المستقل : الابداع والتميز.
- المتغير التابع : اصلاح الجهاز الادارى للدولة

6-1 أهمية الدراسة :

- ابراز دور واهداف الاصلاح الادارى، والعوامل المؤثرة فيه.
- التعرف على اهم المعوقات والصعوبات التى تواجهه عمليات الاصلاح الادارى.
- ايضاح مراحل عمليات الاصلاح الادارى واهم الاساليب والاستراتيجيات المتبعه فى عمليه الاصلاح الادارى.
- تسليط الضوء على معايير الابداع والتميز ودورها فى الاصلاح الادارى.

7/1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : وزارة التخطيط .
- الحدود الزمانية : سوف يتم تطبيق البحث خلال العام (2021/2020).
- الحدود الموضوعية : دور الابداع والتميز فى اصلاح الجهاز الادارى للدولة.

8/1 مصطلحات الدراسة:

- التميز المؤسسى Institutional Excellence: هو تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المنظمة على أساس رضا العملاء وأصحاب المصلحة، ويعرف كذلك بأنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات

- القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة، (أحمد نجم الدين أحمد عيادروس ص 100، M. Jankalová and L. Vartiak, pp. 315-316).
- **الابداع الإداري administration creativity**: يعتبر موضوع الابداع الادارى من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التى تواجه بيئته تنافسية متغيره وقد أصبح تشجيع الابداع والحث عليه فى مقدمة الاهداف التى تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها وقد قدم بعض المؤلفين تعريفا للابداع الادارى على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ أفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الاول أو المبكر لاحدى الافكار من قبل ويعرفه آخرون عى أنه الاستخدام الناجح للعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (محمود سلمان العميان ، 2008 . ص 389)، وأيضا الابداع فى الاداره هو القدره المتميزه على تحقيق الاهداف والنتائج المحققه لمصالح المستفيدين من عمل الادارى وهو الاستخدام الذكى للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطوره وغير واردة فى المنظمات التى تقتقر إلى الابداع والمبدعين (جمال خير الله . 2009 . ص 209).
 - **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري Administrative reform and development strategies**: هى تفعيل مبدأ لبحوار الوطنى لحل المشكلات الامنية اعتماد لجان الإصلاح وتفعيل دورها اعتماد الشفافية والمسائله فى عمل الاجهزة الحكوميه اعتماد الكفاءة فى تعيين القيادات الامنية تطبيق التخطيط الاستراتيجى اعتماد سياسيه التقاعد المبكر لغير المتخصصين تحسين ظروف العمل للعاملين فى الاجهزة الامنية إعادته النظر فى السياسات للرواتب والاجور وفقا للتقلبات الاسعار ومتطلبات الحياه تطور اجهزة العلاقات العامة فى الشرطة الحد من الوساطة والمحسوبية تحسين وسائل واجهزة الاتصالات الالهامام بالبحوث الاستراتيجية والمستقبلية.
 - **الثقافه المؤسسيه corporate culture**: تتلخص فى التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء فى أسرة يتوجب على رب تلك الاسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة، (محمد قاسم القريوتى . 1989، ص 178).
 - **عجز المؤسسات nsufficiency of institutions**: يتضمن التخلف الادارى، والذى لاتكمن فى تقادم التشريعات والهياكل التنظيميه فحسب، وانما ما تركز عليه جهود الإصلاح الادارى، بل فى تشرذم الجهود الجماعية والفردية والمؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسى يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق الثقافه المؤسسيه المشتركة لتمكن انجاز خطوات مهمه على طريق الإصلاح والتطوير الادارى، (محمد قاسم القريوتى 1989، ص 179-180).

9/1 الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي ربطت بين دور الابداع والتميز والاصلاح الادارى، وتتضمن هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة محمد راشد بن أبو حامد (1994)، استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج التميز في الأداء استنادا إلى مؤشرات القيم الأساسية، ويتكون النموذج من ستة معايير للأداء على أساس القيمة، وهي: القيادة، والثقافة، الإنتاجية، والموظفين، وأصحاب المصلحة، وأخيراً الأداء الشامل للمؤسسة. واستخدمت الدراسة استبيان يتضمن "12" فرضية لاختبار العلاقات بين المعايير الستة للتميز في الأداء في هذا النموذج، وطبق

الاستبيان على مجموعة من مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى أن قيم القيادة لها تأثير كبير على قيم الثقافة الجامعية وقيم الموظفين وقيم أصحاب المصلحة. كما تؤثر قيم الثقافة بشكل كبير على قيم الإنتاجية وقيم الموظفين، ولقيم الموظفين تأثير كبير على قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء الجامعة ككل.

2. دراسة نائل عواملة (1992)، استهدفت هذه الدراسة فهم التغير التنظيمي وفوائد التغير في المؤسسات الحكومية، لبيان مدى حاجة المؤسسات الحكومية إلى التغير وذلك لعدة أسباب وأهمها: البعض منها داخلية تتعلق بالحكومة نفسها والآخرى خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، وقد أظهرت الدراسة وجود مقاومة للتغير والإصلاح سواء من قبل العاملين في المؤسسات الحكومية أو من قبل المواطنين أنفسهم.

3. دراسة علاء الدين عبد الرحيم أحمد (1996)، استهدفت هذه الدراسة التوصل إلى تأثير بعض العوامل مثل البيروقراطية والعدالة في التعامل والقيم الشخصية في العلاقة بين موظفي الخدمات العامة والمواطنين في أغلب الأجهزة الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض المؤثرات التي تؤثر في العلاقة بين موظفي الخدمات العامة والمواطنين ولكن بدرجات متفاوتة.

4. دراسة مامون دقاسمة (2001)، استهدفت هذه الدراسة البحث عن أهمية مستوى الإشباع للحاجات الانسانية في بيئة العمل؛ لأنها تمثل أساس في تحديد نظم الحوافز التي تحقق المنظمة أشباعاً للريغبات العاملين من خلالها، والتي بدورها تمثل دوافع للأفراد وباتجاه ممارسة السلوك المرغوب فيه الذي يصب بالنتيجة في تحقيق الأهداف، وقد أكد الجانب الميداني لهذه الدراسة بضروره دراسته مستوى الإشباع للحاجات في بيئة العمل، والتي من خلالها تتمكن المنظمة من توجيه قدرات الأفراد العاملين وإمكاناتهم نحو العمل وإطلاق قدراتهم الإبداعية من خلال المواءمة بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل، وأوصت الدراسة بضروره دراسة الحاجات ووضع نظم كونها تمثل مهما في عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي.

5. دراسة موسى اللوزي (1998)، استهدفت الدراسة معرفة رغبات الموظفين الحكومية حول مجالات إدارته التغير وعلاقتها بعدد من المتغيرات مثل النوع والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والمسمى الوظيفي والخبرات السابقة. وقد أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارته التغير إذ كانت بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارته التغير إذا كانت أعلى عند الذكور وكذلك وجود تأثير لكل من متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغير في جميع المجالات.

6. دراسة عبد الرحمن هيجان (2000)، تناولت بالبحث لمعوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية وكان من بين أهداف الدراسة تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية وهي عدم وضوح الرؤية الخوف من الفشل التمسك بالأنماط المألوفة غياب جو الحرية غياب الدوافع الداخلية عدم التشجيع في المنظمه الافراط في مكافاه النجاح عدم مساندة العمل الجماعي الاعتماد المفرط على الخبراء وعدم توفر جو المرح والتسلية في المنظمه.

7. دراسة تركي الحقباني (1998)، استهدفت دراسة عن أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية والمتمثلة في 21 وزارة وكان من أهداف الدراسة تحديد أثر بعض المتغيرات التنظيمية لنمط القيادة والتدريب والحوافز والاتصال والمعلومات على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري بشكل

- عام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسط ؛ وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات التنظيمية والابداع الادارى لدى العمال فى الأجهزة الحكومية السعودية .
8. دراسة عدنان جمعه الدوى سنة (2002) حول دور الابداع الادارى فى حل المشكلات الادارية ، تناولت بالبحث لدور الابداع الادارى فى حل المشكلات الادارية فى الأجهزة الامنية بدولة البحرين وكان من بين أهداف الدراسة التعرف على اهمية الابداع الادارى واهم العوامل التى تنمى الابداع لحل المشكلات وكذلك التعرف على أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق الابداع الادارى فى الأجهزة الامنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الابداعى نتيجة لسيطرة الاجراءات الروتينية فى العمل الادارى؛ وتركز السلطة اتخاذ القرار فى قمة الهرم الادارى للقياديين فقط، والخوف من الفشل والتمسك بالانماط المألوفة وعدم تشجيع من المنظمة هي المعوقات الاساسية للابداع .
9. الباحث عادل بن صالح الشقحاء (2004) حول العوامل التنظيمية التى تؤثر على الابداع، وقد تناولت بالدراسة للعوامل التنظيمية التى تؤثر على الابداع هي القيادة ؛ التدريب ؛ الحوافز المعنوية ؛ الانظمة والاجراءات ؛ ولم تثبت ذلك فى الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الابداع الادارى .
10. دراسة هدى صقر (1993) حول التفكير والسلوك الابتكارى، قامت بدراسة معوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى مديرى الاداره العليا فى قطاع البترول بجمهورية مصر العربية ؛ ومن أبرز النتائج المتحصل عليها وهى وجود علاقه عكسية بين السمات الدافعية للابتكار والمعوقات التابعة من الفرد .
11. دراسة منال حسن رمضان (1998) حول الابداع، ركزت الدراسة على وضع مفهوم محدد لمطلح الابداع، باعتباره اسلوب للحياه بأنة قدره الافراد على تحقيق الذات وقدراتهم على التعامل مع الآخرين، وعدم خوفهم من مخزيتهم إضافة الى تمكنهم من الاستجابة للتحديات والعقبات التى تواجههم فى الحياه فالابداع عبارة عن عملية ترتكز بشكل اساسى على عمل العقل البشرى مع وجود بيئه مناسبة ومشجعه وسمات شخصيه معينه لايجاد ناتج إبداعى مستند الى قدرات عقليه محددة.
12. دراسته الشيخ داوود (2003) حول الفساد والاصلاح، استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على الفساد والاصلاح، وعرض انماط الفساد، وبيان المتغيرات التى استجذت فى عقد التسعينات وساهمت فى ارتفاع نسب الفساد فى العالم، وقد أكدت الدراسة بأن الفساد يغطى معنى واسعا تمتد أوصاله ليخترق البناء الاجتماعى والادارى والاقتصادى، وكذلك السياسى، وقد اكدت الدراسة على ضرورة السعى واره أفكار ودراسات تغفل دور القطاع العام وتأهله بشكل يجعله يتفاعل مع القطاع الخاص والعمل على الاستفادة من اراء المثقفين فى رصد واصلاح المجتمع .
13. دراسة أمابيل وسنس باغ (1992)، حول الابداع فى منظمات المصادر البشرية والتطوير فى الولايات المتحدة الامريكية، حققت هذه الدراسة الى تحديد العوامل التى تؤثر على الابداع والتطوير فى المنظمات سلبا أو ايجابا ومن أبرز النتائج التى أظهرتها الدراسة: عدم توافر المكافآت الملائمة، غياب جو الحرية فيما يتعلق بأختيار وتقارير الاعمال المراد انجازها، غياب الدعم الفنى والاجتماعى للابداع والتطوير داخل المنظمه، وقد أوصت الدراسة بأهمية توفير الدعم الفنى والمالى وإعطاء مساحة من الحرية للموظفين لخلق الروح الابداعية والتطويريه فى المنظمه
14. دراسته يوكوكاتيكو 1998 حول جهود الاصلاح الادارى فى اليابان الخبرات الراهنه وما حققتة من نجاح، حيث بينت هذه التجربة ما قامت به الحكومه اليابانية من ترتيبات مؤسسية للاصلاح الادارى فى اليابان، وقد

اقترحت الدراسة إنشاء جهاز قوى لرصد ومتابعه الاصلاح الادارى يكون تابعا لمجلس الوزراء لتحقيق الاصلاح والابداع على أساس عدد من الاصلاحات، وكتب للتجربة اليابانية النجاح فى الاصلاح نتيجة لدعم القاده السياسين لها وأشراك الافراد وجماعات المصالح .

15. دراسة Hackerian & Saliman (2001)، حول تأثير تكاليف برامج الاصلاح دراسة ميدانية على ولايه

فلوريدا، استهدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تكاليف برامج الاصلاح الادارى من خلال دراسة ميدانية على ولايه فلوريدا الامريكية فى الاصلاح الادارى، ومن أبرز النتائج التى أظهرتها الدراسة: يوجد علاقه عكسية بين تكاليف برامج الاصلاح وأمكانية تنفيذها، يوجد علاقه إيجابية بين وجود الدعم السياسى ونجاح جهود التطوير، وقد اوصت الدراسة بأهمية تقديم الدعم السياسى لانجاح جهود الاصلاح والتطوير .

16. دراسة مرفت صالح ناصف ونهلة عبدالقادر هاشم (2010)، استهدفت الدراسة الوصول إلى رؤية مقترحة

لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج؛ أهمها إلى أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد.

17. دراسة محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان (2011)، استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز

التنظيمي فى الجامعات الحكومية السعودية فى ضوء المعايير الدولية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، ومدخل النظم لوضع التصور المقترح. وتم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (استبيان) على عينة قوامها 381 فرد فى أربع جامعات حكومية فى السعودية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني الجامعات السعودية لمدخل التميز التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي بالجامعات.

18. دراسة الهلالي الشربيني الهلالي (2013)، وقد استهدفت التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل

إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، مع عرض لبعض النماذج الشائعة في تطبيق مدخل إدارة التميز، هذا بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة. وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتتضمن عينة الدراسة مجموعة من القيادات والخبراء بجامعة المنصورة عددهم 91 موزعين على كليات (الصيدلة والعلوم والزراعة والتربية النوعية والتربية والتجارة والحقوق). وانتهى البحث إلى عدد من النتائج؛ منها أهمية عناصر القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العلماء كمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة.

19. دراسة هناء شحثة السيد مندور (2014)، حيث حاولت الدراسة الوصول إلى مجموعة من المتطلبات

الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: تحديد الرؤية المستقبلية، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، وتوفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات، وتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

20. دراسة مفرج بن سعيد آل كردم و أمل محمد حسن البدوي (2015)، استهدفت وضع تصور لتطبيق معايير

ومؤشرات التميز فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واقتصرت على معايير التميز ومؤشراته بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

21. دراسة نين لوان وأريرا شكول (Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul)، استهدفت دراسة استراتيجيات الإدارة لتحقيق تميز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، ومكتب لجنة التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الإدارة لتمييز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة ومكتب لجنة التعليم الأساسي كانت على مستوى عالٍ.

10-1 التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح أنها اهتمت بجهود الإصلاح الإداري، والمشكلات والمعوقات الإدارية التي واجهت هذه الجهود، بالإضافة إلى دراسة معايير وتكاليف الإصلاح الإداري، ودور التميز التنظيمي في إصلاح المؤسسات الإدارية والتعليمية، وأثره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بها، ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة من خلال المسح المرجعي للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث الحالي إلى أن هناك جهود كبيرة قد بُذلت من قبل العديد من الباحثين، وتم إجراء العديد من الدراسات والأبحاث في مجال صياغة استراتيجية ورؤية متكاملة طويلة المدى للتعامل مع الإصلاح الإداري.

وقد تم إختيار الدراسات والبحوث الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث مع مراعاة الحدثة، وتحليل البيانات المتوفرة يمكن الباحث من الاستفادة بالآتي:

- جمع الإطار النظري وجمع المعلومات، وتحديد المتغيرات وإختيار منهج الدراسة وإجراءاتها والأساليب الإحصائية، والتعرف على كيفية تحليل الأبعاد الخاصة بمحاور ومتغيرات الدراسة.
- إبراز أهمية تعزيز دور استراتيجيات الابداع والتميز في الإصلاح الإداري.
- إعداد أهداف الدراسة وأهميتها والمناهج المستخدمة في تطبيقها، كما أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في صياغة فروض البحث.

القسم الثانى : الدراسة التطبيقية

1/2 مقدمة حول رؤية الإصلاح الإدارى لمصر:

كى يكون الإصلاح الإدارى ذات جهود فعالة يجب أن تتوفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، ويجب تحسين أداء الجهاز الإدارى كى ترتفع الانتاجية وبناء دولة القانون والمؤسسات التى يسودها تطبيق العدالة بعيدا عن الاستغلال والرشوة والفساد، والنظر إلى العنصر البشرى بالاهتمام به وذلك من خلال الكفاءة فى التعيين والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومه تخطيط المسار الوظيفى على اساس الكفاءة وحدها دون غيرها من المسببات تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الاشخاص المعنيين وبين بعضهم لبعض مع تطبيق نبذ التوازن بين الثواب والعقاب فى محاربه الفساد ومحاسبه المقصرين فى اداء واجباتهم ويجب تكليف الاشخاص ذى الكفاءة والنزاهه المطلوبه من الناحيه العلميه والعملية والذين يملكون المهارات المطلوبه لاداء الاعمال الموكله لهم والقدرة على المتابعة عند التنفيذ للمستويات المتعددة فى الهرم التنظيمى؛ تفعيل دور الغرفة التجارية والصناعية فى مراقبه تحسن تنفيذ الاعمال طبقاً للقواعد التجارية والمتعارف عليها ووضع الضوابط فى المحاسبة عليها؛ إعادة لهيكلة الاجهزة الرقابيه والتدقيق على نحو يخدم الانسجام فيها .

وقد تم صياغة الرؤية الأساسية للإصلاح الإدارى، وذلك فى ضوء الاسباب الاساسيه للتغير الإدارى، والتى تمثل المحور الرئيسى للرؤية، المتمثلة فى تحسين الخدمات للمواطن المصرى، من خلال الاداء الفعال للجهاز الإدارى، لذا يجب توفر عده اساسيات هامه عند صياغة هذه الرؤية، وتتضمن التالى:

- ☐ التنظيم الإدارى وضياعه تحديات التطوير
- ☐ النظر للوضع الراهن للبلاد وما يحيط بمجتمعنا من تحديات
- ☐ رؤيه مصر فى الإصلاح الإدارى
- ☐ ضروريه الإصلاح الإدارى فى الوقت الحرج
- ☐ المبادئ الحاكمة للإصلاح الإدارى وكيفية تنفيذه على ارض الواقع
- ☐ هدف الإصلاح الإدارى ومتطلباته
- ☐ اولويات الإصلاح الإدارى ومدى تطبيقه
- ☐ خطه العمل وكيفية العمل بها وعليها

2/2 ضروريات وأهداف الإصلاح الإدارى:

- أكدت العديد من الدراسات أن هناك آثار مترتبة على فساد الجهاز الإدارى، وتتضمن الآتى:
- ☐ أثر الفساد الإدارى على الإيرادات الحكومية: تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقييدهم للضرائب المستحقة على

هذه النشاطات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيراً من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى، وهذا المر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة.

□ **أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي:** تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأن الفساد الإداري والمالي له آثارا سلبية على النمو الاقتصادي، حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي.

□ **أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل:** يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها:

- تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي .
- يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل: التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة .
- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وأضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.
- للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تتطلبه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها.
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام، مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل التنظيم الإداري والمؤسسي، لما له من دور بارز في تقويم ظاهرة الفساد من خلال العمل على تفعيل النظام الإداري ووضع ضوابط مناسبة لعمل هذا النظام وتقوية الإطار المؤسسي المرتبط بخلق تعاون وتفاعل ايجابي بين الفرد والمجتمع والفرد والدولة استناداً إلى علاقة جدلية تربط بينهما على أساس ايجابي بناء يساهم في تنمية وخدمة المجتمع.

1/2/2 الفساد والتنمية والمستدامة:

أظهر الوضع الاقتصادي للعالم خلال السنوات الأخيرة أن الطريق إلى التنمية المستدامة اتخذ منحى غير متوقع. فالاقتصاديات جميع الدول أصبحت مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً من خلال التدفق الحر لرأس المال والاقتصاديات الرقمية والتجارة الإلكترونية. وصاحب ذلك تنامي معدلات الفساد، الذي تحولت إلى مشكلة عالمية تعاني منها الدول الصناعية الكبرى، كما تعاني منها على نحو أكبر كل من الاقتصادات النامية والانتقالية. فحجم الفساد يمنع تصدي تلك الاقتصاديات لتحديات التنمية، ويقوض المساءلة المالية، ويعيق تدفق الاستثمارات الأجنبية، ويضعف الأداء الاقتصادي، ويقلل الثقة بالنظامين القانوني والقضائي، كما يعيق القدرة على الاحتفاظ بموظفين ذوي كفاءة عالية، ويتسبب بهدر الموارد والأموال. وتشير تقديرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن كلفة الفساد تساوي أكثر من 5% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، أو 2.6 تريليون دولار، بالإضافة إلى أكثر من تريليون دولار يتم دفعها حول العالم سنوياً على شكل رشاوى، وفق البنك الدولي (أيمن فتحي الغباري، 2018).

وتنقسم كلفة الفساد إلى أربع فئات: اقتصادية وبيئية وسياسية واجتماعية، وذلك وفقاً لتصنيف صندوق النقد الدولي ومنظمة الشفافية الدولية، حيث أمكن تلخيص الآثار الناجمة عن الفئات السابقة إلى:

- انخفاض في فعالية المساعدات وتعرض الدول إلى أزمات نقدية.
- ارتفاع معدلات الفقر وفقدان شرعية الحكومات وخسارة الثقة العامة وتقليل الاستثمار.
- استنزاف الموارد الطبيعية وتدمير الأنظمة البيئية.
- تقليل النمو الاقتصادي وتحويل إنفاق الحكومات من الأنشطة الأكثر إنتاجية إلى الأنشطة الأقل إنتاجية.

ويتبين من تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2018 تراجع الدول العربية في ما يتعلق بإجراءات مكافحة الفساد، وأن 90 في المئة من هذه الدول حققت أقل من درجة 50 (على مؤشر يبدأ من صفر حيث الأكثر فساداً إلى 100)، (تقرير منظمة الشفافية الدولية، 2018).

2/2/2 أثر الفساد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

مما لا شك فيه تأثر غالبية دول العالم بعامه، ومنطقة الشرق الأوسط (ومن بينها مصر) بخاصة خلال الفترة (2009-2020) بضعف معدل النمو الاقتصادي العالمي نتيجة تأثير الأزمة المالية العالمية وأزمة كورونا، حيث انعكس هذا سلباً على مسارات النمو الاقتصادي نتيجة انخفاض الإنتاج والمتحصلات من النقد الأجنبي في بعض القطاعات الرئيسية المولدة للدخل. وزاد من حدة تلك التأثيرات اتجاه الأسعار العالمية للنفط نحو الانخفاض منذ منتصف عام 2014، والتي فقدت بنهاية 2016 نحو 60 في المئة من قيمتها، وواصلت تدهورها وانخفاضها لأدنى مستوياتها متأثرة بأزمة كورونا خلال النصف الأول من عام 2020. وفي المحصلة تسببت تلك العوامل في تراجع ملحوظ لمعدلات النمو، كما اتجهت معدلات التضخم نحو الارتفاع، إضافة إلى تأثير شبكات امداد السلع الأساسية من بداية 2011. وقد انعكس هذا سلباً على أوضاع الموازنات المالية، وبالتالي على أوضاع الانضباط المالي، وهذا أثر بلا شك على الائتمان الممنوح للقطاع الخاص وفقاً لأثر المزامحة.

ونتيجة لتلك العوامل المهمة وآثارها السلبية على عملية التنمية، ظهر اتجاه قوي نحو إصلاح الاختلالات الهيكلية في نموذج التنمية لتوفير حياة كريمة للأجيال المستقبلية، مع التحول إلى نظام مالي مستدام، خاصة من خلال المبادرات القائمة على السوق، والمبادرات الوطنية، والمبادرات الدولية. والهدف أن يكون هذا بمثابة محرك في تحول الاقتصاد المصري نحو الاستدامة، حيث تم تبني مجموعة من الرؤى تتفق مع أهداف التنمية المستدامة حتى 2030. إلا أن نجاح تلك الرؤى والاستفادة القصوى من نتائجها وتحمل الأجيال القادمة التزاماتها المالية المستقبلية، نتيجة ارتباطها بعمليات تمويل ضخمة، يتوقف على القدرة على محاربة الفساد أثناء تنفيذ تلك الخطط واستخدام عمليات التمويل بأشكالها كافة.

إن ضبط الفساد ومعالجة آثاره لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بفاعلية في مصر هما جزء من عملية واسعة لإرساء قواعد المشاركة وترسيخ نظم الشفافية والنزاهة والمساءلة. وهذا يتطلب مؤسسات قوية في تكوينها، وقادرة على سن تشريعات عادلة وتنفيذها في إطار حكم القانون، ومن خلال أجهزة قضائية وتشريعية وتنفيذية خاضعة للمساءلة العامة وقابلة للتغيير السليم. وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود إعلام تنموي، ومنظمات للمجتمع المدني تلعب دوراً أساسياً في كشف الفساد، وتعبئة المجتمع ضد مرتكبيه، وكذلك تنمية الوعي لدى المواطنين بخطورة الفساد على مستقبل الوطن.

3/2/2 الجهود الحكومية في مكافحة ومنع الفساد الإداري في مصر:

تم إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للفترة (2019-2022)، خلال فعاليات منتدى إفريقيا 2018، وقد استهدفت هذه الاستراتيجية مايلي:

- تكثيف الجهود لضبط وقائع الفساد داخل مؤسسات الدولة، والمخالفات التي يقوم بها الموظف العام على اختلاف المناصب، واتخاذ الإجراءات القانونية حيالها.
- إطلاق هيئة الرقابة الإدارية حملات دعائية توعوية للمواطنين، لمواجهة الفساد، والحث على المشاركة في كشف الفساد، لتعريف المواطنين بحقوقهم والجرائم التي يمكن ان يقعوا فيها تحت طائلتها وحثهم على المشاركة والابلاغ.
- استكمال العمل في برامج تطوير الخدمات الحكومية، والذي يهدف الى تحسين الأداء الحكومي، وتوفير مزيد من الشفافية وتحجيم الفساد.
- تنفيذ مشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية، والذي يتم تحت إشراف هيئة الرقابة الإدارية، ويتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- اطلاق المؤشر المصري لمنع ومكافحة الفساد الإداري، ويتكون هذا المؤشر من مؤشرين رئيسيين هما: مؤشر إدراك الفساد الإداري، ومؤشر إدراك جهود منع ومكافحة الفساد الإداري، ومن أهم نتائج مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر لعام 2018 (هيئة الرقابة الادارية، 2020) مايلي:
- أصبح الفساد أقل انتشارا في عام 2018 مقارنة بعامي 2016، و2017، نتيجة الجهود الحكومية المبذولة، لمنع ومكافحة الفساد الإداري في مصر، في إطار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
- أصبح الشباب من سن 18 - 29 سنة الأكثر إدراكا لوجود وانتشار ظاهرة الفساد الإداري مقارنة بكبار السن من 60 سنة فأكثر، عام 2018، وقاطني المناطق الحضرية بنسبة 28.6 درجة، هم الأكثر إدراكا لوجود وانتشار الفساد الإداري، مقارنة بقاطني المناطق الريفية بنسبة 31.3 درجة.
- جاءت الرشاوي والهدايا والإكراميات في المرتبة الأولى، حيث أفاد 12.4 % من المواطنين بوجود ظاهرة دفع الرشاوي، والإكراميات، وأشاروا إلى تعرضهم هم أو احد أفراد أسرهم للظاهرة من اجل الحصول على الخدمة، ومجاملة الأقارب والاعتماد على المعارف لتسهيل الإجراءات الحكومية في المرتبة الثانية حيث اكد 10.7 % من المواطنين وجود ظاهرة مجاملة الأقارب والاعتماد على المعارف لتسهيل الإجراءات الحكومية تعرضهم هم أو احد أفراد أسرهم للظاهرة، وإساءة استغلال المال العام في المرتبة الثالثة.
- أشارت نتائج المؤشر إلى أن 52.6 % من المواطنين لديهم قناعة بأن الحكومة جادة في جهودها للحد من ظاهرة الفساد الإداري .
- أكد المؤشر أن 86.9 % من مسؤولي الشركات، لديهم قناعة بان الحكومة جادة في جهودها للحد من ظاهرة الفساد الإداري، وان 65.2 % من مسؤولي الشركات يرون أن الجهود الحكومية في مكافحة الفساد فعالة.

4/2/2 ضروريات الاصلاح الادارى:

- الاهتمام بكفاءه البيانات لتوفير قرار حكومى سليم فكما كانت البيانات المدرجه فى الخطط الحكوميه سليمه وعلى قدر كافى من المصداقيه والشفافيه كلما كانت نتائج الاعمال على قدر كافى من حل المشكلات
- كلما زاد تعاون الجهاز الادارى والحياه السياسيه يتم تنفيذ السياسات العامه للدولة
- عند تحقيق الاصلاح الادارى يتحقق كلا من الديموقراطيه الوطنيه والتنمية المستدامه فى المجتمع
- زياده كفاءه الانفاق العام حيث توفير تكلفه الفساد الادارى المتجاوز للمليارات وتحقيق التنافسيه الاقتصاديه
- تحقيق مبداء الولاء بين المواطن والدوله فكما كان ولاء الافراد لبلادهم زادت تقدما لان اساس كل تقدم للبلاد هو العنصر البشرى

5/2/2 أهداف الاصلاح الادارى:

- تعزيز قوة الشفافيه
- تحسين كفاءه اداره الاصول العامه للدولة
- تطوير الخدمات للمواطنين
- زياده كفاءه الاجهزة الاداريه بالدوله
- رفع قدرات العامل البشرى فى القطاع الحكومى عن طريق التدريب واعاده التأهيل
- تحديد الاطار التشريعى فى اداره اعمال الدوله التنفيذيه
- تعزيز الثقه بين افراد المجتمع واعضاء التنفيذيين وفى نراهم بالجهاز الادارى

3/2 الابداع فى تطوير أداء الجهاز الادارى الحكومى:

- فى إطار ضروريات وأهداف اصلاح الجهاز الادارى الحكومى، فقد تم مراعاة أن تتضمن عملية الاصلاح الادارى تنفيذيه مستهدفه، تراعى الابعاد الاقتصاديه والمجتمعيه والبيئيه المحيطه بالمجتمع، وذلك فى إطار مفهوم التطوير المؤسسى، والذي يعنى الابداع فى ترجمة الترجمة العمليه للأفكار وتحويلها إلى منتجات، خدمات، عمليات، أنظمة أو علاقات مجتمعيه جديده، ويتولى هذه المهمه:
- قادة المؤسسة، والقادة هم الأشخاص الذين يقومون بتنسيق وموازنة اهتمامات ونشاطات كل من لهم عاقله بالمؤسسة.
 - ويتولى قيادات الصف الثانى عملية الربط بين القادة وكافة موظفي المؤسسة، بحيث تتولى هذه المجموعه، التي تتميز بالكفاءه والمهارات العاليه (تكنوقراط)، جمع الأفكار واختيارها بعناية ومن ثم تهيئة الاجواء المناسبه والعوامل المساعدة لتنفيذها بالتعاون مع القادة، لذلك فان القيادات البديله المرشحة لتولي المؤسسة مستقبلاً، يجب ان تكون مؤهلة بشكل محترف، وحاصله على دورات قياديه وتنفيذيه من مستوى رفيع.

وذلك فى إطار الايمان بقيمه وأهميه الابداع عامه فى الحياه، وأهميه الابداع فى القطاع الحكومى، إذ يعدّ الإبداع أحد العمليات التي تؤدي إلى تطور نتائج الموظف أو المسؤول، والتي تتصف بالحدثه والجديّة، ويجب أن

يستند الإبداع إلى معايير ومبادئ معلومة، كما هو حال جائزة الابداع الحكومي. عل أن يتم ذلك من خلال تشجيع الموظفين على الإبداع، من خلال خلق بيئة عمل تحث الموظفين على الارتباط بوظائفهم، بالإضافة خلق أعمال جديدة أيضا ، تتماشى مع التطورات التكنولوجية حول مفهوم وقيمة الوظيفة العامة.

1/3/2 مقومات الإبداع:

- استخدام الحافز المناسب؛ ويفضل ألا يكون مادياً، وهو أسوأ حافز، بل حافز تقديري يترك قيمة وأثر في نفوس الموظفين.
- إثبات أن الأفكار المتميزة تنبع من أي مكان؛ وبغض النظر عن منصب او موقع الموظف في المؤسسة.
- إبقاء الموظفين على اطلاع دائم.
- توجيه اسئلة ترتبط بالأعمال وتوفير ردود أفعال ؛ فالقادة والمسؤولين في حاجة لاستثمار بعض الوقت في فهم الأفكار بعمق، وتوجيه اسئلة توضيحية، وتجميعها في مجموعات متشابهة، والاستقرار على أي الأفكار التي ستشكل الخطوات التالية.
- الإبقاء على سياسة الباب المفتوح ؛ فالأفكار المتميزة لا تكون وفق جداول محددة. ولهذا فإن القادة يجب أن يجعلوا أبوابهم مفتوحة أمام الموظفين سواء أبواب مكاتبهم الفعلية، أو بريدهم الإلكتروني.
- نجاح تطبيق معايير جائزة الابداع الحكومي في كل مؤسسة او وزارة مشاركة فيها، حيث لديه فريق على أعلى مستوى من الاحتراف والتقنية، لتطبيق كافة معايير ومنهجيات الجائزة، باعتبار انها جزء لا يتجزأ من جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومية والشفافية.

2/3/2 منهجية العمل بالفكر الابداعي:

تتضمن منهجية عمل الفكر الابداعي في مجال التطوير المؤسسي، بهدف تعزيز قيم التميز والتنافسية وفق المراحل الأربع التالية:

- **تقييم وتحليل الاحتياجات للفئة المستهدفة:** حيث يتم خلالها قام مجموعة من الخبراء المتخصصين بعمل زيارات ميدانية لفهم طبيعة عمل المؤسسة المستهدفة ومن ثم حصر الفجوات بين الواقع والمعايير الدولية (EFQM) وفق أفضل الممارسات والخروج بتصور للاحتياجات التدريبية والاستشارات المطلوبة للفئة المستهدفة.
- **تخطيط وتصميم الدورات التدريبية والاستشارات:** يتم خلال هذه المرحلة تخطيط وتصميم الدورات التدريبية التي تمكن المؤسسة، موضوع التقييم، السير باتجاه التحسين المستمر والتميز المؤسسي.
- **تنفيذ التدريب والاستشارات:** يتم خلال هذه المرحلة وضع خطة عمل نظرية عملية لإكساب وتنمية مهارات ومعارف الفئة المستهدفة مما يضعهم على أول خطوات الابداع والتميز.
- **المتابعة:** في هذه المرحلة يتم وضع برنامج لعدة زيارات ميدانية لضبط عمليات المؤسسة، والتأكد أنها في الطريق الصحيح وفقاً لنموذج التميز الأوروبي ولجائزة (EFQM) الابداع الحكومي.

3/3/2 آلية تقييم المؤسسة في إطار التطوير المؤسسي:

تعتمد آلية تقييم المؤسسات لتميز الأداء الحكومي والشفافية، على آلية الرادار Methodology 2013 RADAR وهو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة بنظرة عامة،

ويعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة إلى تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها، وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، وتتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي:

- تحديد النتائج المراد تحقيقها
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات (انظر أدناه) لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
- تقييم تحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.

كما تقوم العديد من المؤسسات بالربط ما بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتلك الخاصة بكل إدارة، وصولاً للربط مع أهداف الموظفين، لتأسيس علاقة واضحة ومحددة لنجاح المؤسسة من خلال تحقق ونجاح أهداف أفرادها وإداراتها، من خلال بطاقات الاداء المتوازن مخصصة أساساً للمدراء ومساعديهم (الإدارة العليا)، ولإستكمال الفائدة ولضمان تكاملية الخطط الاستراتيجية مع الخطط التشغيلية تليها دورة مهارات إعداد الخطط التشغيلية المخصصة للإدارة الوسطى الإشرافية.

وتعتبر الخطة التشغيلية من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة المتوسطة والإشرافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يعنى هذا النوع من الخطط بتقسيم الهدف الاستراتيجي إلى أهداف فرعية موزعة على الوحدات التنظيمية، كل بحسب اختصاصه، بحيث تقوم هذه الوحدات بتقاسم هذه الأهداف ووضعها في خطة تشغيلية لأجل تحقيقها في الوقت المحدد، والذي يكون في الغالب سنة واحدة. بحيث تراعي هذه الخطة مايلي:

- ترتيب الأهداف وفق الأهمية ودرجة أهمية الاسراع في التحقيق.
- تحديد الجدول الزمني الذي ستتبعه المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- وضع المعايير التي يتم من خلالها الوقوف على مدى انجاز الهدف.
- تحديد حلقات المراجعة لتقييم مدى الانجاز في الخطة التشغيلية.

كما يقوم السادة الخبراء بتخطيط وبناء وتنفيذ نظام إدارة الجودة حسب المواصفة الدولية وتدريب المعنيين على تطبيقه وتخطيط وتنفيذ التدقيق الداخلي في مديريات وأقسام كافة مؤسسات الدولة، وذلك لضمان حصولها على شهادة التميز (جائزة التميز الحكومي) معترف بها دولياً من شركة معتمدة دولياً.

4/2 مفهوم ومراحل التميز المؤسسي:

ثمة حقيقة تستوجب التأكيد، هي تزايد الاهتمام الدولي حيال تحقيق التميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة بما يتوافق والمتطلبات الوطنية والمقتضيات العالمية، والتي أدت تبني النظم الداعمة لثقافة التميز المؤسسي، الأمر الذي يستوجب تميز القيادات الإدارية والعاملين، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن ثم، أضحت التميز التنظيمي بالحكومة ضرورة محلية ومطلبا دولياً يقتضي الاستغلال بمظلة نماذج التميز الدولية لتحقيق التحسين المنشود في أداء الجهاز الإداري للدولة. ويتمثل التميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة في تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، وهو يشمل جودة هيئة العاملين، وجودة الخدمات، وكفاءة الموارد، وتفاعل الشراكة مع المجتمع ، لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.

1/4/2 مفهوم ومراحل التميز المؤسسي:

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخريج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير.

وهذا كله يستوجب علينا جميعا إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

والسؤال المهم الآن: كيف يمكن للمؤسسات المختلفة أن تصنع التميز وتحقق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي؟ فلقد أصبحنا نسمع عن مؤسسات نالت شهرة كبيرة جدالما حققته من إنجازات، ولما تركته من بصمات نجاح على أرض الواقع، ولما قدمته من إسهامات وأعمال متميزة وفريدة للمجتمع، ولكن هل سألنا أنفسنا ذات يوم ما السر الذي يكمن وراء تميز مؤسسة دون أخرى؟

إنَّ السر يكمن في أنَّ المؤسسات المتميزة أدركت سر صناعة التميز المؤسسي وسارت على دربه خطوة وراء الأخرى حتى حققت التميز والجودة المنشودة، وصناعة التميز المؤسسي تمر بخمس مراحل وخطوات متتابعة حتى تحقق المؤسسة أعلى مستوى ممكن من جودة الأداء بها، والتي تتناول المراحل التالية:

□ **المرحلة الأولى :** يتم خلال هذه المرحلة تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المدرسي بما يلبي تطلعات منتسبيها والمجتمع بصورة عامة.

□ **المرحلة الثانية: وهي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، ولا شك أن هذه الخطوة وتلك المرحلة تعد الأهم والأخطر نحو تحقيق التميز وجودة الأداء المنشودة داخل المؤسسات، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا في أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استنادا إلى مرجعية معايير ضمان الجودة. ففي**

هذه المرحلة يتم تحديد نقاط القوة في الأداء والتي تحتاج إلى تعزيز ودعم لضمان استمراريته، ونقاط الضعف والخلل والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بهدف التغلب عليها وتحويلها لنقاط قوة هي الأخرى. ومن الضروري أن يتم التقييم الذاتي للمؤسسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع بدون مجاملات أو تزيف للحقائق وما شابه ذلك، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلّى فريق العمل المدرسي والذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإلمام بماهية التقويم وأهدافه وكذلك معايير الجودة والتقييم والتميز المنشود الوصول إليها، وأن يكون لديهم الفهم الثاقب والخبرة اللازمة في هذا المجال وكذلك الرغبة الملحة في التطوير والتحسين المستدام للمدرسة وتحقيق معايير ضمان الجودة في الأداء.

□ **المرحلة الثالثة:** مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، والتي تم فيها معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلباً في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير؛ أي تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين، وتحديد الخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة.

□ **المرحلة الرابعة:** مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تشكيل فريق العمل القادر على بناء مثل تلك الخطط، وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المدرسي، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة على أرض الواقع، وكذلك تحديد إستراتيجيات العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف الخطة والوقت اللازم للتنفيذ والمتابعة.

□ **المرحلة الخامسة:** فهي مرحلة متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء، وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقاً للأنشطة الموجودة بالخطة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها والتأكد من توافرها على أرض الواقع وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي.

القسم الثالث: الإطار التحليلي

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإجراءات المنهجية المتبعة في الحصول على البيانات اللازمة وفقاً لأهداف الدراسة، وإجابة لتساؤلاتها، ولذلك بتوصيف مجتمعها، وتقنين أدواتها، والأسلوب الإحصائي المتبع في تحليل هذه البيانات وعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وسوف يتناول هذا الجزء ما يلي:

1/3 الإجراءات المنهجية:

يتناول هذا الجزء وصفاً للإجراءات المنهجية المتبعة، وخصائص المجتمع واسلوب جمع البيانات وتحليلها، وأدوات جمع البيانات (ملاحظة - مقابلة) المستخدمة قيد الدراسة، على النحو التالي:

أولاً- منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو المادة موضوع البحث مع محاولة تفسير هذه الحقائق وفقاً للمعايير والأسس العلمية، وذلك لتحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وللمنهج الوصفي أساليب محددة، منها الدراسات المسحية وتضم مسح الرأي العام والمسح الاجتماعي وتحليل الوثائق، ودراسة العلاقات التبادلية والارتباطية والاتجاهات، وكذلك دراسات الحالة والدراسات العلمية المقارنة. كما أنه يعتمد على دراسة المتغيرات محل البحث، كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً بتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفى بجمع المعلومات المتعلقة بها فقط، بل يتعدى ذلك بتحليلها وتفسيرها وربطها للتوصل إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. حيث جمع الباحث البيانات الخاصة بمتغيري بحثه وهما: مفهوم التميز المؤسسي، الابداع، من المقابلات والملاحظة الشخصية.

ثانياً- مصادر الحصول على المعلومات:

طبقاً لمنجية الدراسة فقد تم استخدام مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات، وتتضمن التالي:

أولاً- المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير والدراسات والأبحاث والأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وخاصة الاطلاع على رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة وبعض الدراسات التنموية المختلفه مثل الاصلاح الادارى كمدخل لتصويب المسار التنموى تجارب دوله وذلك الدراسه التابعه للمعهد العربى للتخطيط بدوله الكويت

ثانياً- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية المنظمة التي تمت بالفعل في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، والاطلاع المذكرات الاساسيه المنظمة لخطه الاصلاح الادارى، وذلك باية من بداية العمل في جائزه مصر للتميز الحكومى، وانتهاء بمشروع خطه انتقال الجهاز الادارى للدولة والوزارات الى العاصمة الجديده .

2/3 عرض ومناقشة النتائج:

قام الدارس بالاطلاع علي التقارير التي توصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية وبعد الاطلاع علي استراتيجية وزارة التخطيط للتنمية المستدامة بحلول عام 2030، وكذلك اطلع الدارس علي تقرير منظمة الشفافية العالمية لمؤشرات مدركات الفساد 2018، وتقرير هيئة الرقابة الادارية حول مؤشر منع الفساد الإداري في مصر عام 2018، حيث أوضح التقرير أن أهم متطلبات مكافحة الفساد لدعم خطط التنمية المستدامة يتضمن الوفاء بالالتزامات الدولية في مكافحة الفساد، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الشفافية والنزاهة، ضرورة إعادة مراجعة الرؤى المعتمدة بشأن مشاريع خطط التنمية، ووجود رؤية مهنية واضحة لمشاريع التنمية المستدامة، وفقاً لرؤية مصر التنمية المستدامة بحلول عام 2030، تشارك في صياغتها السلطة التشريعية، مع التركيز بشكل خاص على تكامل تلك المشاريع، وأساليب تمويلها وجدواها الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى التبنى الصارم لمبادئ الحوكمة المستقرة عالمياً عند تمويل خطط التنمية المستدامة، وذلك في ضوء رؤية الدولة لاصلاح الجهاز الادارى.

وتوصل الدارس بالبحث المرجعي للأدبيات العلمية والمصادر الثانوية والاولية وتحليل التقارير من حيث المحتوي كمياً ووصفياً ونقاط القوة ونقاط الضعف إلي أن اهم محاور خطط الاصلاح الادارى لدعم خطط التنمية المستدامة في مصر، وقام الدارس بعمل دراسة استطلاعية استهدفت التعرف علي اهم المحاور التي يمكن تطبيقها في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بجمهورية مصر العربية.

وهذا ما يتفق مع نتائج التحليل الكمي للبيانات التي تمكن الدارس من الحصول عليها عن طريق الملاحظة والمقابلات للرؤساء ومقدمي الخدمة حيث كان من اهم نتائج التحليل للبيانات بعد الدراسة مايلى:

يرى الدارس أن أهم نقاط القوة التي شملها التحليل ترجع الي:

- توافر الموارد المادية، حيث تمتلك (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بجمهورية مصر العربية) رؤية ورسالة يقتنع بها جميع العاملين ويعملون علي تحقيقها والمؤسسة، تسمح بالاعتراف بالأخطاء والعمل علي علاجها دون تعرض العاملين الي عقوبات.
- العاملين بالجهاز الإداري للدولة يتلقون دعماً معرفياً ومهارياً من رؤسائهم.
- وجود استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد للفترة (2019-2022).
- وجود مؤشر لقياس الفساد الإداري المصرى.

ويري الدارس ان النقاط التي تحتاج الي تحسين ترجع إلي أن الخطة الاستراتيجية لم تتضمن الموارد البشرية والموارد المادية، ولم تتوفر التدريبات المطلوبة بالشكل المطلوب للوصول الي التحول الي الحكومة الالكترونية والغاء العمل اليدوي.

2/3 تطور الاصلاح الجهاز الاداري لمصر:

اظهر استطلاع رأى العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية أن أهم الأسباب الداعمة للإصلاح الإداري، تتضمن الآتي:

- أن الجهاز الإداري المصري يواجه تحديات كثيرة، منها سوء استغلال الوظيفة العامة وانتشار الفساد، والوساطة، والمحسوبية، وكثرة التشريعات، وتعديلاتها، وتضاربها، وتقادمها، وضعف الالتزام بالأطر القانونية المنظمة للجهاز الإداري.
- أن كفاءة الأداء الحكومي تظهر من خلال مواجهة الروتين ومكافحة الفساد، من خلال المعالجة التشريعية والفقهية والقضائية وما يترتب عليها من جهود للإصلاح الإداري.
- إن سياسات وأهداف رفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة، إزالة القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم يساهم ذلك في تحقيق خطط التنمية المستدامة.
- قانون تداول المعلومات، وتغيير ثقافة السرية في العمل الحكومي يساهم ذلك في بناء علاقة جديدة بين المواطن والحكومة تقوم على الشفافية والوضوح وتحمل المسؤولية.
- أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في الجهاز الإداري بالدولة منخفض، أن مستوى شيوخ أنماط الفساد مرتفع، أن مستوى معوقات تطبيق الشفافية الإدارية والمسائلة بالجهاز الإداري بالدولة عالي بدرجة كبيرة.
- درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة للحد من الفساد الإداري ببعض مؤسسات الدولة عالي جداً لذلك تحرص الدول على محاربة الفساد الإداري لأنه يشكل آفة خطيرة في جميع ميادين الأمن والاقتصاد والتنمية ويؤدي إلى انهيارها مما يسبب إعاقة تقدم البلد ونهب ثرواته ومنع حركة العمران والتقدم والرفاهية الاقتصادية.

2/3 دور وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية فى الإصلاح الإداري:

كانت وزارة الدولة للتنمية الإدارية المصرية هي المسؤولة عن التنمية المؤسسية والبشرية في القطاع الحكومي المصري ودعم وتحديث الموارد البشرية بالجهاز الإداري المصري، حيث تم إنشاءها 1976، وفي بداية التسعينيات شكلت الوزارة لجنة وزارية للإصلاح الإداري وقد قامت اللجنة مدعومة من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والوكالة الكندية للتنمية الدولية بصياغة برنامجاً قومياً للإصلاح بهدف تحسين كفاءة الجهاز الإداري للدولة، ومن ضمن آلياتها تحديد معايير واضحة للأداء ومن ثم معايير واضحة للمساءلة وقد تطلب ذلك إلغاء العديد من التنظيمات الاستشارية ذات التخصصات المتداخلة والتخلص من أعداد كبيرة من العمالة ونقل السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى.

وتتطوي تلك التغييرات على تهديد للمصالح المؤسسية المستقرة لدى فئة كبيرة داخل الجهاز الإداري، كما أنها تتطوي على الحد من مظاهر المحسوبية وبالطبع ستؤدي إلى ازدياد مستويات البطالة، وبناء على هذا فإن القيام بتلك الإصلاحات يستلزم بالضرورة القدرة على تحمل تكلفة سياسية واقتصادية كبيرة، ولذا في أي برنامج للإصلاح الإداري لابد من تحديد الجهات التي ستتولى إدارة عملية الإصلاح سواء داخل أو خارج الجهاز الإداري.

وقد أعادت الوزارة طرح برنامجها للإصلاح في عام 1997، بحيث تضمنت ألياته تحسين أوضاع العاملين بالدولة وتحسين التطوير الإداري وإعداد واختيار القيادات الإدارية ومن أجل تحقيق ذلك عملت الوزارة على تسهيل عملية التنقل الوظيفي والترقية والتزام الشفافية في التعيينات الجديدة.

تم إلغاء الوزارة خلال شهر يونيو عام 2014، ونظراً للتحويلات البيئية التي مرت بها الدولة المصرية خلال تلك المرحلة فقد شرعت الدولة في وضع خطة للإصلاح الإداري واكتملت تلك الخطة في عام 2017 مع استحداث منصب نائب وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري للإصلاح الإداري وإنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري برئاسة رئيس مجلس الوزراء واشتملت تلك الخطة على عدد من المحاور وهي:

- المحور الأول: الإصلاح التشريعي.
- المحور الثاني: التطوير المؤسسي.
- المحور الثالث: ميكنة الخدمات العامة.
- المحور الرابع: بناء وتنمية القدرات.
- المحور الخامس: بناء قواعد البيانات.

1/2/3 مجلس الخدمة المدنية (لجنة شئون الخدمة المدنية سابقاً):

حرصت التشريعات المختلفة المعنية بتنظيم أوضاع العاملين المدنيين بالدولة حتى صدور قانون الخدمة المدنية رقم 81 الصادر في عام 2016 على إدراج مادة تنص على تشكيل لجنة أو مجلس لشئون الخدمة المدنية ينشأ بغرض تقديم المقترحات الخاصة بتطوير الخدمة المدنية وتحسين الخدمات العامة في البلاد، ويقوم على وجه الخصوص بالآتي:

- إبداء المشورة فيما يطرح عليه من قضايا الخدمة المدنية، سواء من رئيس مجلس الوزراء أو الوزير المختص أو رئيس الجهاز.
- إبداء الرأي في مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إبداء الرأي في طريقة ومعايير تقييم الجهات الحكومية وموظفي الخدمة المدنية.
- إبداء الرأي في البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الخدمة المدنية.
- إبداء الرأي في القضايا المتعلقة بالأخلاقيات المهنية لموظفي الخدمة المدنية.
- تقديم المقترحات فيما يتعلق بالموازنة المخصصة للخدمة المدنية.
- تقديم مقترحات تحسين أداء الخدمة المدنية.

ويشكل مجلس الخدمة المدنية برئاسة رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وعضوية كل من:

- رئيس الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة.
- رئيس قطاع الخدمة المدنية بالجهاز.
- رئيس قطاع الموازنة العامة للدولة بوزارة المالية.
- عضو من المنظمات النقابية المنتخبة يختاره الاتحاد العام لنقابات عمال مصر.

- أربعة خبراء في الإدارة والموارد البشرية والقانون يختارهم الوزير المختص لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ولمرة واحدة.

ويكون للمجلس أمانة فنية يصدر بتشكيلها قرار من رئيس المجلس، ويضع المجلس لائحة داخلية تتضمن القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل به وأمانته الفنية، وتعتمد توصيات المجلس من الوزير المختص.

2/2/3 خطط للإصلاح الإداري:

تم اعداد أكثر من خطة لإصلاح الجهاز الإداري لمصر، تضمنت التالي:

- الخطة الاساسية مراجعه النظم التشريعية المنظمه لأعمال الجهاز الإداري ولها عدة أهداف تنظمها عدة جهات وبها عدة مشاريع مختلفة ولها مدد زمنية محددة
- خطة رفع كفاءه الجهاز الإداري
- خطة لتطوير العنصر البشرى فى الجهاز الإداري
- خطة لتطوير الخدمات العامة للمواطنين
- خطة لتعزيز ثقه المواطن فى شفافيه ونزاهه الجهاز الإداري
- خطة رفع كفاءه إداره الاصول العامة
- خطة لتعزيز الشفافية والنزاهة فى أعمال الجهاز الإداري للدولة

وقد اعتمد فى تنفيذ الخطط السابقة على بعض أساليب التطوير والإصلاح الإداري، والتي تتضمن التالي:

- البنية المعلوماتية والتحول الرقمى
- اعتماد منهجية التخطيط بالمشاركة (استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030)
- اتفاقية الاتحاد الافريقى لمنع الفساد ومكافحته
- اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد
- اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية
- اتفاقية الدول العربية لمكافحة الفساد
- خلق ما يسمى بإداره التغير
- الاشراف والمتابعة وتقييم الاداء ومراقبته
- وضع الاطار التشريعى والمؤسسى لمكافحة الفساد فى جمهورية مصر العربية
- قانون رقم 81 لسنة 2016 بإصدار قانون الخدمة المدنية
- هيئة الرقابة الادارية ودورها فى مكافحة الفساد
- الحوكمة فى الجهاز الإداري للدولة
- دور القادة فى المصالح الحكومية فى نشر النزاهة والشفافية

□ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من العام 2019 - 2022

□ إنشاء مدونة السلوك والاحلاقيات الوظيفية العامة وفقا للمادة 57 من قانون الخدمة المدنية 81 لسنة

2016

3/2/3 جائزه مصر للتميز الادارى:

تم استحداث جائزه مصر للتميز الادارى، باعتبارها إحدى طرق تطوير الجهاز الادارى للدولة، بهدف نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة في القطاع الحكومي، وكذلك لتحقيق نقلة نوعية حقيقية في هذه المجالات، والعمل على ترسيخ هذه المفاهيم والتطبيقات في القطاع الحكومي، وتعتبر الجائزة مبادرة رائدة لتوفير بيئة عمل مبدعة في القطاع الحكومي، ولتشجيع موظفي الحكومة على تقديم أفكار مبدعة ومشاريع تطويرية ومبادرات تنمية تساهم في تطوير دوائر عملهم وتنمية مجتمعهم وتحسين الخدمة الحكومية ودفع عجلة التنمية الوطنية، وتسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- التحسين من مستوى العاملين بالدولة
- تنمية التنافسيه في العمل
- ترسيخ قيمة العطاء والانتماء
- تحقيق رضا المواطنين
- تحفيز العاملين بالدولة
- الاستمرار في التميز وتطوير الأداء
- تشجيع التنافسية في القطاع الحكومي على المستوى المحلى والقومى
- نشر صوره عن النماذج الناجحه في المؤسسات
- نشر افضل الممارسات الإدارية
- تطوير خدمة الحكومة
- تحقيق معدلات افضل للاداء الحكومي

4/2/3 مشروع البنية المعلوماتية لجمهورية مصر العربية:

يعد هذا المشروع أحد أساليب اصلاح الجهاز الادارى، حيث صدر قرار السيد رئيس الجمهورية رقم 501 لعام 2017 بإنشاء المجتمع الرقمى، بهدف تعزيز القدرات الرقابية للدولة ومن خلال مشروع البنية المعلوماتية ثم مشروع التحول الرقمى، حيث تم إنشاء سجل موحد للمواطن لتسجيل جميع الملفات الخاصه به، وتتضمن الملفات الطبية، المالية، الإجتماعية، وتم تحديد الفئات التى تستحق الحماية والاجتماعية، والتأكد من الفئات التى تستحق الانتفاع من منظومة الدعم التموينى، ثم عمليه التمويل المالى وعملية المدفوعات الرقمية من عن طريق حوكمة منظومة الميكنة GFMIS، والتنسيق لتكامل البيانات وتقديم خدمات عن بعد للحد من الفساد المالى والادارى بالمراقبه والتحكم فى الاقتصاد الاسود او ما يطلق عليه الاقتصاد الموازى.

توجيه جهود التنمية الي المناطق ذات الاحتياجات الحقيقية



توجيه
استثمارات
الدولة



استرداد حقوق
الدولة من رصد
المخالفات
وتوقيع
الغرامات المالية



نظام تخطيط
قومي متكامل
وتوجيه جهود
التنمية الي
المناطق ذات
الاحتياجات
الحقيقية.



حسن استخدام
الموارد
وترشيد
الانفاق
الحكومي



متابعة الأداء
التفصيلي
لمشروعات
الدولة
وأصولها

ربط مشروعات الموازنة الاستثمارية بأكثر الأماكن احتياجاً وتوجيه الاستثمارات وجهود التنمية لتلبية الاحتياجات الحقيقية للتجمعات السكانية (إنشاء المدارس، المستشفيات، مراكز الشباب، الوحدات المحلية، مكاتب البريد،)

41213 المشروع القومي لنقل الوزارات للعاصمة الاداريه تحت رئاسة مجلس الوزراء

يعد المشروع القومي للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة، بداية للجمهورية الثانية لمصر، ويمثل نقلة نوعية في جهود الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات الحكومية، إلا إنها في الوقت ذاته تمثل تحدياً يتطلب إعداداً جيداً وعملاً متكاملًا يهدف إلى الارتقاء بمستوي الأداء الحكومي إلى ما تستحق مصر والمواطن المصري من حضارة وتقدم، ولأن الانتقال لا يعني مجرد تغيير مكان، ولكنه يعني التحول إلى ثقافة وفكر إداري جديد ومنظم وتأهيل للعاملين بالجهاز الإداري للدولة لتعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة والتي تعد أحد المزايا النسبية التي تتمتع بها مصر و إحدى الركائز الأساسية لبرنامج الإصلاح الإداري .

ويعتبر الهدف الرئيسي من انتقال الحكومة بأجهزتها ومؤسساتها إلى العاصمة الإدارية الجديدة هو بناء جهاز إداري كفء يتسم بالحوكمة، ويرتقي إلى تطلعات المواطنين ومدى رضائهم عن الخدمات المقدمة، ويخضع للمساءلة، كما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للدولة، حيث يتم مراعاة الضوابط التالية في عملية الانتقال:

- تطبيق المعايير المتفق عليها بتسكين الوزارات، مع مراعاة الاستخدام الأمثل للمساحات لضمان جودة سير العمل، وتوحيد المعايير، وتقليل التكلفة، وجارى تسكين عدد 114 جهة حكومية، بإجمالي عدد موظفين يصل إلى نحو 52 ألف موظف من موظفي الجهاز الإداري للدولة.
- وضع معايير الانتقال وتطبيق تنميط موحد لجميع مكاتب الجهاز الإداري للدولة وإنشاء مركز لخدمة الموظفين يحتوي على: مجمع عيادات - مطابع الاميرية- مكتب شهر عقاري - مكتب سجل مدني - مكتب جوازات - مكتب اشتراكات قطار ومترو- مكتب لبطاقات التموين.
- تم الانتهاء من عملية حصر وتقييم الأثاث داخل الوزارات الحالية، والإعداد لتقديم الخدمات الداخلية للمباني الحكومية وتحديد الاحتياجات وتنسيق الاعمال لنظم المعلومات المطلوب توفيرها بمقر الوزارات.
- تم توفير وحدات سكنية للموظفين، وتوفير الأثاث للجهات التي لا يصلح الأثاث فيها، بالإضافة إلى توفير وسائل انتقال مواصلات للموظفين.

□ الانتهاء من حصر الأصول داخل الوزارات.

والعرض التالي يوضح موقف تنفيذ مخطط انتقال الحكومة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك بالإشارة إلى كتاب رئيس الوزراء رقم 29651 بتاريخ 20 ديسمبر 2018 بشأن متابعة التكاليف الصادرة عن اجتماع السيد رئيس الجمهورية مع اللجنة الأمنية يوم 2018/12/5 والتي تتعلق بقيام مجلس الوزراء بموافقة رئاسة الجمهورية بتقرير شهري عن موقف تنفيذ مخطط انتقال الحكومة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، ويتضمن الموقف التنفيذي حتى نهاية شهر مايو 2019، ويشمل المحاور التالية:

أولاً: محور تسكين الوزارات بالحي الحكومي بالعاصمة الإدارية:

توضح الجداول التالية الموقف التنفيذي لتسكين الوزارات بالحي الحكومي بالعاصمة الادارية الجديدة، والذي يهدف إلى تقديم خدمات متميزة للمواطنين، بهدف توفير الوقت والمجهود على الموظف، وتم تحديد مجموعة من الخدمات التي سوف تُقدم للموظفين فور الانتقال إلى الحي الحكومي بالعاصمة الإدارية الجديدة.

1- الموقف التنفيذي لتسكين الوزارات بالحي الحكومي بالعاصمة الادارية الجديدة - مايو 2019

جاءه التنفيذ	الموقف التنفيذي	انتهاء التنفيذ	التكلفة التقديرية
مهام عمل الوزارة البدء في تحديد الأعداد المراد نقلها إلى العاصمة الإدارية الجديدة وذلك بالتنسيق مع جميع الوزارات عدا وزارتي الدفاع والداخلية ، <u>الجهة المسؤولة</u> : وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري	تم الإنتهاء من تجميع أعداد الموظفين المراد نقلهم للعاصمة الإدارية الجديدة بناء على رغبة الجهات وتم تخصيص مباني في العاصمة على النحو الآتي : عدد (31) وزارة و(67) جهة تابعة للوزارات كاملة التمثيل و(15) جهة تابعة للوزارات على مستوى القيادات فقط و(7) جهات للوزارات تحت الإنشاء[1]، وتم تحديد الجهات التابعة للوزارات المراد نقلها ومستوى التمثيل لكل جهة من خلال السادة الوزراء .	نهاية شهر ابريل 2019	لا يوجد
<u>مبنى خدمة</u>			
<u>الموظفين الجهة المسؤولة عن التنسيق</u> : وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتنسيق مع الجهة المسؤولة عن الخدمة.	إجمالي عدد الموظفين بعد إضافة موظفي الهيئة القومية للأنفاق (51311)	مع التشغيل الفعلي للحي الحكومي	
<u>الجهة المسؤولة عن التنفيذ</u> : شركة العاصمة الإدارية الجديدة			

الجهة المسؤولة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث صدر قرار معالي السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء رقم 2270 لسنة 2018 في أكتوبر 2018 والذي ينص على أن تشكل لجنة برئاسة سيادته وعضوية كل من وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ووزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (عضواً ومقرراً) وممثل عن وزارة الدفاع وممثل عن وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية وممثل عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء وممثل عن شركة العاصمة الإدارية الجديدة.	مبنى خدمات الموظفين: الغرض من إنشاء المبنى هو تقديم خدمات للموظفين بالحي الحكومي وذلك لتوفير الوقت والمجهود على الموظف، وتم تحديد مجموعة من الخدمات التي سوف تُقدم للموظفين فور الانتقال إلى الحي الحكومي بالعاصمة الإدارية الجديدة من خلال اقتراح عدد من الخدمات ومن خلال بحث مقترحات ممثلي الوزارات	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
--	---	--------------------------------

¹ يقصد بالجهات تحت الإنشاء: هي تلك الأجهزة والهيئات والصناديق التي سيتم إنشاؤها في القريب بناء على طلب أربع وزارات وهم (النقل - البترول - القوى العاملة - الآثار) لتوفير مكان لهم في الحي الحكومي بالعاصمة الإدارية، مثل (جهاز تنظيم النقل في القاهرة الكبرى المزمع إنشاؤه ليتبع وزارة النقل -جهاز تنمية سوق المنتجات البترولية التابع لوزارة البترول والثروة المعدنية - صندوق تمويل التدريب والتأهيل التابع لوزارة القوى العاملة).

2- محور البنية المعلوماتية:

التكلفة التقديرية	انتهاء التنفيذ	الموقف التنفيذي	جهة التنفيذ
تحدد من خلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحدد من خلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات		مهام عمل اللجنة: تتولى اللجنة إعداد دراسة متكاملة بشأن تطبيق أحدث النظم والتصميمات الدولية لكافة المباني والخدمات المقرر تقديمها في العاصمة، على أن تضمن الدراسة قيام كل وزارة باستخدام آلية عمل ممكنة بأحدث النظم المناسبة لكل وزارة تحت إشراف وزارة الاتصالات. نقطة الاتصال: دكتور/ محمود فخر الدين ... رئيس الإدارة المركزية للمشروعات المتخصصة

3- محور وسائل انتقال الموظفين من وإلى العاصمة الإدارية الجديدة:

التكلفة التقديرية	انتهاء التنفيذ	الموقف التنفيذي	جهة التنفيذ
-------------------	----------------	-----------------	-------------

يتم الإفادة من وزارة النقل	30 شهر من تاريخ توقيع العقد	صدر قرار معالي السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء فى الاجتماع الخاص بالموقف التنفيذي للعاصمة الإدارية بتاريخ 2019/4/11 بان تتولى السيدة المهندسة رئيس اللجنة التنفيذية للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة التنسيق مع السيد الفريق وزير النقل والسيد رئيس مجلس إدارة شركة العاصمة الإدارية للتنمية العمرانية بشأن سرعة التفاوض والتعاقد مع إحدى شركات نقل الركاب مع إعطاء الأولوية للشركات التى تشارك بعض الاجهزة والجهات الحكومية فيها لنقل الموظفين بالعاصمة الإدارية الجديدة وفقاً لمسارات محددة يتم الاتفاق عليها	❖ <u>الجهة المسؤولة:</u> وزارة النقل ❖ <u>صدر قرار معالي رئيس مجلس الوزراء بتاريخ 21/ 9/ 2018 برقم 5-21014 بشأن (وسائل الانتقال المخطط استخدامها من وإلى العاصمة الإدارية)</u> ❖ <u>مهام عمل اللجنة:</u> أن يتولى السيد الدكتور وزير النقل الانتهاء من مشروع القطر الكهربائي (عدلي منصور/ العاصمة الإدارية / العاشر من رمضان) خلال 24 شهراً على أن يتم الاهتمام أولاً بنهوض محطة عدلي منصور ومحطة العاصمة الإدارية وتشغيل 13 قطاراً بصورة مبدئية قبل منتصف عام 2020 ووضع خطة تسليم المشروع ككل مع الجانب الصيني على مدار 30 شهراً. ❖ <u>نقطة الاتصال:</u> الأستاذ / محمد عبد الصبور / رئيس قطاع التشغيل والموازنات
-----------------------------------	------------------------------------	---	--

4- محور معاينة الأثاث الحالي لمقرات الوزارات:

التكلفة التقديرية	انتهاء التنفيذ	الموقف التنفيذي	جهة التنفيذ
لجنة الحصر	تم الانتهاء من الحصر	- تم الانتهاء من المرحلة الأولى من خطة معاينة الأثاث، وتم إرسال التقرير الأول إلى الهيئة الهندسية. - تم الانتهاء من المرحلة الثانية من معاينة الأثاث من خلال تحديد مواقع الجهات المشمولة بالمرحلة الثانية وهم وزارتان هما وزارة الصحة والسكان ووزارة التربية والتعليم، وعدد (44) جهة تابعة للوزارات. <u>ملخص المرور على الأثاث مرحلة أولى:</u> عدد (18) وزارة / جهة تصلح للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. عدد (6) وزارات لا تصلح للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. عدد (11) وزارة تصلح بنسب للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. <u>ملخص المرور على الأثاث المرحلة الثانية.</u>	❖ <u>الجهة المسؤولة:</u> الهيئة الهندسية للقوات المسلحة. ❖ <u>طبقاً لتكليف السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء رقم 5-21014 بتاريخ 2018/9/24 تم تشكيل لجنة وتضم كل من الهيئة الهندسية للقوات المسلحة مقرر لها ورئاسة مجلس</u>

	عدد (22) جهة تابعة للوزارات تصلح للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. عدد (16) تابعة للوزارات لا تصلح للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. عدد (6) تابعة للوزارات تصلح بنسب للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة. صدر قرار معالي السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء فى الاجتماع الخاص بالموقف التنفيذي للعاصمة الإدارية بتاريخ 2019/4/11 بان تتولى السيدة المهندسة رئيس اللجنة التنفيذية للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة إتخاذ اللازم نحو التنسيق مع الهيئة الهندسية وإدارة المهمات بالقوات المسلحة لوضع تصور نمطى موحد للتصميمات والأثاث والألوان الخاصة بالمساحات المفتوحة وقطاعات العمل وغرف الاجتماعات والتكلفة التقديرية لها ، وذلك تمهيداً للتعاقد على شرائها بشكل مجمع من مدينة المهمات الروبيكى ومدينة الأثاث بدمياط وعرض ما يتم التوصل إليه على اللجنة الوزارية للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة جارى التنسيق مع الهيئة الهندسية للقوات المسلحة لزيارة لجهات جديدة وهى (رئاسة مجلس الوزراء والجهات التابعة له - الهيئة القومية للانفاق التابعة لوزارة النقل)	الوزراء ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ووزارة المالية ووزارة التجارة والصناعة وإدارة المهمات للقوات المسلحة. ❖ مهام عمل اللجنة: أن تتولى اللجنة جميع الأمور المتعلقة بأعمال معاينة الأثاث والتجهيزات المكتبية وتقييم الحالة من مكاتب السادة الوزراء وحتى درجة مدير عام. ❖ نقطة الاتصال: لواء أركان حرب / شعبان ضاحي / مساعد رئيس الهيئة الهندسية للقوات المسلحة
--	--	---

5- محور توفير سكن للموظفين:

التكلفة التقديرية	انتهاء التنفيذ	الموقف التنفيذي	جهة التنفيذ
		تقوم وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية بسرعة تسعير ما بين (2000 - 3000) وحدة سكنية بمساحات مختلفة بالمنطقة سكنية (R2-R3) بالعاصمة الإدارية الجديدة و 10 آلاف وحدة بالإسكان المتميز بمدينة بدر (كمرحلة اولى) مع مراعاة منح تيسيرات فى السداد وذلك تمهيداً لترحها على العاملين الذين سيتم نقلهم للعاصمة الإدارية الجديدة ولديهم الرغبة فى	الجهة المسؤولة: وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية الجديدة. صدر قرار معالي رئيس مجلس الوزراء بتاريخ 2018 / 9 / 24 برقم 21014-5 بشأن توفير سكن للموظفين المقرر انتقالهم للعاصمة الإدارية الجديدة.

نقطة الاتصال: د / راندا المنشأوي نائب وزير الإسكان	الحصول على تلك الوحدات السكنية اعتباراً من 2019/6/030
---	--

6- محور تقييم الموظفين وتحديد المقرر انتقالهم للعاصمة الإدارية الجديدة:

جهاز التنفيذ	الموقف التنفيذي	انتهاء التنفيذ	التكلفة التقديرية
❖ <u>الجهة المسؤولة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية</u> ❖ <u>صدرت قرارات معالي رئيس مجلس الوزراء بتاريخ 2018/9/24 برقم 2/18/ 9/ 21</u> ❖ <u>مهام عمل الوزارة أن تتولى السيدة الدكتورة وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري انتهاء من الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة ككل (وهيكل كل وزارة على حدة) قبل نهاية شهر مايو عام 2019 بحد أقصى وتحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين في جميع الوزارات، وموافاة السادة الوزراء بأسماء هؤلاء الموظفين بصورة سرية.</u> <u>نقط</u> <u>الاتصال:</u>			

7- محور الخدمات الداخلية للمباني الحكومية بالحي الحكومي بالعاصمة الإدارية الجديدة:

جهاز التنفيذ	الموقف التنفيذي	انتهاء التنفيذ	التكلفة التقديرية
❖ <u>الجهة المسؤولة: شركة العاصمة الإدارية بالتنسيق مع وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري</u> ❖ <u>تكليف معالي رئيس مجلس الوزراء بتاريخ 2019/3/5 برقم 6-6973</u> ❖ <u>مهام عمل الشركة . قيام شركة العاصمة بالتخطيط والإعداد للتعاقد مع الشركات المتخصصة في مجالات (الأمن -</u>	• <u>تم إرسال كراسة الشروط المواصفات الفنية إلى جميع الوزارات والهيئات المستقلة للاطلاع وإضافة أي طلبات خاصة خارج نطاق الأعمال المتفق عليها التي ستقوم بها الشركات مؤدية الخدمات داخل مباني الحي الحكومي (الأمن الحراسة - النظافة ومقاومة الحشرات والآفات - الصيانة)</u>		

		تم إرسال العقد الموحد وكراسة الشروط والمواصفات الفنية للعرض على مجلس الوزراء للموافقة على العقد الموحد وذلك لتعميم العقد على جميع الوزارات والجهات المزمع انتقلهم الى العاصمة الإدارية الجديدة .	الحراسة - النظافة مقاومة الحشرات - الأفات) فى المباني الحكومية على ان يكون التنفيذ هذه الخدمات من خلال عقد ثلاثى تكون اطرافه كل من (شركة العاصمة - الوزارات كل على حده - الشركة مقدمة الخدمة) نقطة الاتصال: دكتور / ياسر البارون رئيس قطاع الخدمات بشركة العاصمة الإدارية
--	--	--	--

وفى ضوء العرض السابق، يتضح الدور المنوط به لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لتطوير الجهاز الإداري من خلال برنامج اصلاح الجهاز الإداري الحكومي، والذي يتضمن اتباع معايير الابداع والتميز فى اصلاح الجهاز الإداري للدولة، بالإضافة إلى وجود دور مؤثر للتحويل الرقمي فى اصلاح الجهاز الإداري للدولة، وهى الفروض التى تبنتها الدراسة، للوصول إلى هدف الدراسة الرئيسى حول دور الابداع والتميز فى اصلاح الجهاز الإداري للدولة، من خلال ايضاح مفهوم وأهداف اصلاح الإداري والعوامل التى تؤثر على عمليات اصلاح الإداري، والذي تحقق فى إطار الإنجازات التى تحققت فى مجال التطوير الإداري، والتى تضمنت مايلي:

- دعم إدخال ممارسات إداره الموارد البشرية الحديثة في ثلاثة وظائف رئيسية للموارد البشرية (التدريب والتطوير والتطوير المؤسسى والمزايا والاستحقاقات) وذلك من خلال الاستشارات والتدريب للعاملين في هذه الإدارات
- وثيقة التحول متضمنة نتائج التقييم الرئيسيه لافراد وإجراءات الموارد البشرية ومجالات التطوير
- الهيكل التنظيمي الجديد بما في ذلك الاختصاصات وبطاقات الوصف الوظيفي
- خطة استراتيجية (2030) للموارد البشرية بوزارة التخطيط والمتابعه والتنمية الاقتصادية متوافقة مع الاطر الوطنية والمؤسسات ذات الصله متضمنة الرؤية والرسالة والاهداف
- تاهيل العاملين من خلال برامج بناء قدرات (تدريب عمل - توجيه - الظل الوظيفي)، تصمم خصيصا لمديرى الإدارات والعاملين بإداره الموارد البشرية وذلك بهدف تاهيلهم للقيام بالمهام الجديده
- صياغة أدلة ونماذج لكل وظيفة من وظائف الموارد البشرية الجديده، بهدف مأسسة الوظائف والنشاطات المختلفة تحت كل محور وظيفي وضمان استدامتها، خاصة فيما يتعلق بما يلي:

- الاداره الاستراتيجية للموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- اداره التغيير
- اداره الاداء
- تنمية وتطوير أفراد الموارد البشرية
- العلاقات الوظيفية
- الكفاءة المؤسسية
- المزايا والاستحقاقات
- خطة توعوية للنشاطات الحديثة للموارد البشرية لدى العاملين بالوزارة

- إقامة نشاط خاص لبناء روح الفريق لموظفي الموارد البشرية داخل أو خارج القاهرة للتحفيز والاعداد النفسى للدور الجديد للموظف والادارة
- تقديم الدعم اللوجيستى (أجهزة) لدعم العاملين بإداره الموارد البشرية، وتتضمن التالى:
 - إجراء تقييم سريع للممارسات الحالية والافراد العاملين بإدارات الموارد البشرية (شئون العاملين) حاليا بالوزارة
 - تصميم وثيقة التحول وإطار التنفيذ
 - وضع خطة استراتيجية (2030) للموارد البشرية بوزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى
 - صياغة أدله ونماذج لكل وظيفة من وظائف الموارد البشرية الجديد
 - تقديم الخدمات الاستشارية والتدريب الوظيفى العملى وورش العمل التفاعلية للوظائف الثلاثة المستهدفة للموارد البشرية (التدريب والتطوير المؤسسى والمزايا والاستحقاقات)
 - تقديم دورات تدريبية حول النماذج والادلة التى تم تطويرها حديثا
 - استكمال التقرير النهائى الذى يوجز النتائج الرئيسية والاجراءات الموصى بها والخطوات التالية

3/3 عوامل نجاح الإصلاح الادارى:

إن التوجه نحو تنمية قدرة المؤسسات على استشراف المستقبل يعد نقلة واضحة في الممارسات الإدارية للجهاز الادارى المصرى، وذلك لكونه يتميز عن أنشطة التخطيط الإستراتيجي النمطية التي ارتبطت بشكل وثيق باحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة والأداء الداخلي والقدرات المتوفرة، إن غاية استشراف المستقبل تحقيق الريادة والتميز والتفوق وتجاوز تلبية الحاجات والتوقعات، فاستشراف المستقبل يكون من خلال تطوير هذا الجهاز على وضع سيناريوهات تحدد التوجهات المستقبلية وتعمل على مواكبتها، ولو بحثنا في مواكبة التوجهات المستقبلية سنجد أن الابتكار أمر أساسي لا غنى عنه من شأنه دفع المؤسسات نحو تحقيق قفزات واسعة إلى الأمام، وإذا ما قامت المؤسسات بالدمج ما بين الابتكار ومنهجيات التحسين المستمر فإنها ستحصل على نمطاً إيجابياً ثابتاً من التطوير مع القدرة على تحقيق اختراقات تسرع بالمؤسسة نحو بلوغ أهدافها. ومن جهة أخرى فإن عملية نجاح الإصلاح الادارى تتوقف على العديد من العوامل، ومنها ما يلي:

- بناء دولة القانون والمؤسسات التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، ان يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية مع تعزيز استقلالية القضاء وترسيخ الديمقراطية ، وحماية حقوق الانسان .
- الاهتمام بالعنصر البشرى من خلال بناء نظام كفاء للتعيين على أساس الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومه تخطيط المسار الوظيفى على أساس الكفاءه وحدها دون غيرها .
- تفعيل الاجراءات الإدارية المتبعة في الاعداد لتولى الوظيفة العامة بما يخلق فرصا متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة واختبار الكفاءة واجراء امتحانات اللغة والثقافة خاصة في الدوائر الحساسة أو التي تمثل أجهزة الدولة بالإضافة الى الاستعلام الكافى عن السيرة الذاتية والحياتية للمقدم للوظيفة والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولى الوظيفة المطلوبة
- تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض مع تطبيق مبداء التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم .

- تكليف الأشخاص ذوى الكفاءة والنزاهة المطلوبه من الناحية العلمية والعملية والذين يملكون المهارات المطلوبة لاداء الاعمال الموكلة إليهم والقدرة على المتابعة الفعالة عند اقتصادر الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الاكاديمى فقط ،بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة الاستعداد الذاتي على استخدام مؤهلات المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه ، وجعلها تعمل كفريق واحد في إنجاز الاعمال الموكلة إليه وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجهه أثناء تنفيذ الخطط والبرامج والموضوعة
- إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء وسلاسة سير الاعمال وسرعة الإنجاز وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية للحد من الخروقات التي تؤدي الى الفساد المالى والادارى
- بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل وصولا الى تطبيقات الحكومة الالكترونية لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الاعمال وخدمة المواطنين .
- وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها .
- إنشاء هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء التي تعنى بمراقبة ومراجعته وتقييم أداء الأجهزة الحكومية وتقييم أداء الجهة الحكومية وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين ، والتأكد من انها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها وكذلك الاشراف على إعداد المناقصات العامة وشروط الدخول فيها لضمان الاستخدام الامثال للموارد المالية ، بما يضمن المحافظة على درجة عالية من الجودة في السلع والخدمات المقدمة للجمهور
- العمل على إشراك أكثر من جهة للقيام بمهمة توفير السلع الاستهلاكية للمواطنين من شركات القطاع العام والخاص، واجراء المفاضلة بينهما على أساس النوعية والسعر مع تهيئة جو من المنافسة الشريفة وتكافؤ الفرص ،بما يساهم في توفير أفضل الخدمات للمواطنين مع تحقيق أرباح مناسبة (تطبيق مبدأ استرداد تكلفة الخدمة)
- تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في مراقبة حسن تنفيذ الاعمال طبقا للأصول والقواعد التجارية والصناعية المتعارف عليها ووضع ضوابط محددة لمحاسبة المقصرين مهنيا .
- إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق على نحو يخدم الانسجام فيها وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق الى مرحلة ما قبل وبعد الصرف مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة ومنع الازدواجية في اعمالها .

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج

كشفت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي عن النتائج التالية :

- 1- ضعف الروح المعنوية والولاء المؤسسى للكثير من العاملين بالقطاع الحكومى نتيجة التركيز على التطوير الادارى التنظيمى والافتقار فى معظم المؤسسات الحكومية إلى الاهتمام بالعامل النفسى والسيكولوجى للعاملين بها .
- 2- تدنى ثقافته الابداع والابتكار بالقطاع الحكومى وقلة الاكتراث بنشر مفهوم الادارة الابداعية به وقلة الوعى بتأثيره العظيم فى أحداث نقلة تطويرية حقيقة فى مستوى الخدمات المقدمة ورفع الروح المعنوية للعاملين

- أيضا افتقار بيئة العمل الحكومي الى محفزات الابداع وعدم وجود آلية وكيان رسمى بالمحليات لدعم المبدعين بالقطاع الحكومي فى كل محافظة .
- 3- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات أون تعاون جاد من بعض الجهات التى يراد تطويرها وضعف الايمان بالتخطيط بالمشاركة وقناعه معظم المحليات أنها قادره بمفردها علة تطوير نفسها .
- 4- كثير من الادارات بالمحليات تعتمد على خبرات المدرسين فى الاداره العمل واقتصار معرفة اهم الملفات عليهم وفى حالة غيابهم أو خروجهم على سن المعاش تتدنى الخدمات المقدمة نظرا لعدم وجود نظام جودة وإجراءات واضحة لا تتعلق بفرد بعينه (نظرا لعدم تطبيق نظم إداره الجودة الشاملة والتميز المؤسسى).
- 5- الاقتدار كثيرا الى العمل الجماعى وضعف روح فريق العمل والاهتمام بالتخطيط المركزى .
- 6- مواجهة العديد من الموظفين المبدعات بالقطاع الحكومي لصعوبات تحول بينهم، وبين حصولهن على دورات تدريبية متقدمة للقيادات الادارية العليا والمتوسطة بالقاهرة نظرا لظروفهن التى تحول بين طموحهن وكونهن زوجات وأمّهات فلا تتمكن من السفر وتلقى هذه التدريبات المتميزة .
- 7- قلة الشفافية فى عرض نتائج بعض الاستقصائيات والاستبيانات التى تقوم بها بعض الادارات

ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة تعيين اخصائين اجتماعيين ونفسيين بكل مؤسسة حكومية للاهتمام بالجانب السيكولوجى للموظف الحكومي وتمكينه من التأقلم والتفاعل مع بيئة العمل المحيطة به ورفع الروح المعنوية والولاء المؤسسى
- 2- ضرورة الاسترشاد بتجربة محافظه الاسماعيلية فى انشاء (وحدة دعم الابداع وتطوير الاداء الحكومي) بالديوان العام للمحافظة وتعميم التجربة بباقي محافظات الجمهورية وذلك لحل معظم ما سبق وتم ذكره من مشكلات بنتائج البحث أهمها نشر ثقافة الابداع وترسيخ الادارة الابداعية وتوفير مقومات بيئة عمل محفزة للابداع وترسيخ والعمل الجماعى ونشر نظام اداره الجودة وتطبيقه وتفعيل التطوير بالمشاركة مع الجهات المعنية والقيام بقياس دورى لمستوى الخدمات المقدمة بادارات المؤسسة التابعة لها الوحدة ودعم المبدعين بالقطاع الحكومي والمجتمع المدنى بالمحافظة
- 3- ضرورة توفير مقومات نجاح وحدة دعم الابداع وتطوير الاداء الحكومي من دعم فنى ومالى، بالقدر اللائق الذى يسمح بجدية من تمكين الوحدات من اداء مهامها، وتحقيق أهدافها التطويرية بالشكل المأمول.
- 4- ضرورة التأكيد على ترسيخ الشعور القوى لدى الموظف الحكومي بقيمته ووضع برامج متخصصة عالية الجودة للتنمية البشرية بالمؤسسات الحكومية .
- 5- ضرورة التكثيف من البرامج التدريبية للقيادات العليا عن الابداع والتفكير والابتكار وأهميه التميز الفردى والمؤسسى بالقطاعا الحكومي والدقة فى اختيار القيادات ولا سيما العليا والمتوسطه بالمحليات والتأكد من تمتعها بكونها شخصية مبدعة داعمة للابتكار وليس هادمة له .
- 6- الاهتمام ببلبعد المكانى فى التخطيط من خلال تطبيق لامركزية التخطيط، وإتاحة الفرصة للمستويات الادارية المختلفة لتقييم ما دونها وما فوقها فى شفافية تامة دون خوف من أى بطش أو تربص بالجزاء وهذه أولى خطوات الإصلاح الادارى ومحاربة الفساد .
- 7- ضرورة تطبيق نظام الجودة (الايزو 9001) بالادارات الجماهيريه الحكومية لكونه حقا نقطة التحول الفعلية للإصلاح والتطوير الادارى وتخصيص الدعم المالى والفنى للتأهيل له .

8- ضرورة تمكين المرأة العاملة بالقطاع الحكومي من الحصول على كافة التدريبات للقيادة العليا والمتوسطة بالمحافظات التي تقطن بها لتحقيق مبداء تكافؤ الفرص .

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: تصور مقترح لاحتراافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، س 1، ع 1، يونيو 2014.
- 2- حاتم عثمان محمد خير نحو أداء متميز للحكومات - تجربه جمهوريه السودان كلية الاقتصاد والعلوم والادارية والسياسية بجامعه أفريقيا العالمية - الخرطوم السودان.
- 3- موسى اللوزي اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغير دراسات 2\25 تموز 1998.

- 4- الهلالي الشربيني الهلالي: مدخل مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مج 20، ع. 83، أبريل 2013 م .
- 5- تحسين أحمد الطراوئه - التنسيق في الدوائر الحكومية في محافظه الكرك دراسة ميدانية مؤتة للبحوث للبحوث والدراسات 10\6 . 1995 .
- 6- سامى محمود أحمد البحيرى، مدخل الاصلاح الادارى - التطوير التنظيمى والتدريب وتقييم الاداء، 2011.
- 7- سلمان سلامة، الإصلاح الادارى أطروحة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، إدارة الاعمال، (بدون تاريخ).
- 8- عادل طالب سالم ومها فاروق عزت، اهميه العوامل المؤثره في الإصلاح الادارى لمواجهه الفساد، المعهد الطبى التقنى / المنصوره، (بدون تاريخ).
- 9- عبد الفتاح محمد الفرجانى، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الادارى ودورها فى تعزيز أمن المجتمع الفلسطينى: رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعه الاسلاميه بغزة فلسطين، 2008 .
- 10- مامون أحمد سليم دقاسمة، مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى الإدارة العامة، الرياض معهد الادارة العامة . 4:40 كانون الثانى 2001.
- 11- محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان: إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية : تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011م.
- 12- مرفت صالح ناصف ونهلة عبدالقادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، مج 16، ع. 3، يوليو 2010.
- 13- مفرج بن سعيد آل كردم و أمل محمد حسن البدوى: تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع 1، 2015.
- 14- نائل العوامله - التغير التنظيمى فى أجهزة الادارة العامة فى الاردن دراسة ميدانية مجلة أبحاث اليرموك 2:8 ؛ 1992 .
- 15- هناء شحنة السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمى بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الأول ، العدد الثانى سبتمبر .

ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul: The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207, 2015.
2. Loukas N. Anninos, Leonidas Chytiris: "Searching for excellence in business education", Journal of Management Development, Vol. 30 Issue 9, 2011.
3. M. Jankalová and L. Vartiak: Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the CSR Concept, International Journal for Quality Research, Vol. 11, No. 2, 2017.
4. Mohd Rashid Bin Ab Hamid: Value-based performance excellence model for higher education institutions, Qual Quant , vol. 49, 2015, pp. 1919-1944
5. Singapore Ministry of Education: Building a National Education System for the 21st century- The Singapore Experience, July 2010.

6. NSW government (Education): The School Excellence Framework, version 2, July 2017.