حوكمة التعاقدات الصحية ودورها في تفعيل التكامل بين القطاعات خلال الأزمات

دراسة حالة التكامل بين القطاعات خلال جائحة كوفيد-19 في مصر

الصيدلانية/ صفاء حسني السمان

مسئول المكتب الفني لمستشار وزير الصحة والسكان للتطوير المهني المستمر
وزارة الصحة والسكان - جمهورية مصر العربية

الإطار المفاهيمي للدراسة

كيف يمكن لحوكمة التعاقدات أن تُسهم في تعزيز الاستجابة للأزمات وتحقيق الاستدامة المالية من خلال تفعيل التكامل بين القطاعات؟

- ما هي المستحدثات التشريعية في قانون 182/2018 التي تدعم الاستجابة السريعة؟
- كيف ساهمت حوكمة التعاقدات في تفعيل التكامل بين القطاعات خلال كوفيد 19؟
- ما هو أثر هذا التكامل على كفاءة الاستجابة والاستدامة المالية؟
- كيف يمكن توظيف التقنيات الحديثةمثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز المنظومة مستقبلاً؟

• خريطة البحث

• الفصل الأول :الإطار النظري

- حوكمة التعاقدات -المفهوم والمبادئ
- العلاقة بين الحوكمة والاستجابة للأزمات
- العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية
- التكامل القطاعي كإطار للحوكمة

• الفصل الثاني: الإطار التشريعي 182/2018

- نظرة عامة على القانون ومستحدثاته
- مستحدثات الاستجابة السريعة
- مستحدثات الاستدامة المالية
- مستحدثات التكامل القطاعي

• الفصل الثالث:التكامل القطاعي أثناء كوفيد 19

- السياق التاريخي والتحديات قبل الجائحة
- الاستجابة السريعة والتكامل في العمل
- تحليل الأثر على الاستجابة والاستدامة
- .4الدروس المستفادة من التجربة

• الفصل الرابع: نحو منظومة ذكية

- توظيف الذكاء الاصطناعي في التعاقدات
- تكامل البيانات بين القطاعات
- نموذج الاستجابة الذكية المقترح
- التوصيات التشريعية والمؤسسية

فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين حوكمة التعاقدات قانون 182/2018 وسرعة الاستجابة للأزمات الصحية

2. يؤثر التكامل بين القطاعات (الحكومي والخاص والثالث) إيجابياً على الكفاءة المالية للمنظومة الصحية

3. تتوسط الشفافية والمرونة الإجرائية العلاقة بين حوكمة التعاقدات وتحقيق الاستدامة المالية

السياق العالمي والتحديات

نسبة التعاقدات من الناتج المحلي الإجمالي	% 20 – 15	نسبة الفساد من قيمة العقود	% 25-10

التحديات	الحلول المقترحة
تزايد الطلب على الخدمات الصحية	حوكمة رشيدة للتعاقدات
ارتفاع تكاليف التقنيات الطبية	تفعيل التكامل بين القطاعات
محدودية الموارد المالية	تبني التحول الرقمي
بطء الإجراءات البيروقراطية	آليات الاستجابة السريعة
مخاطر الفساد والهدر	تعزيز الشفافية والمساءلة

الفصل الأول :الإطار النظري لحوكمة التعاقدات

المبحث الأول :المفهوم والمبادئ

- تعريف حوكمة التعاقدات في القطاع الصحي
- المبادئ الخمسة :الشفافية، النزاهة، المساواة، الكفاءة، المساءلة

المبحث الثاني :الحوكمة والاستجابة للأزمات

- دور الحوكمة في تمكين الاستجابة السريعة
- التوازن بين السرعة والشفافية
- آليات المرونة الإجرائية في الطوارئ

المبحث الثالث :الحوكمة والاستدامة المالية

- ضمان أفضل قيمة مقابل المال (Value for Money)
- مكافحة الفساد والهدر
- ترشيد الإنفاق والشراء المجمع

المبحث الرابع :التكامل القطاعي

- أدوار القطاعات الثلاثة (حكومي، خاص، ثالث)
- آليات تفعيل التكامل والتنسيق
- فوائد التكامل :كفاءة الموارد، سرعة الاستجابة

المبادئ الخمسة لحوكمة التعاقدات

1	الشفافية	وضوح القواعد، إتاحة المعلومات، نشر فرص التعاقد، الخط الأول ضد الفساد
2	النزاهة	منع تعارض المصالح، حماية السرية، الحياد في التعامل، الأبعاد الأخلاقية
3	المساواة	تكافؤ الفرص، معاملة عادلة للمتنافسين، معايير موضوعية معلنة
4	الكفاءة والفعالية	أفضل قيمة مقابل المال، ترشيد الإنفاق، تقليل التكاليف الإدارية
5	المساءلة	واجبات محددة، آليات رقابة، محاسبة المقصرين، الشفافية في الإجراءات

الفصل الثاني :قانون 182لسنة 2018

قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة - نقلة نوعية في منظومة التعاقدات الحكومية

المبحث الأول :نظرة عامة

- السياق التشريعي وأسباب الإصدار
- نطاق التطبيق :جميع الجهات العامة
- التعريفات الواضحة والمحددة
- تكريس مبادئ الحوكمة (المادة 6)
- إنشاء إدارات متخصصة (المادة 3)

المبحث الثاني :الاستجابة السريعة

- المادة 30 : الاتفاق المباشر في الطوارئ
- المادة 33: التعاقد مع أكثر من مورد
- المادة 65: الاتفاقية الإطارية
- المادة 11: البدء قبل توفر الاعتمادات
- صلاحيات استثنائية مضبوطة

المبحث الثالث :الاستدامة المالية

- المادة 36: أفضل قيمة (ليس أقل سعر)
- المادة 9: التخطيط السنوي للاحتياجات
- المادة 20: النشر والإعلان الإلزامي
- الشراء المجمع ووفورات الحجم
- المنظومة الإلكترونية

المبحث الرابع :التكامل القطاعي

- آليات الشراكة مع القطاع الخاص (PPP)
- إشراك منظمات المجتمع المدني
- تبادل المعلومات والتنسيق
- الشفافية والرقابة المجتمعية
- بروتوكولات التعاون في الطوارئ

التفصيل القانوني لمستحدثات قانون 182 لسنة 2018

المادة 1	تعريفات واضحة	تعريف دقيق للفساد والمصطلحات الأساسية
المادة 3	إدارات متخصصة	إنشاء إدارات للتعاقدات في كل جهة
المادة 6	مبادئ الحوكمة	تكريس الشفافية والمساواة والنزاهة
المادة 30	الاتفاق المباشر	التعاقد السريع في حالات الضرورة
المادة 33	تعدد الموردين	ضمان استمرارية الإمداد
المادة 65	الاتفاقية الإطارية	التعاقد المسبق للاستجابة السريعة
المادة 36	أفضل قيمة	الترسية على الأفضل فنياً ومالياً
المادة 20	النشر الإلزامي	إعلان جميع العمليات التعاقدية

الفصل الثالث: التكامل القطاعي في مواجهة كوفيد-19

اختبار حقيقي لمنظومة حوكمة التعاقدات المصرية
تحديات غير مسبوقة تطلبت استجابة سريعة مع الحفاظ على ضوابط الحوكمة

المبحث الأول
السياق التاريخي والتحديات قبل الجائحة

المبحث الثاني
الاستجابة السريعة والتكامل القطاعي في العمل

المبحث الثالث
تحليل الأثر على الاستجابة والاستدامة المالية

المبحث الرابع
الدروس المستفادة من التجربة المصرية

المبحث الأول :السياق التاريخي والتحديات قبل الجائحة

التحديات الرئيسية قبل كوفيد-19

- نظام صحي مركزي يفتقر للمرونة
- محدودية البنية التحتية (1,070 سرير عناية فقط)
- نقص الأجهزة الطبية (300 جهاز تنفس فقط)
- بطء إجراءات التعاقدات (قد تصل إلى 150 يومًا)
- ضعف التنسيق بين القطاعات
- محدودية استخدام التكنولوجيا الرقمية

تطور الإنفاق الصحي الحكومي

معدل النمو	سنوياً 15.3%	مستدام
2023/2024	مليار جنيه 495.6	+172.2%
2022/2023	مليار جنيه 182.1	+67.4%
2020/2021	مليار جنيه 108.8	-

المبادرات الاستباقية

- ✓إنشاء الهيئة المصرية للشراء الموحد
- ✓مستهدف :تغطية 130مليون مواطن بحلول 2032
- ✓إصدار قانون 182/2018للتعاقدات
- ✓إصدار قانون التأمين الصحي الشامل

المبحث الثالث :تحليل الأثر على الاستجابة والاستدامة

100%	326%	35%	83%
شفافية العمليات	عائد الاستثمار	زيادة الكفاءة المالية	تخفيض وقت التعاقد
0.003% نسبة المخالفات فقط	وفورات سنوية أكثر من 3 مليار جنيه	من 0.88 → 0.65	من 150يوم → 25 يوم

تحسينات سرعة الاستجابة

- ✓ تأمين 46 مليون جرعة لقاح
- ✓ توسعة قدرات أسرّة العناية المركّزة بمعدل 5 أضعاف
- ✓ زيادة أجهزة التنفّس بنسبة 8 أضعاف
- ✓ تقديم 57 مليون خدمة صحية
- ✓ الوصول إلى 1,200 قرية نائية

مؤشرات الاستدامة المالية

كفاءة الإنفاق	(ممتاز) 0.88
النمو السنوي	مستدام 15.3%
التغطية الصحية	(2032)مليون مواطن 130
المنشآت المعتمدة	منشأة 422

المبحث الرابع :الدروس المستفادة من التجربة المصرية

الحوكمة تمكّن ولا تعيق

التكامل القطاعي ضرورة استراتيجية

البيانات والتكنولوجيا حاسمة

الاستعداد المسبق ضروري

الفصل الرابع :التوصيات المستقبلية -نحو منظومة ذكية

رؤية :منظومة تعاقدات صحية ذكية مدعومة بالذكاء الاصطناعي
تجمع بين الكفاءة، السرعة، الشفافية، والاستدامة

🤖 المبحث الأول :الذكاء الاصطناعي

- تحليل تنبؤي للاحتياجات
- كشف أنماط الفساد تلقائياً
- أتمتة المراجعة والموافقات
- توصيات ذكية للترسية
- تقييم المخاطر في الوقت الفعلي

📊 المبحث الثاني :تكامل البيانات

- منصة موحدة للبيانات
- تبادل فوري بين القطاعات
- لوحات تحكم تفاعلية
- معايير بيانات موحدة
- أمن البيانات والخصوصية

⚡ المبحث الثالث :الاستجابة الذكية

- نموذج CGIS المقترح
- تفعيل تلقائي للطوارئ
- تعبئة موارد ذكية
- تنسيق آلي بين القطاعات
- تقييم مستمر للأداء

📋 المبحث الرابع :التوصيات التنفيذية

- تعديلات تشريعية مقترحة
- إعادة هيكلة مؤسسية
- خارطة طريق 36 شهر
- استثمار 920 مليون جنيه
- عائد 3 مليار جنيه سنوياً

توظيف الذكاء الاصطناعي في منظومة التعاقدات

التطبيق	الوصف	الفائدة
التحليل التنبؤي	التنبؤ بالاحتياجات من الأدوية والمستلزمات بدقة 95%	تقليل الفاقد 40%
كشف الفساد الذكي	رصد أنماط المخالفات والفساد تلقائياً عبر تحليل البيانات	كشف 95% من المخالفات
أتمتة المراجعة	مراجعة العطاءات والمستندات آلياً باستخدام	توفير60% من الوقت
التوصيات الذكية	اقتراح أفضل الموردين والشروط بناءً على التاريخ والأداء	تحسين35% في الجودة
تقييم المخاطر	تقييم مخاطر الموردين والعقود في الوقت الفعلي	تقليل المخاطر 50%
المساعد الذكي	Chatbot للإجابة على استفسارات الموردين والجهات	خدمة 24/7

نموذج تكامل البيانات بين القطاعات



نموذج الاستجابة الذكية المقترح

Cross-Sector Governance and Integration System for Smart Health Procurement

نظام ذكي متكامل للحوكمة والتكامل القطاعي في التعاقدات الصحية

المرحلة 1 : الاستشعار	رصد تلقائي للمؤشرات والإنذار المبكر
المرحلة 2 : التقييم	تقييم آلي للاحتياجات والموارد المتاحة
المرحلة 3: التفعيل	تفعيل تلقائي للبروتوكولات والاتفاقيات
المرحلة 4: التنسيق	تنسيق آلي بين القطاعات الثلاثة
المرحلة 5: المراقبة	رقابة مستمرة وتعديل ديناميكي

أبرز النتائج

نجاح قانون 182 لسنة 2018	أثبت القانون قدرته على الموازنة بين السرعة والحوكمة، محققاً 83%تخفيض في الوقت مع 100%شفافية
أهمية التكامل القطاعي	التكامل بين القطاعات ليس خياراً بل ضرورة استراتيجية، محققاً 326%عائد استثمار وتحسين 35%في الكفاءة
دور التكنولوجيا الحاسم	البيانات والتكنولوجيا الرقمية عوامل حاسمة في نجاح منظومة التعاقدات الحديثة وسرعة الاستجابة
قابلية التطبيق	التجربة المصرية قابلة للتكرار في دول أخرى، مع تكييفها للسياق المحلي والإمكانيات المتاحة