

المشاكل الرئيسية التي تعترض تطوير الإدارة الحكومية

في مصر
دكتور محمد علي محمد
أاديمية البارات للعلوم الإدارية

١- موضوع الدراسة

أعدت هذه الدراسة للتوصل إلى تشخيص لأهم المشاكل التي تعترض تطوير الإدارة الحكومية في مصر. هذا التشخيص لمكونات الصورة لتساعد علي التعرف علي الأجزاء الممكن التعامل معها في ظل القيود التي تفرضها الظروف الإقتصادية و السباحية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي :-

- ١- تحليل البيانات المتاحة عن الجهاز الحكومي في مصر للتعرف علي الوضع التنظيمي، و هيكل العمالة و الأجور، و التجهيزات و الأدوات المتاحة، و أنظمة العمل الداخلية و القواعد و السياسات المنظمة لعلاقة العاملين بالدولة ، بقصد التعرف علي الآثار الإيجابية و السلبية التي تتركها علي الأداء.
- ٢- تحديد المكونات التي يمكن إدخال تعديلات عليها بأقل قدر من التكلفة و الآثار السياسية السلبية.
- ٣- التعرف علي المدى الزمني لإدخال هذه التعديلات حتي لا تسبق توقعات الإصلاح، قدرة المجتمع علي تنفيذها.

٢ - محددات الإصلاح في الجهاز الحكومي :

تمثل محددات الإصلاح في الجهاز الحكومي فيما يلي :-

١- ترتبط كفاءة الأداء للعامل بالحوافز الذي يدفعه على الإلتقان و الإلتصاط والجدية، و لعل أهم هذه الحوافز هو الدخل الحقيقي الذي يحصل عليه.
البيانات المتاحة تؤكد أن متوسط الزيادة السنوية في أجر المشتغل بالحكومة تقل عن المعدل السنوي للتضخم و بالتالي فإن الدخل الحقيقي للموظف العام في المتوسط ينخفض سنة بعد أخرى.

٢- تتوقف قدرة الدولة لصاحب العمل هنا على توفير هذا الحافز على الموارد المتاحة في الموازنة العامة سنويا، و على مدى كفاية هذه الموارد على تغطية النفقات السنوية المحتمية، و تؤكد البيانات المتاحة على أن موارد الدولة تتسم بعدم المرونة، في الوقت الذي تزداد فيه النفقات بمعدل يتراوح ما بين ١٢ ٪ إلى ١٦ ٪ سنويا.

٣- يرتبط الإصلاح في الجهاز الحكومي بالإستعداد لتحمل السياسة للإصلاح . فمن المتفق عليه أن تقليص حجم الجهاز الحكومي (تخفيض عدد الأجهزة و تخفيض عدد العمالة) يؤدي إلى رفع كفاية الأداء . غير أن مثل هذا الحل قد لا يكون مرغوبا فيه في مجتمع يزيد فيه عدد العاطلين سنويا.

٣- أسلوب الدراسة :

إعتمدت الدراسة في بياناتها على المصادر الثانوية التي تمثل في البيانات المتاحة لدي وزارة المالية و الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ووزارة العمل عن تنظيم الجهاز الحكومي و العمالة و الأجور في القطاع الحكومي ،

(٣)

ثم علي التقييم والمراجعة الذي تم من المؤسسات الدولية لهذه البيانات .
إستعانت الدراسة بمجموعة البحوث غير المنشورة والتي قام بها الإستشاريون الذين
إستعانت بهم الحكومة منذ عام ١٩٥١ وحتي عام ١٩٨٨ (بيان هذه الدراسات موجود
ضمن قائمة المراجع) .

٤ - مشاكل الجهاز الحكومي المصري - عرض و تحليل :

أولا : تضخم حجم العمالة في القطاع الحكومي :-

.. ولعلنا نتفق أنها ترجع إلي العديد من العوامل أهمها :-

زيادة عدد السكان وبالتالي عدد الذين يدخلون سنويا سوق العمل وعجز
قطاعي الأعمال العام والخاص عن إستيعاب الجزء الأكبر من طالبي العمل
والقادرين عليه فضلا عن التوسع في الأجهزة الحكومية و أجهزة الإدارة المحلية
وذلك نتيجة للتوسع في الخدمات التي تقدمها الحكومة حيث بلغ حجم
هذه الوحدات في العام المالي ١٩٨٧ / ١٩٨٨ ، ٥٥٨ وحدة ممثلة في ٣٢
وزارة ، ٣٣٤٠ وحدة محلية ، ٦٧ هيئة عامة خدمية ، ٥١ هيئة إقتصادية ،
٧٤ مصلحة حكومية و أجهزة مستقلة.

ويمكن أن نوضح مايلي :-

أ- تطور العمالة من عام ١٩٦٥ / ١٩٦٦ حتى عام ١٩٨٧ / ١٩٨٨ و
متوسط الزيادة السنوية لها و ذلك بصفة عامة.

و يتمثل ذلك في الجدول الآتي :-

(٤)

* تطور إجمالي العمالة في الحكومة ١٩٦٥ - ١٩٨٨ ٢

السنة	إجمالي العمالة	نسبة الزيادة إلى سنة الأساس	متوسط الزيادة السنتية	ملاحظات
١٩٦٦/٦٥	٩٣٢,٨٩٧	٪ ١٠٠		يعتبر عام ١٩٦٥ الأساس
١٩٧٥	١,٧٠١,٠٠٠	٪ ١٨٢		١,٦٥٧,٦٥
١٩٨٥	٣,٣٥٨,٦٥٠	٪ ٣٦٠		١,٢١٥,٤١
١٩٨٧/٨٦	٣,٤٨٠,١٩١	٪ ٣٧٣		٩١٠١٠
١٩٨٨/٨٧	٣,٥٧١,٢٠١	٪ ٣٨٢		

ومن هذا الجدول يتضح :-

- ١- أن حجم العمالة زاد بما يقارب من ثلاثة أضعاف خلال عشرين عاما ، الأمر الذي لا يتفق مع معدلات الزيادة السكانية أو معدلات النمو الإقتصادي.
- ٢- أن متوسطات الزيادة السنوية تتميز بالثبات خلال السنوات الأخيرة .
و ترجع هذه الزيادات المستمرة خلال العشرين سنة الماضية إلى أعداد الخريجين من المرحلتين المتوسطة والجامعية.

* * فيما يلي أعداد هؤلاء الخريجين الذين إنضموا إلى سوق العمل خلال الثلاث سنوات الماضية فقط:

.. تخرج من المدارس الثانوية الفنية في الفترة ما بين ١٩٨٥ إلى ١٩٨٧ عدد ٥٣٧٦٩٧ فرداً ، إنضم إليهم من الجامعات ٣٤٣٩١٧ أي أن مجموع طالبي الوظائف من خريجي المدارس و الجامعات بلغ في ثلاث سنوات ٨٨١٦٦٤ إذا أضفنا إليهم قوة العمل التي تسربت من التعليم و عددها ٦٨٠٠٠٠ ، يكون إجمالي قوة العمل التي توجهت للبحث عن عمل خلال الثلاث سنوات الماضية فقط ١٦٦١٦٦٤ بمتوسط سنوي ٥٥٣٨٧١ طالب للتوظيف.

هذا علماً أن الوظيفة الواحدة في قطاعي الأعمال الإنتاجي و الخدمي .. يحتاج إلى إستثمارات تصل إلى ٢٠٠٠٠ جنية ، و بما أن الإستثمارات الإجمالية التي إستطاع المجتمع تنفيذها .. كانت في حدود ٥٠٠٠ مليون جنية سنوياً ، فإن الحد الأقصى من الوظائف التي إنشئت كانت في حدود ٢٥٠٠٠٠ وظيفة- في المتوسط سنوياً ، معني هذا ببساطة أن النشاط الإنتاجي و الخدمي إستوعب خلال الثلاث سنوات الماضية أقل من نصف العمالة طالبي العمل .

.. إزاء هذه الصورة السائدة في سوق العمل . كان أمام الحكومات المتعاقبة خياران : أن تترك هذا الكم الهائل من الشباب في الشوارع دون عمل يتحمل المجتمع مخاطر تواجد هؤلاء بلا عمل ، أو تلحقهم بالوزارات و تخطط لإستخدامهم في أعمال منتجة و مفيدة ، بطبيعة الحال .. فضلت الحكومات المتعاقبة البديل الأخير ، لم يكن هذا البديل الأفضل ، غير أنه كان بالقطع البديل الوحيد المتاح في الأجل القصير.

٠٠ ساعد علي حتمية الإختيار الثاني هذا ، ضعف قدرات الخريجين علي القيام بأعمال منتجة ، و غياب التأهيل الذي يمكنهم من الإلتجاء إلي التشغيل الذاتي أعود ثانية لأكرر أن تشكيل الإنسان المنتج هو المدخل ليس فقط لزيادة الإنتاج ، و لكنه يمثل أيضا حجر الزاوية للحد من إستمرار الضغوط لزيادة عدد فرص العمل في الجهاز الحكومي.

ب - تطوير حجم العمالة

القطاعات المختلفة علي النحو التالي :

١- بلغ إجمالي الزيادة في القطاع الحكومي في عام ١٩٨٨/٨٧ ٢٢٪ عما كان عليه الحال في عام ١٩٨٣/٨٢ و هذه الزيادة تختلف من موازنة إلي أخرى .. حيث بلغت ٤ ٪ بالنسبة للجهاز الإداري للدولة ، ٣٤ ٪ للحكم المحلي ، ٣١ ٪ للهيئات الخدمية و ٩ ٪ للهيئات الإقتصادية.

٢ - تختلف هذه الزيادة من قطاع إلي آخر بدرجات متفاوتة و يمثل قطاع المال و الإقتصاد المرتبة الأولى بنسبة زيادة مقدارها ٦٦ ٪ ، و علي الجانب الآخر فإن قطاع الدفاع و الأمن و العدالة قد بلغت نسبة نقص العمالة به بمقدار ٨ ٪ عما كان عليه الحال في سنة الأساس ٨٢ / ١٩٨٣.

٣ - تختلف نسبة الزيادة في العمالة بين نوعيات الوظائف في سنة ١٩٨٨/٨٧ عن سنة الأساس ١٩٨٣/٨٢ علي النحو التالي :-

* النسبة العامة للزيادة بالنسبة للوظائف التخصصية	٥١ ٪
* النسبة العامة للزيادة بالنسبة للوظائف الفنية	٢٨ ٪
* النسبة العامة للزيادة بالنسبة للوظائف المكتبية	٤١ ٪

(٧)

- * النسبة العامة للزيادة بالنسبة للوظائف الحرفية
التي لم يطرأ عليها أي تغيير تقريبا
* النسبة العامة للزيادة بالنسبة لوظائف الخدمات المعاونة ٣٪

ج - بالنسبة لتوزيع العمالة على المستوى الإجمالي ٣:

م	النشاط	عدد العاملين	نسبة الزيادة عام ٨٧ / ٨٨ ٨٢ / ١٩٨٣
١	التعليم	١٠٩٣ر١٢٣	+ ٥٠ ٪
٢	الداخلية	٤٥٠ر١٥٣	- ٨ ٪
٣	الإدارة المحلية (دواوين عامة)	٤٤٠ر٥٨٣	+ ٦ ٪
٤	الصحة	٢٨٦ر٧٩٦	+ ٢١ ٪
٥	الزراعة و إستصلاح الأراضي	٢٨٦ر٧٩٦	+ ٣٩ ٪
٦	النقل والمواصلات	٢١٧ر٨٤٩	+ ٤ ٪
المجملة		٢ر٨١٢ر٣٨٣	
الإجمالي العام		٣ر٥٧١ر٢٠١	

(٨)

.. ويتضح من هذا الجدول الخاص بأكبر خمس قطاعات .. بالإضافة إلى الإدارة المحلية من حيث كثافة العمالة .. حيث تمثل العمالة بهذه القطاعات حوالي ٧٩ ٪ من إجمالي العمالة بالجهاز الحكومي :-

١- أن معظم العاملين في الأنشطة الخدمية مثل التعليم و الصحة تابعين لمديريات الخدمات بالمحافظات.

٢- أن توزيع العمالة على القطاعات الخدمية قد أوضح أن التربية و التعليم يليها قطاع الصحة .. ثم الزراعة أكبر القطاعات من حيث كثافة العمالة .. الأمر الذي يتفق مع الدور الذي تؤديه الدولة بالنسبة لهذه القطاعات .. إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود فائض عن الإحتياجات الحقيقية لمعظم هذه القطاعات .

٣- أن العاملين بالوحدات المحلية (ديوان المحافظة - المركز - المدينة - الحي - القرية) يعتبر كبيراً نسبياً بالقياس لحجم الخدمات التي تؤدي في نطاق هذه الوحدات.

٢- الخدمة الزراعية :

يبين الجدول التالي تطوير العمالة بقطاع الزراعة و إجمالي المساحة المزروعة بالسنة خلال السنوات من عام ١٩٨٣/٨٢ حتى عام ١٩٨٧/٨٦ .^٤

الزيادة في حجم المعاملة .. لا يتناسب مع مستوى الخدمة :
 و هذه حقيقة مؤكدة و تظهر بوضوح في أكبر خدمتين ... هما : الخدمة التعليمية و الخدمة الزرامية.

١- النموذج التعليمي :-
 الجدول التالي يوضح تطوير المعاملة في قطاع التعليم و عدد الطلبة و الطالبات بالتعليم المتوسط و الاقل من التسعة
 و كثافة الفصل و التطعيم الجامعي خلال السنوات من عام ١٩٨٢/٨٢ حتى عام ١٩٨٧/٨٦.

الصفحة التالية	تطور عدد الطلبة و الطالبات للتعليم الجامعي		كثافة الفصل من الطلبة		تطور الفصل		تطور عدد الطلبة و الطالبات للمرحلات المتوسطة و الاقل		المساحة التغيير السنوي		الصفحة التالية
	التغيير السنوي	العدد	التغيير السنوي	العدد	التغيير السنوي	العدد	التغيير السنوي	العدد	التغيير السنوي	العدد	
٨٢/٨٢	٢٠٦٦	٦٥٩٦٥		٤٠٦	٩٠٥	٢٠٧٢٠٢	٥٠٢٥١٨	٨٠٤٧١٠٠	٥٤٤١٠	٥٨٦٠٧٧٧	٨٢/٨٢
٨٤/٨٢	٦٤٤ +	٦٨١٧٠٤		٤١٢	١٠٢٣٣	٢١٦٢٠٧	٤٣٢٠٨٢	٨٠٧٤٦٠٨	٧٣٩١١	٦٤٦٠١٤٧	٨٤/٨٢
٨٥/٨٤	٢١٠٠١	٦١١٢٤٧		٤١٢	١٢٩١٧	٢٢٦٤٤٠	٤٣٢٠٨٢	٩٠٢١٧٦٩٠	١٥٠٧٦	٧١٥٠١٣٨	٨٥/٨٤
٨٦/٨٥	٣١٦٤٤ -	٦٢١٧٢٣		٤١٨	١٢٠٢٩	٢٢٨٢٨٧	٦٢١٦٣٣	١٠٠٤٠٨٥٢	٥١١٢٤	٨٢٠٢١٤	٨٦/٨٥
٨٧/٨٦	٢١١١٧	٦٢١٧٢٣		٤٢٤	١٢٠٥٢	٢٥٤٤١٦	٦١٠٥٠٤	١٠٠٧٥١٢٥٧	٧٦٦٥٠	٨٨٦٠٣٣٨	٨٧/٨٦
المتوسط العام السنوي							٥٥٧٦٧				المتوسط العام السنوي

١ - و من الجدول السابق يتضح الآتي :
 - ١ - يبلغ المتوسط العام لزيادة المعاملة سنويا ٧٦٦٥٠ ماعلا .. و كثافة الفصل ٤١٨ طالب .. مما يؤكد أن زيادة المعاملة بالخدمة التعليمية .. لا يتناسب مع كثافة الفصل من الطلبة.

٢ - تتألف عدد الطلبة و الطالبات بالتعليم الجامعي و خاصة في السنتين الأخريتين.
 ٣ - لن رامينا الكثافة المتعارف عليها مالياً فكان من الضروري أن يستعمل الزيادة الضخمة التي تتم سنويا للمعاملين بحال التربية والتعليم.

(١٠)

تطوير إجمالي المساحة المزروعة بالقدان		تطوير العمالة		السنة المالية
التغيير السنوي	العدد	التغيير السنوي	العدد	
	١١٠.٩٧.٠٠٠		١٩٧.٢٠	٨٣/٨٢
٥٤.٠٠٠ -	١١٠.٤٣.٠٠٠	٢٨٢٤٢ +	٢٢٥٢٦٢	٨٤/٨٣
١٧٧.٠٠٠ +	١١٠.٢٢.٠٠٠	٧٢٤٨. +	٢٩٧٧٤٢	٨٥/٨٤
٥٠.٠٠٠ -	١١٠.١٧.٠٠٠	٣٩١٤٤ -	٢٥٨٥٩٨	٨٦/٨٥
٢٤.٠٠٠ +	١١٠.٤١.٠٠٠	١٥.٥٧ +	٢٧٣٦٥٤	٨٧/٨٦
٧٨٢٥.		١٩١٥٩		المتوسط العام السنوي

و من ذلك يتضح أن متوسط زيادة العمالة بالزراعة لاتتناسب مع زيادة المساحة المزروعة بالمحاصيل الزراعية.

ثانيا : الأبنية الحكومية وأماكن العمل :

أن التعامل مع البيروقراطية الحكومية يفرض إلي جانب التعامل مع العنصر البشري أفراد و قادة أن نتعامل أيضا مع الأماكن الحكومية التي تقدم فيها الخدمات إذ أن مساحة هذه الأماكن و تجهيزاتها و الشكل العام لها يؤثر علي نوعية الخدمات التي تقدم للمواطنين و المؤسسات .

٠٠ وإذا نظرنا إلى غالبية المباني الحكومية الموجودة في مصر سنجد أن الصورة كما يلي :-

- ١- معظمها أنشئ من سنوات طويلة و لم تمتد اليد بالصيانة و النظافة كما انها بعيدة عن المظهر الحضاري ٠٠ علاوة على انها أصبحت تستقبل الان اضعاف اضعاف ما كانت تستقبله منذ ما يقرب من عشرين عاما .
- ٢- تهالك نسبة كبيرة من التجهيزات المكتبية و بصفة خاصة التجهيزات الخشبية لقدمها و عدم صيانتها، كما أن هذه التجهيزات كبيرة الحجم لا تتناسب مع الأبنية الحديثة و الزيادة المطردة في إعداد العاملين.
- ٣- ضعف وسائل الإضاءة و التهوية في كثير من مواقع تأدية الخدمة .
- ٤- القصور في إجراء الترميمات و دهان الحوائط الخارجية و الداخلية .
- ٥- تكديس السجلات و الملفات التي إنتهى العمل بها في مواقع العمل و عدم التخلص منها .
- ٦- لم تصمم كمكاتب لتقديم الخدمات ٠٠ مما يؤثر على كفاءة الخدمة .
- ٧- لم يراعى في تصميمها الحجم الذي يستوعب الأنشطة ٠٠ مما أدى إلى إستيعاب التوسع في مباني أخرى متباعدة جغرافيا ، و بالتالي أثر هذا على المستوي الخدمة و بالتالي معاناة الجمهور .
- ٨- توزيع قوة العمل الإضافية سنويا لم يتم وفقا لمعيار محددة ٠٠ بحيث تزيد العمالة في المواقع التي تزداد فيها حجم العمل و العكس بالنسبة للمواقع الأخرى ٠٠ مما أدى إلى إنخفاض مستوي الخدمة.

ثالثا : أنظمة حفظ المستندات و المعلومات و إسترجاعها :-

فمن الملاحظ عدم الإهتمام بنظام حفظ الوثائق و المستنداتو الملفات في الإدارات الحكومية ، فطريقة حفظ الملفات و أسلوب تداولها في بعض الجهات طريقة بدائية . . لا تساعد الإدارة في التنبؤ و التخطيط السليم و إتخاذ القرارات المناسبة .

إذ لازالت أساليب حفظ الملفات و الوثائق و المستندات تسير علي النمط الذي كان معمولا به منذ أواخر القرن الثامن عشر دون أي تطوير أو تحديث- مما أدى إلي نتائج غير مرضية :-

- ١- إستهلاك الملفات و الوثائق من كثرة التداول و بمرور الزمن عليها.
- ٢- تعرض الملفات و الوثائق للتلف و الضياع نتيجة سوء الحظ و عدم ملاحظة أماكن الحفظ سواء من حيث الأبنية أو التهوية أو حفظها في دواليب و شانونات غير مهيئة لحفظ الملفات.

٣- عدم تعميم الأساليب الحديثة لحفظ و تداول الملفات و المستندات ، و بالتالي عدم وجود نظام حديث لحفظ المعلومات و البيانات المتاحة بها -و إمكان إسترجاعها عند الحاجة إليها.

٤- و يترتب علي ذلك ضياع حقوق المواطنين أو إرهابهم لإستخراج مستندات جديدة بدلا من الفاقد أو التالف.

(١٣)

رابعاً : نظام الأجور و متوسط الأجر و تطوره
.. أن الأجر الذي يتقاضاه العامل من أهم الدوافع علي أداء العمل بطريقة سليمة ..
و بخاصة إذا كان مجزياً و عادلاً و يتناسب مع تكاليف المعيشة.
أولاً : أن هناك بعض الحقائق المتعلقة بنظام الأجور و متوسط الأجر و تطوره و
تتلخص فيما يلي :

١ - تضخم موازنات الأجور بسبب تضخم العمالة

(١) الحد، ل التالي سين تطور إجمالي اعتمادات الباب الأول بالقطاع الحكومي من عام
٦٦/٦٥ حتى عام ١٩٨٨/٨٧^٥

السنة	إعتمادات الباب الأول بالمليون جنية	التطور النسبي %	متوسط الزيادة السنتوية بالمليون جنية
١٩٦٦/٦٥	٣١١	٪١٠٠	
١٩٧٥	٦٥٣	٪ ٢١٠	٣٤٢
١٩٨٦/٨٥	٤٣٦٩	٪١٤٠٥	٣٧٢
١٩٨٧/٨٦	٤٦٣٧	٪١٤٩١	٢٦٨
١٩٨٨/٨٧	٥٤١٩	٪ ١٧٤٢	٧٨٢

٥ المصدر : وزارة المالية - مجادات الموازنة العامة للدولة

و يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

١- أن إجمالي إعمادات الباب الأول للعاملين بالقطاع الحكومي بلغت في عام ١٩٦٦ حوالي ٣١١ مليون جنية و تدرجت في الزيادة إلى أن أصبحت ٥٣١٩ مليون جنية في عام ١٩٨٨/٨٧ أي بمقدار زيادة يبلغ حوالي ١٦٤٢٪.

٢- يبلغ متوسط الزيادة السنوية خلال العشرين سنة الماضية ٣٣٠ مليون جنية و ذلك حتى عام ١٩٨٧/٨٦ إلا أنه نظرا لصدور القوانين الخاصة بمنح العلاوات الخاصة بالعاملين إرتفعت إلى ٧٨٢ مليون جنية في عام ١٩٨٨ / ٨٧ . نتيجة منح علاوة خاصة بنسبة ٢٠ ٪ يضاف عليها أيضا علاوة خاصة في عام ١٩٨٩/٨٨ بنسبة ١٥٪ من المرتب في ١٩٨٨/٦/٣٠.

٣- بالمقارنة بين حجم الزيادة في العمالة الذي يقارب من ثلاثة أضعاف ما كان عليه خلال العشرين سنة الماضية و بين حجم الزيادة في إعمادات الباب الأول نجد أنها زادت بما يقارب ١٦٤٢٪ و ذلك يرجع إلى إهتمام الدولة بزيادة المرتبات و الإضافات الخاصة للعاملين مثل المكافآت التشجيعية و الحوافز و الجهود الغير العادية التي تمنح لهم.

(١٥)

ب - إجمالي إعمادات الباب الأول بالتقاطع الحكومي علي مستوى
القطاعات عام ٨٨/٨٧ مرتبة ترتيبا تنازليا
* الملبرن جنيه

١٩٨٨/١٩٨٧		
%	الإعمادات	القطاع / البيان
٣٩.٥	١٧٠.٥٥	* التعليم والبحوث والشباب
١٢.٣	٦٦٦.٦	* الأقسام العامة
٩.٤	٥٠.٥٩	* الدفاع والأمن والعدالة
٨.٧	٤٧.٠٩	* النقل والمواصلات
٨.٧	٤٦٩.٧	* الخدمات الصحية والإجتماعية
٧.٤	٣٩٩.٤	* الزراعة والري
		* اللوازم العامة والمجالس المحلية (الحكم المحلي
٦.٠	٣٢٧.٤	
٣.٤	١٨٣.٢	* الإسكان والتشييد
	١٤٩.٠	* المال والإقتصاد
٢.٥	١٣٣.٨	* السياحة والطيران
١.٨	٩٩.٦	* الخدمات الرئاسية
١.٨	٩٦.٧	* الكهرباء والطاقة
١.٥	٨٣.٩	* الثقافة والإعلام
٠.٩	٤٨.٥	* التأمينات
٠.٨	٤٤.٩	* التموين والتجارة
٠.٦	٣٤.١	* الصناعة والبتترول
١٠٠.٠%	٥٤١٩.١	الإجمالي

* المصدر: وزارة المالية - الموازنة العامة للدولة ١٩٨٨/٨٧

(١٦)

* * ومن هذا الجدول يتضح مايلي :-

- أ - أن قطاع التعليم والبحوث والشباب ... ويمثل حوالي ثلث إعمامامات الباب الأول في العام المالي ١٩٨٨/٨٧.
- ب - القطاعات الخمسة (الدفاع والأمن والعدل والنقل والمواصلات والخدمات الصحية والإجماعية والزراعة والري والحكم المحلي) يمثلون حوالي ٤٣٪ من إجمالي إعمامامات الباب الأول.
- ج- إنخفاض متوسط الأجر في القطاع الحكومي عن متوسط الأجر في القطاع العام.

(١٧)

١ - متوسط الأجر في القطاع الحكومي :

يوضح الجدول التالي متوسط نصيب العامل من الأجر شهريا والمتوسط العام

لزيادة الأجر في القطاع الحكومي : (*)

السنوات/البيان	إجمالي الأجر بالملليون ج	إجمالي عدد العاملين بالملليون عامل	متوسط نصيب العامل من الأجر سنويا ج	متوسط نصيب العامل من الأجر شهريا ج	التطور النسبي المتوسط السنوي للأجر %	معدل الزيادة السنوي لمتوسط الأجر %
١٩٨٢/٨١	٢٤٢٦	٢٦٤٤	٩١٧,٥	٧٦,٥	١٠٠ %	—
١٩٨٣/٨٢	٢٨٧٣,١	٢,٨٥٠	١,٠٠٨,٠	٨٤,٠	١١٠ %	١٠ %
١٩٨٤/٨٣	٣٤٧٥,١	٣,٠١٥	١,١٥٣,٠	٩٦,٠	١٢٥ %	١٤ %
١٩٨٥/٨٤	٣٩٣٤,١	٣,٢٠٤	١,٢٢٨,٠	١٠٢,٠	١٣٤ %	٧ %
١٩٨٦/٨٥	٤٣٦٨,٨	٣,٣٥٨	١,٣٠٩,٠	١٠٨,٠	١٤٢ %	٦ %
١٩٨٧/٨٦	٤٦٣٧,٢	٣,٤٨٠	١,٣٣٣,٠	١١١,٠	١٤٥ %	٣ %
١٩٨٨/٨٧	٥٤١٩,١	٣,٥٧١	١,٥١٧,٠	١٢٦,٠	١٦٥ %	١٤ %
* الجملة	٢٧١٣٣,٤	٢٢,١٢٢	٨٤٥٧,٥	٧٠٣,٥		٥٤ %
المتوسط العام	٣٨٧٦,٢	٣,١٦٠	١,٢٠٨,٢	١٠٠,٥		٩ %

* المصدر: وزارة المالية - الموازنة العامة للدولة.

.. ومن هذا الجدول يتضح الآتي:-

(١٨)

١ - يبلغ متوسط نصيب العامل من الأجر بالقطاع الحكومي في عام ١٩٨٢/٨١ ٧٦ر٥ جنيه شهريا وتدرج في الإرتفاع حتى بلغ إلى ١٢٦ جنيه في عام ٨٨/٨٧ .. أي بنسبة زيادة قدرها حوالي ٦٥٪ عما كان عليه الحال في عام ١٩٨٢/٨١

٢ - المتوسط العام لزيادة الأجر سنويا بلغ خلال السبع سنوات من عام ٨٢/٨١ حتى عام ١٩٨٨/٨٧ ٩٪ سنويا.

٢ - متوسط الأجر في القطاع العام

يوضح الجدول التالي معدل الزيادة لمتوسط الأجر في القطاع العام : (*)

السنوات/البيان	إجمالي الأجر بالمليون ج	إجمالي عدد العاملين بالمليون عامل	متوسط نصيب العامل من الأجر سنويا ج	متوسط نصيب العامل من الأجر شهريا ج	التطور النسبي لمتوسط الأجر٪	معدل الزيادة السنوي لمتوسط الأجر٪
١٩٨٢/٨١	١٦٥٦	١ر٠٧٠	١٥٤٧	١٢٩	٪١٠٠	
١٩٨٣/٨٢	١٩٢٤ر٤	١ر٢٢٤	١٥٧٢	١٣١	٪١٠٢	٪٢
١٩٨٤/٨٣	٢٣٠٦	١ر٢٨٧	١٧٩٢	١٤٩	٪١١٦	٪١٤
١٩٨٥/٨٤	٢٦٣٣	١ر٣٤٨	١٩٥٣	١٦٣	٪١٢٦	٪٩
١٩٨٦/٨٥	٣٠٧٦	١ر٣٦٧	٢٢٥٠	١٨٨	٪١٤٦	٪١٥
١٩٨٧/٨٦	٣٤٥٤	١ر٣٦٥	٢٥٣٠	٢١١	٪١٦٤	٪١٢
١٩٨٨/٨٧	٣٧٢٥ر٧	١ر٣٤٢	٢٧٧٦	٢٣١	٪١٧٩	٪١٠
* الجملة	١٨٧٧٥ر١	٩ر٠٠٣	١٤٤٢٠	١٢٠٢		٪٦٢
المتوسط العام	٢٦٨٢ر٢	١ر٢٨٦	٢٠٦٠	١٧١ر٧		٪١٠٣

(١٩)

ويمكن أن نتبين من الجدول السابق الآتي:-

- ١ - أن متوسط نصيب العامل من الأجر في القطاع العام بلغ ١٢٩ جنيه شهريا في عام ١٩٨٢/٨١، وأرتفع في عام ١٩٨٨/٨٧ إلى ٢٣١ جنيه أي أنه زاد بأكثر من ٤/٣ ما كان عليه في عام ١٩٨٢/٨١.
- ٢ - أن المتوسط العام السنوي لزيادة الأجر في القطاع العام بلغ حوالي ١.٣٪ سنويا.

ومن الجدولين السابقين يمكن أن نستنتج مايلي :-

متوسط الأجر في الحكومة والقطاع العام عام ١٩٨٨/٨٧	في الحكومة	في القطاع العام
	١٢٦ جنيه	٢٣١ جنيه

ب- زاد متوسط الأجر في القطاع الحكومي بمقدار حوالي ٦٥٪ في عام ١٩٨٨/٨٧ عما كان عليه الحال في عام ١٩٨٢/٨١ في حين أنه زاد في القطاع العام بحوالي ٧٩٪ خلال نفس الفترة.

ج- بلغ المتوسط العام لزيادة الأجر سنويا خلال السبع سنوات الماضية ٩٪ في القطاع الحكومي ، ١.٣٪ في القطاع العام.

٣ - إرتباط الأجر بالمؤهل الدراسي

- أن القوانين الخاصة بشئون الموظفين تعرضت للكثير من التطور المتتابع والموالي
بدا من الكادرات المتعاقبة منذ ١٩٠٧ ، ١٩٢١ ، ١٩٣٩ ثم صدر أول قانون
شامل ينظم شئون العاملين بالدولة بأسس ثابتة وشاملة وهو القانون رقم ١١٠
لسنة ١٩٥١ الذي اشتمل علي :-

- طائفة الموظفين الداخليين في الهيئة .

- طائفة المستخدمين الخارجيين منها .

- وضاف لهم عمال اليومية وكان يحكمهم كادر عمال اليومية الصادر في سنة
١٩٤٤ .

- ومنذ أن صدر أول تشريع موحد ينظم قواعد الخدمة المدنية لموظفي الدولة
بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ، وعمل به من ١٩٥٢/٧/١ واكب
تطبيقه من بداية السنة الثانية من بدء العمل به صدور القانون رقم ٣٧١
لسنة ١٩٥٣ الخاص بالمعادلات الدراسية (وعمل به من ١٩٥٣/٧/٢٢)
متضمنا أحكاما إستثنائية أخذت في الإعتبار تقييم الموظفين المعينين قبل
١٩٥٢/٧/١ علي أساس المؤهل الدراسي الحاصل عليه قبل هذا التاريخ
- وحدد درجته وماهيته طبقا لجدول تقييم مالي للمؤهلات الدراسية دون نظر
إلي الوظيفة أو العمل القائم به وبهذا القانون الإستثنائي قضي علي أهم
أوجه الإصلاح التي كانت مأمولة من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وهو
تحديد أجر الوظيفة علي قدر العمل ومسئوليات هذا العمل - لا علي أساس
ما يحمله الموظف من شهادات وبذلك أتبعته الدولة السياسة الحافظة التي كانت
تسير عليها في الماضي من تسعير للشهادات تسعيرا إلزاميا بحيث يمنح
الموظف أجرا لشهادته أو مؤهله بصرف النظر عما يقدمه للحكومة من عمل
وجهد .

وهذه السياسة الحافظة أتبعته من الإنصاف ومعادلات الشهادات والتقدير

المالية للمؤهلات وغيرها من المسميات التي صدرت بها قرارات من مجلس الوزراء متعارضة ومتضاربة لم يقتصر ضررها على المصلحة العامة ونشأت روح من التشاحن والمنازعات بين الموظف والدولة وقد سارت الدولة في ذات الاتجاه عندما صدرت قوانين التسويات المختلفة على ذات النمط الذي اتجه إليه قانون المعادلات الدراسية رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ ... ويتضح ذلك مليا من القوانين التي تشير إليها فيما يلي :-

- القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ (صدر في ١٩٧٣/٨/٢٣) بتسوية حالة بعض العاملين من حملة المؤهلات الدراسية وتضمن عدد ٧/ مؤهلات دراسية تم تسعيرها على ذات المنوال الذي سار فيه القانون ٣٧١ لسنة ١٩٥٣م مع إعفاء حملة هذه المؤهلات من ظروف التعيين أو الحصول على المؤهل قبل ١٩٥٢/٧/١.
- إلا أنه ترتب على تطبيق القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ آثار سلبية كانت محل شكوي من العاملين - وتمت ضغوط شديدة فصدر القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ متضمدا احكاما بالتسوية لحملة المؤهلات صدرت بها قرارات من وزير التربية و التعليم .
- ولم يقتصر الأمر على تسعير المؤهلات الدراسية - وإنما أخذ بذات الاتجاه القانون رقم ٧١ لسنة ١٩٧٤ والقانون رقم ٧٢ لسنة ١٩٧٤ بتقييم بعض المؤهلات العسكرية وتتضمن القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ النص عليها . وقد كان الأمر سباقا بين مختلف الطوائف من حملة المؤهلات الدراسية بمختلف أنواعها للوصول إلي أوضاع بعيدة كل البعد عن التقييم الحقيقي للعمل ومستوياته.
- وكان لصدور القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بتصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام أكبر الأثر في إختلال الهياكل الوظيفية وظهور

مفارقات عديدة بعد التطبيق نتيجة تقييم العاملين بالدولة علي أساس تسعير مؤهلاتهم ومدد خدمتهم دون أي إعتبار للعمل القائم به أو الخبرة - مما دعا الدولة إلي إصدار قوانين أخرى لاحقة عليه لعلاج بعض الآثار السلبية والمشكلات التي ظهرت بعد تطبيقه - فصدرت القوانين والتعديلات أرقام ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ ، ١١١ ، ١١٢ ، ١١٣ ، ١١٤ ، ١١٧ ، ١١٨ لسنة

١٩٨١ وأخيرا صدر القانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ الذي وضع حدا لأي مطالبات بالتسوية وحدد ١٩٨٤/٦/٣٠ موعدا لإنغلاق هذا الباب مالم يصدر حكم قضائي بناء علي الدعاوي المرفوعة قبل هذا التاريخ .

- ولاشك أن الدارس والمتابع لهذه التشريعات المتعاقبة والمتعددة يمكن أن يدرك أن من أهم أسباب كثرة تعديلها بالإضافة إلي الضغوط والمطالب أنها كانت توضع علي عجل وفي صيغة عامة مبهمه فاختلفت وتنوعت وجهات النظر وفسرت تفسيرات مختلفة متباينة ومتضاربة كما كشف التطبيق عن متاعب ومشاكل فتعددت الفتاوي وتضاربت الأحكام كذلك من الأسباب الرئيسية لتلاحق التعديلات إحساس الدولة المتوالي بضعف المرتبات التي يتقاضاها الموظفون وعدم مسايرتها للزيادة المضطردة في الأسعار وتكاليف المعيشة ، ومحاولة علاج ذلك بزيادة المرتبات بمقدار علاوة أو مبلغ محدد كحد أدني عند بدء العمل بكل ميزانية مساهمة منها في محاولة تقليل الفارق بين الأجور والأسعار أو إضافة مدد إعتبارية لعلاج حالات الرسوب كلما زادت الشكوي من ذلك.

- ولازالت حتي الآن تطالب بعض الفئات بالإستمرار في هذا الإتجاه في محاولة لإستمرار ربط الزيادة بالمؤهلات وهناك العديد من الشكاوي وذلك من قبيل حملة مؤهل الإبتدائية القديمة والإعدادية الصناعية وحملة شهادة الزراعة التكميلية والمعهد الصحي وحملة دبلوم المعلمين والمعلمات الخاصة .

- كما أن هناك مطالب لبعض الطوائف التي تنتمي إلي مهنة بذاتها للحصول

علي إضافات للمرتب نتيجة حصولهم علي مؤهلات معينة تخولهم الحق في الإلتحاق إلي نقابات معينة وليس مرجع المطالبة هي أعباء الوظيفة ومسئولياتها ومثال ذلك الزراعيون، التجاريون، البيطرون.

٤ - تعدد أنظمة الأجور والتشريعات تاريخيا بتعدد الطوائف

* لعل حضراتكم تتفقون معي في وجود كم هائل من التشريعات واللوائح الخاصة ونظم الكادرات والمرتبات الخاصة التي تحكم العاملين في الحكومة والهيئات العامة والمؤسسات الدستورية بجانب قوانين العاملين الأساسية في الحكومة والقطاع العام الصادرين بالقانونين رقمي ٤٧ لسنة ١٩٧٨، ٤٨ لسنة ١٩٧٨.

* والبيان التالي يوضح لنا ذلك :-

أ - المعاملون بكادرات خاصة:-

- ١ - قانون السلطة القضائية رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ وتعديلاته.
- ٢ - قانون مجلس الدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ وتعديلاته.
- ٣ - قانون النيابة الإدارية رقم ٨٨ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته.
- ٤ - قانون قضايا الدولة رقم ٨٩ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته.
- ٥ - قانون المحكمة الدستورية العليا رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته.
- ٦ - قانون السلك الدبلوماسي والقنصلي رقم ٤٥ لسنة ١٩٨٢.
- ٧ - قانون الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢.
- ٨ - قانون هيئة الرقابة الإدارية رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤.
- ٩ - قانون المناجم والمحاجر رقم ٢٧ لسنة ١٩٨١ للعاملين في هذا القطاع.

١- قانون العاملين بالتمثيل التجاري

ب - العاملون بلوائح خاصة في الجهات التالية:-

- ١ - مجلس الشعب.
- ٢ - مجلس الشوري.
- ٣ - الجهاز المركزي للمحاسبات.
- ٤ - الهيئة العامة للبترول.
- ٥ - هيئة كهرباء مصر.
- ٦ - هيئة كهرباء الريف.
- ٧ - هيئة المحطات النووية لتوليد الكهرباء.
- ٨ - الهيئة القومية لسكك حديد مصر.
- ٩ - البنك الرئيسي للإلتئمان الزراعي والبنوك الفرعية
- ١٠ - الهيئة العربية للتصنيع.
- ١١ - الهيئة العامة لتنفيذ المجمعات الصناعية والتعدينية.
- ١٢ - هيئة النقل العام.
- ١٣ - الهيئة العامة لميناء الإسكندرية.
- ١٤ - الهيئة العامة لنقل الركاب بمحافظة الإسكندرية.
- ١٥ - الهيئة القومية للإلتئالات السلكية واللاسلكية.
- ١٦ - الهيئة القومية للبريد.
- ١٧ - هيئة قناة السويس.
- ١٨ - إئتئاد الإذاعة والتلفزيون.
- ١٩ - هيئة ميناء القاهرة الجوي.
- ٢٠ - الهيئة العامة لبنك ناصر الإئتئاعي.
- ٢١ - الجهاز التنفيذي لمشروعات تحسين الأراضى.

- ٢٢- الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية.
- ٢٣- الهيئة القومية للإنتاج الحربي.
- ٢٤- الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة.
- ٢٥- الهيئة العامة لسوق المال.
- ٢٦- الهيئة المصرية للرقابة علي التأمين.
- ٢٧- قطاع البنوك.
- ٢٨- هيئة إستخدام الطاقة الجديدة والمتجددة.
- ٢٩- هيئة المواد النووية.
- ٣٠- الهيئة العامة للثروة السمكية.

ج - الهيئات العلمية التي تطبق كادر الجامعات:

- ١ - المركز القومي للبحوث
- ٢ - هيئة الطاقة الذرية.
- ٣ - المركز القومي للبحوث الإجتماعية والجنائية.
- ٤ - معهد التخطيط القومي.
- ٥ - المعهد القومي للتنمية الإدارية (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية).
- ٦ - مركز البحوث الزراعية.
- ٧ - معهد علوم البحار والمصايد وفروعه.
- ٨ - المعهد القومي للقياس والمعايرة.
- ٩ - معهد الأرصاد وما يتبعه من مراصد فرعية.
- ١٠ - معهد بحوث البناء.
- ١١ - معهد تيودور بلهارس للأبحاث.
- ١٢ - مركز أبحاث المائتية .
- ١٣ - أكاديمية البحث العلمي.

١٤- معاهد البحوث المتخصصة.

١٥- مجمع اللغة العربية.

ومن البيان السابق يتضح لنا أن إجمالي الكادرات الخاصة بقوانين وتحكم طوائف خاصة يبلغ عددها ١٠ قوانين وإجمالي اللوائح الخاصة التي تحكم عاملين في جهات أخرى عددها ٣٠ لائحة خاصة هذا بالإضافة إلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الذي يطبق على العاملين بالقطاع العام وتعديلاتهما . ويتضح لنا من العرض السابق التعددية الخطيرة في أنظمة الأجور والتشريعات التي تحكم الوظيفة العامة في مصر، وهذا بالطبع أدى إلى صعوبة تحقيق الإستقرار المنشود لتنظيمها وأساليب عملها وإدارتها.

خامسا : نظام تقييم جهود العاملين

- يقوم النظام الحالي لتقييم كفاءة أداء العاملين على أساس نظام التقارير السنوية بأربعة مراتب هي : ممتاز - جيد - متوسط - ضعيف ، وتعتمد تقارير الكفاية لشاغلي الوظائف من الدرجة الأولى فما دونها من لجنة شئون العاملين بكل جهة ، أما بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا فتعتمد تقاريرهم من الوزراء أو السلطة المختصة.

ويحرم العامل المقدم عنه تقرير سنوي بمرتبة ضعيف من نصف مقدار العلاوة ومن الترقية في السنة التالية المقدم عنها التقرير أما العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف يعرض أمره على لجنة شئون العاملين للنظر في نقله إلى وظيفة أخرى.

أما إذا تبين لها أنه غير صالح اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش والمكافأه أو منحه اجازة، فإذا كان التقرير التالي مباشرة بدرجة ضعيف يفصل من الخدمة.

- وقد لوحظ أن النظام القانوني الحالي الحالي المشار إليه أسفر عن وجود بعض السلبات أهمها :-

- ١ - الإسراف في وضع تقارير كفاية بمرتبة ممتاز بحيث أصبح من النادر وضع تقارير بمرتبة جيد أو ممتاز.
- ٢ - أدي هذا إلي تعطيل نظام الترقية بالإختيار وجعل الترقية بالأقدمية .
- ٣ - أدي هذا إلي تعطيل نظام الترقية بالإختيار وجعل الترقية بالأقدمية.
- ٤ - أصبح هذا النظام غير قادر علي الحكم علي مدي صلاحية العاملين وتحديد مستوي كفايتهم.

- نعلم جميعا أن مكونات التطوير والإصلاح الإداري الذي تحقق في دول العالم التي حققت إنجازات واضحة كان التركيز فيها علي الأداء المتميز للعامل الذي يتسم بالعمل لساعات طويلة والإتقان في التنفيذ والإلتضباط في العمل واحترام القواعد الموضوعية ، وطاعة الرؤساء ، ومتابعة وتقييم هذا الأداء بصفة دورية بحيث يشاب العامل علي ما يقدم ويحاسب إذا تراخي.

سادسا: إختيار القيادات

وهذا هو لب قضية تطوير الإدارة في مصر، فقضية تطوير الإدارة ليست فقط في تعديل الهياكل التنظيمية وإنما هي في المقام الأول قضية تكوين جيل من المنفذين والقادة يشتركون معا في الإستفادة من أنظمة متطورة للعمل. ولا بد أن نعترف بأن

السوق المصري يعاني من ندرة شديدة في المهارات القادرة علي قيادة التغيير خاصة في مرحلة تزداد فيها حدة المنافسة وتكبر التحديات وتتكاثر الأعباء، إما بسبب ضخامة الإستثمارات أو بسبب الزيادة المضطردة في تكاليف الإنتاج، وتعترف أيضا أنه لم تعد تتوافر لمصر المدارس العملية لإعداد القادة سواء للحكومة أو لقطاع الأعمال .

وطبقا للنظام الحالي المنصوص عليه في القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإن إختيار القادة يقوم علي أساس الترقية إما بالأقدمية المطلقة او بالإختيار القائم علي الإعتداد بتقارير الكفاية التي لا يتم في الأغلب علي أسس موضوعية كما سبق أن أوضحنا، مما أسفر في بعض الأحوال عن وجود عاملين يشغلون وظائف قيادية وفي الوقت ذاته يفقدون صفات القيادة . والنظام الحالي لاختيار القيادات له سلبياته التي تخلص فيما يلي :-

- ١- أن القيادات يتم شغلها لمناصبها أو وظائفها طبقا لدوره في الترقية في الأغلب الزعم.
- ٢- أن الترقية بالإختيار للكفاءة الحقيقية فقدت مدلولها لعدم قيامها علي أساس موضوعي من تقارير الكفاءة الحقيقية.
- ٣- إن القيادات غير القادرة علي أعباء القيادة مستمرة في عملها القيادي بدون القدرة علي تمتيتها لعدم قدرتها علي العطاء إلي أن تنتهي خدمتها بالمعاش مما يؤثر علي أداء العمل وكفائته كما يؤثر علي العاملين المرؤوسين.
- ٤- إلتجاء الكثير من العاملين بالدولة إلي إقامة دعاوي قضائية أمام المحاكم للمطالبة بتوليهم وظائف قيادية بسبب تخطي جهات الإدارة لهم وهم غير أهل لها - وغالبا ما تصدر الأحكام لصالحهم.

سابعاً: أنظمة الحوافز الإيجابية والسلبية

١ - الحوافز الإيجابية

من المسلم به أن تقدير الحوافز للعاملين يستهدف تحقيق مستوي عالي من الإنتاجية مع المحافظة علي هذا المستوي وزيادة في الإنتاجية عن معدل الأداء العادي ونصت القوانين علي منح السلطة المختصة لكل جهة إدارية سواء في القوانين ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالحكومة أو القوانين ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالقطاع العام حيث وضع نظام عام للحوافز المادية والمعنوية ووضع نظام ربط الأجر بالإنتاج بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة لتلك الوحدة بأقصى كفاءة ممكنة .

سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة نظاما إسترشاديا نشر علي جميع وحدات الأجهزة الحكومية والقطاع العام لتسترشد به كل وحدة من هذه الوحدات في أن تضع نظام الحوافز الخاص بها والملائم مع طبيعة العمل بها بغرض إستخدام الحوافز المادية في سلوك العاملين ودفعهم إلي أداء عملهم بكفاءة أكبر مما يؤدي إلي زيادة في إنتاجية العمل ...

وتتلخص قواعد تقدير الحوافز المادية في الآتي :-

١ - تحدد الوحدة وحدة قياس الأداء لكل وظيفة وفي ضوءها يتم قياس إنجازات العامل.

٢ - ثم تحدد الوحدة معدل الأداء لشاغل كل وظيفة أو لعدد من شاغلي الوظائف مثلا

في عدد من وحدات قياس الأداء التي ينجزها العامل العادي في وحدة زمنية.

٣ - تقوم الوحدة بإعداد تقارير نشاط دورية في شكل جداول بيانية توضح الإنجازات الفعلية للأداء مقارنة بمعدلات الأداء.

٤ - يستحق العامل الحافز إذا تجاوز أداءه معدل الأداء المقرر بنسب متدرجة

تصاعدية مع كل نسبة زيادة فعلية لإنتاج العامل علي الوجه التالي :-

(٢٤)

(٣٠)

عدد وحدات الإنتاج الفعلي - عدد الإنتاج أو الإنجاز المستهدف $\times 100$ / عدد

وحدة الإنتاج أو الإنجاز المستهدف $\times 100$ / عدد

٥ - تحسب قيمة الحافز بنسبة مئوية من أجر العامل الأساسي مقابل كل نسبة زيادة

الإنتاج أو الإنجاز.

- وتأخذ الحوافز صوراً أخرى عند الحوافز المادية منها المكافآت وتوفير فرص الترقى لمسئوليات أكبر ومنح جوائز إنتاج وشهادات التقدير وخطابات الإشادة والشكر.

- ولابد أن تشير إلى أن الممارسات الفعلية في استخدام أسلوب الحوافز المادية في معظم أجهزة الحكومة أوضحت مايلي :-

١ - أن كثيراً من العاملين ينظر إلى الحافز على أساس أنه حق مكتسب وجزء من المرتب لا يقابله أي جهد إضافي مبذول.

٢ - إن هناك بعض القيادات لا تقوم فعلاً بتطبيق القواعد الموضوعية لتقرير الحوافز وأحياناً يمنح الرؤساء للأهواء والتقدير الشخصية في منح الحوافز دون مراعاة للمعايير وضوابط المنح.

٣ - كما تمنح الحوافز في الأغلب بصورة جماعية وينسب موحدة وذلك خلافاً للضوابط التي تقرر أن الحوافز تمنح بنسب متفاوتة وللعاملين المتميزين فقط وليست بصفة جماعية.

- وقد كان المأمول عند تقرير نظام الحوافز المادية وتوفير الإعتمادات المالية اللازمة

لتطبيقه خلال العام المالي ٨٤/٨٣ بإعتماد قدره حوالي ٢٩٣ مليون جنيه .

ووصل خلال هذا العام ١٩٨٩/٨٨ الي ٢١٥٦ مليون جنيه بنسبة زيادة قدرها ٦٣٥٪ عما كان عليه الحال عند بداية العمل به أن يكون التطبيق وفقا للضوابط الاسترشادية التي تحقق فعلا التحفيز لمزيد من الانتاج - وهو الأمر الذي لم يتحقق .
والجدولين التاليين يوضحان مايلي :

١- بيان اجمالي الحوافز من العام المالي ٨٣/

١٩٨٤ وتدرجت حتي

العام المالي ١٩٨٩/٨٨ موزعا علي الموازنات

المختلفة .

بالمليون جنيه

١٩٨٩ / ٨٨		١٩٨٨ / ٨٧		١٩٨٤ / ٨٣		الموازنة القيمة
	%	القيمة	%	القيمة	%	
١٦٢٢	١٣٣	١٢١	٧٥.٥	١٠٠	٨٢	الموازنة العامة للدولة وتشمل (جهاز اداري ادارة محلية- هنيات خدمية .
٣٩١	٨.٢٦	٥٤	٧٤.٩	١٠٠	٢١.١	هيئات اقتصادية
٧٣٥	٢١٥.٦	٥١٣	١٥٠.٤	١٠٠	٢٩.٣	

ومن هذا الجدول يتضح الآتي :

١- زيادة الحوافز المخصصة بالموازنة العامة للدولة خلال السنوات الأخيرة وخاصة بالأدارة المحلية حيث تم تخصيص مبلغ ٤٠ مليون جنيه بها في عام ٨٨/١٩٨٩ مما ادي الي ارتفاع هذه النسبة الي ١٥٢٢٪ عما كانت عليه في عام ٨٣/١٩٨٤.

٢- بلغت نسبة الزيادة في الحوافز المخصصة للهيئات الاقتصادية ٢٩١٪ في عام ٨٨/١٩٨٩ عما كان عليه الحال في عام ٨٣/١٩٨٤

٢- متوسط نصيب العامل من الحوافز سنويا من واقع الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٨٧/١٩٨٨ موزعا علي الوزارات المختلفة وفقا لأهميتها النسبه حسب حجم العمالة

بها

متوسط نصيب العامل سنويا	الجوائز	العمالة		الجهة
		%	العدد	
٢٠	٢١٨٥٣ و ٥٤٧	٢٠٦	١٠٩٣١٢٣	وزارة التعليم
ضئيلة	١٤٨٠٠٠	١٢٦	٤٥٠١٥٣	وزارة الداخلية
وزن ٨	٣٥٤٧٠٠ و ٧٣٢	١٢٣	٤٤٠٥٨٣	الحكم المحلي (المحليات)
١٤٤	٤٣٤١٨٤	٩١	٣٢٣٨٧٩	وزارة الصحة
٣٩٥	١١٣١٨٠ و ٧٣٦	٨٠	٢٨٦٧٩٦	وزارة الزراعة
٧٤٧	١٦٠٢٧٨ و ٧٣١	٦١	٢١٧٨٤٩	وزارة النقل والمواصلات والنقل البحري
٥٨١	٥٥٠٩٠ و ٢٦	٢٧	٩٤٨٠٤	وزارة التأمينات لاجتماعية والشئون الاجتماعية
٥٠-	٤٥٥٩٩٠ و ٩٠٢	٢٦	٩٢٥٦٧	الأزهر وشئون الأزهر
ضئيلة	١١٢٠٧٨٤	٢٤	٨٧٥٢٠	وزارة المالية

(٣٤)

متوسط نصيب	الحوافز	المعالة		الجهة
		العدد	%	
٤٠٠٨	٣٢١٠٠٩٦	٢٢٢	٧٨٥٩٣	وزارة الاشغال والموارد المائية
١٤٣	٨٧٦٧٥٩	١٧	٦١١٦٩	وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة
١٩٣١	٩٧٤٨٧٨٧	١٤	٥٠٤٨١	هيئات تابعة لمجلس الوزراء
٣٣٢٤	١٦٥٦٨٥٢٧	١٤	٤٩٨٤٥	وزارة الكهرباء والطاقة
٥١٨	٢٥٢٦٦٠٤	١٣	٤٨٧٩٥	وزارة الأوقاف
٥٧٤	٢٢٣٥٨٨٧	١١	٣٨٩٥٥	وزارة التموين والتجارة الداخلية
٥٤٢	١٧٣٥٥٠٠	٠٩	٣٢٠٢٩	وزارة الثقافة
١٤٨	٣١٢٠٠٠	٠٦	٢١٠٦٩	وزارة الاعلام

متوسط نصيب العامل سنويا جنيته	الخوافز جنيته	العمالة		الجهة
		العدد	%	
٣٢ر٩	٥٦٦ر٢٦١	١٧٢٠٧	٠.٥	وزارة القوى العاملة
١١٠ر١	١ر٨٣٩ر٠٣٠	١٦٧٠٤	٠.٥	وزارة الصناعة
٣٦٥ر١	٥ر١٧٥ر٤٤٤	١٤١٧٤	٠.٤	وزارة السياحة والطيران المدني
٧٥ر٩	٨٧١ر٣٤٨	١١٤٧٤	٣	وزارة البحث العلمي
١٤٢ر٥	١ر٤٧٤ر١٩٦	١٠٣٤٢	٣	وزارة الاقتصاد
٥٧ر٩	٤٧٨ر٧٠٠	٨٢٦٤	٢	وزارة التخطيط
١٦٠ر٨	١ر٢٧٢ر١٥٣	٧٩١٠	٢	شئون مجلس الوزراء والتنمية الادارية
٤٠ر٨	٢٢٤ر٠٠٠	٥٤٨٩	١	وزارة الخارجية
١٨٥ر١	٨٩٢ر٢٠٠	٤٨٢١	١	رئاسة الجمهورية
١٩ر٧	٨٩ر٠٠٠	٤٥٠٧	١	البتروال والثروة المعدنية
٤٦٢ر٣	٦٨١ر٥٠٠	١٤٧٤	٠.٤	الدفاع والانتاج الحربي

متوسط نصيب	الحوافز	العمالة		الجهة
		العدد	%	
العامل سنويا جنية	جنية			
ضئيلة	٧٥	٤٥٨	٠.١ ر	التعاون الدولي
	غير مدرجة	١٦٧	٠.٠ ر	العدل
	١٥.٠ و ٤١.٠ ر ٧.٠ و ٩.٠ ر	٣٥٧١٢.١		الاجمالي

- ومن هذا الجدول يمكن أن يستدل علي الآتي :

- ١- ان متوسط نصيب العامل من الحوافز سنويا في القطاع الحكومي .. يتراوح ما بين ١٣ر٤ اج - ٦٢ر٣ اج وقد يرجع هذا الي أن اثابة العاملين ببعض الجهات يتم صرفها من بنود أخرى بالموازنة العامة للدولة أو أن قيمة اعتمادات هذه الحوافز ضئيلة وتحتاج الي تدعيمها .

(٣٧)

٢- يمكن أن نبين أكبر ثلاث جهات فيما يلي :

وزارة الانتاج الحربي ٤٦٢٣ ج - وزارة السياحة والطيران

المدني ٣٦٥١ ج - وزارة الكهرباء والطاقة ٣٣٢٤ ج .

وأن أقل ثلاث جهات هي:

وزارة الصحة ١٣٤٣ ج - وزارة الاسكان ١٤٣ ج - وزارة

الاعلام ١٤٨ ج .

بيانات وزارة العدل - ووزارة الدفاع . . غير مدرجتين بالموازنة العامة للدولة .

(*) المصدر : وزارة المالية مجلدات الموازنة العامة للدولة .

٢- الحوافز السلبية :

وتتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمكافآت، كما تتمثل في توقيع الجزاءات وفقا لاختصاصات حددها القانون وتندرج هذه الجزاءات بالتفصيل الوارد بالمادة ٨٠ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ :-

- الانتذار
 - تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة لا تتجاوز ثلاثة اشهر.
 - الخصم من الاجر لمدة لا تتجاوز شهرين في المدة.
 - الحرمان من نصف العلاوة الدورية.
 - الوقف عن العمل لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الاجر.
 - تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد عن سنتين.
 - خفض الاجر في حدود علاوة.
 - خفض الي وظيفة في الدرجة الادني مباشرة.
 - خفض الي وظيفة في الدرجة الادني مع خفض الاجر الي القدر الذي كان عليه قبل الترقية.
 - الاحالة الي المعاش.
 - الفصل من الخدمة.
- علي أنه بالنسبة للعاملين شاغلي الوظائف العليا فقد حدد القانون الجزاءات التي توقع عليهم وهي :

- التنبيه - اللوم - الاحالة الي المعاش - الفصل من الخدمة .
- ومن تصور الحوافز السلبية ايضا التخطي في الترقية بناء علي أسباب حددها القانون وتقارير الكفاءة
- والظاهرة التي تلفت النظر ان الرؤساء الذين حولهم القانون سلطات توقيع الجزاءات لفرض الانضباط والالتزام باداء العمل بالصدق والامانة والكفاءة - يحجمون عن

(٣٩)

استخدام حقهم القانوني في توقيع هذه الجزاءات اما لضغوط يتعرضون لها
ولاسباب اخري قد يرجع بعضها الي عوامل المجاملة.

- وقد استحدث القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ حكما جديدا مضافا للقانون رقم ٤٧
لسنة ١٩٧٨ بالفقرة الاخيرة من المادة ٣٥ مقتضاه حواز ان يصدر رئيس الوزراء قرارا
بمنح شاغلي الوظائف العليا الذين يقل مستوي اداء عملهم عن المستوي المطلوب اجازة
لمدة سنة الي سنتين بالمرتب الاساسي وذلك بناء علي عرض من الوزير المختص او
المحافظ بعد اخذ رأي لجنة خاصة.

ومدي علمي فان هذا الحكم لم يتم استخدامه منذ تقريره في سنة ١٩٨٣ رغم ان
هناك حالات باليقين ينطبق عليها.

ثامنا : منازعات العاملين امام الجهات القضائية :

- القاعدة الاساسية السائدة في الانظمة القانونية المعاصرة ان كل موظف او
عامل ان يلجا الي القضاء بما شاء من الدعاوي يضمنها مايري من طلبات
للفصل في المنازعات التي تشور بيده وبين جهة الادارة ورقابة القضاء الاداري
علي اعمال الحكومة أو القضاء العادي علي اعمال قطاع الاعمال عندما
ماتشور المنازعات وتقام الدعاوي من العاملين امام الجهات القضائية - وهي
رقابة لاحقة علي التصرفات - اما للحكم بمشروعيتها او بطلانها
وتصحيحها.

- وقد بينت الاحصاءات المعدة من هيئة قضايا الدولة ان الدعاوي المتناولة أمام القضاء الاداري والقضاء العادي في منازعات العاملين بالحكومة والقطاع العام من الفترة ١٩٨٧/٧/١ الي ١٩٨٨/٦/٣٠ تصل الي حوالي ٨٣٨٠١ قضية - تخطي في توقيات أو مطالبة بتسويات أو الغاء قرارات ادارية.

تاسعا : شكاوي العاملين :-

- اظهر التطبيق الفعلي لاحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بعض المشكلات العملية الملحة التي تثير شكاوي جمهور العاملين وتصرفهم عن التفرغ لاعمالهم وزيادة الانتاج ومن أهم هذه الشكاوي :-
- ١- مشكلة حظر مزاولة العامل لاعمال تجارية اذ أن النص الحالي بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يضع حظرا مطلقا علي مزاولتها.
 - ٢- مشكلة عدم اطلاق مدد الاغارات الاجازات الخاصة بدون مرتب لذ أن النص الحالي بالقانون يترك لكل وحدة ادارية تقدير ملائمة الاطلاق من عدمه.
 - ٣- مشكلة عدم الاحتفاظ بالمرتب السابق لمن يعاد تعيينهم في حالة وجود فاصل زمني بين العمل السابق والعمل المعاد تعيينه به.
 - ٤- مشكلة المحاصلين علي موهلات أثناء خدمتهم وكانو قد حصلوا علي وظائف ودرجات تجاوز درجة بداية التعيين بالمؤهل الجديد.
 - ٥- مشكلة عدم منح العلاوة التشجيعية للمحصلين علي الماجستير أو الدكتوراه قبل التعيين بالمؤهل الجامعي.
 - ٦- مشكلة التسكين الخاطيء لبعض العاملين الذين تم تسكينهم علي وظائف مجموعات نوعية مغايرة للاعمال القائمة بها فعلا.
 - ٧- اقتراب اساليب التدريب من الالهاء المدرسي وقصور في امكانيته وضعف فاعليته.

- ٨- تعدد الكادرات الخاصة وقوانين ولوائح نظم الخدمة المدنية وكثرة التعديلات التشريعية التي ادخلت عليها .
- ٩- ضعف مستوي الاجر والمرتبات الي الحد الذي لايفي باشباع الحاجات الضرورية للموظف مما ادي الي اختلال التوازن بين دخل الوظيفة وبين مستوي الاسعار المتزايدة
- ١٠- تجميد الاجر بعد مدة معينة لوصول المرتب الي الحد الاقصى لربط الدرجة المالية للوظيفة - ويظل هذا التجميد قائما لمدة ثلاث سنوات يمنح بعدها علاوة دورية مما ينشأ عنه شعور بالاحباط لدي الموظف .
- ١١- تكدرس اماكن العمل في جهات كثيرة - حيث لم تصمم لاستيعاب الزيادة المضطردة في قوة العمل .
- ١٢- عدم توافر المكان الملائم لتهيئة الظروف المناسبة لتأدية العمل علي الوجه المطلوب .
- ١٣- عدم توافر التجهيزات المكتبية التي تساعد علي سرعة انجاز العمل وتأديته بكفاءة .
- ١٤- سؤ حالة الابنية الحكومية من حيث النظافة وعدم الصيانة اللازمة للمعدات والاجهزة مما ينعكس أثره علي جماهير العاملين والمتعاملين وعلي كفاءة الخدمات .
- ١٥- التراخي في تقديم الخدمات للعاملين بالوحدات الادارية بالوحدات الادارية المتمثلة في عدم الاهتمام بايجاد وسائل النقل لجهات العمل في بعض الجهات والرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية - وانشاء حضانات للاطفال والجمعيات الاستهلاكية .

عاشرا : الخدمات التي تقدم للمواطنين والتشريعات والقرارات المنظمة لها :

من الملاحظ أن هناك العديد من التشريعات والقرارات المنظمة للعمل من حيث تقديم الخدمات في بعض المواقع، فضلا عن عدم ملامتها للحاضر، إذ أنها صدرت منذ فترة وفي ظروف مغيرة للواقع الذي نعيشه .

وقد أمكن اعداد حصر بإجمالي عدد الخدمات التي تقدم في مختلف الوحدات الادارية والمحليات وبيين أن اجماليها يبلغ حوالي ١٥٠ خدمة موزعة علي عدد / ٢٥ وحدة ادارية تقريبا عدا الخدمات المقابلة لها والتي تقدم عن طريق مديريات الخدمات بالمحافظات .

ويحكم تقديم هذه الخدمات العديد من اللوائح والقرارات المنظمة للعمل والتي يرجع تاريخها الي أكثر من ثمانين عاما مضت وقد أصبحت لاتساير مقتضيات العصر الحديث .

وقد أمكن اعداد حصر عددي للتشريعات واللوائح والقرارات التي تحكم تقديم الخدمات الجماهيرية التي تقدم للمواطنين في اثني عشر قطاعا خدميا يزودي حوالي ٦٠ خدمة فرعية - والبيان التالي يمثل الحجم الهائل من التشريعات واللوائح فيه طاعات يبلغ حوالي ٢٦١٦ تشريعا وقرارا :

عدد التشريعات السارية		نوع الخدمة	مسلسل
اجمالي	فرعي		
٥٧٦		<u>خدمات الصحة :</u>	<u>أولا</u>
	١٣٢	تأمين صحي	
	١٩٧	الهيئة العامة للتأمين الصحي (قرارات)	
	١٨	الرقابة الصحية للأغذية	
	٥١	أعمال وقائية من الأمراض	
	١٥	رقابة بنوك الدم والعيون	
١٧		حجر صحي	
	٢	صحة قروية	
٢٨		مستشفيات	
	٣٣	مؤسسات علاجية	
	٢٧	مكاتب صحة وخدمة مواطنين	
٣٠		صرف أدوية للمرضى	
	١٧	خدمات الأسعار	

(٤٤)

عدد	نوع الخدمة	مسلسل
التشريعات السارية		
اجمالي	فرعي	
٥٥٠	<u>خدمات التعليم :</u>	<u>ثانيا</u>
٤٥٠	التعليم قبل الجامعي بجميع مستوياته وأجهزته	
١٠٠	التعليم الجامعي	
٧٦	<u>خدمات الري والمساحة</u>	<u>ثالثا</u>
٦١	خدمات الري والصرف	
١٥	خدمات المساحة	
	<u>خدمات الداخلية :</u>	<u>رابعا</u>
٦٢	خدمات المرور	٢٠٨
٣١	خدمات السجل المدني	
١٩	خدمات المواليد والوفيات	
٨	خدمات المأذونين	
٩	خدمات تحقيق الأدلة	
٧٩	خدمات وثائق السفر والجنسية والهجرة والإقامة	

عدد التشريعات السارية		نوع الخدمة	مسلسل
اجمالي	فرعي		
٦٠		<u>خدمات السجل التجاري:</u>	<u>خامسا:</u>
٦		سجل تجاري	
٨		قانون تجاري	
٢		دفاتر تجارية	
٢٠		علامات تجارية	
٥		وكلاء تجاريين	
١٩		براءات اختراع	
٦٨	٢٥	<u>خدمات الاتصالات والبريد:</u>	<u>سادسا:</u>
		مواصلات سلكية ولاسلكية	
١٨		تليفونات	
٢٥		خدمات بريد	
٢٨٥		<u>خدمات المالية</u>	<u>سابعًا:</u>
٢٠		ضرائب الشركات	
٩٢		ضرائب الأطباء	

عدد	نوع الخدمة	مسلسل
التشريعات السارية	فرعي إجمالي	
٤٥	اعفاءات ضريبية ضرائب عقارية ضرائب ملاحقي مصلحة الضرائب والطمعون	
٥٥ ٣٣ ٤٠		
	<u>خدمات العدالة</u>	ثامنيا: ٢٩١
٢٥٤ ٣٧	خدمات المحاكم خدمات الشهر العقاري	
	<u>خدمات السياحة</u>	تاسعا: ٢٥
٢٠ ٥	هيئات وشركات السياحة منشآت ومناطق سياحية	
٢٦	<u>خدمات الشباب والرياضة</u>	عاشرا
١٣ ١٣	المجلس الأعلى للشباب والرياضة هيئات خاصة لخدمة الشباب	

(٤٧)

عدد التشريعات السارية		نوع الخدمة	مسلل
اجمالي	فرعي		
٧٢		خدمات الأسرة والطفولة	حادي عشر
٢١	١٥	تنظيم الأسرة	
	٤	طفولة	
٣٢		الأم	
		رعاية الأحداث	
٣٧٩		الأسكان والتعمير	ثاني عشر
	٢٢	انشاء مساكن	
	٢١١	ايجار مساكن	
	٦٤	تنظيم مباني	
	١٢	مقاولات مباني	
	٩	مواد بناء	
	٢	وزارة الاسكان	

عدد التشريعات السارية		نوع الخدمة	مسلسل
اجمالي	فرعي		
٤٠	١٩	استصلاح أراضي مجتمعات عمرانية وجديدة	

وتعدد النماذج المستخدمة في كل خدمة نوعية وأصبحت تشكل كما هائلا من النماذج كما ويشتمل كل نموذج علي بنود كثيرة وخطوات واجراءات عمل ترهق العاملين والمتعاملين منهم من المواطنين هذا بالاضافة الي أن طالبي الخدمة يتعامل مع أكثر من جهة أو وحدة ادارية في الخدمة الواحدة وتأخير تقديم الخدمة ونتج عن ذلك آثار سلبية تمثلت في عدم انسيابها ووجود اختناقات في ادائها خاصة في حالات قصور منافذ تقديمها في أي مرحلة من مراحلها المتعددة وتعقد اجراءات الحصول عليها بتعدد خطوات واجراءات العمل في كثير من المراحل الغير جوهرية - وتبرز الصعوبة في حالات عدم وجود لافتات ارشادية وتوجيهية بالأمكنه الظاهرة لتوضح للمواطن ما يجب عليه تقديمه من مستندات وتبين توقيتات العمل كل ذلك انعكس علي مظهر تأدية الخدمة في المشير .

(*) المصدر: وزارة العدل - مركز المعلومات عن التشريعات في مصر -

- من الحالات .. وهو الأمر الذي يتطلب الأتسسي :-
- ١- اجراء مراجعة شاملة للتشريعات واللوائح التي تحكم تقديم كافة الخدمات للمواطنين بهدف تلقيتها وتحديثها .
 - ٢- تبسيط اجراءات الخدمة والقضاء علي التعدد في الجهات التي تتعامل فيها أو الا زدواج والتعدد في هذه المراحل وعلي مواطن الاختناقات .
 - ٣- تطوير النماذج المستخدمة واعادة تصميمها بحيث يكون لكل نموذج وكل بند فيه هدف وغرض واضح ومحدد والقضاء علي النماذج المشابهة - وأن يكون النموذج مقبولا من حيث الحجم والمظهر العام والألوان ومدلولات بنوده .
 - ٤- تعميم استخدام اللاتئات واللوحات الارشادية وطبع أدلة ارشادية لخدمة الجمهور تبين أسلوب الحصول علي الخدمة والمستندات اللازمة لتقديمها والرسوم المطلوبة وقوقيتات الحصول علي الخدمة .
 - ٥- توفير معدات وتجهيزات العمل اللازمة لتقديم الخدمات من آلات كاتبة وآلات طباعة وتصوير أماكن تقديم الخدمات .

جادي عشر : مظاهر شكاوي المواطنين :-

تتعدد وتتعاظم الشكاوي من المواطنين من ضعف الجهاز الحكومي وسوء الخدمات التي تقدم منه ويطيء الاستجابة لمطالبهم، واستمرارهم الي التردد علي المكان الواحد لعدة مرات لانجاز الخدمة المطلوبة ويرجع ذلك الي :-

- (١) كثرة الاجراءات الواجب اتباعها في توفير الخدمات وتنفيذها وذلك من وقت طلب الخدمة حتى وقت تقديمها وانجازها .
- (٢) عدم الالتزام أمام المواطن بتوقيعات محددة لانجاز المعاملات .
- (٣) أكد التقييم الذي أجريناه لمستوي الخدمات التي تقدم علي أنه يقل عن نظيره في بلدان كثيرة، اذ يقاس هذا المستوي بمؤشرات أساسية أهمها:
- أ- ملائمة ونظافة المكان الذي يتم الاستقبال فيه للمتعاملين .
- ب- مدة تنفيذ الخدمة التي يطلبها المواطن (المدة ما بين ساعة أو يوم طلب الخدمة وساعة أو يوم الحصول عليها) .
- ج- عدد المرات التي يتردد فيها المواطن علي مكان الخدمة من أجل متابعة طلبه . . أو الحصول علي الخدمة .
- د- حسن الاستقبال من قبل الموظف العام، فكلما كان الاستقبال حسنا . . كلما حكمنا علي الخدمة بالتطور والعكس صحيح .
- هـ- عدم اعتماد طالب الخدمة علي المتابعة الشخصية بدلا من المتابعة التلقائية .
- و- تبسيط التعامل بما يحقق تخفيض عدد الأوراق والمستندات المتداولة لتقديم الخدمة .

المراجع

- ١ - أوليفيه شيفريون ، البيروقراطية في فرنسا بالمقارنة بالبيروقراطية المصرية - تقرير غير منشور - القاهرة - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ١٩٨٦ .
- ٢ - A . Ansary , P. Hayek , and A Hagkel , Evaluation of Government Institutions involved in Training in Egypt , Cairo , U.S. A.I.D. 1988 .
- ٣ - لوثر جوليت وجيمس بولوك ، إعادة تنظيم الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية المتحدة - تقرير غير منشور - القاهرة - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - يونيه ١٩٦٢ .
- ٤ - أ . سنكلهر ، تطوير الجهاز الحكومي في مصر - تقرير غير منشور - القاهرة - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة . ١٩٥٠ .

- 5 - UNDP , Report on Administrative Reform and Capacity Building in Egypt , Cairo , UNDP , October 1987 .
- 6 - P.Ingraham and C. Ban (ed) , Legislating Bureaucratic Change , Albany State University, New York Press , 1984.
- 7 - K . Macher , " Empowerment and the Bureaucracy " Training and Development Journal , Sep 1988 , PP. 41 - 45 .
- 8 - H. Nightingale , " Battle Bureaucracy with Temporary Transfers " Harvard Business Review , July - August 1988 , PP 124 - 126
- 9 - R . Denhardt , J . Pyle , and A . Bluedorn , " Implementing quality circles in State Government " Public Administration Review , July 1987 .
- 10 - A . Schick " Budgeting for Results , Recent Development in Five Industrialized countries " Public Administration Review , Jan . Feb . 1988 , PP. 26 - 33

- 11 - Ministry of finance , Expert Group on Public finance , Public Services - " A searchlight on productivity and the users " Stockholm , Swedish Government printing 1987 .
- 12 - J . Dilulio , Jr , " Recovering the Public Management variable"Public Administration Review , March - April 1987 , PP 127 - 132
- 13 - J . Bryson and W . Roering , " Initiation of strategic planning by Governments " , Public Administration Review PP 995 - 1003 .
- 14 - C Huethner , Job Task Systems Management of Government Organizaions , Public Administration Review , July - August 1988 , PP . 783 - 789 .
- ١٥ - حسن أحمد توفيق - أصول الإدارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٨٨ .
- ١٦ - محمد سعيد محمد عبد الفتاح - الإدارة العامة - الإسكندرية - دار المعارف ١٩٨٧ .
- ١٧ - سيد محمد الهوارى - الإدارة العامة - بيروت ١٩٦٥ .

١٨ - عادل حسن - مصطفى زهير - عاطف عبید ، الإدارة العامة -
دار النهضة العربية - بيروت ١٩٧٣ .

١٩ - أحمد فؤاد نجيب ، قوانين الخدمة الحديثة في الدول المختلفة -
دراسة مقارنة - القاهرة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية
. ١٩٧٣