

الفصل السادس

الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر

الفصل السادس

الإصلاح الإداري

ودوره في القضاء على الفقر

التنشئة الاجتماعية في ظل الفقر ودورها في صناعة الفساد:

لم يكن بحثنا المنشور بمجلة التنمية الإدارية تحت عنوان «دور الأسرة في صناعة الموظف العام»، إلا حلقة من حلقات إيماني العميق؛ بأن أي إصلاح لابد وأن يبدأ بصلاح الإنسان نفسه باعتباره محور هذا الكون، والمحرك الأساسي له، مستخدماً في ذلك كل ما سخره المولى عز وجل لخدمته، وعندما نتحدث عن الإصلاح الإداري كجزء من منظومة مجتمعية متكاملة فيما بينها لتحقيق تقدم الدولة في كافة المجالات، ومن ثم سعادة أفرادها، يبرز لنا الفقر كمعوق رئيسي أمام جهود الإصلاح في كل المجالات وعلى كافة المستويات، ففقر الإنسان وما يتبعه من أخطار تقع عليه، ومن ثم على المجتمع ككل يقف حائلاً أمام اندماجه في عملية الإصلاح، وبما أنه حجر الزاوية في إصلاح حال الدولة بصفة عامة، وإصلاح إدارتها بصفة خاصة، لابد وأن نخلصه من الفقر، حتى يستطيع استيعاب الأمر وتنفيذه عن قناعة بأن هذا الإصلاح سيعود عليه بالنفع والرخاء.

كما أن تخلصه من الفقر يجعله متفرغاً ذهنياً وبدنياً لمتطلبات الإصلاح من جهود فكرية وأداء بدني لا يتوفران للفقير الذي لا يجد ما يحقق له حد الكفاية، أو حتى الكفاف، وكما ذكرنا سابقاً على لسان المفكر الإسلامي الجزائري مالك بن نبي، حينما عبر عن حق الضمان الاجتماعي في الإسلام في عبارة صارخة بقوله: (كيف أصلى وأنا جائع)، وهو هنا لا يقصد من جملته إعطاء رخصة للفقير بترك العبادات، ولكنه يقصد أن الفقير لا يستطيع أن يؤدي عملاً بالإتقان المطلوب

والمهارة اللازمة للحصول على نتيجة عظيمة تكون لبنة في صرح لا بد وأن يكون قوياً ومتماسكاً ألا وهو المجتمع، وما يؤكد ما ذهبنا إليه أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه قام برفع حد السرقة في عام الرمادة، وهو حد من حدود الله سبحانه وتعالى، ونظرياً ومنطقياً وقانونياً وبنص الشريعة ليس من حقه ذلك، ولكن الخليفة العادل قد أخذ بروح الشريعة والدين إدراكاً منه - وهو إدراك وعلم إلهي - أن الفقير يكون في حالة عدم اتزان، قد يأتي بأفعال لا يقرها الدين، ولأن الله عز وجل لا يكلف نفساً إلا وسعها، فليس من العدل قطع يد فقير اضطر إلى السرقة ليقبى على قيد الحياة هو وأسرته، في وقت لا يجد فيه جميع الناس، وأكرر جميع الناس قوت يومهم لظروف خارجة عن إرادتهم، أما في عصرنا الحالي فليس هناك عام رمادة، أو فقر يشرب من كأسه الجميع، بل هناك تفاوت رهيب في الدخول، وتقسيم مالي طبقي إن صح التعبير بين فقراء وأغنياء، بين من لا يجد قوت يومه، وبين من يلقي ببواقي طعام تكفى حياً سكنياً بأكمله، وصفحات الجرائد مليئة بأفعال وحوادث بعض رجال الأعمال والتي تدل على سفهمهم وتقصيرهم الشديد في القيام بدورهم كجزء هام وحيوي في عملية التكافل الاجتماعي، مما يفقد الفقراء انتمائهم لمجتمعهم الذي تغيب فيه العدالة، ويتوه دور الدولة في الارتقاء بمعيشة أفرادها، وهم أسر وعائلات من الفقراء يخرجون لنا أجيالاً فاقدة للانتماء، تربت على الفقر والحاجة وغياب دور الدولة في إنقاذهم، كما تربي الأغنياء على الأخذ دون عطاء، مما أفقدهم الإحساس بالفقراء، دون أن يفقدوا هم أيضاً الإحساس بغياب دور الدولة في إنقاذ الفقراء!، هذه الأجيال إن لم تتجه إلى التخريب، ستتجه إلى الإهمال واللامبالاة، لا يحركهم مجتمع، ولا تعنيهم دولة، ولا يؤمنون بجدوى الإصلاح، فهو من وجهة نظرهم غير مفيد طالما أن ثماره تذهب إلى غيرهم، مما يفرض سؤالاً هاماً:

هل يمكن تحقيق الإصلاح بصفة عامة، والإصلاح الإداري بصفة خاصة في ظل فقر يضرب بمخالبه في جسد مجتمع يقع على أفراده مسئولية تحقيقه؟!.

إن من المسلمات في حياة الفرد أن التنشئة الاجتماعية هي أساس سلوكه فيما بعد، بل هي ركيزة شخصيته الأساسية، فالفرد يبدأ حياته بعد الميلاد بجهل عام عن كل ما يحيطه، تحركه غرائزه في البقاء، وبمرور الوقت يكتسب المعارف والمهارات والقيم والتقاليد والأعراف، بالإضافة إلى ديانته والتي عادة ما تكون وراثية عن الأسرة، تلك القضية التي شغلت الكثير من المفكرين والعلماء وعلى رأسهم «الإمام الغزالي» في رحلته من الشك إلى اليقين، وإن كان هذا ليس مجال موضوعنا إلا أنه قاعدة نطلق منها إلى المفهوم الأساسي لموضوع التنشئة الاجتماعية ودورها في صناعة الإنسان، وعلى هامش هذه الصناعة.. صناعة الموظف العام، والذي من أهم أدواره صلاح الإدارة أو فسادها.

فما نقصده هنا؛ هو إلقاء الضوء على جانب من جوانب شخصية الموظف والذي يتشكل بناءً على ما ورثه من قيم وأخلاق ومبادئ يدور في فلكها سلوكه المهني، كما أنه بمثابة التربة الخصبة لزراعة بذور الإصلاح الإداري المنشود، فلا يمكن بأي حال من الأحوال مهما فعلت المؤسسات والهيئات من إصلاح، ومهما كان لها من أدوار إيجابية أن تؤتي بثمارها إلا بوجود إنسان حقيقي يمكن له أن يدرك و يتأثر، ومن ثم يستجيب لمحاولات الإصلاح الوظيفية وأهمها محاربة الفساد، ومعرفة الحقوق والواجبات المنوط بالموظف العام أداءها، وأيضاً التمسك بأخلاقيات المهنة، وغير ذلك من وسائل الإصلاح مثل إدراك أهمية الوقت وكيفية إدارته، والابتكار والإبداع المهني.

فمن الأمور التي تغيب عن بالنا عند مناقشة أسباب فساد موظف مثلاً هو الأمر الذي يتعلق بقابليته للفساد دون أن يردعه دين، أو قيم، أو ضمير يعيده إلى صوابه، مما يسحبنا إلى مفهوم المجتمع المثالي بالنسبة للفرد، والذي يتشكل حسب مفاهيم ذلك المجتمع الذي يعيش فيه بداية من الأسرة، والحي، والمدينة، ونهاية بالمجتمع ككل. فمجتمع اللصوص مثلاً القيمة الإنسانية والمكانة العالية فيه للصوص الماهر، وهذا المجتمع ينشأ فيه الطفل نشأة تقوم على السلب والنهب، ويكون الفرد

صاحب القيم والمبادئ والتدين منبوذاً فيه، إذن فمجتمع اللصوص هو المجتمع المثالي بالنسبة للصوص؛ السرقة فيه أمر عادي، بل ومطلوب!.

ولذلك؛ فالتنشئة الاجتماعية من الأهمية التي جعلت الكثير من الدراسات التربوية، والنفسية، والاجتماعية تهتم بأساليب التأثير في سلوك الأبناء، فسلوك الفرد هو مجموعة من المكتسبات السلوكية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية بصفة عامة، وأساليب التربية التي تنتهجها الأسرة بصفة خاصة، فالأسرة الدور الأول والأهم فهي بمثابة البوابة التي يذلف منها الإنسان إلى العالم الخارجي ويتعامل معه بما اكتسبه من معارف ومهارات وقيم وعادات، ويبرز هنا دور الآباء في إكساب الإنسان العادات السلوكية، خاصة تلك التي يتوقف عليها سلامة المجتمع والجماعات الإنسانية على اختلافها.

ومما يزيد الأمر خطورة أن سلوك الفرد قد يضر المجتمع بأكمله حينما يتولى ذلك الفرد منصباً يتطلب إجراءات تتوقف عليها سلامة مجتمعه اجتماعياً، أو سياسياً، أو اقتصادياً، أو أخلاقياً إلى آخره من الأمور التي قد تؤثر على دورة حياة المجتمع سلباً وإيجاباً.

مفهوم التنشئة الاجتماعية:

التنشئة الاجتماعية هي العملية التي تصاحب الفرد من الميلاد حتى الممات، تبدأ بالأسرة، مروراً بالمدرسة والجامعة والعمل، وتنتهي بالتنشئة الخاصة بسلوكيات المجتمع الذي يتفاعل معه، فهي تعمل على محاولة التوفيق بين رغبات الإنسان، وبين رغبات واتجاهات المحيطين به، أو ما يعرف بالقيم والمعايير السائدة، مما يدفعه في الغالب إلى محاولة ضبط دوافعه ورغباته حتى يستطيع التعايش مع مجتمعه بشكل سليم دون تصادم، حيث يتكيف الإنسان مع ثقافة هذا المجتمع، وما تفرضه من سلوكيات تتخذ شكل المثالية بالنسبة للفرد كجزء من هذا المجتمع، وبالنسبة للمجتمع نفسه الذي وضع الشكل المتعارف عليه لحياة الفرد - كجزء منه - المثالية. فسلوك

الفرد يتشكل حسب ما اكتسبه من قيم ومعارف ومعلومات وعادات وتقاليده وكافة سلوكيات مجتمعه، وتقوم الأسرة بنقلها إليه وغرسها في نفسه من خلال المواقف الاجتماعية المختلفة والتي تشكل في النهاية ما يعرف بالضمير الجمعي.

ولا شك أن غياب التنشئة الاجتماعية يجعل سلوك الإنسان سلوكاً حيوانياً غير مهذب تتحكم فيه الشهوات والرغبات والغرائز بغض النظر عن تناسبها وانفاقها مع أخلاقيات مجتمعه، لذلك تعتبر التنشئة الاجتماعية بمثابة المصنع الذي يقوم بتصنيع إنسانية الإنسان، وتشكيل شخصية الفرد سواء كان سوياً متكيفاً مع مجتمعه، أو شاذاً ومنحرفاً عنه.

ويعتبر الاهتمام بالأطفال من ملامح تقدم الشعوب، حيث يدور هذا الاهتمام حول صحة الأطفال ورعايتهم، والتعليم، والاهتمام بثقافة الطفل كالتشجيع المكتبات العامة والتوسع في نشر الكتب مع رخص ثمنها، وتنبع أهمية التنشئة للطفل من دورها في تكوين شخصيته وسلوكه فيما بعد، وتختلف التنشئة باختلاف عادات المجتمع وتقاليده وقيمه وعاداته والإيديولوجيات الفكرية السائدة فيه، كما يشكلها القانون والعرف والمعايير الأخلاقية والاجتماعية والسياسية، وما تفرضه العقيدة من سلوكيات، وما يفرضه عليها المجتمع من ثقافة فاسدة أو صالحة.

فالطفل هو نواة المجتمع فيما بعد، فهو الشاب والرجل والخير ذو الحكمة والرأي السديد الذي شكلته الخبرات الحياتية على مر السنين، ولا شك أن كل ما يقابله الطفل في حياته من مواقف وتجارب تؤثر تأثيراً واضحاً على سلوكه فيما بعد في كافة أنشطة ومجالات الحياة.

ولأن طبيعة شخصية الطفل تكون لينة سهلة التشكيل، حيث لم يكتسب أي خبرات أو تجارب، فهو كالصفحة البيضاء من السهل الكتابة عليها، لكن من الصعب أن يُمحى ما كُتب، أو يتغير إلى أمور أخرى يرى المجتمع أنها صالحة وملتزمة مع اتجاهاته وثقافته وقيمه وأخلاقه، لذلك فمن الضروري الاهتمام بكل جوانب

شخصية الطفل دون إهمال لجانب خدمة لجانب آخر، فالشخصية هي مجموعة أجزاء تتكامل فيما بينها مكونة في النهاية شكل الشخصية وملاحظها الأساسية، ومن أهم هذه الجوانب:

- 1- العقيدة الدينية.
- 2- الأخلاق التي يرتضيها الدين والمجتمع.
- 3- التربية بالحب والعطف بعيداً عن العنف.
- 4- الطاعة واحترام نظام الأسرة، كبداية لاحترام نظام المجتمع ككل، ويفرض ذلك أن تكون الأوامر والطلبات ممكنة التنفيذ.
- 5- تنمية الشعور بالانتماء للأسرة، ومن ثم الانتماء للمجتمع.
- 6- الاهتمام بالثقافة العامة عن طريق تعليم الطفل أساسيات الدين، والعادات والقيم والأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في حياته.
- 7- تشجيع الطفل على حرية التعبير.

وغير ذلك من جوانب شخصية الطفل، والتي تقع المسؤولية جميعها في البداية على عاتق الأسرة، ثم على المدرسة بصفة عامة، والمعلم بصفة خاصة، تلك المسؤولية التي تحمل من الواجبات ما يؤهل الفرد لتلقى دور المجتمع ككل في إكمال تنشئته الاجتماعية، بالإضافة إلى تقوية قدراته في مواجهة مجتمعه إذا كان فاسداً منحرفاً، ثم على نظام العمل وما فيه من صلاح أو فساد.

وتلعب الأسرة دوراً هاماً وأساسياً في تشكيل شخصية الطفل ورسم ملامحه الأخلاقية، والتي سيواجه بها المجتمع فيما بعد، ومما يضيف على هذا الدور أهمية فوق أهميته، بل على الأحرى خطورة فوق أهميته، أن التنشئة الخاطئة، والأخذ بأساليب التربية السيئة تؤدي إلى كوارث مجتمعية تعود بالضرر على الفرد، ومن ثم على المجتمع ككل، فكما أن للأسرة دوراً في تنشئة الطفل تنشئة صالحة تنفع الفرد والمجتمع، فإن على النقيض من ذلك لها دورها في انحرافه، وغرس بذور الفساد في

نفسه، وتشويه ملامح شخصيته، فالأمر جد خطير فمستقبل الأمم لا يجب ان يتم التعامل معه باستخفاف، ولا يجب أيضاً أن نختصر حقوق الفرد بداية من طفولته مروراً بمراحل حياته المختلفة في الاحتياجات البدنية والمادية فقط، بل يجب ان يكون الاهتمام شاملاً كافة جوانب شخصيته؛ لذلك على الأسرة ممثلة في الأب والأم أن تكون قدوة حسنة للأبناء، قبل الثناء على فعل ما، أو العقاب على تصرف ما يأتي به الوالدين أمامهم، خاصة وأن الصواب والخطأ من الأمور النسبية والتي تتحدد حسب طبيعة كل مجتمع، حيث أن للأسرة تأثير عظيم على الطفل؛ والذي يعتمد اعتماداً كلياً على والديه في تحقيق رغباته واحتياجاته، فهم بالنسبة له العالم الذي ينتمي إليه ويشعر معه بالأمان والطمأنينة مما يجعله متأثراً بهما في كل أفعاله، فهما الضمير بالنسبة له، وثنائهما على فعل ما يعنى أنه فعل الصواب؛ والعكس صحيح.

ويبرز هنا دور الأم كأساس للتربية، والمعد الحقيقي لحياة الفرد السوية، أو المنحرفة، فهي إلى جانب الأب بمثابة الضمير للطفل، وذلك عن طريق تحديد المرغوب والممنوع من السلوك، بالإضافة إلى غرس الأخلاق والقيم ومبادئ العقيدة في نفسه، والتي تحدد في الغالب شكل الشخصية مستقبلاً، نضف إلى ذلك رعايتها له وتلبية احتياجاته البدنية حيث تمثل في فترة من الفترات الرباط الذي يربطه بالحياة، ولا ينتهي دور الأم عند هذا الحد بل يمتد إلى مرحلة التعليم كأم، وكمعلمة أيضاً، إلى جانب دور المدرسة، حيث تمثل كمعلمة القدوة والمثل للطلبات مما يفرض ضرورة عودة المدرسة إلى دورها التربوي إلى جانب دورها التعليمي.

ولا شك أن التعليم بمراحله المختلفة من الأهمية التي تدفع المجتمع إلى العناية به خاصة في المرحلة الجامعية، وهي الفترة التي يمر فيها الإنسان بمرحلة التغيرات النفسية والسلوكية ومحاولة إثبات الذات بالتمرد، وغير ذلك من السلوكيات التي تتبع مرحلة المراهقة، فضلاً عن أن هذه المرحلة تسبق مرحلة العمل، وما به من حياة جديدة على المرء بمفرداتها المختلفة كتحمل المسؤولية، والعمل بجهد ونشاط،

وأداء حقوق العمل، وتطوير الذات، وخدمة الناس، وغير ذلك من الأمور التي تفرضها الوظيفة، والتي يتوقف فيها نجاحه على ما تلقاه من تنشئة اجتماعية، وعلى مدى ما صنعتها هذه التنشئة من ضمير داخل الإنسان، مما يؤكد دور الأسرة كأول يد تصنع الموظف، وترسم له الطريق إما قويمًا أو معوجًا، وحسبنا دليل أن طرق التربية الخاطئة كالإسراف في التدليل، أو الإسراف في القسوة والعنف مع الطفل، أو التآرجح بين اللين والشدة مما يجعل الطفل في حيرة من أمره غير قادر على تحديد أو التفرقة بين الصواب والخطأ، مما يصنع منه شخصاً مهزوزاً متردداً، مما ينسحب على سلوك بعض المنحرفين الذين يفعلون الخطأ دون وعى بخطائهم، وأنهم لا يرتكبون جريمة بفعلتهم.

وتتجلى خطورة هذا الأمر في تولى هؤلاء مناصب إدارية هامة يتوقف عليها تقدم المجتمع أو تأخره، نموه أو تراجع، فالتردد في الأمور التي تحتاج إلى قرارات حاسمة قد يؤدي إلى كوارث وأزمات لا يحمد عقبائها، فالقرار الصحيح في الوقت الخطأ هو قرار خاطئ بكل تأكيد.

ولا يمكن أن ننكر دور التفكك الأسري بالطلاق، أو ما شابه ذلك في صناعة الانحراف والفساد بكافة أشكاله، حيث النشأة الغير سوية، والتي يضطر الطفل فيها إلى الكذب والنفاق لكسب ود طرف من الطرفين (الأب/ الأم)، ويتساوى في ذلك ضعف دور الأسرة الرقابي، أو جهل الأسرة، والذي يترتب عليه غرس مفاهيم خاطئة عن كل ما يتعلق بالإنسان وعلاقته بمجتمعه، والذي تتعارض قيمه وأخلاقياته مع أفعال الإنسان المنحرفة، أو العكس - كما ذكرنا سابقاً عن مفهوم المجتمع المثالي - مما يشكل نظرة المجتمع للفعل المنحرف أو الفاسد من وجهة نظره بالطبع، إذن الفعل الفاسد أو المنحرف هو: كل ما يخالف الضمير الجمعي، حتى ولو لم يكن فعلاً منحرفاً أو فاسداً؛ والعكس صحيح، وحسبنا دليل أن هناك بعض أنواع الفساد الإداري التي لا ينظر إليها المجتمع على أنها أفعال فاسدة مثل استغلال أدوات العمل في أغراض أخرى غير أغراض العمل، كالأوراق، والدوسيهات،

وغير ذلك من الأمور التي اعتاد عليها أفراد المجتمع حتى أصبحت سلوكيات غير مجرمة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة توضيح أن فساد الإنسان لا تقتصر صناعته على الأسرة، فهي وأن كانت تصنع منه بيئة خصبة يمكن أن ينمو فيها الفساد، إلا أن الأمر يحتاج إلى عوامل أخرى تتمثل في ثقافة المجتمع السائدة، ونظام الإدارة المعمول به، وضعف الرقابة، والظروف الاقتصادية، وعدم تناسب الدخل مع متطلبات الحياة الكريمة، وغير ذلك من الأمور التي تستغل هذه البيئة المناسبة لنمو الفساد.

ويبقى أن نؤكد على ضرورة وعي الأسرة بمفردات كل مرحلة عمرية في حياة الفرد، وكيفية التعامل معها، فعلى سبيل المثال في مرحلة المراهقة يكون الفرد في حالة من الرفض لكل ما حوله محتجاً على كافة الأوضاع القائمة بالمجتمع، حيث يضيق بكل تقاليد المجتمع والأعراف والقيم الأخلاقية السائدة، بل والدينية في بعض الأحيان، وبكل ما يجد من حرته ويفرض عليه التزاماً من أي نوع.

وقد يتأرجح المراهق فيما بين أقصى اليمين وأقصى اليسار، بين التدين الشديد، وبين الإلحاد، أو الانحراف الظاهر دون احترام لقيم المجتمع، وآدابه والتي لا تمثل له في النهاية سوى حالة من التخلف الحضاري، ومن الملاحظ اتفاق كل من المتطرف دينياً، والمتطرف في فساده وانحرافه في رفضهما لكل ما يحمله المجتمع من قيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية !!.

وتجدر الإشارة أيضاً؛ إلى أن هناك فرق فيما بين وجود القيود التي تفرض على حرية المرء وعلى تصرفاته، وبين وعي المرء بوجود تلك القيود وكراهيته لها، فكثيراً ما تكون القيود موجودة وثقيلة على الأفراد والمجموعات، ولكنهم لا يدركونها، مما يفسر لنا على الجانب الآخر افتقار الموظف المنحرف إلى إدراك جرم انحرافه، وأنه لا يفعل شيئاً خاطئاً، بل على العكس يعتبر فساده أمراً عادياً في ظل مجتمع فاسد يتوارى خلف القيم والأخلاق الظاهرية، أو في ظل قيود خاطئة لا يفهم معنى

لوجودها، وعادة لا يفيق إلا عند العقاب، فحينئذ يدرك مدى جرمه من العقاب المترتب على جريمته، بالإضافة إلى النظرة الدونية له من قبل المجتمع، وإن كان هذا لا يمنع ولا يحد من رفضه للمجتمع بكل ما فيه من أعراف وتقاليد وقيم أخلاقية، ويرجع ذلك بالطبع إلى التنشئة الاجتماعية، ومعايير تحديد الصواب والخطأ، والمجتمع المثالي الذي يصبو إليه من وجهة نظره بالطبع، والتي تشكلت ملاحظها بفضل الأسرة والمدرسة والمجتمع ككل.

ويبقى السؤال: هل تستطيع الأسرة في ظل الفقر أن تقوم بدورها في عملية التنشئة الاجتماعية؟ وهل تستطيع المدرسة في ظل الفقر، وما يفرضه من إمكانيات ضعيفة لا تفي بتحقيق تقدم الفرد والهدف المرجو من التعليم أن تقوم بدورها في التنشئة الاجتماعية؟ وهل يستطيع المجتمع ككل في ظل الفقر أن يمنع الفساد بين أفرادها؟

لقد ذكرنا في السابق؛ أن للفقر بكل أنواعه آثار تدميرية على الفرد والمجتمع لا يمكن حصرها، لتعددتها، ولتشعبها وتداخلها مع أمراض مجتمعية أخرى، يسهل ملاحظته فيها، ولكن يصعب فصله عنها، لأنه قد يكون سبباً لها، وقد يكون نتيجة، كالجهل مثلاً؛ فالفقر قد يكون سبباً له لعدم قدرة الفقير على الوفاء بتكاليف تعليم أبنائه، وقد يكون نتيجة لجهل الأفراد الذين لا يرغبون في التعليم بغض النظر عن قدرتهم المادية من عدمها.

ورغم صعوبة حصر أخطار الفقر إلا أننا نستطيع أن نرى تلك الأخطار، ونشعر بها من حولنا من خلال سلوك بعض الناس اللفظ، والبعيد عن كل ما أمرنا به الدين من أخلاقيات وسلوك قويم وكلمة حسنة اعتبرها الإسلام صدقة، ومن خلال الجرائم وخاصة الجرائم الغريبة عن المجتمع الإسلامي، وغير ذلك من الشواهد التي تؤكد لنا تلازم الفقر مع اليأس والإحباط والامتناع عن العمل، كما أنه يلازم الكفر والإهمال في العبادة، كما يصيب الإنسان بالذلة وفقد الثقة بالنفس، وبالمجتمع بكل ما فيه من أدوار حيوية لاستمرار الحياة كما قدر لها أن تكون؛ كدور العلم، ودور الأسرة، والوطن ممثلاً في حكومته.

وقد أعطينا أمثلة تعد من أقوى أخطار الفقر أثراً على أمن وسلامة المجتمع تتمثل في ارتكاب الجرائم، وغياب الانتماء، وتلوث البيئة، ويتفرع من كل خطر آثار أخرى تساهم في انهيار المجتمعات.

ويبقى الفساد الإداري كخطر من أخطار الفقر التي لا يستهان بها لما له من آثار خطيرة على المجتمع، أبسطها فقد ثقة المواطن في حكومته، وتنتهي بتحويل حالات الفساد إلى ثقافة فساد، ثقافة مجتمع بأكمله؛ حيث يترسخ في يقين الناس استحالة قضاء حوائجهم؛ أو نيل حقوقهم إلا عن طريق موظف مرتشي، أو عن طريق المحسوبية والوساطة، وخطورة هذه الثقافة أنها تقضى على ما بقى للمجتمع من قيم تحفظ له كيانه وسلامته.

نصف إلى ذلك أن ثقافة الفساد لن يقتصر دورها على نوع واحد من أنواع الفساد وهو الفساد الإداري، فهو جزء من كل يحتوي على كل أنواع الفساد بدءاً بالغش والتدليس، ونهاية بأخطر أنواع الفساد وهو فساد التدين ابتغاء كسب المنافع، وتحقيق المصلحة الخاصة بصبغها صبغة دينية تضيء وقاراً على هذا الفساد يخرس الألسن، ولنا في شركات توظيف الأموال المثل.

ولا شك أن الفقر يعد المحرك الأساسي للفساد، وسبباً مباشراً له، حتى في فساد الأغنياء يقف فقر الإنسان الأخلاقي وراءه، فالفقر لا يقف عند حد قلة المال أو عدم وجوده، حيث أن للفقر أشكال وأنواع مختلفة حسب كل مجتمع، وحسب كل فئة من فئاته.

ولأن موضوعنا الرئيسي هو الإصلاح الإداري؛ والذي يبدأ بالقضاء على الفساد عن طريق القضاء على الفقر نهائياً بكل صوره وأشكاله، ويأتي مشروعنا المقترح كمحاولة للقضاء على فقر الناس داخل المجتمع، دون التطرق إلى فئة موظفي الدولة، والتي تلعب دوراً أساسياً في عملية الفساد، فقلة الدخل المادي للموظف العام في بعض الدول العربية والإسلامية هو المحرك الأساسي لجنوح الموظف واتجاهه إلى الكسب غير المشروع من وظيفته في محاولة يائسة لسد الفجوة

الرهية بين دخله المادي وبين متطلبات الحياة الكريمة، والتي عرفها الإسلام الحنيف بجد الكفاية المفروض تحقيقه لكل إنسان على وجه الأرض، وقبل أن نبدأ في موضوع كتابنا عن الإصلاح الإداري، وما يحتويه من عرض لقضية الفساد الإداري، ومحاولات الإصلاح، ودور الحكومة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري، أو على أقل تقدير الحد منه. أن نؤكد أن الفقر هو المحرك والدافع الرئيسي للفساد، أي أنه أول الأسباب وأقواها، وليس كل الأسباب؛ حيث أن هناك أسباباً تتعلق بالنظام الإداري نفسه داخل كل دولة وطرق العمل، ويبقى ضمير الإنسان هو الفيصل في المسألة، فهو الخيط الرفيع بين البعد عن الكسب غير المشروع، واستحلال ما ليس بحق.

وحتى نحافظ على هذا الخيط الرفيع ونقويه علينا أن نقضى على كل دوافع و محركات الفساد بكل صورته، ومن أهمها وأخطرها.. الفقر.

تعريف الفساد الإداري:

في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد للفساد الإداري رغم بعض المحاولات، فمنهم من وسع في مضمونه وربطه بالقيم والأخلاق والنظم السياسية وعرفوه بأنه كل عمل من موظف عمومي أو يشبهه مخالف للقانون والأخلاق يرمى إلى الحصول على منفعة غير مشروعة، أو الامتناع عن أداء عمل من علائق وظيفته لنفس الغرض.

ومنهم من ربطه بالسلوك البيروقراطي المنحرف واستغلال الموظف العمومي لوظيفته وصلاحياته للحصول على منافع وميزات غير مشروعة بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

إلا أن هذه المحاولات لم تحظ بإجماع الفقهاء إذ أن مظاهر الفساد الإداري يصعب حصرها لذلك فإن المفاوضات التي سبقت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والجريمة المنظمة عبر الوطنية المصدق عليها بقرار الجمعية العامة رقم 169/57 لسنة 2003 تجنبت تعريف الفساد أصلاً وتعرضت إلى أنواع محددة منه.

ومن التعريفات أيضا:

أنه يساوى الاحتكار مضافاً إليه حرية التصرف ناقصاً المساءلة، ويستخدم هذا التعريف في صياغة وتحديد وتحليل مواقف تؤدي إلى الفساد البيروقراطي - على سبيل المثال احتكار الحكومة للخدمات والعطاءات -

دوافع الفساد:

أولاً: ما الذي يجعل نشاطاً ما فاسداً؟

يتضمن الفساد سوء استخدام الثقة، بصفة عامة تلك التي تشتمل على السلطة العامة، مع تحقيق فائدة خاصة، والتي غالباً، ولكن بصورة مطلقة دائماً تأتي في شكل أموال، بينما الثروة والسلطة لها مصادر واستخدامات مقبولة توجد لها حدود، ولكن في المجتمعات سريعة التغيير، ليس واضحاً دائماً طبيعة هذه الحدود وقد يطبق مصطلح الفساد على نطاق واسع، وحتى في المجتمعات الأكثر استقراراً، فمعناه خاضع للجدل والمناورة والتغيير، حيث يكون التمييز بين ما هو عام، وما هو خاص من الصعب تحديده بدقة، وخاصة في وسط التحرر والخصخصة.

وقد تعيد التغييرات السياسية تعريف الأدوار العامة، وأيضاً الخاصة أو تفوض السلطة والموارد إلى منظمات، والتي تضع معالم الحدود الدولة / المجتمع في عملية تغيير الأدوار والمساءلة، وقد تكون الفوائد والتكاليف غير منظورة، طويلة الأجل، واسعة الانتشار أو من الصعب تمييزها عن العمل الروتيني للنظام السياسي، وبصفة خاصة حيث تكون المشكلة حادة يمكن أن تكون الطلبات والتوقعات على الفساد متأصلة في نظام ما إلى حد أنها تمر دون أن يتحدث عنها أحد.

ثانياً: الدافع الاقتصادي للفساد:

يمكن أن نميز الفساد الإداري وممارسته بشكل واضح من منطلق اقتصادي فحالات الفساد الإداري تتكرر لأن جميع الأطراف المشاركة في الفساد (المواطن،

الوسيط، الموظف) تكون لها مصلحة شخصية في التوسط في الفساد، ويقوم كل طرف بحساب العوائد التي يحصل عليها من هذه العملية في مقابل الكلفة المترتبة ويكون الانحراف في الفساد عندما تفوق العوائد (مادية ومعنوية) كلفة هذه العملية، وهذا المنطلق له ما يبرره في واقع ممارسات الفساد، وذلك بالاستناد على الأمور التالية:

1- تشير بعض التقارير المتعلقة بقضايا الاختلاس والتزوير والاعتداء على الأموال العامة إلى أن عدم تناسب دخول الموظفين مع مستوى المعيشة يدفع الجشعين منهم إلى التناول على المال العام عن طريق التعاون غير المشروع بين بعض الموظفين والمواطنين.

2- تعرضت كثير من تقارير ومحاضرات المسؤولين في الوزارات والأجهزة الحكومية إلى تفسير الدافع الاقتصادي كسبب رئيسي لحالات الفساد الإداري، حيث لوحظ أن عدم وجود حافز مالي قوى للموظف يشكل دافعاً للبحث عن الفساد والرشوة ومصادر أخرى. إن ذلك في حقيقة الأمر يشكل حافزاً اقتصادياً للموظف للبحث عن مصادر مالية تعوض غياب الحوافز القوية للمؤسسة التي يعمل بها.

وأخيراً؛ تؤكد الدراسات أن الفقر والبطالة وارتفاع تكاليف المعيشة بشكل متواصل، يؤدون لضغوطات تدفع الفرد لممارسة الفساد، وعلى الصعيد العملي أثبتت بعض الدراسات أن زيادة البطالة تعتبر أحد أساليب زيادة الانحرافات في المجتمع خاصة جرائم السرقة والاحتيال.

إن كل هذه الضغوطات في حقيقة الأمر؛ تشكل دافعاً لبعض أفراد المجتمع للبحث عن طرق جديدة تعوض الارتفاع المستمر في تكاليف الحياة، وإذا ما عدنا إلى تفسير دافع كل من المواطن، الوسيط، الموظف الوسيط للفساد الإداري فإننا نجملها بالآتي:

1- دافع المواطن؛ حيث يهدف المواطن في أغلب الأحيان إلى تحقيق أهدافه وإنجاز معاملاته، وهذا الهدف يتزامن مع رغبة مواطنين آخرين في تحقيق أهدافهم وإنجاز معاملاتهم في نفس الوقت، وإذا ما عرفنا أن ذلك يتطلب من الجميع إتباع إجراءات معينة (الروتين الحكومي)، وأن هذه الإجراءات يرافقها تكلفة تتضح من خلال عدد المعاملات والوقت اللازم لإنجازها، فإن نسبة معينة من المواطنين ستحاول اختصار هذا الروتين، وبمعنى آخر ستلجأ لوسيلة أخرى لتسهيل المعاملة، وذلك يتم بمنح الرشاوى (مادية أو عينية) لبعض الموظفين في مقابل إنجاز أو تسهيل المعاملة، وعلى حساب مواطنين آخرين ينتظرون إنجاز معاملاتهم بالطرق الإجرائية المعتادة.

كما أن احتكار الخدمات من قِبَل جهة واحدة كالحكومة يشكل دافعاً للفساد، فعلى سبيل المثال تمنح عقود البنية التحتية في كثير من الحالات من قِبَل جهات حكومية، حيث يتم التسبب بالموافقة على طلبات المتعهدين بإتباع إجراءات معينة، ولكثرة عدد المتعهدين، ومحدودية المشروعات في كثير من الحالات فإن المنافسة ستكون شديدة جداً؛ مما يدفع بعض المواطنين إلى البحث عن وسائل أخرى - غير الروتينية - تمكنهم من تحقيق غاياتهم بالحصول على عقود هذه الأعمال.

2- دافع الوسيط؛ ويعمل في ظل أوضاع الفساد الإداري كحلقة وصل بين موظف الخدمة العامة وبين المواطنين، ويكون مدفوعاً بهدف رئيسي، وهو إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات التي تحقق له عائداً يعرف (بالعمولة) كما أن القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع قد تعتبر من العوامل التي تشكل للوسيط مناخاً ملائماً لممارسة بعض صور الفساد الإداري كنقل أموال الرشاوى من المواطن إلى الموظف، ويلعب الفقر أيضاً دوراً بارزاً يظهر حاجة الوسيط لمصادر دخل تعيله وتعييل أسرته.

3- دافع الموظف؛ ويتفق الكثير من المختصين في دراسة ظاهرة الفساد الإداري أن

من أهم ما يدفع الموظف للفساد هو الرواتب المتواضعة والعوائد والحوافز المالية القليلة التي يتقاضاها، حيث أن الأجور المنخفضة تغري دائماً على الفساد، وتدفع المجتمع في بعض الأحيان إلى التغاضي عن ممارسته، خاصة إذا ما تزامن ذلك مع ارتفاع متواصل في تكاليف المعيشة.

ثالثاً: أسباب الفساد:

- 1- الفقر وعدم تناسب الدخل مع متطلبات المعيشة.
- 2- اللامركزية المالية للدولة، حيث تتعدد قنوات الصرف يؤدي إلى عدم إحكام آليات المتابعة والرقابة.
- 3- تدخل الحكومة في تقديم الخدمات بدون نظام ولوائح محددة.
- 4- ضعف الرقابة الحكومية.
- 5- تقديم الخدمات عبر أجهزة حكومية محتكرة يفسح المجال واسعاً للحصول على الرشوة من قبل (الموظفين) حيث يؤدي احتكار الأجهزة الحكومية إصدار الشهادات والرخص وإنجاز المعاملات الإدارية وغيرها من الإجراءات البيروقراطية تؤدي بدرجة أو بأخرى إلى زيادة حالات الفساد.
- 6- غياب الاستقرار الوظيفي، والعمل بنظام العقود المؤقتة أو الموسمية. ويؤدي السببين الخامس والسادس إلى ضعف مركز هؤلاء الموظفين، ويسهم في خلق موجة من الاضطراب الإداري في محاولة للاستفادة الشخصية من مزايا واختصاصات المنصب الذي يعتقد صاحبه أو شاغله أنه لن يدوم طويلاً، بالإضافة إلى أن من يخرج من منصبه في أغلب البلاد لا يعود إليه مرة أخرى.
- 7- تولى غير الأكفاء المناصب.
- 8- غياب الحراك الوظيفي، حيث يبقى الموظف في مكانه مدة زمنية كبيرة دون تنقلات مما يرسخ وجوده، ومن ثم نفوذه فيما وكل إليه من سلطة.
- 9- نقص أو غياب الوازع الديني.

- 10- فشل واضطراب أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية.
- 11- دور المؤسسات أو الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في إفساد الذمم.
- 12- عدم التوافق بين دخل الموظف المسئول والصلاحيات المالية والإدارية التي يقوم بها.
- 13- تهاون الأجهزة الحكومية في معالجة الانحرافات والفساد الإداري.
- 14- قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق الإشراف الإداري.
- 15- عدم كفاءة الموظفين مما يسبب قيام الموظف بعمله بصورة متدنية ويصبح بيئة خصبة للفساد.
- 16- قلة عدد الموظفين خاصة في المجال المالي والمحاسبي الملقى على عاتقهم مما يسبب استغلاله لارتكاب حالات الفساد وكثرة الأخطاء المحاسبية.
- 17- اختلال أنظمة الأجور والحوافز.
- 18- قصور التشريعات عن مواكبة التطور في طبيعة ونشاط الجهاز الحكومي.
- 19- كثرة وتضارب القوانين والأنظمة مما يؤدي إلى وجود ثغرات مما يشجع على الفساد - نتيجة إمكانية الهروب من المسئولية والعقاب-.
- 20- كثرة الاستثناءات لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.
- 21- ضعف نظم الرقابة الداخلية على الأعمال المالية.
- 22- عدم وضوح اختصاصات الوحدات الإدارية.
- 23- عدم كفاية وكفاءة النظام المالي مما يسبب وجود ثغرات في العمليات المالية والمحاسبية في الجهاز الحكومي، و ينتشر الفساد المالي وهو أخطر أنواع الفساد الإداري.
- 24- الإضرار بنظام العدالة وحقوق الملكية والإضرار بالبنوك والعمل المصرفي، مما يتسبب في تدمير النمو الاقتصادي.

- 25- تدمير البيئة كتلوث المياه والهواء.
- 26- هروب الاستثمارات الأجنبية وقلة فرص الاستثمار.
- 27- انخفاض جودة وكفاءة عمل الحكومة.
- 28- ضعف الثقة العامة بسلامة عمل الحكومة ومصداقيتها.
- 29- عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين واستغلال السلطة والمحسوبية.
- 30- القضاء على مبادئ الشفافية والإخلاق بمبدأ العدالة العامة.
- 31- فقد الثقة بالحكومات.

أنواع الفساد الإداري:

- 1- الرشوة
- 2- الاختلاس
- 3- المحسوبية والمحاباة
- 4- الإثراء غير المشروع
- 5- المتاجرة بالنفوذ.

المشكلات الناتجة عن الفساد الإداري:

- 1- يؤدي إلى تحويل صورة من صور الفساد إلى ثقافة مجتمع.
- 2- يمنع إصلاح الإدارة وتحديثها.
- 3- تعطيل جهود التنمية.
- 4- يخفض الاستثمار.
- 5- يعرقل الاقتصاد القومي.
- 6- يضر ما يسمى بالحكم الرشيد.
- 7- يضعف الديمقراطية.
- 8- يضعف المسؤولية الحكومية في غياب الشفافية.

وتشير تقارير الشفافية أن ما يعادل أحياناً ميزانية بعض الدول النامية يضيع هدرًا بسبب الفساد، كما تبين تقارير البنك الدولي أن البلدان التي احتلت مراتب دنيا في دليل الفساد حصلت على أدنى معدلات التنمية البشرية.

الفقر والفساد الإداري:

الفساد سلوك قائم على الاستغلال لسلطة وضعت في أيدينا لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وعلى حساب مصالح الناس، وهو أيضاً استغلال لحاجة الناس في إنجاز مصالح معينة عن طريق من بيده تحقيقها عن طريق الرشاوى والعمولات والتي حرمها الإسلام. «فعن أبي حميد الساعدي قال: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأُسْدِ يقال له ابن اللببية، قال عمرو وابن أبي عمرو على الصدقة، فلما قدم قال: هذا لكم وهذا لي أهدى لي. قال: فقام رسول الله ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال: ما بال عامل أبعثه فيقول هذا لكم وهذا أهدى لي أفلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه حتى ينظر أيهدى إليه أم لا، والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه بعير له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر - تصيح -، ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه ثم قال: اللهم بلغت مرتين» (صحيح مسلم بشرح النووي).

وفى الحديث بيان أن هدايا العمال حرام وغلول لأن العامل خان في ولايته وأمانته ولهذا ذكر في الحديث في عقوبته وحمله ما أهدى إليه يوم القيامة، والسبب في التحريم كما جاء في الحديث أنها (الهدية) بسبب الولاية وذلك خلاف الهدية لغير العامل فهي مستحبة، ويمثل هذا الاستغلال سلوكاً منحرفاً عن المعايير الأخلاقية والقيم وتعاليم الدين وشرعية القوانين و النظم الاجتماعية، وتعد الرغبة في جمع الأموال بصورتها المباشرة، أو الغير مباشرة هي المحرك الأساسي وراء هذا السلوك المنحرف في كل المجالات.

لذا؛ فإن الفقر يقف بثبات وراء هذا الفساد، وإن لم يكن السبب الوحيد إلا

أنه يتصدر قائمة الأسباب التي تؤدي إلى الفساد، فعلى سبيل المثال تمثل الرشوة والتهرب الجمركي والضريبي أكثر أساليب الفساد في الدول النامية والفقيرة، وذلك نتيجة الهوة الكبيرة بين الأقلية الغنية والتي تسيطر غالباً على الكثير من الأمور، وبين الغالبية الفقيرة، فالعبء الرئيسي للضرائب المباشرة وغير المباشرة يتحمله غالبية الفقراء بينما يتحايل عليه بعض الأغنياء من خلال الفساد سواء باستغلال ثغرات القانون والقرارات المنظمة، أو من خلال الفساد المباشر.

كما يرجع الفساد إلى تراخي في رقابة الدولة على الأنشطة المالية العامة منها والخاصة مما أدى إلى انتشار الفساد والذي يعتبر البعض تكاثره ذاتياً، ونرى أن ذلك إنما يرجع في حقيقته إلى ضعف ثقة الناس بالمنظومة ككل مما أدى إلى ما يعرف بثقافة الفساد، أو سوف يؤدي إليها إذا نظرنا للأمر بقدر من التفاؤل، وخطورة تلك الثقافة أنها المعول الرئيسي في هدم المجتمع والنظام ككل، ولنا أن نتخيل مجتمع لا يضمن فيه الفرد الحصول على حقوقه إلا بالرشوة والفساد، وما يتبع ذلك من إحباط وبأس من التغيير والتطوير والابتكار نتيجة ما نعرفه بالمحسوبية والمحاباة.

ولو نظرنا إلى القطاع التجاري وما يصحبه من انفلات في الأسعار وسوء جودة بالنسبة للمنتجات، مما يمثل زيادة في الأعباء الملقاة على عاتق الفقراء، ومن ثم زيادتهم فقراً على فقر، بالإضافة إلى ضعف ثقتهم في حكومتهم نتيجة التناقض بين ما تعلنه من انخفاض في الأسعار، وبين الواقع الفعلي، مما يصنع فجوة بين الحكومة وبين الشعب قد تصنع حكومة شعبية داخل الدولة يحكمها الفساد، تعمل جنباً إلى جنب الحكومة الشرعية التي تركت المجتمع يدبر أموره بنفسه، ونتيجة ذلك ضياع الفقراء لسطوة رأس المال على كل مقدرات المجتمع.

إن علاج الفساد بكل أنواعه سواء السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الأخلاقي أو غير ذلك من أشكال الفساد، إنما يبدأ بالقضاء على الفقر في كل صورته، فالفقر لا يقتصر فقط على قلة المال، أو عدم قدرة دخل الفرد على الوفاء بالتزاماته، بل يمتد إلى الفقر الأخلاقي الذي يجعل الفساد مجرد الفساد وذلك ككفر

بقيم المجتمعات وثقافة الفساد المنتشرة بين جنباته، ويوجد أيضاً فقر النفس و تتجلى صورته في الطمع والجشع من قبل بعض الأغنياء في الكسب دون وجه حق، وغير ذلك من صور الفساد المادية والمعنوية.

والدليل على ذلك؛ أن الكثيرين من الكُتَّاب والباحثين يبدؤون في سعيهم للقضاء على الفساد بالفرد نفسه، فالإصلاح من وجهة نظرهم لن يتم إلا بإصلاحه، ونرى أن هذا الإصلاح يبدأ بإصلاح أحواله المادية وأحوال دولته السياسية والاجتماعية، والأخلاقية، والثقافية، وغير ذلك من صور إصلاح الفرد، والهدف من ذلك كله تحقيق الاستقرار النفسي للإنسان، ومن ثم إتاحة مساحة للتفكير السليم، والتدبر والرجوع إلى الدين، والذي نرى أنه المنقذ للمجتمع من كل أمراضه وعلى رأسها الفساد.

إن الدين الإسلامي بدستوريه - القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة - قد سبق علماء النفس فيما يتعلق بالنفس البشرية، فالنفس الغير سوية التي تشعر بالاضطهاد أو الاحتقار أو الكراهية هي نفس غير قادرة على المطالبة بحقوقها الإنسانية أو التمتع ببعض ما حصلت عليه منها، أو القيام بواجباتها والتي في وجهها الآخر تعد حقوقاً للغير. فالأبعاد النفسية لحقوق الإنسان لن تتحقق بقوانين ومعايير وضعية، إنما تتحقق بالتطبيق الحقيقي لمعنى التدين والذي يشمل مكارم الأخلاق والتمسك بالتعاليم والقيم والمثل العليا، فالحقوق النفسية في الإسلام هي عبادات وجزء لا يتجزأ من سلوك المؤمن، مما يؤكد أن الأخذ بما جاء به الإسلام فيما يتعلق بحقوق الإنسان هو السبيل الوحيد لراحة البشرية، وذلك لأن الدين الإسلامي بشرائعه هو الأنسب لكل دول العالم رغم تباينها الديني والقيمي والأخلاقي، فهو دين عالمي أرسل للناس كافة.

إن السلوك القويم ليس ترفاً إنما ضرورة ملحة، وواجب على كل إنسان، فالأخلاق وحسن المعاملة هما حقوق للآخر لا بد أن تؤدي إليه، وفي المقابل هي حقوق لمن يؤديها يجب على الآخر أدائها، فالحقوق النفسية للإنسان هي حقوق

متبادلة، ولن يكون هناك إصلاح حقيقي للمجتمع ككل إلا بالحفاظ على هذه الحقوق.

من اجل ذلك؛ وحتى لا نأمر بما لا يستطيع الفرد فعله، على الحكومات بمساعدة المجتمع العمل على توفير البيئة المناسبة لصالح الإنسان، ومن ثم القضاء على كل صور الفساد وفرص تكونه، ونرى أن هذه البيئة لم ولن تتحقق في ظل وجود الفقر والذي يلهي الإنسان ليس فقط عن محاولة الإصلاح، بل قد يأخذه بعيداً عن العبادة نفسها.

العلاقة بين الفقر والفساد:

يميل الفساد الكثيف إلى أن يقترن بالفقر الواسع الانتشار والمتواصل، على الرغم من أن السببية هنا تسير في اتجاهين:

الأول: تبقى بعض البلدان فقيرة لأنها فاسدة، ولكن العكس صحيح.

الثاني: أنها تعاني من فساد ومكثف لأنها فقيرة، حيث أن البدائل المشروعة نادرة، وحيث الدوافع لجمع الأموال (المدفوعات) وطلبها يمكن أن تكون الأكثر كثافة، وفي نفس الوقت من غير المحتمل أن تساهم صفقات الفساد في النمو فيما وراء نقطة معينة، حيث توجه الأموال إلى المرتبات الضعيفة، فإن العائدات غير المشروعة من المحتمل أنها تنفق على سلع الرفاهية، أو تتدفق خارج البلدان الفاسدة في اتجاه اقتصاديات تقدم عائدات أفضل وحسابات بنكية أكثر أمناً.

وسوف نتناول الفساد الإداري كصورة من صور الفساد المدمر، وهذا هو السبب الرئيسي في اختيارنا لهذا النوع من الفساد، حيث أن الإدارة عبارة عن سلوك يدخل في كافة مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فسوء الإدارة والتنظيم يقف وراء أزمات العالم الإسلامي بصفة خاصة، والعالم بصفة عامة، ومن أجل ذلك كان موضوعنا، والذي نحاول من خلاله القضاء على الفقر من خلال إدارة وتنظيم موارد الدولة بالشكل الأمثل الذي يعود بالنفع على المجتمعات

الإسلامية في محاربتها لآفة الفقر التي تنخر في عظامها، وتقف وراء كل ما نراه من صور الفساد.

مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه:

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بالأبعاد والفرضيات التي تعتمد عليها نماذج الإصلاح الإداري، والتي تحملها عادة برامج الإصلاح من خلال الجهود والمضمون، ولكي يتم توضيح مفهوم الإصلاح الإداري واختلاف المضمون والمحتوى في تطبيقاته الإدارية فلا بد من دراسة الأبعاد والفرضيات لعملية الإصلاح الإداري، والتي غالباً ما تكون غير مدركة أو معروفة بدقة لدى المشتغلين بها، وتتمثل في التحليل والآراء المختلفة التي رافقت مفهوم وتجارب الإصلاح الإداري المختلفة، ويمكن عرضها كالتالي:

1- البعد الشمولي والجزئي:

إن المفهوم الشمولي للإصلاح الإداري يعبر عن عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع.

أما البعد الجزئي فنعتبر عنه بأنه مجموعة التغيرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم وتمثل في مجموعها نوعاً من التجديد والتطوير الكلي لجهاز الإدارة، وهذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التدرجية أو التطوير التراكمي.

وتجدر الإشارة إلى ارتباط الإصلاح الإداري بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكلها الشمولي عن طريق خطة إصلاح إدارية شاملة تضم إعادة النظم بهياكل التنظيمات والخدمات المدنية.

ومع ذلك؛ يترك للتنظيمات منفردة، أسس الخيار للمنظمة في تطوير وتنمية نفسها بالطرق التي تكفل زيادة الفعالية.

2- الجوهر والإجراء:

نتيجة لصعوبة قياس الإصلاح الإداري والحكم على نتائجه اعتماداً على معايير موضوعية وكمية متفق عليها، فقد وجهت جهود الإداريين للبحث عن صيغ ونماذج قيمة للحكم على مقدرة الإصلاح على تغيير جوهر الإدارة وتحقيق الأهداف، وهذا بدوره يضيف عاملاً مساعداً للاتفاق على ماهية الإصلاح الإداري ومفهومه. وبما أنه لا توجد معايير محددة لقياس الإصلاح؛ فإن الاتجاه المتمثل برفض التفسيرات القيمة للإصلاح، تدفع إلى الأخذ بمبدأ كيف يتم قياس الإصلاح، ومن يقوم به ويجدده، ومتى وما هي الإجراءات الواجب إتباعها لذلك، وغير ذلك من الأسئلة التي يراد بها تحديد مقاييس علمية وموضوعية للإصلاح.

هذا الاختلاف؛ أدى إلى أن قام فريق من الممارسين الأكاديميين بتجاوز ذلك من خلال الحديث عن جوهر وإجراء الإصلاح، وتمثل ذلك في البحث عن مؤسسات شرعية مهتمة بالتنمية الإدارية ومستقلة بعملية الإصلاح وجوهرها، أو بتحديد الطرق والوسائل والإجراءات لإدارة الإصلاح.

3- الحركية والجمود:

فيما إذا قبلنا تعريف الإصلاح الإداري ومفهومه وضرورة تجاوبه مع التقدير، فإن ذلك يعنى أن الإصلاح الإداري يشمل أيضاً عملية تحويل وتطوير مستمرة في الوضع الإداري الراهن لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وعليه فإن الإصلاح الإداري ينظر له ويفترض فيه أن يكون في حركية دائمة تعنى بإدارة التغيرات لتتواكب مع أهداف الخطط التنموية.

وإن كان هناك انحراف بسيط عن هذا المنظور كأن يؤخذ مثلاً بالتخطيط أو بتشكيل اللجان فإن هذا يتم لمرة واحدة، أو لعلاج مشاكل ظاهرة إن لم تكن روتينية، وبعد الانتهاء تتلاشى حركية وديناميكية الإصلاح، ومتى دعت الحاجة لإعادة النظر في الإصلاح، أو لإعادة التنظيم يتم تقرير لجنة أخرى في حركة إصلاح جديدة وهكذا.

أهداف الإصلاح الإداري:

- 1- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- 2- ترشيد الإنفاق الحكومي، والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة، والأعداد الزائدة من العاملين.
- 3- تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- 4- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- 5- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المسائلة والمسئولية الاجتماعية.

والسؤال: لماذا الإصلاح الإداري؟

بعد أن تعرفنا على مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه، يبقى السؤال: ما هي الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري؟

والإجابة: هناك أسباب عديدة ومتنوعة يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

- 1- الأسباب الاقتصادية؛ وهي:
 - أ- الندرة المتزايدة في الموارد العامة.
 - ب- زيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء.
 - ج- تضخم وزيادة الأسعار.
 - د- انخفاض قيمة النقض.

هـ- زيادة المنافسة في الأسواق العالمية، وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية القوية.

ويتطلب ما سبق البحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي وتحسين آليات العمل، وزيادة كفاءة العاملين، والحد من تضخم الأجهزة الحكومية والبحث عن وسائل تمكن الاقتصادات الوطنية من التقدم والتطور.

2- العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها.

3- الأسباب الديموغرافية، وتتصل بالضغط المتزايدة على الموارد العامة بفعل الزيادة السكانية في بعض الدول بشكل يفوق الزيادة في النمو الاقتصادي.

4- الأسباب الدولية/ الأيديولوجية؛ حيث لم يعد سهلاً الفصل بين ما يحدث في أي دولة في العالم، ودولة أخرى بسبب العولمة، ولذلك أضحي أن لأي حدث في العالم تأثيرات مباشرة على معظم الدول وفي الحال كما حدث في الأزمة المالية العالمية الحالية، وأيضا أزمة انخفاض أسعار أسهم الشركات والتقنية المتطورة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 2000م.

5- جذب الاستثمارات الأجنبية؛ حيث تشترط إحداث إصلاحات إدارية واقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية والتشريعات الضريبية وأسواق رأس المال وحرية انتقال العملات ورؤوس الأموال.

6- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع؛ حيث لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، ولذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويعها للاستفادة من المبتكرات العلمية.

7- التحولات الديمقراطية؛ لقد أدى الاعتراف بالحريات الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر لحقهم في الرقابة على الجهاز الإداري وعلى نشاطات الحكومة المختلفة، والوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفعالية لمطالبهم، وقد استدعى ذلك بدوره

من المسؤولين رفع شعارات، أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطنين ومطالبهم.

8- ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف

المستويات؛ ومنها:

أ- الرشوة.

ب- الاختلاس.

ج- استغلال النفوذ.

د- انحرافات سلوكية.

هـ- التسبب الوظيفي للعاملين.

لذلك؛ تعددت برامج الإصلاح الإداري، ويعيننا منها برنامج إصلاح هياكل الأجور وتحفيز العاملين؛ والذي يعد من أهم محركات الإصلاح الإداري المنشود، ويهدف إلى:

- تطوير نظم الحوافز في الوحدات المختلفة في مواقع العمل الإيرادية، أو عند تحقيق وفورات في النفقات، ولتوفير مصادر لتمويل الحوافز.
- حماية العاملين من أخطار الانحراف، والهدف تجنب المخاطر المحتملة نتيجة لإشباع آليات السوق، وحماية العاملين العموميين - قيادات وعاملين - من أخطار الانحراف، وذلك عن طريق الفصل بين طالب الخدمة ومؤديها بالأجهزة الحكومية - عن طريق ما يعرف بالحكومة الإلكترونية -، وتطوير نظم العمل، وأساليب الرقابة، خاصة الرقابة الشعبية على أداء الخدمات.
- تطوير هيكل الأجور لكي يتحقق الربط العضوي بين الأجر والعمل ومستويات المعيشة.

وقضية الأجور بصفة خاصة؛ تعد إحدى القضايا الأساسية في مجال إدارة الأفراد، باعتبارها مصدراً أساسياً لدخل العاملين؛ ومن ثم تلعب دوراً حيوياً في

حفزهم على الأداء بفاعلية، من أجل ذلك يجب على الإدارة توجيه اهتماماً نحو إعداد نظاماً متكاملًا للأجور والمرتبات، يكون قادراً على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- المساهمة في تحقيق جاذبية العمل داخل المؤسسة؛ خاصةً بالنسبة للعاملين الجدد.
- 2- مساعدة الإدارة في الرقابة على الأجور والمرتبات؛ ومن ثم الرقابة على تكلفة العمل.
- 3- من الأهداف الأساسية التي يجب أن يسعى نظام الأجور أيضاً إلى تحقيقها، هو تحقيق الرضا والإقناع بمعدلات الأجور المطبقة، وأيضاً القدرة على تحقيق شكاوى وتظلمات العاملين بشأن عدم ملاءمة معدلات الأجور.
- 4- يجب أن يساهم نظام الأجور بالمؤسسة على البحث ومكافأة الأداء الجيد. بعبارة أخرى، يجب أن تكون معدلات الأجور بمثابة حافز للعمل داخل المؤسسة.

لقد ظل القانون 58 لسنة 1971 معمولاً به إلى أن صدر القانون 47 لسنة 1978، والذي تضمن نظاماً جديداً للأجور؛ حيث نصت المادة (40) منه، على أن تحدد بداية ونهاية الوظائف بكل درجة، ونصت المادة (41) بأنه يستحق العامل العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها؛ حيث لا يجاوز نهاية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وتستحق العلاوة في أول يناير لانقضاء سنة من تاريخ التعيين، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.

وقد أضيفت تغييرات لنظام الأجور في القانون 47 لسنة 1978، منها:

- 1- استبدال المستويات الوظيفية بالدرجات الوظيفية، كما كان معمولاً به في ظل القانون 46 لسنة 1964 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة، لكن مع الفارق في عدد الدرجات؛ حيث حددت الدرجات في ظل القانون (47) بست درجات فقط، بالإضافة إلى ثلاث درجات في مستوى الوظائف العليا، بينما كانت أثنى عشر درجة، بالإضافة إلى درجتى وكلاء الوزارات والمشار إليها في ظل القانون (46).

2- الزيادة في معدلات الأجور (في أول ونهاية مربوط الدرجات المختلفة)، وأيضاً الأخذ بنظام الكادر المتداخل بين نهاية مربوط أي درجة، وبداية مربوط الدرجة التي تعلوها مباشرة، باستثناء درجة وكيل أول ذات المربوط الثابت.

3- الزيادات في الأجور والتي تتم من خلال:

- الزيادة التدريجية في الأجر لنفس الدرجة الوظيفية، وتتم هذه الزيادة عن طريق إضافة العلاوة الدورية السنوية للأجر، وفقاً للشروط التي حددتها المادة (41) من القانون 47 لسنة 1978، وأيضاً عن طريق الأجر التشجيعي؛ حيث استحدث القانون في المادة (49) نظام العمل بالقطعة أو الإنتاج في الجهات التي يسمح نشاطها بذلك، بشرط أن تضع معدلات الأداء.

- زيادة الأجر عن طريق الترقية لوظائف ذات مسؤوليات وأعباء أكبر، وقد أخذ القانون بنظامي الترقية بالاختيار والأقدمية في جميع المستويات الوظيفية، باستثناء وظائف شاغلي الدرجة السادسة التي يتم فيها الترقية بالأقدمية المطلقة، ويلاحظ أن تحديد نسب الترقية بالأقدمية وبالاختيار، يتفق مع الصعوبة والمسئولية في وظائف الدرجات المنتمية لها؛ بحيث يزيد الاختيار كلما زادت أهمية الوظيفة واعتبارها ومسئولياتها.

4- استحداث بعض الأحكام الخاصة بالبدلات (مادة 43)، وبمظام المزايا العينية التي تمنح للعاملين (مادة 45)، وبالتعويضات التي يستحقها العامل (المادتان 47، 48)، والحوافز والرعاية الاجتماعية والصحية (المواد 49-53)، كل ذلك بغرض تحقيق نوع من الاستقرار الاقتصادي والمعنوي للعاملين، بما ينعكس في النهاية على زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

أما بالنسبة لطرق دفع الأجور؛ فإن الأساس في وحدات الجهاز الحكومي هو الدفع على أساس الأجر الزمني (شهرياً)، وفي بعض الوحدات يتم الربط بين الأجر الزمني، وبين الأجر التشجيعي (على أساس الإنتاج، ولأن هذا الأخير يتم بصورة محدودة نظراً لصعوبة وضع مدلولات أداء للعمل في هذه الوحدات).

وبالرغم من التعديلات في نظام الأجور، إلا أن نظام الأجور ما زال عاجزاً عن تحقيق معظم الأهداف المرجوة منه، سواء كان ذلك ناتجاً عن عدم التعديل التشريعي اللازم، أو سواء التعديلات في التشريعات الواردة بالقانون، وقد ترتب على ذلك الكثير من المشاكل التطبيقية، ومنها:

1- مازال هناك انخفاض في معدلات الأجور، وهذا يتطلب إعادة النظر في هيكل الأجور؛ وخاصةً في ظل الظروف المتغيرة باستمرار، ومحاولة ربطه بالحوافز التشجيعية التي تعمل على زيادة الإنتاج.

2- اتضح أيضاً من واقع الخبرة العملية، أن هناك اتجاه للتوحيد في نظم الحوافز لجميع الوحدات الإدارية، بغض النظر عن الفروق الجوهرية بين الوحدات المختلفة، فيما يتعلق بمستويات الصعوبة والمسئولية للوظائف في بعض الوحدات، أو طبيعة العمل.

3- عدم موضوعية نظام الحوافز، ويرجع ذلك لعدم وجود معايير أو ضوابط موضوعية، مثال ذلك عدم الجدية في إعداد تقارير الكفاءة، وعدم وجود معدلات أداء ثابتة ومحددة، يمكن على أساسها قياس الكفاءة في الإنجاز الفعلي للعامل، وعدم ارتباط الحوافز إلا بالشخص نفسه نتيجة عنصر المحاولة وطابع المجاملة، والتي تكون آثارها عكسية على الإنتاج.

4- البيئة الإدارية المعوقة للحوافز، مثل تجميد تطبيق الحوافز السلبية، وتجميد حوافز العلاوات التشجيعية، لعدم تخصيص اعتمادات مالية بالموازنات لهذا الغرض.

بناءً على ما سبق، فقد شهدت مصر - ومازالت تشهد حتى كتابة هذه السطور - مجموعة من المظاهر الفئوية في أكثر من جهة، منها ما يعبر عن حقوق فعلية، ورغبة في رفع الظلم الاجتماعي الناتج عن فوضى الأجور، والتمثلة في التفاوت الرهيب بين أجور بعض العاملين رغم تساويهم في المؤهلات وطبيعة العمل، ومنها ما يعبر عن طمع وانتهازية وإقرار مكاسب دون وجه حق، نتجت عن سوء توزيع

للدخل، وإقرار ميزانيات لبعض الجهات لا تتناسب وحجم العمالة بها، أو طبيعة عملها المحدود، وذلك بحجج واهية لا ترقى لإقرار هذا التفاوت الرهيب بين دخول العاملين بالدولة، مما خلف مشكلات كثيرة وخطيرة على مستقبل هذا البلد؛ نذكر منها:

- 1- إشاعة جو من الإحباط بين العاملين أصحاب الأجور المتدنية، نتيجة الظلم في توزيع الدولة لها من جهة إلى أخرى.
- 2- فتح الباب أمام الفساد المالي تحت مسميات مختلفة؛ خاصةً فيما يعرف بالأجور المتغيرة، أو الصناديق الخاصة التي تعد بالمليارات.
- 3- الانفلات الأخلاقي؛ حيث شهدت أغلب هذه التظاهرات تطاولاً على بعض المسؤولين، مما يندر بعواقب وخيمة على العمل بعد ذلك، والذي يقوم فيما يقوم عليه، احترام السلطة الأعلى، وتنفيذ أوامر العمل.
- 4- انتشار الكسب غير المشروع من خلال قبول الرشاوى والعمولات، لسد الفجوة بين الأجر، وبين متطلبات المعيشة وانفلات الأسعار، في ظل غياب الرقابة على الأسواق، كجزء من أمور كثيرة غائبة عن كافة مجالات الدولة في فترة ما بعد الثورة؛ حيث ضربت الفوضى بمخالبها في جسد الدولة المصرية.
- 5- المزيد من الإضرابات والمظاهرات الفئوية، كنوع من التقليد أو العدوى بين العاملين، وقد رأينا في بعض الأحيان مظاهرات لعاملين أجورهم مرتفعة بالفعل، وذلك لأسباب تتأرجح بين استغلال الوضع الراهن من ميوعة سياسية، وانفلات في كل شيء، وبين ترهيب كل من يفكر في المساس بأجورهم المرتفعة!!.
- 6- تعطيل مصالح الناس نتيجة المظاهرات والإضراب عن العمل، مما يندر بزيادة الاحتقان لدى بقية طوائف الشعب أصحاب المصالح؛ وقد ينتج عن ذلك المزيد من الفوضى والتخريب.

7- إقرار منطلق القوة في أخذ الحقوق؛ وغير الحقوق، والأخيرة لا تعبر إلا عن (بلطجة) يريدون أن يضيفوا عليها صفة المشروعية، وقد ساعد على ذلك مبالغة الحكومات المتعاقبة - خلال فترة ما بعد الثورة - في إرضاء الناس، حتى ولو على حساب انتظام الدولة ونظامها، فضلاً عن الموقف الحيادي للأجهزة الأمنية، وانهيار قيمة القانون، مما أدى إلى فوضى إصلاحية - إن صح التعبير؛ حيث تحولت الجهود المبذولة لإصلاح الفوضى التي خلفتها السياسات الخاطئة للنظام السابق، إلى فوضى في الإصلاح، إذا استمرت على هذا المنوال، سوف تؤدي بحياة هذا البلد - الذي يتراجع اقتصاده يوماً بعد يوم -، والذي يحتاج إلى كل الجهود لإعادة البناء والاستقرار. يحتاج منا إلى إصلاح حقيقي، بعيداً عن المغالاة في إرضاء الناس في الحق والباطل، وبعيداً عن التوازنات السياسية والحفاظ على المناصب، وغير ذلك من الأمور التي أهلكت النظام السابق، ولم يبقى بين أيدينا سوى الدولة، وعلينا أن نحافظ عليها قبل تهلك وتضيع؛ وفي ذلك هلاك الجميع وضياعهم.

لقد أقرت لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب مؤخراً، أن يكون الحد الأقصى للأجور 50 ألف جنيه، مع جواز الاستثناء في السقف في حالات الضرورة بقرار من مجلس الوزراء، والوزير المختص، والهيئة التابع لها حالة الاستثناء، وقد أقرت اللجنة مقترحاً لتعديل قانون الحد الأقصى للأجور بما يتضمن ألا يزيد الحد الأقصى على 50 ضعف الحد الأدنى، مع وضع استثناءات من السقف طبقاً للضرورة التي ترتبط بالخبرات، وقد تعددت الآراء خلال المناقشات فيما يتعلق بالحد الأقصى؛ حيث طالبت آراء بأن يكون 75 ألفاً، وأخرى 50 ألفاً، وثالثة 35 ألف جنيه، واعترض بعض أعضاء اللجنة على حالات الاستثناء، وأنهت اللجنة اجتماعها بإقرار الحد 50 ألفاً.

وفي نفس الاجتماع، أكد د. ممتاز السعيد وزير المالية أنه غير راضٍ عن الحد الأدنى للأجور المحدد بـ 700 جنيه، كما أن الـ 35 مثل الحد الأدنى تم إعداده في

عهد وزير المالية السابق. وأشار إلى أنه سيعاد النظر في القانون 47 لسنة 1978 الذي حدد الأجر الأساسي بـ 20٪، و80٪ للأجر المتغير، مطالباً بوضع أجر أساسي عادل، ويخصص الأجر المتغير للمتميزين فقط لضبط منظومة الأجور. كما أوضح وزير المالية أن تحديد الحد الأدنى بـ 700 جنيه كلف خزانة الدولة 9 مليارات جنيه لرفع المرتبات المتدنية للعمال، وأشار إلى تقدم وزارة المالية بمقترحات لتعديل ما جاء في مرسوم قانون رقم 242 لسنة 2011 بشأن الحد الأقصى للدخول وربطه بالحد الأدنى، وقال أن أصحاب الدخل المرتفعة سوف يتم خصم الزيادات عن الـ 35 مثل الحد الأدنى.

من أجل ذلك، أصبح من الضروري، بل والحتمي إيجاد سياسة أجور عادلة، تقضى على فوضى الأجور التي أدت إلى ما شاهدناه، ونشهده في كل يوم من مظاهرات فتوية اختلط فيها الحابل بالنابل، ولم يعد من اليسير التفرقة بين ما هو حقيقي ويعبر عن حاجة فعلية، وبين ما هو زائف لا يعبر إلا عن باطل ألبسه أصحابه ثوب الحق.

مقترح سياسة أجور عادلة ومتطلبات تنفيذه:

ويشتمل المقترح على:

- 1- تحقيق نظام أجور عادل، يحقق الحياة الكريمة لجميع العاملين.
- 2- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسة أجور عادلة، لا يشعر فيها الفرد بأي تفرقة بينه وبين غيره من العاملين.
- 3- قابلية التنفيذ من خلال آليات تملك الدولة الأخذ بها، فقط تحتاج إلى الجرأة دون النظر إلى أية اعتبارات ثورية؛ خاصة أننا الآن في حالة غياب عن الوعي الثوري، ومفردات الثورة الحقيقية.
- 4- عدم إرهاب ميزانية الدولة المرهقة بالفعل؛ خاصة وأن دخل مصر مستمد من خمسة أو ستة مصادر فقط، لا علاقة لها بفن العمل الذي بدونه لا يمكن

حدوث ازدهار أو تقدم، أو حتى خروج من الوضع الخانق الذي تمر به مصر الآن، وهذه المصادر هي:

- أ - تحويلات العاملين بالخارج - والتي قلت عن ذي قبل نتيجة قلق أصحابها من الوضع الراهن - .
- ب - دخل مصر من البترول .
- ج - إيرادات قناة السويس .
- د - السياحة - قبل أن تتوقف بسبب اضطرابات الأوضاع - .
- هـ - القطن - فيما مضى - .

فضلاً عن توقف الإنتاج المتواضع أصلاً؛ حيث أن المطلوب هو إعادة توزيع للأجور المتغيرة، وأموال الصناديق الخاصة، مع تطبيق الحد الأقصى للأجور، وترشيد الاستعانة بالمستشارين، وغير ذلك من مصادر عاجلة يمكن الاستفادة منها في تطبيق سياسة أجور عادلة، لتتمكن الدولة من تطبيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج، حتى تكون الزيادات في الأجور منطقية ومستحقة، بشكل يضمن التقارب بين دخول العاملين، وتقليل الفجوة بينها؛ ولكن قبل تقديم المقترح، لابد من عرض ولو مبسط لخصائص نظام الأجور المتميز، ولكي يكون نظام الأجور نظاماً متميزاً فلا بد من توافر مجموعة من الخصائص والشروط، من أهمها ما يلي:

- 1- أن يكون نظاماً عادلاً؛ بمعنى أن تكون المعايير التي يستخدمها النظام لتحديد الأجر معايير عادلة، لا تميز بين عامل وآخر على أسس شخصية، وحتى نضمن توافر العدالة فلا بد من توافر هيكل عادل للأجور.
- 2- أن يأخذ النظام القوة الشرائية للنقود في الحسبان؛ ومن ثم يجب أن يكون النظام مرناً يستجيب للمتغيرات والمستجدات في الأسعار وغيرها، حتى لا يزيد التضخم.
- 3- أن يتسم النظام بالبساطة والسهولة والوضوح، حتى يسهل فهمه وتطبيقه لكلاً من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء.

- 4- الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، حتى يساهم في زيادة الجهد المبذول وتحقيق الأهداف، والنتائج التي تسعى المؤسسة لبلوغها من أهداف نمو وربحية وغيرها.
 - 5- أن يمتلك هذا النظام على الأقل ميزة تنافسية، تميزه عن غيره من الأنظمة التي تطبقها المؤسسات المنافسة، ولا يتسنى ذلك إلا بدراسة وتحليل أنظمة الأجور لدى المنافسين.
 - 6- أن يقوم على إدارة نظام الأجور خبرات ومهارات متخصصة في هذا الصدد، حتى يتسنى لها تخطيط وتنفيذ ومتابعة النظام بكفاءة وفعالية.
 - 7- أن يترتب على تطبيقه استقطاب العقول والكفاءات والمهارات المتميزة للعمل لدى المؤسسة، وبالطبع لا يتسنى للنظام تحقيق هذا الهدف إلا إذا كان نظاماً تنافسياً.
 - 8- أن يتسم النظام بالدقة والسرعة؛ حيث يسمح النظام بصرف رواتب العاملين بالسرعة المناسبة، وفي الفترة الزمنية المتفق عليها في التعاقد بين العامل والمؤسسة.
 - 9- أن تكون هناك آلية عملية تسمح برقابة ومتابعة النظام، للتوصل إلى الانحرافات في حينها، واتخاذ قرارات تصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.
 - 10- أن يؤدي النظام إلى تحفيز العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وأن يساهم في تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- يتضح من هذه الشروط افتقاد نظام الأجور في الدولة لها، فالقطاع الحكومي على سبيل المثال ليس في حالة منافسة مع غيره، لاحتكاره أغلب الخدمات العامة، فلا يوجد دافع للإدارة أو للعاملين لبذل الجهد والعطاء لكسب تلك المنافسة، أو الحصول على أكبر قدر من الأرباح،
- فضلاً عن العمل بقوانين لم تتغير منذ أكثر من ثلاثين عاماً، فما زالت هناك علاوات ومنح ما بين ثلاث وست جنيهاً، في ظل أسعار اقتربت من عدم الاعتراف بأية قوة شرائية للجنيه نفسه.

لذلك؛ فنظام الأجور لا يحمل صفة التحفيز أو التشجيع، مما حول النظام الإداري في الدولة إلى مجرد حضور وانصراف، خاصةً في ظل ضمان الأجر الإجمالي للعامل، سواء كان له أداء يذكر، أو لم يكن، أيضاً في ظل نظام فاشل لتقييم الأداء يتساوى فيه الذين يعملون والذين لا يعملون، ولأن ذلك ضد الدين والعقل والمنطق الإنساني، وضد مفردات تقدم الدول ورفيها، أضحي الجهاز الإداري جهازاً مترهلاً فاشلاً في أغلب أدائه، مما يفرض علينا إعادة النظر في كل ما حولنا من أنظمة وسياسات عمل وأجور وأداء ورقابة، وغير ذلك من الأمور التي تساعد على تفعيل الدور الحقيقي للعمل والأجور، لذلك فقد قام مقترح الباحث على الإجراءات التالية:

أولاً: إلغاء جداول الأجور الحالية، بكل ما تشتمل عليه من أساسي ومتغير و(لوغاريتمات).

ثانياً: إلغاء ما يعرف بالأجور المتغيرة - الباب السحري لمغارة النهب المالي وفوضى الأجور المقتنة -؛ خاصةً وأن الأجور المتغيرة لا تعبر عن مجهود فعلي في أغلب الأحيان، مثل المكافآت والحوافز والإضافي، لجهات لا يقوم فيها العامل بأي مجهود إضافي زيادة عن وقت العمل الرسمي، أو قيامه بأي إجادة في عمله؛ حيث أن أغلب الأعمال روتينية ليس فيها أي ابتكار أو إبداع، لذلك لا تعد الأجور المتغيرة سوى استكمال للأجر الأساسي، وهو الأجر الوحيد الذي يتساوى فيه تقريباً كل العاملين بالدولة.

ثالثاً: وضع حد أدنى وحد أقصى للأجور لكل درجة وظيفية على حدا، فما تم وضعه من حد أدنى للأجر بصفة عامة، أو وضع حد أقصى له لن يحل المشكلة، وذلك للأسباب التالية:

1- أن وضع حد أدنى بصفة عامة، سوف يساوى بين الموظف المؤهل وغير المؤهل؛ حيث سيتم استكمال الأجر - طبقاً للأجر الأساسي في القانون -

للاثنين حتى يصل إلى الحد الأدنى، نفس الأمر المساواة أو التقارب الشديد بين الموظف الجديد، والموظف السابق عليه، وسيتم أيضاً استكمال أجره ليصل إلى الحد الأدنى، ولن يرضى هذا أو ذاك عن هذا الوضع، الذي لا يعترف بجهد أو وقت أو مؤهل علمي أو مهارات وإمكانيات، مما يخلق شعوراً سيئاً، بالإضافة إلى الأضرار النفسية الأخرى التي ستقع عليهما معاً، مما يعطل الأعمال ويضر بالمصلحة العامة للدولة.

2- إن وضع حد أقصى للأجر بهدف غلق الباب أمام الفساد المالي المتمثل في صرف مكافآت مبالغ فيها لبعض الأشخاص، لن يحقق الهدف من وضعه؛ حيث أنه بإمكان أي مسئول أن يعطى من يشاء من العاملين أجر أكبر من أجره الإجمالي في صورة مكافآت أو ما شابه، طالما أنه أقل من قيمة الحد الأقصى !!.

رابعاً: زيادة الحد الأدنى بنسبة محددة كل سنة من سنوات المدة البيئية المحددة للترقي إلى الدرجة التالية، على سبيل المثال، يتم وضع حد أدنى لبداية مربوط الدرجة السادسة، وتتم الزيادة بنسبة محددة ولتكن 0. % مثلاً، وحتى آخر سنة من سنوات المدة البيئية لهذه الدرجة، وهي خمس سنوات، ليدخل الموظف بعدها في بداية مربوط الدرجة الخامسة؛ والذي سيكون كالتالي:

بداية مربوط الدرجة الخامسة = بداية مربوط الدرجة السادسة + 60. % -
مجموع الزيادات على مدار المدة البيئية -، وهكذا، في كل مستوى وظيفي ودرجاته.

خامساً: تحديد نسبة من الأجر كمكافأة إجابة للمجيدين من العاملين إجابة فعلية بعيداً عن المجاملات، وبعيداً عن سياسة الدور المتبعة في بعض الجهات الحكومية، فيما يتعلق ببعض أنواع الحوافز، مع عمل حد أدنى وحد أقصى لها أيضاً؛ مما يركى من روح التنافس بين العاملين لنيل هذه المكافأة؛ ومن ثم زيادة الإنتاجية.

سادساً: بالنسبة للجهات التي يضطر فيها بعض العاملين للعمل وقت إضافي،

يتم حساب المقابل النقدي بالساعة طبقاً للأجر الفعلي للموظف (من خلال قسمة الأجر الشهري على عدد ساعات العمل الرسمية في الشهر).

سابعاً: تحقيق المساواة بين الجهات الخدمية، والجهات الأخرى التي تدر أموالاً على خزانة الدولة، انطلاقاً من أن الأموال هي أموال الدولة، وليست أموال خاصة بكل جهة، ينفق منها المسئول وكأنها ملكاً خاصاً به، كما كان يحدث في بعض وزارات النظام السابق، فليس ذنباً أن تكون بعض الجهات خدمية لا تحقق ربحاً، حتى نعاقب العاملين فيها بأجور متدنية، ويوضح جدول الأجور التالي شكل الأجور طبقاً لهذا المقترح:

(جدول الأجور المقترح)

العلاوة المستحقة	نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة	الأجر السنوي	درجات الوظائف
جنيه		جنيه	درجات الوظائف العليا:
	100%	بقية الدرجات بداية من العالية فما فوق تتم فيها الزيادة سنوياً بنفس النسبة، أو أقل حسب مصادر الدخل بالدولة وكم الإنتاج أو الخدمات وجودتها.	المتمايزة.....
العلاوة تحددها الدولة سنوياً	100%		العالية.....
	100%	بداية مربوط الدرجة الأولى مضافاً إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة 70%.	مدير عام....
	100%	بداية مربوط الدرجة الثانية مضافاً إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة 70%.	الأولى.....

العلاوة المستحقة	نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة	الأجر السنوي	درجات الوظائف
	٪50	بداية مربوط الدرجة الثالثة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 90 ٪.	الثانية.....
	٪25	بداية مربوط الدرجة الرابعة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60 ٪.	الثالثة.....
	٪15	بداية مربوط الدرجة الخامسة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60 ٪.	الرابعة.....
	٪5	بداية مربوط الدرجة السادسة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60 ٪.	الخامسة.....
	—	الحد الأدنى للأجور والذي ستتفق عليه الجهات المعنية بالدولة.	السادسة.....

ملحوظة: تم ترك تحديد الحد الأدنى ونسبة العلاوة، للدولة، بما يتناسب والإمكانات المادية لها وحجم الدخل ومردود المقترح نفسه، وطبقاً لهذا الجدول لن تحتاج الدولة إلى تحديد حد أقصى؛ حيث سيتحدد تلقائياً من خلال الزيادة المحددة سنوياً طبقاً للمدة البيئية لكل درجة، فضلاً عن تحديد مكافأة الإجازة للمجيد بنسبة معينة ومحد أدنى وأقصى لها، مما يمنع التلاعب المالي تحت مظلتها.

وفى النهاية.. إذا كنا نرغب في تحقيق إصلاح حقيقي يعود بالنفع على هذا البلد، علينا أن نتخذ إجراءات واضحة وصریحة وصارمة يقبلها الجميع، لأنها سوف تساوى بين الجميع؛ حيث لن يقبل المجتمع سوى العدل، فمشكلة التفاوت بين الأجور من جهة إلى أخرى، أو في داخل الجهة الواحدة في بعض الأحيان !!، لن

يحلها رفع الرواتب في بعض الجهات، لتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط، وهو أن الأخيرة لن تقبل بذلك، بل ستطالب هي الأخرى بزيادة رواتبها - الزائدة أصلاً عن الحد المقبول والمنطقي -، على غرار زيادة رواتب الآخرين؛ ومن ثم ندخل في حلقة مفرغة ندور فيها ومعها بلا نهاية كما يحدث الآن، وأيضاً لن يحلها تقليل رواتب في بعض الجهات لتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط أيضاً، وهو أنه لا يوجد من يقبل بتقليل مكتسباته ولو مليماً واحداً، لذلك لا بد من إجراء تعديلات تشريعية على جداول الأجور، لتحقيق العدل بين الجميع بعيداً عن فوضى الأجور المتغيرة.

إذن الحل الوحيد هو تطبيق سياسة أجور جديدة وعادلة، يرضى بها ويرضخ لها الجميع؛ بشرط أن تحقق حد الكفاية للموظف، بغض النظر عن زيادته أو نقصانه عما كان يتقاضاه من قبل، وذلك للأسباب التالية، وهي في نفس الوقت نتائج لمقترح الباحث للقضاء على فوضى الأجور في مصر؛ وهي كالتالي:

- 1- أن المساواة تريح الجميع، لأنها أساس العدل.
- 2- أن الهدف من الأجر هو تحقيق متطلبات الموظف الحياتية، وطالما تحققت، فلن تكون هناك مشكلة في مساواة الأجر بين العاملين في الجهات المختلفة، سوى الطمع والجشع من البعض، وهذه مشاكل فردية تخص أصحابها، لن تصل إلى ما نحن فيه من فوضى الاعتصامات والمظاهرات الفئوية، وما يتبعها من إضراب وتعطيل الأعمال.
- 3- أن المطالبة بزيادة الأجر من جهة ما، سوف يضعها موضع استهجان ونقد الجهات الأخرى، والتي ستري أنها تطالب بالتمييز عنها دون وجه حق.
- 4- تحقيق الرضاء الوظيفي الناتج عن العدالة الاجتماعية القائمة على المساواة في الحقوق والواجبات.
- 5- تحقيق الاستقرار الأسرى؛ حيث يضطر بعض العاملين - في ظل تدنى الأجور الحالي - إلى العمل في أكثر من وظيفة لتدبير احتياجات أسرته، مما يقلل من

- تواجهه مع أسرته ورعايتها، بالإضافة إلى عمل الزوجات في أغلب الأحيان - مضطرات - مساعدةً منهن في تكاليف المعيشة.
- 6- يترتب على النقطة السابقة، توفير تلك الوظائف الإضافية لشخص آخر لا يعمل إطلاقاً؛ ومن ثم القضاء على جزء من البطالة.
- 7- إزالة الشعور بالإحباط في نفوس بعض العاملين، ممن يشعرون بالظلم الاجتماعي الناتج عن التفاوت في الأجر بينهم وبين غيرهم - رغم التساوي في كل شيء-.
- 8- تحقيق الإصلاح الوظيفي المنشود؛ وذلك من خلال:
- أ - التنافس الشريف بين العاملين للحصول على حوافز الإجابة.
- ب- تفعيل التدريب الإداري والمهني؛ حيث سيكون السبيل للارتقاء بمهارات وأداء الموظف؛ ومن ثم تمكينه من تحقيق الإجابة المطلوبة للمنافسة على حافز الإجابة.
- ج- سهولة توزيع العاملين بين الجهات المختلفة لسد العجز فيها؛ حيث يقف التفاوت في الأجر عائقاً أمام تنفيذ هذا الأمر، فالموظف لا يرضى النقل إلى جهة أخرى يقل فيها راتبه عما كان يتقاضاه في جهته الأصلية.
- د- تحقيق الراحة لبعض العاملين القاطنين في محافظات أخرى بعيدة عن مكان عملهم؛ حيث يضطر الموظف إلى تحمل مشقة السفر من محافظة إلى أخرى، حتى لا يحرم من الأجور المتغيرة - التي يتقاضاه من جهة عمله البعيدة عن مسكنه - التي يستكمل بها أجره الضئيل، لذلك يرفض النقل إلى مديرية تابعة لمكان عمله رغم وجودها في المحافظة التي يقيم بها، وسوف تنعكس تلك الراحة على أدائه في العمل.
- هـ- تحقيق فاعلية العقاب، على أساس أن كل حق أمامه واجب على الموظف أدائه، وحينما يحصل الموظف على الأجر الذي يكفيه، سوف يكون بإمكان الجهة معاقبته إن أهمل، دون أي حجج تتعلق باحتياجاته التي لم تحقق، فلا مكان هنا للخلط بين قيمتي العدل والرحمة التي عرضنا لها

سابقاً، ولا مكان أيضاً للجملة الانهزامية المعتادة (على قدر فلوسهم) -
والمقصود هنا الحكومة بالطبع -.

وختاماً لما سبق.. فإن هذا المقترح هو جزء يجب أن يكون في الحسابان عند التخطيط للخروج ببلدنا من عنق الزجاجة الحالي، فما صنعه هذا الشعب العظيم من تاريخ، لا يجب بأي حال من الأحوال أن يُهدر أو يُدمر بمطالب فتوية، مهما فعلت الحكومات لن تحققها على الوجه الذي يحقق رضاء الجميع، فما يرضى به وعنه الجميع، هو العدل والمساواة في الحقوق؛ ومن ثم أداء الواجبات التي نحتاجها للنهوض بمصر مرة أخرى، وحين يحدث ذلك، فقط.. نستطيع أن نقول أن الثورة المصرية استكملت، بتحقيق كافة أهدافها، وإلا سنكون في انتظار ثورة أخرى؛ قد تكون ثورة جياع، لا يعلم مداها ونتائجها إلا الله سبحانه وتعالى.

متطلبات تنفيذ المقترح:

ما تم اقتراحه من إلغاء جداول الأجور بشكلها الحالي، وإعداد جدول أجور جديد يقوم على حد أدنى يحقق مستوى معيشة جيد للعاملين، مع زيادة سنوية محددة تنتهي بنهاية حياة الموظف المهنية، وهذا التحديد يضع تلقائياً حداً أقصى للأجور. وفي نفس الوقت تأكيد البعد التحفيزي للأجر من خلال مكافأة إجابة للمجتهدين بنسبة محددة، لها حد أدنى وحد أقصى لا تتعداه.

إذن لا توجد مشكلة في تنفيذ المقترح، فمصادر التمويل موجودة، بناءً على تصريحات السادة الوزراء والمسؤولين عن قضية الأجور والعمالة في مصر، ومنهم السيد وزير المالية، والسيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ووزيرة التخطيط والتعاون الدولي، والتي أعلنت أن المبالغ الموجودة بالصناديق الخاصة التابعة للهيئات والمصالح الحكومية تتراوح ما بين 35-40 مليار جنيه. وفي هذا الشأن يقول رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أن عدد الصناديق الخاصة لدى الجهات الحكومية وغيرها نحو (6368)، وأن معظم هذه

الصناديق تقدر قيمة أموالها المودعة بالبنك المركزي بنحو (35.5 مليار جنيه)، وأن معظم هذه الصناديق بعيدة عن إطار الموازنة والضوابط المحكّمة للرقابة، ولا تخضع لضوابط الإنفاق المقررة. وقد أكدوا على أنه يمكن توفير المليارات من خلال أموال الصناديق الخاصة، وتطبيق الحد الأقصى على كبار موظفي الدولة، فضلاً عن إلغاء بنود الأجور المتغيرة التي لا تعبر عن أداء حقيقي؛ وإنما تعبر عن استكمال للأجر الأساسي للعاملين، وتحت مظلتها يتم صرف مبالغ كبيرة بمسميات مختلفة، كل هذه المصادر، مع ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، والذي سيعود على ميزانية الدولة بأموال تمكنها من تحقيق مقترحات تحسين الأجور، وتطبيق سياسة عادلة لها، بشرط إعادة النظر في تلك القضية، والسعي نحو القضاء على معوقات تنفيذ هذا الأمر، فقط تحتاج إلى جراءة من الحكومة في التنفيذ، ويبقى تحقيق بعض متطلبات تنفيذ المقترح؛ وهي كالتالي:

1- التقييم الدقيق للوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، من خلال نظام متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع هيكل الأجور.

ويمكن من خلال تحليل الوظيفة ووضع مواصفاتها، التعرف على التبعات المترتبة على شغلها، والمواصفات الشخصية للقائم بها، وبذلك نحصل على البيانات الضرورية واللازمة لتقييم الوظائف، وتحديد الأهمية النسبية لكل منها من البطاقات الخاصة بمواصفات الوظائف والأعمال.

والهدف المباشر من تقييم الوظائف هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور، الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة، وتتناسب معدلات الأجور مع ما هو سائد خارج المؤسسة، بينما التفاوت يرجع إلى الاختلاف في المواصفات، وبذلك يبدو التقارب في الأجور للوظائف المتماثلة (قد يرجع هذا الاختلاف إلى

الأقدمية في الوظيفة)، ولكي يتم تحديد الأهمية النسبية للوظائف وفقاً لمدخل منظم، فإن الأمر يتطلب توافر الآتي:

- 1- تحليل للوظيفة ومواصفات لها محددة وواضحة ودقيقة؛ حيث يمكن بناءً على ذلك الحصول على المعلومات الخاصة بعوامل القياس والمقارنة.
- 2- قرار بتحديد مجموعة الوظائف التي يشملها برنامج التقييم، فغالباً ما توجه برامج مستقلة وخاصة بكل من الوظائف الإنتاجية والخدمات المتصلة بها، وأخرى خاصة بالوظائف الكتابية، وللشؤون الإدارية، البحثية، المهنية... الخ.
- 3- نجاح النظام يتوقف على تسويق فكرته بين الداخلين في البرنامج، وإقناعهم بأن البرنامج يحقق العدالة والمساواة لكل من العامل والمؤسسة.

أهمية وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف:

بينما تحاول معظم المؤسسات الربط بين أجر الوظيفة ومتطلبات الأداء، فإن الأجر يعكس أيضاً رأى المديرين بخصوص أهمية هذا العمل، أو أن هذا الأجر الذي يمكن التوصل إليه من خلال المفاوضات بين الإدارة والنقابة، وإذا ما تم تحديد الأجر وفقاً لأي من الأنظمة، فإنه غالباً ما يكون مثار شكوى وريبة الفرد في عدم دقته.

وإذا ما تم تحديد الأجر وفقاً لأساس موضوعي، فإنه يبعث الثقة به من جانب الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الأمر يتطلب وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف؛ ومن ثم تحديد الأجر المناسب والعاقل للوظيفة بالمقارنة بغيرها من الوظائف، وعلى ضوء المواصفات الخاصة بها، فضلاً عن العديد من الفوائد الأخرى، نذكر منها:

- 1- تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة استناداً للمعلومات المستخلصة من تحليل العمل وتحديد متطلباته.
- 2- تفهم الفرد لسياسات وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالأجور، بما يحقق العدالة والموضوعية والثقة في الإدارة؛ حيث أن وجود برنامج أو خطة رسمية للأجور، كفيل بتخفيض الشكاوى حول نظام الأجور.

3- توفير المعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، وفي التعرف على خطوط السلطة، ومنافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف، وتفيد هذه المعلومات في مجالات تدريب الأفراد، والترقية، والنقل، وغيرها من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد.

4- كما يمكن من خلال عملية تحليل وتقييم العمل، التعرف على المخاطر، أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك.

وتقع مسؤولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على إدارة الأفراد، ونفس الشيء بالنسبة لتحليل العمل وتصنيف الوظائف؛ حيث يتولى الأفراد أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف، بينما تتولى عادةً لجنة القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات، أو شرائح بناءً على عملية التقييم؛ ومن ثم ربط الأجور.

وتتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية، لأنه من الأفضل أن تقوم لجنة بذلك، بدلاً من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين، ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة، لأن هؤلاء الأعضاء أكثر إلماماً ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، ولهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة عن البرنامج، وحتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال، ونظراً لأن العملية ذات جوانب فنية متخصصة، فإنه من الملائم الاستفادة من الخبرات المتخصصة في هذا المجال.

ومن طرق تقييم الوظائف، مقارنة كل وظيفة بأخرى، أو مقارنة هذه الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة، أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتعد هذه الشرائح مسبقاً مع تحديد المواصفات الخاصة بكل منها، وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين؛ وهما:

1- الطرق غير الكمية:

أ - طريقة الترتيب Job Ranking System.

ب - طريقة التدرج أو التصنيف للدرجات Job Classification.

2- الطرق الكمية:

أ - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparson System.

ب - طريقة النقط Point System.

والطرق غير الكمية لا تتطلب استخدام مواصفات العمل؛ وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به؛ حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها. أما الطرق الكمية فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل؛ حيث يتم اختيار عوامل المقارنة، وكيفية قياسها، لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة.

هذا وسيتم تناول كل طريقة بشيء من التفصيل، حتى يمكننا التعرف على الطريقة المثلى لإيجاد نظام عادل للأجور؛ وهى كالتالي:

أولاً: طريقة الترتيب:

وتلائم هذه الطريقة المنشآت الصغيرة التي تضم عدداً محدوداً من الوظائف، ويتم تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

1- يتم تجهيز كشف التوصيف الخاص بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها، ولا بد أن يحتوى الكشف على الوصف التفصيلي لها؛ من حيث الواجبات والمسئوليات وظروف الأداء والشروط والمواصفات اللازمة لشغلها.

2- يقوم الشخص المكلف بالتقييم بمقارنة هذه الوظائف بعضها ببعض على أساس الوصف الكلى لكل منها، ثم يقوم بترتيبها تنازلياً من أكثرها أهمية، إلى أقلها أهمية من وجهة نظره، ولضمان المزيد من الدقة في التقييم قد يسند موضوع التقييم إلى لجنة متخصصة بدلاً من إسنادها لفرد واحد، وفي هذه الحالة تحسب القيمة النسبية لكل وظيفة على أساس متوسط جميع القيم التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

3- ولضمان الدقة أيضاً، قد يقوم الشخص المكلف بالتقييم أو اللجنة بتطبيق طريقة المقارنة الزوجية بين الوظائف، بدلاً من مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف دفعة واحدة، ويتحدد ترتيب الوظيفة في ضوء النتيجة النهائية للمقارنة.

ثانياً: طريقة الدرجات:

ويتم تقييم الوظائف على أساس هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:

1- تقوم اللجنة المكلفة بعملية التقييم بتحديد مجموعة من الدرجات أو الفئات، يمكن ترتيب جميع وظائف المؤسسة فيها، مع تحديد ربط مالي محدد لكل درجة من تلك الدرجات، وتتراوح هذه الدرجات ما بين درجة ممتازة، عالية، مدير عام، درجة أولى، ثانية، ثالثة، رابعة، خامسة، ودرجة سادسة.

2- وضع وصف دقيق لكل درجة من تلك الدرجات يميزها عن الدرجات الأخرى، ويمكن اعتبار هذا الوصف بمثابة المعيار الذي يمكن الارتكاز عليه، عند تسكين كل وظيفة في الدرجة التي تلائمها.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تتميز عن طريقة الترتيب في وجود معيار معين، يتمثل في الدرجات ومواصفاتها، يمكن القياس عند ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية، إلا أنه يؤخذ عليه ما يلي:

1- أن وصف الدرجات عادةً ما يتسم بالعمومية، لمواجهة التنوع الكبير في الوظائف التي يمكن أن تشملها الدرجة الواحدة.

2- عند تحديد الأهمية النسبية للوظيفة لوضعها في درجة معينة، يتم النظر إلى الوصف الكلي للوظيفة، وليس الوزن الجزئي لكل عنصر من عناصر الوصف؛ وهذا يعني أن عملية التقييم يمكن أن تتأثر - كما في الطريقة الأولى - بالتقدير الشخصي للقائمين بعملية التقييم.

ثالثاً: طريقة النقاط:

وتعتبر من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام، وذلك لأنها تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة، في ضوء مجموعة من المعايير الموزونة، ويمكن تطبيق هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

1- عمل برنامج شامل لتحقيق جميع الوظائف في المؤسسة، يتضمن عرضاً تفصيلياً لوصف كل وظيفة، والمواصفات والاشتراطات اللازمة لشغلها.

2- تحديد العوامل التي ستخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمؤسسة، وليس هناك اتفاق تام على عدد أو نوعيات العوامل المستخدمة في هذا المجال؛ حيث يتوقف ذلك على ظروف وطبيعة عمل المؤسسة.

وبوجه عام، فإن أهم العوامل الشائع استخدامها هي (المهارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل)، وعادةً ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العناصر الفعلية على النحو التالي:

- المهارة؛ وتشمل (التعليم - الخبرة - التدريب)
- المسؤولية؛ وتشمل (المسؤولية عن توجيه الآخرين - المسؤولية عن المواد - المسؤولية عن المعدات والآلات - المسؤولية عن أمن الآخرين - المسؤولية عن تنفيذ سياسات المؤسسة).
- المجهود؛ ويشمل (المجهود البدني - المجهود العقلي أو الذهني - المجهود البصري).
- ظروف العمل؛ وتشمل (الظروف المادية للعمل - المخاطر).

3- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة من المجموع الكلي للمقياس - الذي عادةً ما يكون 100 نقطة -، وقد جرت العادة على أن يعطى للمهارة أعلى نسبة، يليها المسؤولية، ثم إعطاء المجهود وظروف العمل نفس الوزن، ولكن بسبب تزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج، وما ترتب على ذلك من تساؤل أهمية المهارة الإنسانية، وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج، فإن الاتجاه الحديث هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية، عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر.

4- بعد أن يتم تحديد عناصر التقييم، وإعطاء أوزان نسبية لكل منها، ويعد أن يتم

تقسيم تلك العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية وتحديد مستوياتها، نكون بذلك استكملنا المقياس الذي سيتم الاعتماد عليه في التقييم الموضوعي للوظائف، وتقوم اللجنة المختصة بعد ذلك بمقارنة كشف تحليل الوظيفة بمعايير التقييم، وتحديد عدد النقاط التي تستحقها بالنسبة لكل عنصر فرعي، ويكون مجموع هذه النقاط عبارة عن القيمة النسبية للوظيفة.

لعل الخطوة المنطقية بعد ذلك، هي عمل هيكل عادل للأجور يعكس الأهمية النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة؛ بحيث تكون الفروق بين الأجور فيما بينها، مبنياً على أساس اختلاف القيم النسبية لكل منها، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام أسلوب خط الاتجاه العام، ويمكن أن يتم ذلك بيانياً.

رابعاً طريقة مقارنة العوامل:

وهذه الطريقة مزيج من الطريقة الأولى (طريقة الترتيب) والطريقة الثالثة (النقط)، فهي تشبه طريقة الترتيب في أن التقييم يتم على أساس المقارنة بين الوظائف بعضها البعض، وإن كانت المقارنة في هذه الطريقة لا تتم على أساس الوصف الإجمالي؛ وإنما على أساس العناصر التفصيلية للوصف. كما أنها تشبه طريقة النقاط في أن نتيجة التقييم تكون على أساس الوزن الكمي للعناصر المكونة للوظيفة؛ بهدف الوصول إلى نتيجة موضوعية للتقييم.

وبالرغم من أن خبرة التطبيق، تؤكد صلاحية هذه الطريقة بالنسبة لتقييم الوظائف الكتابية والتخصصية والإشرافية، إلا أنه ليس هناك ما يمنع من إمكانية استخدامها لتقييم باقي المجموعات الوظيفية. ويمر استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف بالمراحل التالية:

- 1- تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادةً ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل لتسهيل عملية المقارنة والعوامل التي يتم استخدامها عادةً هي: المجهود الذهني، والمهارة، والمجهود البدني، والمسئولية، وظروف العمل ومخاطره.

2- تقوم اللجنة المسئولة عن عملية التقييم باختيار عينة من الوظائف؛ بحيث يمكن بعد تقييمها، اتخاذها كمعيار لتقييم باقي الوظائف بالمؤسسة، ويمكن تسميتها بالوظائف القياسية، وهذه العينة من الوظائف يجب أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

- أن تتميز محتوياتها بالاستقرار النسبي؛ بمعنى ألا تكون مواصفاتها عرضة للتغير السريع.
- أن يكون هناك اتفاقاً بين الإدارة وأعضاء لجنة التقييم، على أن معدلات أجور هذه الوظائف سليمة وعادلة، وتعكس واقع أعباء الوظائف وتساير المعدلات الجارية للأجور في سوق العمل.
- أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لجميع نوعيات الوظائف المطلوب تقييمها.

3- في ضوء كشف تحليل الوظائف، يتم مقارنة الوظائف القياسية بعضها ببعض بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدا، وترتب من حيث درجة أهميتها النسبية في هذا العنصر، فتتم مقارنتها من حيث الجهود الذهني وترتب في هذا العنصر، ثم تقارن من حيث المهارة وترتب، وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

4- يتم بعد ذلك تقسيم الأجر الحالي لكل وظيفة من الوظائف القياسية، على عوامل التقييم الخمسة، وفقاً لرؤية لجنة التقييم لدرجة أهمية كل عامل من هذه العوامل للوظيفة، ويمكن بعد ذلك عمل جدول يتضمن ترتيب الأهمية النسبية للوظائف القياسية بالنسبة لكل عنصر، وترتب الأهمية النسبية للوظائف داخل كل عنصر على أساس قيم الأجور.

2- التقييم الفعلي للأداء:

يختص هذا المطلب بالجانب الإنساني؛ حيث نقصد بالأداء مجموعة من الأبعاد المتداخلة؛ وهي:

- 1- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة.
- 2- الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يقدمه للمعايير الموضوعية - الكمية والنوعية والزمنية -، إلى جانب المعيار الشائع، وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، وهناك معيار آخر للجودة، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.
- 3- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها، هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها؟، ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال؟، وما نوع التقدم الذي يحرزه؟، وهل تزيد درجة إتقانه لعمله أم تقل أم تتعثر؟.
- 4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر، وإتباعه لتوجيهات رؤسائه، وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل، وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.
- 5- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفظ لعلاجها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار أو تقطع هذه الحالة على مدار ساعات العمل.
- 6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله، ليزيد كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً؛ أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب.

أهمية تقييم الأداء:

لجأت معظم المؤسسات إلى تطوير البرامج الرسمية لتنمية وتطوير أداء الأفراد، وفقاً للبحث الذي أجرى بواسطة مكتب العمل القومي؛ حيث اتضح أن 93٪ من المؤسسات التي شملتها الدراسة، لديها برامج خاصة بتقييم أداء الأفراد، وأن 10٪ من الإداريين العاملين في مجال الأفراد فقط، لديهم انطباع وإحساس بفاعلية وكفاءة هذه البرامج.

وتصل الأهمية إلى أقصى مداها، بل إلى درجة الخطورة في حياة الموظف، إذ نصت المادة 35 من القانون رقم 47 لسنة 1978 على ما يأتي: يُعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة شؤون العاملين، فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى في ذات درجة وظيفته قررت نقله إليها. أما إذا تبين للجنة أنه غير صالح للعمل في أية وظيفة من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية، اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة أو منحه أجازة. وترفع تقريرها للسلطة المختصة، فإذا لم تعتمد أعدته للجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل إليها العامل.

فإذا كان التقرير التالي بمرتبة ضعيف يفصل العامل من الخدمة في اليوم التالي، لاعتباره نهائياً مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة.

ويجوز بقرار من رئيس الوزراء منح العاملين شاغلي الوظائف العليا إجازة، إذا ثبت من واقع بيانات تقييم أدائهم المودعة بملفات خدمتهم، أن أداءهم لأعمال ووظائفهم أقل من المستوى المطلوب، وذلك بناءً على توصية لجنة تشكل برئاسة الوزير المختص أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة بحسب الأحوال، وعضوية اثنين من العاملين بالوزارة أو المحافظة أو الهيئة، ممن يسبقون العامل المقترح منحه إجازة في أقدمية الوظيفة، فإذا لم يوجد بالوحدة اثنان يسبقان العامل في أقدمية الوظيفة، اكتفى برأي الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة.

لذلك فمن المفترض أن تعبر تقارير كفاية الموظفين، عن قياس مستوى أدائهم لواجبات وظائفهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم في العمل. وتظهر أهمية تقرير كفاية الموظفين في أنه يخدم أغراضاً متعددة، إذ أنه يتخذ أساساً لمنح العلاوات والمكافآت والترقيات، فالهدف الأساسي من الأخذ بنظام قياس كفاية الأداء، هو الحكم على مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته، ومدى تطور أدائه إلى الأحسن، أو إلى العكس إلى الأسوأ.

مشكلات قياس الأداء:

- 1- أن معدلات القياس لا تراعى أن بعض المؤسسات الكبرى تحوى أكثر من مرحلة إنتاج، الأمر الذي يتطلب زيادة عدد العاملين فيها، فإذا ما تم تطبيق المعدل الذي يقيس الإنتاجية، فإن مثل هذه المؤسسات سوف تكون الإنتاجية فيها منخفضة، بينما يظهر القياس في مؤسسة أخرى لا يحوى إلا مرحلة إنتاجية واحدة، أو مرحلتين إنتاجيتين، ذا إنتاجية عالية لأنه يحوى بالطبع عدد عمال أقل.
- 2- أنه عند حساب عدد العاملين الذين أسهموا في إنتاج وحدات إنتاجية معينة، لا يؤخذ في الاعتبار الوظائف الخدمية التي أسهمت بطريق غير مباشر في هذا الإنتاج.
- 3- عدم مراعاة أثر استخدام الآلية على انخفاض الجهد البشرى، إذ تفترض هذه المعدلات تساوى الجهد البشرى، وتساوى درجة الآلية في الآلات المستخدمة، وهذا احتمال بعيد إذ أن الاحتمال الأقرب هو زيادة درجة الآلية ترفع من معدل الإنتاج بأقل جهد؛ وبالتالي فإن العنصر البشرى في حالة ضعف مستوى الآلية، لا يكون مسئولاً عن انخفاض الإنتاجية.
- 4- أن النتائج ستتخلف إذا كان معدل الإنتاجية محسوباً على أساس عدد العاملين، أو على أساس عدد ساعات العمل، وذلك لأن الأساس الأخير يمكن من استبعاد الوقت الضائع، بسبب الإجازات المختلفة خلال الفترة الزمنية محل التقييم.
- 5- في قياس الإنتاجية يتم التركيز على كمية الإنتاج دون مراعاة مستويات جودة

المنتج، وينبغي عند القياس مراعاة ذلك؛ خاصةً عند إجراء المقارنات من سنة لأخرى.

6- قد يتوافر أمام القائم بالقياس أكثر من وحدة لقياس الناتج، وعليه أن يختار أدقها وأنسبها لظروفه، إذ قد يكون الناتج قابلاً للقياس بأكثر من وحدة قياس، إلا أن واحداً فيها تعطى نتائج أكثر دقة للدراسة.

7- تفضل بعض المؤسسات أن تحسب الإنتاجية على أساس إنتاجية العامل، بينما تفضل مؤسسات أخرى حسابها على أساس إنتاجية ساعة العمل، وهناك مؤسسات تفضل الجمع بين الطريقتين السابقتين، ويررون ذلك بأنهما مكملان لبعضهما إلا أن إنتاجية ساعة العمل أكثر دقة.

وعلى الرغم من الصعوبات أو المشاكل السابقة التي تواجه قياس أداء العاملين، فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس، لأنه يبين الزيادة أو النقص أو تذبذب الإنتاجية، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وذلك من أجل ربط الأجر بالإنتاج من خلال آليات عديدة ومتنوعة، أهمها: الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة، فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف، والاهتمام بتقييم الوظائف، وبتخطيط القوى العاملة والأجور، ومختلف أنواع الحوافز الأخرى، سواء كانت مادية أو معنوية؛ حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج، والاهتمام بالتدريب الإداري والفني، بما يناسب الاحتياجات التدريبية الحقيقية، والاهتمام بالأمن الصناعي؛ ويؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاج.

3- الرقابة على الأجور:

تعنى الرقابة هنا قياس الأداء ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعية، ومتابعة التغييرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، والرقابة على البرامج الحكومية يجب أن تتضمن ثلاث مستويات:

الأول: رقابة مالية: يتم التحديد فيها إذا كانت العمليات المالية تجرى بصورة صحيحة، وإذا كانت التقارير المالية تمثل الوضع بصورة عادلة، وإذا كانت الوحدة الحكومية قد التزمت بالقوانين والأنظمة المتبعة عند تنفيذها للبرنامج.

الثاني: الاقتصاد والكفاية النسبية: وهي تحدد إذا كانت الوحدة الحكومية تدير أو تستخدم مواردها بطريقة اقتصادية وفعالة، مع الممارسات غير الاقتصادية وغير الفعالة، بما في ذلك عدم ملائمة أنظمة المعلومات للإدارة، والإجراءات الإدارية وبناء الهيكل التنظيمي.

الثالث: نتائج البرنامج: وهي تحدد إذا قد تم تحقيق النتائج والفوائد المطلوبة والأهداف المحددة، وكذلك إذا كانت الوحدة قد أخذت في حسابها البدائل التي يمكن أن تعطى النتائج المطلوبة، مقابل تكاليف أقل، والرقابة في القطاع الحكومي (لا تنطوي فقط على المدخلات؛ أي ما تم فعله، ولكنها تهتم أيضاً بالمرجات؛ أي ما نتج عنها). واعتماد ذلك النظام على مفهوم سير المعلومات من القاعدة إلى القمة، واحتوائه على خطة عمل هرمية للمحاسبة على التكاليف والمنفعة؛ يؤدي إلى إحكام الرقابة على تنفيذ البرامج.

وتعد الرقابة على الأجور إلى جانب الرقابة على الأسعار، أهم وأخطر متطلبات تنفيذ المقترح، فمهما قدمت الدولة من أنظمة وسياسات للأجور تحقق العدالة، لن تحقق أهدافها دون رقابة حقيقية على تطبيق تلك الأنظمة والسياسات، فبغض النظر عن أولوية تحديد الأجور أو الأسعار، تقضى الضرورة التدخل الفوري الحكومي لإيقاف تيار الارتفاعات الخاصة بالأسعار والأجور، بفرض رقابة مباشرة على تضخمات الأجور. فليس من المسوغ ترك النفقات الإنتاجية حرة في تكوين سلسلة متتابعة من الارتفاعات التضخمية تبعاً لارتفاع الأسعار.

وتكمن المشكلة الرئيسية أمام سياسة الرقابة على الأجور، في تحقيق نوع من الربط التوازني ما بين معدلات الأجور، وبين مستويات الإنتاجية المحققة، ومن ثم

التأثير في قوى العرض والطلب لإبقاء مستويات الإنتاجية فوق نفقاتها؛ أي بتحقيق نوع من المواءمة في سبيل إبقاء معدلات الأجور متمشية مع التكاليف الإنتاجية الزائدة، على اعتبار أن ارتفاعات الأجور تتمشى مع ازدياد الناتج الكلى، ومهما بلغت مبررات الزيادة في معدلات الأجور، فإنه يجب ضمان سياسة توازن في الربط بين التغييرات في مستويات الإنتاجية والدخول، وإلا ترتب على الزيادة في أيهما حدوث تضخم أو انكماش.

وهناك معيار أولى و أساسى في نفس الوقت تنبني عليه سياسة الرقابة على الأجور، وهو وجوب الإبقاء على مستويات الإنتاجية فوق الحد الأعلى لمعدلات الأجور؛ بحيث توجه الرقابة الحكومية لاقتطاع الزيادة في الدخول مباشرة، أو باستخدام أدوات السياسة المالية، والنقدية كالضريبة، أو الافتراض، ضماناً لمنع الارتفاع في أسعار الحاجيات الاستهلاكية الرئيسية.

وهذا يتوقف بالطبع على المواقف المشتركة للحكومات، والاتحادات النقابية والمهنية في الحد من ارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية، والحد من المطالبة برفع معدلات الأجور، وإتباع سياسة اجر انكماشية أثناء التضخم.

كما يجب أن تتناول سياسة الرقابة على الأجور، التأثير الكلى والمباشر على حجم الطلب الفعلى، وعدم الاكتفاء بإحداث تغييرات في حجم الأجور النقدية فقط، وذلك ليشمل الاقتصاد القومى بكامله.

وكذلك في حالة الكساد، والبطالة، يجب أن تتضمن سياسة الرقابة على الأجور، تحقيق نوع من العمالة يتلائم مع حجم الطلب الفعلى الكافى؛ لتحقيق ذلك النوع من العمالة؛ حيث يترتب على رفع معدلات الأجور، زيادة في الدخول النقدية؛ تؤدي إلى زيادة في حجم الإنفاق الكلى (الطلب الفعلى)، وهذا بدوره ينعش حركة الاقتصاد القومى، ويرفع من مستويات العمالة الكاملة.

4- الرقابة على الأسعار:

قد تفصل سياسة الرقابة على الأسعار سابقتها، في أنها تقضى التدخل السافر والمباشر من قبل السلطات الحكومية بوضع قيود على ارتفاعات الأسعار، والحد منها بما يسمى بسياسة تثبيت الأثمان؛ بحيث تهدف هذه السياسة إلى وضع حد أعلى لأسعار السلع، والحاجات الاستهلاكية الرئيسية، فضلاً عما يترتب عليها في إعادة توزيع الدخل والثروة على فئة معينة كالمنتجين، وتلقى الصعوبات والمشاكل التي تثيرها سياسة تحديد الأجور، مما يؤهل سياسة الرقابة على الأسعار التمتع بمزايا سياسية واجتماعية؛ خاصة أثناء مواسم جني الأرباح كأوقات الحروب، وما يصاحبها من تفشى الظواهر الراكضة.

وتضم سياسة تثبيت الأثمان عوامل كثيرة هي في حقيقتها أكثر تمثلاً للإجراءات المتعلقة بمعالجة التضخم، وأكثر تحديداً لمستويات الأسعار، بالتأثير المباشر على حركاتها؛ أي على طلب المستهلكين، وتحقيق نوع من التوازن المقبول ما بين الطلب الاستهلاكي والعرض المقابل له؛ أي تخفيض مستويات الطلب إلى القدر المتوازن مع العرض، وذلك بامتصاص فائض الطلب الاستهلاكي بشتى الوسائل، والأدوات الكفيلة بذلك كفرض ضرائب جديدة، ورفع معدلات الضرائب المفروضة، والاكنتاب بالقرض... الخ، فسياسة تثبيت الأثمان تتكسد في تثبيت السبب المباشر في ارتفاعها، أو التقليل منه. وبتعبير آخر، فإن سياسة تحقيق التوازن ما بين فائض القوة الشرائية، ومستويات الإنتاج المحقق، ترتبط إلى حد كبير بعوامل أخرى تعتبر في حد ذاتها جزءاً من سياسة عامة^(*) في تثبيت أسعار السلع الاستهلاكية؛

(*) فالنسبة للمعيار الأول تعتريه صعوبات التعرف على مستويات الإنتاجية في بعض القطاعات، كقطاع التعليم، والصحة مثلاً أو القطاعات الاقتصادية الأقل تصوراً مما يلحق الظلم بأصحاب الأجور فيها، لعدم تطبيق الزيادات في الأجور عليهم، أو نسبة الزيادات الممنوحة للعاملين في القطاعات الأخرى والأكثر تقدماً.

ومن ثم تحديد الاستهلاك إلى ما يسمى بسياسة تقنين الاستهلاك، باستخدام البطاقات في توزيع السلع الأساسية؛ مما يعنى فقدان النقد في التبادل، باعتباره يمثل قوة شرائية لا يمكن التداول بها في مقابل السلع والخدمات، دون استخدام بطاقات الاستهلاك، إلا أنه يمكن تخفيض القوى الشرائية بواسطة أدوات السياسة المالية، كالضرائب والإدخال الإجباري؛ بحيث يسمح للمستهلك التمتع بحريته في توزيع قوته الشرائية بين السلع الاستهلاكية.

ونرى أنه من العبث التحدث عن تحسين الأجور من خلال زيادات - أياً كانت نسبتها -، دون الرقابة على الأسعار رقابة حقيقية، لا تضر بمفهوم حرية السوق والعمل، على أساس أنها من عوامل جذب الاستثمارات. إلا أن ما يحدث على أرض الواقع من انفلات في الأسعار، جاء نتيجة الانفلات في أمور كثيرة فيما بعد ثورة 25 يناير، ليس له علاقة بالسوق أو بحريته، ولكنه يقوم على استغلال الظروف الراهنة، وحالة الضعف البين التي ضربت الأجهزة الرقابية في الدولة، مما أتاح الفرصة أمام المستغلين أن يفعلوا ما يشاءون دون محاسبة. لذلك لا جدوى من تحسين الأجور في ظل انفلات الأسعار، والتي تلتهم أية زيادات يمكن أن تقدمها الدولة.

==

وبالنسبة للمعيار الثاني، فقد تعم روح الظلم وعدم المساواة بين العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة - فقد يترتب على زيادة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي بنسبة 5٪، زيادة في مهايأ وأجور جميع العاملين بنسبة 5٪، مع أن المقترض أن إنتاجية العاملين لم تصل إلى 5٪ في بعض القطاعات، فينالون أكثر من استحقاقهم - في حين أن المقترض أيضاً أن إنتاجية بعض العاملين قد تصل 7٪ مثلاً فينالون أقل من استحقاقاتهم... الخ. وذلك رداً على ما تخلقه سياسة الرقابة على الأسعار من نتائج متناقضة كضغطها على الاستهلاك، مما يقلل من حجم المخزون السلعي، أو يؤدي إلى عدم العدالة في التوزيع، مما يضعف من فعاليتها بحيث تعتبر وسيلة أضعف من أن تحد من التضخم، أو أن تخفف منه وإنما لا تختلف في شيء عن غيرها من الوسائل التقليدية الأخرى.

5- الأخذ بأسس إعداد هياكل الأجور والحوافز:

من الأهداف الرئيسية لوضع هيكل للأجور؛ هو ضمان حصول الفرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته، وفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على المؤسسة أن تحدد بطريقة منطقية ودقيقة متطلبات الوظيفة؛ وبالتالي الأهمية النسبية لها.

وبعد اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة، تظهر مشكلة أخرى تتعلق بتحديد معدلات المكافأة المالية للأفراد العاملين؛ وبالتالي يصبح هذا العمل أحد الوظائف بإدارة برنامج الأجور بها بكفاءة عالية، ذلك لأن نتائج هذا البرنامج تعتبر ذات مغزى كبير، سواء بالنسبة للمجتمع الذي يقطن فيه كلاً الطرفين، فكل مجموعة من هذه المجموعات لها مصلحة مباشرة، ومختلفة تماماً في الأجور التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها

ويعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة، وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور. وتتضمن هذه العوامل التي تكون ما يسمى بـ مزيج الأجور: المساومة الجماعية، القدرة على الدفع، سوق العمل، القيمة النسبية للعمل، والقوانين والتشريعات.

إن نتيجة تأثير مثل هذه العوامل سواء بصفة فردية، أو بتفاعلها مع العوامل الأخرى، هو دفع معدلات الأجور إما إلى أعلى أو إلى أسفل، ويتوقف ذلك على مدى ذلك التأثير على الأجور. لكن عندما يكون هناك تأثير مضاد لبعض هذه العوامل؛ وبالتالي فإن تأثير احدها يلغى تأثير الآخر ويساعد ذلك على استقرار الأجور، وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل:

1- المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول - خاصة الدول الرأسمالية - على نطاق واسع ومقبول، كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات

الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. وهيكّل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية، عن طريق بعض المؤسسات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية، كما أن الزيادة المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين، والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضاً نتيجة ضغوط مساومات النقابات والاتحادات المالية، أكثر من أي مجهود فردي آخر.

إن جهود النقابات، وأيضاً تهديدات الجهود المنظمة، قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل المؤسسات المتشابهة، وأيضاً بين المناطق الجغرافية المتشابهة للدولة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن نقابات العمال غالباً ما تستطيع التأثير على سوق العمل المحلي، عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع العمل، ولقد بذلت مجهودات كبيرة ساعدت على إصدار تشريع يغطي الأجور وساعات العمل.

2- قدرة المؤسسة على الدفع:

وغالباً ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية، للتدليل على أن رغبة المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها. ومن ناحية أخرى، فمن الطبيعي أن تظهر المؤسسة سجلاتها متضمنة قدرأ ضئيلاً من الأرباح، كوسيلة تدعم بها موقفها عند المطالبات بزيادة الأجور.

ومع ذلك فقد بدأت المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر بشدة عند مطالبتها بعدم القدرة على الدفع، كوسيلة للمساومة بسبب القواعد التي وضعتها هيئات العمل الدولية، والتي تنص على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بالتفتيش المالي على السجلات، لمراجعة صلاحية مثل هذه المتطلبات.

3- سوق العمل:

إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف، قد تتأثر بظروف سوق

العمل، فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادراً، مما يحتم على المؤسسة دفع معدلات أجور عالية؛ من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضاً على جذب العاملين من مناطق أخرى؛ ومن ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلي.

هذا وتحاول النقابات ممارسة الرقابة، أو على الأقل التأثير على سوق العمل لبعض الأنواع من المهارات، فعندما تضع النقابات شروطاً قاسية أمام الأعضاء الجدد، مثل طول فترة التدريب المهني، فإن مثل هذه الشروط تستخدم كقيود على عرض بعض أنواع مهارات العمل، وإن مثل هذا التصرف يساعد على المحافظة على أجور عالية، ومستوى عالٍ من التوظيف لأعضاء النقابة. وحتى إن كان هناك فائض في العمل، فإن النقابة من خلال قدرتها على ممارسة ضغوط المساومة على أصحاب العمل، قد بنمو خلال فترة الركود، مما قد يؤثر على قوة تأثير النقابة في الحفاظ على معدلات أجور مرتفعة، ومنه حدوث بطالة بين العمال.

وحتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل، بالنسبة للأشخاص الذي يؤدون وظائف ذات خصائص محددة، فإن معدلات أجور مثل هذه الوظائف، يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة مؤسسات أخرى تستخدم نفس سوق العمل. لذلك فمن الأهمية الكبرى في هذا الصدد، أن تحتفظ المؤسسات بمعلومات حديثة عن معدلات أجور المجتمع والتغيرات التي تحدث فيها. إن مثل هذه المعلومات قد تجمع بواسطة وسائل المسح الميداني للأجور، التي تنظم بواسطة المؤسسة نفسها، أو بواسطة بعض الوكالات الحكومية المتخصصة، أو بعض اتحادات أصحاب الأعمال.

4- القيمة النسبية للعمل:

من الأهمية بمكان ارتباط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة، بالطلب على وظيفته، وأيضاً بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى (لما لذلك من

أثار كبيرة خاصةً على الروح المعنوية في العمل)، إن تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة، يمثل أهمية كبيرة، لذلك فانه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور؛ وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف؛ ومن ثم يعكس الأهمية النسبية لهذه الوظائف.

5- تكلفة المعيشة:

إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية؛ لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب، وإلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر، أو تكملة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين؛ ويعنى ذلك الاحتفاظ بعمل آخر بجانب عملهم في المؤسسة.

إن الأجور غير المناسبة أيضاً؛ قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم. لذلك تعطى بعض المؤسسات اعتبار متطلبات تكلفة معيشة العامل، عن طريق مدهم بدلات أو مخصصات أسرية خاصة، مثال ذلك، إضافة نسبة على المرتب للمتزوجين، وزيادتها بالنسبة للمتزوج ويعول، أو تظهر هذه المزايا عن طريق تخفيض في معدلات الضرائب بالنسبة لهذه الفئات، كما هو الحال في مصر.

وفى هذا الصدد يجب الإشارة إلى الكثير من نقابات العمال؛ حيث نجحت في المحافظة على، أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم، والعديد من اتفاقيات النقابات حالياً، تتضمن الالتزام بالشروط المعدلة (أي شروط في العقد بين المؤسسة والنقابة تجيز زيادة الأجور أو خفضها وفقاً لمستوى المعيشة)، والتي بمقتضاها تجرى التعديلات في الأجور أوتوماتيكياً بمجرد تغير تكلفة مستوى المعيشة، وترتكز هذه التعديلات على إحصائيات مكاتب العمل المختصة.

6- التشريع:

إن جوانب عديدة من قضية الأجور، أصبحت تنظم حالياً عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلاً معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها، وهكذا، فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة.

وبصفة عامة، يجب أن تتحدد مكافأة الأجر داخل المؤسسة، عن طريق تسلسل مجموعة من الأحداث تتضمن تحليل الوظائف، والتي تنتهي بتوصيف الوظائف وتقييمها، والمسح الميداني للأجور والمرتبات، وتحليل المشكلات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بهذا الموضوع، ووضع هيكل الأجور، ووضع قواعد لإدارة الأجور، وأخيراً مكافآت الأجور للعاملين

الأسس والمبادئ العامة لتحفيز الموارد البشرية:

يجب أن يتم احتساب و صرف كافة الحوافز للعاملين في المؤسسة، بناءً على أسس ومبادئ عامة على ضوء القواعد التالية:

- مراعاة أن دخل الموظف في المؤسسة يشمل جزأين أساسيين، هما المرتب الوارد باللائحة المعتمدة للمرتبات والحوافز التي يتم صرفها وفق هذا النظام، ويجب التأكد من فهم واستيعاب أن دخل الموظف من المؤسسة لا يمثل فقط الجزء الأول دون الجزء الثاني.
- من المتعارف عليه والمستقر فيما يتعلق بإدارة وتكلفة الموارد البشرية، أن الموظف يكون مسئولاً عن القيام بواجبات وظيفته، وتحقيق الأهداف والنتائج المخططة بأعلى مستوى جودة، وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المخطط، مقابل حصوله على مرتبه الوارد باللائحة المرتبات المعتمدة.

- تدخل جميع أنواع الحوافز والمكافآت والمنح وبأي صورة لها، ضمن المبلغ المدرج بالموازنة والمخصص للتحفيز، على أن يتم تحديد أوجه صرفها، وتنقسم الحوافز هنا ثلاثة أنواع رئيسية؛ وهى:
 - حافز الإنجاز، وهو تحقيق أهداف المؤسسة، على اعتبار أنها المصدر لتوفير سيولة يتم التحفيز منها.
 - ترشيد التكلفة، وهى المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات، وترشيد الإنفاق، مع الاحتفاظ بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل.
 - حافز التميز، وهو إقرار ذوى العلاقة بالموظف بتميزه في التفكير والأداء والسلوك، وانعكاس ذلك عملياً على النتائج التي تحقّقها الوظيفة، وعلى تحقيق أهداف وخطط المنظمة.
- يتم تضمين الموازنة السنوية قيمة الحوافز المخطط صرفها خلال العام لجميع العاملين في المنظمة، مع تحديد مبدئي لتوزيع هذه القيمة على أنواع الحوافز الثلاثة.
- يتم تحديد المبلغ المخصص للحوافز خلال العام، على ضوء نتائج أعمال العام السابق؛ من حيث الإنجازات والتكاليف والسيولة والربحية من جانب، والخطط المعتمدة للعام القادم من جانب آخر.
- يجب عند تقرير مخصص الحوافز بالموازنة، أن تراعى نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية، باعتبار أن الحوافز تدخل ضمن تكلفة العمالة.
- يتم احتساب وصرف الحوافز بكافة أنواعها وفق ما يتحقق من خطط البيع والتحصيل، ووفق موقف السيولة والربحية في المؤسسة.
- تراعى طبيعة العمل في كل إدارة أو قسم داخل المؤسسة، وتحديد أساس تقييم الأداء وإنجاز الأعمال الاعتيادية، وتنفيذ التكاليفات عند احتساب الحوافز المستحقة للعاملين في كل إدارة أو قسم.

- يتطلب صرف حافز التميز أو حافز ترشيد التكاليف، أن يقوم مدير الإدارة المسئول بإعداد بيان بمجالات وموضوعات محددة، تستهدف تحقيق التميز فيها أو ترشيد التكلفة ليتم التحفيز على أساسها.
- يقع على كل رئيس مسؤولية تطبيق الحوافز الايجابية، وكذلك الحوافز السلبية على العاملين تحت إشرافه.
- يتوقف طلب و صرف حافز الإنجاز الجماعي على مستوى المؤسسة، على تحقيق الخطة الإجمالية المعتمدة من رئيس المؤسسة.
- تراعى معايير التقييم الخاصة بالأداء والسلوك والعلاقات، مع التركيز على جوانب الابتكار والإبداع وفق التقارير الدورية للكفاءة، عند طلب وتقديم الحوافز المطلوب صرفها؛ خاصة فيما يتعلق بحوافز ترشيد التكلفة وحوافز التميز.
- يعتبر مستوى رضا الأطراف الأخرى ذوى العلاقة، عن أداء ومستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة أو القسم، من العناصر الأساسية المؤثرة في احتساب و صرف الحوافز.
- يتم تحديد حوافز شاغلي الوظائف القيادية، من خلال تقدير رئيس مجلس الإدارة ووفق مستوى الإنجاز العام لخطط العمل، على مستوى كافة أعمال المؤسسة على ضوء ما ورد بالموازنة السنوية.

ويمكن القول، إن نظام الحوافز كأي نظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية؛

وهي:

- 1- مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي - نظام الأجور - نظام توصيف الوظائف ... الخ)
- 2- عمليات تشغيل النظام (القواعد - النماذج - الإجراءات).
- 3- مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.

ويتضح مما سبق؛ أن الحوافز تعد زيادة مرتبطة بالأجور، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر تتحملها المؤسسة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الأجازات أو وجبات غذائية مخفضة السعر، وغير ذلك من خدمات. أما الحوافز التي تعطى بصرف النظر عن العمل أو الأجر فهي تشكل جزءاً من الدخل الكلى للعامل. وبذلك تشتمل الحوافز على الخدمات والحوافز النقدية غير الأجر، والتي تحسن مستوى الرفاهية للفرد، سواء حصل الفرد عليها خلال فترة خدمته، أو بعد الإحالة على المعاش.

وما يتعلق بالحوافز التي يحصل عليها الفرد أثناء الخدمة، فهي الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع وأيام العطلات والأرباح والمكافآت وحصص التأمينات الاجتماعية والمعاشات التي تتحملها المؤسسة، وغير ذلك من خدمات تدريبية وتعليمية وترفيهية.

وتتعدد خطط الحوافز والمكافآت للأفراد، بصفة عامة نجد أن العامل يخضع لأي من الخطط التالية والتي تختلف فيما بينها كما يلي:

- 1- خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد، بالإضافة إلى أجره أو مرتبه الأساسي، وتشكل هنا جزءاً من دخله الكلى.
- 2- خطط تقوم على دفع هذه الحوافز فيما بعد إلى ما بعد الإحالة إلى المعاش.
- 3- خطط تقوم على ما يتحصل عليه الفرد حسب كمية العمل الذي يقدمه، أو على حسب التقدم في مستوى الأداء، أو تقوم على أساس المشاركة في الأرباح التي حققتها المؤسسة.
- 4- خطط تقوم على أساس الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو جماعات معينة فيها.

ومن الممكن أن تمثل استراتيجية الحافز أو المكافأة آلية فعالة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، ولكن حتى يتحقق ذلك، لابد من أن يكون هناك نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وتوقعات الموظفين، وهكذا، فإن هذه الاستراتيجية من الممكن أن يتم من خلالها ما يلي:

- تعزيز أهداف وغايات المؤسسة، وضمان أن يكون سلوك الإدارة موجهاً لتحقيق هذه الأهداف والوصول إليها.
 - إعطاء رسائل واضحة عن ثقافة وقيم المؤسسة؛ وبصفة خاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها.
 - تساعد في تحفيز الموظفين.
 - من الممكن أن تؤدي إلى جذب والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.
 - يمكن من خلالها تقديم مكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز؛ ومن ثم يمكن تشجيع أولئك الذين يتميزون بمستوى عالٍ من الأداء.
 - من الممكن إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبولة.
 - تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
 - تشجيع التفكير الإبداعي والاستراتيجي.
 - تركيز على الأمور التي تعد من الأمور الحيوية لنجاح العمل.
 - تشجيع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية.
- دور المكافآت في تحفيز وعقاب الموظف:

تقوم أغلب المؤسسات بحساب الأجور بناءً على قاعدة كل ساعة، وتقوم باستكمال الأجر من خلال ما يعرف لديهم بالراتب، والذي يصرف للأفراد مقابل مساهماتهم العامة في أداء المؤسسة، وهي تصرف إما شهرياً، أو سنوياً، تصرف للأفراد المحترفين والإداريين، مدراء محترفون في بعض التخصصات؛ مثل التسويق والمالية، والمحاسبة، وهو نظام يشبه الأجور المتغيرة عندنا، لكن الفارق أنه يصرف في الدول الغربية على أساس جهود فعلى، وتبعاً لأهمية الوظيفة، بعكس نظامنا الذي يعتبر تلك الأجور استكمالاً للأجر الأساسي المتواضع.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدر من الجدل، بشأن مدى فاعلية المكافآت في تحفيز العاملين وتنمية دوافعهم؛ حيث أن الموظفين يبحثون عن مكافآت أخرى غير المال بصورة متكررة. وقد أدى ذلك إلى أن يقول (Kohn): أن المكافآت تضمن شيء واحد، وهو الانصياع المؤقت، ومع ذلك، فعندما يتعلق الأمر بإيجاد نوع من التغيير المستمر في الاتجاهات والسلوك، فإن المكافآت - مثلها في ذلك مثل الجزاءات - تعتبر غير فعالة بشكل ملحوظ.

وهكذا، فإنه يرى أن المرتب لا يؤدي إلى التحفيز وتنمية الدوافع، كما أن المكافآت يتم من خلالها معاقبة الأشخاص؛ وذلك لأنها من الممكن أن يتم التلاعب بها، كما أنها تؤدي إلى تقطيع أواصر العلاقات، وتتجاهل الأسباب، وتقوض من الاهتمامات ولا تشجع على الإقدام.

غير أن مثل هذه الخطط توفر وسائل ملموسة للتقدير والاعتراف بمستوى الأداء، ويتمثل الخطر الرئيسي الذي تنطوي عليه هذه الخطط، في أنه من الممكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز بسرعة، إذا ما رأى العاملون أن المكافآت غير كافية. كما أن أي انخفاض في المستوى عن السنة السابقة، من شأنه أن يعزز الرسالة التي مؤداها أن المؤسسة أو (الفرد) لا تقوم بتنفيذ المهام بشكل جيد وعلى ما يرام، وتمثل بعض الاعتبارات الأساسية عند الاستعانة بمثل هذه الخطط التحفيزية فيما يلي:

- ما مقاييس الأداء التي يجب أن يتم استخدامها؟. سوف تتمثل عادةً في مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها، مثل الربح لكل سهم والربح الصافي وحجم المبيعات، أو العائد من رأس المال الذي يتم توظيفه، وبعض الأمور الأكثر ذاتية، مثل تطوير العمل أو تحفيز العاملين.
- ما مقدار الجزء غير الثابت من المرتب؟.
- ما مستوى الدفع الذي ينبغي أن يتم التوصل إليه؟.

- ما طول الفترة التي ينبغي أن تفصل بين مرات حصول العاملين على مستحقاتهم؟.
- من الذي ينبغي أن يشتمل عليه ذلك؟.

6. تحويل الهيئات الحكومية للعمل بروح القطاع الخاص:

تتغلغل المنظمات الحكومية في كل حياتنا تقريباً، بدايةً من حماية تراب البلاد إلى تنظيف الشوارع، ويقع بينهما مئات بل آلاف المنظمات التي تقدم الخدمات الحكومية الأخرى كالتعليم والصحة والعدل والأمن والسكان... الخ، بالإضافة إلى ما سبق، فهذه المنظمات ينفق عليها الملايين من الجنيهات سنوياً، ويعمل فيها ويتعامل معها ملايين البشر يومياً.

أيضاً هذه المنظمات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ، فقد نقبل منتج معيب (سيارة مثلاً) لكننا لا نقبل جيش لا يستطيع حمايتنا، ولا مؤسسات تعليمية تخرج لنا أنصاف متعلمين.

وبرغم ضخامة وقوة تأثير هذه المنظمات على كل جوانب حياتنا، إلا أن هناك انتقادات أساسية وجهت لها، وفي ضوء ذلك شهدت العشرون سنة الأخيرة من القرن العشرين أكبر التحولات التي حدثت في تاريخ علم الإدارة العامة، ولم يقف الأمر عند تغيير بعض الوظائف، بل تعدى ذلك إلى أن بعض الكُتّاب يطرحون تغيير اسم الإدارة العامة إلى إدارة الأعمال الجديدة، حتى يُعبر الاسم الجديد تعبيراً دقيقاً عن وظائف الإدارة، وما هو مطلوب منها في مراحلها الجديدة.

وذلك بتحديد طبيعة هذا الدور والتركيز عليه دون سواه، وحتى نتفهم ذلك لتتذكر معاً وظائف الهيئات الحكومية والتي يمكن تلخيصها في أربع هي:

- 1- تحديد السياسات.
- 2- تقديم الخدمات العامة.
- 3- صياغة الأنظمة والقوانين.
- 4- تطبيق تلك الأنظمة في واقع حياة الناس.

ويلاحظ أن الدور الأساسي للحكومة يجب أن يركز على وظيفة وضع السياسات، وهي وظيفة توجيهية وقيادية لأنها تعتبر بمثابة البوصلة أو المنارة التي تحدد الاتجاه الصحيح لكافة العاملين وتضعهم دائماً على الاتجاه الصحيح الذي يعمل على ضمان استمرارية جهودهم جميعاً، نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات ورسالة الحكومة، ومن هنا كان لابد من الفصل بين من يقوم بتوجيه دفة السفينة، ومن يعمل على دفعها لتسير وتكمل رحلتها، ولا يجب لمن يمسك بزمام الأمور أن يظل أيضاً ممسكاً بشكل مباشر أو غير مباشر بالتحكم الضار في القائمين بعملية التنفيذ، وشغل قدراتهم على حرية التصرف أو الإبداع. ويتطلب ذلك وضوح الاتجاه لدى القيادات الاستراتيجية في الوزارات والهيئات الحكومية وتوضيحها للمستويات التابعة ومنحهم السلطة الكافية لوضعها موضع التطبيق، وهذا ما حدث تقريباً في بريطانيا؛ حيث كان النظام قبل حكومة مارجريت تاتشر يقوم على جيل كبار موظفي الدولة يصنعون السياسات ويقدمون المشورة للوزراء والمسؤولين، دون أن يمنعوا مديري الإدارات الوسطى سلطات اتخاذ القرارات فكانت النتيجة أداء ضعيفاً وإنتاجية متذبذبة، فلما عمل فريق تاتشر على كسر ذلك النظام بفصل وظائف الخدمات والأعمال الإجرائية السهلة عن ص 171 الإدارات الكبرى التي رعت تلك الوظائف وطورتها. وسميت الإدارات التنفيذية الجديدة، الوكالات، أو الهيئات التنفيذية، وتولاها مديرون يتمتعون بسلطات ومسئوليات اتخاذ القرارات؛ ومن ثم لم يعد يعمل في الإدارات المحورية، التي تصوغ السياسات وتتابع وتراقب الأداء، سوى نسبة ضئيلة من موظفي الحكومة (25٪)، بينما تحول الغالبية (75٪ تقريباً) للعمل في وظائف مستقلة لا علاقة لها بوضع السياسات.

لذلك؛ أصبح من الضروري أن تعمل الهيئات الحكومي بروح القطاع الخاص قدر المستطاع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المداخل التالية:

المدخل الأول: الإدارة بأسلوب القطاع الخاص؛ إذا كانت الهيئات الحكومية تصنع منتجات أو تقدم خدمات يمكن بيعها للعملاء، فإنه يمكن تنظيمها وإدارتها

كما تنظم الشركات، لأن إجبار الهيئات العامة على المنافسة والنجاة بجلدها في الأسواق الحرة، يعتبر دافعاً قوياً لتحسين أدائها، وإعادة هيكلة نفسها.

ففي استراليا مثلاً؛ قسم خبراء الخصخصة وإعادة الهيكلة 60٪ من قطاع الخدمات الإدارية الذي بلغ حجم أعماله أكثر من مليار دولار استرالي، قسموه إلى ثلاثة عشر مشروعاً رجبياً مستقلاً، وألغوا احتكارها للخدمات، وأجبروها على التنافس مع الشركات الخاصة، وفي مرحلة لاحقة حررت هذه القطاعات تماماً، لتعتمد كليةً على إيراداتها التي تحصلها مقابل خدمة عملائها. بذلك استطاع قطاع الخدمات تحويل عجز ميزانيته الذي بلغ مائة مليون دولار عام 1988، إلى أرباح زادت عن خمسة وأربعين مليون دولار عام 1991.

المدخل الثاني: المنافسة الموجهة: أحياناً لا تستطيع بعض المؤسسات الحكومية تحصيل إيرادات مقابل خدماتها، فبعض الأنشطة الحكومية، مثل حماية البيئة وإدارة المتنزعات وخدمات الدفاع المدني والخدمة المدنية... الخ، يصعب تقديمها بمقابل. الحل في مثل هذه الحالات، هو المنافسة الموجهة التي تجبر الهيئات العامة على التنافس على الوظائف فيما بينها.

ففي مدينة فينكس مثلاً تتنافس الهيئات العامة مع شركات المقاولات في الحصول على عقود جمع العاملين، في البداية خسرت البلدية بضع مناقصات أمام منافسة المقاولين الشرسة، وبعد كفاح مرير وجهاد طويل لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، كسبت البلدية المناقصات الخمس في كل أحياء المدينة، وبالنسبة للوظائف التي لا يمكن طرح عطاءاتها للمنافسة، مثل جمع الضرائب وخدمات الأمن، يمكن خلق نوع من المنافسة النفسية أو السلوكية في الأداء، من خلال المقارنة وتسجيل النتائج وإعلانها، فيمكن مثلاً المقارنة وإعطاء جوائز عينية ومكافآت معنوية للهيئة أو المؤسسة، التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الأنظمة والالتزام بها.

المدخل الثالث: إدارة الأداء: الخيار الأخير في تحميل الهيئات الحكومية تبعات أعمالها، هو إدارة الأداء، والتي تؤسس حوافز مالية ومعنوية لرفع الأداء. هذه الحوافز تتراوح بين العمولات والمكافآت وخطابات الشكر والترقيات. صحيح أن هذه الحوافز أقل إثارة ودافعية من المنافسة الموجهة، لأنها تقدم الجزرة دون التلويح بالعصا، لكنها تعتبر حافزاً قوياً إذا ما اقترنت بالتدريب السلوكي الفعال، ووجهت إلى المديرين الأكثر نضجاً وتقديراً للمسئولية.

والحقيقة أنه لا يمكننا أن نتوقع أن يؤدي الناس وظائفهم بصورة حسنة، إلا إذا كان لديهم كل المصادر اللازمة لأداء الوظيفة بشكل حسن، فإذا لم يكن لدى أي شخص التجهيزات اللازمة لأداء وظيفته، أو كان يؤمر بمطالب متضاربة، أو كانت الظروف البيئية سيئة، أو ظروف العمل السيئة تتعارض مع أدائه، حينئذ لا يكون في استطاعة الموظف القيام بالوظيفة بطريقة صحيحة، وعادة ما تكون العوائق صعبة التحديد نظراً لأننا قد ألفنا الوجود بينها، حتى إننا لم نعد نشعر بوجودها، ويكون من المفيد عادة أن نسأل إذا كان ثمة شيء يعترض طريق الناس إذا حاولوا أن يعملوا بنجاح.

وليس هناك في بيئة العمل اليوم، أي مؤسسة تتمتع بقدرتها على إتاحة كل المصادر التي ستمكن كل موظف من القيام بوظيفته دون أي عوائق، فمحدودية المصادر حقيقة من حقائق الحياة الموجودة والتي ستستمر، وكثيراً ما يكون من الممكن إزالة العوائق التي تعترض أداء أية وظيفة، إذا حاول المدير جاهداً أن يساعد موظفيه على الأداء الجيد.

الحكومة الإلكترونية ودورها في القضاء على الفساد الإداري:

يعتبر مصطلح الحكومة الإلكترونية منبثق من التجارة الإلكترونية التي تعتبر من المصطلحات الحديثة في عالم المال والأعمال، وتعتبر الحكومة نتيجة منطقية وحتمية للتطور التكنولوجي.

ويقصد بالحكومة الإلكترونية عمليات توفير السلع والخدمات عن طريق وسيلة إلكترونية أو وسيط إلكتروني، ويلزم التفرقة بين الخدمات الإلكترونية التقليدية وغير التقليدية، وتتوقف التفرقة على مدى إتمام الأنشطة الحكومية كلها عبر شبكة الإنترنت، ويمكن تعريفها بأنها: تشمل مجموعة أنشطة الإنتاج والتوزيع والتسويق وبيع وتسليم السلع والخدمات عن طريق الوسائط الإلكترونية.

وهناك تعريف أكثر عمومية واتساعاً يوضح أن الحكومة الإلكترونية تراد في الأعمال الإلكترونية حيث يقصد بها إنجاز كل الوظائف (الشركات والمؤسسات والمواطنين) عبر الشبكات وباستخدام أنظمة الكمبيوتر.

ومن الاستقراء للواقع العربي نجد أن بعض الدول لم تنهياً أو تستعد للمواجهة مع التطور الإلكتروني الهائل، وإن كان البعض أخذ بالفكر الحديث في استخدام الحاسبات، ولكن دون التطرق إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في القيام بالوظائف الحكومية.

متطلبات الحكومة الإلكترونية

- 1- توفير بيئة تعليمية تنمي قدرات الطالب على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة مثل الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.
- 2- ضرورة توافر بيئة تشريعية توفر الحماية والثقة والأمان للمتعاملين، وذلك كافة الأطراف المتعاملة من الغش والتطفل وحماية حقوق الملكية الفكرية.
- 3- توافر خدمات مصرفية ملائمة للتعامل عبر الإنترنت، مع ضمان الصفة القانونية للتوقيعات والمستندات الإلكترونية مع توافر إجراءات الحماية والأمان وتقليل المخاطر للبنوك والعملاء.
- 4- توافر رقابة فعالة على المعاملات بين المواطن أو الشركة أو المؤسسة، وبين الحكومة بهدف توفير الحماية والأمان من الغش والتطفل وكافة المخاطر المتوقع حدوثها من الحصول على الخدمات الحكومية الإلكترونية، ويلزم أن تكون تلك الرقابة

من جهات رقابية لديها السلطة للقيام بتلك الواجبات في ظل بيئة قانونية وتشريعية ملائمة.

5- توافر التسهيلات اللازمة للوصول إلى الإنترنت بتكلفة مناسبة، ونجد أن بعض الدول العربية قد حذت نحو هذا مثل جمهورية مصر العربية والأردن ولبنان ودول الخليج العربي والعراق وسوريا والجزائر والمغرب.

6- ضرورة توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عملياً على استخدام تكنولوجيا المعلومات وصيانة الأجهزة والمواقع، مع تطوير البرامج والمناهج التعليمية لتتواءم مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، ويمكن استخدام التجارة الإلكترونية كطريق وسيل للتخفيف من مشكلة البطالة في بعض الدول العربية (توظيف العمالة في قطاع الخدمات).

7- رفع الوعي لدى الأفراد والشركات والمؤسسات لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك بتكثيف البرامج الإعلامية عن أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات في المجتمعات.

التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية

1- ضعف الوعي التكنولوجي، فكيف يمكن تعزيز الحكومة الإلكترونية في ضوء الانفصال الاجتماعي في المدن والقرى عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

2- كيف يمكن التأكد من أن الحكومة الإلكترونية لن تصبح عملية منعزلة عن عملية تحديث استراتيجية تجربها الحكومة في كل القطاعات؟

3- كيف يمكن التعامل مع المسائل المتعلقة بالخصوصية، وكذلك المتعلقة بالأمن؟

4- كيف يمكن التغلب على التبعات المالية الثقيلة للاستثمار في الحكومة الإلكترونية؟

5- كيف يمكن التغلب على العوائق التي تعوق استخدام أسلوب موحد في التعامل بين الوزارات فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية، وكذلك إزاء المخاوف من أن

تسبب الحكومة الإلكترونية في حدوث طوفان من التغيرات التنظيمية؟

6- كيف يمكن التعامل مع تقاعس المصالح الحكومية عن توفير معلومات عامة واضحة بشأن الخدمات التي تقدمها كشرط سابق على توفير هذه الخدمات على الإنترنت؟

7- كيف يمكن التغلب على الصعوبات التقنية/ التنظيمية المتعلقة بالتداخل المركزي أو المحلي؟

8- كيف يمكن إتاحة استخدام النظام و علانيته في ضوء ميل مقدمي الخدمة لعرض حلول تكنولوجية مكبلة بالقيود؟

9- كيف يمكن التغلب على العقبات الإدارية والبيروقراطية التي تتغلغل بعمق في العديد من المصالح الحكومية؟

ويأتي فقر الأفراد من وجهة نظرنا على رأس هذه التحديات؛ حيث لا يسمح بامتلاك الوسائل الحديثة، ولا القدرة على تعلمها وإتقان مهارة التعامل معها، وما يعيننا في قضية الفقر ودوره في الفساد الإداري، أو أن سبيل الإصلاح هو القضاء على الفقر، هو منظور المواطن نفسه للحكومة الإلكترونية.

إن المواطنين يريدون الوصول الملائم والفوري للخدمات العامة على مدار الساعة ولسبعة أيام في الأسبوع، وأنهم أيضاً يريدون أن يكونوا قادرين على الوصول إلى الخدمات من مساكنهم ومكاتبهم ومصانعهم ومن أي مكان جغرافي، وبالتأكيد لا يريدون أن يشعروا بوجود أي قيود تمنعهم من الوصول إلى هذه الخدمات من خلال جميع أنواع تقنيات الحاسوب الشخصي.

كما يتطلع المواطنون للحصول على خدمات عامة لكن مفصلة على مقاساتهم وطبقاً لخصوصياتهم فمبدأ المفضل عند العملاء ينبغي أن يسود في بيئة الخدمات العامة أيضاً، فما الذي يمنع الحكومة من تقديم خدمات خاصة تنسجم تماماً مع حاجات ورغبات المواطنين مثلما يفعل كثير من الشركات في القطاع الخاص؟!

وهذا الرأي يؤكد لنا أن الحكومة الإلكترونية وخدماتها موجهة إلى فئة معينة

نستطيع أن نعتبرها قد تخطت الفقر المدقع، إلى الفقر المحتمل، أو إلى مستوي مادي عالٍ يسمح لها بامتلاك الوسائل التكنولوجية الحديثة والقدرة على التعامل معها، لذلك يبقى سؤال في غاية الأهمية:

هل تستطيع الحكومات الإلكترونية في ظل الفقر، أن تحقق ما تهدف إليه من فصل بين طالب الخدمة ومقدمها للقضاء على الرشوة والمحسوبية؛ ومن ثم القضاء على الفساد الإداري كأول خطوة للإصلاح؟!.

وفي النهاية قد يكون موضوع كتابنا، وأيضا مشروعنا المقترح حلما أو دريا من الخيال، ولكن كم من الخيال تحقق، وما نراه حولنا من إنجازات ومخترعات يحترق في وصفها العقل، قد بدأت بحلم ونية صادقة لتحقيقه، وهذا ما ينقصنا، بل وينقص دول العالم كلها في مشارق الأرض ومغاربها، فما نقصه بالنية الصادقة هو الضمير.

**إن أزمة الفقر
ليست في قلة الموارد
ولكنها ...
في أزمة ضمير**