



تجربة المملكة العربية السعودية في

تبسيط الإجراءات وأثره في تطور الإدارة العامة

(ورقة عمل مقدمة إلى)

ندوة "تبسيط الإجراءات وأثره في تطور الإدارة العامة"

المنعقدة في بيروت خلال الفترة من ١٢-١٣ محرم ١٤١٩ هـ

الموافقة ٨-٩ أيار (مايو) ١٩٩٨ م

إعداد

د. حمد بن عبد الرحمن الوردني

نوه الحجة ١٤١٨ هـ

الرياض

تجربة المملكة العربية السعودية في تبسيط الإجراءات وأثره في تطور الإدارة العامة

تمهيد



يُعد حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة العامة بشكل خاص، من أقدم الحقول التي عرفها الإنسان من حيث الممارسة، وتعد الآثار التي تركها

قادة البابليين والفرعنة وقدماء الصينيين خير شاهد على توظيف الإنسان القديم للتخطيط والتنظيم والتوظيف لكي يشيد حضارات بقيت قرونًا عديدة ولا زالت مثاراً للإعجاب. إلا أن علم الإدارة يعد - كحقل دراسي أكاديمي - جديداً نسبياً، وتعتبر ملاحظات (آدم سميث) منذ قرنين حول التخصص في جزئية بسيطة من العمل لرفع إنتاجية العاملين، هي البدايات الأولى لهذا الحقل. ثم تلا ذلك في بداية هذا القرن كتابات (ماكس فيبر) عن البيروقراطية، ومن ثم تتابعت المدارس الإدارية.

وقد عُرِفَت (الإدارة العامة) بأنها مختلف العمليات، والتنظيمات، والأفراد المشاركين في تطبيق القوانين والأنظمة التي تمّ تبنيها وإصدارها من قبل المشرعين والحكام والمحاكم (جوردن، ١٩٨٢ م). وهذا التعريف لا ينفي تأثير الإداريين على السياسات العامة من خلال بلورة هذه السياسات وتطبيقها. وتعني العمليات هنا طريقة تجميع المدخلات للحصول على نتائج أو مخرجات (سميث، ١٩٨٠ م)، وبالتالي فالإجراءات التي تمر بها المعاملة لكي تنتهي بمنتج معين (رخصة قيادة سيارة أو رخصة بناء أو فتح محل تجاري، مثلاً)، تدخل ضمن إطار هذا التعريف.

وكان (آدم سميث) في كتابه الشهير (ثروة الأمم) قد حدد دوراً بسيطاً للدولة، وحصص دورها في ما يعجز عن القيام به القطاع الخاص، إلا أن التقدم الحضاري وازدياد طلب المواطن على الخدمات التي تقدمها الدولة أدى إلى ازدياد وتوسع في الأجهزة الحكومية، وهذا بدوره أدى إلى تعقيد وإطالة الإجراءات.

والإجراءات تعني سلسلة من الخطوات المتداخلة التي يستعملها المديرون للاستجابة لمشكلة بنائية (روبنز، ١٩٨٤ م). وقد عُرِفَت الإجراءات كذلك على أنها «بيان دقيق ومفصل بخطوات إنجاز المهام

المختلفة في التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات» (صديق محمد عفيفي وآخرون، ١٩٨١م)، كما عرفت بأنها «تحديد مسبق للخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل، وكذلك تسلسلها لتحقيق أهداف السياسات، وهي مرتبطة بتنفيذ الأعمال الروتينية أو المتشابهة في مسار أدائها، وإن كانت أهميتها تتزايد في المستوى الإشرافي حيث عملية التنفيذ الفعلي لكافة الخطط» (بربر، ١٩٩٦م). وعُرفت الإجراءات كذلك على أنها «الخطوات الرئيسية والتفصيلية التي تمر بها العملية الإدارية (معاملة، مثلاً) من بدايتها حتى نهاية». (الوردي، ١٩٩٧م).

■ أهمية الإجراءات

تأتي أهمية الإجراءات من تأثيرها المباشر على بعض وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف، كما أن لها مساساً بكفاءة وفاعلية أجهزة الدولة، وهذا يؤثر سلباً أو إيجاباً على مدى رضا المواطنين.

وتحديد الإجراءات نوع من أنواع التخطيط، (الصباح، ١٩٩٧م)، وذلك لأنها تحديد مسبق لما يُراد عمله في المستقبل. ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة لأنه «تقرير مسبق لما يجب عمله وكيف ومتى؟ ومن يقوم به؟» (كونز، ١٩٦٨م). وتأتي أهمية التخطيط من كونه يتضمن تحديداً للأهداف، وضبطاً للأداء.

كما أن الإجراءات تعمل على «إزالة الفوضى في نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدها. فهي توجه نشاطات المشروع إلى هدف موحد، وتساعد الإدارة في تجنب نفقات العمليات المتكررة، وفي تفويض السلطة للمرؤوسين واتخاذ القرارات ضمن إطار السياسات والإجراءات التي أقرتها الإدارة» (المغربي وآخرون، ١٩٩٥م).

والإجراءات أحد محددات التنظيم، لأن تقسيم العمل في وحدات إدارية يعتمد في الأساس على تصنيف للإجراءات المتبعة في المنظمة، ومن ثم تجميع الأعمال أو الإجراءات المتشابهة في المنظمة تحت مظلة واحدة. كذلك فإن كثرة الإجراءات تحدد عدد الوحدات التي تتكون منها المنظمة، أي أن نوع وعدد الوحدات الإدارية يحدده نوع وعدد الإجراءات المتبعة في المنظمة.

كما تُعتبر الإجراءات من المعايير التي تحدد عدد ونوع الموظفين الذين تحتاج إليهم المنظمات، فنوع الإجراء يحدد المهارة والخبرة التي يتطلبها من سيقوم بتأديته، وكذلك عدد الإجراءات يحدد العدد المطلوب من القوى العاملة للقيام بهذه الإجراءات.

وللإجراءات صلة بكفاءة الأداء، فكلما تعقدت وطالت الإجراءات زادت احتمالية وقوع الأخطاء «وكل خطأ يعني زيادة في التكاليف». (الخلف، ١٩٩٧م). كما أن تعقيد الإجراء يتسبب في زيادة أعداد

الموظفين، وهذا يرفع تكلفة الأداء. (الخلف، ١٩٩٧م).

وللإجراءات صلة بفعالية المنظمات، فتعقيد الإجراءات وإطالتها يخلان بفاعلية الأداء ويدفعان المراجع إلى البحث عن «وساطة» لإنهاء معاملاته (القبلان، ١٤١٤هـ). ويعتبر تعقيد الإجراءات وإطالتها «بيئة خصبة لانتشار الرشوة» (الوردي، ١٩٩٧م). وتفشي الوساطة وانتشار الرشوة لهما آثار سلبية على ثقة المواطن بالمنظمات.

من هنا يتبين أثر وأهمية تبسيط الإجراءات في تطوير الإدارة العامة، فالإجراءات تدخل في أهم وظائف الإدارة كما أنها ذات أثر في كفاءة وفعالية المنظمات.

■ تجربة المملكة في تبسيط الإجراءات

تُبسِّط الإجراءات في المملكة العربية السعودية إما بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة من خلال وحدات التطوير الإداري التي أنشئت بموجب قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٢ وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ، وأنيطت بها مهام، من بينها:

١. تبسيط إجراءات العمل في الجهاز وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.

٢. متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجهاز وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها، واقتراح ما يناسب أغراض الجهاز منها.

وإما تُبَسِّط الإجراءات بالاستعانة بمعهد الإدارة العامة. إلا أن دور الأجهزة الحكومية في تبسيط الإجراءات بقي محدوداً جداً وذلك لحدثة إنشاء هذه الوحدات، وقلة الكفاءات الإدارية المتخصصة في هذا الجانب (الصعيري، ١٤١٨هـ). وبالتالي سيكون تركيز هذه الورقة على دور معهد الإدارة في تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية من خلال تقديم الاستشارات لها والبرامج التدريبية المتوالية لمنسوبيها.

يقدم معهد الإدارة خدماته الاستشارية في مجال تبسيط الإجراءات من خلال وحدتين إداريتين، هما: الإدارة العامة للاستشارات، والأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري.

الإدارة العامة للاستشارات

يمثل نشاط الاستشارات الإدارية أحد النشاطات الرئيسية التي أنيطت بالمعهد عند إنشائه عام ١٣٨٠هـ (١٩٦١م)، حيث نصت المادة الثانية من المرسوم الملكي بإنشاء المعهد على أن «المعهد يختص بالمساهمة في تنظيم الإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشاكل التي تعرضها عليه الوزارات الحكومية».

وتتمثل الأهداف الرئيسية لنشاط الاستشارات الإدارية في ما يلي:

- ١ - مساعدة الأجهزة الحكومية في تطوير بنيتها الهيكلية بالقدر الذي يضمن لها أداء المهام بشكل صحيح يجنبها التداخل والازدواجية عند التنفيذ.
 - ٢ - مساعدة الأجهزة الحكومية في وضع مشروعات اللوائح الداخلية التي تحتاج إليها في مجالات العمل التي تتطلب هذا النوع من اللوائح.
 - ٣ - مساعدة الأجهزة الحكومية على تصحيح إجراءات العمل التي تطبقها في تنفيذ المهام، وتطويرها بالقدر الذي تقتضيه المتغيرات المستجدة في التخصيص المالي، وعدد العاملين، والتجهيزات ووسائل التقنية المستخدمة.
 - ٤ - مساعدة الأجهزة الحكومية في اختيار التجهيزات المكتبية، ووسائل تقنيات العمل وفقاً لطبيعة المهام، ومواقع العمل، والاعتمادات المالية المخصصة. (الإدارة العامة للاستشارات، ١٩٩٥م).
- وقد ترك للجهات المستفيدة حق التقدم برغباتها للحصول من معهد الإدارة على أي استشارة إدارية في مجال اختصاصه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعهد لا يتقاضى أي مقابل مادي من الجهات الحكومية المستفيدة من خدماته، إلا أن بعض الجهات تساهم في تحمل المصاريف السفرية للخبراء في حالة تطلب عملهم زيارات ميدانية بعيدة عن مقر المعهد.
- ويشكل أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالمعهد المصدر الرئيسي الذي يتم منه اختيار الاستشاريين وتكليفهم أعداد الاستشارة لتقديمها للجهة المستفيدة.
- وقد قدمت إدارة الاستشارات (١١٠٣) استشارات منها (٤٢) استشارة إجرائية، أي ما يعادل (٢,٨٪) من مجموع الاستشارات التي قدمتها الإدارة. (الإدارة العامة للاستشارات، ١٩٩٥م).

الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري

أنشئت الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري على أثر تشكيل اللجنة عام ١٩٦٣م، ومقر الأمانة في المركز الرئيسي لمعهد الإدارة العامة بالرياض. والأمانة مثلها مثل الإدارة العامة للاستشارات من حيث اعتمادها على أعضاء هيئة التدريب بالمعهد كمصدر رئيسي للاستشاريين الذين يشاركون في إعداد الدراسات، إلا أنها تختلف في أن المبادرة في طلب الاستشارة ليست محصورة في الجهة صاحبة الاستشارة، بل إن هناك ثلاثة مصادر أخرى، هي: الجهات العليا في الدولة، ونائب رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري، والمواطنون. (السلوم، ١٩٩٦م). كذلك تختلف الأمانة عن الإدارة العامة للاستشارات من حيث إلزامية تطبيق الدراسات، إذ أن الدراسات التي تجريها الإدارة العامة للاستشارات غير ملزمة للجهات، بينما الدراسات التي تجريها الأمانة وتعتمدها اللجنة العليا

للإصلاح الإداري تعتبر ملزمة للجهة التي أجريت عليها الدراسة. ومصدر القوة هذه نابع من أن خادم الحرمين الشريفين حفظه الله يرأس اللجنة العليا للإصلاح الإداري. وتضم اللجنة في عضويتها مجموعة من الوزراء. كما أن للجنة لجنة إدارية تحضيرية يرأسها معالي مدير عام معهد الإدارة. وقد فوضت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٥٢٠ وتاريخ ١٢٨٣/٧/٥هـ، ممارسة اختصاصات مجلس الوزراء فيما يتعلق بإحداث وترتيب المصالح العامة. وقد حدد قرار مجلس الوزراء واجبات اللجنة فيما يلي:

١- وضع وإقرار الخطة العامة لتنظيم الإدارة الحكومية، وإصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطة العامة.

٢- دراسة وإقرار نتائج التقارير والتوصيات المقدمة من قبل اللجنة الإدارية التحضيرية.

٣- دراسة مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة الحالية تمهيداً لرفعها إلى الجهات المختصة لإصدارها بالطرق النظامية الواجبة، وذلك تنفيذاً لما جاء في قرار مجلس الوزراء آنف الذكر.

٤- أخذ رأي مجلس الوزراء في القرارات التي ترى اللجنة ضرورة عرضها على المجلس لأخذ الرأي فيها أو إحاطة المجلس علماً بها فقط.

٥- إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بواسطة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء ورئيس اللجنة، بالقرارات والتعليمات الواجبة التنفيذ.

٦- دعوة المسؤولين في أي وزارة ومصالح حكومية للاستئناس برأيهم في ما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات.

٧- دراسة وإقرار الخطة العامة لمراقبة وتتبع تنفيذ القرارات التي تصدرها اللجنة، وتبلغ للإدارات الحكومية.

٨- اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إصلاح الجهاز الإداري الحكومي، أو التي من شأنها تسهيل تحقيق هذا الإصلاح.

«واستشعاراً من اللجنة العليا للإصلاح الإداري بأهمية تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية، فقد صدر قرارها رقم ١٥١ وتاريخ ١٥/٣/٤٠٥هـ، الموافق عليه بالأمر السامي رقم ١٤٦٨/٧م وتاريخ ٣/٧/٤٠٥هـ القاضي بدراسة الإجراءات الإدارية المتشابهة في الأجهزة الحكومية، مع إعطاء الأولوية للأجهزة ذات العلاقة بالجمهور». (الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري، ١٩٩٧م).

وقد ركز قرار اللجنة على:

- ١- اختصار وتبسيط الإجراءات بشكل يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويزيد من فاعلية الأداء، ويحد من النتائج السلبية المترتبة على طولها وتعقيدها.
 - ٢- وضع أدلة شاملة موحدة للإدارات التسهيلية تحدد مهامها، وتوضح خطوط سير العمل فيها وفق خرائط ونماذج مبسطة وموحدة يرجع إليها الموظفون عند أداء أعمالهم.
 - ٣- تحديد الوسائل التقنية الحديثة التي تحتاج إليها تلك الإدارات.
 - ٤- تحديد القوى العاملة والوحدات الإدارية اللازمة لهذه الإدارات.
- وتنفيذاً لما جاء بقرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري، فقد أعدت اللجنة الإدارية التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري خطة عمل لتبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالجمهور، وقد حددت اللجنة الإجراءات والجهات الحكومية التي ستشملها الدراسة.
- ثم قامت الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري بتشكيل فرق العمل لدراسة إجراءات هذه الجهات، وتكوّن كل فريق من مجموعتين: إحداهما من الأمانة والأخرى من الجهاز الحكومي المعني بالدراسة. وقد اختلف عدد أعضاء الفرق حسب حجم الجهاز المدروس.
- قام كل فريق من هذه الفرق بعمل مسح لكافة الإجراءات التي يقوم بها الجهاز المدروس، وطلب من الجهة التأكيد من أن كافة الإجراءات قد تمّ حصرها.
- ثم جُمعت المعلومات المتعلقة بالخطوات الرئيسية والتفصيلية لكل إجراء من هذه الإجراءات، وما يتعلق بهذه الإجراءات من: نظم، ولوائح، وتعليمات، ونماذج مستخدمة، ومتطلبات الإجراء، وبيئة العمل، وحجم العمل، والقوى العاملة. وقد تمّ ذلك من خلال رصد ميداني ومقابلات للعاملين في هذه الأجهزة والمسؤولين عن هذه الإجراءات.
- ثم قامت الفرق بتحليل ما جمعته من معلومات بهدف تقييم الإجراءات والتأكد من أنها تؤدي الهدف الذي صممت من أجله وذلك من خلال فحص المراحل التي يمر بها كل إجراء، وهذه المراحل هي:
- ١- بداية المعاملة: وهنا يتحقق الفريق من الكيفية التي بدأت بها المعاملة، من داخل الإدارة أو من خارجها، والكيفية التي بدأت بها: هل هي يدوية أم آلية، طباعة أم تصوير، كما يتحقق الفريق من متطلبات الإجراء. ويساعد فحص بداية المعاملة في تبسيط الإجراءات من حيث نمذجة أو ميكنة البداية إنذاراً أن في ذلك ما يسهل الإجراء، كذلك يساعد على تصور انسياب أسهل لتنقل المعاملات والترتيب المكاني للمكاتب والوحدات الإدارية، وإلغاء المتطلبات التي تسبب معاناة للمراجع والموظف في حالة عدم جوهريتها للإجراء.
 - ٢- العملية: وتعني اتخاذ إجراء مادي على المعاملة، كختمها مثلاً أو الشرح عليها، أو التوقيع.

وفحص هذه الخطوة يساعد على التأكد من ضرورة اتخاذها وكونها ضرورية في أي مرحلة من مراحل الإجراء يمكن القيام بها، كما أن فحصها يساعد على التفكير في ميكنتها وعلى الترتيب المكاني للمكاتب والوحدات الإدارية، وإلغاء التوقعات التي لا ضرورة لها.

٣- النقل: ويعني انتقال المعاملة من موظف أو مكتب أو وحدة إدارية لأخرى. وفحص هذه الخطوة يهدف كذلك إلى المساعدة على ترتيب أماكن عمل الموظفين والمكاتب والوحدات الإدارية بحيث ينساب العمل بسهولة ويسر.

٤- التأخير: وهو الوقت الذي تكون فيه المعاملة راكدة في مكان واحد، أو يتكرر ركودها في أكثر من مكان، دون أن يتخذ خيالها أي إجراء إداري في حينه. وهذا الوقت يتم احتسابه بتقدير الزمن الذي تستغرقه كل حركة إدارية في أي مرحلة من المراحل التي يمر بها الإجراء، وما زاد عن الوقت المقرر يعتبر هدراً للموارد المادية والبشرية والوقت.

٥- التدقيق: وهو الخطوة التي يتم فيها التعامل الذهني مع المعاملة للتأكد من نظامية وقانونية وسلامة الموضوع قيد الدرس. ودراسة هذه الخطوة تهدف إلى التأكد من أن القوى العاملة لديها المهارة والكفاءة العاليتان للتعامل مع ما يُطرح عليها من مواضيع تحتاج لاتخاذ قرارات بسرعة واثقان. وقد ينتج عن دراسة هذه الخطوة. مثلاً- التوصية بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم.

٦- الحفظ: وهي الخطوة النهائية للإجراء. وهنا يتم فحص أساليب وأوعية الحفظ المستعملة للتأكد من ملاءمتها وصلاحيتها لحفظ المواد لمدة طويلة دون تعريضها للتلف، ومن سهولة الرجوع إليها عند الحاجة وبسرعة. ثم تقوم الفرق بعد ذلك بإعداد دراسة تتضمن الأجزاء التالية:

١- خلفية الموضوع: يحتوي هذا الجزء من الدراسة على توضيح الكيفية التي بدأت بها الدراسة، ومتى ومن كلف إعدادها؟ وما هي مصادر المعلومات التي تم الاعتماد عليها؟ والمنهجية التي اتبعتها الدراسة.

٢- الوضع الراهن: ويحتوي هذا الجزء من الدراسة على حصر للإجراءات وتدوين للخطوات الرئيسية والتفصيلية لكل إجراء وخريطة إجرائية له، ووصف لبيئة العمل بما تشمله من مبان وأماكن وترتيب للمكاتب والوحدات الإدارية وأماكن انتظار المراجعين والإضاءة والتكييف والتهوية، وكذلك الأجهزة والمعدات المستخدمة في تنفيذ الإجراءات، إضافة إلى حجم العمل، ووصف للقوى العاملة.

٣- تحليل الوضع الراهن: يحتوي هذا الجزء على تحليل لكل مرحلة إجرائية تمر فيها المعاملة لمحاولة تبسيط الإجراء، وذلك من خلال دمج بعض الخطوات أو حذفها، وإمكانية إيجاد نماذج موحدة تحدد سير الإجراء، أو تحديث النماذج إن كانت قديمة. كذلك يحتوي تحليل الوضع الراهن على دراسة بيئة العمل

وتحليل للقوى العاملة.

٤ - التوصيات: ويشتمل هذا الجزء من التقرير على ما يراه أعضاء الفريق أو يقترحونه لكيفية سير الإجراء وخطواته الرئيسية والتفصيلية وخرائط إجرائية لكل إجراء، كذلك يشتمل على مقترحات لتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع الخطوات المقترحة للإجراءات، إضافة إلى مقترحات تهدف إلى رفع إنتاجية القوى العاملة.

وقد قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بدراسة وتبسيط إجراءات عشرة من الأجهزة الحكومية المركزية ذات العلاقة بالجمهور.

وقد شملت الدراسات الإجرائية التي قامت بها الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري العديد من الإجراءات، وقد حققت هذه الدراسات نتائج ملموسة في تبسيط الإجراءات كما تبين الأمثلة التالية:

م	اسم الإجراء	خطوات الإجراء قبل التبسيط	خطوات الإجراء بعد التبسيط
١	رخصة سياقة سيارة	١٠٩	٦٣
٢	رخصة سير سيارة	٤٨	٤٠
٣	رخصة بناء	٢٤٠	٩٧
٤	رخصة ترميم بناء	١٠٣	٥٩
٥	رخصة محطة محروقات	٢٣٧	٦٧
٦	رخصة فتح محل تجاري	٢١٦	٦٤
٧	رخصة حفر	٢٨٧	٦٣
٨	وكالة داخلية	٢٨	١٥
٩	تأسيس شركة مساهمة	٢١٣	١٤٢
١٠	تسجيل علامة تجارية	٥٢	١٨
١١	إنشاء غرفة تجارية	١٠٩	٢٥
١٢	إقامة المعارض التجارية	٤٩	٢١
١٣	سجل تجاري	٢٩	١٩
١٤	ترخيص فتح مستشفى	٣١٢	٧٤
١٥	فتح صيدلية	١٣٤	٦٤
١٦	تسجيل وتسعيرة دواء	٣١٧	١٠٧
١٧	مزاولة مهنة طبية	٤٩	٣٧
١٨	إصدار بطاقة شخصية	٧٤	٥٥
١٩	منح الجنسية	٢٨٤	١١٠
٢٠	استرداد الجنسية	٤٥٨	١٢٧

وقد أوجز أحد هذه الأجهزة المزايا الناتجة من تطبيق تبسيط الإجراءات التي أعدتها أمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري بأنها أدت إلى: سرعة إنجاز العمل وزيادة معدلات الأداء الوظيفي، تسهيل الحفظ وميكنته، استخدام العمل الآلي، تقليل زحام المراجعين وزيادة رضاهم، دمج الخطوات المتشابهة في خطوة واحدة، إعادة ترتيب ونقسيم العمل بالشكل المناسب، تصميم وتحديث للنماذج، التقليل من خطوات نقل الطلب بين المكاتب. (الإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة العدل، ١٩٩٧م).

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بتبسيط الإجراءات، ومن ذلك أن مجلس الوزراء قد وجه في جلسته التي عقدت بتاريخ ٢٢/٦/٤١٤هـ، بضرورة توفير جميع التسهيلات المتعلقة بشؤون المواطنين بالنسبة لتيسير عمليات الإجراءات الروتينية لسير المعاملات في الدوائر الرسمية. (الرياسة، ٤١٤هـ). وحول الموضوع أعدت بحوث ميدانية مولها معهد الإدارة العامة (منها على سبيل المثال، إجراءات الخدمات ومشكلاتها في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور: الأسمرى، ٤٠٥هـ).

وتحقيقاً لأهداف التدريب. إحدى المهام الرئيسة الموكلة لمعهد الإدارة. المتمثلة في رفع كفاءة الموظفين في الأجهزة الحكومية، فقد نفذ المعهد حلقة تطبيقية لمعظم الفرق التي شاركت في تبسيط الإجراءات وذلك لتنمية مهاراتها وتطوير قدراتها. كما أن المعهد ينفذ برنامج «إعداد دراسات الإجراءات الإدارية» مدته أربعة أسابيع، ويهدف إلى تنمية مهارات المتدرب على إعداد الدراسة الإجرائية وتصميم نماذج العمل، ويستهدف البرنامج مستشاري وإحصائيي وباحثي ومديري التنظيم. وينفذ برنامج «تنمية مهارات التنظيم» مدته أربعة أسابيع، حيث تعطى مادة «إجراءات العمل» كوحدة تدريبية ضمن هذا البرنامج الذي يستهدف وظائف الإدارة الوسطى، وهدفه العام تنمية مهارات المديرين في مجال التنظيم. وكذلك ينفذ المعهد برنامج «الأعمال الإجرائية في شؤون الموظفين» مدته ثلاثة أسابيع، وهو متخصص في الجوانب الإجرائية للعمليات الخاصة بشؤون الموظفين، ويهدف إلى تنمية قدرات المتدرب على أداء الأعمال الإجرائية المتعلقة بعمليات شؤون الموظفين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اللجنة الإدارية التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري نتيجة للتجربة والخبرة الطويلتين، قد بلورت توجهاً جديداً هو «الإصلاح الشامل»، وهو توجه يقوم على دراسة شاملة للجهاز (عوضاً عن دراسة أجزاء من المنظمة، أو دراسة التنظيم بمعزل عن الإجراءات)، وذلك انطلاقاً من أن الإجراءات لها مساس مباشر بالتنظيم ونوعية وعدد العاملين وترتيب المكاتب ونوعية الأجهزة والمعدات المستخدمة في المنظمات، كما أن طول الإجراءات وتعقيدها يؤثر سلباً على رضا الجمهور.

خاتمة

من هنا نستطيع القول بأن الإجراءات تعد عاملاً هاماً يؤثر في: وظائف وبنية وكفاءة وفعالية المنظمة، وأخلاقيات الموظفين، ورضا المراجعين. كما أنها جزء هام من العملية الإدارية، وقد ساهم تبسيطها في إدخال التقنية الحديثة واستخدامها لسرعة الإنجاز والحد من التكلفة، الأمر الذي له بالغ الأثر في تطور الإدارة العامة.

المراجع

- الإدارة العامة للاستشارات بمعهد الإدارة العامة (١٩٩٥م). «عرض عن تجربة الاستشارات في معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية». دراسة غير منشورة، قدمت إلى اجتماع مديري معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية. تونس ١٩٥٩م.
- الإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة العدل (١٩٩٧م). «وزارة العدل وتبسيط الإجراءات الإدارية». ورقة عمل غير منشورة، قدمت لندوة تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الأسمرى، سالم (١٤٠٥هـ). «إجراءات الخدمات ومشكلاتها في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور». بحث ميداني قدم لندوة واقع الإجراءات الإدارية الحكومية وإمكانية تبسيطها المنعقدة بمعهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري (١٩٩٧م). «تجربة الإصلاح الإداري في مجال تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية». ورقة عمل غير منشورة، قدمت لندوة تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الخلف، عبد الله موسى (١٩٩٧م). «مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات». بحث ميداني غير منشور، قدم لندوة تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- السلوم، حمد إبراهيم (١٩٩٦م). «أجهزة التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية». ورقة عمل قدمت إلى اجتماع الجمعية العمومية للمنظمة العربية للعلوم الإدارية. جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- الصباح، عبد الرحمن (١٩٩٧م). «مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير - التقييم - التصحيح». المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الصعيري، عامر (١٤١٨هـ). «دراسة واقع وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية». دراسة ميدانية غير منشورة، قدمت لأمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الفايز، عبد الوهاب (١٩٩٧م). «ندوة الثلاثاء». الرياض، (١٠٧٨١)، ٣٢-٣٣.
- المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥م). «أساسيات في الإدارة». المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر.
- القبلان، يوسف محمد (١٤١٤هـ). «قضية الأسبوع: ضاعت معاملتي يا ناس». البيمامة، (١٢٩٤)، ٢٤-٢٩.
- الوردى، حمد عبد الرحمن (١٩٩٧م). «ندوة الثلاثاء: تعقيد الإجراءات... هل يجعل الجهاز الحكومي عبئاً على الميزانية». الرياض، (١٠٧٨١)، ٣٢-٣٣.
- البيمامة (١٤١٤هـ). «قضية الأسبوع: ضاعت معاملتي يا ناس». (١٢٩٤)، ٢٤-٢٩.
- بربري، كامل (١٩٩٦م). الإدارة عملية ونظام. الجمهورية اللبنانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- جوردن، جورج (١٩٨٢م). الإدارة العامة في أميركا. الطبعة الثانية: نيويورك، نيويورك: مارتن برنتس.
- روبنز، ستيفن (١٩٨٤م). نظرية التنظيم: البنية، التصميم، والتطبيقات. الطبعة الثانية: نيوجيرسي، انجل وودكليف: برنتس-هول.
- سمث، هـ (١٩٨٠م). الإدارة: جعل المنقطعات تنتج. نيويورك، نيويورك: مطابع مكلان.
- عفيفي، صديق محمد وآخرون (١٩٨١م). الإدارة في مشروعات الأعمال. الكويت، الكويت: مؤسسة دار الكتب.
- كورنر ودينيل (١٩٦٨م). مبادئ الإدارة: تحليل الوظائف الإدارية. نيويورك: شركة كتاب مكجرو-هول.
- معهد الإدارة العامة (١٩٩٧م). «ندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية». المملكة العربية السعودية، الرياض.



ورقة عمل ..

مجلة تنمية

« البحث للأجراءات والأشهره في تطوير الكفاءة القطاعية »

حول

تحسين الاجراءات لرفع مستوى جودة
تقديم الخدمات العامة
بدولة الكويت

والمنظمة خلال الفترة من (٨ - ١٠) مايو ١٩٩٨
بالمعهد الوطني للادارة والامناء
بالجمهورية اللبنانية

تحسين الإجراءات لرفع مستوى جودة تقديم الخدمات العامة بدولة الكويت

مقدمة



مع تزايد المسؤولية الحضارية التي تقع على عاتق الأجهزة الحكومية، فقد قامت الكويت، منذ التحرير، بتطوير الخدمات المقدمة لجمهور العملاء في جميع الجهات والهيئات، بما يتوافق وتوقعاتهم والإمكانيات المتاحة.

ولا شك أن الوضع المتميز لدولة الكويت عكس مستويات عالية لتلك التوقعات تتناسب ومستويات الجودة العالمية، وأصبحت تواجه الأجهزة الحكومية تحديات دائمة لتحسين مستويات الخدمات العامة المقدمة والتي صارت إلى تقدم مستمر يوماً بعد يوم.

تحسين الإجراءات كمحور رئيسي في تطوير الخدمات

نظراً لارتكاز تطوير الخدمات على جانبين رئيسيين - هما الجانب الإنساني والجانب المادي - فإن الاهتمام بكليهما كان بنفس العمق والدقة.

(١) الجانب الإنساني:

لقد تركز الاهتمام في هذا الجانب على دقة الاختيار، وتدريب وتحسين اتجاهات القائمين على تقديم الخدمة، وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني والاتصالي في التعامل.

ولقد تمثلت نتائج تلك الخدمات في اعتبار مقدمي الخدمة هم العنصر الرئيسي فيما نطلق عليه «مثلث الخدمة»، والذي تتكون زواياه الثلاث من مقدمي الخدمة، والأنظمة، والرؤية الاستراتيجية، لرفع جودة الخدمة. ولا شك أن الاستثمار الجيد في مقدمي الخدمة، جعل من يعملون في المكاتب الأمامية (الكاونترات) ذوي طبيعة متميزة، تملك الإيجابية في التعامل

بنفسية فيها تقبل دائم للتجاوب مع كافة أنماط المتعاملين.

(٢) الجانب المادي:

وقد احتاج الاهتمام بهذا الجانب الى القيام بمجهودات من نوع آخر، لتحسين أساليب وطرق العمل والاجراءات ونظم المعلومات، وتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين والجمهور، والمحافظة على عنصر الوقت وتقليل فترات الانتظار، من خلال تبسيط الاجراءات وتطويرها، بما يتناسب مع النظريات الإدارية الحديثة، والتطورات التكنولوجية المختلفة، في مجال الإدارة ونظم المعلومات.

ولا شك أن الجهود التي تمت في جانب تحسين الظروف المحيطة بمواقع تقديم الخدمة، قد اهتمت بمراعاة كافة العوامل والظروف المناخية المحيطة بها، وتوفير كافة سبل الراحة من تجهيز قاعات انتظار المراجعين والمتعاملين مع مختلف الأجهزة الحكومية، وتقديم خدمات الاتصالات، وتخصيص مواقف لسيارات الموظفين والمراجعين، بالإضافة إلى الاهتمام باللوحات الإرشادية، وتبسيط النماذج بكافة أنواعها لتناسب وسرعة التعبئة، وبساطة سير الاجراءات وتوافقها مع نظم الحاسب الآلي، المطورة لإدخال البيانات والحصول على التقارير والمعلومات في حينها.

دور جهاز الخدمة المدنية في تحسين الإجراءات

في إطار خطط التطوير الإداري الشاملة

يعتبر التطوير الإداري المحور الأساسي للتنمية الإدارية الشاملة، وقد اتخذت عملية التطوير الإداري منذ عام ١٩٨٤ في دولة الكويت مساراً جديداً، حيث صدر مرسوم أميري بتشكيل لجنة عليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري برئاسة سمو ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء.

وقد انبثق من اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري ثلاث لجان تحضيرية هي:

(١) لجنة معدلات الأداء

من أهم مهام اللجنة:

أ- حصر عدد وأنواع الوظائف في الجهاز الحكومي.

- ب. توزيع الوظائف في مجموعات وفقاً لظروف وطبيعة عمل هذه الوظائف.
- ج. مراجعة وتطوير معدلات الأداء.
- د. تقدير احتياجات كل وحدة إدارية من الموظفين.
- هـ. تحديد مواقع الزيادة والنقص في كافة الوحدات والجهات الحكومية.

(٢) لجنة أساليب وطرق العمل

من أهم مهام اللجنة:

- أ. تحديد عمليات وخدمات الجهاز الإداري.
- ب. مراجعة الأساليب وطرق العمل بهدف تبسيطها.
- ج. ميكنة العمليات لرفع الكفاءة وزيادة سرعة الإنجاز.
- د. إزالة التداخل والازدواج في الاختصاصات.

(٣) لجنة شؤون التدريب

من أهم مهام اللجنة:

- أ. تقييم أوضاع التدريب واقتراح تطويرها.
- ب. تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة فاعلية القوى العاملة.
- ج. اقتراح الحوافز لتشجيع الإقبال على التدريب.
- د. التدريب التحويلي لامتناس العمالة الزائدة وإعادة توزيع القوى العاملة.

وفي عام ١٩٨٨ تم إنشاء قطاع للتطوير الإداري بديوان الخدمة المدنية، وذلك للمساهمة في وضع التوصيات على مستوى الجهاز الحكومي بالدولة. ويعتبر قطاع التطوير الإداري جهة استشارية فنية متخصصة في مجال تحديث وتطوير الجهاز الإداري لدولة الكويت، من خلال التخطيط والإشراف على تنفيذ مشروعات التطوير الإداري.

أهم وأبرز اختصاصات قطاع التطوير الإداري المتعلقة بتبسيط الإجراءات

١- إجراء الدراسات الاستشارية المتخصصة، وتقديم المشورة الفنية المتعلقة بتبسيط الإجراءات وتصميم النماذج والسجلات ونظم الملفات والنظم المكتبية والتخطيط الداخلي للمكاتب وإدخال الحاسب الآلي في العمليات الإدارية.

٢- التعاون مع الجهات الحكومية في تطوير وتحديث نظم وأساليب العمل ونظم المعلومات، وإدخال التقنيات الحديثة في الأجهزة الحكومية.

٣- المشاركة في حل المشكلات الإدارية التي تواجهها مختلف الأجهزة الحكومية، والتركيز على تطوير ورفع كفاءة الخدمة المقدمة للجمهور، من خلال طرح الحلول المناسبة لهذه المشكلات والتنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الحكومية.

ولدعم هذه الجهود في مجال أساليب وطرق العمل، فقد قام قطاع التطوير الإداري بديوان الخدمة المدنية في مجال تبسيط الإجراءات بالعديد من الدورات المتخصصة، الموجهة للعاملين في الجهاز الحكومي، بهدف تزويدهم بالمعلومات الأساسية والمهارات الخاصة بتطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات المستخدمة بالتوازي والتكامل مع استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة المرتبطة بها في هذا المجال. ولا شك أن تلك الجهود قد أدت إلى تحقيق نجاح تجارب الجهات الحكومية، في محاولتها زيادة جودة خدماتها المقدمة للمواطنين.

ونود أن نشير بهذا الصدد، أنه قد تمت مراعاة الصلاحيات القانونية لكافة المستويات الإدارية، المسؤولة عن تسيير الإجراءات في الجهاز الحكومي، لضمان المرونة الإدارية وتحقيق العدالة بين المواطنين ومراعاة تقديم الخدمة بسرعة وسهولة ويسر.

علامات مضيئة على طريق تحسين الإجراءات في الجهاز الحكومي

في ما يلي أمثلة مختصرة عن إجراءات خدمات متقدمة، تم تصميمها وتقديمها في العديد من الأجهزة الحكومية، وروعي فيها تحقيق أعلى مستويات الجودة بالمقاييس العالمية:

(١) حفظ واسترجاع الوثائق باستخدام أقراص الليزر الضوئية

يقوم هذا النظام على توثيق جميع المراسلات الواردة والمتداولة والصادرة عن ديوان الخدمة المدنية، ويتم في هذا النظام ولأول مرة تطبيق أسلوب الملصقات الضوئية (Barcode)، وهي شفرة بخطوط عمودية تلتصق على الكتاب عند وروده للديوان، حيث يسهل بواسطة هذه الطريقة متابعة حركة تنقلات المراسلات فيما بين إدارات الديوان، وحفظ جميع المعلومات الخاصة بكل مرسل على أسطوانات الليزر. وقد زاد هذا النظام من دقة البيانات وسرعة إنجاز المراسلات الواردة والصادرة من وإلى الديوان.

(٢) تحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين والجمهور واختصار الوقت المستغرق

هيأت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية قاعة لاستقبال المراجعين، وزودتها بكافة التسهيلات التي تجعل من جو العمل مناسباً، سواء للعاملين بإدارة الخدمة التأمينية أو المراجعين، وقد وفرت المؤسسة من جانب آخر بطاقات لأولوية حضور المراجعين. وفي نفس المجال فقد حرصت الهيئة العامة لشؤون القُصر على تحديث إجراءاتها، واستخدام أفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، من خلال تحسين ظروف العمل المحيطة، وتجهيز قاعة انتظار مكيّفة للمتعاملين معها.

أما بالنسبة الى توفير عنصر الوقت، فقد قامت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بوضع نظام المواعيد للمراجعين، من خلال تحديد فترة زمنية معينة لا يجوز تجاوزها لاستكمال أي إجراءات مطلوبة. كذلك توجد متابعة مستمرة لتوسط مدة الانتظار كمؤشر على تحسين الخدمة.

(٣) استخدام النظام الصوتي في الاستعلامات

قامت وزارة التجارة والصناعة بإنشاء مركز لاستعلامات العملاء (CIC)، وذلك لخدمة إعطاء المعلومات المطلوبة من عملاء الوزارة، وكذلك لتبادل المعلومات داخلياً بين موظفي الوزارة. ويمكن هذا النظام المراجعين، من خلال استخدام الهاتف والحاسوب، من طرح الأسئلة واستخراج الإجابات عنها عن طريق التكنولوجيا الناطقة للنص التي تقرأ لهم الإجابات، كما يمكن تحويل الإجابات المقررة الى إجابات مكتوبة من خلال استخدام جهاز الفاكس. ومن ناحية أخرى يكون لدى المراجعين إمكانية استكمال أي بيانات مطلوبة، وذلك بتحويل المعلومات السمعية إلى ملء الفراغات الموجودة بنماذج الطلبات من واقع بيانات صوتية يتم ملؤها هاتفياً. وعلى نفس النهج فقد قام ديوان الخدمة المدنية بتصميم نظام صوتي (هاتفي)، يقوم من خلاله المستفيدون (عند قيامهم بالاتصال الهاتفي بالديوان) بالحصول على ما يلزمهم من المعلومات المتعلقة بالخدمات التي يقدمها الديوان، وتلك المتعلقة بقانون ونظام الخدمة المدنية.

(٤) إدخال نظام «K - NET» في دفع رسوم المعاملات في بعض الجهات الحكومية

لقد تم إدخال نظام «K - NET» في دفع الرسوم النقدية في المعاملات الحكومية في وزارات

العدل والمواصلات والكهرباء والماء. ويهدف هذا النظام الى توفير وقت المراجعين بسرعة إنجاز معاملاتهم، من خلال تسهيل عمليات سداد المبالغ المالية عن طريق استخدام بطاقات الصرف الألي «K - NET» الخاصة بالمراجعين.

ويطبق هذا النظام من خلال التنسيق مع أحد البنوك المحلية، وبتطبيق شروط فنية معينة تنظم العلاقة بين البنك والجهة الحكومية الطالبة لتلك الخدمة.

(٥) استخدام البطاقة المدنية في كافة إجراءات الخدمة الحكومية

وفقاً لقرار من مجلس الوزراء فإنه قد تم اعتماد البطاقة المدنية، في إثبات شخصية صاحبها لدى كافة الجهات الحكومية والأهلية التي تقوم بدورها بتدوين الرقم المدني، وبالتالي الاعتماد بالبطاقة المدنية في كافة المعاملات، ولكافة السكان المعتمدين في نظام المعلومات المدنية. وعلى ذلك فإن البطاقة المدنية أصبحت وثيقة معتمدة، في ما هو ثابت فيها من معلومات، مثل الاسم الكامل والجنسية وتاريخ الميلاد ومكان الإقامة والأساس القانوني للإقامة لغير الكويتيين. بذلك تم الاستغناء عن طلب العديد من المستندات الرسمية والثبوتية، مثل شهادة الجنسية وجواز السفر وشهادة الميلاد وإثبات سكن وسمه الدخول.. الخ.

(٦) نقل المعلومات بين الوزارات والهيئات وجميع القطاعات بمختلف فئاتها

يقوم قطاع الخدمات الدولية بوزارة المواصلات بتقديم هذه الخدمة لنقل المعلومات بين الوزارات والهيئات والبنوك وجميع القطاعات بمختلف فئاتها، حيث تنقل المعلومات بين المركز الرئيسي لطالبي الخدمة من جميع الأفرع التابعة لها، سواء المحلية أو الدولية، عن طريق استخدام خطوط نقل المعلومات. وتقدم هذه الخدمة برسم سنوي رمزي مع احتساب الرسوم طبقاً لمسافة كل خط.

(٧) خدمة المفتاح الدولي التي تمكن المشتركين من الاتصال دولياً بأي هاتف وإن لم

يكن به الصفر الدولي

قدمت وزارة المواصلات عدة أنواع من البطاقات (بفئات نقدية مختلفة) الخاصة بتمكين المشتركين من الاتصال دولياً من أي هاتف، حتى وإن لم يكن به الصفر الدولي، باستخدام تلك

البطاقات مسبقة الدفع، وذلك بلغات عديدة تسهياً للجمهور، وتوفيراً لمجهودات إدخال الخطوط الدولية لكافة الطالبين، وخاصة من ذوي الدخل المحدود أو الراغبين في ترشيد ومرونة إجراء المكالمات الدولية.

(٨) استخدام الوحدات الطرفية بين الهيئة العامة للمعلومات المدنية والجهات الحكومية

نظراً لتعدد الخدمات التي تقوم بها الدولة للمواطنين والمقيمين، فقد تم تمكين تلك الجهات من الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، عن طريق وحدات طرفية متصلة ببنك المعلومات في هيئة المعلومات المدنية من جهة، و ببعض الجهات الحكومية مثل الهيئة العامة للإسكان من جهة ثانية، حيث تقوم تلك الجهات فيما بينها بتبادل المعلومات وإرسال صور من المستندات المطلوبة للجهة الحكومية تيسيراً على المواطنين. وقد أدى ذلك إلى القضاء على عدد هائل من المراسلات الورقية، وإلى سرعة الاتصال بين هذه الجهات، وبذلك تم اختصار الوقت والجهد المطلوب لإنجاز هذه المعاملات.

(٩) استخدام البريد في تسهيل استكمال المعاملات الحكومية

قامت عدة جهات وعلى رأسها الهيئة العامة للمعلومات المدنية باستكمال العديد من المعاملات بواسطة البريد، وذلك عند استيفاء الوثائق والبيانات المطلوبة لإصدار البطاقة المدنية وتجديدها، سواء بالنسبة إلى المواطنين أو المقيمين. ويتم توفير النماذج المطلوبة لهذا الغرض من خلال أجهزة خاصة متوفرة بكافة الجمعيات التعاونية المنتشرة بدولة الكويت، وذلك مقابل سعر رمزي بعد استيفاء هذه النماذج، حيث يتم وضعها في الأجهزة المتوفرة في الجمعيات التعاونية واستلام وصل بالمعاملة. وقد حلت هذه الوسيلة من مشكلة انتقال المواطنين والمقيمين إلى المركز الرئيسي للهيئة لإنجاز معاملاتهم، مما وفر الوقت والجهد وأوجد المرونة للمتعاملين مع الهيئة العامة للمعلومات المدنية.

(١٠) برنامج معدلات جودة الخدمة

قام ديوان المتابعة، الذي ضمت أعماله حالياً لديوان الخدمة المدنية، في عام ١٩٩٤ بإيجاد برنامج

طويل المدى، يهدف إلى وضع أسس ومعايير لطريقة تقديم الخدمات مع نشر هذه المعايير لتكون بمثابة الميثاق بين الجهة (مقدمة الخدمة) والمستفيد (المراجع). وقد روعي عند وضع هذه المعايير أن تتمشى وتوقعات المستفيدين، وهناك عدة جوانب تراعى عند وضع تلك المعايير منها الفترة الزمنية، والدقة في تحديد المعيار (كمقياس) وبشكل معدل أو مؤثر، والثقة اعتماداً على مقدرة الجهة في تقديم الخدمة.

وللتأكد من سلامة تطبيق تلك المعايير يتم القياس الدوري لدرجة رضا المراجعين عن تحقيق المعدلات المنشورة مع نشر نتائج الاستقصاء الخاص بذلك، وقد قامت عدة جهات بوضع معدلات لبعض خدماتها على النحو التالي:

- وزارة الصحة. لخدمات العيادات الخارجية في المستشفى الأميري.
- وزارة الكهرباء والماء. لخدمات إيصال تيار كهربائي جديد.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. لخدمة إصدار تصاريح العمالة.
- وزارة التجارة والصناعة. لخدمة إصدار ترخيص صناعي.
- وزارة الاعلام. لخدمة القناة الأولى لتلفزيون الكويت.

(١١) مراكز الخدمة العامة (تحت الاستكمال)

يهدف هذا المشروع إلى التخفيف عن المواطنين من عبء التنقل بين الإدارات المختلفة والجهات المتعددة، للحصول على خدمة أو إنجاز معاملة ما. ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال:

- تخصيص مواقع قريبة وموحدة للمواطنين بما يسهل الوصول إليها، حيث يتقدم المواطن بمعاملة ويستلمها بالكامل منجزة بعد فترة.

- المساهمة في زيادة معدلات الأداء في الجهات الحكومية، وذلك عندما تلتزم بإنجاز عدد معين من المعاملات بشكل يومي تتلقاه من مراكز الخدمة العامة.

- التخفيف من عبء استقبال المراجعين في وزارات الدولة، وما لهذا من تبعات وضغط على

المرافق والخدمات المقدمة في تلك الجهات.

استثمار الموارد البشرية الفائزة في بعض الجهات، بترشيد استخدامها والاستفادة منها بصورة قصوى عن طريق العمل في هذه المكاتب.

(١٢) توفير البيانات والمعلومات المطلوبة في مواقع متعددة عن طريق موقع واحد

نظراً لأن بعض الإجراءات تقوم باستكمالها عدة جهات حكومية، فقد تم الترتيب بين مجموعات من هذه الجهات ذات الصلة بإجراءات معينة، بتقديم إحدى الوثائق أو كلها لإحدى هذه الجهات، مع القيام بتعميم الاستفادة منها جميعاً، سواء بإرسال معلومات عن وصولها، أو استخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الالكترونية.

ومن أمثلة ذلك، المعلومات المطلوبة لاستخراج شهادة الميلاد من جهات الصحة والداخلية.. الخ.

(١٣) الاستلام الآلي للبطاقة المدنية المصدرة

استخدم أسلوب المصقات الضوئية (Bar code)، وهي شفرة بخطوط عمودية على البطاقات المدنية، حيث يتم عند التجديد استلام البطاقات المستخدمة، وذلك بتحريرها من الجهة المشفرة على ماكينات تحتفظ بها وترفع البطاقة الجديدة ليقوم صاحبها باستلامها.

(١٤) قرار من مجلس الخدمة المدنية بإصدار أدلة خدمات للجمهور

قرر مجلس الخدمة المدنية في شهر نوفمبر ١٩٩٧ أن تصدر كل جهة ومؤسسة حكومية دليل خدمات للجمهور، يشكل الهيكل الإداري، والخدمات التي تقدمها للجمهور، ومتطلبات تقديم كل خدمة، ومعلومات عن عناوين وهواتف ومنافذ تقديم الخدمات.

وقد قامت كافة الجهات والمؤسسات الحكومية بالمضي في تنفيذ هذا القرار. ويتابع ديوان الخدمة المدنية ذلك بواسطة فريق عمل متخصص، برئاسة الوكيل المساعد لشؤون التطوير الإداري. وقد تحققت إنجازات كثيرة في هذا المجال، والاستكمال جارٍ وفق قواعد وشروط ومعايير تحت إشراف اللجنة المذكورة.

تابع .. علامات مضيئة على طريق تحسين الإجراءات في الجهاز الحكومي - الجانب المادي -

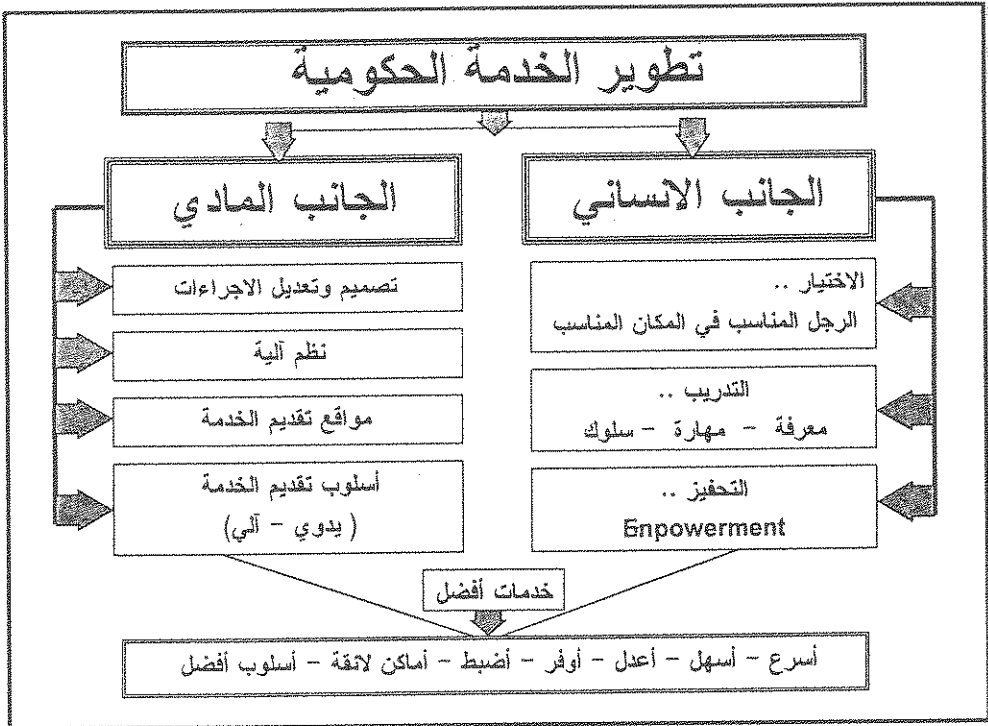
اسم الخدمة	التعديلات	النظم الآلية	أسلوب التقدم
(١) حفظ واسترجاع الوثائق باستخدام اقراص الليزر الضوئية.	يدوي - آلي.	Bar code.	دقة المتابعة والاسترجاع.
(٢) تحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين والجمهور واختصار الوقت المستغرق.	تحسين ظروف العمل.	وحدات طرفية.	معايير للانجاز.
(٣) استخدام النظام الصوتي في الاستعلامات CSC/CIC	نماذج على الحاسب.	حاسب آلي.	ملء البيانات هاتفياً والحصول على المعلومات فوراً.
(٤) إدخال نظام «K - NET» في دفع رسوم المعاملات في بعض الجهات الحكومية.	الاستفادة من الأنظمة البنيكية.	فاكس - هاتف	عدم الدفع نقداً.
(٥) استخدام البطاقة المدنية في كافة إجراءات الخدمات الحكومية.	تقليل وعدم تكرار الوثائق المطلوبة.	ماكينات K - NET	إثبات شخصية وثيقة بديلة معتمدة
(٦) نقل المعلومات بين الوزارات والهيئات وجميع القطاعات بمختلف فئاتها.	معلومات مباشرة.	خطوط نقل المعلومات.	معلومات فورية.
(٧) خدمة المفتاح الدولي التي تمكن المشتركين من الاتصال دولياً بأي هاتف وإن لم يكن به الصفر الدولي.	مرونة للاتصال الدولي المباشر من أي هاتف.	وحدات طرفية PC.	بطاقة بغطاء تقليدية مختلفة للاتصال الدولي.
(٨) استخدام الوحدات الطرفية بين الهيئة العامة للمعلومات المدنية والجهات الحكومية.	تبادل المعلومات.	استخدام تكنولوجيا حديثة.	خدمة فورية.
(٩) استخدام البريد في تسهيل استكمال المعاملات الحكومية.	إلغاء الاتصال المباشر بالجهة.	تحليل الاستقصاءات كلاً.	توفير نماذج طلب البطاقة المدنية في الجمعيات التعاونية.
(١٠) برنامج معدلات جودة الخدمة.	برنامج طويل المدى.	وحدات طرفية.	الخدمة تقدم وفقاً لمعايير محددة.
(١١) مراكز الخدمة العامة (تحت الاستكمال).	مجموعة معاملات في موقع واحد.	شبكة معلومات	أماكن قريبة واستلام نهائي.
(١٢) توفير البيانات والمعلومات المطلوبة في مواقع متعددة عن طريق موقع واحد.	تركيز الخدمات.	Bar code تكنولوجيا حديثة.	خدمة متكاملة فورية.
(١٣) الاستلام الآلي للبطاقة المدنية المصدرة.	مرونة تقديم الخدمة.	مزيج من الآلة اليدوية والآلية.	التسليم من خلال الماكينات
(١٤) قرار مجلس الخدمة المدنية بإصدار آلة خدمات للجمهور.	تبسيط الإجراءات (آلة).		مؤثق بالآلة.

دور جهاز الخدمة المدنية في تحسين الاجراءات

اللجنة العليا لتحديث وتطوير الجهاز الاداري برئاسة سمو ولي العهد ١٩٨٤:

- انشاء قطاع التطوير الادارى (١٩٨٨).
- تحسين أساليب وطرق العمل في الجهاز الاداري (تبسيط الاجراءات وتطوير الخدمة).
- تشكيل ثلاث لجان:

- لجنة معدلات الاداء.
- لجنة أساليب وطرق العمل.
- لجنة شئون التدريب.



أهم اختصاصات قطاع التطوير الإداري المتعلقة بتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمة

- إجراء الدراسات الاستشارية والمتخصصة وتقديم المشورة الفنية المتعلقة بتبسيط الإجراءات.
- تحسين أساليب وطرق العمل في الجهاز الحكومي وإدخال النظم والتقنيات الحديثة في العمليات الإدارية الحكومية.
- اقتراح الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمة والتأكيد على الارتقاء بالخدمات المقدمة للجمهور وذلك بالتنسيق مع مختلف الأجهزة الحكومية.

مهام لجنة معدلات الاداء

- (١) حصر عدد وأنواع الوظائف في الجهاز الحكومي.
- (٢) توزيع الوظائف في مجموعات وفقا لظروف وطبيعة عمل هذه الوظائف.
- (٣) مراجعة وتطوير معدلات الاداء.
- (٤) تقدير احتياجات كل وحدة ادارية من الموظفين.
- (٥) تحديد مواقع الزيادة والنقص في كافة الوحدات والجهات الحكومية.

مهام لجنة أساليب وطرق العمل

- (١) تحديد عمليات وخدمات الجهاز الإداري.
- (٢) مراجعة الأساليب وطرق العمل بهدف تبسيطها.
- (٣) ميكنة العمليات لرفع الكفاءة وزيادة سرعة الإنجاز.
- (٤) إزالة التداخل والازدواج في الاختصاصات.

مهام لجنة شئون التدريب

- (١) تقييم أوضاع التدريب واقتراح تطويرها.
- (٢) تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة فاعلية القوى العاملة.
- (٣) اقتراح الحوافز لتشجيع الإقبال على التدريب.
- (٤) التدريب التحويلي لامتناس العمالة الزائدة وإعادة توزيع القوى العاملة.



جمهورية مصر العربية
وزارة التنمية الإدارية

التجربة المصرية في مجال تبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية

التجربة المصرية
في مجال تبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية

التجربة المصرية في مجال تبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية

دراسة مقدمة

إلى ندوة تبسيط الإجراءات وأثره في تطور الإدارة العامة
التي ستنعقد بالمعهد الوطني للإدارة والإثراء
بمجلس الخدمة المدنية بالجمهورية اللبنانية
الفترة من ٨ - ٩ مايو ١٩٩٨

مقدمة



إن جمهورية مصر العربية تعيش في الوقت الحاضر مرحلة غير مسبوقة، من مراحل البناء والتعمير والتنمية في شتى أرجاء الوطن، وذلك من أجل رفاهية الإنسان المصري، حيث تتسارع الإنجازات في شتى المجالات، وتتبنى الدولة خططاً طموحة ومشروعات قومية عملاقة تستهدف إعادة توزيع الخريطة السكانية للبلاد، والخروج من الوادي الضيق، وزيادة رقعة المساحة المعمورة والانطلاق إلى آفاق أرحب وأوسع للتنمية... تلك المشروعات التي تدخل بها مصر بخطى ثابتة للقرن الحادي والعشرين.

وإذا كان لكل مرحلة من مراحل العمل الوطني سمات مميزة واهتمامات محددة، فإن المراحل المختلفة لمسيرة التنمية الشاملة في مصر تتكامل جميعها من أجل تحقيق هدف أسمى هو زيادة معدلات النمو الاقتصادي بوجه عام، وإطلاق كافة قدرات وطاقات المجتمع من أجل تحقيق نقلة حضارية ونهضة تنموية على مستوى أرجاء الوطن ككل.

ففي مراحل التحول والانطلاق للنشاط الاقتصادي يبرز دائماً دور الإدارة كمحرك رئيسي لجميع عناصر الانتاج، وموجه لجهود التنمية تجاه تحقيق الأهداف العليا للدولة.

ولقد كانت سياسات الإصلاح الاقتصادي التي بدئ بتنفيذها منذ عدة سنوات مضت في جمهورية مصر العربية قد استهدفت إصلاح مسار الاقتصاد الوطني والتحول إلى الاقتصاد الحر... وتلك السياسات استلزمت التركيز على عدة إصلاحات هيكلية تمثلت في البدء بتطوير الوحدات الاقتصادية الانتاجية من خلال تنفيذ برنامج الخصخصة، مع تحديث وتطوير البنية الأساسية والهيكل الرئيسية للمجتمع، بما في ذلك تطوير السياسات المالية والنقدية والإئتمانية.

تلك كانت أهم أولويات العمل الوطني في المرحلة السابقة، غير أنه من الحقائق الأساسية التي كشفت

عنها مسيرة التنمية الاقتصادية في مصر، أن هناك علاقة وثيقة بين إصلاح الإدارة الحكومية والتنفيذ الناجح والفعال لبرنامج الإصلاح الاقتصادي وحتى يؤدي ثماره الحقيقية ويشعر المواطن المصري بمردوده الحقيقي للموس.

المبحث الأول: مشكلة البيروقراطية الإدارية في الجهاز الإداري المصري

أولاً: أوضاع الجهاز الحكومي المصري والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على أدائه .

مرّ الجهاز الإداري في جمهورية مصر العربية بعدة أطوار عكست الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

فلقد أدى زيادة تدخل الدولة في كافة المجالات في فترة الستينيات وفي ظل الأخذ بالمنهج الاشتراكي، إلى التوسع في وظائفها الحكومية وازدياد دورها في النشاط الاقتصادي، وتعدد وتشعب اهتماماتها، حيث أثقل كاهل الجهاز الإداري للدولة بمهام التخطيط المركزي وإدارة الموارد القومية مع الإشراف على إقامة وتنفيذ العديد من الأنشطة وتقديم الخدمات المختلفة في شتى ميادين الشؤون الصحية، والتعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية وغيرها من الخدمات اللازمة للمواطنين بما في ذلك أعباء إقامة وتدعيم البنية الأساسية من مرافق، وطرق، ونقل ومواصلات، وكهرباء.

هذا بالإضافة إلى مهام تنمية الاقتصاد القومي في شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية، إلى جانب الأعباء المتصلة بأعمال السيادة التي تمارسها الدولة وتتمثل في شؤون الأمن والدفاع، والعدالة، والشؤون الخارجية والعلاقات الدولية.

ومما أدى إلى اتساع دائرة مشكلات الجهاز الإداري للدولة، ضعف الإمكانيات المادية والموارد المتاحة عن الوفاء بمستلزمات النهوض بهذا الجهاز وتوفير احتياجاته التي تتطلبها ضرورات التطوير والتحديث.

كذلك بدأ واضحا مدى تأثير الظروف السياسية والاقتصادية للبلاد على أوضاع الجهاز الإداري للدولة خلال فترات الخمسينيات والستينيات.. مما شهدته الإدارة الحكومية في مصر من كثرة عدد التشريعات والتعديلات المتتالية عليها، والإسراف في استخدام التشريع كوسيلة لحل المشكلات، وتعدد التشريعات الحاكمة في الموضوع الواحد.

ثانياً: التعقيدات المكتبية ومعوقات العمل: الظاهرة والأسباب.

لقد ترتب على تراكمات العقود الماضية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عاشتها البلاد خلال حقبة الستينيات والسبعينيات، تأثيرات بالغة امتدت إلى جهاز الإدارة الحكومية وألقت بظلالها عليه، وأثرت فيه تأثيراً مباشراً، مما أدى إلى ظهور عدة مشكلات نجم عنها بالطبع العديد من المعوقات الإدارية.. التي ترجع أهم أسبابها إلى ما يلي:

١. زيادة عدد السكان بمعدلات مرتفعة وسريعة.
٢. كثافة حجم القوى العاملة في الجهاز الحكومي والتي تنامت بصفة مستمرة من عام لآخر بما يجاوز احتياجات العمل.
٣. التضخم التنظيمي والتوسع في حجم الوحدات الإدارية المختلفة.
٤. ضعف مستويات الأجور وعدم مسايرتها للأعباء المعيشية.

ثالثاً: أهم صور ومظاهر البيروقراطية الإدارية والتعقيدات المكتبية.

انعكست آثار الظروف السياسية والاقتصادية للمجتمع المصري على أوضاع الجهاز الإداري للدولة، وتمثلت تلك الانعكاسات في شيوع عدة ظواهر سلبية سيطرت على أسلوب الأداء الإداري داخل وحدات الجهاز الحكومي وتمثل أبرزها في ما يأتي:

١. تعقد وطول إجراءات العمل.
٢. حدوث اختناقات في الأداء وتأخر إنجاز الأعمال.
٣. تعدد الجهات التي يتعامل معها المواطن للحصول على الخدمة.
٤. عدم تناسب عدد منافذ تقديم الخدمة مع حجم الجمهور أو عدم قربها من موطنه.
٥. تعدد وتضارب التشريعات واللوائح الحاكمة لإجراءات العمل.
٦. عدم وجود نماذج مطبوعة للحصول على الخدمة أو صعوبة فهم بعض عباراتها في حالة وجودها.
٧. عدم وجود لوحات أو أدلة إرشادية ببعض أماكن الخدمات.
٨. عدم الأخذ بنظام الورديات أو مد العمل لفترة مسائية لأداء بعض الخدمات أو وجودها بصورة غير متكاملة.
٩. سوء حالة الأبنية الحكومية وأماكن العمل وتجهيزاتها.
١٠. تشابك وازدواج الاختصاصات بين الوحدات المختلفة وزيادة تكلفة عنصر العمل.

١١. شيوع ظاهرة التكس والازدحام وانتشار الطوابير.
١٢. ضياع كثير من وقت وجهد المواطنين طالبي الخدمة.
١٣. تعدد الشكاوى والالتماسات وظهور العديد من المشكلات.

المبحث الثاني: حتمية تبسيط الإجراءات لمواجهة المتغيرات الجديدة

أولاً: المتغيرات الجديدة المؤثرة في مناخ وبيئة العمل الإداري.

هناك عدة متغيرات سياسية واقتصادية ودولية ذات تأثير واضح في مناخ وبيئة العمل الإداري في أي مجتمع من المجتمعات. وتلك المتغيرات تتطلب ضرورة إحداث التغيير المنشود، إذ أن مواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات الجديدة تقتضي البحث عن حلول جادة لمشكلة البيروقراطية الإدارية والتعقيدات المكتبية التي تعد عقبة تعترض خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحول دون تنفيذها. أما عن أهم المتغيرات السياسية والاقتصادية الدولية المؤثرة في مناخ وبيئة العمل الإداري فهي:

١. التوجهات الجديدة للنظام العالمي نحو ما يسمى بالعولمة والتي يصعب معها الانعزال عن مجريات الأمور على مستوى المجتمع الدولي.
٢. انتهاء أنظمة الاقتصاد الحر وإعمال آليات السوق.
٣. إرساء مبادئ حرية التجارة الدولية.
٤. التكتلات الاقتصادية والتجمعات الدولية والكيانات الكبيرة والعلاقة.
٥. اشتداد المنافسة على غزو الأسواق.
٦. التقدم العلمي المتنامي والسريع وثورة الاتصالات، والنهضة التكنولوجية الواسعة في مجال نظم المعلومات.

ثانياً: الإصلاح الإداري ضرورة لمساندة الإصلاح الاقتصادي.

إن سياسات الإصلاح الاقتصادي التي تتبناها المجتمعات المختلفة، تهدف إلى إصلاح أحوال الاقتصاد الوطني، ومعالجة عثراته من خلال: تحديث وتطوير البنية الأساسية والهيكل الرئيسية للمجتمع، الإصلاح المالي والنقدي وتشجيع

الاستثمار وتحرير التجارة، وإصلاح الإدارة بالوحدات الاقتصادية العاملة في مجال القطاع العام. وقد كشفت مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جمهورية مصر العربية عن حقيقة جوهرية مؤداها أن هناك علاقة وثيقة ووطيدة بين إصلاح الإدارة الحكومية وبين التنفيذ الناجح لبرنامج الإصلاح الاقتصادي، فالجهود التي بذلت أكدت بما لا يدع مجالاً لأي شك أن إصلاح أداء الجهاز الإداري للدولة هو الوجه الآخر لعملية التنمية السريعة والمتواصلة.

ثالثاً: تطوير الخدمات الحكومية ركيزة من ركائز الإصلاح الإداري.

إن إحدى المهام الأساسية للجهاز الإداري للدولة هي تقديم الخدمات للمواطنين. والمواطن العادي يحكم على مدى كفاءة الجهاز الحكومي من خلال نظرته إلى مستوى الخدمات المقدمة إليه، ومدى سهولة وبساطة إجراءات الحصول على الخدمة في التوقيت المناسب وبالتكلفة المعقولة.

وفي ظل الأنظمة الحديثة التي تأخذ بالمنهج الديموقراطي في الحكم، فلقد أصبحت درجة كفاءة الجهاز الإداري للدولة أحد المحددات الأساسية للممارسة الديموقراطية من وجهة نظر المواطنين في علاقتهم بالحكومة.

المبحث الثالث: خصائص التجربة المصرية لتبسيط الإجراءات

بدأت في مصر منذ فترة الخمسينيات من هذا القرن... بعض محاولات وجهود للإصلاح الإداري... إلا أنه مما يلاحظ من ملامح هذه الفترة أن كثيراً من محاولات الإصلاح الإداري ركزت على المدخل التنظيمي كمدخل رئيسي وأساسي في عملية الإصلاح. أي أن جانب تبسيط الإجراءات لم يكن يمثل أهمية وألوية في خطط الإصلاح الإداري خلال تلك الفترة.

غير أن محاولات الإصلاح الإداري التي تمت خلال حقبتَي الستينيات والسبعينيات أسفرت عن إجراء تعديلات هيكلية، تمثلت في إرساء البنية الأساسية لنظام الإدارة في المجتمع المصري، عن طريق وضع التشريعات ونظم الخدمة الوظيفية، وإنشاء الأجهزة المختصة لشؤون التنظيم والإدارة والتنمية الإدارية، وصياغة أهدافها ومهامها واختصاصاتها، وذلك على المستويين المركزي واللامركزي.

ثم شرعت الحكومة في دراسة علمية لكافة مشكلات الإدارة في مصر، ومعوقات الإصلاح، من خلال الدروس المستفادة من الجهود السابقة، وفي إطار رؤية شاملة أخذت في تقديرها كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والعالمية، وخلصت من ذلك إلى رؤية واضحة مستقبلية لأهداف الإصلاح والتطوير الإداري في تلك المرحلة، إذ كانت توجهات هذا الإصلاح تقوم على المنهج

الشامل والمتكامل لتدعيم قدرة الجهاز الحكومي ورفع مستوى كفاءته.
 أولاً: جهود ومحاولات تبسيط الإجراءات في التجربة المصرية.

إن خطة تبسيط الإجراءات بالجهاز الإداري الحكومي في مصر تم الانتباه إلى أهميتها منذ سنة ١٩٨٤، وفي إطار تنفيذ برنامج متكامل لتطوير مستوى أداء الخدمات الحكومية، حيث تم التخطيط لعمليات التطوير والتبسيط، بالتنسيق والتعاون بين وزارة الدولة للتنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والجهات المعنية داخل الجهاز الحكومي.

وقد اتسمت الخطة التي تم تنفيذها منذ عام ١٩٨٤ وحتى عام ١٩٩٦ بملامح أساسية هي:

١- التركيز على تطوير مواقع أداء الخدمات الجماهيرية.

وقد استهدف هذا التركيز إحداث تغيير في أداء هذه المواقع بحيث يلمس المواطن من خلاله تحسناً واضحاً في الحصول على الخدمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

أي أن النظر إلى مهمة تبسيط الإجراءات كان من خلال منظور شامل لقضية تطوير الخدمات الحكومية ككل.

وفي هذا الإطار فإن تطوير مواقع أداء الخدمات الجماهيرية كان يتم من خلال الالتزام بعدة عناصر أهمها:

١/ تبسيط إجراءات العمل وخطوات ومراحل إزالة الزائد منها عن الحاجة.

٢/ تهيئة مكان وبيئة العمل لتحقيق راحة وسلامة العاملين والمتعاملين.

٣/ توفير التجهيزات المكتبية للمواقع المختلفة لتدفق وانسياب إجراءات العمل.

٤/ تجديد الأثاث والمعدات.

٥/ العناية بنظافة وصيانة الأبنية الحكومية.

٦/ الاهتمام بالمظهر العام للموقع.

٧/ تحديد توقيتات زمنية لإنجاز الخدمات الجماهيرية.

٨/ تدبير وتوفير منافذ أداء الخدمة.

٩/ تنفيذ ورديات العمل.

١٠/ توفير استراحات لاستقبال الجمهور.

٢ - تطوير التشريعات وتحديث نظم ولوائح العمل

تركزت إحدى مشكلات الإدارة في مصر في كثرة عدد التشريعات والتعديلات المتتالية عليها، وكذلك قدم بعض التشريعات وعدم مسايرتها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المستحدثة. وترجع هذه الظاهرة إلى عدة أسباب، من أهمها الإسراف في استخدام التشريع كوسيلة لحل المشكلات، وتعدد التشريعات في الموضوع الواحد، وقصور الدراسات اللازمة لإعداد التشريعات في بعض الأحيان.

ولمواجهة هذه الظواهر، فقد كانت هناك اتجاهات ضمن برنامج الإصلاح الإداري وخطط تبسيط الإجراءات لحصر جميع التشريعات المنظمة لكافة أنواع النشاط في مصر، تمهيداً لتسجيلها على الحاسب الآلي، كي يسهل استرجاع كافة المعلومات التي وردت في موضوع ما في جميع التشريعات الصادرة والسارية المفعول.

كما أشارت برامج التطوير والتبسيط إلى أهمية مراجعة ودراسة هذه التشريعات بهدف تطويرها وتعديلها كي تتماشى مع السياسات الاقتصادية والمالية المطورة، ولتساير وتواكب خطط الإصلاح الاقتصادي.

ثانياً: أبرز الإنجازات المحققة في مجال تبسيط الإجراءات

أسفرت الجهود والمحاولات التي تمت خلال المرحلة الماضية، في مجال تبسيط الإجراءات وتطوير مستوى أداء الخدمات الحكومية، عن تحقيق بعض الإنجازات التي من شأنها التخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية والتعقيدات المكتبية وأهم تلك الإنجازات ما يأتي:

- ١- إعداد ما يزيد عن ١٧٠ دراسة لتبسيط الإجراءات وتطوير نظم وأساليب العمل.
- ٢- تحديد توقيتات زمنية لعدد ٣٤٣ خدمة ذات صلة مباشرة بجمهور المواطنين.
- ٣- إنشاء مكاتب للمتابعة بالوحدات الإدارية الحكومية المختلفة.
- ٤- إنشاء مكاتب لخدمة المواطنين بالوحدات الإدارية الحكومية المختلفة.
- ٥- إصدار أدلة عمل إرشادية للأنشطة المختلفة بالوحدات الإدارية المختلفة.
- ٦- إعداد دليل للخدمات الحكومية المقدمة للجماهير.
- ٧- إنشاء مكاتب لخدمة المستثمرين بجميع المحافظات تتبع المحافظين مباشرة.
- ٨- إعداد عديد من الدراسات المتعلقة بتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للمستثمرين ورجال الأعمال.

٩. تقرير إعفاءات ضريبية وجمركية ومنح تيسيرات وتسهيلات ائتمانية للمستثمرين ورجال الأعمال.
١٠. تسهيل إقامة المشروعات الاستثمارية والتي يبلغ رأس مالها حتى ٥٠ مليون جنيه وبمجرد إخطار الجهات الإدارية المعنية، وإعلان مصر بلداً مفتوحاً أمام الاستثمارات التي أصبحت لا تتطلب أية إجراءات معقدة للحصول على موافقات الجهات الإدارية عليها.
١١. تطوير ما يزيد عن ٣٥٠٠ موقع من مواقع أداء الخدمة الحكومية على مستوى الجمهورية داخل الوحدات الإدارية المركزية وكذلك المحلية المنتشرة بالمحافظات.
١٢. حصر كافة أنواع الخدمات الحكومية المؤداة، وكذا حصر مواقع الأداء على مستوى القطاعات المختلفة.

المبحث الرابع: رؤية مستقبلية لتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية في جمهورية مصر العربية

إن النظر إلى المستقبل لا يتأتى بمنأى عن واقع الحاضر الذي يعيش فيه الإنسان، فالمستقبل القريب هو امتداد طبيعي للحاضر الذي يعيشه بأفاق رحبة ترنو دائماً نحو الأمام في محاولة للتغيير والتطوير. وقد تركزت جهود القيادة السياسية في جمهورية مصر العربية، وتوجهت جهود الحكومة في تلك المرحلة، نحو الإعداد لاستقبال القرن الحادي والعشرين الذي تنذر مقدماته بأنه سوف يكون عهداً وعصرًا جديداً، له خصائصه وسماته المميزة في مجالات التسابق والمنافسة، والابتكار، والإبداع في الأداء والانجاز.

لذلك طرحت قضية التطوير الإداري ومعالجة مشكلة البيروقراطية الإدارية نفسها كإحدى القضايا الهامة والحيوية على تلك المرحلة، وكي تصبح من أهم أولويات العمل الوطني، وتحظى بمزيد من الاهتمام والعناية والرعاية في الوقت الحاضر.

وتعبيراً عن ذلك الاهتمام بل وتجسيدا له، فقد تضمن التشكيل الوزاري الأخير أفراد منصب وزاري مستقل للقيام بمهام التنمية الإدارية ويسمى «وزير الدولة للتنمية الإدارية».

أولاً: أهداف واتجاهات وسياسات التطوير وتبسيط الإجراءات.

رؤية وزارة التنمية الإدارية لقضية تبسيط إجراءات الخدمات الحكومية في مصر:

في إطار توجيهات السيد رئيس الجمهورية أعطت الحكومة الحالية اهتماماً غير مسبوق بقضية الإصلاح الإداري من أجل تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة، حيث يركز برنامج الإصلاح على عدة

ركائز أساسية من أهمها تطوير مستوى أداء الخدمات التي تقدمها أجهزة الدولة للجماهير، لرفع المعاناة عنهم، وحتى يشعر المواطن بتحسّن ملموس في مستوى تقديم الخدمة المطلوبة له، وللتخفيف من مشكلة التعقيدات المكتبية والإدارية، والتحرر من القيود البيروقراطية المتركمة.

لذلك وضعت وزارة التنمية الإدارية برنامجاً لتطوير وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية المؤداة لجمهور المواطنين تتمثل أهم ركائزه في ما يأتي:

١ - أهداف واتجاهات التطوير.

تستند استراتيجية تطوير الخدمات الحكومية في المرحلتين الحالية والقادمة، على تبني فلسفة جديدة لتطوير الخدمات التي تقدم للمواطنين بصفة عامة والمستثمرين بصفة خاصة، حيث تقوم على الأهداف والاتجاهات الآتية:

١ / ١ تحقيق تطلعات جماهير المواطنين في حصولهم على الخدمات بسهولة ويسر ودون معاناة، وبما يحقق حسن معاملتهم وتقديم الخدمات لهم بالشكل اللائق وفي الوقت المناسب.

٢ / ١ إعادة تكوين الثقة بين المواطنين والوحدات الإدارية بالدولة بما يحقق انطباعاً قوياً لدى المواطنين بأن هذه الوحدات تعمل جميعها على خدمتهم.

٣ / ١ التركيز على الخدمة ذاتها عند إجراء عمليات التطوير والتبسيط كأساس محوري لجهود التطوير، وليس مجرد التطوير المكاني وحده لموقع أداء الخدمة.

٢ - سياسات التطوير.

يتطلب تنفيذ برنامج التطوير انتهاج عدة سياسات هي:

١ / ٢ تبسيط اجراءات وخطوات العمل ومراحله وإلغاء الزائد منها عن الحاجة، وتحديد المستندات والنماذج المطلوبة والبيانات الأساسية اللازمة، واستبعاد كل ما هو غير ضروري منها.

٢ / ٢ تمكين المواطن من الحصول على الخدمة التي يطلبها من جهة واحدة، دون التردد على جهات أخرى يستوجبها طلب الخدمة.

٣ / ٢ عدم تعليق الحصول على الخدمة، على تقديم مستندات تمثل في حقيقتها خدمات تقدمها جهات أخرى.

٤ / ٢ تحديد توقيت زمني للحصول على الخدمة وعدم تأجيل الحصول عليها لأي سبب من الأسباب، طالما توافرت المستندات المطلوبة وانطبقت شروط منح الخدمة لطلبها.

٥ / ٢ تبني سياسات ونظم جديدة تؤدي الى جعل مواقع أداء الخدمات الحكومية بمثابة مواطن

للجذب الوظيفي للعاملين بالوحدات الإدارية، باستخدام أساليب ووسائل التحفيز والتشجيع، ولتوفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الجمهور.

٦ / ٢ توحيد رسوم أداء الخدمة في جميع المحافظات، مع عدم تحميل المواطنين أعباء مالية إضافية (رسوم) غير واردة بالقوانين، وإلغاء الرسوم التي لا تستند إلى أساس تشريعي.

٧ / ٢ توحيد النص الحاكم لأداء الخدمة، وإعلانه بطريقة واضحة أمام العاملين بالوحدات الإدارية وكذلك المواطنين المتعاملين معهم، مع تبني نظرية التشريع من البداية.

٨ / ٢ قيام الجهة بأداء بعض الخدمات نيابة عن المواطن طالب الخدمة.

٩ / ٢ إيجاد السبل الكفيلة بمشاركة المواطن في تحديد الشكل الأفضل واللائق لتقديم الخدمة المطلوبة له، مع تدعيم حقه في الشكوى والاهتمام بدراسة شكواه، وكذلك التأكد من مدى رضا المواطنين عن مستوى أداء الخدمات التي تقدم لهم.

١٠ / ٢ مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين بإبداء الرأي في متطلبات إزالة العقبات والمعوقات الإدارية التي تصادفهم عند التعامل مع الأجهزة الحكومية.

٣ - آليات تنفيذ سياسات التطوير.

أما عن الآليات الفعلية لتنفيذ سياسات التطوير وتحقيق أهدافه، فإن وزارة التنمية الإدارية وأجهزتها تقوم بالتعاون مع السلطة المختصة بالوحدات الإدارية المختلفة، بإعداد دراسات ميدانية تهدف إلى التيسير على المواطنين عند تقديم الخدمات المطلوبة لهم، وتبسيط الإجراءات اللازمة بما في ذلك استطلاع آراء المواطنين في مستوى أداء هذه الخدمات لهم باعتبارهم الهدف والغاية من التطوير، وكذا استطلاع رأي العاملين مقدمي الخدمة، وأيضاً الوقوف على آراء خبراء التنمية الإدارية لكل خدمة من الخدمات حيث يتم تنفيذ التطوير المستهدف من خلال ما يأتي:

١ / ٣ التطوير الشامل لأداء الخدمة، بدءاً بتطوير التشريعات والقرارات التي تحكم نظم وأساليب وأجراءات تقديم الخدمة وتوحيدها على مستوى الجمهورية بالنسبة إلى الخدمة الواحدة، وذلك بموجب قرار من مجلس الوزراء بمراعاة السياسات السابق الإشارة إليها.

٢ / ٣ إعداد وتوفير نماذج مطبوعة لطلب الخدمة، تدون على ظهرها المستندات والأوراق المطلوبة، الرسوم المقررة، مدة الحصول على الخدمة، الجهة التي يقدم إليها المواطن شكواه في حالة عدم رضائه عن مستوى أداء الخدمة.

٢ / ٣ إعداد نماذج واضحة ومعبرة بدقة عن المطلوب من المواطن، تستخدم في حالات الاستدعاء لدى

الجهات الإدارية.

٤/٣ إعداد لوحات إرشادية ووضعها في مكان ظاهر، ليسهل على جمهور المتعاملين معها التعرف الى المستندات والأوراق المطلوبة والرسوم المقررة وتوقيتات الحصول على الخدمة.

٥/٣ التوسع في فتح منافذ جديدة للخدمة، تتناسب مع حجم الجمهور ومدى إمكانية توصيل الخدمة للمواطن في موطنه أو أقرب مكان له.

٦/٣ تيسير أداء الخدمة التي تتطلب الحصول على موافقة جهات أخرى، وذلك من خلال إيفاد مندوبين لإنهاء الإجراءات المطلوبة في الجهات الأخرى، أو باستقدام مندوبين عن تلك الجهات للمعاونة في إنجاز الخدمة المطلوبة للمواطن، أو بتجميع الجهات المختصة والمعنية بأداء الخدمة الواحدة في مكان واحد، وذلك لتمكين المواطن من الحصول على الخدمة التي يطلبها من جهة واحدة.

٧/٣ التوسع في تطبيق نظام الورديتين المستقلتين من حيث العمالة التي تؤدي العمل بكل وردية، وذلك في بعض مواقع الخدمات ذات الجماهيرية الكبيرة.

٨/٣ صدور قرار من مجلس الوزراء بناء على عرض وزير المالية، باستمرار العمل بجميع الخزائن الرئيسية والفرعية، لقبول تحصيل الرسوم والإيرادات من جمهور المتعاملين طوال مواعيد العمل الرسمية وكذا بالورديات المسائية.

٩/٣ التوسع في استخدام النماذج المدموغة (ذات القيمة)، بدلاً من السداد النقدي للرسوم وتوفيرها في مكاتب البريد ومواقع أداء الخدمة.

١٠/٣ حسن اختيار العاملين القائمين بأداء العمل بمواقع الخدمات الحكومية، وتحديد أعدادهم على نحو سليم وفقاً لمقررات وظيفية، وعلى أساس معدلات أداء فعلية للعمل، وإثابتهم عما يبذلونه من جهد يحقق رضا المواطنين، مع تخصيص أعلى نسب من الحوافز والمكافآت مقابل الجهود غير العادية المقررة بالأنظمة النافذة في الوحدة، بالإضافة الى ما قد تقرره وزارة التنمية الإدارية من حوافز إضافية لأولئك العاملين لتحفيزهم على حسن معاملة الجمهور، بما يجعل مواقع أداء الخدمات مواطن الجذب الوظيفي للعمالة.

١١/٣ تطوير مكان العمل وتحسين ظروف أدائه، بما يكفل تدفق إجراءات العمل وانسيابها، وتحقيق راحة وسلامة كل من العاملين والمتعاملين، بما في ذلك مراعاة الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها بقدر الإمكان، مع توفير الأماكن المناسبة لتأدية الخدمات المطلوبة للمواطنين كخدمات التصوير والنسخ وغير ذلك من خدمات مماثلة.

١٢/٣ تطوير وتنشيط وتفعيل أدوار مكاتب خدمة المواطنين بما يخدم عملية تطوير الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءات العمل.

١٢/٣ دعم مكاتب خدمة المستثمرين بالمحافظات، وتزويدها بالإمكانات المادية والوظيفية والاحتياجات اللازمة، لأداء دورها المحدد في مجال القيام نيابة عن المستثمر بالإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات ولتوحيد جهة التعامل مع المستثمرين.

٤ - أسس اختيار الخدمات التي يتم تبسيط إجراءاتها.

١/٤ اختيار نوعيات الخدمات التي تحتكر الدولة تقديمها، أو يحتاج المواطن للحصول عليها إلى استخراج ترخيص من أجهزة الدولة أو موافقة منها.

٢/٤ عدم تناول برنامج التطوير مجالات الأعمال التي تمثل النشاط النوعي المتخصص كمهام أساسية للوزارات والمحافظات.

٣/٤ التركيز على الخدمات التي لها مردود ملموس لدى المواطنين.

٤/٤ اختيار نوعيات الخدمات المرتبطة بارتفاع حجم المستفيدين منها.

٥/٤ اختيار نوعيات الخدمات التي تتميز بزيادة معدل تكرار طلبها من المواطن.

٦/٤ اختيار الخدمات المرتبطة بتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية مثل خدمات

المستثمرين / خدمات التصدير... الخ.

٧/٤ اختيار الخدمات التي لم يسبق تطويرها من قبل، أو مضى على تطويرها عدة سنوات.

٥ - حصر كافة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة.

يعتمد تنفيذ البرنامج المقترح لتطوير وتبسيط الإجراءات على ما تم إنجازه في الفترة الأخيرة من إعداد دليل مطور ومحدث للخدمات الحكومية اشتمل على:

١/٥ حصر شامل لكافة الخدمات التي تقدمها جميع قطاعات الدولة.

٢/٥ توصيف دقيق للخدمات من حيث نوع الخدمة ومسامها بوضوح.

٣/٥ التشريعات التي تحكم أداء كل خدمة.

٤/٥ المستندات التي تقدم للحصول على الخدمة.

٥/٥ الرسوم المطلوبة للحصول على الخدمة.

٦/٥ النماذج المستخدمة لتقديم الخدمة.

ثانياً: مقومات وعوامل نجاح البرنامج المقترح لتبسيط الإجراءات.

إن نجاح البرنامج المستهدف لتطوير وتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية للمرحلة المقبلة، يتطلب ضرورة توافر عدة مقومات وعوامل لنجاحه من أهمها:

١ - ضرورة التكامل والتنسيق بين الأجهزة المعنية بتطوير وتبسيط الإجراءات.

لا تعتبر مهمة التطوير والتبسيط مسؤولية جهة واحدة، وإنما تتعدد الأطراف المسؤولة عنها والمعنية بها، فإلى جانب الأجهزة المختصة بشؤون التخطيط ورسم السياسات كوزارة الدولة للتنمية الإدارية والأجهزة التابعة لها، فإن هناك أيضاً الوحدات المعنية بإعداد الدراسات والبحوث الإدارية والمؤسسات التعليمية والأكاديمية، إلى جانب الدور الأساسي للوحدات الإدارية ذاتها، المسؤولة عن التنفيذ اليومي لمهام إجراءات العمل والتعامل المباشر مع الجمهور طالب الخدمة.

ويجب أن يكون هناك تنسيق وترابط بين هذه الأجهزة والوحدات الإدارية، بحيث تعمل كفريق عمل متكامل لتحقيق أهداف تبسيط الإجراءات.

٢ - استمرارية عمليات التطوير والتبسيط.

إن التطوير وتبسيط الإجراءات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف غال ومنشود، هو رفع مستوى جودة أداء الخدمة الحكومية، من أجل تخفيف المعاناة عن جمهور المواطنين. وتلك المهمة يجب أن تتوافر لها عوامل الاستمرارية والتواصل للأسباب الآتية:

- إن تبسيط الإجراءات من الأعمال الإدارية والتنظيمية، وأعمال التنظيم والإدارة هي في حاجة إلى متابعة دؤوبة ومتواصلة.

- إن تبسيط الإجراءات يرتبط بالسلوك البشري الذي هو في حاجة إلى مراجعة ومراقبة بصفة دائمة ومنظمة.

- إن تبسيط الإجراءات يرتبط بالخدمات الحكومية، وما دامت الحكومات تسعى دائماً إلى تنفيذ خطط تنموية طموحة، ومن أجل رفع مستوى النمو وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع، فسوف تتراد أعباء ومهام الجهاز الإداري ومن ثم تصبح عملية تبسيط الإجراءات عملاً دائماً ومستمرًا.

٣ - المؤازرة والمساندة لبرنامج التطوير وتبسيط الإجراءات من جانب السلطات العليا بالدولة.

كثيراً ما تتطلب البرامج الهادفة إلى معالجة مشكلة البيروقراطية الإدارية والتعقيدات المكتبية، مؤازرة

ومساندة من السلطات العليا حتى تكون هناك مظلة تأييد يستظل بها القائمون على عمليات التطوير، ولإيجاد آليات فعلية للتنفيذ.

وتلقى جهود التطوير وتبسيط الإجراءات تأييداً ومساندة من مجلس الوزراء، ومجلس المحافظين، والمختصين والمسؤولين بكافة الوحدات الإدارية.

٤ - الإمكانيات المادية والبشرية ضرورة لتحقيق التطوير الإداري.

لقد بات واضحاً أن وضع خطط التطوير الإداري في غيبة من وجود إمكانيات مادية وبشرية، إنما هو نوع من أحلام اليقظة، فأما عن الإمكانيات المادية فهي المتمثلة في الاعتمادات المالية اللازمة للإنفاق على مجالات التطوير المختلفة، وقد تم رصد اعتمادات مالية سنوية بصورة متتالية وعلى مدى عدة سنوات لتنفيذ برنامج التطوير وتبسيط الإجراءات في مصر يبلغ اجماليها حوالي ٢٠ مليون جنيه سنوياً ومنذ عام ١٩٨٥ وحتى الآن.

أما عن الإمكانيات البشرية فيقصد بها نخبة من المتخصصين وذوي الكفاءات الإدارية، ويقوم خبراء وزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالاشتراك مع فرق العمل المشكلة بالوحدات الإدارية، ولجان الإصلاح الإداري، بالتعاون في سبيل إنجاز مهام التطوير وتبسيط الإجراءات.

وإنه مما جسد أبرز معاني المؤازرة والمساندة هذه، هو الدعم السياسي لبرنامج الإصلاح الإداري من جانب السلطات المختصة بالدولة، وما يحظى به البرنامج الموضوع من اهتمام وعلاج.

٥ - يقظة المواطن وحرصه على المطالبة بحقوقه ضرورة لنجاح برامج التطوير وتبسيط الإجراءات

تسعى برامج الإصلاح الإداري إلى خدمة المواطن، من خلال تقديم الخدمة الحكومية المطلوبة بسهولة ويسر ودون معاناة، ويجب أن يكون المواطن يقظاً وحريصاً على المطالبة بحقوقه عند تعامله مع مواقع أداء الخدمة الحكومية إذ أن الموظف القائم على تأديتها مطالب بحسن معاملة الجمهور وخدمته.

٦ - التوعية والإرشاد بأهمية التطوير وتبسيط الإجراءات.

كشفت التجربة عن أن الاستجابة لتنفيذ خطط وبرامج التطوير من جانب موظفي الدولة الموكل إليهم تنفيذ مهام التطوير وتبسيط الإجراءات، تتطلب توعية دائمة وإرشاداً مستمراً بضرورة هذا الإصلاح، لتحقيق التكيف المنشود مع مستحدثات العصر، وحتى يمكن مواكبة التطورات الحديثة،

والتوجهات الرامية الى جودة الأداء واثقانه، وبخاصة أن الأمر يرتبط بالسلوك البشري الذي يحتاج إلى متابعة دؤوبة لتغييره في الاتجاه المطلوب.

ومما يسهم في تحقيق ذلك تنظيم عقد دورات تدريبية لإكساب العاملين بالوحدات الإدارية، ممن يتعاملون مع جمهور المواطنين، مهارات هذا التعامل، وكذلك لشرح أهداف وأبعاد وأسس عملية تبسيط الإجراءات وأهميتها لتحسين الأداء بوجه عام.

