إنتاجية الموظف والمُراجع السري

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 25 مارس 2018

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

منذ عدة أسابيع وتحديداً في تاريخ 7 مارس 2018 تناولت بعض الصحف المحلية خبرا على لسان أحد الإخوة النواب مفاده أن «الموظف البحريني ينتج 42 دقيقة فقط من معدل 8 ساعات في اليوم»، ثم أردف وقال: «وهذا خطير جداً مقارنة بالدول المتطورة التي ينتج فيها الفرد 7 ساعات من أصل 8 ساعات».

ونحن إذ نتحدث عن هذا الموضوع كان بودنا أن نعرف من أين جاءت هذه الإحصائية، وكيف تمت الدراسة، وعلى أي نوع من الموظفين تمت الدارسة، وهل الدراسة تمت في الصباح أم بعد الظهر، وهل الدراسة أجريت على الموظف البحريني فقط أم على جميع الموظفين ؟ وهل الدراسة تتحدث عن الموظف العام أم القطاع الخاص ؟ وربما العديد من الأسئلة التي يمكن أن تؤثر على منهجية الدراسة التي استنتجت هذه الإحصائية، ولكن سوف نفترض جدلاً أن الدراسة صحيحة وأن النتائج التي تم استخراجها أيضًا صحيحة، فهذا يعني أن الموظف يعمل بما يعادل حوالي 9٪ من وقت العمل فقط بمعنى أن 91٪ من وقت العمل لا شيء يُنتج،

وإنما كل هذا الوقت يضيع هباء منثوراً في شرب الشاي والتحدث واللعب في أجهزة الكمبيوتر وما إلى ذلك من ثرثرة.

وفي نفس الخبر المنشور يؤكد وزير شؤون المجلسين أن أغلب المؤسسات الحكومية ملتزمة بتطبيق معايير الجودة.. وأن أغلب الجهات ملتزمة بنظام الآيزو، إذ إن هناك 20 جهة حكومية انتهت من تطبيق نظام الجودة و11 جهة قيد التنفيذ و6 جهات لم تشرع في التطبيق؛ وأضاف: ونحن ملزمون بالتطبيق لنهاية 2018 لأنه من ضمن برنامج الحكومة.

ويلاحظ أن كلام سعادة الوزير يتناقض مع كلام سعادة النائب، ولا نعرف أيهما نصدق، وحتى الكلام المنقول عن سعادة الوزير يحتاج إلى بعض التوضيحات؛ فمن هي تلك الجهات العشرون التي انتهت من أنظمة الجودة، ومن تلك التي في قيد التنفيذ ومن هي تلك التي لم تطبق بعد ؟ وأي نوع من أنظمة الجودة أو الآيزو نتحدث عنه ؟ فهل مازلنا نتحدث عن برامج الآيزو العامة مثل 9000 و9001 أم بدأنا ندخل في التفاصيل؟ كل هذه الأمور تحتاج إلى توضيحات.

وفي السياق نفسه وبتاريخ 17 مارس 2018 أشارت بعض الصحف المحلية إلى المقترح الذي أوصت به لجنة الشؤون التشريعية والقانونية بمجلس النواب، إذ أوصت باعتماد آلية ما يعرف «بالمُراجع السري». أوضحت اللجنة أن فكرة «المُراجع السري»

يُعد عملية مراجعة وتقييم موضوعية ودورية وسرية للخدمات والإجراءات ومستوى أداء الموظفين داخل الجهات المختلفة، وذلك من خلال إرسال شخص مؤهل للتقييم ليقوم بدور المستفيد من الخدمات، ومن ثم تقييم الخدمات من منظور العملاء.

وأضافت اللجنة كما يشير الخبر «يأتي المقترح لضمان جودة وتطوير الخدمات الحكومية من خلال قياس جودة خدمة العملاء داخل المؤسسات من وجهة نظر وتجربة العميل».

ومرة أخرى، لا نعرف من أين جاءت فكرة المُراجع السري، ومن هو الذي اقترح الفكرة، وهل جاءت نتيجة دراسة معينة أم لظروف معينة أم هي مجرد فكرة مثلها مثل بقية الأفكار التي ليس لها جذور، ولكن على الرغم من ذلك ألا تشعرون بأنها تناقض تماماً فكرة الشفافية في العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، وكل الكلام الذي تمتلئ به كتب الإدارة ؟ ألا تشعرون بأنها فكرة لا تتوافق مع كلام سعادة الوزير الذي أشار فيه إلى أن الجهات الحكومية ساعية إلى تطبيق أنظمة الجودة بين أروقتها؟ أم أنها فكرة تكمل الأخرى ؟

إذن نحن هنا أمام ثلاثة أخبار صدرت في أوقات متقاربة وكلها تتجه إلى اتجاه واحد، إذ أنها تختص بالعمل والموظف والإدارة. وهذه الأخبار إن لم يتم التفكير فيها وكأنها أخبار مترابطة فكأننا

نحاول أن نفكر في الأعراض من دون أن نتلمس المرض نفسه، وهذا يذكرني بالقصة التي تقول:

إن هناك خمسة إخوة توفي والدهم وورثوا مبلغا من مال، وحتى لا يضيع المال اتفقوا على أن يشتروا به سيارة أجرة ليستثمروا المبلغ الذي ورثوه من خلال تشغيل السيارة، ولكن تبين لهم أنهم لا يعرفون سياقة السيارة، فما كان منهم إلا أن اتفقوا على توظيف سائق، ولكنهم خشوا أن يقوم السائق بسرقة جزء من مبلغ إيراد تشغيل السيارة أو حتى سرقة السيارة نفسها، فتوصل تفكيرهم إلى نتيجة مفادها أن يركبوا معه – كلهم – بصورة يومية أثناء العمل، فلنتصور سيارة أجرة بها خمسة أفراد طوال اليوم وترغب في ركاب حتى تجني بعض المال، فهل هذا معقول ؟ عموماً بعد سنة من العمل – الجاد والمضني – تبين لهم أنهم لم يكسبوا أي فلس، إذ إن السيارة لا تتسع للركاب آخرين مع خمسة من ملاك السيارة القابعين بصورة يومية ودائمة في السيارة.

اتفق أصحاب السيارة على أن يستشيروا خبيراً حتى يجد لهم الحل، وبعد دراسة مستفيضة قال لهم: هل من المعقول أن تفكروا بهذا السوء، كيف لكم أن تكسبوا وأنتم تفكرون بهذه الطريقة الساذجة ؟

فاستبشر أصحاب السيارة أن الخبير قد وجد الحل، فقال لهم: الحل هو أنه يجب التخلص من السائق.

وهكذا نحن، فنحن أمام العديد من المشاكل الإدارية ولكننا نحاول أن نتجنب الحلول التي تعالج المشكلة نفسها ونتوجه إلى وضع بعض الحلول التي ليس لها علاقة بالمشكلة الأساسية.

لنعود إلى المشاكل التي ذكرت آنفًا ولنحاول أن نربطها ببعضها، فمشكلة إنتاجية الموظف – مثلاً – وإن كنا فرضنا أن هذا الرقم صحيح، فما الحل المقترح ؟ هل نعين مُراجعًا سريًا ليقيّم لنا جودة العمل ؟ أم أن هناك حلولاً أخرى يمكن أن نسعى لها في تطوير إنتاجية الموظف ؟

ونحن هنا عندما نتحدث عن الإنتاجية فإننا نتحدث عن علاقة مدخلات العملية الإنتاجية والتي هي رأس المال مثل البشر والمال وما إلى ذلك والمعدات والآلات والعمل والمواد الخام وخلافه مما يستخدم في العملية الإنتاجية من جهة والمخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

بمعنى أن الكفاءة الإنتاجية تعني الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها. فهل تمكنا من عمل ذلك في مؤسساتنا الحكومية ؟

ولقد وجدنا كذلك أن محور تحسين الإنتاجية في الثقافة المؤسسية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن،

وليس العمل بجهد مضن لتحقيق نتائج أفضل، أي أن تعمل بذكاء لا بجهد. إن العمل بكفاءة يعتمد أساسًا على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحددها البيئة الاجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ القنوات لاستخدام الكفاءات للعوامل الشخصية، لذلك كان للمجتمع والبيئة التي ينشأ فيها الفرد تأثير على نوع وطبيعة تصرفات الأفراد وسلوكهم في العمل. إن استمرارية تحسين الإنتاجية تتطلب التطبع على الأساليب الصحيحة والكفؤة لأداء العمل في جميع نشاطات المجتمع، وهذا يعني إدخال تغييرات تربوية واجتماعية وسلوكية في المجتمع تؤدي إلى خلق مجتمع جديد.

بالإضافة إلى ذلك فعندما نطالب بتحسين الكفاءة الإنتاجية وإنتاجية الموظف يجب أن نفكر في الموضوع بصورة أبعد من ذلك بعض الشيء، فلنفكر في الرضا والاندماج الوظيفي، فهل استطاعت المؤسسات الحكومية أن تتحقق من الرضا والسخط بين اروقتها ؟ وهل استطاعت أن تقيس كم عدد الموظفين المندمجين في وظائف وكم نسبة الذين هم غير مندمجين، وما الأسباب التي أدت إلى عدم الرضا أو عدم الاندماج ؟ هل استطاعت المؤسسات الحكومية أن تجرد عدد المهمشين وذلك لعديد من الأسباب في المكاتب وفي أروقة الوزارات ؟ هل تم جرد المطبلين

والراقصين الذين يرتقون سلم الترقيات من غير عراقيل فقط لمجرد أنهم يطبلون ويرقصون وفي المقابل كم عدد الأفراد الذي تمر عليهم السنوات تلو السنوات من غير أن يتحلحلوا عن درجاتهم، فهم هناك لسنوات وكأن الزمن نفسه قد نسيهم ؟

كيف نريد أن نتناول موضوع الإنتاجية والموظف مهدد بالتهميش والتطفيش لمجرد أن يقول رأيه للمسؤول الإداري الذي أعلى منه ؟ كيف نتناول موضوع الإنتاجية والموظف يرى أن من هم دونه يتسابقون في سلم الدرجات والوظائف لمجرد أنهم يؤدون التحية الصباحية للمسؤول ويحملون البشت والحقيبة عنه من السيارة حتى المكتب، وبالتالي يشربون معه القهوة الصباحية والتمر ؟

أليست كل هذه العوامل لها علاقة بالإنتاجية ؟

ولا يمكن أن نتكلم في الكثير من الأمور التي تحقق الرضا والاندماج الوظيفي، فمثل هذه الموضوعات تكلمنا عنها بصورة مسهبة في مقالات سابقة، ولا نريد إعادة الخوض فيها. ولكن الذي نريد أن نقوله إن كل تلك العوامل تؤدي بصورة أو بأخرى إلى تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية، فإن كنا نتحدث اليوم عن إنتاجية لمدة قدرها 42 دقيقة في اليوم فإننا وفي خلال السنوات القادمة سوف نتحدث عن 20 دقيقة، فهل يمكننا اليوم أن نضع أصابعنا على الخلل ونعالجه ؟

وربما ما يزيد الطين بلة، كما يقال إن نفكر في تعيين المُراجع السري، فهل فكرنا في هذا الموضوع بجدية ولو لحظات ؟ إذ ربما نجد نظرياً أن هذا الأمر جيد وربما يحفز الموظف على العمل الجاد ونحوه، ولكن العمل الذي يكون تحت ضغط وخوف هل تعتقدون أنه سيكون بإتقان وجودة ؟ وهذا يقودنا إلى سؤال مهم: هل نحن نريد أن نؤدي العمل لمجرد أن نؤديه أم نحن نريد أن يتم العمل بإتقان ؟

لو عدنا إلى أصحاب السيارة؛ فهل يمكننا أن نقول لهم إنكم السبب الرئيس في إحداث المشكلة لأنه بسببكم لا يوجد فراغ في السيارة لركاب آخرين، وكذلك يمكن أن نقول لهم إنه يجب على أحدكم أن يتعلم قيادة السيارة بدلاً من اللف على المشكلة وإعطاء حل آخر لا يمت للموضوع بصلة وهو فصل قائد السيارة ؟

فالمُراجع السري يُلغي كل ما له علاقة بالثقافة المؤسسية، والاندفاع للعمل برغبة، والرضا والاندماج الوظيفي، وإدارة الابتكار وكل المفاهيم الإدارية التي يجب أن نعمل بها، وتخلق في المؤسسات الحكومية حالة من الشك والترقب وربما تتحول وتتطور إلى الكراهية وعدم الرغبة في العمل إلا من أجل الراتب فقط.

نحن في حاجة إلى بث الرغبة في العمل، وحب العمل، والرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، والعمل بطريقة فرق العمل، ومثل

هذه الأمور التي تُعد مثالية بدلاً من التخويف ونظام العصا والجزرة.

نحن في حاجة إلى تغيير في تركيبة عقلية المسؤولين قبل ذلك، فهم بأمس الحاجة إلى الموظف الصديق والزميل بدلاً من الموظف الخائن والمتمرد، نحن في حاجة إلى المؤسسة التي تعمل بمنظومة مؤسسية يعرف فيها الموظف حقه ويأخذه من غير عناء أو تذلل ويؤدي الواجبات التي عليه من غير أن يرشده أو أن يلح عليه أحد، وأن يتكاتف الجميع لإنجاز العمل بدلاً من المؤسسة التي تبنى على الشك والكراهية والريبة كما يحاول بعض المسؤولين الترويج له.

نحن بحاجة إلى زراعة فكرة ومنهجية التمحور حول العمل بدلاً من فكرة ومنهجية التمحور حول المسؤول الذي كلما تزلفت إليه ارتقيت سلم الترقيات بسرعة الصاروخ.