

المعالجة القانونية لزيادة إنتاجية الموظف العام في العراق

أ.م.د. وليد حسن حميد الزبيدي

كلية القانون جامعة القادسية

Waleed.Hassan@qu.edu.iq

تاريخ الاستلام: ٢٠-٥-٢٠٢٢

تاريخ قبول النشر: ٢٥-٨-٢٠٢٢

المستخلص.

لاشك أن ليس هنالك ما يعزز إنتاجية الموظف العام أكثر أهمية من تحسين المنظومة التشريعية في الدولة سيما القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل الوظيفي، ومن ثم دراسة الإجراءات ومحاولة تقليصها وتخفيفها قدر الإمكان، ويأتي في مقدمة ذلك اختيار القيادات الإدارية داخل كل مؤسسة مع إعداد مسار تدريبي مناسب لتطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم لرفع مستوى الإنتاجية، وقبل ذلك تحديد أهداف ومسؤوليات كل إدارة ومعايير الإنتاجية لديها، ومن ثم مراقبة ذلك وتقييمه واتخاذ ما يلزم في أمور متعددة سواء في المحاسبة أو تحديد الميزانية التي تستحقها المؤسسة وعدد الموظفين والموظفات الذين يمكن أن يُخصَّص لها.

وعلاوة على متابعة التزام الموظف بالعمل، فهنالك مسألة غاية في الضرورة، ألا وهي المحافظة على حقوقه الوظيفية ومنحها في وقتها المقرر، ومنها الحوافز المادية والمعنوية التي تعد أحد أهم العناصر المتعلقة بإنتاجيته، إذ أن مساواة الموظف المنتج مع سواه من غير المنتجين في المعاملة سيؤدي إلى أحداث نتائج تنعكس سلباً على أداء الموظف، والحوافز التي يمكن أن تُكَلَّف المؤسسة ١٠ — ٢٥ في المائة إضافية لدخل الموظف قد تزيد في إنتاجيته إلى الضعف أو أكثر. وليس ذلك فحسب بل ان تحسين بيئة العمل وظروفه وتطوير أداء المؤسسة، كما أن تقييم أداء الموظفين وتقديم النصائح المناسبة لهم سيكون له أثر في تحسين إنتاجيتهم مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: المعالجة القانونية، الإنتاجية، الموظف العام.

Abstract.

There is no doubt that there is nothing that enhances the productivity of the public employee more important than improving the legislative system in the state, especially the regulations and instructions and some changes, and then studying and trying to reduce them and deal with them as much, and a path in the forefront of that is the selection of administrative leaders within an institution with appropriate training preparation to develop their skills in developing their jobs in Several jobs or jobs in topics or jobs in topics or jobs in accounting or budgeting topics.

In addition to following up on the employee's commitment to work 'there is a very necessary issue 'which is the preservation of his job rights and granting them on time ' including material and moral incentives 'which are one of the most important elements related to his productivity 'as the equality of the productive employee with other non-producers in the transaction will lead to Inducing results that are negatively reflected on the employee's performance 'and the incentives that can cost the organization an additional 10-25 percent of the employee's income may increase his productivity to double or more. And not only that 'but improving the work environment and conditions and developing the performance of the institution 'and evaluating the performance of employees and providing them with appropriate advice will have an impact on improving their productivity in the future.

Keywords: legal treatment 'productivity 'public servant..

إلى ذلك عدم وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الإنتاجية في القطاع العام، واعتماد الرؤساء الإداريين على استمارات سنوية لتقييم أداء الموظفين، وهذه الاستمارات تحتوي على مجموعة معايير غالباً ما تفتقر للموضوعية.

هدف البحث

يتمثل هدف البحث باستجلاء الأسباب المؤثرة في انخفاض إنتاجية الموظف العام، والارتقاء بها، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم يُصار إلى تحديد نطاق هذه الإنتاجية عبر قياسها والتعرف على طبيعة علاقة هذه الإنتاجية بسلوك ذلك الموظف.

منهج البحث

سيتمُّ الاعتماد على المنهج التحليلي لعدد من الآراء والطروحات الفكرية التي تناولت الموظف العام من زاوية إنتاجيته، وكذلك التقارير والدراسات التي استعرضت النسب المحددة لأداء العناصر البشرية في مجال العمل الإداري في العديد من الدوائر والمؤسسات والتشكيلات الحكومية في دولٍ مختلفة كالولايات المتحدة الأمريكية ومصر والجزائر والسودان والمملكة العربية السعودية ومن ثم العراق، وقبل ذلك

المقدمة

أهمية البحث

إن كثيراً من المتخصصين والباحثين في القانون الإداري ومثلهم في إدارة الأعمال تناولوا الموظف العام بالبحث والتحليل بصورة مُسهبة، غير أنهم لم يعطوا إنتاجية الموظف حظها الوافر من البحث، لذلك بات التركيز على النهوض والارتقاء بإنتاجية الموظف العام من خلال معالجة أساسها القانوني، مطلباً حكومياً وشعبياً يسهم إلى حدٍ كبير بوضع لبنة في اعداد استراتيجيات الإصلاح الإداري في الدوائر الحكومية في العراق، ومن هنا تتأتى أهمية البحث.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث بالكيفية القانونية التي يتم من خلالها تحسين إنتاجية الموظف العام في الهيئات والمؤسسات والدوائر والتشكيلات العراقية كافة، كون أن هذه الإنتاجية أخذت بالانحدار والتدني في السنوات الأخيرة، وما زاد الطين بلة؛ انخفاض إنتاجية الموظف في الجهاز الإداري للدولة أدى بصورة أو بأخرى إلى بطء إنجاز المعاملات، وهذا انعكس سلباً على تعثر تقديم الخدمات العامة والإيفاء بحاجات الجمهور (المستهدفين بتقديم الخدمة)، أضف



إنتاجية الموظف العام، وأما المطلب الثاني فيضم بين دفتيه طبيعة العلاقة بين الإنتاجية وسلوك الموظف العام.

المطلب الأول

قياس إنتاجية الموظف العام

يعد قياس إنتاجية الموظف العام من العمليات المعقدة والشائكة، لعدم وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الإنتاجية في القطاع العام، جعل الإنتاجية تعتمد إلى حد كبير على تقدير الإدارة. وقد يكون لطبيعة المهام التي يمارسها الموظف علاقة قوية بقياس الإنتاجية، إذ أن هناك أعمالاً يمكن قياس الإنتاجية فيها بشكل دقيق، وعلى سبيل المثال لا الحصر (أعمال الاتصالات الإدارية والطباعة والنسخ وغيرها)، وفي قبال ذلك هناك أعمالاً لا يمكن قياس الإنتاجية فيها بشكل دقيق، كأعمال السكرتارية والعلاقات العامة والأعمال المتعلقة بالفكر مثل الإدارة الخاصة بإعداد الدراسات البحثية والتقارير اللازمة لاتخاذ القرار.

وترتيباً على ما تقدم فستتولى تقسيم المطلب المذكور إلى فرعين أساسيين، فأما الفرع الأول فستتعرف فيه على مؤشرات قياس إنتاجية الموظف العام، وأما الفرع الثاني فستتناول فيه طرق قياس إنتاجية الموظف العام.

الفرع الأول

مؤشرات قياس إنتاجية الموظف العام

تعرف الإنتاجية بوجه عام على أنها "قياس أو حساب بين المدخلات والمخرجات، إذ أن المدخلات هي مقدار الوقت والجهد المبذول في العمل، بينما المخرجات هي عبارة عن النتائج المحققة من ذلك العمل"، فإذا تساوت أو تعادلت المدخلات مع المخرجات،

الإجابة على جملة من التساؤلات ذات الصلة بموضوع البحث.

خطة البحث

إن الإحاطة بموضوع "المعالجة القانونية لزيادة إنتاجية الموظف العام في العراق" تستلزم دراسته من خلال ثلاثة مباحث رئيسة تسبقها مقدمة، وتليها خاتمة.

المبحث الأول: نطاق إنتاجية الموظف العام
المبحث الثاني: الأسباب المؤثرة في انخفاض إنتاجية الموظف العام
المبحث الثالث: الارتقاء بإنتاجية الموظف العام

المبحث الأول

نطاق إنتاجية الموظف العام

تنطوي إنتاجية الموظف العام على سرعة إنجاز المعاملات بكفاءة، وسيادة الإحساس بالمسؤولية، وسيطرة ثقافة إدارة الوقت على معاملات الموظفين، ولاشك أن تحسين وزيادة الإنتاجية في القطاع العام يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة لجمهور المواطنين، وتبعاً لذلك يقود إلى الاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة بطريقة فعّالة، وهناك عوامل كثيرة تُؤثر في تحسين وزيادة الإنتاجية، منها على سبيل المثال: عدد ساعات العمل، وتخطيط وتطوير القوى العاملة، واستخدام التقنية الحديثة، والإشراف الفعّال وغيرها، ونُظّم التحفيز ومعايير اختيار الموظفين^(١). وكل ذلك لن يتحقق ما لم يتمّ قياس إنتاجية الموظف العام وتحديد علاقة هذه الإنتاجية بسلوكه.

وتبعاً لما تقدم سنسلط الضوء على نطاق إنتاجية الموظف العام من خلال مطلبين أساسيين، فأما المطلب الأول سيخصّص لقياس



خلال تدريبهم وتأهيلهم، ووضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف وتصنيفها واقتراح الرواتب والأجور والمكافآت والتعويضات والمشاركة في دراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها مع قواعد تصنيف الوظائف وإعداد القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات موظفي الدولة والتعاون مع الجهات الإدارية للوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية^(٥).

الفرع الثاني

طرق قياس إنتاجية الموظف العام

يؤدي معظم الموظفين مهاماً متعددة، والتي يكون بعضها أسهل في القياس من البعض الآخر، ويُصحح باتّباع طرق مختلفة لقياس إنتاجية الموظفين، لمعرفة أي الطرق التي تمنح النتائج بدقة، وتكشف عن أكثر الأشياء أهمية لتحقيق أهداف العمل. وفيما يلي خمسة طرق لقياس إنتاجية الموظفين بدقة وفقاً لتقرير نشره موقع "universalclass"^(٦).

أولاً: الإدارة وفقاً للأهداف

من أجل تطبيق هذه الطريقة بدقة ينبغي قياس الإنتاجية بطرق تكشف عن مدى مساهمة إنتاجية الموظف في تحقيق أهداف الإدارة، فإذا كان هدف الإدارة زيادة الاحتفاظ بالموظفين بنسبة ٢٥٪ خلال العام المقبل، فمن المهم حينها تحديد نوع التدريب والحوافز اللازمة لضمان تأهيل الموظفين لتحقيق هذا الهدف، في حين أن الاحتفاظ بالعملاء سيتطلب تقديم خدمات عالية الجودة. ويساعد قياس الإنتاجية على مدار العام على إبقاء الموظفين مُركّزين على أهدافهم، كما

فيمكن اعتبار ذلك إن الموظف منتج والعكس صحيح، وتؤثر الإنتاجية تأثيراً مباشراً على أرباح المؤسسات وعوائدها، ففي حالة وجود عناصر بشرية منتجة لدى المؤسسة، فإنها ستنتج وحدات إنتاجية أكثر في وقت أقل والعكس يصح تماماً^(٧).

إن أهم مؤشرات قياس إنتاجية الموظف تقرير تقويم أدائه، الذي يُعدّ من قبل رئيسه المباشر في نهاية كل سنة، ويعد مؤشراً لقياس الإنتاجية وليس معياراً لها. ومن المشكلات الهامة التي لوحظت في الجهاز الإداري للدولة هي اعتقاد كثير من الموظفين بأن حضورهم إلى العمل والانصراف منه في الوقت المحدد يعفيهم من أداء مسؤولياتهم ويكفيهم لتقويم أدائهم دون النظر إلى عوامل أخرى من أهمها الإنتاجية^(٨).

وتتعدد الجهات المسؤولة عن تطوير إنتاجية الموظف العام من خلال الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والهيئات غير المرتبطة بوزارة، إذ تهتم بتنظيم الوسائل المؤدية إلى توفير الاستقرار في علاقات العمل الإداري، وتحقيق شروط العمل العادلة وظروفه الملائمة، ورسم سياسات التوظيف وتنظيمه، وإعداد البحوث والدراسات التي تتم على أساسها إعداد موازنات العرض والطلب على القوى العاملة، ودراسة هيكل المرتبات لمختلف المهن والقطاعات والأنشطة في الدولة^(٩).

فينبغي أن يضطلع مجلس الخدمة العامة الاتحادي بجميع هذه المهام بصورة فعلية، فيقوم بإجراء الدراسات والبحوث في مجال الخدمة المدنية والعمل على تطوير الخدمة المدنية ورفع كفاءة الأشخاص قبل زجهم في السلك الوظيفي والموظفين بعد التحاقهم في الوظيفة العامة من

مما تقدم أعتقد أن لكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، ولكن الطريقة الأنجع بين هذه الطرق يمكن أن تتمثل بقياس إدارة الوقت، سيما ونحن في عصر السرعة الذي يتطلب إنجاز المهام بأقصى مدة ممكنة مع الحفاظ على جودة المنتج المُقدم من قبل الموظف هذا من جانب، ومن جانب آخر ان مثل هذه الطريقة تقف بوجه الآفة الخطيرة التي تسللت إلى العمل الوظيفي ألا وهي هدر الوقت العام.

المطلب الثاني

العلاقة بين الإنتاجية وسلوك الموظف العام

لا يختلف اثنان في أن إنتاجية الموظفين ليست على شاكلة واحدة، بل تكاد تختلف من موظف إلى آخر تبعاً لأسباب متعددة، قد تكون شخصية أو تنظيمية أو اجتماعية، ويُمكن تقسيم الموظفين إلى عدة أقسام تبعاً لإنتاجيتهم على النحو الآتي^(٧):

أولاً: الموظف المثالي

وهو الذي يستخدم قدراته ومهاراته لصالح العمل ولديه إحساس قوي تجاه المهام المكلف بها، أما إنتاجيته فمرتفعة إذ يتعامل مع عمله كأنه عمل خاص به لا يشعر بارتياح إلا إذا أنجزه ولا يشعر بقيمته إلا إذا أُنتج، كما أنه لا يلتفت لمستوى إنتاجية الآخرين من حوله ولا ينتظر كلمة شكر من رئيسه أو ترقية من دائرته، فهو كالمؤمن الصابر كلما تكالبت عليه المحن والمصائب زاد إيمانه بربه وحماسه لعمله وولاًؤه لولاة الأمر.

ثانياً: الموظف المزاجي

وهو الذي يستخدم قدراته ومهاراته لصالح العمل أحياناً، ولديه إحساس مُتذبذب تجاه

يُمكن تحديد ووضع أهداف السنة الجديدة مسبقاً.

ثانياً: القياس الكمي

تعتمد هذه الطريقة على قياس الإنتاجية وفقاً لعدد المنتجات التي يقوم الموظف بتصنيعها خلال مدة معينة، سواء أكانت ساعة أو يوماً أو شهراً. وهي طريقة مناسبة جداً للإدارات الصغيرة، ويمكن قياس الإنتاجية بها بسرعة من خلال برامج الإنتاجية أو جداول البيانات، للوصول إلى أرقام تكشف عن المكاسب أو الخسائر المتعلقة بالإنتاجية خلال مدة محددة.

ثالثاً: قياس إنتاجية الخدمات

تقوم بعض الإدارات بقياس الإنتاجية من خلال حساب عدد المهام المنفذة أو عدد العملاء الذين تقدم إليهم الخدمات خلال اليوم أو الساعة.

رابعاً: قياس إدارة الوقت

تقيس هذه الطريقة إنتاجية الموظفين من خلال تحديد الوقت الذي يستغرقه الموظفون لإتمام مهامهم، والوقت المهدور بسبب الظروف المرضية أو الإجازات أو المحادثات غير المتعلقة بالعمل، أو التشتت الناتج عن وسائل التواصل الاجتماعي.

خامساً: قياس الإنتاجية بالأرباح

يمكن استخدام الأرباح كأداة فعالة لقياس إنتاجية الموظفين، وترتكز هذه الطريقة على النتيجة النهائية وحجم الأرباح التي حققتها الدائرة، بدلاً من رصد إنجازات الموظفين، وتضمن عدم حرمان الموظف من التفكير والعمل المبتكر، أو إهدار جزء كبير من وقت الإدارة.

قدحاً من القهوة أو الشاي أو شغل أحد زملائه عن العمل بكثرة الحديث أو أخذ معه الجرائد المخصصة له عند انصرافه من المكتب.

خامساً: الموظف المتداعي

هو الذي لا يملك قدرات أو مهارات جيدة لاستخدامها لصالح العمل ولديه إحساس ضعيف بالمسؤولية. كما أن إنتاجيته ضعيفة أيضاً، بحيث تشعر عند مناقشته أنك في وادٍ وهو في وادٍ آخر، فالعمل الذي يُنجز في يوم يُنجزه في أسبوع والعمل الذي يُنجز في اسبوع يُنجزه في شهر، أما العمل الذي يُنجز في شهر فيُنجزه في عام وهكذا.

يترشح مما تقدم ودون أدنى شك فنحن مع الموظف المثالي لما يتمتع به من صفات ومهارات تكاد تكون غير متوافرة لدى سواه من الموظفين الآخرين، وهذه الصفات وتلك المهارات تجعل منه مُنتجاً لا بل متفوقاً في إنتاجيته.

المبحث الثاني

الأسباب المؤثرة في انخفاض إنتاجية الموظف العام

إنّ إنتاجية الموظف تعني تحقيق الأهداف، سواء أكانت للموظف بشكل خاص أو مدى مساهمته في تحقيق الأهداف النهائية لهيئات الإدارة ومؤسساتها بشكل عام. إذ أن عدم تحديد الأهداف تجعل من الموظف غير مدرك لاتجاهاته الوظيفية ولا يعرف كيف ومتى يعمل، فعملية تحديد الأهداف هي أساس معرفة أين يتجه الموظف في ممارسة نشاطاته وتنفيذ أعماله، حيث أنه إذا وجد الموظف غير المنتج فإن ذلك يعني مضيعة للوقت وتكلفة وبالتالي خسارة للدائرة التي ينتمي إليها. ولهذا يمكن أن ينصرف مفهوم انخفاض الإنتاجية بالدرجة الأساس إلى

المسؤولية التي يضطلع بها، أما إنتاجيته فترتفع حيناً وتنخفض حيناً آخر، فهو كالمصباح الذي في زجاجة يحتاج إلى طاقة، يعطي بقدر ما يأخذ، فإذا أُعطي رضي وإذا مُنِع سخط، كما أنه مؤمن بنظرية الحوافز ومفعولها القوي على إنتاجية الموظف، فتجد إنتاجيته تزيد عند استلامه راتبه وعند سماعه نبأ ترقيته، كما تزيد أيضاً عند حصوله على انتداب أو دورة تدريبية أو تكليفه بالعمل بالأوقات المسائية حيث الأجور والحوافز الاضافية.

ثالثاً: الموظف المرائي

وهو الذي يستخدم قدراته ومهاراته لصالحه ولديه إحساس مُتلوّن تجاه ما يقوم به من مهام، أما إنتاجيته فهي تعتمد على الظروف المحيطة به، فهو يُحاول تحسين وزيادة إنتاجيته متى ما عرف أنها ستري من قبل رؤسائه، كما أنه يتظاهر بالانهماك بالعمل عند رؤيته المديرين أو المسؤولين في دائرته، فتراه لا يتردد عند سماع اصواتهم أن يأخذ قلماً ولو كان فارغاً من الحبر للكتابة به، أو ملفاً ولو كان خالياً من الأوراق لمطالعتة، أو سماعة الهاتف وإن كان لا يعمل للتحدث عن إنجازاته.

رابعاً: الموظف المتكاسل

هو الذي لا يستخدم قدراته ومهاراته لصالح العمل ولديه إحساس متوسط تجاه ما يُكلّف به من مهام، كما أن إنتاجيته متوسطة أيضاً وكأن لسان حاله يقول إن ما لا ينتهي اليوم يمكن أن ينتهي غداً، وما لا ينتهي هذا الأسبوع يمكن أن ينتهي الأسبوع القادم وهكذا. وفي كثير من الأحيان ترى هذه النوعية من الموظفين، وقد أتى إلى مقر العمل ولم يقم بأي إنجاز سوى شرب

الرقابية وقياس الأداء الفعلي وتقييمه، وهي العملية التي لا تتم إلا بالمقارنة بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي، إذ غالباً ما تسفر عملية المقارنة هذه عن وجود فجوة بين ما هو مُخطَّط له وما هو مُنفَّذ أي وجود انحراف يتطلب التصحيح الفوري. بمعنى أن جوهر مشكلة الرقابة هنا يتمثل بوجود انحرافات إدارية وبطء في عملية تصحيح هذه الانحرافات مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري.

ثالثاً: ضعف عملية الاتصال داخل المؤسسة، أي أن مدراء الإدارات داخل المؤسسات لم يتواصلوا بلغة مفهومة وطريقة واضحة في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من كل وحدة إدارية أو من فرق العمل المناط بها القيام بواجباتها العملية، وبالتالي حدوث تشويش وتضارب بين الإدارات المختلفة.

رابعاً: ضعف التكنولوجيا، بمعنى ضعف مواهمة التكنولوجيا الحالية للإدارة مع التطورات المتلاحقة للتقدم التكنولوجي، مما ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية بشكل كامل.

خامساً: الانخفاض النسبي لرواتب العاملين بالجهات الإدارية للدولة، خاصة في المؤسسات الخدمية التي لا تدر دخلاً ذاتياً يؤدي دوراً أساسياً في تدهور إنتاجية الموظف العام، إذ يؤثر بشكل أساسي على أداء الموظف العام، بحيث يغدو لديه شعور بعدم الانتماء وغياب الرغبة في العمل بكفاءة، وعدم الطموح، وانخفاض الرغبة في تطوير نفسه من خلال التدريب واكتساب المعرفة.

سادساً: عدم ممارسة الإدارة لسلطتها في فرض العقوبات إلا في أضيق الحدود، ولذا يتجرأ

عدم معرفة الموظف لأهداف الإدارة وماهي استراتيجيتها.

وتبعاً لذلك فإن الأسباب المؤثرة في انخفاض إنتاجية الموظف العام عديدة ومتنوعة، منها ما يتعلق بالإدارة، ومنها ما يتعلق بالموظف ذاته، ولهذا سيتم إلقاء الضوء عليها بعد تقسيمها إلى المطلبين الآتين:

المطلب الأول

الأسباب المتعلقة بالإدارة

من أجل الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظفين العاملين في الجهاز الإداري للدولة والتي يكون مرجعها الإدارة، يستدعي منا أجمالها بالنقاط الآتية^(٨):

أولاً: انعدام تحديد رؤية ورسالة الإدارة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي العامل الأساسي في ضعف إنتاجية الموظف.

ثانياً: ضعف الإشراف على الموظفين والرقابة على أعمالهم، وذلك ناتج إما لتساهل الرئيس الإداري في القيام بدوره الإشرافي أو ضعف في معرفة مهامه والدور الذي يجب أن يقوم به في تكوين فريق عمل منتج في المؤسسة التي يشرف عليها. ومن الطبيعي قد ينجم عن ذلك ضعف المتابعة والمحاسبة وعدم الجدية في معرفة الإنتاج المطلوب يومياً من الموظف العام.

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست على نوع واحد، فمثلما تكون رقابة خارجية تقوم بها هيئات ومؤسسات تُعنى بالرقابة الإدارية، فقد تكون رقابة داخلية تتمثل في فعالية اللوائح والنظم المنظمة للعمل الإداري. وتتمثل أهم مشاكل الرقابة في معظم تشكيلات الجهاز الإداري للدولة في عدم فعالية النظم المُتبعة في وضع المعايير

حال وجود تقصير في الأداء يؤثر على إنتاجية المرؤوسين.

سابعاً: قصور الرؤية لدى بعض المؤسسات التي لا تهتم سوى بوجود الموظف الذي يسد الفراغ فقط دون النظر إلى كفاءته وقدرته على تطوير ذاته مستقبلاً، في حين نجد قلة فقط هي التي تتابع إنتاجية الموظف مما يستلزم تغيير ثقافة المجتمع لحل هذه المشكلة مع عدم الاكتفاء بالحديث الذي لا يدخل حيز التنفيذ. وقد كان لهذا السبب دور كبير في مشكلة الموظفين المعينين بعقود عمل مؤقتة، إذ غالباً ما تقوم المؤسسات الموظفة لهذه العمالة بمحابة بعض الرؤساء وكبار المسؤولين عن طريق تعيين ذويهم بعقود عمل مؤقتة بصرف النظر عن توافر شروط الكفاءة أو مطابقة المؤهل والخبرة للاحتياجات الفعلية للوظيفة اعتماداً على قصور الرؤية التي لا تهتم سوى بوجود موظف يسد الفراغ^(١٠).

ثامناً: سيادة سلم وظيفي ثابت تقريباً لدى غالبية مؤسسات الجهاز الإداري للدولة، وهو ما يؤدي إلى تهاون الموظف في أداء العمل لشعوره بأنه سيحصل على الترقية بدون جهد يستحقه، حيث تتم الترقيات من درجة أدنى لأعلى تلقائياً حسب الأقدمية، مع ملاحظة ان هذا النظام يحقق العدالة نوعاً ما دون أن يحقق بالضرورة اعتبارات الكفاءة.

وبالرغم مما أتبعته الدولة من محاولات للتطوير التشريعي تمثلت في التعديلات التي أجريت على قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل، وقانون الملاك رقم (٢٥) لسنة ١٩٦٠، وقانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨، في شأن

الموظف على المخالفة ويستسهلها، بعكس الوضع في كثير من المؤسسات الخاصة التي يتوافر لديها المتابعة الفعّالة وفرض العقاب حال ضعف الإنتاجية. ويرتبط تطبيق العقوبات بفاعلية وكفاءة الجهاز الرقابي في الدولة، كما يرتبط أيضاً بنمط الإدارة السائد في هيكل المؤسسة.

ولنا على ذلك ملاحظتين^(٩): الأولى:

يصعب تطبيق العقوبات في ظل سيادة نمط قيادي سلمي كالرئيس ضعيف الشخصية أو ليس لديه الرغبة أو القدرة على التغيير، إذ غالباً ما يُبقي هذا الرئيس الأوضاع على ما هي عليه رافضاً توقيع العقاب على المخالفين، إما لشعوره بأن الدخل النقدي للموظف العام يكفي بالكاد للإيفاء بمتطلبات الحياة الضرورية، ومن ثم يجد حرجاً في توقيع عقاب قد يؤثر في النهاية على دخل المرؤوس، والملاحظة الثانية: هي صعوبة تطبيق عقوبات فعّالة في ظل نظام الإدارة الذي يتسم بالدكتاتورية، إذ غالباً ما يقوم الرئيس الإداري في مثل هذا النظام بتوقيع عقوبات ليس على المرؤوسين المقصرين في أداء الأعمال بل على المرؤوسين الخارجين عن اتباع تعليماته وعدم مُجاراته في نمط الإدارة الذي يتبعه، ومن ثم تتصف العقوبات في ظل هذا النظام الإداري بعدم المصداقية ويشوبها كثيراً من الظلم والتجني على كثير من المرؤوسين. ويكون من الأفضل في مثل هذه الاحوال محاولة اختيار القيادات الديموقراطية التي تحاول إيجاد توازن بين حاجات العمل وحاجات الأفراد ولها القدرة على الإشراف والتوجيه، بحيث يكون تطبيق الجزاءات والعقوبات على أسس موضوعية تتعلق وتتم فقط

وبعدم جدوى التفاني في العمل للفئات غير المقربة من القيادات.

ومن الأمثلة على ضعف الوازع الديني لدى كثير من الموظفين، نجد في الدين الإسلامي الحنيف آيات قرآنية تحث على أداء العمل بتفانٍ وإخلاص وتقديم النصيحة والإرشاد بأمانة مثل قوله تعالى "إنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاءً ولا شكوراً" (١٢)، وكذلك الآية القائلة "... ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة" (١٣). ناهيك عن الأحاديث النبوية الشريفة بهذا الصدد مثل قول الرسول الأكرم (ص) "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" (١٤)، وكذلك قوله "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (١٥).

ثانياً: غياب الإخلاص في العمل في كثير من الدوائر الحكومية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن ما وصلت إليه الدول المتقدمة من تقدم تكنولوجي وعلمي واقتصادي، يرجع إلى العمل الدؤوب والإنتاج الجيد والإخلاص في العمل الوظيفي.

ثالثاً: ضياع جزء كبير من الوقت في تناول وجبة الإفطار، والأحاديث الجانبية، والذهاب لإيصال الأبناء إلى المدارس، ويعود كل ذلك لانعدام الرقابة الذاتية وعدم الشعور بالمسؤولية والوطنية وعدم وجود ضوابط صارمة لمحاسبة المقصرين. ويرتبط هذا السبب بغياب ثقافة فنون إدارة الوقت لدى كثير من موظفي الجهاز الإداري في الدولة، وعدم شعورهم بأهمية هذا المورد الإنتاجي الناضب غير القابل للاسترجاع أو التعويض. فعلاوة على أن لكل خدمة يقوم بها الموظف

الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة، والقائم على تطبيق نظام الاختيار لتولي الوظائف القيادية، فإن هذه القوانين وسواها في المجمل لم تطبق بفاعلية، إذ أخذ الاختيار منحى آخر، بحيث ارتبط أيضاً اختيار القيادات بالمحابة والمحسوبية، مما دعم الشعور لدى كثير من الموظفين الأكفاء ممن لا يتوافر لديهم صفات قربى بكبار المسؤولين بأن أي جهد مبذول لن يكون له ثمرة تعادل هذا الجهد، الأمر الذي أدى من سلوك التهاون في أداء الاعمال.

المطلب الثاني

الأسباب المتعلقة بالموظف

في مقابل الأسباب التي تعود للإدارة هنالك أسباب أخرى من شأنها أن تؤثر في انخفاض إنتاجية الموظف العام تتعلق بالموظف ذاته، وهذه الأسباب يمكن إيرادها على النحو الآتي (١١):

أولاً: ضعف الوازع الديني لدى كثير من الموظفين أو عدم تفهمهم لروح الدين وتعاليمه السامية، حيث تلعب قضية التقوى والدين والإيمان الذي وقر في النفس دوراً في فرض التزام داخلي لدى الموظف العام بضرورة إنجاز أعماله بإتقان. إذ تنفسي داخل مؤسسات الجهاز الإداري للدولة أخلاقيات عدة لا تتفق ومبادئ الأديان السماوية، أهمها غياب التفاؤل كثمرة للمحبة، وعدم تأصل محبة العطاء في نفوس الكثيرين، وغياب الإخلاص عند تقديم النصيحة الإدارية، وغياب أخلاقيات التسامح بما تُعنى من أهمية قبول الآخر، وينتج عن هذه الصفة أن يشيع قبول المحبين والمقربين فقط لدى الرؤساء مما يخلق شعوراً عاماً بالإحباط



خامساً: غياب مهارات العمل الجماعي لدى كثير من موظفي الجهاز الإداري للدولة، إذ تفتقر معظم المؤسسات لوجود الجماعات خاصة الرسمية منها، أي المشكلة بقرار رسمي كفريق عمل يؤدي إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة، على عكس الجماعات غير الرسمية التي تنشأ في بعض المؤسسات خارج إطار العلاقات الرسمية بهدف تحقيق مصالح خاصة^(١٦).

سادساً: سيادة شعور عام لدى الموظفين بأن الوساطة والمحسوبة وتوارث الوظائف - وليس الكفاءة والتدريب - هي العنصر الحاكم في الاستيلاء على الوظائف القيادية، وقد دعم هذا الشعور ارتباط الوساطة بمعظم من يتولون مناصب في الجهاز الإداري للدولة، وأصبح توارث الوظائف في بعض المؤسسات قاعدة وليس استثناء، وأصبحت الوساطة باباً لتجاوز القواعد والقوانين ومن ثم تحمل قدراً من التسلط غير القانوني أسهم في تدني إنتاجية الموظف العام. وقد ارتبط هذا الشعور ببزوغ ظاهرة التسيب والتغيب عن العمل بشكل متكرر خاصة في المؤسسات الحكومية التي لا تتعامل مع الجمهور بشكل مباشر.

سابعاً: تدني مهارات التعامل مع الحاسبات الإلكترونية لدى قطاع عريض من موظفي الدولة، الأمر الذي يؤثر بطريقة غير مباشرة على كفاءة عملية صنع واتخاذ القرار. إذ يسود اتباع الأسلوب التقليدي في حل المشكلات وهو الأسلوب القائم على الحس والتخمين والحدس والخبرات الماضية

داخل مؤسسته يستغرق إنجازها وقتاً محدداً، نجد أن استغلال الموظف للوقت المتاح بكفاءة وفعالية يُعدُّ من أهم المعايير الفاصلة بين التصرفات الإدارية الرشيدة وما عداها من تصرفات.

فهناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت، وهي أن يكون التعامل مع الوقت فعالاً بمعنى أن يُحقق التأثير المحدد والمرغوب فيه، وأن يكون التعامل مع الوقت بطريقة متكافئة، بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة وأقل قدر من الضياع، وأن يكون التعامل مع الوقت مريحاً، بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية. وفي فن إدارة الوقت هناك عدداً من العناصر الموصى بها، واللازم أن يتمتع بها الموظف العام إذا أراد أن يتصدى لمضيعات الوقت، ومن هذه العناصر التخطيط ليوم العمل، وتفويض المهام، والتعاون مع الزملاء، وترتيب الملفات بعناية، وترشيد المكالمات وتنظيم البريد الإلكتروني، والتقليل من العمل الورقي وتفعيل الاجتماعات الإدارية.

رابعاً: أسلوب التنشئة القائم على الاتكالية لدى فئات عريضة في المجتمع العربي يُشكل دوراً في انخفاض إنتاجية الموظف العام، وقد يرتبط بهذا المبدأ ما يُلاحظ من شعور لدى كثير من الموظفين بعدم الرضا على رؤسائهم، وعدم الرضا عما يتحصّلوا عليه من رواتب، بالإضافة إلى السعي للاستفادة بأكبر قدر ممكن من رصيد الإجازات المتاحة سواء الاعتيادية أو العارضة وفي كثير من الأحيان الإجازات المرضية.

وتتعلق بمقاومة أصحاب المصالح من ذوي النفوذ. والطريق الثاني يتعلق بضرورة وضع خطة طويلة الأجل قائمة على إعادة الهيكلة للجهاز الإداري للدولة، بحيث يتم تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لتحسين إنتاجيتهم، وهذان الطريقان يُمكن دراستهما بعد تقسيم المبحث المذكور على المطلبين الآتيين^(١٧):

المطلب الأول

تعيين أوائل الخريجين في الجهاز الإداري للدولة

بالرغم من إقرارنا بأن أوائل الخريجين لا يشترط أن يكونوا أكثر كفاءة، فإنهم على الأقل يتوافر فيهم صفة الاجتهاد والرغبة في تطوير أنفسهم وتحصيل المعرفة، من منطلق فرضية أن من اجتهد في تحصيل العلم سيجتهد في تطوير ذاته من خلال التدريب واكتساب المعرفة وصولاً إلى الإجابة في أداء الأعمال الوظيفية.

ويرتبط بتنفيذ هذا الطريق البدء أولاً في حل مشكلة الموظفين المعينين بعقود مؤقتة ممن أثبتوا تميزاً وكفاءة وإخلاصاً في الأعمال المكلفين بها، بحيث يتم تثبيتهم على الملاك الدائم بصورة تدريجية وبشكل يتناسب طردياً مع أعداد المحالين للتقاعد والمتوفين والمستقلين والمُقالين .. إلخ، بحيث لا تحدث زيادة في أعداد العاملين بالجهاز الإداري للدولة.

ورغم ما يميز به تطبيق هذا الطريق من سهولة نسبية تتمثل في أن معيار التكلفة والعائد، يوضح أن العائد من تعيين أوائل الخريجين سيفوق في الأجل الطويل تكلفة تعيينهم، فإن تنفيذه يكتنفه بعض الصعوبات أهمها عدم تقبل بعض الدوائر من ذوي النفوذ الإداري الراغبين في قصر التعيين — في الوظائف المدنية وخاصة المميزة منها — على ذويهم.

والتجربة والخطأ لصالح غياب اتباع الأسلوب العلمي في العمل الإداري، إذ يعتمد الأسلوب العلمي على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بمشكلة معينة، ثم وضع الفروض أي الأسباب المحتملة لحدوث المشكلة، ثم اختبارات صحة هذه الفروض وصولاً لمرحلة تحديد البدائل وتطبيق القرار الأمثل، وكلها أمور تتعلق في العصر الحالي بكفاءة استخدام الحاسب الإلكتروني.

ثامناً: وأخيراً وليس آخراً غياب خلق العدل لأسباب قد تُعزى إلى التنشئة الأسرية أو وجود صفات الانتهازية وحب الظهور على حساب الآخرين لدى البعض. وقد كان لغياب هذه الصفة الهامة دوراً في تفشي المحسوبية والوساطة والمحاباة في كثير من دوائر الجهاز الإداري للدولة، إذ غالباً ما ينال الثمرة أصحاب الخطوة والمقربين على حساب أصحاب الاجتهاد والتفاني في العمل.

المبحث الثالث

الارتقاء بإنتاجية الموظف العام

ان الارتقاء بإنتاجية الموظف العام في العراق، تستلزم الركون إلى طريقين — لا ثالث لهما — يمكن الاقتداء بهما كمرحلة أولية نحو الارتقاء بهذه الإنتاجية، الطريق الأول يعتمد على الاستمرار في التعيين على أن يقترن ذلك باختيار أوائل الخريجين من الجامعات والمعاهد نظراً لتوافر عنصر الاجتهاد والرغبة في التطوير وامتلاك المعرفة، ولسهولة تطبيقه وتقبله مجتمعياً، وإمكانية تطبيقه على نطاق محدود تمهيداً لتعميمه رغم ما يكتنف تنفيذ هذا الطريق من صعوبات



ولكن يكتنف تنفيذ هذا الطريق صعوبات كثيرة، أهمها الهجوم الذي ستواجهه الحكومة الاتحادية نتيجة عدم استيعابها لجزء من فائض الأعداد، ناهيك عن الضغوط التي ستعرض لها من قبل العاطلين عن العمل والمعتلين عنه، والمطالبين بتوفير فرص عمل حتى وإن كانت فرص عمل قائمة على مراعاة البعد الاجتماعي للدولة لا على الاحتياجات الفعلية لوحدة الجهاز الإداري للدولة. وفوق ذلك، يكتنف تنفيذ هذا الطريق أيضاً صعوبات تتعلق بطول المدة الزمنية اللازمة لإعادة تدريب الموظفين، وكذلك طول الأمد اللازم للوصول إلى الحد الأمثل لموظفي الجهاز الإداري في الدولة.

وبعد تحديد نطاق إنتاجية الموظف العام والتعرف على الأسباب المؤثرة في انخفاض إنتاجية الموظف العام والارتقاء بإنتاجيته، نجد التزاماً علينا الإجابة عن مجموعة من التساؤلات واستعراض مجموعة أخرى من التقارير والدراسات، فأما التساؤلات فيمكن إيرادها على النحو الآتي:

التساؤل الأول: هل أن الطريقتين أنفي الذكر كافيين لزيادة إنتاجية الموظف العام؟
في الحقيقة لا يمكن الإجابة عن ذلك إلا بالنفي، إذ أن تطوير أداء الموظف العام والارتقاء بإنتاجيته، يعتمد — فضلاً عما ذكر من طريقتين — على اعتبارات أهمها تأصيل قيم أخلاقيات الوظيفة لتحقيق الالتزام بالعمل، وتفعيل خصائص النظام الرقابي الفعال، كالمرونة والموضوعية وتصحيح الانحرافات، والاهتمام بالتدريب المتواصل، وتعديل سياسة الحوافز والترقيات لربطهما بالأداء لا بالأقدمية.

وإن إمكانية تطبيق هذا الطريق يضطلع به مجلس الخدمة العامة الاتحادي^(١٨)، بحيث يتلقى طلبات احتياجات الجهات المختلفة من الخريجين^(١٩)، إذ تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي — بموافقة هذا المجلس بكافة البيانات المتعلقة بالخريجين الثلاثة الأوائل على الأقسام العلمية والإنسانية في الكليات والمعاهد الحكومية.

المطلب الثاني

إجراء عملية إعادة هيكلة للجهاز الإداري للدولة

ويشمل هذا الطريق استحداث إدارات جديدة ودمج إدارات قائمة وإلغاء الإدارات التي لم تعد تستدعي الحاجة لأعمالها على ألا يرتبط ذلك بتعيين أشخاص جدد، بل الاكتفاء بالموظفين المتواجدين مع إمكانية تدريبهم إذا تطلب الأمر، وأن يتم وضع خطة زمنية طويلة الأجل يتقلص خلالها أعداد العاملين بالجهاز الإداري للدولة تلقائياً، وبحيث نصل في النهاية إلى الحجم الأمثل لما ينبغي عليه الجهاز الإداري في الدولة من حيث الموارد البشرية، إذ تتلشى الأعداد الزائدة والبطالة المقتنعة، ويمكن آنذاك تطبيق سياسات الحوافز المرتبطة بالإنتاج، وبما يحقق عدالة توزيع الحوافز، مما يشعر الموظفين بالرضا ويزيد من الدافعية لديهم.

ويتميز هذا الطريق بأنه يستوفي معيار التكلفة والعائد، أي أنه سيتم تنفيذه دون إضافة أعباء جديدة على ميزانية الدولة، لأنه لن يرتبط بتعيينات جديدة، بل سيعتمد على الوصول إلى الحد الأمثل لموظفي الجهاز الإداري للدولة تدريجياً عن طريق إعادة الهيكلة وانتظار الخروج التسلسلي للمحالفين على التقاعد دون إحلالهم بموظفين جدد.

التساؤل الأخير: هل هنالك تلازم بين إنتاجية الموظف وساعات العمل، وهل إن الأولى ترتبط دائماً بالثانية؟

للإجابة عن ذلك نقول: أن هناك فرقاً واضحاً بين الإنتاجية وساعات العمل، وإن كانت في بعض الأحيان متلازمة إلا أن الإنتاجية ليست مرتبطة دائماً بعدد ساعات العمل، فقد يعمل الشخص لمدة ساعات طويلة وإنتاجيته قد تكون قليلة أو معدومة، بمعنى آخر أن حضور الموظف للعمل لمدة ثماني ساعات في اليوم لا يعني بالضرورة أنه سيُنتج، أو أنه يُنتج بالقدر نفسه للعدد المذكور، والعكس يصح تماماً، فقد تكون إنتاجية الموظف توازي ساعات عمله أو أكثر منها بكثير.

وأما التقارير والدراسات العلمية، نجد من الضروري الإشارة إلى مجموعة لا بأس بها أُجريت في مختلف الدول، والتي تُشير إلى مدى إنتاجية الموظف العام، وذلك على النحو الآتي:

١. كشف استطلاع أجرته مؤسسة جالوب عام ٢٠١٣ أن ٧٠٪ من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية لا ينخرطون في العمل بسبب تشتتهم بين هواتفهم الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي ورسائل البريد الإلكتروني، ومتطلبات حياتهم الشخصية. ووجد معظم الموظفين صعوبة في التركيز بعملهم والقيام به على أكمل وجه، مما يؤدي إلى إنتاجية ضعيفة أو متوسطة ويؤثر على الشركة بأكملها^(٢١).

٢. خلصت دراسة أجراها اتحاد تنمية الموارد البشرية في مصر إلى أن معدل إنتاجية الموظف الحكومي العربي تتراوح بين (١٨)

التساؤل الثاني: كيف يتم تحسين إنتاجية الموظفين؟

إن محور تحسين الإنتاجية يُفترض أن يكون ثقافة مؤسسية، بمعنى ان تكون تادية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضمّن لتحقيق نتائج أفضل، أي أن تعمل بذكاء لا بجهد. وإن العمل بكفاءة يعتمد أساساً على السلوك الإنتاجي للموظفين، كما إن استمرارية تحسين الإنتاجية تتطلب التطبع على الأساليب الصحيحة والكفاءة لأداء العمل الوظيفي وبيت الرغبة في العمل، وحب العمل، والرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، والعمل بطريقة فرق العمل، بالإضافة إلى ذلك فعندما نطالب بتحسين الإنتاجية يجب أن نُفكّر في موضوعات بصورة أبعد من ذلك بعض الشيء، فلنُفكّر في الموظف المهتد بالتهميش لمجرد أن يقول رأيه للمسؤول الإداري الذي أعلى منه، كذلك كيف نتناول موضوع الإنتاجية والموظف يرى أن من هم دونه يتسابقون في سلم الدرجات والوظائف لمجرد أنهم يؤدون التحية الصباحية للمسؤول مثلاً، أليس أن مثل هذه الأمور لها علاقة بالإنتاجية؟^(٢٠)

التساؤل الثالث: ما هو السبيل لرفع إنتاجية الموظف في العراق؟

للإجابة عن ذلك التساؤل لابد من القول: إن رفع إنتاجية الموظف يتوقف على العمل على تطوير الأطر القانونية المنظمة لذلك والأنظمة والتعليمات الخاصة بقطاع الخدمة المدنية، وتمكين الجهات الحكومية بإيجاد بيئة عمل محفزة ورفع كفاءة رأس المال البشري، مما يُعزز الانتماء والإنتاجية لموظفي الدولة.

الإنتاجية لتحقيق الأهداف الموضوعية لمختلف الإدارات الحكومية، فإن واقع الحال يشير إلى غير ذلك في ظل ضياع جزء كبير من أوقات العمل بين الإفطار والأحاديث الجانبية وغيرها من الأمور الأخرى غير المتعلقة بأداء الأعمال. وقد أشارت بعض الإحصاءات على أن الموظف الحكومي في مصر يعمل نحو ٢٣ دقيقة في اليوم، على حين أشارت دراسات أخرى بالمملكة العربية السعودية إلى أن الوقت المحدد للعمل سنوياً بعد استبعاد الإجازات المختلفة لا يزيد على ٣٤٪ من الوقت المحدد قانوناً، فيما أشارت دراسات أخرى إلى أن الإنجاز الفعلي لأداء الأعمال لا يزيد على ٢٠-٢٥٪ فقط^(٢٣).

٤. وأخيراً أوضحت اللجنة المالية في مجلس النواب العراقي أن إنتاجية الموظف العراقي لا تتعدى الثلاثين دقيقة يومياً. وأكدت عضو اللجنة النائبة ماجدة التميمي في حديث لإذاعة العراق الحر، أنها "أجرت بحثاً عن إنتاجية الموظف العراقي وظهر أن عمله لا يتعدى الـ (٣٠) دقيقة يومياً، عازية سبب ذلك إلى العدد الهائل من الموظفين في دوائر الدولة". كما أن المستشار الاقتصادي لرئيس مجلس الوزراء الأستاذ الدكتور مظهر محمد صالح من جانبه أشار إلى أن ما يسمى بـ "الوظيفة العاطلة" هو السائد في البلد، مؤكداً أن "العطل والإجازات والإهمال هو ما أثر على إنتاجية الموظف في العراق خلال السنوات السابقة". فيما يؤكد الخبير الاقتصادي باسم جميل انطوان أن "حل هذه المشكلة يكمن في

إلى (٢٥) دقيقة يومياً. ويعود ذلك إلى أن البيروقراطية، والبطالة المقنعة وعدم تأهيل الموظف، وتحديد مواصفاته القياسية (الوصف الوظيفي) عوامل هامة في تدني إنتاجية الموظف العربي. وزد على تلك العوامل أسباباً أخرى منها قوانين البلاد العربية التي توزع الوظائف دون الالتزام بقواعد وقوانين صارمة، فضلاً عن تعيين أشخاص لا تتناسب مؤهلاتهم مع الوظيفة التي يعملون بها ولا تحقق مصلحة سوق العمل، ولم ينس العامل الذي وصفه بالأخطر وهو "الواسطة والمحسوبية" في التعيين. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية عوامل مهمة لزيادة إنتاجية الموظف الحكومي إن وجدت الإرادة السياسية الصادقة، وعلى إثر ذلك قطعت دولاً عربية، كالإمارات العربية المتحدة والسعودية والأردن وتونس خطوات جادة وناجحة في مجال زيادة إنتاجية الموظف، وجاء ذلك من خلال توظيف جاد لتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في هذا المجال. وبحسب الدراسة فإن متوسط إنتاج الموظف المصري ٣٠ دقيقة في اليوم، والجزائري ٢٢ دقيقة، والسوداني ٢٠ دقيقة. وقد خلصت إلى أنه يمكن وصف تدني إنتاجية الموظف الحكومي العربي بـ "المأزق" الذي لا يمكن الخروج منه إلا باتباع سياسات وخطط تتبناها إرادة جادة من الدولة نفسها^(٢٤).

٣. في الوقت الذي تؤكد فيه غالبية الدراسات في مجال الإدارة العامة على أهمية زيادة

٣. اتضح لنا أن كثرة الجهات الرقابية التي تحيط بالموظف أمر غير محمود، كونه يخلق نوعاً من الرهبة والخوف على رغبته في تطوير مستواه الوظيفي وقابليته في الابداع، وهذا ينعكس على التحجيم من فاعليته باتجاه العمل.

٤. وخلصنا إلى إن مخرجات التعليم بحد ذاتها، وانعدام التدريب والتنمية للشخص قبل دخوله في السلك الوظيفي، تخلق نوع من التشوهات التي لا تتناسب والعمل الوظيفي، ولا تحقق الإنتاجية المرجوة من الموظف.

ثانياً: التوصيات

نهيى بمجلس النواب العراقي بضرورة سن (قانون الموظف المنتج)، على أن يكون بالشكل الآتي: بأسم الشعب رئاسة الجمهورية
بناءً على ما أقره مجلس النواب وصادق عليه رئيس الجمهورية واستناداً إلى أحكام البند (أولاً) من المادة (٦١) والبند (ثالثاً) من المادة (٧٣) من الدستور صدر القانون الآتي رقم () لسنة ٢٠٢٢، قانون الموظف المنتج

الفصل الأول

التعريف ونطاق السريان

المادة (١) يقصد بمصطلح الموظف المنتج: ذلك الموظف الذي يؤدي عملاً مُتقناً، ويكرّس جل وقته لأداء العمل.
المادة (٢) يسري هذا القانون على جميع الموظفين المدنيين العاملين في دوائر الدولة والقطاع العام.

برنامج اقتصادي متوازن يبنى على دور القطاع الخاص وتفعيل القطاعات الإنتاجية الأساسية". ووصل عدد الموظفين بعد عام ٢٠٠٣ إلى أربعة ملايين موظف بعد ان كان العدد لا يتجاوز ثمانمائة الف موظف فقط^(٢٤).

إن إنعام النظر فيما تقدم من تقارير ودراسات، يفيد أن من يعتقد بعدم صحة هذه النسب أو يجد فيها نوع من أنواع المغالاة فهو واهم، إذ أن إنتاجية الموظف العام في العراق أخذت بالتدني إلى أبعد من ذلك، بسبب كثرة العطل الرسمية التي تمنح تارةً من الحكومة الاتحادية وتارةً أخرى من الحكومات المحلية في المحافظات، علاوةً على ذلك أن بعض الموظفين وصل به الحد إلى العزوف المطلق عن تقديم الخدمة لساعات طويلة ولأيام متوالية لا بل لأشهر عدّة تحت حجج وذرائع واهية، أبرزها التظاهر بالمرض وجلب التقارير الطبية غير الحقيقية، الأمر الذي تضطر معه الإدارة إلى منحه إجازة مرضية، وكذلك الإكثار من الإجازات الاعتيادية.

الخاتمة

أولاً: الاستنتاجات

١. إن زيادة إنتاجية الموظف تعني الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها.
٢. تبين لنا أن بعض النصوص الواردة في قانون الخدمة المدنية والتعليمات النافذة في العراق تهبط بإنتاجية الموظف إلى حدٍ كبير.

والأعياد الرسمية، وعدم ترك أمر تنظيم ذلك للحكومة الاتحادية والحكومات المحلية.

المادة (١٤) إقامة المهرجانات والكرلفانات بصورة دورية كل ستة أشهر لتكريم الموظفين المتميزين، إذ أن ذلك يبعث في نفوس بقية الموظفين روح المنافسة.

المادة (١٥) إقامة سفرات ترفيهية داخل وخارج العراق، الهدف منها الخروج من الروتين الوظيفي والرتابة اليومية.

المادة (١٦) توجيه الرؤساء على احترام الموظفين ومعاملتهم بالحسنى وتشجيعهم باستمرار لحملهم على أداء المزيد من الأعمال الوظيفية.

المادة (١٧) الاسراع بمحو العقوبات الانضباطية عندما يؤدي الموظف عملاً متميزاً واستثنائياً، كالعمل الذي يسهم بجعل المؤسسة في المرتبة الأولى، أو حصول تطور نوعي وكمي في إنتاج المرفق أو ما شابه ذلك.

المادة (١٨) الاهتمام بزي الموظف وجعل كل وزارة أو هيئة بزي خاص.

المادة (١٩) تحصين الموظف وظيفياً عبر عدم السماح بإحالتة إلى القضاء إلا بعد موافقه المدير العام لدارته.

المادة (٢٠) منح الموظف القروض الصغيرة والكبيرة بفائدة قليلة وبإجراءات ميسرة.

المادة (٢١) منح الموظف قطعة أرض لمن كان متزوجاً ولديه خدمة وظيفية فعليه لا تقل عن ثلاث سنوات.

الفصل الثالث

الالتزامات

المادة (٢٢) تلتزم كل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة بإعداد استمارة تقييم عمل وظيفي

الفصل الثاني

الحقوق

المادة (٣) احتساب الإجازات التي لم يتمتع بها الموظف وتعويضه بدلاً عنها براتب على أن تُصرف في نهاية السنة، كونها ستُسهم في تحفيزه، وزيادة قابليته على العمل.

المادة (٤) يمنح المكافأة التشجيعية الشهرية.

المادة (٥) يمنح الحوافر السنوية.

المادة (٦) يمنح الموظف تشكراً إذا ما أدى عملاً متميزاً أو استثنائياً أو كان دؤوباً وحريصاً على عمله، ويتم ذلك بصورة دورية في نهاية كل ثلاثة أشهر.

المادة (٧) على الإدارة الاهتمام باستحقاقات الموظف ومنحها إياه في أوقاتها المحددة ودون تأخير، فعلى سبيل المثال لا الحصر استحقاقه للتفريع والعلاوة السنوية ومنح القدم.

المادة (٨) منح الموظفين اجور التطيب والعلاج إذا ما أُصيبوا بمرض.

المادة (٩) تقليص الإجازات الطويلة.

المادة (١٠) احتساب الرواتب الشهرية على ضوء ساعات العمل، ويمسك سجل الكتروني بهذا الصدد.

المادة (١١) تقليص ساعات العمل لتبدأ من الساعة التاسعة وحتى الساعة الواحدة بعد الظهر.

المادة (١٢) اعطاء مدة نصف ساعة من الساعة ١١ إلى الساعة ١١ ونصف لغرض تناول وجبة طعام سريعة.

المادة (١٣) التقليل من تعطيل الدوام، وذلك بسن قانون خاص بالعطلات والمناسبات



المادة (٣١) يُنفذ هذا القانون من تأريخ نشره بالجريدة الرسمية للدولة. الأسباب الموجبة من أجل تطوير مستوى الأداء الوظيفي،

وتشجيع الموظفين وزيادة قابليتهم على العمل وتحسين نتائجهم الوظيفية، شُرِّع هذا القانون. المادة (٢٣) تلتزم الإدارة بإقامة دورات تطويرية بصورة دورية بواقع دورتين في السنة، يكون الهدف منها رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

المادة (٢٤) يلتزم الموظف بالاشتراك بالدورات التأهيلية والتطويرية.

الفصل الرابع

المحظورات

المادة (٢٥) يُحظر على الموظف استخدام الموبايل وجميع وسائل التواصل الاجتماعي أثناء مدة أداء العمل.

المادة (٢٦) يُحظر على الموظف أداء أي عمل مهما كان نوعه بعد انتهاء الدوام الرسمي، إلا بعد موافقة الدائرة ومهما كانت درجته الوظيفية لضمان أداء عمله في اليوم التالي نشيطاً وغير متعباً، كون الأعمال غير الوظيفية تُرهق الموظف وتقلل من إنتاجيته وقابليته على العمل.

الفصل الخامس

الأحكام العامة والختامية

المادة (٢٧) لا يعمل بأي نص يتعارض وأحكام هذا القانون.

المادة (٢٨) تلغى جميع النصوص القانونية التي تسمح بالدراسة أثناء مدة التوظيف.

المادة (٢٩) تلغى جميع النصوص القانونية التي تسمح بالعمل بعد أوقات الدوام الرسمي.

المادة (٣٠) يتولى مجلس الخدمة العامة الاتحادي إصدار تعليمات لتسهيل تنفيذ أحكام هذا القانون.

- (١) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠ صباحاً.
- (٢) يُنظر: سالم بن سيف العبدلي، قياس إنتاجية الموظفين، بحث مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.omandaily.com> ، تأريخ الزيارة يوم ١٣/٣/٢٠٢٢ الساعة ١٥،٩ صباحاً.
- (٣) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، بحث مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠ صباحاً.
- (٤) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، بحث مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠ صباحاً.
- (٥) يُنظر: المادتين (٣ و ٩) من قانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي العراقي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩ المعدل.
 (٦) يُنظر في ذلك: استطلاع مؤسسة جالوب عام ٢٠١٣، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://saudi.gb.net> ، تأريخ الزيارة يوم ١٥/٥/٢٠٢٢ الساعة ٣٠،٩ صباحاً.
- (٧) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠ صباحاً.
- (٨) يُنظر في ذلك: د. عوني إبراهيم الهلسا، إنتاجية الموظف، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://bjournaljo.com/index.php> ، تأريخ الزيارة يوم ٤/٥/٢٠٢٢ الساعة ٤٥،١١ صباحاً.
 وفي ذات المعنى يُنظر أيضاً: شادي الخطيب، تدني مستوى إنتاجية الموظف في العالم العربي، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://edara.com/Consultation/Details//4627> ، تأريخ الزيارة يوم ٦/٥/٢٠٢٢ الساعة ٠٠،١١ صباحاً.
- (٩) والقول لـ (سمير زين العابدين علي) في بحثه الموسوم بـ (انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول))، ومُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠ صباحاً.
- (١٠) وقد نتج عن ذلك تفاقم مشكلة العمالة الزائدة لدى كثير من مؤسسات الجهاز الإداري للدولة، أي البطالة المقنّعة وهي الحالة التي ترتبط — وفقاً لعلم الاقتصاد — بإنتاجية صفرية.
- (١١) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، بحث مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:

صباحًا. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠

(١٢) سورة الأنسان، الآية (٩).
 (١٣) سورة الحشر، الآية (٩).
 (١٤) يُنظر: زين الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن شهاب الدين، جامع العلوم والحكم، دار ابن كثير، دمشق، ١٩٠٠، ص ١٤٧.

(١٥) يُنظر: محمد الريشهري، ميزان الحكمة، ج ٣، ط ١، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، قم، ٢٠٠١، ص ٢١٣٢.
 (١٦) وتجدر الإشارة إلى أنه حتى في حال توافر بعض الجماعات الرسمية الهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة، فإنها غالباً ما تفتقد التماسك ويكتنفها الصراعات التي تعوق تحقيق الانجازات وزيادة الإنتاجية بسبب تضارب هياكل الأدوار، أي عدم وضوح المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل فرد داخل الجماعة.
 (١٧) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة

١١،٢٠ صباحًا. وهنالك طرق أخرى أشار إليها: محمود إبراهيم سعد، كيف يمكن زيادة إنتاجية الموظفين في العمل؟، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:

[watan.com/news-details/id/218658](https://www.al-watan.com/news-details/id/218658)، تأريخ الزيارة يوم ٦/٤/٢٠٢٢ الساعة ١٠،١٠ صباحًا.

(١٨) مستنداً في ذلك إلى قانون تشغيل الخريجين الأوائل رقم (٦٧) لسنة ٢٠١٧.
 (١٩) وهذا ما يعمل عليه المجلس المذكور بصورة فعلية منذ وقت قريب لا يتعدى أكثر من ستة أشهر، أي منذ مطلع سنة ٢٠٢٢، ولا أدل على ذلك من المخاطبات الرسمية التي جرت وتجرى لغاية الآن بينه وبين الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة، سيما وزارة المالية، وعلى سبيل المثال لا الحصر الكتاب الصادر عن مجلس الخدمة العامة الاتحادي/ دائرة التنسيق والمتابعة مع الوزارات والجهات الحكومية ذي العدد ٥٠٠/٢/٩١١ في ٢٣/٢/٢٠٢٢ والموجه إلى وزارة المالية/ دائرة الموازنة.

(٢٠) يُنظر في ذلك: د. زكريا خنجي، إنتاجية الموظف والمُراجع السري، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1115698>، تأريخ الزيارة يوم ٢٩/٦/٢٠٢٢ الساعة ١٠،١٠ صباحًا.

(٢١) يُنظر في ذلك: استطلاع مؤسسة جالوب عام ٢٠١٣، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://saudi.gb.net>، تأريخ الزيارة يوم ١٥/٥/٢٠٢٢ الساعة ٣٠،٩ صباحًا.

(٢٢) يُنظر في ذلك: رائد صبيح، إنتاجية الموظف الحكومي العربي ٢٥ دقيقة يومياً، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://arabi21.com/story/715567>، تأريخ الزيارة يوم ٢/٥/٢٠٢٢ الساعة ٤٠،١٠ صباحًا.

(٢٣) يُنظر: سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?> ، تأريخ الزيارة يوم ٢/٤/٢٠٢٢ الساعة ١١،٢٠

صباحًا.
 (٢٤) يُنظر في ذلك: تقرير اللجنة المالية لمجلس النواب العراقي، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي:
<https://www.iraqhurr.org/a/27159665.html>، تأريخ الزيارة يوم ١٥/٦/٢٠٢٢ الساعة ٣٠،٨ صباحًا.



المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب

١. زين الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن شهاب الدين، جامع العلوم والحكم، دار ابن كثير، دمشق، ١٩٠٠.
٢. محمد الريشهري، ميزان الحكمة، ج ٣، ط ١، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، قم، ٢٠٠١.

ثانياً: القوانين

١. قانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي العراقي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩ المعدل.
 ٢. قانون تشغيل الخريجين الأوائل رقم (٦٧) لسنة ٢٠١٧.
- ثالثاً: البحوث المتاحة على مواقع الأنترنت
١. رائد صبيح، إنتاجية الموظف الحكومي العربي ٢٥ دقيقة يومياً، مُتاح على الموقع الإلكتروني <https://arabi21.com/story/715567> الآتي:

٢. د. زكريا خنجي، إنتاجية الموظف والمراجع السري، مُتاح على الموقع الإلكتروني: <http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1115698>
٣. سالم بن سيف العبدلي، قياس إنتاجية الموظفين، بحث مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.omandaily.om>
٤. سمير زين العابدين علي، انخفاض إنتاجية الموظف العام (الأسباب والحلول)، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=432969>
٥. شادي الخطيب، تدني مستوى إنتاجية الموظف في العالم العربي، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://edara.com/Consultation/Details//4627>
٦. د. عوني إبراهيم الهلسا، إنتاجية الموظف، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://bjournaljo.com/index.php/2020-08-11-21-28-15>
٧. محمود إبراهيم سعد، كيف يمكن زيادة إنتاجية الموظفين في العمل؟، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.al-watan.com/news-details/id/218658>

رابعاً: التقارير والاستطلاعات

١. تقرير اللجنة المالية لمجلس النواب العراقي، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.iraqhurr.org/a/27159665.html>
٢. استطلاع مؤسسة جالوب عام ٢٠١٣، مُتاح على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://saudi.gb.net>

