تطبيق "الهندرة" في القطاع الحكومي العام

(العنصر البشري)

تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج: 25 سبتمبر 2016

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

تحدثنا في الأسبوع الماضي عن تخوف القطاع الحكومي العام من تطبيق منظومة الهندرة في أروقة مؤسساتها، وتحدثنا عن بعض من تلك الأسباب، وأشرنا إلى أنه لو فكرت الحكومة بجدية في تطبيق هذه المنظومة لساهم ذلك في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها الحكومة، وتحدثنا عن التكلفة المالية العالية التي تعاني منها الحكومة نظير خدماتها التي تقدمها، واليوم نواصل لنتحدث عن العنصر البشري.

العنصر البشري والبطالة المقننة: تعاني المؤسسات الحكومية من تضخم في عدد الموظفين والعاملين الذين يمكن اعتبارهم عدد إضافي لا قيمة له، هؤلاء أعداد إضافية تضاف سنوياً إلى الكادر الوظيفي في المؤسسات الحكومية، فما بالنا إن تحدثنا عن المهمشين والمنبوذين والمركونين الذين وضعوا في مثل هذه المواقف لأسباب عديدة ربما من أهمها أن المسؤول لا يحبهم.

عمومًا، كل هؤلاء يشكلون عبءً على الكادر الوظيفي الحكومي، وكل هؤلاء تصرف رواتبهم وعلاواتهم وكل مصاريفهم، إذن ما الحل الذي يمكن أن تقدمه منظومة الهندرة لحل مثل هذه المشكلة ؟

قد يقوم قائل، إن التسريح والفصل التعسفي أفضل الحلول المقدمة لمثل هذه المشكلة، إلا إننا نجد أن الهندرة تنظر إلى الموضوع بصورة أبعد من ذلك، وإن كانت الفكرة السائدة والمرتبطة بالهندرة تشير إلى عملية الفصل والتسريح بصورة مباشرة، ولكن يمكن أن نقول إن هذه النظرة تحتاج من المهندرين إلى إعادة نظر، وخاصة إن الحكومات والمؤسسات الحكومية لا تميل ولا تحبذ هذه الفكرة.

وربما يعد موضوع العنصر البشري والموظفين وما يتعلق بهذا الموضوع من تسريح وفصل تعسفي عند تنفيذ منهجية الهندرة من أكبر المخاوف التي تواجهها الحكومة في حال رغبتها في التوجه إلى الهندرة، ولكن على الرغم من ذلك – كما أشرنا سابقًا – نجد أن الأمر يمكن أن يقرأ وينظر إليه من منظور آخر، ونجد أن التحدي الأساسي الذي يواجه المسئولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الحكومية يتمثل في حدوث تلك التغيرات نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة وخاصة في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات وبين الاستفادة من كافة العاملين والموظفين في المؤسسة.

ونحن نعلم أن هذه التغييرات تتطلب تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة، وتؤدي التحديثات التقنية غالبًا إلى

تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل أجهزة الاتصالات وما إلى ذلك، وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدرًا أعلى من المهارة الفنية. وعلى نفس المنوال، تحدث تغيرات في نظام الإدارة مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب.

هكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات، وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف وربما الاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة. ولن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة، ونظرًا لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حاليًا، وتوظيف كادرًا جديداً تبعًا لمتطلبات المؤسسة الجديدة. ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة

حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من العنصر البشرية الموجود حالياً، وعدم اللجوء إلى الفصل التعسفي والتسريح.

ويجد العلماء أنه يمكن أن يتم الاستفادة القصوى من العنصر البشري من غير اللجوء إلى الفصل والتسريح – بالإضافة إلى ما تم ذكره أعلاه – بما يعرف "بتدوير أو نقل الموظفين".

تدوير ونقل الموظفين

يدور مفهوم "تدوير ونقل الموظفين" حول نظام وآلية يتم تنفيذها لإعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال طاقات الموظفين وخدماتهم بشكل أفضل حسب خطط المؤسسة وبرامجها.

ويتطلب مثل هذا النظام تخطيطاً مناسباً للعمل إذا ما أردنا أن يعمل بطريقة صحيحة، فالعشوائية تزيد من حدة المشكلة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة أو الجهة المختصة بالمؤسسة بتنفيذ برامج نقل الموظفين استجابة لاحتياجات خاصة أو لمواجهة مراحل انتقالية في قطاع ما، وعلى الرغم من مساعدة ذلك في حل المشكلات العاجلة للمؤسسة إلا أن هذه البرامج لا تحقق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري

في المؤسسة إلا في بعض الحالات، وهذا يتوقف على الحالة ووضع المؤسسة ومدى تراكم العنصر البشري في قسم ما وقلته في قسم آخر.

وإن كنا نؤمن بخطة تدوير ونقل الموظفين إلا أنه يجب أن ننوه إلى أن هذه الخطة إن تمت فإنه يجب أن تتم بحيث نحصل على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري في المؤسسة، وأن يتم هذا التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع المؤسسة كوحدة متكاملة، وليست كأجزاء، وهناك أمثلة كثيرة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المؤسسات وما ينتج عن ذلك من عواقب سلبية، مثل افتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم.

وهناك الكثير من الأمثلة الحية التي يمكن ذكرها هنا ولكن المساحة تضيق، وخاصة في موضوع مثل موضوع مفتشي الأغذية والصحة العامة وما إلى ذلك. ليس ذلك فحسب، ولكن أمامنا العديد من الحلول فلا توجد معضلة ليس لها حل، المهم أن نعيد التفكير في موضوع الهندرة.

ومن تلك الحلول التي يمكن أن نقدمها للاستفادة من العنصر البشري والعمالة الفائضة، منها:

- فرق العمليات؛ يمكن للمؤسسة أن تدرج في فرق العمليات أعداد مناسبة من الموظفين بما يغطي العمليات التي يقومون بها،

وكلما كانت الأعداد مناسبة تم إنجاز العملية بسهولة ويسر من غير تأخير أو تلكأ، ومن الملاحظ أن جملة (أعداد مناسبة) ربما تكون مطاطية نوعًا ما، أو أنها أيضًا تخفي بطالة مقننة، إلا أنه يصعب نظريًا تحديد العدد المناسب لفريق عمليات، حيث أن ذلك يعتمد على نوع العملية وطرق إجراءها ودهاليزها، لذلك يترك الأمر للمهندرين أثناء تصنيف وإعادة هندسة العمليات وفرق العمل المكلفة بتلك العمليات.

إلا أننا نود أن نقول إن فرق العمليات يمكنها أن تستوعب أعدادًا كبيرة من الموظفين المعطلين عن العمل.

- إنشاء فرق جديدة لأعمال جديدة؛ في بعض المؤسسات تكون العمالة المعطلة عن العمل – ربما – أكبر من أن تستوعبها فرق العمل المكلفة بإنجاز أعمال معينة، فماذا يمكن أن نفعل بهذه الأعداد من الموظفين ؟

ببساطة يمكن إنشاء فرق عمل أخرى جديدة تهتم ببعض الأمور التي ليس من الضروري أن تقدم خدمات للعملاء بصورة مباشرة، فيمكن مثلاً إنشاء فريق لإجراء المسوحات والبحوث الميدانية التي تعطي المؤسسة فكرة عن ما يجري خارج المؤسسة فيما يخص خدماتها، فريق عمل آخر لدراسة كافة الشكاوى التي ترد للمؤسسة ويمكن أن توضع في صندوق الشكاوى، فريق ثالث مهمته الرئيسية دراسة احتياجات المؤسسة من كل الجوانب، وهكذا.

المقصود هنا أن تطبيق الهندرة لا يعني أبداً فصل الموظفين العاطلين أو من لا عمل لهم، وإنما يجب على المهندرين والمسؤولين إيجاد واستحداث فرص العمل جديدة والاستفادة من تلك الطاقات المعطلة، هذا طبعاً إن افترضنا وجود موظفين معطلين عن العمل في ظل الهندرة أو بطالة مقننة.

وما زال للموضوع بقية،،