



# مراجعة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تغير بيئة الأعمال بعد جائحة فيروس كورونا

د. علا عمارة

## • تقديم

في البداية أود تقديم الشكر إلى مُنظمة العمل العربية، وعلى رأسها مدير عام المنظمة معالي السيد/ فايز المُطيري على الدعوة الكريمة لهذه الورشة.

كذلك أود تقديم جزيل الشكر والتقدير لحضراتكم جميعًا على تشريفي شخصيًا بالإنضمام إلى ورشتنا اليوم.

### • قراءة في ملامح التغيير في فكر منظمات الأعمال فيما يخص العمل عن بعد:

- المتطلب الرئيسي أن يتم إنجاز العمل ولا مانع من ايجاد حلول أكثر مرونة لمتطلبات التشغيل
- تميل نسبة الزيادة في إنتاجية من يقومون بالعمل عن بعد إلى الارتفاع بنسب تصل من ٢٠% إلى ٢٥%
- أشارت الدراسات إلى ارتفاع معدلات إنتاجية الشركات عند التحول الى نظام العمل عن بعد
- تميل نفقات التشغيل إلى الانخفاض عند التحول الى العمل عن بعد
- غيرت إدارة اللوجستيات وسلاسل التوريد طرق أداء ونماذج عمل الشركات والمنظمات
- يدور فكر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حول مفهوم توازن الأهداف: "إنتاجية أعلى" "ربحية أكثر" "تحقيق الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين"

# إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات جائحة كورونا: تساؤلات مبدئية

■ هل يدفع الوضع الحالي الى تبني آليات أكثر مرونة في إدارة العنصر البشري؟ أم أن الوضع الحالي هو وضع "مرحلي" قد لا يتطلب تغييرات جذرية في الوقت

الراهن؟

■ ما هي نقاط التغيير الأساسية فيما يخص إدارة الموارد البشرية في ظل نظام العمل عن بعد؟

■ وما هو نطاق التغيير؟

○ تغيرات في الهيكل التنظيمي في مقابل تغير نموذج أداء الأعمال (هل تمثل تجربة المرور بجائحة كورونا تهديدا أم تمثل فرصة/ هل تحتاج الشركات الى إجراء تحليل

بيئي لتقييم الفرص والمخاطر وخاصة تحليل البيئة الخارجية/ هل نحتاج الى تحليل التغيرات في النظم والعمليات والأنشطة / وتخطيط الموارد البشرية )

○ تغييرات في مراكز التكلفة (مراجعة تكاليف العمليات)

○ تغيرات في أدوات ونمط التدريب (من حيث الآليات/ ومن حيث طبيعة التدريب)

○ تغيرات في قياس الأداء (قياس مدخلات العمل في مقابل قياس المخرجات)

■ ما الذي يجب مراعاته من حتمية الانتظام والاستقرار في القوى العاملة؟ ويمثل هذا التساؤل تساؤلا رئيسيا.

# تحليل التغيرات في النظم والأنشطة والعمليات

• تخطيط منظومة إدارة العمليات للتحرك بحسب ثلاثة أنماط (نمط للعمل عن بعد/ نمط موقع العمل/ نمط العمل المختلط)

○ تحليل العمليات والأنشطة (الوضع الراهن)

○ إعادة تحليل العمل/ إعادة تصميم الوظائف

○ تعديل عبء العمل/ تعديل دورة العمل

○ تحليل نظم وطرائق العمل-إعادة التنظيم-إعادة توصيف الوظائف-تعديل نظم الإشراف ونظم المعلومات الإدارية (منطق المناسبة)

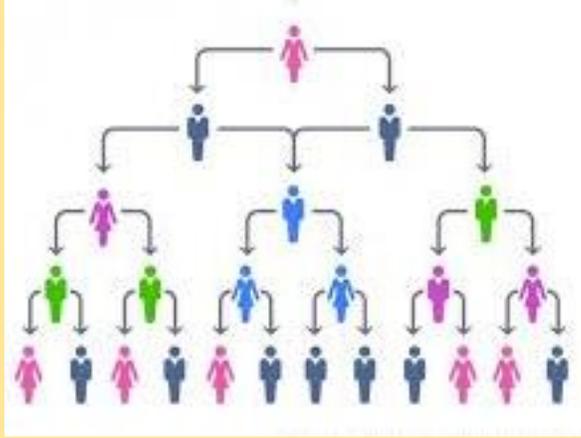
○ تحليل مدي التعقيد في العملية الإنتاجية أو في نمط أداء الخدمات/ مراجعة سلاسل القيمة/ إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد (التوريد)/ التكامل الخلفي

## Outsourcing / Backward Integration / التعاهد

○ نوعية نظم الرقابة والتحكم في إدارة العمليات (من رقابة علي المدخلات في الأساس - الي رقابة علي المخرجات)/ تقييم الأداء بشكل دوري

○ تطوير نظم الاتصالات وتدفق المعلومات/ تطوير آليات التواصل مع فرق العمل

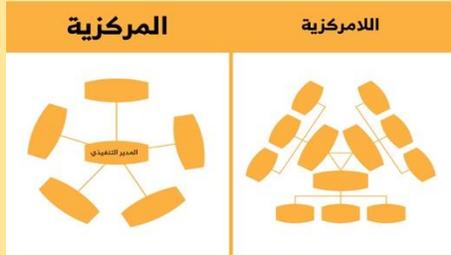
# تخطيط الموارد البشرية في ظل نموذج أعمال مستهدف



## Hierarchical Structures ماذا تتيح الهياكل التنظيمية الهرمية

○ تسلسل إداري واضح Chain of Command

○ نطاق السيطرة Span of Control



○ نمط ونهج اتخاذ القرار (المركزية/ اللامركزية) Centralization Vs. Decentralization

○ علاقات العمل الرسمية Formalization

○ التخصص وتقسيم العمل Specialization and Division of Labour

○ التقسيم الإداري (كيفية تقسيم المنظمة إلى فرق ذات وظائف محددة / وكيف يتم التواصل بين هذه الفرق وبعضها البعض)

Departmentalization

ماذا يتطلب الأمر عند الانتقال الي نموذج العمل عن بعد؟

• هيكل تنظيمي معدل وواضح

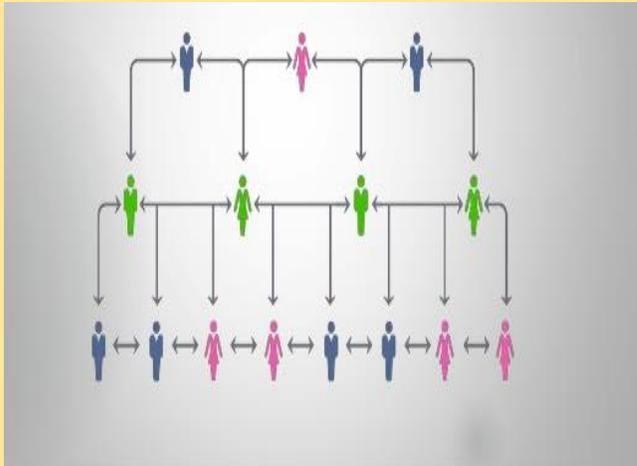
نماذج لهياكل اكثر مرونة تناسب العمل عن بعد

الهيكل المسطح Flat Structure

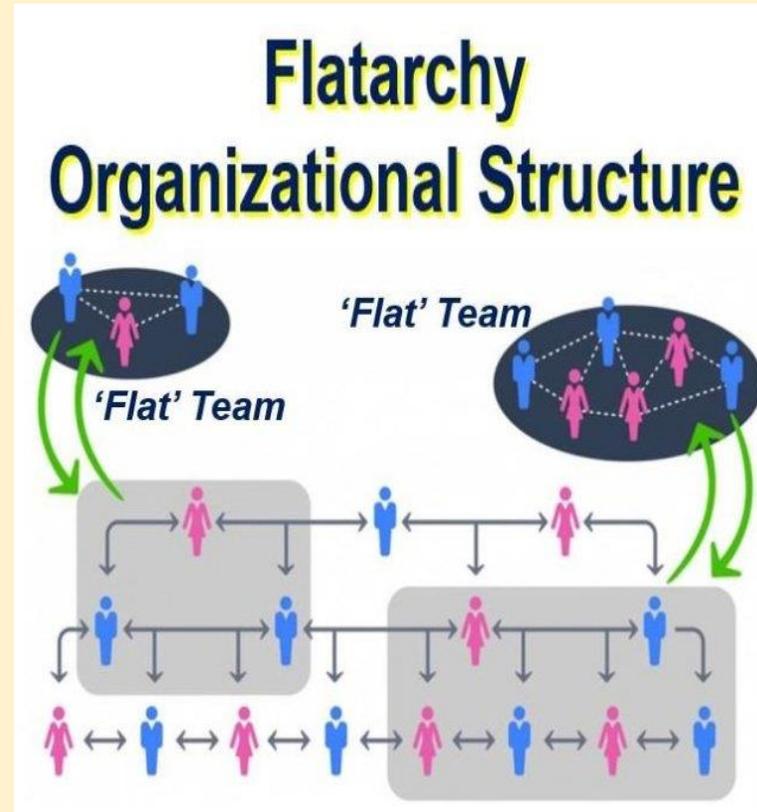
الغرض من هيكل الإدارة المسطح هو الحصول على أقل قدر ممكن من التسلسل الهرمي.

هذا النموذج يسعى إلى فتح قنوات التواصل والتعاون. وهذا النوع من التنظيم يعتمد علي العمل المتبادل

متعدد الوظائف وتدفق المعلومات والعمليات الأساسية.



# هيكل تنظيمي "مختلط" يجمع بين الهيكل المسطح والهيكل الهرمي Flatarchy Organizational Structure

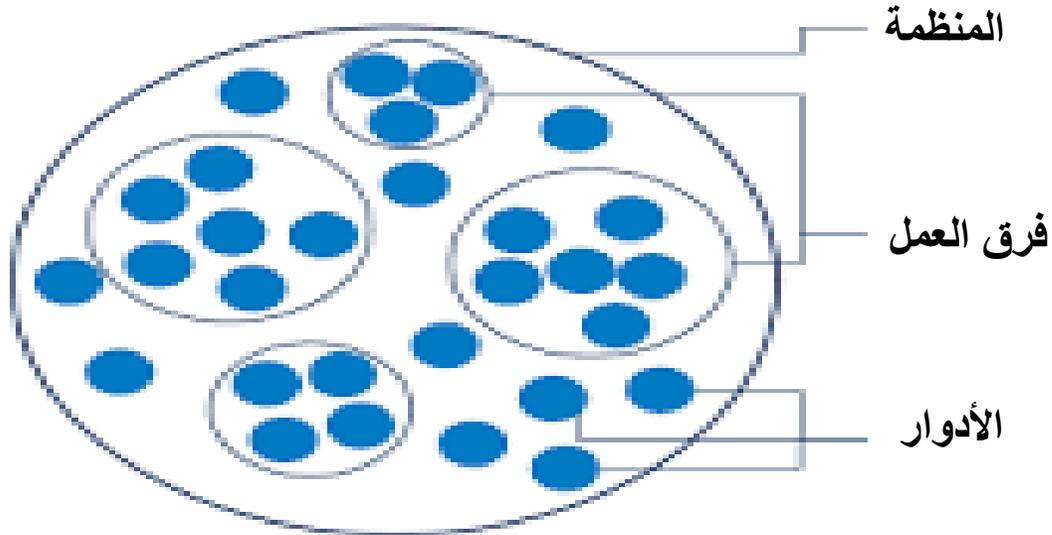


# هيكـل الهولـا كراسـي Holacracy Structure

الهدف منه الوصول الي "المنظمة المرنة"، وهذا الهيكل مصمم علي أساس فكرة الإدارة الذاتية، ويعتمد نجاحه علي تحديد المسؤوليات بشكل دقيق وواضح. وفي هذا الهيكل يصبح التسلسل دائرياً.

من خلال هذا الهيكل يتمتع العاملین بقدر من المرونة، ويكون بوسعهم التعامل مع المشكلات بحسب متطلبات الموقف من أجل تحقيق أهداف متفق عليها.

ويرتبط هذا النموذج بشكل أساسي بثقافة منظمة الأعمال، و يبنـي علي إمكانية توفير الكوادر المدربة.



## ماذا يتطلب الأمر أيضا عند الانتقال الي نموذج العمل عن بعد؟

- مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين (الربط بمتطلبات التدريب/إعادة التأهيل/ تعديل مواصفات الاختيار)
- دراسة الإمكانيات الحالية وما يوفره سوق العمل
- معلومات عن ديناميكية سوق العمل ومدى التوازن بين العرض والطلب في مختلف القطاعات، ومستويات الرواتب
- أسس تحديد أعباء كل وظيفة
- توازنات الكم والكيف في إدارة العنصر البشري
- ملاحظات:

○ عندما يكون هناك تحديد دقيق لمواصفات شاغل الوظيفة تكون النتيجة "اختيار سليم"

○ وفي وجود توصيف دقيق للوظيفة، وتقييم دقيق للوظيفة، فعادة ما ينتج عن ذلك "راتب عادل"

# تحليل مراكز التكلفة

- يعتمد تحليل مراكز التكلفة الى تحليل تكلفة العمليات الإنتاجية وتكلفة المنتج النهائي
- لا يجب فصله عن توقعات العوائد في المستقبل (مقابلة الإيرادات والنفقات)
- ويتطلب بشكل رئيسي دراسة إجمالي الأجور (تكاليف العنصر البشري)
- وتحديد سياسات دفع الرواتب
- لدراسة هيكل الأجور يتم تحليل: المدي الأجرى - عدد الشرائح الأجرية - درجة استقلال الشرائح الأجرية
  - تحديد المدي الأجرى (أي بداية الأجر ونهايته بالنسبة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف)
  - عدد الشرائح الأجرية (قليل- نحن بصدد هيكل أجرى بسيط وفرص أقل للترقية/ كبير- نحن بصدد هيكل موسع وفرص أكبر للترقية)
  - درجة استقلال الشرائح (شرائح متداخلة- يعطي هذا فرصة للزيادة الأجرية دون أن يرتبط هذا بالضرورة بالترقية/ شرائح غير متداخلة- استمرار زيادة الأجر يتطلب الترقية)

# سياسات التدريب

- ينطلق فكر التدريب من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- ينبنى بشكل رئيسي على إدراك المحددات القانونية لإدارة الموارد البشرية (وهنا نشير إلي جوهرية التدريب التحويلي)
- يحتاج الي ربطه بفكر: الاستدامة/ المسؤولية الاجتماعية للشركات
- يحتاج واقع العمل الحالي الى إجراءات عاجلة لتفعيل آليات إعادة التأهيل وتنمية المهارات في ظل متطلبات العمل الجديدة
- يتطلب الأمر تحديد الفائض /أو العجز النوعي في العمالة: وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أقل أو أعلى من المطلوب
- وتحديد الفائض /أو العجز الكمي في العمالة: و في هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة
- هذا بالإضافة الى تحديد المحتوي التدريبي وقضايا التدريب التقني/ الفني/ المهني

# تقييم الأداء

- تقييم إنتاجية الموارد البشرية
- تقييم سياسات ونظم الموارد البشرية
- تقييم إجراءات الموارد البشرية
- تقييم سلامة الهيكل التنظيمي (وجود تنظيم إداري واضح في ظل تغيرات الموقف)
- وضوح المعلومات عن معدلات الأداء المطلوبة للأفراد والوحدات علي الهيكل التنظيمي
- وضع نظام إداري واضح في ظل المستجدات والمتغيرات
- وجود إجراءات عمل ودورة مستنديه واضحة
- فهم محددات الأداء
- ملاحظات تؤخذ في الاعتبار:
  - طبيعة النشاط
  - حالة المنافسة
  - درجة الانتقال للعمل عند بعد
  - العمالة الموجودة حاليا من حيث (الأعداد/ التخصصات/التوزيع بين الإدارات والأقسام)

وفي النهاية أتقدم لسيادتكم بجزيل الشكر،  
ونبدأ حلقة النقاش.

المراجع:

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - مكتبة الإدارة الجديدة، ٢٠٠١  
ناعومي ستانفورد، التصميم الهيكلي للمؤسسات، الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠١٤