

هذا الإصدار من إعداد: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحات



هذا الكتيب صادر عن المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (www.hrdiscussion.com) - جميع الحقوق محفوظة

# إدارة الموارد البشرية في الأوقات العصيبة

كيف يساعد تخفيض القوى العاملة  
في تجاوز المشكلات الاقتصادية

## مقدمة عن الإصدار:

تعيش المجتمعات العربية في الوقت الراهن حراكا سياسيا واجتماعيا كبيرا . لا يمكن إنكاره أو التغافل عن أثاره على مجال الاعمال. وعلى مجتمع الأعمال أن يعي جيدا نوع وحجم المؤثرات التي تتأثر بها الشركات. فهناك مؤثرات اقتصادية نتجت عن هذا الحراك منها على سبيل المثال : ارتفاع تكلفة المواد الخام وأجور النقل وارتفاع سقف المطالب العمالية وهناك مؤثرات إجتماعية منها على سبيل المثال : حالة الاحتراب الفكري بين افراد المجتمع والتي نتجت عن الصراعات السياسية. وغيرها من مؤثرات تركت بصماتها القوية على الشركات العاملة في الدول العربية.

فمن غير المعقول أن نتصور أن الموظفين والعمال بمعزل عن هذه المؤثرات.

ومن هنا يكون لزاما على الشركات أن تخطط لعزل أو إدارة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع. وتصبح كل إدارة أو قسم أو وحدة اعمال مسؤولة مسؤلية مباشرة عن دراسة الاثار السلبية التي تعيقها عن اداء مهمتها على الوجه المناسب. وكيف يمكن تقليل دور هذه الأثار. وإدارة الموارد البشرية من الادارات التي لا غنى عن دورها في هذه الاوقات العصيبة. لذلك وجب على ادارة الموارد البشرية أن ترصد وتحلل المشكلات التي تواجهها الشركة في ادارة القوى العاملة. وأن تضع الحلول المناسبة التي تساعد الشركة في تجاوز هذه الأزمات.

وهذا ما نحاول أن نسلط عليه الضوء في هذا الاصدار. ويأتي هذا الاصدار مكتملا للاصدار السابق بعنوان

**"كيف تخفض الشركات انفاقها في الازمات الاقتصادية الحالية- برنامج من ٢٥ خطوة"**

والمنشور على الرابط التالي :

<http://www.hrdiscussion.com/hr76015.html>

## ادارة الموارد البشرية ودورها في الأوقات العصيبة:

نعلم جميعا ما هو دور ادارة الموارد البشرية في الأحوال الاعتيادية فهي المسئولة عن أنشطة التوظيف والتدريب وتقييم الاداء وادارة الأجور والمرتبات والامتيازات الوظيفية والتحفيز كما أنها المسئولة عن اعمال التطوير التنظيمي التي تشمل اعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي والسياسات والاجراءات التي تنظم العلاقة بين الشركة وموظفيها وتحفظ حقوق كل طرف.

لكن هل يختلف هذا الدور في أوقات الأزمات الاقتصادية التي تواجهها الشركة.

نعم. يختلف هذا الدور بدون شك. اذ تنشأ أدوار اضافية جديدة تتحملها ادارة الموارد البشرية بشكل مباشر أهمها هو المسئولية عن دراسة وتخطيط تخفيض القوى العاملة وتنفيذ ذلك وفق خطة دقيقة وفي ظرف حرج. وهو موضوع هذا الاصدار.

### ما المقصود بتخفيض العمالة Downsizing :

هي عملية تتضمن عدد من الاجراءات والأنشطة المصممة لتخفيض عدد القوى العاملة بالشركة بهدف تخفيض النفقات.

بمعنى آخر : هو تخفيض في عدد الموظفين والمستويات التنظيمية والحجم الكلي للشركة في محاولة لرفع الكفاءة والربحية.

ونصيحتي إليك عزيزي المدير :

إن لم تكن متمكناً من تخطيط وتنفيذ برنامج تخفيض العمالة فلا تقدم عليه

### متى يكون تخفيض العمالة هو الحل ؟

هناك حالتين فقط يكون تخفيض العمالة حلاً مفيداً ويعود بالنفع على الشركة:

1. عندما يأتي كرد فعل لوضع اقتصادي حرج : اي ان الشركة لم يعد لديها خيار اخر لتخفيض النفقات الا بتخفيض عدد الموظفين
2. عندما يكون جزء من خطة متكاملة لتخطيط القوى العاملة تسير بالتوازي مع احتياجات الشركة وطموحاتها.

## لماذا تخفض الشركات عدد القوى العاملة لديها؟

١. لتخفيض النفقات
٢. تقليل المستويات الادارية لزيادة سرعة اتخاذ القرار والبقاء على قرب من العملاء.
٣. زيادة التركيز على الكفاءات الاساسية للشركة. والاستعانة بمصادر خارجية للانشطة الهامشية.
٤. زيادة الانتاجية

وفي دراسة سابقة ظهرت اسباب اخرى لتخفيض عدد القوى العاملة على النحو التالي :

النسبة	السبب
40%	الركود الاقتصادي
27%	تعظيم الفائدة من استخدام فريق العمل
18%	استخدام تكنولوجيا جديدة
15%	الانتقال الى موقع جغرافي آخر

### للشركات والمكاتب والمؤسسات

تصميم موقع انترنت كامل بلوحة تحكم  
تصميمات عصرية وجذابة  
تسليم الموقع كامل في اسبوع  
الدعم الفني على مدار اليوم  
التدريب على استخدام لوحة التحكم  
للاستفسار ولطلب الخدمة .. الاتصال على

01002868752

شركة إتقان لحلول الأعمال

اتصل بنا: 26706193  
بريد الالكتروني: info@itqanbs.com

مبيعات قسم التوريدات 01020985559 | مبيعات تطوير تطبيقات الويب 01000701291 | مبيعات تصميم المواقع 01002868752

<http://www.itqanbs.com>

وغالبا ما يستخدم مديروا الموارد البشرية استراتيجيات واحدة من ثلاث استراتيجيات يشرحها  
الجدول التالي:

١. استراتيجية تخفيض قوة العمل
٢. استراتيجية إعادة تصميم التنظيم
٣. استراتيجية مرتبطة بالنظام

	Workforce Reduction Strategy	Organization Redesign Strategy	Systemic Strategy
Focus	Workers	Jobs and units	Culture
Target	People	Work	Status quo processes
Implementation Time	Quick	Moderate	Extended
Temporal Target	Short-term payoff	Moderate-term payoff	Long term payoff
Inhibits	Long-term adaptability	Quick payback	Short-term cost savings

ومدير الموارد البشرية عضو هام جدا في فريق تخفيض القوى العاملة. ويجب أن يعد خطة عمل لذلك. تحتوي هذه الخطة على معلومات مفصلة عن الموظفين الحاليين وتوزيعهم وتاريخهم المهني وسجلهم التدريبي وتوزيعاتهم بعد اجراء التخفيض وما الى ذلك.

### تكتيكات تخفيض قوة العمل :

سنوضح فيما يلي التكتيكات المستخدمة في تخفيض قوة العمل ضمن الاستراتيجيات الثلاثة المذكورة سابقا :

## ١. استراتيجيات تخفيض قوة العمل :

- التقاعد المبكر early retirement
- النقل transfers
- البنوك الوظيفية Job banks
- الاستنزاف attrition
- التسريح lay-offs
- الفصل firing

## ٢. استراتيجيات إعادة تصميم التنظيم :

- إلغاء الوظائف eliminate functions
- خفض المستويات الهرمية cut hierarchical levels
- إلغاء أقسام أو منتجات drop divisions or products
- توحيد ودمج الوحدات consolidate or merge units
- تقليل ساعات العمل reduce work hours
- إطالة ورديات العمل lengthen shifts

## ٣. استراتيجيات مرتبطة بالنظام :

- كطريقة حياة as a way of life
- عملية مستمرة ongoing process
- التحسين المستمر continual improvement
- التبسيط simplification
- ادراج العاملين لخلق وتنفيذ المسائلة accountability

بينما يصنفها آخرون بشكل مختلف وقد يكون أكثر وضوحاً من التصنيف السابق:

## التكتيكات المرتبطة بسياسة التوظيف:

- استنزاف
- إيقاف التوظيف
- الاستغناء عن موظفي الدوام الجزئي
- الاستغناء عن الموظفين تحت التدريب
- تخفيض ساعات العمل
- الاجازات الاجبارية

## التكتيكات المرتبطة بالتغيير في تصميم الوظيفة :

- النقل
  - تقاسم الوظائف
  - الاستبعاد
  - التحويل والتدوير
- ## التكتيكات المرتبطة بالأجور والدفع :

- تجميد الدفع
- تجميد العمل لساعات اضافية
- استخدام رصيد الاجازات
- مشاركة العائد

## ما الاثار السلبية التي تترتب على تخفيض العمالة :

- تفقد الشركة عدد من موظفيها اصحاب المهارات القيمة
- زيادة عدد الدعاوى القضائية نتيجة لإنهاء عقود الموظفين بطريقة غير سليمة قانونيا .
- في الشركات الكبيرة قد يستغرق الأمر سنوات وهو ما يهدد الشركة ويضعها في ظرف حرج
- قد لا يترتب على تخفيض العمالة اي نتائج ايجابية اذا لم يتم التخطيط والتنفيذ بشكل دقيق

## خطوات تنفيذ برنامج تخفيض القوى العاملة :

- التخطيط المسبق :
- يجب أن تتخذ القرار بتخفيض عدد القوى العاملة في الوقت المناسب فتأخير هذا القرار له نتائج سلبية كبيرة. كون فريق من المدراء المعنيين لادارة برنامج التخفيض. يكون من مسؤولياته دراسة احتياجات الشركة الوظيفية في هذا الظرف الاقتصادي الحرج. وإجراء التخفيض بأقصى سرعة ممكنة حتى تقلل درجة الألم في نفوس موظفيك.

## إتقان للإستشارات الإدارية

هياكل تنظيمية . بطاقات وصف وظيفي . لوائح ونظم  
ترجمة إدارية . الإرتداد الوظيفي . أتمتة الأعمال

إذا كنت صاحب شركة أو مؤسسة، أو إذا كنت مدير أو مسئول .. إذا كنت تعاني من فوضى إدارية في مؤسستك وهو ما يكبدك خسائر فادحة نتيجة لافتقار التنظيم الإداري الواجب .. إن أي مؤسسة مهما كان حجمها إذا كانت تعمل بلا أي لوائح أو نظم أو هيكل إداري يعدد الأدوار والمهام وإذا كانت تعمل بدون بطاقات وصف وظيفي تصوب عمليات الاختيار والتعيين، فإنها تعاني من مشكلة إدارية حقيقية .. ولكن لا تقلق فإن لكل مشكلة حل اعترافي يقضي عليها .. فمن هنا ولد مشروع إتقان للإستشارات الإدارية.

نحن في شركة إتقان للإستشارات الإدارية نقدم لكم حلولاً متكاملة لجميع المؤسسات والشركات:

- عمل الهياكل التنظيمية مهما كان عدد الإدارات والأقسام داخل الشركة.
- عمل بطاقات الوصف الوظيفي لأي عدد من الوظائف داخل الشركة.
- إعداد اللوائح والقوانين الداخلية المنظمة للعمل داخل الشركة سواء اللوائح المعتمدة في مكاتب العمل العربية، أو حتى لوائح العمل المخصصة طبقاً لكل حالة داخل الشركة على حدة.
- خدمات الترجمة الإدارية، وتشمل ترجمة النماذج والعروض التقديمية والهياكل واللوائح والقوانين الإدارية.
- تصميم الأنظمة والبرامج المساعدة للأقسام داخل الشركة، بداية من ملفات الإكسل كأبسط طرق التنظيم داخل الشركة مروراً ببرمجيات الأكسس كأداة مطورة لتنظيم الأعمال، وحتى عمليات البرمجة المخصصة وتطوير التطبيقات لتحقيق الأتمتة الكاملة للأعمال.
- تصميم مواقع الإنترنت وتطوير تطبيقات الويب وقواعد البيانات.

## إتقان للإستشارات الإدارية

82 شارع مصطفى النحاس، مدينة نصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية

ت/ف: 0020226706193 - جوال: 00201067775848





### • مشاركة كبار القادة:

يجب اشراك كبار المدراء والقادة في برنامج تخفيض العمالة وأن يتم هذه المشاركة في وقت مبكر لضمان تحقيق اهداف برنامج التخفيض بأقل خسائر ممكنة. ويجب التواصل مع الموظفين بشفافية ووضوح قدر المستطاع لاطلاعهم على الاسباب التي دعت الى تخفيض عدد العمالة.

### • فكر في الأمر بشكل استراتيجي:

يخطئ البعض عندما ينظر الى الهدف الرئيسي من برنامج تخفيض العمالة وهو تقليل النفقات ويتغافل عن النظر الى العوامل الاخرى المهمة فتكون النتيجة ان تخسر الشركة موظفيها الكفاء وتترك ضعيفة وهزيلة في مواجهة تحديات المستقبل. لذلك يجب أن تفكر في الامر بشكل استراتيجي لا تغفل جانب وتهتم بالآخر.

حدد ما هي الاقسام أو الادارات الرئيسية التي تساهم في تقديم المنتجات أو الخدمات الاسياسية لعملائك. وما هي الاقسام الخدمية التي يمكن الاستغناء عنها أو عن جزء منها.

استخدم المعايير المهنية في انهاء خدمات الموظفين فليكن مستوى الاداء هو المعيار الذي على اساسه يرحل بعض الموظفين ويبقى البعض الاخر. لا تتأثر بالأمر الشخصية او السياسية في اتخاذ القرار.

### • استخدم تكتيكات مختلفة معا

حدد التكتيكات التي ستستخدمها في تنفيذ برنامج تخفيض العمالة مثل التقاعد المبكر أو الاجازات الالزامية أو تجميد العمل الاضافي أو تقصير وقت العمل أو اغلاق المنشأة.

استخدم وسائل مرنة للعمل مثل العمل عن بعد والدوام الجزئي وساعات العمل المرنة وغيرها.

الاستخدام المتزامن لعدد من تكتيكات التخفيض يساعد في انجاح برنامج التخفيض.

### • التواصل الكثيف غير ممكن اثناء عملية التخفيض:

يتوقع الموظفون من كبار القادة أن يطلعوهم بصدق ووضوح على اسباب تخفيض العمالة. كن صريحا وحازما لأن النعومة في هذا الأمر تزيد القلق والتوتر لدى الجميع.

قوي الثقة عن طريق التواصل المستمر اثناء برنامج التخفيض.

لا تعتمد على الخطابات أو المذكرات في التواصل مع فريق برنامج التخفيض. استخدم الاجتماعات وجها لوجه بحيث يتمكن الجميع من المشاركة والاستماع للآخرين.

استخدم تكتيكات متعددة للتواصل مثل الاجتماعات المصغرة. والمناقشات الثنائية وافتطار العمل والاجتماعات العامة والفيديو كونفرنس والجلسات غير الرسمية والنشرات والفاكسات والبريد الالكتروني وغيرها.

لا تخشى من تعليقات الموظفين واقتراحاتهم واهتماماتهم المتعلقة ببرنامج التخفيض سواء في الاجتماعات المغلقة أو المفتوحة.

كون فريق من الموظفين من مختلف المستويات الادارية لتوليد الافكار والمقترحات بخصوص برنامج التخفيض.

#### • الناجون هم المفتاح فلا تهملهم :

يعتمد نجاح أو فشل الشركات بعد اجراء برنامج التخفيض على الموظفين المستمرين الذين لم يطالهم التخفيض. وعلى الرغم من كون هؤلاء محظوظين فعلا ان أنهم احتفظوا بوظائفهم بالرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة. إلا أن مستويات الاداء لن تتحسن كما كنت متوقعا بمجرد الاحتفاظ بهؤلاء. يجب أن تديرهم بشكل مختلف على تحصل على نتائج ايجابية.

يجب أن تعلمهم سبب بقاءهم . وسبب رحيل الآخرين بشكل مهني لا يتعرض للاشخاص.

ايضا يجب مراعاة أن هؤلاء سيقربون بدقة تصرفاتك وقراراتك تجاه زملائهم الذين تم الاستغناء عنهم. فأى تصرف مسيء تجاه موظف تم الاستغناء عنه سيولد المزيد من الغضب لدى هؤلاء الناجين وربما يتحول الغضب الى رغبة في الانتقام. لذلك تأكد من أن الاجراءات الادارية التي تجرى للموظفين المستغنى عنهم تتم بسرعة وبشكل لائق وشفاف.

#### • ضرورة وجود خطة عمل من مختلف الادارات بالشركة :

يجب أن تعد كل ادارة خطة عمل مفصلة لتنفيذ برنامج التخفيض حتى يتم الأمر بسهولة ودون مشكلات.

### • راقب الانجاز:

تابع باستمرار تقارير الانجاز التي تصف بدقة ما تم انجازه وتحدد السلبيات والايجابيات ولا مانع من تعديل الخطة اذا اقتضت الضرورة. استطلاع آراء الموظفين والعملاء باستمرار للحصول على ملاحظاتهم. لا تتأخر في التعامل مع المشكلات.

### أثر برنامج تخفيض العمالة على أنشطة الموارد البشرية الاعتيادية:

برنامج تخفيض العمالة سيضع بصمته على جميع أنشطة ادارة الموارد البشرية وسيؤثر فيها تأثيرا مباشرا. والشكل التالي يوجز هذا الموضوع. فنشاط التدريب مثلا سيتأثر سلبا بهذا البرنامج لأنه سيضيع على الشركة الاف الساعات التدريبية التي حصل عليها الموظفون والاف الدولارات التي تكبدتها الشركة.

ونشاط التوظيف أيضا يتأثر سلبا إذ أن إجراء برنامج لتخفيض القوى العاملة في الشركة سيهدد سمعة الشركة في المستقبل إذ سيكون من الصعب الحصول على موظفين أكفاء للعمل بالشركة وسيحتاج الأمر الى فترة زمنية ليست بالقصيرة لتلافي هذا الأمر.

وكذلك يتقلص نشاط الأجور والرواتب والمكافآت

وهو ما يعني ضرورة دراسة الاثر المتوقع لبرنامج التخفيض على أنشطة الموارد البشرية كافة قبل اجراءه. والحصر الدقيق لهذا الاثر

### Downsizing and other HR Systems



MBAO 6030 Human Resource Management

## برنامج التخفيض والاسئلة الصعبة : يجب الاجابة عن هذه الاسئلة أولا قبل اتخاذ اي خطوات في اتجاه تخفيض العمالة:

- ما افضل المعايير التي يمكن استخدامها في اجراء التخفيض : الاقدمية أم الاداء.
- هل من الواجب اعطاء تنبيه مسبق للموظفين قبل الاستغناء عنهم. أو اخبارهم عن التاريخ المتوقع لمغادرتهم للشركة.
- هل هناك خرق مفضلة لاخبار الموظف بانه سيتم الاستغناء عنه
- هل تمتلك الشركة من القادة بصورة تمكنها من النجاح في اجراء تخفيض للقوى العاملة
- ما مدى تأثير سمعة الشركة جراء تنفيذ برنامج تخفيض العمالة.

### بهذه السهولة

كي تكسب عملاء جدد عليك أن تسوق لخدماتك ومنتجات بأسلوب عصري وحديث

**3**

استفدم امدت تقنيات التسويق الالكتروني على جوهل وفيسبوك  
اختار الميزانية التي تناسبك

**2**

امتلك صفمة فيسبوك  
بـ 300 جنية + 500 معجب

**1**

امتلك موقع إلكتروني  
بـ 360 جنية موقع كامل 5ص

للإستفسارات اتصل بقسم المبيعات على  
**01113418888 - 01002868752**



شركة إتقان لحلول الأعمال  
82 شارع مصطفى التماس، مدينة نصر، القاهرة  
ت/ف: 26706193 | www.itqanbs.com

<http://www.itqanbs.com>

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com ✉ 01020990501 ☎

<http://www.facebook.com/M.A.Ismaiel>

تصميم وإخراج

أحمد نبيل فرحات

nabil@itqanbs.com ✉ 01062944494 ☎

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

هذا الكتاب منشور في

سِبْكَرِ الْأُكْهِ

[www.alukah.net](http://www.alukah.net)