

PROCAPITA<sup>MENA</sup>

# التقرير السنوي لممارسات الموارد البشرية

إصدار سنوي خاص

"تأثيرات ومتغيرات جائحة كوفيد-19"

الكويت، ديسمبر 2020

## رسالة الرئيس التنفيذي



وإيماناً منا بأهمية مواكبة التغييرات العالمية المستمرة وبالتوافق مع مبادئنا التي تؤمن أن الابتكار لا حدود له خاصةً في ظل الأوقات الصعبة التي فُرِضت علينا هذا العام جزاءً التحديّات التي سبّبتها جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على مختلف القطاعات في شتى أنحاء العالم وتبعاتها الاقتصادية والصحية، مما ساهم في إعادة صياغة أسلوب تفكيرنا وطريقة عملنا وتغيير أنماط حياتنا التي اعتدناها. ومن منطلق مسؤوليتنا المجتمعية في ظل هذه الظروف، انصبَّ جُلُّ اهتمامنا على كيفية توفير الحماية لعائلاتنا وموظفينا وتقديم يد العون والمساندة لعملائنا ومجتمعاتنا لمواجهة هذه الأزمة المتفشية.

وعليه، ارتأت بروكابيتا أن يتحدث تقريرها بإيجاز عن المعالم والتوجّهات الرئيسية للأعمال التجارية وممارسات الموارد البشرية في دولة الكويت في المرحلة الحالية، وكيفية تعامل مختلف القطاعات مع التحديات المستجدة، إضافة إلى النظرة المستقبلية على ممارسات الموارد البشرية لعام 2021.

وأود أن أعتنم الفرصة بتوجيه خالص شكري وامتناني لدعمكم المستمر وثقتكم الراسخة التي شكّلت ركيزة أساسية مكنتنا من مواصلة تحقيق قيمة أكبر لخدمتنا، ونعدكم أن نبقي على قدر كبير من الثقة وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية واستمرارية تطويرها بما يتماشى مع متطلباتكم والممارسات الرائدة.

مع تحياتي،

محمد أبو الرّب

الرئيس التنفيذي لشركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية

إنّه لمن دواعي سروري، أن أقدم لعملائنا الأعزاء هذا الإصدار الخاص من تقرير بروكابيتا السنوي لممارسات الموارد البشرية في السوق الكويتي للعام 2020 وقد أصدرنا تقريرنا بشكل مختلف لهذا العام متضمناً تأثيرات جائحة كوفيد-19، حيث أطلقنا استبياناً استهدف كبرى الشركات الخاصة وعدد كبير من قيادي الأعمال (الرؤساء التنفيذيين، ورؤساء مجالس الإدارات، وقادة الأعمال التنفيذيين) واستبياناً آخر لاستطلاع آراء قادة الموارد البشرية في مختلف القطاعات في الكويت انطلاقاً من حرصنا على مشاركة آراء القياديين والمؤثرين في مجال الأعمال لفهم ومعرفة توجهاتهم وتطلعاتهم المستقبلية والوقوف عندها خصوصاً بعد التغييرات الكبيرة والصعوبات التي واجهتهم جراء جائحة كوفيد-19، والتراجع الحاد الذي تشهده أسعار النفط في الأسواق العالمية منذ الربع الأول من العام الماضي.

تجدر الإشارة إلى أن نسبة المشاركة في هذا الاستبيان كانت رائعة ومحفزة جداً، حيث وصلت إلى أكثر من 80% من الشركات التي تم دعوتها للاستجابة لهذا الاستبيان، وما هذا إلا دليل على الحاجة الملحة لاستطلاع الآراء من القياديين من القطاع الخاص ومدى حاجتهم لمعرفة التوجهات الحديثة للتعامل مع جائحة كوفيد-19، بالإضافة إلى الثقة العالية التي حظيت بها بروكابيتا كأكبر مزود للخدمات الاستشارية في الموارد البشرية في دولة الكويت ودول الخليج العربي.





# قائمة المحتويات

- 1 المقدمة
- 2 لمحة عن المشاركين
- 3 نتائج استبيان قيادي الأعمال
- 4 نتائج استبيان قادة الموارد البشرية
- 5 نظرة مستقبلية على ممارسات الموارد البشرية لعام 2021

## المقدمة

يهدف هذا التقرير إلى تقديم رؤية شاملة حول التوجهات المستقبلية لممارسات الأعمال للقطاع الخاص في دولة الكويت بالإضافة إلى إيضاح منهجيات التعامل مع الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، وانخفاض أسعار النفط وتأثيره على الاقتصاد الوطني، وآليات استقطاب المواهب والحفاظ عليها، والدور الاستراتيجي للموارد البشرية في مساعدة القياديين على تصميم وتنفيذ أطر المكافآت المثلى، لما لها من دور فعال في بناء استراتيجيات فعالة للموارد البشرية وخفض معدلات الدوران الوظيفي.

ويُسلط هذا الإصدار الخاص الضوء على التدابير المتخذة والممارسات المعتمدة من قبل الشركات لإدارة تكلفة العمل خلال الجائحة. حيث ركز هذا الإصدار بشكل خاص على المحاور التالي:

التوقعات المستقبلية لبيئة  
العمل

إدارة القوى  
العامة

ممارسات الأعمال  
والتكنولوجيا

التأثير الاقتصادي لجائحة  
كوفيد-19

إضافةً إلى ذلك، لوحظ أنه مع اقتراب عام 2021، هناك تركيز متزايد من مختلف القطاعات على الاعتماد على العمل عن بُعد والاستثمار في التحول الرقمي، بالإضافة إلى تطوير القوى العاملة الوطنية وتنميتها.

## لمحة عن المشاركين

قام أكثر من 205 من قيادي الأعمال وقادة الموارد البشرية من مختلف القطاعات العاملة في الكويت بالمشاركة في هذا الاستبيان متمثلين في أكثر من 144 شركة كبرى من بينهم 45 شركة مدرجة في السوق الكويتي المالي، و99 شركة غير مدرجة.



الشركات المدرجة

45 شركة، 31%



الشركات الغير مدرجة

99 شركة، 69%

## لمحة عن المشاركين

يهدف الاستبيان إلى تغطية أغلب القطاعات في السوق الكويتي ومن أهمها:

قطاع الأعمال والخدمات  
المهنية



قطاع الخدمات المالية (البنوك)  
والتأمين وإدارة الأصول وأسواق  
رأس المال



قطاع التجارة العامة  
والمقاولات والتصنيع



قطاع النفط والغاز



قطاع التجزئة والمنتجات  
الاستهلاكية والتجارة  
الإلكترونية



قطاع تكنولوجيا المعلومات



قطاع الاتصالات



القطاع العقاري وإدارة  
المرافق



قطاع السيارات



قطاع الأغذية  
والمشروبات



قطاع الرعاية الصحية



قطاع النقل والخدمات  
اللوجستية



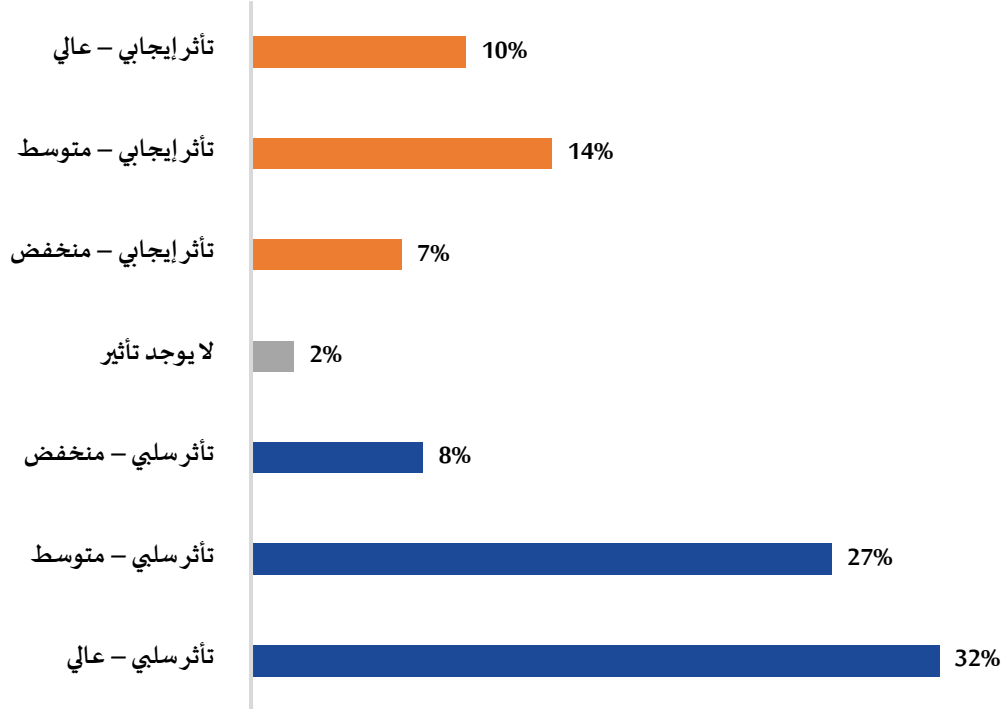
## 1. التأثير الاقتصادي لكوفيد-19

### 1.1 تأثير الأعمال بجائحة كوفيد-19

أظهرت نتائج الاستبيان أن 31% من الشركات من مختلف القطاعات في الكويت قد تأثرت إيجاباً بجائحة كوفيد-19، ومنها شركات الاتصالات ومزودو خدمة الإنترنت، وشركات تكنولوجيا المعلومات، والتجارة الإلكترونية، وبعض الخدمات المهنية مثل الاستشارات القانونية وشركات التأمين، وشركات التجارة الاستهلاكية، وشركات تصنيع المواد الغذائية والطبية.

ومن جهة أخرى، أشارت نتائج الاستبيان أن 67% من الشركات من مختلف القطاعات في الكويت تأثرت سلباً بجائحة كوفيد-19، ومنها قطاع الرياضة والترفيه والسياحة والسفر، والقطاع البنكي، وبعض شركات الاستثمار وأسواق المال، وشركات السيارات والنقل والخدمات اللوجستية، وشركات الأغذية والمشروبات (المطاعم)، بالإضافة إلى شركات التجارة العامة والمقاولات. هذا وقد شهد قطاع النفط والغاز تداعيات كبيرة بسبب التغيرات في الأسواق العالمية. فيما تشير النتائج أن 2% فقط من الشركات لم يطرأ على أعمالها أي تغيير.

ما مدى تأثر أعمالكم بجائحة كورونا؟

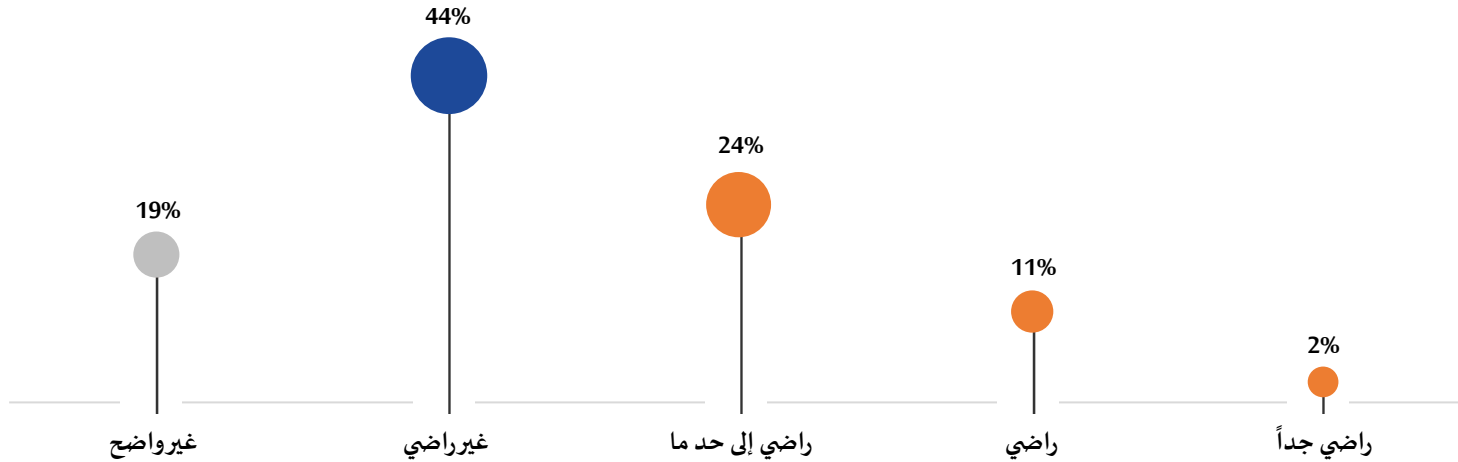


## 1. التأثير الاقتصادي لكوفيد-19

### 1.2 الخطط التحفيزية وحزم الدعم الاقتصادي المقدمة من قبل الحكومة

بالنظر إلى ردود الأفعال حول الخطط التحفيزية وحزم الدعم الاقتصادي التي تم رصدها من قبل الحكومة لمواجهة تداعيات أزمة كوفيد-19 وإنعاش القطاعات المتضررة، تبين أن 44% من قيادي الأعمال غيرراضين إلى حدٍ ما عنها، بالمقابل عبر 37% من قيادي الأعمال عن رضاهم على الخطط التحفيزية وحزم الدعم الاقتصادي المقدمة.

بشكل عام، ما مدى رضاك عن حزمة الخطط التحفيزية وبرامج الدعم المالي المقدمة من قبل الحكومة لمواجهة آثار جائحة كوفيد-19؟





## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.1 التوجهات التي اعتمدها الشركات للاستجابة لآثار جائحة كوفيد-19

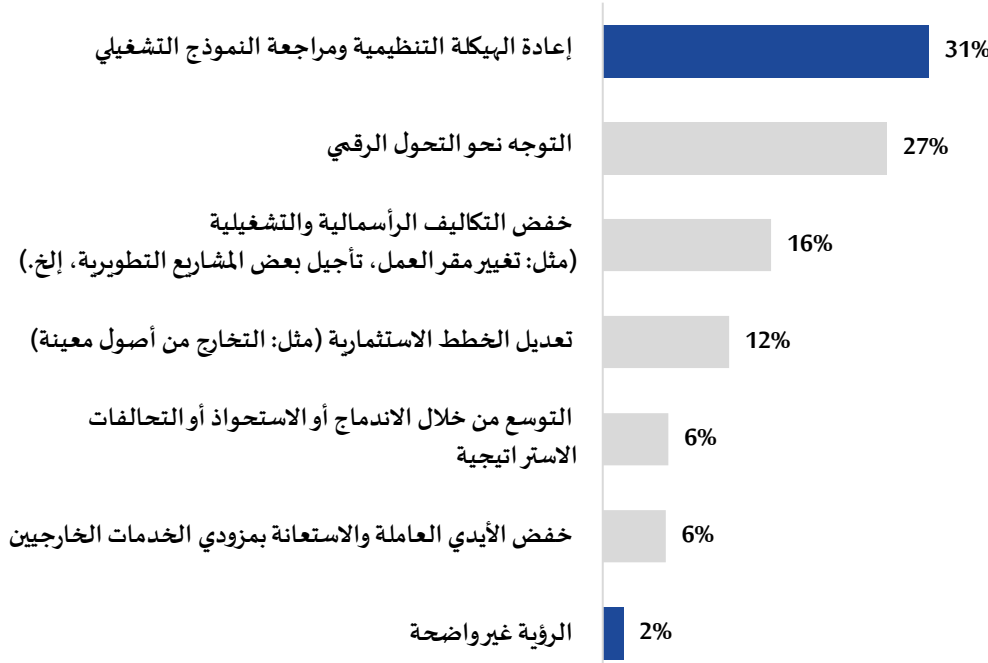
أقدم 6% فقط من قيادي الأعمال على تخفيض عدد الأيدي العاملة استجابةً لتداعيات الجائحة.

في حين فضل ما يقارب ثلث العينة اختيار استجابات أكثر ايجابية وأقل تأثيراً على الأيدي العاملة أهمها إعادة الهيكلة التنظيمية ومراجعة النموذج التشغيلي، يليها التوجه نحو التحول الرقمي والذي شكل خياراً استراتيجياً لا بديل عنه لأغلب الشركات.

أما باقي المشاركين فكانت لديهم توجهات أخرى لخفض التكاليف وتقليص أثر الجائحة على أعمالهم ومنها:

- خفض التكاليف الرأسمالية والتشغيلية.
- تعديل الخطط الاستثمارية (مثل: التخارج من أصول معينة).
- التوسع من خلال الاندماج أو الاستحواذ أو التحالفات الاستراتيجية.

ما هي أفضل التوجهات التي اعتمدها شركتكم للاستجابة لآثار جائحة كوفيد-19؟

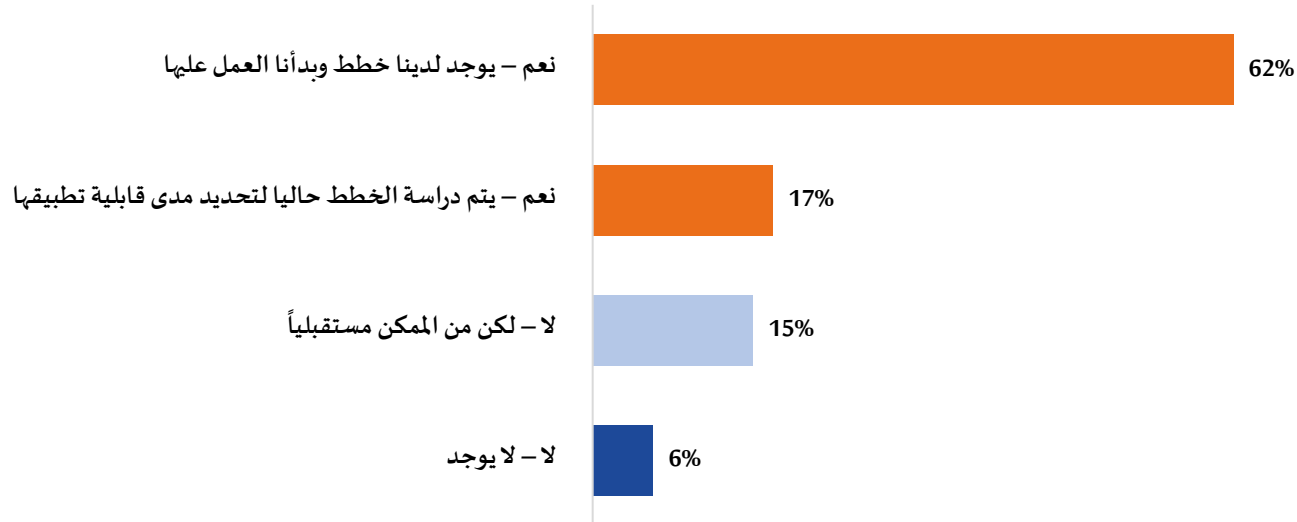


## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.2 خطط الإستثمار في التحول الرقمي

ومن جهة أخرى، أكد 79% من قيادي الأعمال على أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كجزء من الخطط الموضوعة لمواجهة الجائحة وتداعياتها، حيث أن 62% لديهم خطط حالية وقد بدأوا العمل عليها، في حين جاري دراسة الخطط وتطبيقها من قبل 17% كما هو موضح بالشكل أدناه.

هل هناك أية توجهات/ خطط للإستثمار في التحول الرقمي كجزء من مواجهة تداعيات كوفيد-19؟

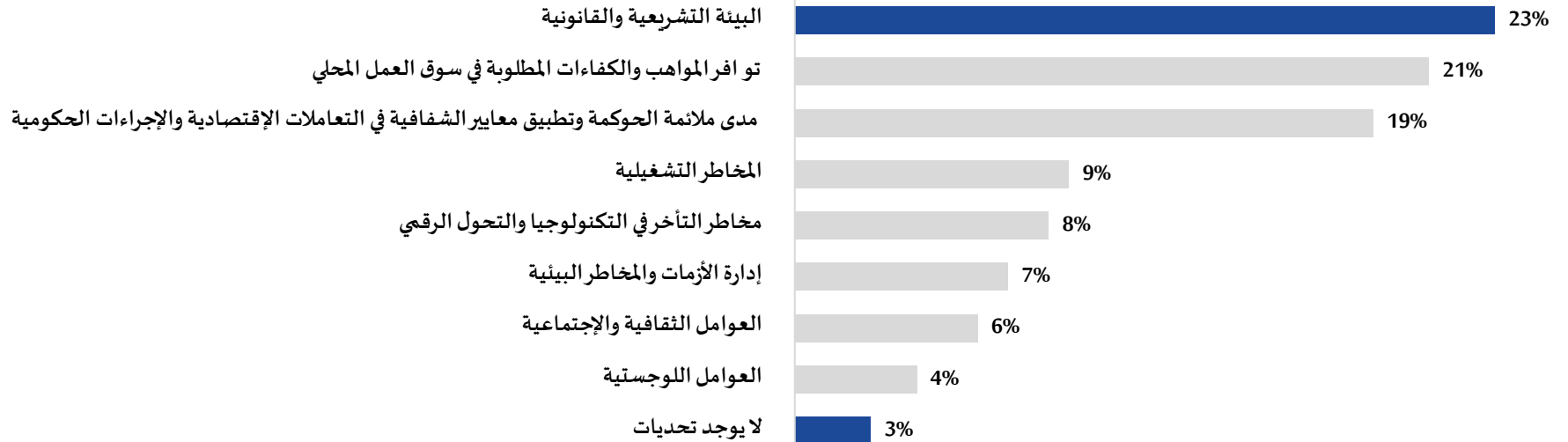


## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.3 التحديات التي تواجه الشركات وتؤثر على نمو أعمالها

تبين من نتائج الاستبيان أن البيئة التشريعية والقانونية وتوافر المواهب والكفاءات المطلوبة في سوق العمل المحلي هي أهم التحديات المباشرة التي تواجه الشركات وتعرقل عملية نمو الأعمال وشكّلت هذه التحديات ما نسبته 44% من إجمالي الإجابات، فيما أشار 19% منهم إلى أن مدى ملائمة الحوكمة وتطبيق معايير الشفافية في التعاملات تُعد أبرز التحديات المباشرة التي تؤثر سلباً على نمو أعمالهم.

أي من التحديات في بيئة الأعمال لها تأثير مباشر على نمو أعمالكم؟

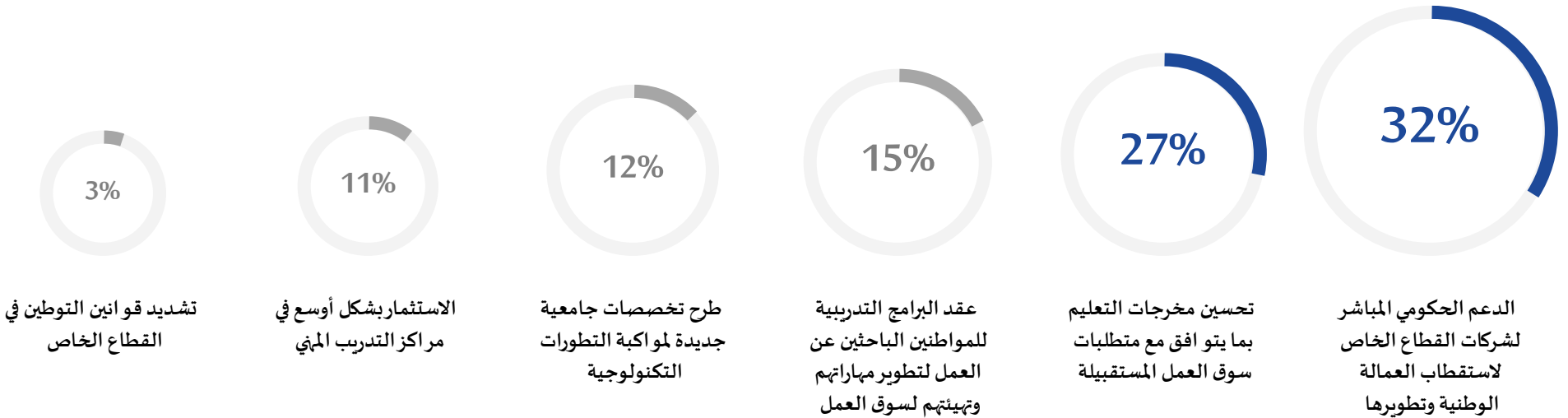


## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

2.4 أبرز الجوانب التي يجب تحسينها للمساهمة في زيادة نسبة توظيف الوظائف في الفترة المقبلة

من وجهة نظر 32% من قيادي الأعمال، فإن الدعم الحكومي المباشر لشركات القطاع الخاص يهدف **استقطاب العمالة الوطنية وتطويرها** هو من أبرز الجوانب التي يجب تحسينها للمساهمة في رفع نسبة توظيف الوظائف في الفترة المقبلة. يليها **تحسين مخرجات التعليم** بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المستقبلية بما نسبته 27% من الإجابات.

ما هي أبرز الجوانب التي يجب تحسينها للإسهام في زيادة نسبة توظيف الوظائف في الفترة المقبلة؟

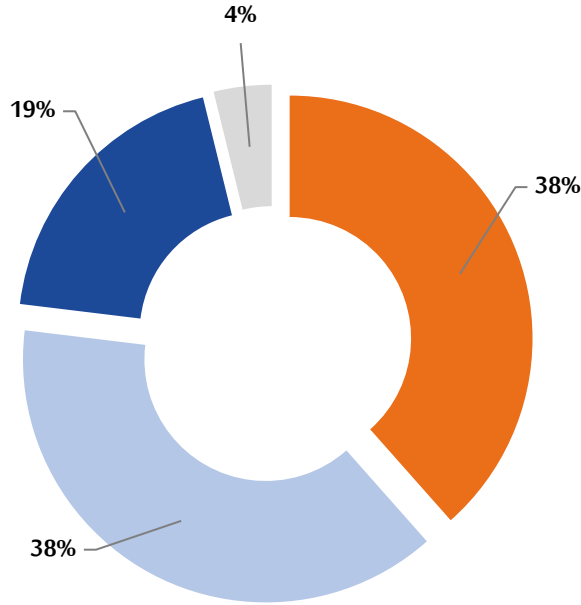




## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.5 استراتيجية استقطاب المواهب والمحافظة عليها

هل لديكم استراتيجية لاستقطاب المواهب والمحافظة عليها؟



نعم ويتم تحديثها بشكل دوري 38% لا، لكن جاري العمل عليها 38% لا يوجد 19% غير ضرورية برأيي 4%

كما هو موضح بالشكل البياني، 76% من قيادي الأعمال يدركون أهمية وجود استراتيجيات لاستقطاب المواهب والمحافظة عليها مثل تطبيق خطط الحوافز طويلة الأجل ومنح أسهم للموظفين ومنح أجور منافسة وغيرها من الاستراتيجيات ذات العلاقة.

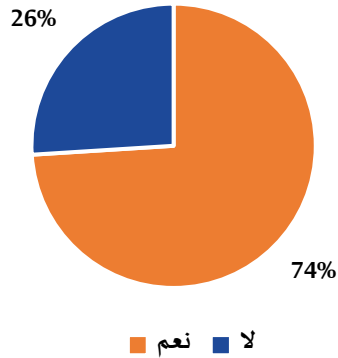
38% منهم يطبقون هذه الاستراتيجيات ويعملون على تحديثها بشكل دوري، في حين أن 38% يعملون على تطوير هذه الاستراتيجيات ورصد الموازنات لها حالياً إدراكاً لأهميتها.

## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

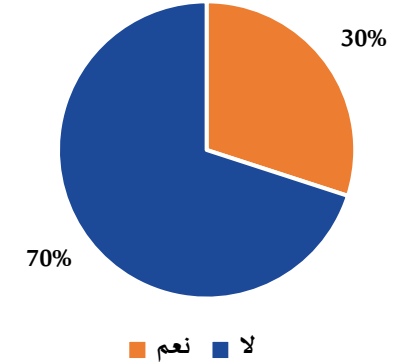
### 2.6 المهارات والكفاءات المتوافرة في السوق\*

أقر 30% من قيادي الأعمال بأن المهارات والكفاءات المتوافرة في السوق الكويتي تخدم الأهداف الاستراتيجية المستقبلية لشركاتهم، بالمقابل فإن 70% منهم كان لهم رأي معارض بالنسبة لذلك. وبالتالي لجأ 74% من قيادي الأعمال إلى استقطاب هذه المهارات والكفاءات من الخارج لعدم توافرها في السوق المحلي.

هل تستعين بالموهب والكفاءات المستقطبة من  
الخارج لعدم توافرها في السوق المحلي؟



هل تعتقد أن المهارات والكفاءات المتوافرة في السوق  
المحلي تخدم الأهداف الاستراتيجية المستقبلية؟

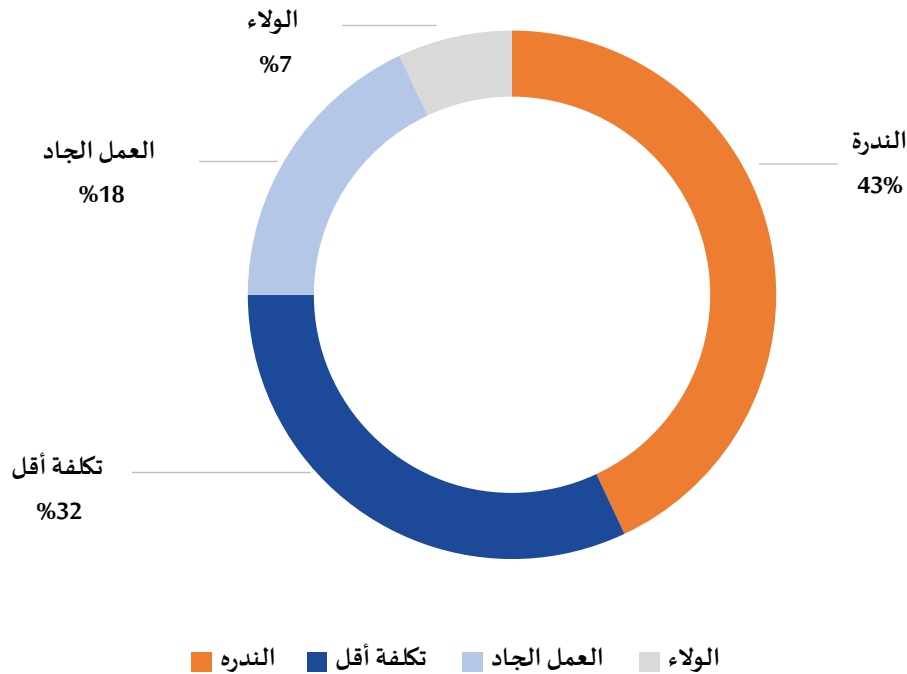


\*المخرجات أعلاه تتضمن نتائج استبيان قيادي الأعمال واستبيان قادة الموارد البشرية.

## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.6 المهارات والكفاءات المتوافرة في السوق (يتبع).\*

لماذا تستعين بالموهب والكفاءات المستقطبة من الخارج؟



وعلى غالبية قيادي الأعمال سبب الاستعانة بالموهب والكفاءات المستقطبة من الخارج لعدة أسباب كان أهمها ندرة توافر المواهب والكفاءات المتخصصة في السوق المحلي بنسبة 43%.

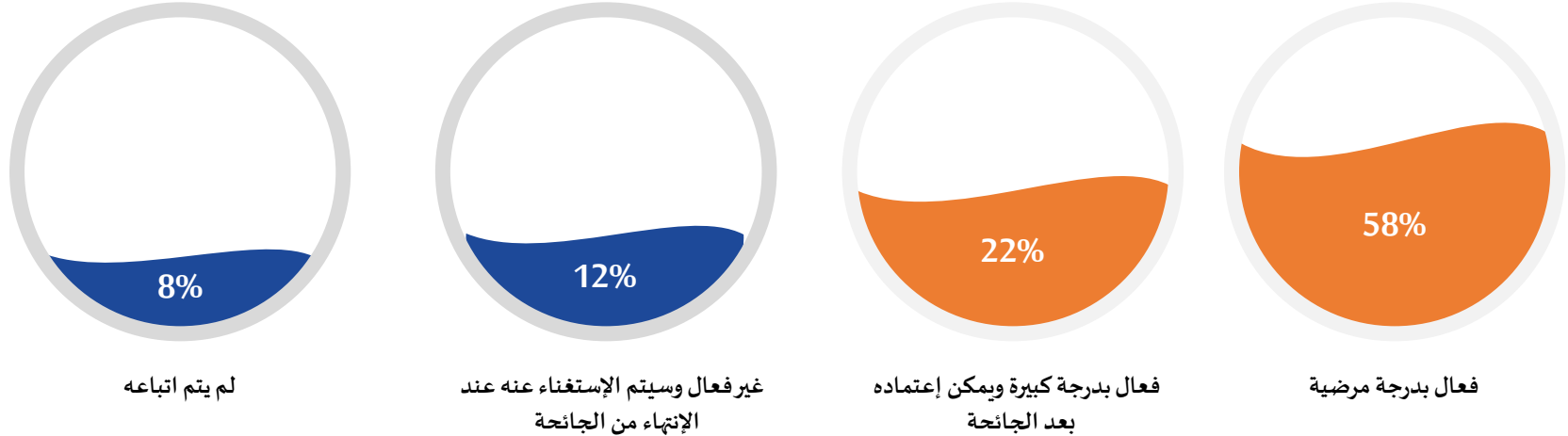
\*المخرجات أعلاه تتضمن نتائج استبيان قيادي الأعمال واستبيان قادة الموارد البشرية.

## 2. ممارسات الأعمال والتكنولوجيا

### 2.7 استراتيجية العمل عن بعد\*

أشاد أكثر من نصف المشاركين بمدى رضاهم عن فعالية العمل عن بعد وبكفاءة إنتاجية موظفيهم خلال الفترة السابقة. ومن الجدير بالذكر هنا، أن 22% من المشاركين أبدوا رغبتهم باعتماد آلية العمل عن بعد حتى بعد انتهاء الجائحة.

ما هو تقييمكم لإنتاجية الموظفين في حال تم اتباع أسلوب العمل عن بُعد خلال الفترة السابقة؟



\*المخرجات أعلاه تتضمن نتائج استبيان قيادي الأعمال واستبيان قادة الموارد البشرية.

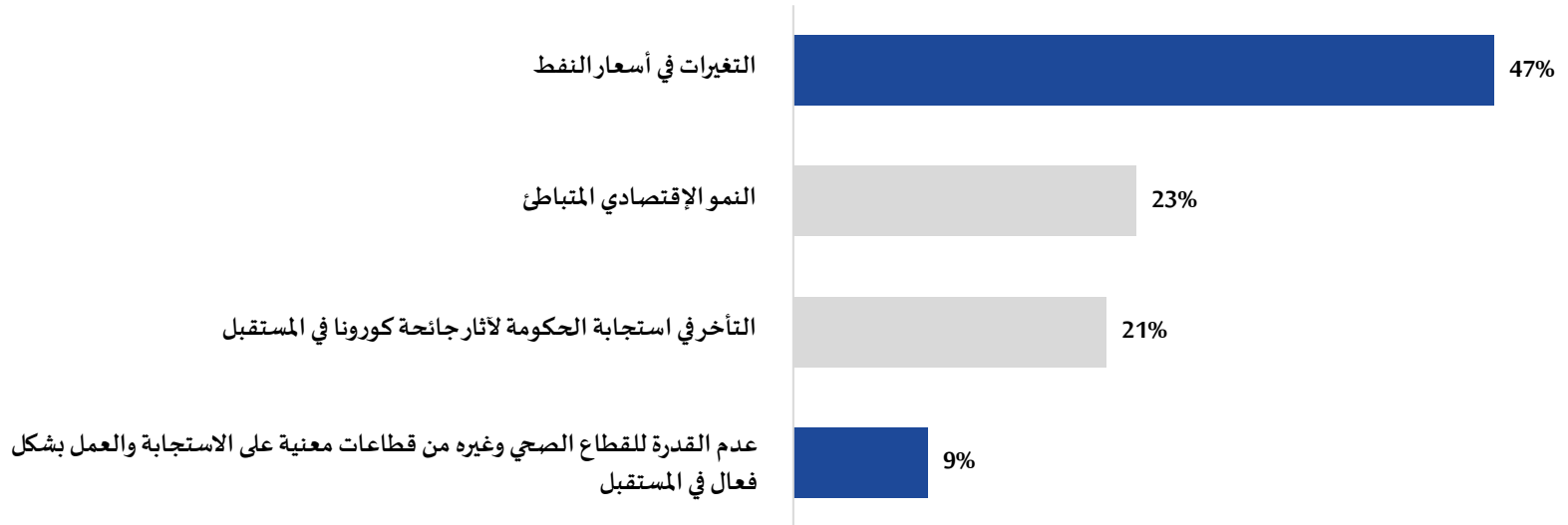


## 3. التوقعات المستقبلية لقيادي الأعمال

### 3.1 مخاوف قادة الأعمال في الفترة القادمة

يعتبر انخفاض أسعار النفط من أهم المخاوف التي تواجه 47% من قيادي الأعمال، في حين أعرب 23% من قيادي الأعمال عن مدى قلقهم من عدم عودة النمو الاقتصادي بشكل سريع.

ما هي أكبر مخاوفك في الفترة القادمة؟



## 1. إدارة القوى العاملة والتوظيف

### 1.1 الممارسات التي تم تطبيقها لمواجهة آثار جائحة كوفيد-19

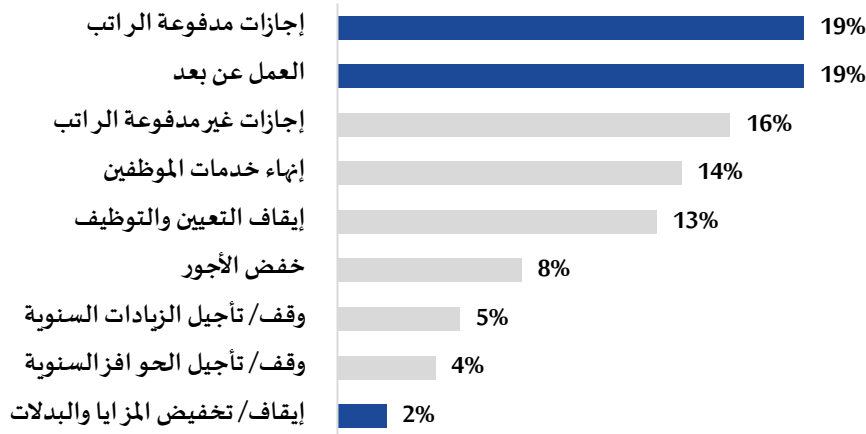
لجأت الشركات المشاركة إلى منح الموظفين إجازات مدفوعة الراتب واعتماد آلية العمل عن بعد كأحد أبرز الممارسات التي تم تطبيقها من أجل الحفاظ على استدامة الأعمال والحد من آثار الجائحة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة وبما لا يتعارض مع قوانين العمل المتبعة.

ونظراً لسوء الأوضاع الاقتصادية وتراجع العوائد إثر الجائحة، أشارت بعض الشركات إلى عدم وضوح الرؤية حول إمكانية صرف زيادات أرباح سنوية في عام 2021 وأنها ربما قد تضطر إلى وقفها أو تأجيلها استجابةً للتغيرات الحاصلة.

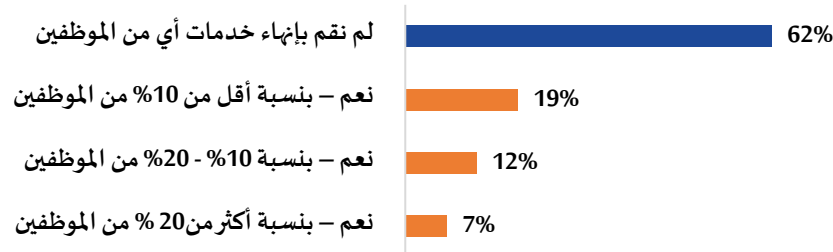
فيما أشارت الأقلية إلى اتباع أساليب أخرى مثل خفض أجور الموظفين بما يتوافق مع الصلاحيات الممنوحة للشركات من قبل الجهات الحكومية المعنية.

ومن الملفت للنظر، أن ما يقارب 62% من الشركات المستجيبة لم تلجأ إلى الاستغناء عن خدمات أي من موظفيها كأحد البدائل المتاحة لمواجهة الجائحة وفضلت اللجوء لخيارات أقل أثراً على كوادرها البشرية.

أي من الممارسات التالية تم تطبيقها لمواجهة آثار جائحة كوفيد-19؟



هل تم الإستغناء عن خدمات بعض الموظفين خلال الجائحة؟

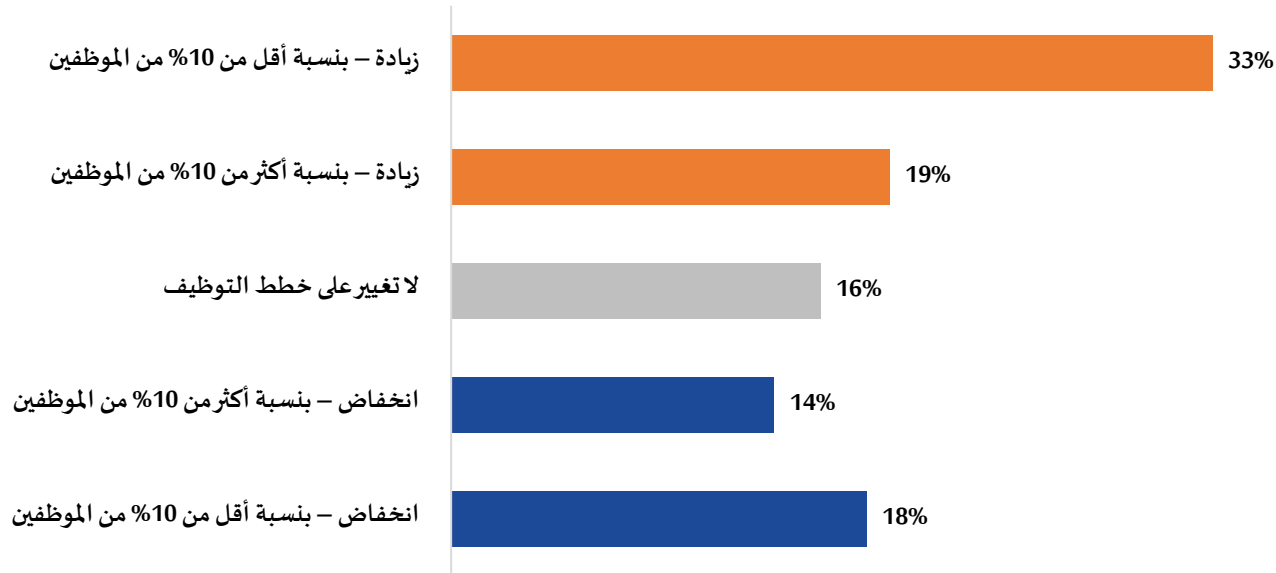


## 1. إدارة القوى العاملة والتوظيف

### 1.2 تبعات الجائحة على تعيين الموظفين في عام 2021

بالنظر إلى التوقعات الناتجة عن تبعات الجائحة على نسبة تعيين الموظفين خلال عام 2021، تتوقع 52% من الشركات المستجيبة زيادة نسبة الإقدام على تعيين الموظفين مقارنة بعام 2020، فيما توقع 32% منهم عكس ذلك تماماً.

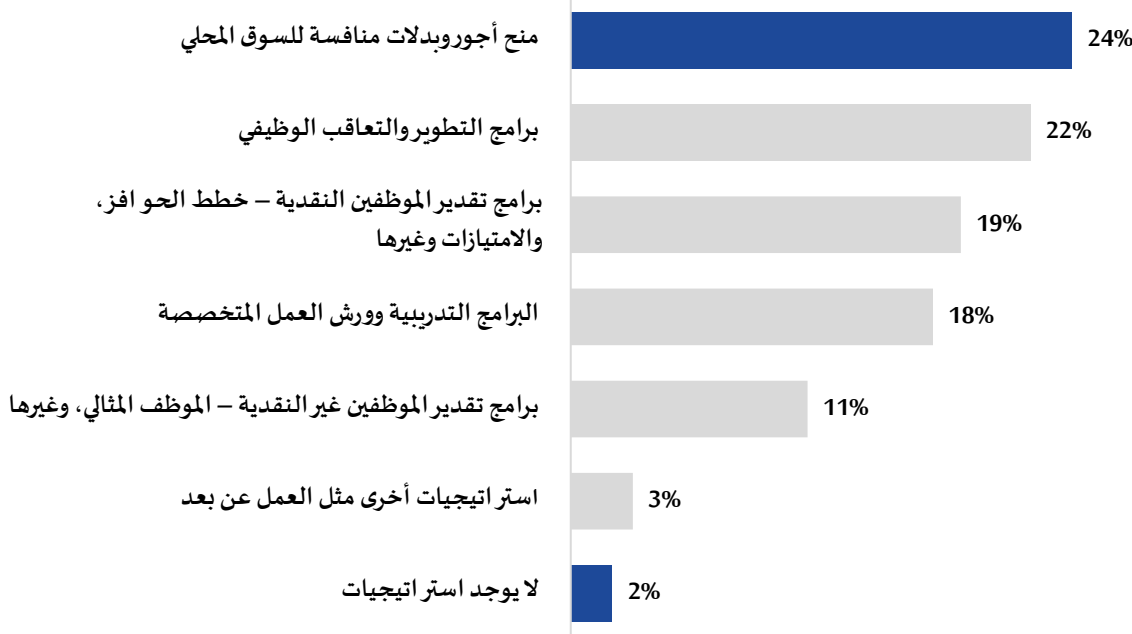
ما هو التغيير المتوقع في نسبة تعيين الموظفين لعام 2021 مقارنة بعام 2020؟



## 1. إدارة القوى العاملة والتوظيف

### 1.3 استراتيجيات استقطاب المواهب والحفاظ عليهما

أي من استراتيجيات الموارد البشرية التالية تم تطبيقها والعمل بها لاستقطاب المواهب والحفاظ عليهما؟



أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات المستجيبة لاستقطاب المواهب والحفاظ عليهما، فقد تبين اعتماد ما يقارب النصف منهم على استراتيجيات مختلفة ومن أبرزها على سبيل المثال لا الحصر:

- منح أجور وبدلات منافسة للسوق المحلي
- برامج التطوير والتعاقب الوظيفي

إضافة إلى اتباع استراتيجيات أخرى مثل برامج تقدير الموظفين النقدية وغير النقدية بنسب 19%، 11% على التوالي.



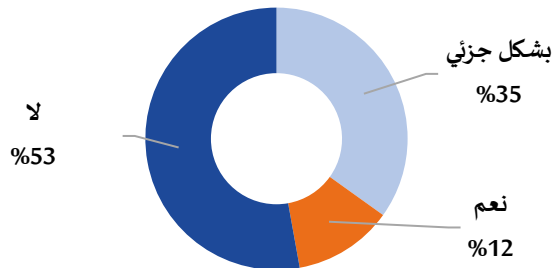
## 1. إدارة القوى العاملة والتوظيف

### 1.4 تبعات تقييم أداء الموظفين والإجراءات المطبقة

لم تقدم 34% من الشركات المستجيبة على اتخاذ أي إجراء استجابةً لنتائج تقييم الموظفين عن عام 2019. في حين اقتصرت 27% من الشركات على منح الحوافز قصيرة الأجل (البونص السنوي) اعتماداً على أداء الشركة المالي في عام 2019.



هل تم استكمال تنفيذ الخطط التدريبية المقررة لعام 2020؟



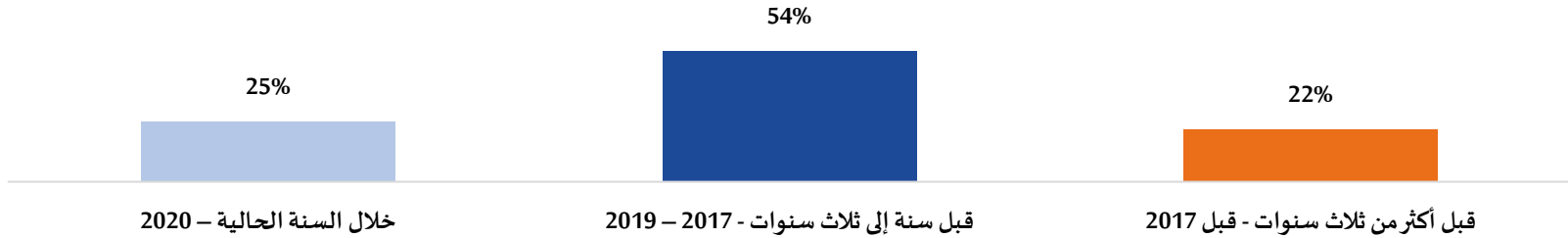
إضافةً إلى أن أكثر من نصف الشركات لم تتمكن من استكمال خططها التدريبية لعام 2020 نظراً للتغيرات الحاصلة.

## 2. ممارسات التعويضات

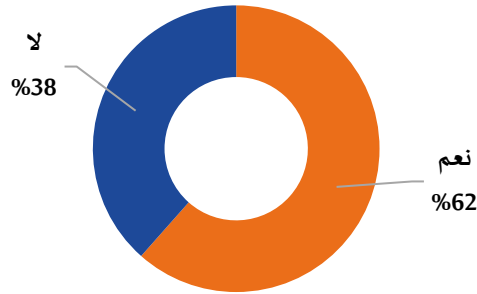
### 2.1 سلم الرواتب والمزايا

تبين أن ثلثي الشركات المستجيبة لديها سلم رواتب ومزايا مطبق على كافة الفئات الوظيفية ويتم تحديثه باستمرار. كما تقوم 25% من الشركات بتحديث سلم الرواتب والمزايا خلال السنة الحالية 2020 نظراً لأهميته في الاستجابة لتداعيات الجائحة.

متى كان آخر تحديث على سلم الرواتب والمزايا؟



هل يوجد لديكم جدول معتمد ومحدث لسلم الرواتب والمزايا؟



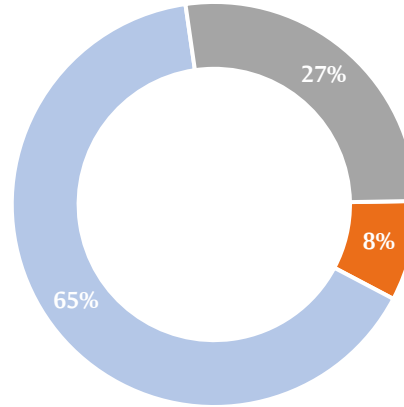
ومن جهة أخرى، أعربت نسبة كبيرة من الشركات - ما يقارب الـ 80% - عن رغبتها بتطوير وتعديل سلم الرواتب والمزايا بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة بالسوق المحلي الكويتي وبما يتناسب مع أفضل الممارسات الرائدة والمتبعة.

## 2. ممارسات التعويضات

### 2.2 التغييرات على سلم الرواتب والمزايا للعام 2020

هناك توقعات من قبل 8% من الشركات المستجيبة بحصول تغيير كلي لسلم الرواتب يشمل كافة المسميات الوظيفية، في حين تتوقع 65% من الشركات المستجيبة بحصول تغيير جزئي لسلم الرواتب يشمل بعض المسميات الوظيفية وبنسب متفاوتة حسب القطاعات ومدى تضررها بالجائحة وأهمية المسمى الوظيفي والقيمة المضافة للشركة. في حين ترى 27% من الشركات أن معدلات الرواتب لن يطرأ عليها أي تغيير يذكر.

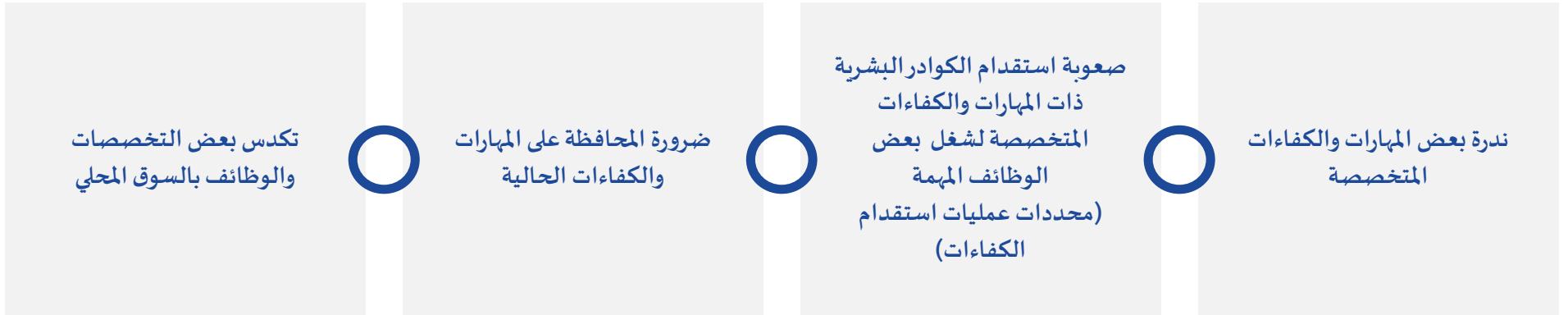
هل تتوقع تغيير في معدلات الرواتب والمزايا في السوق في مجال عملك؟



نعم، تغيير كلي 8% نعم، تغيير جزئي 65% لن تتأثر 27%


## تحليل إضافي

فيما يلي العوامل الأساسية التي تستدعي إعادة النظر في سلم الرواتب والمزايا:



سيكون على كافة القطاعات والشركات بشكل عام وعلى المتضرر منها بشكل خاص إعادة النظر في سلم الرواتب والمزايا الحالي وتعديله بحسب ما تقتضيه الحاجة واعتماداً على مدى تأثير القطاع والأعمال بالجائحة.

وتجدر الإشارة هنا، أن تعديل وتحديث سلم الرواتب والمزايا لا يعني بالضرورة تخفيض الرواتب والمزايا الممنوحة ولكنه يُعنى بإعادة هيكلتها بما يتناسب مع المهارات المتوفرة في السوق المحلي والبحث في سبل استقطابها.



نظرة مستقبلية على ممارسات الموارد  
البشرية لعام 2021

"رأينا"

## رأينا

كان للجائحة أثر كبير على هيكلية السوق المحلي من حيث ارتفاع أو انخفاض الطلب على بعض المهارات بشكل خاص والكوادر البشرية بشكل عام. وقد قمنا بتوضيح أهم هذه الآثار كما يلي:



### الخلل الهيكلي (خلل في معدلات العرض والطلب)

في حال عدم توافر الكفاءات من العمالة الوطنية والعمالة الماهرة (العمالة الفنية ذات المهارات اللازمة) فإنه من المتوقع أن تواجه الشركات العديد من التحديات والعقبات في الفترة المقبلة جراء وجود خلل هيكلي في السوق المحلي لعدم توافق مهارات وكفاءات الكوادر البشرية المتوافرة حالياً مع احتياج الشركات المتزايد للمهارات اللازمة لمواجهة الأزمة. ونظراً لندرة هذه المهارات والكفاءات وصعوبة الحصول عليها قبل الجائحة مثل: المناصب القيادية والوظائف المتخصصة، فمن المتوقع أن يؤثر قرار وقف الاستقدام من الخارج بشكل سلبي على هيكلية السوق وستزداد المشكلة سوءاً حيث ستزداد الفجوة بين العرض والطلب (من حيث المهارات والكفاءات المتخصصة) عما كانت عليه في السابق.



### ارتفاع معدلات البطالة

كان لتداعيات الجائحة أثر على زيادة نسبة البطالة للوظائف العاملة في القطاعات المتضررة مثل: قطاع السياحة، والطيران، وغيرها، وارتفاع معدلات العرض عن الطلب لهذه الوظائف. وذلك بسبب لجوء بعض الشركات إلى الاستغناء عن خدمات موظفيها نتيجة تأثر أعمالها بالجائحة وعدم قدرة الشركات على مواكبة التغيرات وتحمل التكاليف الرأسمالية والتشغيلية، بالإضافة إلى انخفاض نسبة التعيينات في عام 2020.

## رأينا

استناداً على النتائج التي سبق الإشارة إليها في هذا التقرير، بالإضافة إلى المؤشرات المقدمة من قبل فريق بروكابيتا لاستشارات التوظيف فإنه من المتوقع عودة التعيين في العام المقبل بنسب متفاوتة. حيث أبدت 52% من الشركات تفاؤلاً بالعام المقبل وأكدت على عودتها لاستقطاب الكوادر البشرية.

لن يشكل ارتفاع أجور هذه الكفاءات المطلوبة عائقاً أمام التعيين بسبب ندرتها والحاجة لها لتلبية متطلبات العمل والاستمرار في العمليات التشغيلية، ومن هذه المهارات على سبيل المثال لا الحصر:

الوظائف التخصصية والمهنية	الوظائف ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات
المهن الطبية والهندسية	مطورو البرامج
أخصائيو التمويل	مدربي تكنولوجيا المعلومات المحترفين
الفنيين	مطورو تطبيقات الهواتف الذكية
الطهاة	محللي البيانات

في حين ستتجه بعض الشركات إلى الاستعانة بعقود الإسناد الخارجي "out-sourcing" خصوصاً لسد احتياجاتها من الوظائف المساندة لما لهذه العقود من فائدة في خفض التكاليف، وتقليل الضغط على فريق عمل التوظيف، وفوائد أخرى عديدة.



## رأينا

سيترتب على تداعيات الجائحة انخفاض الأجور لبعض التخصصات بسبب فائض السوق المحلي منها، وخاصة الوظائف العاملة في القطاعات والشركات التي تأثرت سلباً وتحتاج لفترات طويلة للتعافي والتي أجبرتها الظروف والتغيرات الحاصلة إلى اللجوء لتقليل كوادرها البشرية والاستغناء عن بعض الوظائف الأساسية مثل: شركات السياحة، والطيران، إلخ.، بالإضافة إلى الوظائف التي كان من غير الممكن تأدية مهامها من خلال آلية العمل عن بعد حيث تقتضي هذه الوظائف التواجد المكتبي أو الميداني لإتمام الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أنه من غير المتوقع أن يطرأ تعديل على رواتب ومزايا القياديين خلال الفترة الحالية ومن غير المتوقع أن تتأثر في الفترة المقبلة أيضاً، ولكن من الممكن أن تتأثر الحوافز السنوية الممنوحة للقياديين بشكل جزئي اعتماداً على الأرباح المحققة مقابل الأرباح المخطط لتحقيقها أو العوائد المرجوة للسنة المالية المعنية.

وبناءً على ما سبق، لن تقف الحاجة عند تعديل سلم الرواتب والمزايا فقط، وإنما تستدعي الظروف الحالية إعادة النظر في تطوير برامج إدارة المواهب ومنها أنظمة تقييم الأداء وربط مخرجاتها مع الحوافز السنوية، وخطط التطوير والتدريب، وغيرها. حيث لا يمكننا تجاهل أن التطوير والتحديث المستمر لهذه البرامج ومخرجاتها (مثل: الرواتب والمزايا، وأتمتة الموارد البشرية، والتخطيط التعاقبي) يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في تقدم الشركات وإكسابها ميزة تنافسية في السوق المحلي وتمكينها من تحقيق العوائد المرجوة والاستدامة على الأمد البعيد ومواجهة أية ظروف استثنائية قد تطرأ على البيئة الخارجية لما لها من أثر كبير في استقطاب الكفاءات والمهارات والحفاظ عليها.

## رأينا

مكنت جائحة كوفيد-19 العديد من الشركات من تبني استراتيجيات عمل مختلفة كلاً حسب إمكانياته وطبيعة عمله ومدى تأثيره بالجائحة. ومن المتوقع تبني بعض الشركات لهذه الاستراتيجيات في الفترة المقبلة مثل:



### التحول الرقمي

بدأت الشركات بالعمل على إيجاد حلول على الأمد الطويل لمواجهة أية ظروف مشابهة لجائحة كوفيد-19، والذي دفع العديد منهم إلى التفكير جدياً بالاستثمار في التحول الرقمي والاعتماد بشكل جزئي على المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.



### تقليص رحلات العمل

سيتم النظر في تحديد رحلات العمل لتشمل الاجتماعات والزيارات الطارئة والتي تتطلب التواجد الفعلي فقط، وبالمقابل ستلجأ العديد من القطاعات والشركات إلى الاستمرار في العمل عن بعد واستخدام تطبيقات ووسائل الاتصال والتواصل المرئية والصوتية كبديل مجدي لعقد الاجتماعات وحضور المؤتمرات الخارجية على الأقل في السنة المقبلة وذلك نتيجة لفعاليتها خلال الفترة السابقة.



### إدارة المواهب

على الرغم من توجه الشركات إلى تخفيض التكاليف الرأسمالية في الفترة الحرجة التي تمر بها، إلا أنها بدأت العمل على تبني استراتيجيات إدارة المواهب وتطويرها وخاصة سلم الرواتب والمزايا والتخطيط التعاقبي، وغيرها من برامج الموارد البشرية بهدف استقطاب المهارات والكفاءات المتخصصة والمحافظة عليها.



### العمل عن بعد

من أهم الاستراتيجيات المشتركة التي تم اتباعها من قبل غالبية القطاعات والشركات سواء المحلية منها أو العالمية "استراتيجية العمل عن بعد"، حيث تمكنت العديد من الشركات من متابعة أعمالها وتسييرها بسلاسة على الرغم من الظروف الاستثنائية التي شهدتها العالم بأكمله، كما تبين من نتائج هذا التقرير أن عدد كبير من الشركات ستستمر في تبني هذه الاستراتيجية وتطبيقها في عام 2021.

وفي الختام، تتقدم شركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية بخالص الشكر والتقدير لعملائها  
الأعضاء وشركائها في النجاح، ونسعى دائما إلى استمرار الشراكة المتينة بيننا وبينهم.

للاغبين في الحصول على نسخة من تقرير بروكابيتا الخاص بتوجهات وممارسات السوق  
الكويتي فيما يخص الرواتب والمزايا لعام 2020، يرجى الضغط على الرابط التالي  
للتسجيل:

<http://surveys.pro-capita.com/annualreports.php>

مع خالص التحيات،

شركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية

**PROCAPITA**<sub>MENA</sub>

الكويت

برج أرزان، الدور الثامن، شارع أحمد الجابر  
شرق، الكويت

الهاتف: (+965) 22203100

فاكس : (+965) 22459631

البريد الإلكتروني: info@pro-capita.com

دبي

دبي، أبراج بحيرات الجميرا

برج لاغونا، وحدة رقم: 2001، طابق 20

الهاتف: (+971) 44281241

عمّان

عمّان - شارع مكة المكرمة

مبنى رقم 164، الطابق الثاني، 11954

عمان، الأردن

الهاتف: (+962) 65533877

فاكس: (+962) 65533876