



مُصدِر

الموارد البشرية

مقال شعري متخصص بالموارد البشرية يصدر عن
الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع
مؤسسات عالمية

يونيو 2021

مستقبل العمل

الجزء الثاني
المرونة

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

المجلة مرمّعة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306،
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة
الإمارات العربية المتحدة

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب. 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب. 5002
هاتف: +97142319000



المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المرزوقي

موزة السركال

آسيا البلوشي

عمر البلوشي

محمد أبوبكر

محمد النمر

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الإمارات العربية المتحدة

أبوظبي، ص.ب 2350

هاتف: +97124036000

ديبي، ص.ب: 5002

هاتف: +97142319000

حقوق الطبع © 2021 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae

hrecho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524

مستقبل العمل

الجزء الثاني
المرونة

Jeremie Brecheisen, Ghassan Khoury, Marco
Nink And Maria Semykoz
Gallup



المرونة

شهد العقد الماضي تغييرات كبيرة ومتسارعة على صعيد التكنولوجيا الرقمية والعولمة، وهو ما وضع المؤسسات أمام خيارين لا ثالث لهما، إما التأقلم مع هذه التغييرات أو الإغلاق، وهو ما دفع المؤسسات التي لا تكتسح عادة بالتطوير ومواكبة المتغيرات إلى إعادة صياغة القواعد في الصناعات الرئيسية مثل (الترفيه، والنقل، والضيافة)، خوفاً من خطر الغياب عن الساحة.

تحرك العديد من المؤسسات الأوروبية أنها بعيدة عن مواكبة التطورات في أغلب الأحيان، وذلك عندما يتعلق الأمر بإجراء هذه التغييرات أو الاستفادة منها. تعاني العديد من الدول في أوروبا، مثل المملكة المتحدة وفرنسا وإسبانيا، من ركود إنتاجية العمل، ويُعزى ذلك جزئياً إلى عدم توفر عدد كافٍ من المؤسسات "الأكثر إنتاجية" التي تواكب موجة التغيير، بدلاً من الانجراف في أعقابها.

بالتالي، ليس من المفاجئ أن تصبح "المرونة" أمراً ضرورياً بشكل مشترك للمؤسسات في السنوات الأخيرة، وفي بادئ الأمر كان ينظر إلى المرونة على أنها قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات في مجال البرمجيات، إلا أن الأمر امتد ليشمل قطاعات أخرى، ويُستخدم مصطلح "المرونة" غالباً في الوقت الحالي كمرادف لصفات أكثر عمومية مثل السرعة والتكيف.



تعاين العديد من
الدول من ركود
إنتاجية العمل، ويُعزى
ذلك جزئياً إلى عدم
توفر عدد كافٍ من
المؤسسات التي
تواكب موجة التغيير

المرونة في مكان العمل

من الناحية العملية، يمكن تعريف مفهوم المرونة على أنه قدرة الموظفين على جمع معلومات بشأن التغييرات في البيئة ونشرها، والرد على المعلومات بسرعة وبصورة مناسبة. ومن منظور استراتيجي، تتزايد أهمية هذا المزيج من السرعة والابتكار القائم على البيانات للعديد من المؤسسات للحفاظ على تنافسياتها وتعزيزها.

إننا في غالوب نقيس المرونة من خلال سؤال الموظفين عن مستوى موافقتهم على عبارتين عامتين عن مؤسساتهم:

- أتمتع بالعقلية السليمة (Mindset) في مؤسستي لتلبية احتياجات العمل بسرعة.
- توفر المؤسسة للموظفين الأدوات والعمليات المناسبة لتلبية احتياجات العمل بسرعة.

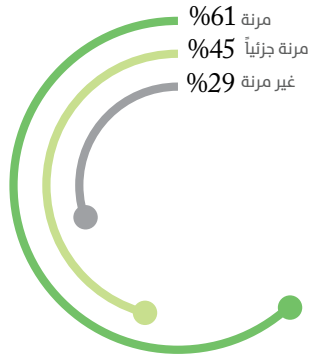
مؤشر غالوب للمرونة بين الموظفين

المملكة المتحدة، وفرنسا، وإسبانيا، وألمانيا



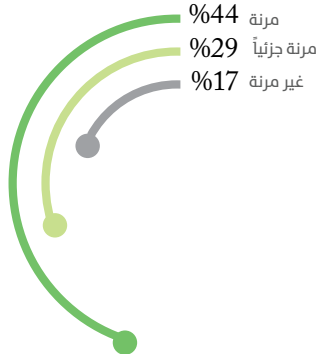
س / أثق في المستقبل المالي
لمؤسستي

نسبة "أوافق تماماً" في فرنسا،
وألمانيا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة



س / أشعر أن مؤسستي في مقدمة
المنافسة

نسبة "أوافق تماماً" في فرنسا،
وألمانيا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة



تستعرض دراستنا الأخيرة للموظفين في فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة وجهة نظره الموظفين تجاه قدرة مؤسساتهم على المرونة. وأشاروا إلى توفر إمكانية كبيرة للتحسين في جميع الدول الأربع. ولا يندرج أكثر من واحد من كل ستة موظفين بنسبة 16% في فئة "المرونة" في أي دولة من الدول الأربع، مما يعني أنهم يعتقدون اعتقاداً راسخاً أن مؤسساتهم تتوفر لديها العقلية السليمة (Mindset) والأدوات والعمليات المناسبة لتلبية احتياجات العمل بسرعة.

تنعكس أهمية قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العمل بسرعة في العلاقة الواضحة بين هذه التصورات وتفاؤل الموظفين فيما يتعلق بالأداء العام لمؤسساتهم. أن الموظفين الذين يعتبرون أن مؤسساتهم "مرنة" أكثر من هؤلاء الذين ليس لديهم ثقة في مستقبلها المالي، ويشعرون أنها متفوقة في المنافسة.





أشار تحليل غالوب إلى الظروف المحددة التي تدعم القدرة العامة للمؤسسات للمرونة. ويمثل كل محرك من هذه المحركات الرئيسية مؤشراً هاماً للرأي السائد بين الموظفين في الدول الأربعة الذين أشاروا إلى أن مؤسساتهم مرنة، أي مجهزة جيداً لتلبية احتياجات العمل بسرعة.

المحاور الرئيسية

١) السرعة والكفاءة: تسريع الخطى

يركز الكثير من الحديث عن مرونة الأعمال على سرعة الموظفين في اتخاذ الإجراءات لحل المشاكل، وترتبط السرعة بتمكين الموظفين، واللامركزية في عمليات صنع القرار، والتركيز على تبسيط الإجراءات. ويُقصد بزيادة السرعة في أماكن العمل الحديثة اعتماد تكنولوجيات جديدة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

كما يتعين على القادة النظر بشكل استباقي في إمكانية المفاضلة بين السرعة والجودة. وينبغي على المؤسسات إدراج توقعات الجودة في ثقافتها وتعزيز هذه التوقعات باستمرار في أنظمة تطوير الأداء والمبادرات الاعتيادية بين المديرين وأفراد الفريق. وينبغي أن يفهم الموظفون أن تمكينهم لاتخاذ المزيد من القرارات التي تؤثر على المتعاملين، يترافق مع المسؤولية عن الحفاظ على معايير الجودة في المؤسسة، مع أنهم يُحاسبون على ذلك.

ولا يُرجح أن يوافق الموظفون في الدول الأربع على رضاهم عن سرعة اتخاذ القرارات في العمل، حيث عبر واحد من كل خمسة أنه "موافق تماماً". ويرى الكثيرون أن الحواجز الهيكلية يمكن أن تثير الشعور بالإحباط من خلال إعاقه الأداء.

ينبغي على المؤسسات إدراج توقعات الجودة في ثقافتها وتعزيز هذه التوقعات باستمرار في أنظمة تطوير الأداء

المرونة

مسار تحقيق المرونة

السرعة والكفاءة

- تبسيط جميع المهام والعمليات قدر الإمكان باستمرار.
- استخدام التكنولوجيا لمساعدة الموظفين على إنجاز المزيد من الأعمال في وقت أقل.
- القضاء على البيروقراطية غير الضرورية في عمليات اتخاذ القرارات.

حرية التجريب

- تحديد المخاطر الضرورية والإخفاقات المقبولة.
- مساعدة كل شخص في المؤسسة على الشعور بأنه ينبغي عليه المساهمة في الابتكار.

التواصل والتعاون

- إزالة الحواجز بين الفرق والإدارات
- توفير الفرص لمشاركة الأفكار والمعرفة بصورة منتظمة.

تعريف المرونة

- امتلاك العقلية السليمة لتلبية احتياجات العمل بسرعة.
- توفير الأدوات والعمليات المناسبة لتلبية احتياجات العمل بسرعة.





2) حرية التجربة: استحداث طرق جديدة للتفكير

تتفهم المؤسسات المرنة أهمية تحقيق الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين لتطوير أساليب جديدة لمواجهة تحديات الأعمال الناشئة. ومن الضروري للغاية أن يشعر الموظفون بقدرتهم على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التعلم من الأخطاء يشكل جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإبداعية. وفي تجربتنا، تؤدي العديد من المؤسسات عملاً أفضل في تشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار ومناقشتها بشكل أكبر من إيجاد بيئة لحرية التجارب.

يتعين على القادة فهم أن التجربة لم تعد ضرورية لفرق البحث والتطوير فقط في المؤسسات الكبيرة. بل أصبحت إحدى الطرق الجديدة للتفكير في اتخاذ القرارات، هي الطريقة التي تتضمن التدفق المستمر لبيانات المتعاملين محلياً، واختبار استجابات النماذج الأولية باستمرار، معياراً جديداً للمؤسسات المرنة. وبشكل هذا المعيار تحولاً عميقاً في العقلية يحفز صانعي القرارات على التصرف بتقدير بدلاً من الخضوع لقيود الروتين الحالي.

مع زيادة التركيز على السرعة، يتعين على القادة مراعاة المفاضلات المحتملة التي ترتبط بالمزيد من التجارب الروتينية. ويعني ذلك للعديد من المؤسسات أن تصبح أفضل في فهم المخاطر وإدارتها. ويمكن أن تشجع أدوات مثل برنامج إدارة المخاطر المديرين على تحديد حجم المخاطر المرتبطة بالتجارب والإبلاغ عنها، وبالتالي فإن العنصر الأساسي الذي يضمن نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتقليل المخاطر على المدى الطويل يتمثل في الإسراع في تجربة أشياء جديدة للاستجابة للبيانات المتعلقة بالظروف المتغيرة في بيئة متطورة باستمرار.

تشير دراسة "غالوب" الأخيرة إلى أن واحداً من كل أربعة موظفين في فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة "موافق تماماً" على أن مؤسسته توفر بيئة عمل تسمح للموظفين بالتجربة، والإخفاق، والتعلم من الأخطاء، كما أن ثلث

المشاركين "موافقون تماماً" على أن مؤسساتهم تشجعهم على إيجاد طرق جديدة وأفضل للقيام بالأعمال. وقد يتوخى بعض الموظفين الحذر من عواقب الإخفاق، ولكن يُرجح أن يكون لدى الكثير مشاعر متضاربة تجاه هذه العناصر؛ لأنه لا تتوفر لديهم فرص منتظمة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، ولذلك اعتادوا على أن الوضع القائم أصبح أمراً بديهياً. ويزداد خطر هذا الجمود في ظروف السوق متسارعة التغيير.

نادراً ما كانت الثقة المفرطة وغير المبررة تعني بأنه لا يمكن للفرد أن يتخذ قرارات خاطئة أكثر خطورة كما هو الحال في بيئة الأعمال الحالية، ويتمتع القادة الفاعلون بالثقة في التصرف في حالات عدم اليقين، ولكن يتمتعون بالتواضع أيضاً لمعرفة الجوانب التي لا يعرفونها، كما لديهم الانفتاح وتقبل فكرة أنهم قد يكونوا مخطئين.

إرساء ثقافة التجربة المستمرة والقرارات القائمة على البيانات يعني أنه لا يوجد أحد لديه جميع الإجابات بصورة غريزية، مهما كانت درجة ذكائه أو خبرته، وهذا مطلب كبير للعديد من القادة. وتحتاج المؤسسات المرنة إلى قادة يقاومون هذا التوجه، ويتقبلون حقيقة أنهم ليس لديهم إجابات على جميع الأسئلة دائماً. ويمكن أن يوفر هؤلاء القادة رؤية شاملة حول توجهات المؤسسات، ولكنهم ينظرون إلى المتعاملين، وموظفي الصفوف الأمامية، والبيئة المتغيرة باستمرار لتقديم إجابات عن كيفية تنفيذ هذه الرؤية يومياً.

3) التواصل والتعاون: تسهيل العمل المشترك

تخفف المؤسسات المرنة من المفاضلات المحتملة بين السرعة والجودة بشكل جزئي، من خلال مشاركة المعرفة والخبرة ذات الصلة بين الفرق، بحيث لا تؤدي القرارات اللامركزية التي تلبي احتياجات المتعاملين إلى البدء من الصفر من جانب الموظفين بشكل مستمر. وتشكل زيادة قدرة الموظفين في المؤسسة على التجربة عنصراً أساسياً للمرونة. ولكن، إذا لم يكن التنسيق ومشاركة المعلومات بين

**تتفهم المؤسسات
المرنة أهمية تحقيق
الاستفادة من القدرات
الإبداعية للموظفين
لتطوير أساليب جديدة
لمواجهة تحديات
الأعمال**

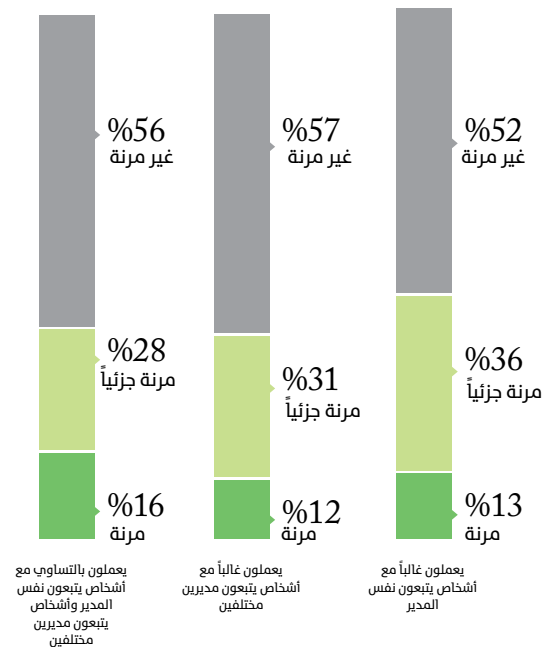
**من الضروري للغاية
أن يشعر الموظفون
بقدرتهم على تجربة
أفكار جديدة دون
الخوف من الفشل**

**تحتاج المؤسسات
المرنة إلى قادة
يتقبلون حقيقة أنهم
ليس لديهم إجابات
على جميع الأسئلة
دائماً ويتمتعون
بالتواضع لمعرفة
الجوانب التي لا
يعرفونها**

إجمالاً، في الدول الأربع، قال 61% أنهم يعملون غالباً مع أشخاص يتبعون نفس المدير أكثر من عملهم مع أشخاص يتبعون مديريين مختلفين، بينما قال 9% أنهم يعملون غالباً مع أشخاص يتبعون مديريين مختلفين أكثر من عملهم مع أشخاص يتبعون نفس المدير، وقال 29% أنهم يعملون بالتساوي مع أشخاص يتبعون نفس المدير ومديريين مختلفين. وتختلف تصورات المرونة بصورة قليلة بين المجموعات الثلاث.



إجمالي النتائج لفرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة



الفرق هو القاعدة، يمكن أن تؤدي هذه التجارب إلى تقليل الكفاءة والاتساق.

إن أدوات تكنولوجيا إبلاغ المعلومات جعلت الفصل الجغرافي لا يشكل عائقاً للتعاون وتدفق المعلومات، ولكن، قد تظل المؤسسات بحاجة إلى تقليل الحواجز التي تنشأ من الأنظمة مثل (الحواجز أو الهياكل التنظيمية التقليدية) والعقليات مثل (حماية المنافسة أو السياسات الداخلية).

من منظور الأنظمة، يحتاج القادة إلى فهم الشبكات الرسمية وغير الرسمية التي تربط الموظفين لتحديد الأدوار، والقادة، والفرق التي تؤدي دوراً بالغ الأهمية وتقدم إليهم الدعم وفقاً لذلك. وقد حددت دراسة غالوب في العقليات التنظيمية التي تدعم التعاون بعض العناصر الرئيسية المشتركة مثل الإنصاف، والثقة، والقبول، والمهام المشتركة، والإيثار، وجميعها عناصر تسهم في تقليل من خطر احتمالية نشوب صراعات بين الموظفين، ويحافظ على تركيز أعضاء الفرق على أهدافهم المشتركة.

وإجمالاً، أكثر من ثلث الموظفين في الدول الأربعة المشمولين بالاستبانة "يوافقون تماماً" على أنهم يعملون في بيئة يجري فيها تبادل المعرفة بشكل منفتح. وهناك عدد أقل، حوالي واحد من كل أربعة موظفين، "يوافق تماماً" على أنهم راضون عن التعاون بين الإدارات التي يعملون فيها، والإدارات الأخرى في مؤسساتهم.

"الجدولة" لا تعني "المرونة"

اكتشفت دراسة "غالوب" الأخيرة للموظفين الأوروبيين اختلافاً بسيطاً في تصوراتهم تجاه المرونة استناداً إلى نطاق عملهم في فرق مجدولة.

يرد كثيراً ذكر زيادة إمكانية التعاون باعتبارها ميزة للمؤسسات المدرجة بدرجة عالية، ولكن كما بين تحليل "غالوب" و"ماكنزي"، قد تؤدي هياكل المصفوفة إلى جعل الحفاظ على التوقعات الواضحة وتسلسل المساءلة أمراً صعباً للمؤسسات.

يستند ما إذا قام أي هيكل تنظيمي بتحويل أي قدرة عالية إلى تلبية احتياجات العمل بسرعة إلى العديد من العوامل الأخرى. من تجربة الموظفين في هذه الدول الأربعة، يمكن أن تقوم المرونة في المؤسسات بالمزيد فيما يتعلق بثقافة مكان العمل وطريقة اختيار مديريها أكثر من أي تنظيم هيكلي. سواء ساهم الهيكل التنظيمي في رفع الإمكانيات للتعاظم مع تحديات ومتطلبات العمل إلا أنه توجد عوامل أخرى مساهمة.

ترتكز المؤسسات المرنة على الثقافة التي تركز على المتعاملين

كي تعمل الهياكل والممارسات المرنة واللامركزية دون التأثير على هوية المؤسسة أو موثوقيتها، يتعين أن تكون متجذرة في أساس يتضمن قيمة قوية وثابتة. إن مساعدة الثقافة التنظيمية للفرق والعمليات على أن تصبح أكثر مرونة وقابلية للتكيف دون إغفال النظر عن الهدف الرئيسي للمؤسسة ومصادر تميزها يعد من الأسباب الرئيسية التي تجعل من الثقافة التنظيمية تحظى بأهمية متزايدة لدى قادة الأعمال.

دائماً ما يكون التركيز على المتعاملين عنصراً أساسياً للمؤسسات المرنة. وفي الواقع، يكون السبب الأكثر شيوعاً لسعي المؤسسات إلى أن تصبح مرنة في الأساس. وتتسق العقلية المطلوبة لدعم السرعة والقابلية للتكيف والابتكار بشكل كبير للغاية مع احتياجات وتجارب المتعاملين. ويؤدي تركيز البيانات على ما يقدره المتعاملون في جميع الأعمال إلى إزالة الحواجز التنظيمية وتغيير طريقة تفكير الموظفين، وتواصلهم وعملهم. إنها أولوية للمؤسسة بالكامل، سواء كان الموظفون يتفاعلون بشكل أساسي مع المتعاملين خارج المؤسسة أو "المتعاملين" الداخليين في أدوار وإدارات مختلفة.

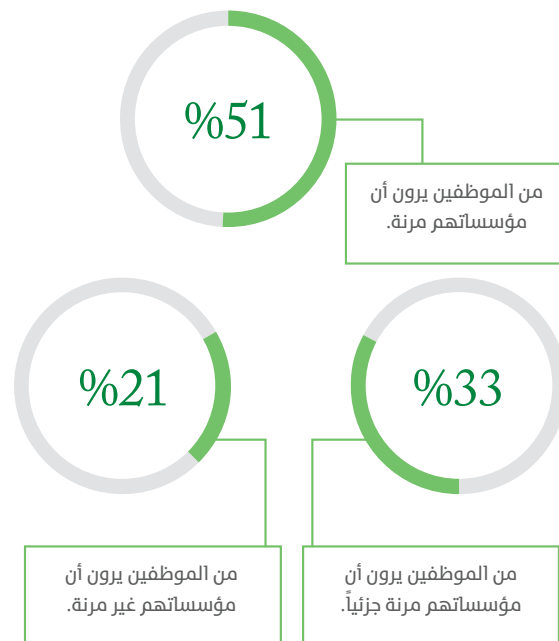
تظهر العلاقة بين المرونة والتركيز على المتعاملين في نتائج الاستبانة للموظفين في فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة. ومن بين الموظفين الذين يرون أن مؤسساتهم قادرة على تلبية احتياجات العمل بسرعة، يوافق 51% تماماً على أن زملاءهم في العمل يقومون بالعمل المناسب للمتعاملين. وتنخفض هذه النسبة إلى 33% بين الموظفين في فئة "مرنة جزئياً"، وتبلغ حوالي الخمس 21% بين الموظفين الذين لا يعتبرون أن مؤسساتهم مرنة.

وقد يؤدي تركيز المؤسسات المرنة على تلبية متطلبات المتعاملين، إلى فهم سبب تمتع موظفيها بقدر أكبر من الثقة في القدرة التنافسية لمؤسساتهم وأدائها المالي. ومن المرجح أن يدافع الموظفون الذين يرون أن مؤسساتهم

من مميزات
المؤسسات المرنة
قدرتها على منح
موظفيها الإحساس
بالتفاؤل حيال قدرتها
على البقاء والازدهار
في ظل ظروف السوق
المضطربة

مجهزة جيداً للوفاء باحتياجات العمل المتغيرة عن مؤسساتهم باعتبارها جهات عملهم. وتبلغ نسبة "الموافقين تماماً" على أنهم سيوصون بمؤسساتهم باعتبارها مكاناً مناسباً للعمل حوالي الثلثين 64%، مقابل 19% فقط من الموظفين الذين لا يعتبرون أن مؤسساتهم مرنة.

ربما الأبرز في نتائج استبياننا، هو أن تصورات الموظفين لمرونة مؤسساتهم ترتبط ارتباطاً قوياً بتوقعاتهم لمستقبلها. وإجمالاً، في الدول الأربع المشمولة بالدراسة، تبلغ نسبة "الموافقين تماماً" من الموظفين على أن "قيادة مؤسسة" تجعله متحمساً للمستقبل 20%. ولكن يرتفع هذا الرقم إلى 48% للموظفين الذين يرون أن مؤسساتهم "مرنة". وتتمثل إحدى أقوى المزايا للمؤسسات المرنة في قدرتها على منح موظفيها الإحساس بالتفاؤل تجاه قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار في ظل ظروف السوق المضطربة.





تعكس هذه النتائج الطبيعة ذات الأبعاد المتعددة للمرونة، وتبين أنه من غير المرجح أن تشهد المؤسسات تحسناً كبيراً في المرونة، إلا إذا ركز القادة والمديرون على جميع عناصر ومكونات منظومة العمل في نفس الوقت، مع وضع السلوكيات اليومية التي تعزز ثقافة المرونة لدى المؤسسة.

إدارة المؤسسات المرنة

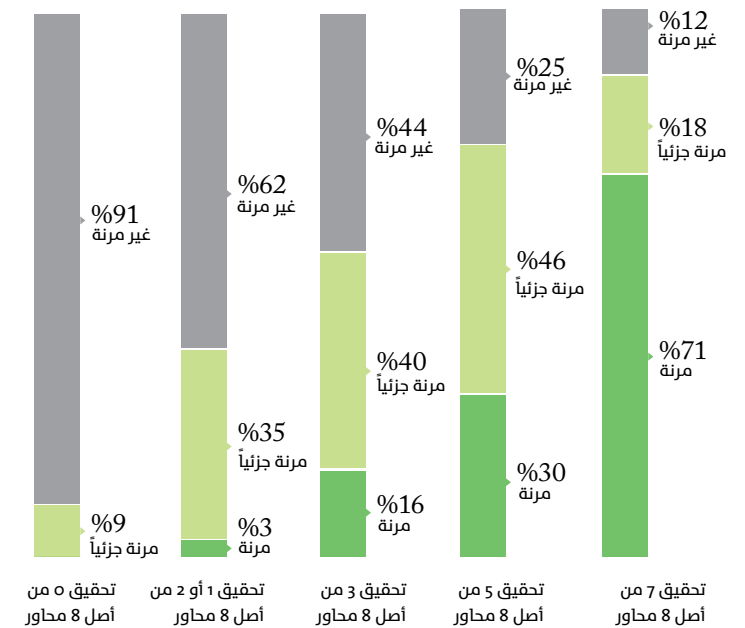
يتطلب التمتع بقدر أكبر من المرونة بالنسبة للعديد من المؤسسات تغييراً كبيراً في طريقة تعزيز القادة والمديرين للنجاح المستدام، مع إجراء تحول فلسفي ووظيفي من إدارة الأداء إلى تطويره. ويتطلب هذا بدوره تغييراً في شكل العلاقة التي تجمع المدراء وأفراد الفريق، بحيث يتحول المدراء من رؤساء إلى مدربين. ويُعتبر ذلك تحولاً يسهل قدرة المؤسسة على مواكبة احتياجات العمل المتغيرة في مجالين رئيسيين:

- **التنسيق بين الفرق الأخرى:** مع تحول المؤسسات من هياكل تراتبية متصلبة إلى شبكات أكثر ديناميكية من الفرق المترابطة، يصبح قادة الفرق نقاط اتصال بالغة الأهمية. ويمثلون أدوات حيوية لإيصال المعلومات إلى قادة المؤسسة فيما يتعلق بالموهب والخبرات المتوفرة في فرقهم، وإلى أفراد فرقهم فيما يتعلق بالفرص التي تتناسب مع مواهبهم وتطلعاتهم في المؤسسة. ويتطلب إنجاز هذه المهمة تواصل المديرين باستمرار مع الموظفين بشأن نقاط قوتهم، ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التطويرية.
- **تعزيز ثقافة التعلم المستمر:** تكون المؤسسة قابلة للتكيف لأفراد فريقها فقط. ولضمان تميز القوى العاملة بالتنوع والابتكار في مواجهة التحديات غير المتوقعة، ينبغي على المديرين مساعدة أفراد الفريق في رسم خطة التعلم والتطور المستمر. ولا يُفيد التدريب في تعزيز المرونة التنظيمية فقط، بل يساعد أيضاً في ضمان تحقيق مستويات عالية من إدماج الموظفين. وفي

تتطلب المرونة تحقيق أداءً عالياً قوياً على جميع المحاور حتى يتم تصنيفهم كمؤسسة رشيقة من قبل الموظفين من بين الموظفين الذين يتفوقون بشدة مع جميع مكونات مكان العمل المحددة،

71% يعتبرون مؤسساتهم "مرنة" وفقاً لمؤشر المرونة، في حين أن 18% إضافية يرون أنها "مرنة جزئياً". على العكس من ذلك، بين الموظفين الذين لا أتفق بشدة مع أي من المحركات والمحاور الثمانية، 0% يرى أن مؤسساتهم على أنها مرنة"، و 9% يرونها "مرنة جزئياً"

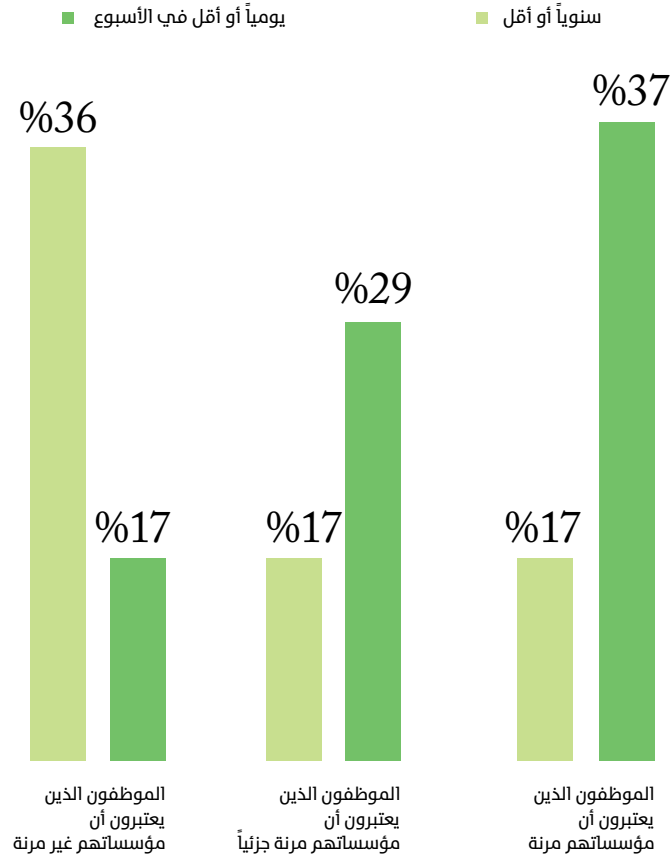
يقوم الزملاء في العمل بما هو مناسب للزملاء. نسبة "الموافقين تماماً" في فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة.





ما مدى تواتر تلقيك للتعليقات من مديرك؟

النتائج الإجمالية لفرنسا، وألمانيا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة.



يتلقى الموظفون في المؤسسات المرنة تعليقات من مديريهم بصورة أكثر انتظاماً من نظرائهم في المؤسسات غير المرنة

النهاية، قد تكتشف المؤسسات التي لا تستثمر في فرص التعلم المستمر للموظفين أنها بحاجة إلى إجراء استثمار ضخم لصقل مهارات قواها العاملة لتظل قادرة على المنافسة.

حدد دراسة غالوب في أماكن العمل ثلاثة مبادئ تقود محادثات التدريب الفعالة باستمرار وهي: التوجه المستقبلي والمركز والمتكرر. ورغم أن مراجعة الأداء السنوي تُعتبر غير فاعلة بصورة متزايدة، لا يزال العديد من الموظفين يتلقون تعليقات من مديريهم بتواتر قليل نسبياً، وبحسب نتائج البحث فإن نصف العينة تقريباً أكدت أن هذا الأمر يحدث عدة مرات في السنة 20% أو أقل 28%.

يجتمع الموظفون الذين يرون أن مؤسساتهم تتمتع بالمرونة لتلبية احتياجات العمل بسرعة مع مديريهم بشكل أكثر تكراراً من الموظفين الذين لا يعتبرون ذلك. وفي الدول الأربعة المشمولة بالدراسة، قال 37% من الموظفين في فئة "مرنة" أنهم يتلقون تعليقات يومياً أو عدة مرات في الأسبوع من المديرين- أكثر من ضعف نسبة المندرجين في فئة "غير مرنة". وعلى العكس، تبلغ نسبة المندرجين في فئة "غير مرنة" الذين يقولون أنهم يتلقون تعليقات سنوياً أو أقل من مديريهم ضعف من يرون أن شركاتهم "مرنة" أو "مرنة جزئياً".

The Real Future of Work

Part Two the Agility

CONTACT US
Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National Media Council (License No. 306) and registered as a trademark with the Ministry of Economy of the United Arab Emirates

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

المعهد العربي للمحاسبين القانونيين

بالتعاون مع

الجمعية الدولية للمحاسبين القانونيين
The International Arab Society of Certified Accountants

محاسب دولي عربي قانوني معتمد

International Arab Certified Public Accountant

I A C P A

CIA CMA CFM CFC CFO	شهادة التدقيق الداخلي والخارجي ECPA شهادة محاسب إماراتي قانوني	دبلوم المحاسبة الحكومية CIB دبلوم المصارف الإسلامية	الدورات المحاسبية دبلوم المحاسبة دبلوم محاسبة التكاليف CFA CPA
---------------------------------	--	---	---

دبلوم القانون الجنائي

CRIMINAL LAW PROFESSIONAL DIPLOMA

CRIMINAL LAW

يمنح المنتسب :

- شهادة دبلوم في القانون الجنائي من المعهد العربي للمحاسبين والقانونيين معتمدة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية KHDA حكومة دبي بالإضافة الى تصديق وزارة الخارجية / الامارات .
- شهادة دبلوم في القانون الجنائي من معهد لاهاي لحقوق الانسان والقانون الدولي / هولندا
- عضوية من معهد لاهاي لحقوق الانسان والقانون الدولي / هولندا .

نضمن نجاحك في إختبار الأيلتس

من خلال تدريب مستمر حتى النجاح

التدريب في نفس قاعة الإمتحان

عمالة التدريب في الأيلتس

استخدام وسائل تقنية حديثة في التدريب والإمتحان

دبلومات الادارة

دبلوم إدارة الاعمال
دبلوم الموارد البشرية
دبلوم ادارة المستشفيات
دبلوم ادارة الفنادق
دبلوم الجودة الشاملة
شهادة التحقيق في المخالفات الادارية
دبلوم التسويق والمبيعات

دبلومات القانون

دبلوم القانون
دبلوم حقوق الانسان
مستشار قانوني معتمد
مدير شؤون قانونية معتمد
شهادة مكافحة غسل الاموال
شهادة معتمدة في التحكيم التجاري الدولي
شهادة خبير صياغة العقود والمذكرات القانونية

public@aialme.com

+971 52 181 7407

للتسجيل والاستفسارات

أ. إيمان علي

Copyright © 2021 The Federal Authority for Government Human Resources (FAHR)

All rights reserved.

No part of this manual may be used, reproduced, or transmitted in any form or media or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or any information storage and retrieval system) without the prior written permission of the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), except as provided in the terms and conditions related to the usage of the Authority's publications.



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the
Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading
institutions in the field of human resources.

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi
Ibrahim Fikri
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Asia Al Balooshi
Omar Al Balooshi
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer



The Real Future of Work

Part Two
the Agility

Jeremie Brecheisen, Ghassan Khoury, Marco
Nink And Maria Semykoz
Gallup

What does agility mean for business leaders?

Changes wrought by digital technologies and the globalisation of markets have come at a breakneck pace in the past decade, forcing businesses to adapt or be swept aside. “Disruptor” companies have rewritten the rules in major industries like entertainment, transportation and hospitality and are transforming customer relationships in many others, from insurance to apparel.

European companies often find themselves behind the curve when it comes to initiating or capitalising on these changes. Several countries in Europe — including the UK, France and Spain — are struggling with stagnant labour productivity, in part because they do not have enough “frontier” firms riding the crest of change instead of being dragged along in its wake. As Airbus CEO Tom Enders argued in a recent editorial.

It’s not surprising, then, that “agility” has become a commonly cited business imperative in recent years. But as the focus on agility — which began with specifically defined processes for driving incremental software development — has spread to other sectors, the term has become more ambiguous. These days it often is used as a synonym for more general attributes like speed or adaptability.

Europe must nurture its innovation ecosystem” to compete with the U.S. and China



Several countries in Europe are struggling with stagnant labour productivity, in part because they do not have enough “frontier” firms riding the crest of change.

Business leaders in Europe need ways to think about agility that are broad enough to apply to their individual needs, but not so broad that they don’t lend themselves to specific actions that would better equip their organisations to thrive amid volatility. They need to consider how their organisational culture, values and mindset encourage employees to act in ways that support agility, and how they should apply the concept to operational strategies for serving existing customers and attracting new ones.

Gallup researchers have studied leadership approaches of companies that have successfully navigated through disruptive change, and how employees’ perceptions of workplace conditions differ between those who view their companies as highly agile and those who do not. The results offer useful insights for leaders seeking to build a greater capacity for agility into their organisations’ DNA.

Agility in the workplace

In operational terms, the concept of agility can be defined as employees’ capacity to gather and disseminate information about changes in the environment, and respond to that information quickly and expediently. From a strategic perspective, this combination of speed and data-driven innovation is increasingly important for many businesses to maintain a competitive advantage.

At Gallup, we measure agility by asking workers for their level of agreement with two general statements about their organisations:

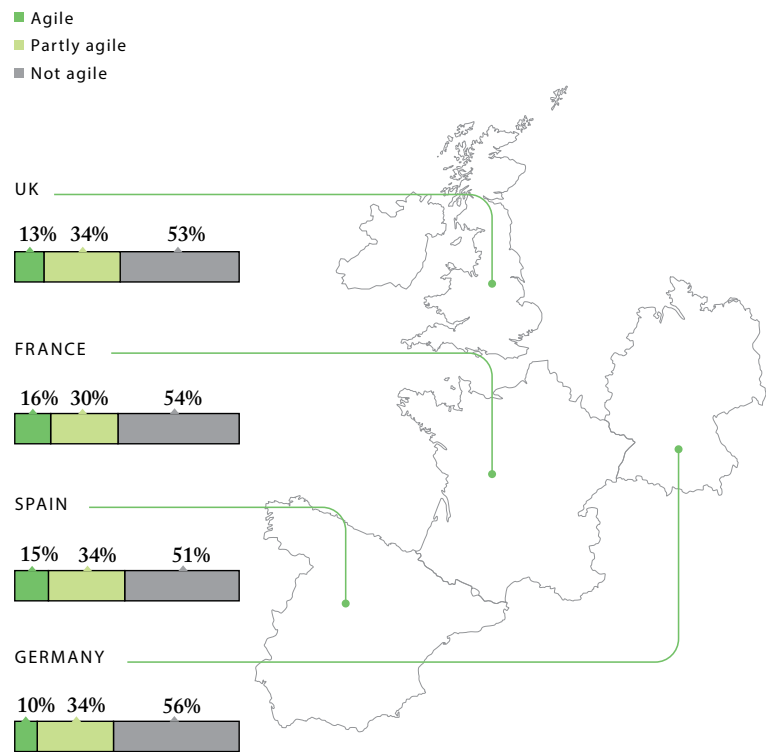


- **In my company, we have the right mindset to respond quickly to business needs.**
- **In my company, we have the right tools and processes to respond quickly to business needs.**

Our recent study of employees in France, Germany, Spain and the UK provides a look at how they view their organisations’ capacity for agility. They point to considerable room for improvement in all four countries; in none of the four do more than about one in six employees 16% fall into the “agile” category — meaning they feel strongly that their companies have both the mindset and the right tools and processes to respond quickly to business needs.

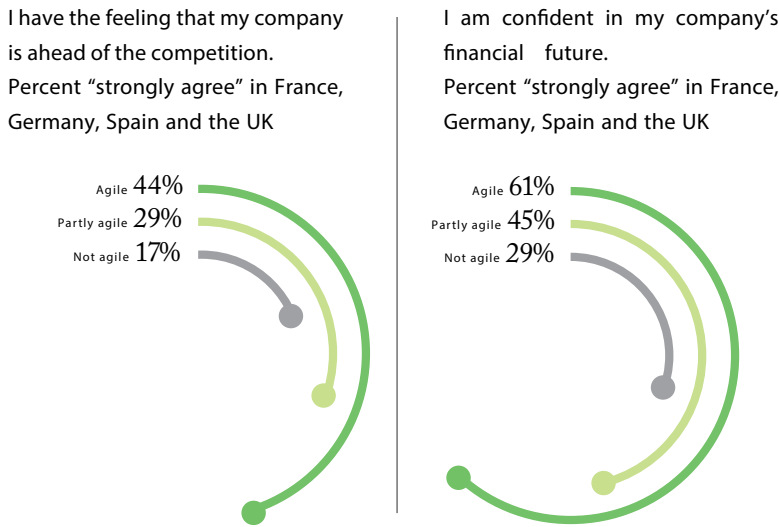
Gallup’s Agility Index Among Employees

UK, France, Spain and Germany



Our recent study of employees in France, Germany, Spain and the UK provides a look at how they view their organisations’ capacity for agility. They point to considerable room for improvement in all four countries.

The importance of a company’s ability to respond quickly to business needs is reflected in a clear relationship between these perceptions and employees’ optimism regarding their organisation’s overall performance. Employees who view their company as “agile” are significantly more likely than those who do not to have confidence in its financial future, and to feel it is ahead of the competition.



Employees who view their company as “agile” are significantly more likely than those who do not to have confidence in its financial future.





AGILITY

THE PATH TO AGILITY

SPEED AND EFFICIENCY

- Constantly make every job and process as simple as possible
- Use technology to help employees get more done in less time
- Remove unnecessary bureaucracy to decision making

FREEDOM TO EXPERIMENT

- Determine what risks are necessary and what failures are acceptable
- Help every person in the company feel they should contribute to innovation

COMMUNICATION AND COLLABORATION

- Break down the silos between teams and departments
- Create opportunities for regular idea and knowledge sharing

DEFINING AGILITY

- In my company, we have the right mindset to respond quickly to business needs.
- In my company, we have the right tools and processes to respond quickly to business needs.

Gallup's analysis points to specific conditions that support an organisation's overall capacity for agility.



Each of these primary drivers is a significant predictor of the general view among employees across the four countries studied that their organisation is agile — i.e., well-equipped to respond quickly to business needs.

The following sections discuss key areas in turn.

1) Speed and efficiency: Pick up the pace.

Much of the talk about business agility centres on the speed with which employees can take action to solve problems. Speed is associated with employee empowerment, decentralized decision making and a focus on procedural simplicity. In modern workplaces, maximizing speed means readily adopting new productivity-enhancing technologies.

However, leaders must also proactively consider the potential for trade-offs between speed and quality. Organizations should embed expectations for quality throughout their culture and consistently reinforce these expectations in performance development systems and routine conversations between managers and team members.

Employees should understand that being empowered to make more decisions that affect customers comes with the responsibility to uphold the organisation's quality standards and that they are accountable for doing so.

Employees across the four countries are least likely to agree that they are satisfied with the speed of decision making at work; about one in five "strongly agree." For many, structural barriers may create frustration by impeding their performance. Though employees are more likely to agree that those closest to the action are trusted to make decisions in their organisations, only one-third "strongly agree" with this statement.



2) Freedom to experiment: A new way of thinking.

Agile companies understand the importance of tapping employees' ingenuity to develop novel approaches to emerging business challenges.

It is critical that employees feel able to try new ideas without fear of failure, recognizing that learning from mistakes is an indispensable part of the creative process. In our experience, however, many organisations do a better job of encouraging employees to share and discuss new ideas than they do of creating an environment where they are empowered to try them out.

Leaders must understand that for most large firms, experimentation can no longer be a prerogative of R&D teams only. A new way of thinking about decision making — one that incorporates a constant flow of local-level customer data and continually tests prototype responses — is becoming the new norm for agile organisations. It's a profound mindset shift that forces decision-makers to act with an appreciation of what they don't know rather than being constrained by existing routines.

As with the increased focus on speed, leaders must be cognizant of the potential trade-offs associated with more routine experimentation. For many organisations, it means becoming better at understanding and managing their risks. Tools like risk management software can help embolden local managers by quantifying and communicating the risk associated with experimentation. The key point is that in a continually evolving environment, the best strategy for minimizing risk over the long run is to be the quickest to try new things in response to data on changing conditions.

Gallup's recent study indicates that nearly one in four employees across France, Germany, Spain and the UK "strongly agree" that their company creates an environment where they can try, fail and learn from mistakes. About one-third "strongly agree" that they are encouraged to come up with new and better

Agile companies understand the importance of tapping employees' ingenuity to develop novel approaches to emerging business challenges.

ways of doing things. Some employees may be wary of the consequences of failure, but many likely have mixed feelings about these items because they do not have regular opportunities to express their thoughts and opinions, and so are accustomed to taking the status quo for granted. Such inertia is increasingly dangerous amid rapidly changing market conditions.

Learn to be wrong

Hubris — the excessive, unwarranted confidence that one is incapable of making the wrong decision — has rarely been more dangerous than in today's business environment. Effective leaders have the confidence to act amid uncertain conditions, but also the humility to recognize what they don't know and an openness to being wrong.

Establishing a culture of continual experimentation and data-driven decision making means recognizing that no one will instinctively have all the answers, no matter how smart, experienced or senior they are. For many leaders, this is a big ask. Psychologically, we value a sense of mastery, of control over our environment. Agile businesses need leaders who resist that tendency and embrace the fact they often do not know the answer. Such leaders may provide organisations with an overall vision and sense of direction, but they look to customers, front-line employees and the ever-evolving environment to provide answers for how to best implement that vision on a day-to-day basis.

3) Communication and Collaboration

Make working together easy. Agile organisations mitigate potential trade-offs between speed and quality in part by routinely sharing relevant knowledge and expertise across teams, so that decentralizing decisions that address customer needs doesn't result in employees continually reinventing the wheel. Increasing the capacity of employees throughout the organisation to



experiment is essential for agility — but unless cross-team coordination and information-sharing is the norm, such experimentation can reduce efficiency and consistency.

Information Communication Technology tools have made geographic separation less of an impediment to collaboration and information flow, but organisations may still need to lower barriers that stem from systems (such as incentive structures or organisational silos) and mindsets (such as turf protection or internal politics).

From a systems perspective, leaders need to understand both formal and informal networks that connect employees to identify the roles, leaders and teams that play a critical part and support them accordingly. Gallup's research on organisational mindsets that support collaboration has identified a few key elements most have in common, including fairness, trust, acceptance and a common mission. In the strongest relationships, patterns also exhibit unselfishness and a lack of defensiveness, minimizing the potential for conflict and keeping team members focused on their collective goal.

Overall, a little over one-third of employees across the four countries surveyed “strongly agree” that they work in an environment where knowledge is openly shared. Even fewer — about one in four overall — “strongly agree” that they are satisfied with the cooperation between their department and other departments in their company.

“Matrixed” does not equal “agile”

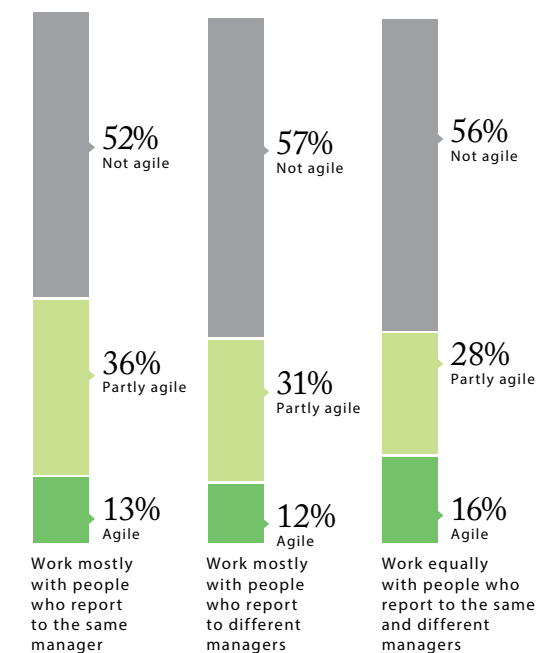
Business leaders may be led to equate the potential for agility with a highly matrixed, team-based organisational structure. However, Gallup's recent study of European employees finds little difference in their perceptions of agility based on the extent to which they work on matrixed teams.

Overall, across the four countries, 61% say they work mostly with people who report to the same manager that they do, while 9% say they work mostly with people who report to a different manager than they do and 29% say they work equally with people who report to the same manager and different managers. Perceptions of their companies' agility differ little among the three groups.



Perceptions of agility differ little by the extent to which employees work on matrixed teams

Aggregate results for France, Germany, Spain and the UK



Matrix structures may make it harder for organisations to maintain clear expectations and lines of accountability.

Increased potential for collaboration is commonly cited as an advantage of highly matrixed organisations. However, as a 2016 analysis by Gallup and McKinsey indicated, matrix structures may also make it harder for organisations to maintain clear expectations and lines of accountability.

Whether or not any given organisational structure translates to a heightened capacity to respond quickly to business needs likely depends on other underlying factors. As employees in these four countries experience it, a company's agility has more to do with its workplace culture and the way it positions its managers than with any specific structural arrangement.

Agile organisations are grounded in strong, customer-centric cultures.

For agile, decentralized structures and practices to work without eroding an organisation's identity or reliability, they must be rooted in a foundation of strong, stable values. One reason organisational culture has become such an important consideration for business leaders is that it helps teams and processes become more fluid and adaptable without losing sight of the organisation's core purpose and sources of distinctiveness.

Customer-centricity is almost always a foundational cultural component for agile companies — in fact, it is most often the reason businesses seek to become more agile in the first place. The mindset required to support speed, adaptiveness and innovation is highly attuned to the needs and experiences of customers. Explicitly placing data on what customers value at the centre of all business processes helps break down organisational silos and changes the way employees think, communicate and act. It's a priority that pervades the entire organisation, whether employees interact primarily with customers external to the organisation or internal "customers" in different roles or departments.

The connection between agility and customer-centricity is evident in the survey results from employees in France, Germany, Spain the UK. Among employees who believe their company is able to respond quickly to business needs, a majority 51% strongly agree that their co-workers always do what is right for customers. That figure falls to 33% among employees in the "partly agile" category and about one-fifth 21% among those who do not view their companies as agile.

Flexible organizations makes their employees feel optimistic about its ability to survive and thrive in troubled market conditions.



Employees in agile organizations are more likely to believe their company puts customers first

My co-workers always do what is right for our customers. Percent "strongly agree" in France, Germany, Spain and the UK



Their greater focus on doing the right thing for customers may help explain why employees in agile companies are more confident in their organisations' competitiveness and financial performance (page 5). Employees who strongly believe their companies are well-equipped to meet changing business needs are also far more likely to advocate for their organisations as employers; about two-thirds 64% "strongly agree" that they would recommend their company as a place to work, versus just 19% of employees who do not view their companies

as agile. Perhaps most notably, employees' perceptions of their company's agility are strongly associated with their expectations for its future.

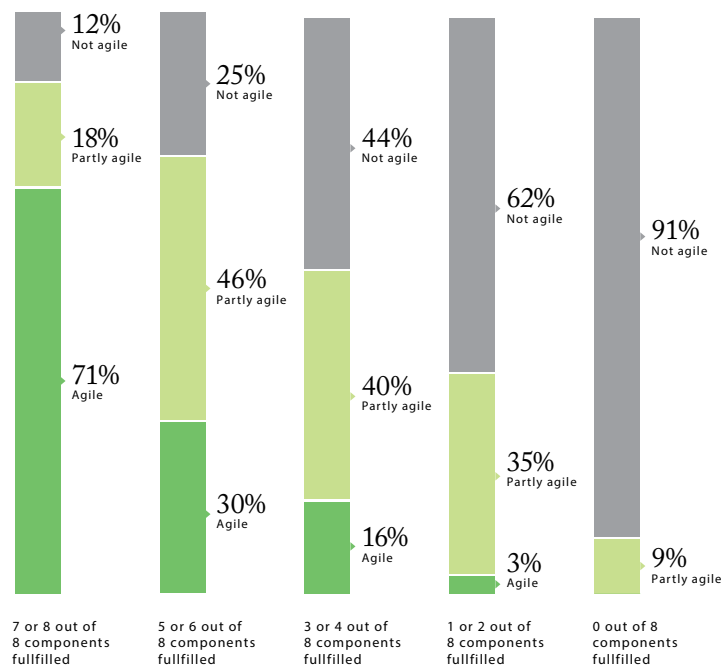
Overall, across the four counties studied, 20% of employees "strongly agree" that "The leadership of my company makes me enthusiastic about the future" — but that figure rises to 48% among employees who regard their companies as "agile." Ultimately, one of the most powerful advantages of agile companies is their ability to give employees a sense of optimism about the organisation's capacity to survive and thrive — amid disruptive marketplace conditions.

Advanced Workforce Analytics

Partner with the world's leading expert in research and analytics to make radical discoveries about your workforce, and connect those discoveries directly to your growth strategies.

Agility requires strong performance on all drivers Organisations must score highly on all drivers for employees to view them as agile.

Among employees who strongly agree with all specific workplace components, 71% regard their organisations as "agile" according to the Agility Index, while an additional 18% view them as "partly agile." Conversely, among employees who do not strongly agree with any of the eight drivers, 0% see their companies as "agile," and 9% see them as "partly agile."



These results reflect the multidimensional nature of agility and indicate that businesses are unlikely to see much improvement until leaders and managers focus on all components simultaneously and model the day-to-day behaviours they require. Foremost among these is the need to reflect on their leadership style, recognizing that a command-and-control culture does not encourage empowerment and that agile organisations have a different take on the role of managers.

Managing an agile organisation

For many companies, becoming more agile requires a significant change in how leaders and managers promote sustainable success, with a philosophical and functional shift from performance management to performance development. That, in turn, requires a cultural change in managers' orientation toward team members — from bosses to coaches. It's a transformation that facilitates an organisation's ability to keep up with changing business needs in two key areas:

- **Coordinating among teams.**

As organisations shift from rigid hierarchical structures to more dynamic networks of interlocking teams, team leads become crucial connecting points. They are vital conduits of information — to organisational leaders about the talent and expertise available on their teams, and to their team members about opportunities within the organisation that best fit their talents and aspirations. Fulfilling that function requires managers to communicate frequently with employees about their strengths and developmental pursuits to provide richer information for talent resourcing.

One of the most powerful advantages of agile companies is their ability to give employees a sense of optimism about the organisation's capacity to survive — and thrive — amid disruptive marketplace conditions.



- **Maintaining continuous learning.**

An organisation is only as adaptable as its members. To ensure that their workforces are versatile and innovative in the face of unpredictable challenges, managers should help team members chart a course of continual learning and development. Not only does this coaching role promote organisational agility, it also helps ensure high levels of employee engagement. Companies that do not invest in continual training opportunities for employees may eventually find they need to make a massive investment in “reskilling” their workforce to remain competitive.

Gallup workplace research has identified three principles that consistently define effective coaching conversations: frequent, focused and future-oriented. Though the annual performance review is increasingly regarded as ineffective, many employees still receive feedback from their managers relatively infrequently

almost half across the four countries studied say this happens a few times a year 20% or less 28%. This doesn’t mean managers should micromanage team members; coaching conversions are ultimately about inspiring employees and empowering them to address the needs of the organisation and its customers better.

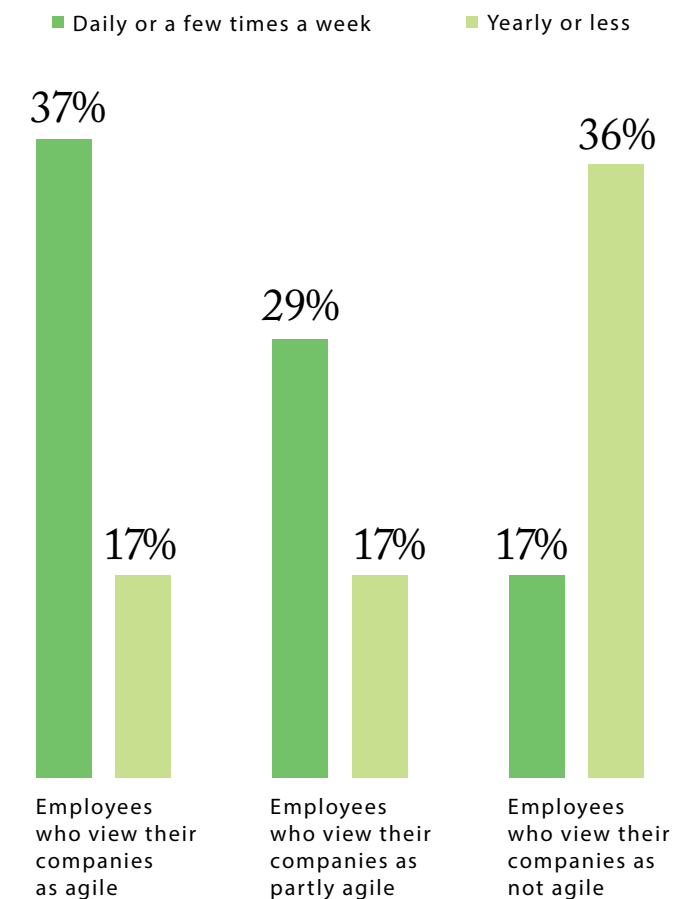
Employees who believe their companies have the agility to respond quickly to business needs meet with their managers more frequently than those who do not. Across the four countries studied, 37% of employees in the “agile” category say they receive feedback from managers daily or several times a week — more than

Gallup workplace research has identified three principles that consistently define effective coaching conversations: frequent, focused and future-oriented.

twice the proportion of those in the “not agile” group. Conversely, those in the “not agile” group are twice as likely as those who view their companies as “agile” or “partly agile” to say they receive feedback from their managers yearly or less often.

Employees in agile organizations receive feedback from managers on a more routine basis

How often do you receive feedback from your manager?
Aggregate results for France, Germany, Spain and the UK





- Renewable Source
- Easy Installation
- Low Maintenance



Dubai - United Arab Emirates

Phone: +971503466645

www.smartgulfsolar.com