



ضد

الموارد البشرية

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

يناير 2021

الإدارة

بعد جائحة كوفيد - 19

للتواصل

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

هيئة اتحادية | Federal Authority



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

مجلة صدى الموارد البشرية مرمّعة من المجلس الوطني
للإعلام برقم 306، ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة
الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة



الإدارة

بعد جائحة كوفيد - 19

عمر خضرة
Quality Management Solutions

المقدمة

لقد دخل العام 2020 كتب التاريخ باعتباره عاماً فريداً بكل ما تحمله الكلمة من معنى. جائحة كورونا-كوفيد - 19 التي ضربت العالم بأسره، جعلتنا نواجه وضعاً غير مألوف للغاية للمرة الأولى في التاريخ، وواصلت الأنباء الواردة عالمياً فرض شعور بالاستياء سواء على المتضررين أو متخذي القرارات. ونتيجة لذلك بدأت الاقتصادات تتأهب للتأثيرات السلبية مع ورود أنباء عن حدوث تباطؤ في النمو الاقتصادي الصيني. يبدو أن الأشخاص والحكومات والمؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة لم يكونوا على دراية بتوقع ما هو آت.

يتم في هذه المقالة استعراض ما يتعين على المديرين التنفيذيين القيام به في مرحلة ما بعد كوفيد - 19 وما يمكن أن نتعلمه كأفراد من تفشي فيروس كورونا بالطريقة التي يتسنى لنا من خلالها إدارة حياتنا. ربما تتغير بعض الأشياء بينما البعض الآخر لن يطرأ عليه أي تغيير. سيكون من الأهمية بمكان معرفة الفرق واختيار المسار الصحيح.

الحاجة إلى اليقين المطلق - لا أكثر

ما نحتاجه للتوصل إلى سلام داخلي هو أن ندرك أننا على الرغم من ميلنا إلى التعامل مع الحياة اليومية على أنها بمثابة أمور حتمية، إلا أننا بحاجة إلى وقفة مع الذات. نحن نخطط لرحلاتنا مسبقاً بشكل كاف، ولدينا جداول زمنية لكل شيء، ولدينا ميزانيات، ولدينا أيضاً الميزانية الصفرية (ميزانية تتساوى فيها النفقات مع الدخل)، والتنبؤات، وما إلى ذلك، وفي ظل كل هذه الأدوات والتقنيات المتاحة لنا، نميل إلى التعامل مع الحياة اليومية في الأعمال والحياة الحكومية والحياة الشخصية كما لو أن كل شيء نخطط له، يكاد أن يحدث. وإذا لم يحدث هذا الشيء فلا بد من وجود شخص ما أو شيء ما يجب إلقاء اللوم عليه.

في حياة ما بعد جائحة كوفيد - 19 سوف يطل علينا مفهوم جديد، حيث ندرك من خلاله أنه بغض النظر عن مدى كفاءتنا أو تميزنا في التخطيط، فلن يتسنى لنا مطلقاً معرفة ما سيحدث في المستقبل القريب أو البعيد. سنستمر في وضع الخطط ولكننا لا بد أن نتعامل مع الخطط كمجرد خطط فحسب - لا أكثر ولا أقل. المنتظر أن تخف حدة التخطيط لتجنب المخاطر والأخطار حيث تدرك المؤسسات أن التخطيط لتحقيق الأهداف يتمثل في الماضي قُدماً نحو النمو المطلوب.

على المستوى المؤسسي ستصبح التوقعات أقل أهمية وسيتم العمل بها كمبادئ توجيهية فحسب. سيستمر تنامي أهمية الخطط الاستراتيجية. ستصبح ردود الفعل الواردة من السوق هي الأكثر أهمية. سيتم تحديد مقياس النجاح من قبل أولئك الذين يتبعون استراتيجية الجذب بدلاً من استراتيجية الدفع. يتيح نموذج الجذب الذي أستخدمته شركة (تويوتا) فيما يسمى الآن بنظام (الاستثمارات منخفضة القيمة) أو (LEAN) أو انتهاج سياسة (في الوقت المحدد) (JIT) إمكانية الحصول على التعليقات

المباشرة عبر الإنترنت من السوق بشكل مستمر. سيكون هذا التوجه بمثابة أمراً حيوياً للمؤسسات لاتخاذ قرارات مستنيرة تلبي احتياجات وتوقعات عملائها.

ثبت أن العديد من سلاسل التوريد والصناعات التحويلية في جميع أنحاء العالم التي تستخدم منهجيات الملاحظات التعقيبية هذه أقل عرضة للمشاكل من أولئك الذين يستمرون في الاعتماد بشكل كبير على التنبؤ. تُعد شركة (مايكروسوفت) أحد الأمثلة التي تمثل تلك المؤسسات. ففي العام 2017 أكدت شركة (مايكروسوفت) استخدامها للحل المتمثل في سلسلة التوريد القائم على استراتيجية الجذب لتزويد خط منتجاتها الشهير (Surface).

ووفقاً لما ذكره رئيس فريق تكنولوجيا المعلومات بسلاسل التوريد العالمية بشركة (مايكروسوفت) فقد ارتفعت مستويات خدمة سلسلة التوريد العالمية بنسبة 5% بينما انخفضت المخزونات بمقدار 250 مليون دولار.

فكر في القيادة باستخدام تطبيق مثل خرائط (جوجل) الذي يوجه المستخدمين حول العالم كل دقيقة نحو اكتشاف حقيقة وجود طرق مزدحمة والاستفادة من تلك



بغض النظر عن مدى كفاءتنا أو تميزنا في التخطيط لن يتسنى لنا معرفة ما سيحدث في المستقبل القريب أو البعيد

بعد كورونا ستصبح التوقعات أقل أهمية وسيتم العمل بها كمبادئ توجيهية فحسب وستزيد أهمية الخطط الاستراتيجية



علينا البحث عن طرق
تحسين أنفسنا لنصبح
أفضل في الاستجابة
لاحتياجات ومتطلبات
سوق العمل

الحقيقة وتجنب الطرق المزدحمة. بمساعدة مثل هذه التطبيقات التي تعتمد على الإشارات الدقيقة التي يتم جمعها وتوزيعها على المستخدمين النهائيين، فمثل هذه التطبيقات من شأنها أن تساعد على الفور في إيجاد أسرع وأفضل الطرق إلى الوجهات مما يوفر الوقت والمال. أولئك الذين يتجنبون استخدام مثل هذه التكنولوجيا، قد يصلون في بعض الأحيان متأخرين أو يتعثرون في حركة المرور.

إن البعض من الذين يستمرون في استخدام التقنيات التي لا تعكس بشكل واقعي ما جري بالفعل، بل ويستمرون في استخدام افتراضات منقوصة للسلوك البشري، قد يجدون أنفسهم غير قادرين على تحقيق شيء. تكمن الفكرة الأساسية في تقليل مستوى اعتقادنا بمدى حتمية هذا العالم، بل بدلاً من ذلك، معرفة كيف نحسن من أنفسنا لنصبح أفضل في الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق في الوقت الفعلي.

على المستوى الفردي سيكون النجاح أكثر قابلية للتحقيق من قبل أولئك الذين يستخدمون الأسلوب العلمي في التفكير في العلوم الاجتماعية، - على سبيل المثال - يتطلب هذا الأمر ضرورة التفكير في الخطط والأفكار المبتكرة باعتبارها افتراضات للمستقبل، سيتم اتخاذ المزيد من القرارات بناءً عليها. سيستمر النجاح في الاعتماد على الاستعانة بالملاحظات التعقيبية كأداة للتحقق من مدى قرب أو بعد الخطط عن أرض الواقع.

إن الدرس الذي تعلمناه من تجربة جائحة كوفيد - 19 يتمثل في أن تلك الدول التي تعاملت مع الوباء من خلال استخدام الأسلوب العلمي، قد نجحت بشكل أفضل من تلك التي استخدمت التأثير الاجتماعي في عمليات صنع القرار. على المستوى الفردي، نجد أن أولئك الذين يتخلون عن عقلية توجيه اللوم ويبحثون عن الأسباب الحقيقية، سيكون أمامهم فرص أكبر للنجاح. يعتمد نجاح الأفراد بشكل أكبر على جلب الأسلوب العلمي في التفكير إلى مجال العلوم الاجتماعية مع الحفاظ على الحدس كضوء ينير السبيل.

المخزون المؤقت (الادخار) هو أسلوب جديد للحياة

المخزون المؤقت هو بمثابة «وسادة ليوم ممطر»، تعلم معظمنا أنه يجب علينا الادخار للمستقبل؛ المدخرات هي المخزون المؤقت في هذا المثال. بالمعنى الأشمل يمكن القول بأن المخزون المؤقت هو مساحة من نوع ما، حيث يمكنك استيعاب تنوع العالم الاحتمالي الذي نعيش فيه. يمكن أن يكون المخزون المؤقت عبارة عن وقت فراغ إضافي، أو شيء يمكن استخدامه على الفور، ولكن إذا لم يتم استخدامه فلن يحدث أي تأثير.

بالنسبة للشركات والحكومات والعائلات سيكون الحفاظ على مدخرات مالية أمراً حتمياً، للحفاظ على موقف الفرد خلال الأوقات الصعبة المحتملة. في المفهوم الجديد سيسعى الناس إلى الحفاظ على المدخرات المالية للتخفيف من المخاطر المحتملة. سيُعد الحصول على قدر معقول من الحماية بمثابة جزء من أسلوب الحياة بعد جائحة كوفيد - 19.

الدول التي تعاملت مع
الوباء من خلال استخدام
الأسلوب العلمي
نجحت بشكل أفضل من
التي استخدمت التأثير
الاجتماعي في صنع
القرار

الذين يتخلون عن عقلية
توجيه اللوم ويبحثون
عن الأسباب الحقيقية
سيكون أمامهم فرص
أكبر للنجاح

بعد الآن سيسعى
الناس إلى الحفاظ
على المدخرات المالية
للتخفيف من المخاطر
المحتملة

الأشياء الصغيرة ذات التأثيرات الكبيرة

على الرغم من أن الأمر قد يبدو غير منطقي إلا أن معظمنا يحرك أن أكبر النار من مستنصر الشرر، حيث نجد أن وباء كورونا كوفيد - 19، والذي بدأ في «Wet Market» في مدينة ووهان بالصين، نجده الآن وقد اجتاحت جميع أنحاء العالم. ففي بداية الأمر، ظهر كأحد أعراض الالتهاب الرئوي في نهاية العام 2019، حتى تسبب في إحداث فوضى في جميع أنحاء العالم. وبعد فوات الأوان قد لا يبدو من المستغرب أن نجد الكائنات الحية الدقيقة تسبب تأثيرات عالمية كبيرة. المكان الذي شهد نشوء ذلك الوباء كان مجرد سوق. يمثل السوق بالتأكيد نسبة صغيرة جداً من مساحة العالم وسكان الأرض.

قال أرشميدس منذ فترة طويلة ، «أعطني رافعة طويلة بشكل كاف ونقطة ارتكاز لأضعها عليها، وسأحرك العالم.» إن قاعدة 80:20 المعروفة أيضاً باسم «مبدأ باريتو أو قانون القلائل الحيوية، تنص على أنه بالنسبة للعديد من الأحداث يأتي ما يقرب من 80% من التأثيرات نتيجة لـ 20% من الأسباب

في كثير من الحالات، ليس 20% من الأسباب هي التي تسبب 80% من النتائج؛ بل إن 1% هي التي ربما تسبب 90%. أو حتى نسبة 0.01% التي قد تكون السبب في حدوث كل شيء آخر. إن جائحة كورونا-كوفيد - 19 تُعد برهاناً على صحة قاعدة 80:20

من الأهمية بمكان أن نتعلم من هذا الدرس المستفاد، ففي مجال الأعمال والحكومة والحياة اليومية، نحاول إصلاح كل شيء تقريباً من أجل تحسين الوضع الراهن. لنأخذ على سبيل المثال ما يحدث في العديد من الدوائر الحكومية عندما تظهر الحاجة إلى التحسين. المسار التقليدي والمتعارف عليه للعمل، يتمثل في محاولة حل كل هذه المشاكل على الفور. في ظل الوقت المحدود لانجاز العديد من الأشياء في وقت واحد يتعين علينا اضافة المزيد من المهام إلى فريق العمل الذي يكون بالفعل مثقلاً بأعباء أخرى على كاهله. بمرور الوقت ، يؤدي هذا إلى



المعيشة، مقابل تمكين المزيد والمزيد من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME's) من الوجود والازدهار. سيكون هذا الأخير هو الطريق لتحقيق النجاح.

لكي يتسنى للحكومات والشركات أن تكون أكثر مرونة، سيتعين عليها استخدام طرق مختلفة للتنفيذ بشكل أسرع للأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. سيستمر التحول الرقمي في الانتشار وسيصبح العديد من الخدمات أكثر تكاملاً، ومع ذلك فإن التحول إلى المرونة يتطلب من الحكومات مراجعة تدفق العملية بشكل كامل والبحث عن «المصانع التي تعمل بشكل خفي»: تلك العمليات التي تم إنشاؤها للتعامل مع التأثيرات الناجمة عن عدم الكفاءة. ستقوم الحكومات الأصغر حجماً بتوظيف عدد أقل من الناس في نهاية المطاف. وفي ظل الشركات بين القطاعين العام والخاص (PPP) ستنتقل العديد من الوظائف إلى القطاع الخاص، حيث من الممكن أن يكون هناك أمان وظيفي أقل ومستويات أعلى من المساءلة. ستظهر نماذج شراكة جديدة بين القطاعين العام والخاص.

في كتاب Extreme Government Makeover ، يقوم كين ميلر، بطرح حالتين لتحسين أداء الحكومة لتحقيق المزيد في ظل وجود الموارد الحالية. في المثال الأول تم تقليص الوقت اللازم لإصدار المبالغ المستردة للضرائب في إدارة الإيرادات بولاية ميسوري بنسبة 80% ، بينما في المثال الثاني تم تخفيض أوقات الانتظار في مكاتب إدارة السيارات بمقدار النصف. تم تصور نموذجي التحسين في التحول إلى المؤسسة الأقل حجماً من خلال تحليل الأسباب الجذرية لفترات الانتظار الطويلة. وكشف التحليل الشامل عن وجود عوائق أمام تدفق مثل هذه الموافقات وتجميع الأعمال، تلك العوائق التي تُعزى إلى حاجة موظفي الحكومة لحماية وحدات أعمالهم من الأخطاء والهفوات وإلقاء اللوم في نهاية المطاف. زادت خطة التحسين من وتيرة العمل داخل القسم وخلفت علاقة أكثر انسجاماً مع المتعاملين.

لكي تتخطى الشركات بالمرونة والسرعة سيتعين عليها اتباع المبادئ التي بنت عليها شركة (تويوتا) نظام التشغيل الخاص بها. تهدف هذه المبادئ إلى جعل المتعاملين يطالبون بآلية الإشارة لما يجب إنتاجه. سيتم تحسين الخدمات بشكل أكبر عن طريق تقليص أوقات الانتظار، ومن ثم، عدم الحاجة في النهاية إلى بعض الأنواع من رأس المال البشري.

حتى تكون الحكومات أكثر مرونة يتعين عليها استخدام طرق مختلفة للتنفيذ بشكل أسرع للأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى

في العصر الجديد سيصبح تطوير الذات أكثر اعتماداً على الفرد وسيستمر تنامي الدورات الافتراضية

الذكاء الاصطناعي ليس جديدًا كما يظن البعض فقد كان موجوداً منذ الثمانينيات من القرن الماضي

إذا كنت تريد التفوق في العالم الجديد يتعين عليك تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات وحلها

عندما لا نبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلة ونحاول مهاجمة الأعراض يصبح التغيير مجرد تغيير

المزيد والمزيد من الضغط على أفضل العاملين في المؤسسة حتى يحين الوقت الذي يتدهور فيه أدأؤهم بسبب قلة التركيز، علاوة على الوجود المستمر للعديد من المشكلات التي لم يتم حلها. في جوهر الأمر يجب على المرء أن يسأل عما إذا كان من الحكمة أو حتى من المنظور العملي، محاولة حل جميع المشكلات كما لو كانت موجودة بشكل مستقل عن بعضها البعض.

نظرية القيود

نظرية القيود هي فلسفة إدارية ظهرت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي. تقترح هذه النظرية، طريقة مختلفة في التفكير، استعان مبتكر تلك النظرية بقناعته بالفيزياء، والتي ترمي إلى أن «جميع الأسباب تتلاقى» في جوهر الأمر، تثبت النظرية الاعتقاد البسيط المعروف بين متخصصي الجودة في جميع أنحاء العالم بأن مهاجمة الأسباب الجذرية هي الطريقة للقضاء على المشكلات المتكررة، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية. تكشف ملاحظة بسيطة في الممارسات اليومية للأعمال أننا إما نفشل في معالجة الأسباب الجذرية القليلة البسيطة، أو أننا ندفع أنفسنا من خلال وصف جميع أسباب وتأثيرات الموقف غير المرغوب فيه كأسباب جذرية. المحصلة النهائية بكل بساطة، تتمثل فيما يلي: إذا كنت تريد أن تتفوق في العالم الجديد فيتعين عليك تحديد الأسباب الجذرية والقيام بحلها.

إنها ليست الأعراض - اكتشاف السبب الجذري

وفقاً لـ Gartner ، فإن 34% فقط من مبادرات التغيير في المؤسسات هي التي تكللت بالنجاح بشكل واضح. فعندما لا نبحث عن الأسباب الجذرية ونحاول بدلاً من ذلك مهاجمة الأعراض يصبح التغيير مجرد تغيير. أما إذا كنت تسعى للنجاح، فيجب عليك تحديد السبب الجذري، واكتشف سبب وجوده، وتحدي بعض الافتراضات الخاطئة المتأصلة، ثم قم بخلق واقع جديد.

المرونة/التكيف

تواجه العديد من المؤسسات معضلة الحاجة إلى تلبية طلب العملاء مع الاضطرار إلى العمل بموارد أقل. تميل الشركات والحكومات للتوجه نحو تقليص حجمها. يحدد الإصدار الأخير من نموذج التميز الحكومي GEM 2.0 للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ركيزة واحدة للتميز الحكومي والمتمثلة في «المرونة في كل شيء». وهذا يتطلب من الحكومات ضمان نتائج مستدامة من خلال التحلي بالمرونة والقدرة على تلبية الاحتياجات والتوقعات المتغيرة لأصحاب المصلحة. أظهرت مقالة نشرت عام 2017 في مجلة فوربس أن «هناك تبايناً كبيراً في حجم الحكومة في جميع أنحاء العالم» حيث سجلت الدول الاسكندنافية 25% وما يزيد، بينما سجلت اليابان أقل نسبة 6% تقريباً.

على الرغم من أن نسبة موظفي القطاع العام مقابل إجمالي القوى العاملة في الدولة ستظل مرتفعة على المدى القصير في العديد من البلدان، إلا أن العديد من الحكومات ستبدأ في العمل بأعداد أقل من القوى العاملة، لتلبية المطالب الملقاة على عاتقها في العقد المقبل. ستستمر الحكومات - وخاصة في البلدان النامية - في مواجهة معضلة توظيف الأشخاص من أجل الضمان الوظيفي والأمان في

HR Bot



الذكاء الاصطناعي وانعدام الاستقرار الوظيفي

الذكاء الاصطناعي (AI) ليس جديدًا كما نظن؛ فقد كان موجوداً منذ الثمانينيات من القرن الماضي. اليوم مكنت القوة الحاسوبية لأجهزة الكمبيوتر والأجهزة المتصلة الذكاء الاصطناعي من أن يصبح جزءاً من واقعنا الجديد. يوازن الناس اليوم بين الذكاء الاصطناعي والسيارات ذاتية القيادة والروبوتات.

تُعرّف موسوعة (بريتانيكا) الذكاء الاصطناعي بأنه «قدرة الكمبيوتر الرقمي أو الروبوت -الذي يتم التحكم فيه عن طريق الكمبيوتر- على أداء المهام التي ترتبط عادةً بالكانائن الذكية». قد تكون الاستخدامات الأكثر انتشاراً للذكاء الاصطناعي هي التطبيقات التي تحلل البيانات وتتوصل إلى رؤى جديدة لم تكن متاحة من قبل. تشمل التطورات في الذكاء الاصطناعي جميع جوانب الحياة بدءاً من تمكين الصناعات لتقديم المزيد مما يحتاجه العملاء وأقل مما لا يحتاجه العملاء، من أجل التعرف على اللغة الطبيعية والترجمة الفورية لقائمة قليلة فقط.

تتخز مواقع الإنترنت ووسائل الإعلام بالمعلومات التي تفيد بأن الذكاء الاصطناعي سوف يشغل العديد من الوظائف في السنوات العشرين القادمة. سيكون هذا القول صحيحاً بالنسبة للعديد من الوظائف الحالية. إلا أن هناك آراءً متناقضة حول تأثيرات الذكاء الاصطناعي على أسواق العمل. تسرد مقالة نُشرت في (فوربس) لعام 2019 مجموعة متنوعة من السيناريوهات الإيجابية والسلبية. تزعم السيناريوهات الإيجابية وجود تأثير إيجابي بحت للذكاء الاصطناعي، حيث ستعوض الوظائف الجديدة التي أستخدمتها تطبيقات الذكاء الاصطناعي الوظائف المفقودة. هناك شيء واحد ينبغي توضيحه، وهو أنه بالفعل ستكون هناك خسائر. أولئك الذين ليس بمقدورهم أو ليس لديهم الرغبة في تطوير معارفهم ومهاراتهم للتعامل مع العصر الجديد، سوف يعانون، خاصة مع دخول الأجيال الشابة الأكثر توجهاً نحو التكنولوجيا إلى سوق العمل. بالنسبة للقادة والأفراد سيرتكز النجاح على عملية التعلم الذاتي

الآراء متضاربة حول تأثيرات الذكاء الاصطناعي على الوظائف وأسواق العمل

الحقيقة الثابتة أن الذين ليس لديهم الرغبة في تطوير معارفهم ومهاراتهم للتعامل مع العصر الجديد سيعانون

سيرتكز النجاح على عملية التعلم الذاتي مدى الحياة والقدرة على استخدام التقنيات الجديدة

مدى الحياة والقدرة على استخدام التقنيات الجديدة لتحقيق المزيد من الفوائد. سوف تتسع الفجوة بين الفقراء والأغنياء، مما يجلب المزيد من التحديات لسكان دول العالم.

المرونة المؤسسية

المرونة كما عرفها علماء النفس هي «عملية التكيف بشكل جيد في مواجهة الشدائد أو الصدمات أو المآسي أو التهديدات أو كافة الأشياء الجوهرية التي تجلب التوتر». لقد درس العديد من المؤلفين المشهورين أمثلة للمؤسسات التي صمدت في مواجهة اختبارات الزمن. من أشهر الكتب التي تناولت ذلك، هو كتاب توم بيترز (السعي نحو التميز) In Search of Excellence الذي نُشر في الثمانينيات، وكتاب "Built to Last" للمؤلف Jim Collins و الذي نُشر في عام 1994 والجزء المكمل له "Good to Great" الذي نُشر في عام 2001.

نجد أن معظم المؤسسات التي حققت نجاحات سابقة عبر تاريخها، والتي تم الإشارة إليها في تلك الكتب قد فشلت في الحفاظ على نتائجها الجيدة أو حتى وجودها. ينص المنتدى الاقتصادي العالمي على أن متوسط العمر المتوقع للشركات هو 40 إلى 50 عامًا. صاغ نيكولاس نسييم طالب مصطلح «مكافحة الهشاشة» (منع انهيار المؤسسة). فهو يطرح مفهوماً لذلك بأن «بعض الأشياء تستفيد من الصدمات؛ فهي تزدهر وتنمو عندما تتعرض للقلب والعشوائية والاضطراب والضغوط وحب المغامرة والمخاطر وعدم اليقين».

تُعرّف المرونة على أنها «مقاومة الصدمات والبقاء على الوضع الحالي». إن «مكافحة الهشاشة» هي حالة أعلى ومرغوب فيها أكثر من المرونة. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 عن مدى هشاشة اقتصادات العديد من الدول وكذلك الشركات والأسر والأفراد. لكي تصمد وتكون مقاوماً للهشاشة، تقترح Uve Tech الخطوتين التاليتين¹⁰:

يجب إعداد النظام بحيث يتم استيعاب الاخفاقات (الحمية) بما يحقق الحد الأدنى من الضرر.

في نفس الوقت، يجب الحصول على أقصى عائد من النجاحات. بعبارة أخرى يجب أن تلعب بأقل المخاطر وأعلى العوائد.

الرابحون والخاسرون

على الرغم من أنه قد يبدو الأمر وكأنه سيناريو يوم القيامة، إلا أنه لا تزال هناك بعض المجموعات التي ستستفيد من التقلب وعدم اليقين الناجمين عن تفشي فيروس كورونا. قد ينتهي الأمر بمزودي خدمة الإنترنت ببيع المزيد من الخطوط والاتصالات عالية السرعة، ولاسيما في ظل التوجه السائد للأفراد والمدارس نحو «العمل من المنزل». قد تكون هناك ضرورة لكبرى شركات تكنولوجيا المعلومات لتوفير قدرات جديدة وأعلى للحكومات لتمكين نطاق أكبر من بيئات العمل المنزلية. قد يكون مجال الرعاية الصحية مستفيداً من الناحية المالية أو غير المالية، وقد يزداد الطلب على بعض الأدوية.

ستحتاج الحكومات الناجحة إلى تجديد نماذج أعمالها وخلق البيئة اللازمة للابتكار



قد تصل الحكومات والشركات التي خاضت تجربة مفهوم العمل من المنزل في نهاية الأمر، إلى استنتاج مفاده أن العمل عن بُعد والتعلم عن بُعد قد يحلان محل الكثير من الهياكل الحالية ونماذج الأعمال والتشغيل، مما يجعلها أقل تكلفة وأكثر بساطة وأفضل وأكثر ملاءمة للبيئة.

ستظل أدوار الحكومات كما هي، وتتمثل في توفير التعليم الأساسي والرعاية الصحية وتوفير الرفاهية الاقتصادية للمواطنين. سوف تتغير الطريقة التي يتم بها تنفيذ تلك الأدوار. في الاقتصادات المتقدمة، سوف تتأثر الحكومات عن كونها مقدم خدمة، بينما ستصب تركيزها بشكل أكبر على القيام بدور الجهة المنظمة.

نظراً لأن الحكومات تهيمن بصورة أكبر على نتائج الاقتصاد مقارنة بالقطاع الخاص، فسوف تلعب دوراً كبيراً في التأكد من ازدهار اقتصادها وضمان إسعاد المجتمع بأفضل ما يمكن. ستحتاج الحكومات الناجحة إلى تحديد نماذج أعمالها وخلق البيئة اللازمة حيث يمكن للمؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار. في حالة حدوث تباطؤ في الاقتصاد أو ركود عالمي يجب أن تظهر نماذج أعمال جديدة لتلبية متطلبات العملاء. إن القدرة على البقاء في عالم ما بعد كوفيد-19 سيعتمد على الابتكار والتعاون واستقاء تجارب المتعاملين.

الخلاصة

على الرغم من أن جائحة كوفيد-19 تُعتبر حديثة العهد في عالمنا المعاصر إلا أننا سنجد طرقاً للبقاء والازدهار. سوف تتسع الفجوة بين الأغنياء والفقراء مع ازدياد الفقر حول العالم. سيؤدي هذا إلى خلق ضغوط على الحكومات لتقديم الدعم للمواطنين. قد لا تكون برامج الضمان الاجتماعي كافية، والحكومات الناجحة هي التي ستكون قادرة على خلق المزيد من الفرص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوجود. الأعمال الناجحة هي ذات الاستثمارات منخفضة القيمة. ستكون المرونة والتكيف والقدرة على التعامل مع (التقلبات، وعدم اليقين، والتعقيد، والقيود والغموض) هي مفاتيح النجاح، يجب التطرق إلى مفهوم (الحماية من الهشاشة) في الشركات والحكومة.

سيتمتع الأفراد بالاعتناء باحتياجاتهم بشأن التطوير الشخصي. سوف تتغير أسواق العمل بسبب التقدم التكنولوجي، وخاصة الذكاء الاصطناعي. شاغلو الوظائف في سوق العمل الذين لديهم المعرفة اللازمة سيكون لديهم فرص أفضل. إن الماضي قديماً نحو الأسلوب العلمي في التفكير في نمط الحياة الاجتماعية سيعود بالفائدة على المجتمع ككل. قد تصبح البيانات بمثابة السلعة الأكثر تداولاً خلال الفترة المقبلة في العالم. سيصبح الكثير من الناس في العالم أقل انفتاحاً، مما يؤدي إلى تغيير أنماط البيع بالتجزئة والبيع بالجملة، سوف تتنامى الحاجة إلى عمل المزيد بموارد أقل.



Managing Post Covid - 19

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

صَدَى

الموارد البشرية

للتواصل

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

هيئة اتحادية | Federal Authority



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



Managing Post Covid-19

By Omar Khadra
Quality Management Solutions

Introduction

2020 has entered the history books as a unique year by all means. The COVID19 pandemic that has hit the whole world and took it by surprise as we continued to be presented with a very unfamiliar situation around the world. For the first time in history, travel was almost banned, schools and universities and shopping malls have been closed. Layoffs, salary cuts, and the global news continued to impose a feeling of unease on those affected and those taking the decisions. As a result, economies started bracing for negative impacts with the Chinese economic growth reported to have become negative. People, Governments, corporates and SME's appear not to know what to expect.

This article explores what executives need to do in the post COVID19 phase and what we as individuals can learn from the coronavirus outbreak in the way we manage our lives. Some things will change while others will not. It will be important to tell the difference and to choose the right path.

The need for absolute certainty - No more

What we need to come to peace with is that although we tend to treat everyday life as deterministic, we need to stop. We plan our travels way ahead of time, we have schedules for everything, we have budgets, we also have the zero-based budget, forecasts, and on and on we go. With all these tools and techniques at our disposal, we tend to deal with everyday life in business, government and personal life as if everything we plan will almost happen. And if it doesn't happen, then there must be someone or somebody or something to blame.

In life post COVID19, a new paradigm will emerge where we realize that no matter how good or great we are at planning, we will never be able to tell what's going to happen in the near or far future. We will continue to have plans but we need to deal with plans as plans- no more, no less. Planning to avoid risks and perils will subside as organizations find out that planning to achieve the goals is the way forward towards the needed growth. At the organizational level, forecasts will become less relevant and act only as guidelines. Strategic plans will continue to grow in importance. What will become more relevant is feedback from the market. Success will be determined by those who follow a pull model rather than push one. A pull model like what Toyota created in what is now called lean or just in time (JIT) allows for direct online continuous feedback from the market. This will be vital for organizations to make better-informed decisions that meet the needs and expectations of their customers. Many supply chains and manufacturing industries around the world using such feedback mechanisms have been shown to be less prone to problems than those

No matter how efficient or distinguished we are in planning, we will never know what will happen in the near or far future

After COVID, expectations will become less important and will be used only as guidelines, and the importance of strategic plans will increase

We have to look for ways to improve ourselves in order to be better in responding to the needs and requirements of the labor market

Countries that have dealt with the epidemic through the use of the scientific method have succeeded better than those that have used social influence in decision-making

who continue to rely heavily on forecasting. Microsoft is one example of such an organization. In 2017, Microsoft reported using a pull-based supply chain solution to supply its famous Surface line of products. According to Microsoft's CTO of Global Supply Chain service levels increased by 5% while inventories decreased by 250 million dollars.

Think of driving using an application like Google maps that guide users around the world every minute to spot and make use of the fact that there are congested roads and avoid them. With the help of such applications that depend on minute signals collected and distributed to the end-users immediately helps find the fastest and best routes to destinations saving time and money. Those who avoid using such technology sometimes arrive late or get more stuck in traffic. To draw a parallel in business and government, those of us who continue to use technologies that do not give a pulse of what is actually going on and continue to use incomplete assumptions of human behavior could find themselves underachieving. The key idea is to reduce our level of belief of how deterministic this world is, and instead become better at reacting to market needs and demands in real-time.



On the individual level, success will be more realizable by those who utilize the scientific method of thinking in social sciences. This - for example- requires thinking of plans and innovative ideas as assumptions for the future upon which further decisions will be made. Success will continue to be based on using feedback as a tool to check how far or near from reality plans are. What Covid19 has taught us that those countries which dealt with pandemic using the scientific method succeeded better than those which used social influence in the decision-making processes. On the individual level, those who Stop the blame mentality and look for real causes will have higher chances of success. Individual success will depend more on bringing the scientific method of thinking to the social sciences field whilst keeping intuition as guiding light.

Buffering is the new way of life

A buffer is the “cushion for a rainy day”. As children, most of us have been taught that we should save for the future; The savings are the buffer in this example. In the broader sense, a buffer is a space of some sort whereby you can absorb the variability of the indeterministic world we live in. A buffer could be extra spare time, something that can be used on the spot, but if not, then no negative impact will happen.

For businesses, governments, and families, maintaining financial buffers will be essential to sustain one’s position during potentially difficult times. In the new paradigm, people will seek financial buffers to alleviate potential risks. A reasonable amount of protection will be part of life post COVID19.

The small things that have great impacts

Although it seems counterintuitive, most of us know that small things can have major impacts. COVID19 which started in a “wet market” in Wuhan - China is now all over the globe. What started as pneumonia symptoms at the end of 2019 has wreaked havoc around the world. In hindsight, It should not be strange that a microorganism causes global major impacts. The location where it had all started is a market. The market is definitely representing a very very small percentage of the area of the world and of the population of Earth.

Archimedes long ago said, “Give me a lever long enough and a fulcrum on which to place it, and I shall move the world.” The 80:20 rule also known as “The Pareto principle or the law of the vital few states that, for many events, roughly 80% of the effects come from 20% of the causes. In many instances, it is not 20% of the causes that cause 80% of the results; rather it is the 1% that causes 99%. Or even the 0.01%

Those who give up
their blame mentality
and look for real
reasons have greater
chances of success

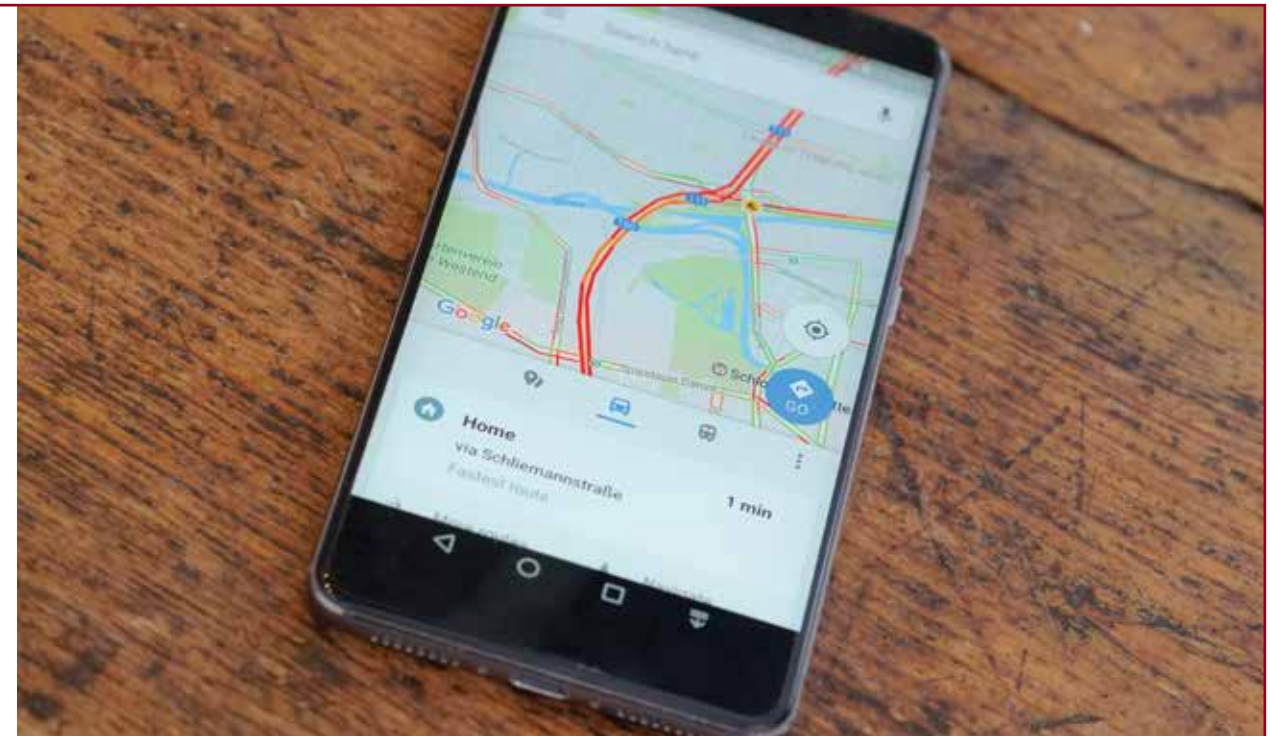
After now people
will strive to preserve
financial savings to
mitigate potential
risks

If you want to
succeed in the new
world, you have to
identify the root
causes of problems
and solve them

When the root causes
of a problem start
and we try to change
it

that causes everything else. The COVID19 pandemic is just one more evidence of the 80:20 rule.

The insight to be gained is important. In business, government, and everyday life we try to fix almost everything in order to improve a status quo. Take for example what happens in many government departments when the need for improvement arises. The traditional and almost universal path of action is to try to solve all these problems at once. With the limited time to attend to too many things at a time, we add further tasks to an already overloaded workforce or team. Over time this leads to more and more pressure on an organization’s best people till the time comes when their performance must deteriorate because of the lack of focus and the continuous existence of many unresolved problems. At the core of it, one should ask whether it is wise or even practical to try to resolve all problems as if they existed in independence from one another. The Theory of constraints is a management philosophy created in the mid 80’s of the last century. It proposes a different method of thinking. The creator of the theory used a belief in physics that “all causes converge”. In essence, the theory proves the simple belief known among quality professionals worldwide that attacking root cause(s) is the way to eliminate recurring problems and reach higher levels of productivity. A simple observation into everyday business practice reveals that we either fail to address the minor few root cause(s) or we mislead ourselves by calling all causes and effects of an undesirable situation as root causes. The insight is simple: If you want to thrive in the new world, identify and resolve the root causes.



It's not the symptoms - go to the root cause

According to Gartner, only 34% of the change initiatives in organizations are a clear success. When we do not look for the root causes and instead try to attack the symptoms, change becomes only change. If you want to succeed, identify the root cause, find out why it exists, challenge some deep-rooted wrong assumptions, and then create a new reality.

Lean/agile

Many organizations face the dilemma of needing to meet their customer demand while having to operate with lesser resources. Companies and governments are moving towards becoming leaner. The most recent edition of the Government Excellence Model GEM 2.0 of the UAE federal government define one pillar of government excellence as "Agility in Everything". This requires governments to ensure sustained outcomes by being flexible and able to meet the changing needs and expectations of the stakeholders. A 2017 article in Forbes found that "there was significant variation in the size of government worldwide" with Scandinavian countries scoring 25% and above whilst Japan scored the least at around 6%. Although in the short term the ratio of the public sector employees to a country's total workforce will remain high in many countries; many governments will start to operate with lesser numbers of people to meet the demands placed on them in the next decade. Governments especially in underdeveloped countries will continue to be faced with the dilemma of employing people to guarantee jobs and life security, versus enabling more and more small and medium enterprises (SME's) to exist and flourish. The latter will be the way to go for success.

To become lean, Governments and companies will need to employ different methods to execute faster on both short and term goals. Digital transformation will continue to spread and many services will become more integrated. Yet becoming leaner requires governments to review the flow of the overall process and look for "the hidden factories": those processes that were created to deal with delays caused by inefficiencies. Leaner governments will employ fewer people eventually. With public-private partnerships (PPP), many jobs will move to the private sector, where there could be less job security and higher levels of accountability. New public-private partnership models will emerge.

In the book Extreme Government Makeover, Ken Miller presents two cases of improving government performance to make more with the existing resources. In the first example, the time needed to issue tax refunds at the Missouri Department of Revenue was cut by 80%, while in the second example waiting times at the Department of Motor Vehicle offices were cut by half. The two improvement examples of becoming lean had been conceived by analyzing the root causes of long waiting times. The thorough analysis revealed impediments to flow such sign-offs

When the root causes of a problem start and we try to change it

In order to be more flexible, governments must use various methods to implement faster short-term and long-term goals

In the new era, self-development will become more dependent on the individual and virtual cycles will continue to grow

Artificial Intelligence (AI) is not new as some people think it has been around since the 1980s



and batching of work which was attributed to the need of government employees to protect their business units against mistakes and errors and eventually blame. The improvement plan increased the flow of work through the department and created a more harmonious relationship with customers.

To be lean and agile, businesses will have to follow the principles upon which Toyota built its operating system. These principles aim at making customers demand the signaling mechanism for what to produce. Services will be further improved cutting down the waiting times and eventually removing the need for some types of human capital.

In this new era, self-development will become even more dependent on the individual rather than the employer. The growth of MOOCs will continue.

Artificial Intelligence and job insecurity

Artificial intelligence (AI) is not that new; it has existed since the '80s of the last century. Today, the computational power of computers and connected devices has enabled AI to become part of our new reality. People today equate artificial intelligence with self-driving cars and robots. Encyclopedia Britannica defines artificial intelligence as "the ability of a digital computer or computer-controlled robot to perform tasks commonly associated with intelligent beings". The most ubiquitous uses of AI may be the applications analyzing data and arriving at new insights not available before. Advances in AI are encompassing all aspects of life from enabling industries to offer more of what the customers need and less of what customers don't to natural language recognition and instant translation just to list a few.



The internet and media are rife with information that AI will take over many jobs in the next 20 years. This will be true for many existing jobs. There are contradicting opinions about the effects of AI on the job markets. A 2019 Forbes article lists a variety of positive and negative scenarios. The positive scenarios claim a net positive effect of AI where new jobs created by AI will more than offset the jobs lost. One thing stands to be clear, there will be losses. Those who are not capable or willing to upgrade their knowledge and skills to deal with the new age will suffer, especially as younger more tech-oriented generations enter the job market. For leaders and individuals, success will be dependent on a lifelong self-learning process and the ability to use new technologies for more benefits. The gap between the poor and the rich will enlarge, bringing more challenges to the populations of the world countries.

Organizational Resilience

Resilience as defined by psychologists is “the process of adapting well in the face of adversity, trauma, tragedy, threats or significant sources of stress”. Many renowned authors have studied examples of organizations that persisted in the tests of time. The well known books are Tom Peters’ In Search of Excellence published in the 1980’s, and Jim Collins’ “Built to Last” published in 1994 and its sequel “Good to Great” published in 2001. Down the line, most of the then successful organizations studied in these books failed to sustain their good results or even their existence. The World Economic Forum states that the average life expectancy of corporations is 40 to 50 years. Antifragility was coined by Nicholas Nassim Taleb. He defines it that “Some things benefit from shocks; they thrive and grow when exposed to volatility, randomness,

Opinions are conflicting about the effects of AI on jobs and labor markets

The proven fact is that those who do not have the desire to develop their knowledge and skills to deal with the new era will suffer

Success will be based on lifelong self-learning and the ability to use new technologies

Antifragility is a higher and more desirable state than resilience

Successful governments will need to revamp their business models and create the environment to innovate

disorder, and stressors and love adventure, risk and uncertainty.” Resilience is defined as “resisting shocks and staying the same”. Antifragility is a higher and more desirable state than resilience. The COVID19 pandemic has revealed how fragile are the economies of so many nations as well as companies, families and individuals. In order to be antifragile, Uwe Techt suggests the following two steps:”

- 1 The system must be set up so that (inevitable) failures are absorbed and cause minimal damage.
- 2 At the same time, it must get maximum payoff from successes.

In other words, it must play with low stakes and high returns.”

Winners and losers

Although it may look like a doomsday scenario, there are still some groups that would benefit from the volatility and uncertainty caused by the coronavirus outbreak. Internet service providers may end up selling more high-speed lines and connections as people and schools move towards “from home” environments. Big IT companies may be required to provide new and higher capabilities for governments to enable a larger scale of work from home environments. The healthcare industry may be a beneficiary financially or non-financially. Demand for certain medications may be on the rise.

Governments and businesses that have experimented with the work from home concept may eventually come to the conclusion that remote working and remote learning may replace a lot of existing structures and business and operating models making them cheaper, simpler better and more environmentally friendly.

The roles of governments will remain the same which is to provide basic education and healthcare and to provide for the economic well-being of the citizens. The way the role is being performed will change. In developed economies, governments will move away from being a service provider and focus more on the role of the regulator.

As Governments have more control over the outcomes of the economy than the private sector, they will play a big role in making sure their economy is flourishing. Ensuring the happiness of the society to the best that can be possible. Successful governments will need to renovate their business models and create the necessary environment where companies and SMEs can innovate. In the case of a slow down of the economy or a global recession, new business models will need to emerge to fulfill the demands of the customers. Survival in the post COVID19 world will depend on innovation, customer experience, and collaboration.

Summary

Although the COVID19 pandemic is new to our modern day world, we will find ways to survive and thrive. The gap between the rich and the poor will widen with more people around the world becoming poor. This will create pressures on governments to provide support for citizens. Social security schemes may not be sufficient, and successful governments are the ones that will be able to create more opportunities



for SMEs to exist. Successful business will be the ones who will become lean. Agility and the ability to deal with VUCCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Constraints and Ambiguity) will be keys to success. In businesses and government, the concept of antifragility will need to be explored.

Individuals will need to take care of their personal development needs. Job markets will change triggered by advances in technology, especially AI. The incumbents in the job market who are equipped with the necessary knowhow will have better opportunities. A move towards the scientific way of thinking in social life will bring benefits to the society at large. Data may become the next big traded commodity in the world. Many people in the world will become frugal leading to changing patterns in retail and wholesale. The need for doing more with less will be exacerbated.



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](https://twitter.com/FAHR_UAE)

Instagram

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

Youtube

[FAHR2011](https://www.youtube.com/FAHR2011)

