



# صَدَقَ

الموارد البشرية

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

ديسمبر 2021

## سبيل جديدة لعمل المؤسسات



هيئة الحسابية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
مركز الاتصال الموحد: 600525524

المجلة مرخصة 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  
ديبي، ص.ب: 5002  
هاتف: +97142319000

# صَحْف

## الموارد البشرية

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.

المشرف العام  
ليلى السويدي

أسرة التحرير  
عائشة السويدي  
إبراهيم فكري  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
آسيا البلوشي  
عمر البلوشي  
محمد أبوبكر  
محمد النمر  
شيخة محمد

### 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



A man in a dark blue suit, light blue shirt, and dark tie is shown from the chest up. He is balancing a tower of wooden Jenga blocks on his left hand. The tower is precariously balanced, with one block at the top being red. Several white arrows point from the tower towards the left, suggesting a path or direction. The background is a blurred office setting.

# سبل جديدة لعمل المؤسسات



لأننا أصبحنا مرتبطين بها أكثر من أي وقت مضى. لقد أبرزت جائحة كوفيد-19 العالمية كيف أننا نعيش ونعمل في أوقات غير عادية وغير مسبقة، ومن ثم فإن القرارات التي اتخذت خلال تلك الأزمة في كلا القطاعين العام والخاص كانت جميعها قرارات شديدة الوطأة، بغض النظر عن حجمها أو موقعها أو طبيعة عملها. فكل منظمة ومؤسسة في العالم استجابت لذلك التحدي غير المسبوق، وذلك بالرغم من غياب خارطة طريق لتوجيه الاستجابة، وعدم توفر بيانات مسبقة تخدم التحليلات أو النماذج التنبؤية للمساعدة في الاستعداد للمستقبل. ونحن باعتبارنا شركة تولي اهتماماً كبيراً لإدارة المخاطر وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملائها، فقد شعرنا بضرورة الشروع في جهد تعاوني للمساعدة في دفع المجتمع والاقتصاد إلى الأمام. ولذا وبدلاً من مجرد قبول القيود التي تفرضها الجائحة، اتخذت شركة "Aon" قراراً لتحديد «أفضل السبل الجديدة» بالتعاون مع العملاء، حيث قامت على إثره بجمع أكثر من 100 شركة ومؤسسة رائدة من عشر مدن عالمية، تمثل شريحة كبيرة من القطاعات؛ لدراسة القضايا الناشئة عن جائحة كوفيد-19، وذلك بغية التعلم من تجارب بعضنا البعض والبدء في مناقشة ثلاثة قضايا أساسية هي العمل، والسفر، وعقد الاجتماعات.

## تجاوز التحديات بشكل أسرع

### إعادة تشكيل المستقبل: أربع أولويات أساسية

دفعت جائحة كوفيد-19 المؤسسات نحو التفكير - بل والتصرف - بسرعة، فقد توترت سلاسل التوريد، وارتفعت معدلات البطالة، واضطرت المكاتب الافتراضية إلى زيادة سعتها بين عشية وضحاها. وفي الوقت ذاته، حشدت أنظمة الرعاية الصحية جهودها في استجابة لأزمة الصحة العامة التي سرعان ما وضعت أوزارها، فبرزت مواطن الضعف والتعقيدات الكائنة في نظامنا العالمي المتصل والمترايط. لقد واجه القادة في جميع أنحاء العالم تلك اللحظة، حيث شرعوا على الفور في بناء

ساعدت جائحة كوفيد-19  
المؤسسات على إعادة  
ترتيب أولوياتها وتسريع  
الابتكار في مجالات  
الأعمال الحيوية، الخروج  
من تحديات اليوم بمزيد  
من القوة

مع تفشّي جائحة كوفيد-19 بات لزاماً على المؤسسات في جميع أنحاء العالم مواجهة مجموعة من التحديات التي قد تمرّ بها مرة واحدة على مدار العمر. ولقد واجه القادة تلك اللحظة على الفور وبشكل لا يخلو من ابتكار وإبداع. ولا شك أن بناء القدرة على الصمود ضد المخاطر غير المتوقعة هي عملية معقدة، بيد أن تحقيقها يحدو ممكناً باجتماع الأشخاص والأفكار والتوقعات.

فيما يلي مجموعة من الأفكار، بما في ذلك بعض دراسات الحالة من مؤسسات رائدة من جميع أنحاء العالم، والتي من شأنها مساعدتك في تحديد المسار إلى الأمام.

## وضع معيار جديد

### تغيير الأعمال وإعادة تصميمها:

متى كانت آخر مرة في تاريخ الاقتصاد العالمي وقفت فيها كل مؤسسات العالم، سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، في مواجهة الخطر نفسه في ذات الوقت، بطريقة لم يسبق لها مثيل؟ الجواب المختصر: أبداً لم يحدث ذلك من قبل. في هذا العالم شديد التقلب، نجد المخاطر قائمة دائماً لا محالة، بل وباتت أكثر خطورة





## مخاطبة المجتمعات التي تُقدّم لها خدمات غير كافية

بالنظر إلى أن جائحة كوفيد-19 قد أودت بحياة الأرواح وسبب العيش في جميع أنحاء العالم، دقّ العديد من رجال الأعمال وقادة الحكومات ناقوس الخطر فيما يتعلق بالتأثيرات في الصناعات والاقتصادات والمجتمعات والأفراد الذين يعانون من نقص الخدمات. كشفت الجائحة عن نقاط الضعف الكامنة مسبقاً لدى تلك الكيانات بعدة أشكال متنوعة؛ منها المرونة الاقتصادية، والرعاية الصحية، والقدرات الرقمية، ونهج إدارة المخاطر، وغيرها، ومن ثم يجتمع العديد من أصحاب المصلحة اليوم للتصدّي لتلك الثغرات. ثمة حلول استراتيجية موجهة يتعين اختبارها ثم توسيع نطاقها لتحقيق تغيير واضح ومؤثر. ففي مجال الرعاية الصحية، على سبيل المثال، قد يكون لتعطّل سلاسل التوريد وسبل النقل الطبي عواقب وخيمة على مجتمعات بأسرها، ومخاطرها معقدة وغالباً ما تُترك دون علاج. ومن خلال اتباع النهج الصحيح وتوفير الخبرة اللازمة ومستوى التعاون، يمكن الوقوف على طول قوية تؤمّن خدمة أفضل للمجتمعات والمؤسسات والأفراد الأكثر احتياجاً. مُجدداً، سوف تساعد البيانات والتحليلات الأفضل على ضمان التوصل إلى حلول عالية الجودة تلبي الاحتياجات العاجلة القائمة في الوقت الراهن والمائلة في الأفق، ويمكن توفيرها في جميع أنحاء العالم بنجاح أكبر.

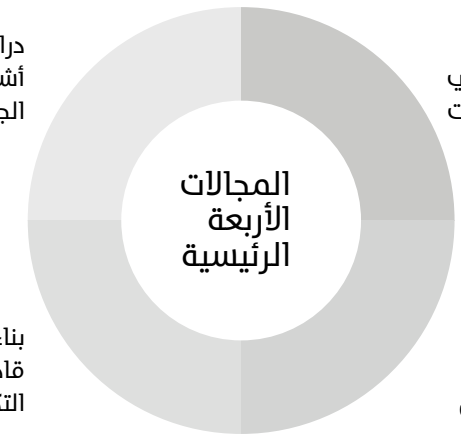


مسار سريع عبر العاصفة للتنقل من خلاله، وسرعان ما تحولوا إلى تنفيذ العمليات عن بُعد، وتقييم الأثر الاقتصادي لأزمة الصحة العامة العالمية، والاعتناء بالقوى العاملة، وتحديد كيفية مواجهة التحديات في الوقت الفعلي لحدوثها. وبرغم أن تلك اللحظة لم تنقض بعد، إلا أنها ساعدت المؤسسات على إعادة ترتيب أولوياتها وتسريع الابتكار في مجالات الأعمال الحيوية، والتي سوف تستمر في عالم ما بعد انقضاء الجائحة. فإذا أردنا المضي قدماً، هناك أربع مجالات رئيسية يمكن للمؤسسات من خلالها أن تُحدث تأثيراً كبيراً في هيكلها وتنظيمها.



البيانات والتحليلات  
تساعد في  
التوصل إلى حلول  
عالية الجودة  
تلبي الاحتياجات  
الآنية والمتوقعة  
للمجتمعات  
والمؤسسات

بناء قوى عاملة  
قادرة على  
التكيف





## دراسة وفهم أشكال التقلبات الجديدة

يتعين على المؤسسات اليوم أن تعمل على بُعدين، ألا وهما إدارة التحديات الحالية المتعلقة بالجائحة، وتعزيز استراتيجية إدارة المخاطر لديها؛ من أجل مواجهة مستقبل معقد، من خلال تحديد وتخطيط مختلف المخاطر بعيدة الأمد. يتجاوز الأمر مجرد ردّ الفعل تجاه أحداث هذا العام إلى فهم كيف يمكن أن يشكّل اجتماع تغيرات الأعمال مع العوامل الخارجية خطراً في المستقبل. وبدلاً من التركيز على العودة إلى الوضع الطبيعي، يجب على المؤسسات الاستعداد لدراسة أشكال جديدة من التقلبات مع إيجاد طول أكثر ابتكاراً. في هذا الصدد، يتفق غالبية قادة المؤسسات في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة على أن فيروس كوفيد-19 قد كشف عن مخاطر ونقاط ضعف جديدة تتطلب تغييراً كبيراً في كيفية التفكير في أعمالهم في المستقبل. ولا شك أن التقلبات سوف تظل قائمة، بل وستنمو في المستقبل؛ واقع الأمر أن مخاطر المناخ والقضايا الجيوسياسية والمخاطر الإلكترونية والرقمنة وتحديات المواهب وغيرها من القضايا المعقدة إنما تشكّل بيئة الأعمال. ويمكن للمؤسسات التي تمضي قدماً في مناهجها الناجحة المتعلقة بالجائحة واستراتيجيات اتخاذ القرار أن تحقق لنفسها وضعاً أفضل لمواجهة تلك التقلبات.

يرى 67.5% من الرؤساء والقادة وكبار المسؤولين التنفيذيين أن الجائحة قد كشفت عن مخاطر ونقاط ضعف جديدة تتطلب تغييراً في طريقة تفكيرهم في المستقبل

## إعادة التفكير في الوصول إلى رأس المال

لدى المؤسسات التي تسعى للوصول إلى رأس المال وإعادة تخصيصه فرصة لإفساح المجال للمزيد من القيمة الاستراتيجية وتسريع النمو. مع تسليط الجائحة الضوء على المخاطر المتنامية والتي تزداد كثافة، فإنها بذلك تدفع المؤسسات نحو الإبداع في الوصول إلى رأس المال، مما قد يعني كذلك إعادة تحديد مصدره. في بيئة الأعمال المتغيرة، قد تكون الأصول الأكثر قيمة للمؤسسات شيئاً لا تعطيه الأولوية مثل الملكية الفكرية وغيرها من الأصول غير الملموسة. لم تعبأ الكثير من المؤسسات بتأمين الأدوات أو الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأصول غير الملموسة على ذات النحو الذي يتبعونه لتأمين أصولهم الملموسة، ومن ثم يفوتون على أنفسهم فرصة مهمة. مع تغير السوق والقوى الخارجية التي تشكل بيئة الأعمال، صار حرياً بالمؤسسات أن تحوّل انتباهها إلى طرق مبتكرة وحديثة للتفكير في رأس المال وإدارته، حيث تمثل البيانات والتحليلات المتقدمة جزءاً جوهرياً من رحلة تعزيز نهج المؤسسات لرأس المال وتوسيع نطاق إمكانات أصولها.

79% من الرؤساء والقادة وكبار المسؤولين التنفيذيين الذين قالوا إنهم مستعدون جيداً لأزمة مثل كوفيد-19 سوف يستثمرون الموارد اللازمة استعداداً للمخاطر المحتملة في غضون خمس سنوات.

## بناء قوى عاملة قادرة على التكيف

شهد العاملون تحولاً جوهرياً في مكان وكيفية وزمن إنجاز العمل خلال العقد الماضي. أسفرت جائحة كوفيد-19 عن تسريع تحرك العديد من المؤسسات نحو بيئة عمل رقمية عن بُعد. ولعلّ الأهم من ذلك هو أنه قد بات لزاماً عليهم إعادة النظر في استراتيجياتهم فيما يتعلق براحة الموظف وصحته. وتتمثل القضية الملحة اليوم في بناء قوى عاملة قادرة على التكيف من موظفين وعاملين مهنيين بشكل أفضل للتكيف مع التغيير وإدارة الإجهاد والضغط والحفاظ على الإنتاجية في فترات الاضطراب. يمكن للمؤسسة أو الشركة أن تمهد الطريق إلى تلك القدرة

وجهت العديد من المؤسسات انتباهها إلى راحة موظفيها وصحتهم أثناء الجائحة، ومن المرجح أن يستمر ذلك أثناء مرحلة بناء القدرة على التكيف







المعرفة والرؤية والخبرة الجماعية؛ لمعالجة المشكلات على طول الطريق وصولاً إلى التعافي من جائحة كوفيد-19، وكيف تعمل في هذه البيئة الجديدة لبناء خطة عمل للابتكار وإعادة النظر في المخاطر، وبرغم أن الجائحة لم تؤثر في كل منطقة أو مؤسسة بالطريقة ذاتها، إلا أن هناك أفكاراً ودروساً مستفادة ومقاربات عامة مشتركة عبر الحدود:

### الأهمية غير المسبوقة للتواصل

كان لقنوات الاتصال الفعالة والمفتوحة - سواء كانت داخلية أو خارجية - أهمية حاسمة في دعم موظفي المؤسسات والمؤسسات أثناء الجائحة. وبرغم أن نهج «الرؤية من القمة» للتواصل من جانب كبار القادة كان هو العامل الأهم في تحديد أسلوب الزملاء في بداية الجائحة، إلا أن وضع قادة الفرق أصبح الآن أكثر ملاءمة للتواصل مع فرقهم بطريقة أكثر شخصية. إذ أفادت نسبة تزيد عن 84% من المؤسسات\* بأنها قد طوّرت ووثّقت دليلاً للتواصل يحدد الموردين الرئيسيين، والسلطات والهيئات المحلية، والأجهزة الحكومية/الوزارات، ومعلومات الاتصال الخاصة بها التي تلزم للتواصل معها أثناء الجائحة.

### نهج تفصيلي لتهيئة طريقة عمل جديدة

ظهرت جداول زمنية مختلفة مختلفة في جميع أنحاء العالم تهدف إلى «العودة» إلى مكان العمل. ومع ذلك، ظهر عدد من التحديات التي أثارَت الحاجة إلى إعادة تحديد طريقة عملنا: الموجات التالية من الفيروس، واللوائح المتغيرة من فترة قانونية إلى أخرى، والعمالون الذين يمانعون العودة إلى المكاتب؛ بسبب مخاوف تتعلق بالسلامة والظروف الشخصية الخاصة، مثل رعاية الأطفال أو الوالدين وأفراد الأسرة المعرضين للخطر. علاوة على ذلك، بدأ أصحاب العمل في وضع نماذج عمل ذات منهجيات مرنة أو هجينة. حددت نسبة 87.2% من المؤسسات\* بروتوكولات مع مورديها الرئيسيين لدعم عملية الإدارة وتنسيق العودة إلى العمل.

**88% من المؤسسات  
تخطط بعد الجائحة  
لتعزيز برامج الصحة  
النفسية والعقلية  
لموظفيها**

**يتمتع الموظفون  
الذين يسهل تكيفهم  
بقدر أكبر على صقل  
المهارات واكتسابها  
ومواكبة وتيرة  
التغيير، وهي الصفات  
التي سوف تحتاجها  
كل مؤسسة في  
السنوات القادمة**

**يرى 86% من قادة  
الموارد البشرية  
والمختصين أن  
القدرة على اجتذاب  
قوى عاملة متنوعة  
والحفاظ عليها، مع  
إرساء ثقافة شاملة،  
إنما هي مسألة  
جوهرية لبناء قوى  
عاملة قادرة على  
التكيف.**

على التكيف من خلال تنفيذ سلسلة من التدابير تبدأ بإعادة تقييم الظروف الصحية لموظفيها، وسياسات التعويض، إلى بناء القدرات الرقمية لدى قوتها العاملة. يتمتع العاملون الذين يسهل تكيفهم بقدر أكبر على صقل المهارات وإعادة اكتسابها ومواكبة وتيرة التغيير؛ وهي الصفات التي سوف تحتاجها كل مؤسسة في السنوات القادمة. وجهت العديد من المؤسسات انتباهها إلى راحة موظفيها وصحتهم أثناء الجائحة، ومن المرجح أن يستمر ذلك أثناء مرحلة بناء القدرة على التكيف.

كما أن المزيد من التنوع في الخلفية والخبرة والتفكير بات أمراً بالغ الأهمية. في استطلاع أجرته شركة "Aon"، ترى نسبة 86% من المشاركين في الاستطلاع أن القدرة على جذب قوى عاملة متنوعة والاحتفاظ بها، وخلق ثقافة شاملة، هي مسألة أساسية لبناء واستبقاء قوى عاملة قادرة على التكيف. ففي الغد القريب سيكون للقوى العاملة القادرة على التكيف علاقة مختلفة بالتكنولوجيا مع استمرار بيئة العمل الافتراضية في التقدم واعتماد المزيد من الصناعات والقطاعات على التكنولوجيا المتطورة والأساليب الرقمية، بدءاً من قطاع التصنيع، إلى الفضاء، وحتى التعليم. لذا، فقد صار لزاماً على العديد من المؤسسات التكيف بسرعة بسبب الجائحة، إلا أن المسار الأكثر استراتيجية والموجه للمضي قدماً سوف يساعد تلك المؤسسات على بناء القدرة على التكيف.

### التحالفات العالمية المعنية بالعمل والسفر والاجتماعات: التعاون من خلال الأزمات

بدأت شركة «Aon» في صيف العام 2020 تشكيل تحالف من المؤسسات والمؤسسات الرائدة؛ لتعزيز المجتمعات والمضي نحو التعافي الاجتماعي والاقتصادي في أعقاب جائحة كوفيد-19. أطلقت التحالفات المعنية بالعمل والسفر والاجتماعات في الولايات المتحدة، ثم تشكلت في مدن حول العالم بهدف جلب



نهاية المطاف برنامج «مستقبل العمل» في الشركة. ويقول أليكسيس سوسينان، الرئيس العالمي لقسم تحليلات الأفراد في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: «نحن شركة مدفوعة بهدف كبير. ونريد أن نتخذ خطوات هادفة ودائمة، تتماشى مع بصمتنا المتفردة».

## اقتران المبادئ التوجيهية بالبيانات لاتخاذ أفضل القرارات

لتمكين إحداث التغيير بعيد الأمد، تعمل شركة (Merck) على ضمان أن تكون البيانات أساساً لاستراتيجيتها. عندما بدأت الشركة في إعداد البرنامج، اعتمدت مجموعة من البيانات الداخلية والخارجية واتجاهات السوق والمقابلات الشخصية التي أُجريت مع المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وفريق إدارة الأزمات، وذلك بهدف المساعدة في تكوين صورة كاملة لما هو مطلوب. ولقد حددت أربعة مبادئ توجيهية تشكل برنامج «مستقبل العمل»، ألا وهي: تعزيز مرونة العمل؛ والحفاظ على الثقة والتعاون خارج الحدود؛ وتسريع وتيرة البيانات والتكنولوجيا في المجالات التي لا مناص من النجاح فيها؛ وأخيراً، الاستمرار في تطوير ثقافتها القيادية، بما في ذلك تطوير مهارات القيادة الافتراضية والتعاطف والتمكين. كما جمعت الشركة مجالات عمل مختلفة متعلقة بتبادل أفضل الممارسات والوضوح والشفافية؛ بهدف تحقيق أهداف أكبر، بدءاً من إدارة أمن البيانات والإنترنت في العالم الافتراضي، ومروراً بالاستدامة، وانتهاءً بتجارب العملاء الرقمية الأفضل ضمن فئتها.

## تشكيل مستقبل العمل

إلى جانب تلك المبادئ، هناك خمس أولويات استراتيجية وُضعت لعمل الأفراد:

- التوسع في المبادئ التوجيهية لبيئة عمل مرنة، والتي تدور حول البناء على أسس قوية للعمل الافتراضي، علاوة على تطوير خيارات عمل مرنة إضافية

## إعطاء الأولوية للصحة العقلية والسلامة

شكلت جائحة كوفيد-19 مصدرًا لمجموعة متنوعة من الضغوط على المؤسسات وموظفيها. فمع التطلع إلى الإدارة الناجحة خلال الجائحة وما بعدها، تحتاج المؤسسات إلى التعرف على تأثير الجائحة في صحة موظفيها، وسلامتهم الجسدية، والنفسية، والمالية. ويعمد بعض أصحاب العمل بالفعل إلى إضافة أو تعديل عروض برامج الصحة والسلامة لمواجهة الضغوط التي يسببها فيروس كوفيد-19. وبالنسبة لأصحاب العمل الذين يدركون أهمية صحة وسلامة موظفيهم، من شأن الجهود التي يبذلونها مساعدة فرق العمل لديهم على الأداء بشكل أكثر فعالية وإنتاجية، مع تعزيز القدرة على التكيف، بما يوفر القدرة على مواكبة التغيير، والشعور بالانتماء، والقدرة على الوصول إلى الإمكانيات الكاملة للفرد. كما يمكنها إحداث فارق مهم فيما يتعلق باجتهاد المواهب والاحتفاظ بها. كما تخطط نسبة 88.6% من المؤسسات\* لتعزيز برنامج الصحة والسلامة للتركيز على الصحة النفسية والعقلية نتيجة للجائحة.

## التركيز على التفكير الاستراتيجي

### القيادة من خلال التغيير: دراسات الحالة ووجهات النظر

تكشف المؤسسات العالمية الرائدة والمفكرون المبتكرون عن استراتيجياتهم وخطط عملهم وهم يشقون طريقهم نحو "أفضل السبل الجديدة".

## نهج متسارع الوتيرة قائم على البيانات لمستقبل العمل

تضم القوى العاملة لشركة Merck KGaA أكثر من 56,000 شخصاً من 66 دولة يعملون في مجالات الرعاية الصحية وعلوم الحياة والكيمياء ومواد الأداء (Performance material) وبينما كانت الشركة تباشر الإدارة خلال فترة الانتشار السريع للجائحة، حددت فرق القيادة أفضل ممارسات الأزمات التي يُجرى تطويرها والتي ستشكل في

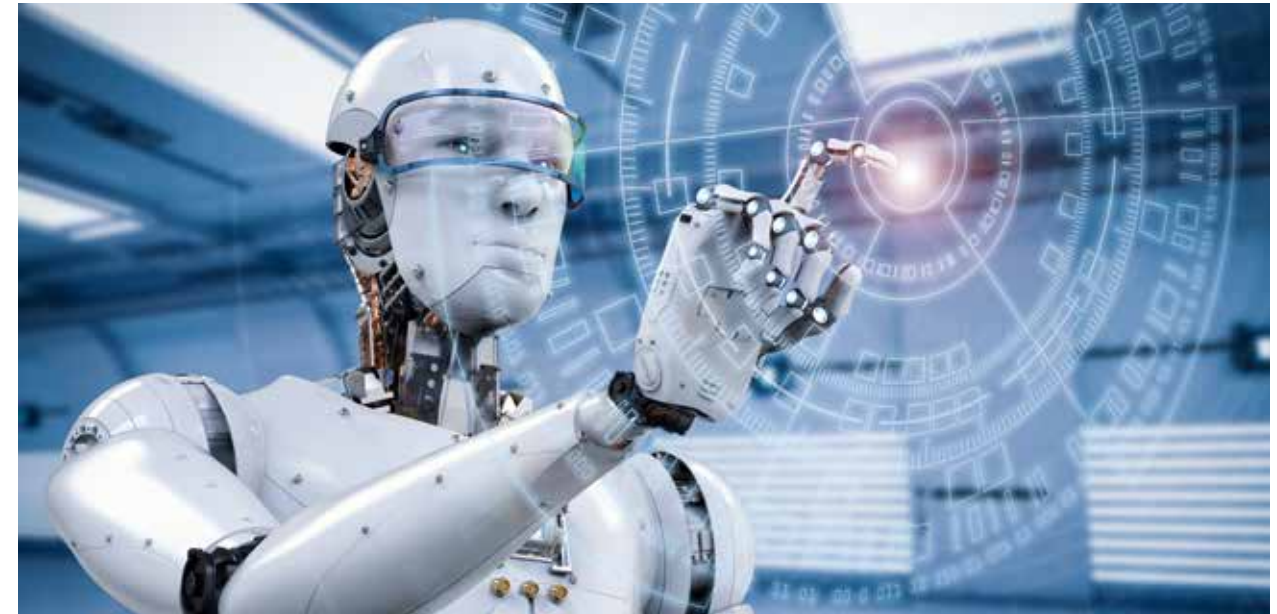




- تطوير نهج المواهب للوصول إلى مجموعات المهارات الاستراتيجية الأوسع نطاقاً، خاصة بالنسبة للأدوار المستقلة عن الموقع، والتي تُجرى حالياً بالاستعانة بعقليات أكثر اتصافاً بالطابع العالمي.
- تسريع وتيرة رقمنة طول الأفراد عبر البيانات والتكنولوجيا، والاستفادة المثلى من التقنيات والحكاء الاصطناعي لإحداث تأثير وتهيئة تجربة هي الأفضل للموظفين.
- التركيز على مهارات المستقبل، التي تحتاجها القوى العاملة وإعداد الأشخاص لأدوار وإمكانات جديدة.
- تضمين أفضل ممارسات الأزمات في برامج تنمية المهارات القيادية والمواهب.

## السلامة والتخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة لاتخاذ القرارات

شهدت قيادة شركة "أكستشر"، التي تنتشر مكاتبها وفروعها في أكثر من 120 دولة، تفشي الجائحة في الصين لأول مرة في بداية العام 2020، وبدأت في الاستعداد لانتشار جائحة كوفيد-19 في جميع أنحاء العالم. وقد أعطى قادة الشركة الأولوية للحفاظ على سلامة الأفراد وصحتهم؛ وهم الموظفين والعملاء والموردين، وكل شخص يمرّ عبر أبواب شركتهم، مع إيلاء الأولوية - في الوقت ذاته - لاستقرار واستمرارية خدمات العملاء. كما كثفت شركة "أكستشر" جهودها



لتهيئة الجميع للعمل من المنزل. توفرت لدى الشركة البنية التحتية الأساسية، مع وجود خدمات الحوسبة السحابية، إلا أن مجموعة «سي.آي.أو» سرعان ما وسعت شبكات الشركة واهتمت بضمان الوصول إلى أجهزة الحاسب المحمولة والإنترنت في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي مكن الأفراد من العمل عن بُعد في فترة زمنية قصيرة للغاية. ومن ثم، كان وضع استراتيجية أمراً حاسماً في استجابة شركة «أكستشر» لجائحة كوفيد-19. عن هذا يقول ريتشارد كيل، المدير العام لإدارة القضايا العالمية في شركة «أكستشر»: "أرى أن إجراء التخطيط الاستراتيجي على الجبهة الأمامية كان أمراً لا يقدر بثمن، وقد استفدنا من قدرتنا على تطوير خطة لمواجهة الجائحة، تم إعدادها مسبقاً، حيث تضمنت معظم التغييرات التي أجريناها توسيع النطاق للتعامل مع تبعات تلك الجائحة. ولقد كان للاستراتيجية والتخطيط أثرهما في أن نكون مستعدين جيداً قدر الإمكان، وتكرارهما كلما لزم الأمر سواء من أجل استمرارية الأعمال أو لأغراض الاستجابة السريعة".

## المواءمة والتعديل وتحسين الأطر بشكل مستمر

بخلاف خطط الجاهزية للكوارث واسعة النطاق، مثل الأعاصير، كان التأثير العالمي لجائحة كوفيد-19 أكثر تعقيداً بكثير. توضح لورا شليكينغ، قائدة الخدمات الجغرافية في أمريكا الشمالية بشركة "أكستشر"، الدروس المستفادة من الفرق في الصين، وهي الدولة التي فرضت عمليات الإغلاق لأول مرة بسبب كوفيد-19، فتقول: "تعلمنا من النهج الذي اتبعته الصين كيفية اكتساب الفرق القدرة على الاستعداد والاستجابة". ومع اتساع نطاق الجائحة ونمو حجمها، تمكنت الفرق في شركة "أكستشر" من البناء على النهج الذي اتبعته الصين، ثم تكراره وتحسينه باستمرار، مع مراعاة الفروق المحلية المتعلقة باللوائح الحكومية في بلدان محددة، أو كما في حالة الولايات المتحدة، حيث يُعتمد مزيج من القوانين المحلية.

قد استوعبوا فكرة أساسية، وهي: لا يمكن أن تعود الأشياء إلى ما كانت عليه. والأكثر من ذلك، لمواجهة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، تحتاج المؤسسات إلى تكثيف جهودها للاستعداد لتلك المخاطر الجديدة، بما في ذلك الاستعداد للمخاطر التي يشكلها العالم المتقلب وعدم الاستقرار على وضع طبيعي جديد، بل ويتعين عليها أن تسعى جاهدة لتحقيق "أفضل السبل الجديدة". ويعني هذا البدء في التفكير ليس فقط في جائحة اليوم، ولكن في المخاطر بعيدة الأمد، مثل تغير المناخ، والتهديدات السيبرانية، وفجوة الصحة، والثروة. ولقد أظهرت لنا المحادثات التي أجريناها عبر الشبكة العالمية لتحالفات السفر والعمل والاجتماعات، إلى جانب البيانات ودراسات الحالة التي جمعناها معاً من أجل هذا التقرير، أظهرت طريقة جديدة لفهم ما يحدث، علاوة على البدء في تطوير نماذج وطول تنبؤية جديدة لمواجهة التحديات من خلال استخدام الاستطلاعات والبيانات والتحليلات.

\* في أزمة سريعة التطور مثل هذه الأزمة التي نواجهها جميعاً، لعننا أحرزنا نجاحاً محدوداً في تحديد استراتيجية مؤكدة للنجاح، بدلاً من ذلك، حدّد القادة عدداً من التغييرات الرئيسية في السلوك التنظيمي التي ساعدتهم على قيادة مؤسساتهم بشكل أكثر فعالية:

**وافقت 68% من القادة والمديرين التنفيذيين\* على أن جائحة كوفيد-19- قد أظهرت مخاطر ونقاط ضعف جديدة تتطلب تغييراً جوهرياً في طريقة تفكير المؤسسات بشأن المستقبل.**



## اتخاذ أفضل القرارات خلال المواقف سريعة التطور

كان من شأن الهيكل الذي دعم عملية اتخاذ القرار المتكاملة في شركة "أكستشر" المساعدة في وضع خطط عمل استراتيجية. فقد حددت القيادة الاتجاه الاستراتيجي، بينما قدمت المجموعات الفرعية المختلفة مثل (المشتريات، والموارد البشرية، وعلاقات الموظفين، والتكنولوجيا) الطول الخاصة بها، والتي جرى تنفيذها. تقول شليكتينغ: "على امتداد قيادتنا العليا، كانت هناك مجموعة تجتمع يومياً، بشكل روتيني ومنتظم، لتحديد الاتجاه الاستراتيجي". وبالفعل تكرر ذلك النهج الشامل في جميع أنحاء المناطق الجغرافية. يقول كيل: "لقد جمعنا مجموعة متباينة من الأشخاص الذين لا يعملون معاً في المعتاد، وقد ساعد هذا التواصل المستمر جميع فرقنا على الاستعداد للتحويلات السريعة في الاتجاه. كان لدى الجميع رؤية متكاملة عن الوضع الإجمالي على أساس يومي مستمر. وقد تمكنا من إدارة الموقف بشكل مستمر بسبب التنسيق والتعاون الوثيقين حقاً".

## الخاتمة

### السعي نحو "أفضل السبل الجديدة"

دفعتنا أزمة جائحة كوفيد-19 المؤسسات في جميع أنحاء العالم إلى مناطق لم تُطرق بعد، وأجبرتها على مواجهة مخاطر جديدة لم تكن مستعدة لها إلى حد كبير. لم تكن هناك خارطة طريق لتوجيه الاستجابة ولم تتوفر بيانات سابقة للاستفادة منها في التحليلات أو النماذج التنبؤية للمساعدة في الاستعداد للمستقبل. وكما أظهرت الأخبار فإن جائحة كوفيد-19 لا تشبه أي أزمة أخرى وجدنا أنفسنا في خضمها، ومع ذلك، فإن المؤسسات وقادتها الذين تحدثنا معهم في عملية تجميع هذا التقرير





عندما أُجبرت المطاعم على الإغلاق في جميع أنحاء العالم بسبب الجائحة. كان على مجلس الطعام الأيرلندي (بورديا) أن ينشئ على وجه السرعة علاقات إمداد جديدة لمساعدة هؤلاء المنتجين على إيجاد طرق جديدة لبيع سلعهم وتوزيعها. كان هذا في الوقت الذي عملت فيه شركة جونز لانج لاسال (جي.إل. إل) في الولايات المتحدة مع عمدة مدينة شيكاغو وحاكم إلينوي لتحويل أكبر مركز مؤتمرات في أمريكا الشمالية إلى مرفق رعاية بديلة.

## إعادة النظر في برامج التعويضات والصحة والسلامة الخاصة بالموظفين

اضطرت المؤسسات حول العالم، بين عشية وضحاها، إلى التحول إلى طريقة عمل جديدة عن بُعد، حيث أدى ذلك إلى إنشاء مكاتب في المنازل وهو الأمر الذي فرض ضغوطاً جديدة على الموظفين، ومن ثم أدركت المؤسسات أهمية قوة العمل التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وشرعت بتحديد الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحفيز الموظفين، والأهم من ذلك، حماية صحتهم النفسية. في الولايات المتحدة، كانت استراتيجية القوى العاملة القادرة على التكيف التي أرستها شركة مطاعم ماكدونالدز بالفعل قبل أن تضرب جائحة كوفيد-19 أساساً قوياً للتحويلات التي طرأت في ظروف العمل، الأمر الذي هباً للشركة كذلك أن تساعد مديريها على تلبية الاحتياجات المتغيرة لمروسيهم.



## تغيير طريقة تقييم المخاطر

أدرك قادة الأعمال أن الجائحة قد أظهرت مخاطر ونقاط ضعف جديدة تتطلب تغييراً كبيراً في طريقة تفكيرهم في المستقبل. وقد ذكرت هيلي ثورنينغ شميدت، رئيسة الوزراء السابقة للدنمارك، في مقابلة أجريت معها: "سوف توجّه هذه الأزمة أنظارنا نحو مخاطر مثل تغير المناخ والاعتراف بأننا بحاجة إلى أن نكون أكثر جدية بشأن هذه المسألة على الفور، لأنه - في بضع سنوات - سوف نواجه بعض الأشياء غير القابلة للإصلاح".

## النظر إلى الهياكل التنظيمية بطريقة جديدة

دفعت الأزمة الحالية المؤسسات إلى تحديد وتطوير وإعادة نشر أعضاء الفريق الذين يمكنهم المساعدة بشكل أفضل في إيجاد طريق إلى الأفضل. ومن خلال إدارتها لأزمة الجائحة، حددت شركة (Merck KGaA) أفضل الممارسات التي تخطط لاستخدامها في برنامج عملها المستقبلي. ويسلط هذا المثال الضوء على لجوء المؤسسات إلى تحديد الزملاء الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة لتسهيل طريقة جديدة للعمل. في دراسة الحالة الخاصة التي أجرتها شركة «أكستشر»، أوضحت الشركة كيف أنها جمعت فرقاً لم تكن لتعمل معاً في المعتاد لمساعدة المؤسسة ككل على الاستعداد للتحويلات السريعة في الاتجاه.

## إنشاء قنوات اتصال جديدة

نظراً لأن جائحة كوفيد-19 قد أجبرت المؤسسات على إيجاد طرق جديدة لاتخاذ القرار، باتت لزاماً عليها كذلك النظر في الطرق التي تتواصل بها، وبناء جسور جديدة عبر الصناعات وبين القطاعين العام والخاص. فقد تضررت صناعة الأغذية الأيرلندية - التي تمثل نحو 15 مليار دولار من صادرات البلاد سنوياً - تضرراً شديداً

# HR ECHO

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
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.

December 2021

## Helping Organizations Chart a Course to The New Better



**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 الاتحادية  
www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
600525524 مركز الاتصال الموحد



شركة ماك العالمية  
MAC INTERNATIONAL FZCO

العوزع الرسمي والحصري لمنتجات جنرال موتورز  
في مصر والحرق وليبيا وغانا

The Exclusive  
Distributor for General Motors Products in  
Egypt, Iraq, Libya & Ghana



مبيعات السيارات: +97148873488 مبيعات قطع الغيار: +97148873488

 MAXIN ADVISORS

**DELIVERING PERFORMANCE**  
through  
**INVESTMENT FUNDS**

"On the occasion of the 50th anniversary of the United Arab Emirates, we extend our warmest congratulations to the Emirati People and their visionary Leaders and wish them everlasting happiness and prosperity."

MAXIN ADVISORS



50  
 عام الخمسين  
 YEAR OF THE FIFTIETH  
 P.E.I. UAE



We extend our sincerest congratulations to the leaders and people of the United Arab Emirates on the occasion of its 50<sup>th</sup> National Day. May this independence day be filled with peace, unity, and prosperity.

SNC-Lavalin is a fully integrated professional services and project management company with offices around the world dedicated to engineering a better future for the planet and its people. With over 50 years' presence in the UAE, SNC-Lavalin is committed to support the continuous evolution of the Emirates by providing its global expertise, and building local talents of the future.

**ATKINS**  
 Member of the SNC Lavalin Group

**FAITHFUL+GOULD**  
 Member of the SNC Lavalin Group

**Acuity**  
 Member of the SNC Lavalin Group

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

9 Stars

Bespoke Contract Furniture

كل عام وإماراتنا بخير  
 HAPPY NATIONAL DAY



Palazzo Fendi, Via Condotti, Rome

@nsibcf #nsibcf #bespokecontractfurniture #ninestarsintl

Level 41, Jumeirah Emirates Towers, Sheikh Zayed Road, P.O. BOX 31303, Dubai, U.A.E, Tel: +971 4 319 9160  
[info@ninestarsintl.com](mailto:info@ninestarsintl.com) | [www.ninestarsintl.com](http://www.ninestarsintl.com)

A SIGN OF LOVE

On this inaugural day of the nation's Golden Jubilee, we celebrate the spirit of peace, love and unity of the UAE.

Barilla is an Italian family-owned food company. Established in 1877, it's now an international Group present in more than 100 countries. A world leader in the markets of pasta and ready-to-use sauces in continental Europe and bakery products in Italy, the Barilla Group is recognized worldwide as a symbol of Italian know-how.

Barilla is committed to contributing to the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals. All our products and brands must bring the world food that is good, healthy and sourced from responsible supply chains, inspired by Italian lifestyle and the Mediterranean Diet.

It is a mission we intend to pursue from field to fork and which has an immediate impact on people, in terms of the initial enjoyment of taste, the energy over the following hours and the many years of wellbeing.

**OUR MISSION:**  
 "We bring to the world JOYFUL, WHOLESOME and HONEST FOOD, inspired by the ITALIAN LIFESTYLE and the MEDITERRANEAN DIET."





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](http://www.fahr.gov.ae)

**Email**

[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)

**Twitter**

@FAHR\_UAE

**Instagram**

@FAHR\_UAE

**Youtube**

FAHR2011

**Editor in Chief**

Laila Al Suwaidi

**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

Shaikha Mohammed





A close-up photograph of a person in a dark blue suit, light blue striped shirt, and dark tie. Their hands are positioned to balance a single red wooden block on top of a stack of several brown wooden blocks. The stack is on the right side of the frame. Several white, semi-transparent arrows point horizontally from the stack towards the left, passing behind the person's hands. The background is slightly blurred, focusing attention on the hands and the blocks.

# Helping Organizations Chart a Course to The New Better

The COVID-19 pandemic has meant that organizations around the world have had to tackle a set of once-in-a-lifetime challenges. And leaders have met the moment with urgency and innovation. Building resilience against other massive unexpected risks is a complex process – but one that can be achieved by convening people, ideas and outlooks. What follows is a collection of insights, including case studies from leading companies across the globe, that can help define the path forward

## Setting a New Benchmark

When was the last time in global economic history that every single company in the world, big, medium, and small, stood up and addressed a single risk at the same time in a way they never had before? The short answer: never. In this highly volatile world, risk is ever present and – because we are more interconnected than ever before – it is also more severe. The global COVID-19 pandemic has underscored how we are living and working in extraordinary and unprecedented



times. The decisions made during this crisis in both the public and private sectors – no matter their size, location or industry – carry immense weight. Every organization in the world is reacting to this unprecedented challenge. There was no roadmap to guide a response and no past data to inform analytics or predictive models to help prepare for the future. As a company keenly focused on risk and closely connected to our clients, we felt compelled to embark on a collaborative effort to help move society and the economy forward. This year, rather than simply accept the constraints imposed by the pandemic, Aon made an active decision to define the “new better” in collaboration with clients. That is why Aon brought together over 100 leading companies and organizations across 10 global cities from a broad range of sectors to examine the issues rising from the COVID-19 pandemic, learn from each other’s experiences and begin to discuss ways to navigate three fundamental aspects of society and the economy: working, traveling and convening.

## GROWING STRONGER FROM TODAY’S CHALLENGES

### Reshaping the Future: Four Core Priorities

The COVID-19 pandemic has challenged companies to think – and act – quickly. Supply chains were strained, unemployment rose and virtual offices had to go up overnight. At the same time, health care systems mobilized in response to the rapidly unfolding public health crisis. The vulnerabilities and complexities of our interconnected, interdependent global system were brought to the forefront.

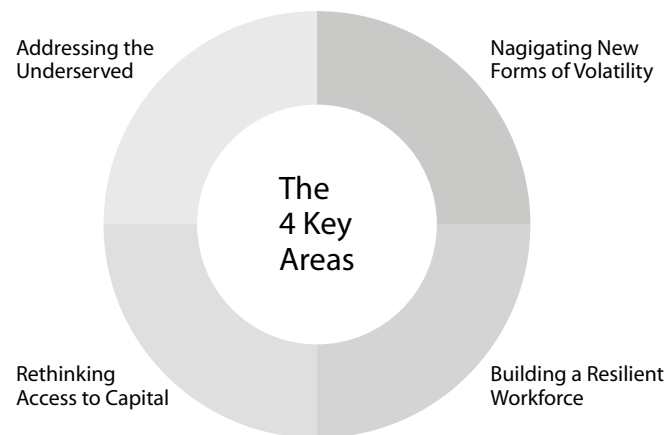




## Addressing the Underserved

As the COVID-19 pandemic claimed lives and livelihoods across the globe, many business and government leaders sounded the alarm regarding the impacts on underserved industries, economies, communities and individuals. The pandemic exposed the pre-existing vulnerabilities of those underserved entities in a variety of ways – economic resilience, health care, digital capabilities, risk management approaches and beyond. Now, multiple stakeholders are coming together to address these gaps. Strategic and targeted solutions must be tested and then scaled for meaningful change to take place. In health care, for example, disrupted supply chains and medical transport can have severe consequences for entire communities – but their risks are complex and often go unaddressed. With the right approach, expertise, and level of collaboration, powerful solutions can be found – better serving those communities, businesses, and individuals most in need. Again, better data and analytics will help ensure high-quality solutions meet the urgent needs that exist now and on the horizon – and that they can be delivered across the globe more successfully.

Leaders across the globe met this moment, quickly building and navigating a path through the storm. They quickly shifted to remote operations, evaluated the economic impact of a global public health crisis, took care of their workforce and determined how to address competing challenges in real time. This moment isn't over, but it has helped companies reorder their priorities and accelerate innovation in critical business areas, which will continue in a post-pandemic world. Going forward, there are four major areas where companies can realize significant impact for their organizations.



## Navigating New Forms of Volatility

Companies must now work along two dimensions – managing current issues related to the pandemic and strengthening their risk management strategy for a complex future through the identification and planning for various long-tail risks. This does not mean simply reacting to the events of this year, but understanding how the confluence of business changes and external factors will shape risk going



forward. Rather than a focusing on a return to normal, companies must prepare to navigate new forms of volatility with more innovative solutions. The majority of company leaders in the U.S., EU and the UK agree that COVID-19 exposed new risks and vulnerabilities that require a significant change in how their businesses think about the future. Volatility will always exist and will grow in the future – indeed, climate risk, geopolitical issues, cyber risk, digitization, talent challenges and other complex issues are shaping the business environment. Companies that carry forward their successful pandemic approaches and decision-making strategies can better position themselves to navigate that volatility.

**67.5%**

of C-Suite leaders and senior executives feel the pandemic has exposed new risks and vulnerabilities that require a significant change in how they think about the future\*

\*Represents responses from an Aon commissioned survey, fielded August 3 - 16, 2020, of 800 C-Suite leaders and senior executives in the U.S., EU, and the UK



## Rethinking Access to Capital

Companies seeking to access and reallocate capital have the opportunity to unlock more strategic value and accelerate growth. The pandemic has highlighted how increasing and intensifying risks push companies to get creative in accessing capital – which can also mean redefining its source. In a changing business environment, companies' most valuable assets may be something they are not prioritizing such as intellectual property and other intangible assets. Many organizations have not put in place the tools or strategies to manage intangible assets the way they do their hard assets, but this misses a critical opportunity. As the market changes and external forces shape the business environment, companies must turn their attention to innovative, modern ways of thinking about and managing capital. Data and advanced analytics will be a crucial part of this journey – strengthening companies' approach to capital and scaling the potential of their own assets.

**79%**

of C-Suite leaders and senior executives who said they were well-prepared for a crisis such as COVID-19 would invest the resources necessary to prepare for potential risks in five years' time

\* Represents responses from an Aon commissioned survey, fielded August 3 - 16, 2020, of 800 C-Suite leaders and senior executives in the U.S., EU, and UK





## Building a Resilient Workforce

Workers have experienced a fundamental shift in where, how and when work gets done over the past decade. The COVID-19 pandemic has accelerated many companies' moves toward a remote and digital working environment. On top of this, they have had to re-examine their strategies when it comes to employee wellbeing. The urgent issue today is building a resilient workforce of employees better equipped to adapt to change, manage stress and pressure and maintain productivity through uncertainty. An organization can clear a path to this resilience by implementing a series of measures from reassessing their employee wellbeing and compensation policies to building their workforce's digital capabilities. Resilient workers have a stronger capacity for upskilling and reskilling and keeping up with the pace of change – qualities every organization will need in the years to come. Many companies turned their attention to employee wellbeing during the pandemic and that's likely to continue as they build resilience.

More diversity in background, experience, and thinking is critical. In an Aon survey, 86% of respondents believe that the ability to attract and retain a diverse workforce and create an inclusive culture is key to building and maintaining an agile workforce. The resilient workforce of tomorrow will have a different relationship with technology as the virtual working environment continues to advance and more industries adopt sophisticated technology and digital methods, from manufacturing to aerospace to education. Many companies have had to quickly adapt due to the pandemic. But a more strategic, targeted path forward will help companies build resilience.

86%

of senior HR leaders and professionals surveyed\* believe the ability to attract and retain a diverse workforce and create an inclusive culture is key to building and maintaining an agile workforce

\*Represents responses from 2,000+ participants in Aon's fifth global COVID-19 pulse survey for senior HR leaders and professionals, conducted in August 2020

## Work, Travel, Convene Global Coalitions: Collaborating Through Crisis

During summer 2020, Aon began forming a coalition of leading companies and organizations to strengthen communities and move toward societal and economic recovery in the wake of the COVID-19 pandemic. Launched in the U.S. and then set up in cities around the world, the Work, Travel, Convene Coalitions bring collective knowledge, insight and experience to tackle issues along the path to COVID-19 recovery, how we work in this new environment to building the innovation agenda to rethinking risk. While the pandemic has not impacted every region or organization the same way, there are similar ideas, lessons learned, and overall approaches that are common across borders:

## Communication Has Never Been More Critical

Effective and open lines of communication – be they internal or external – have been critical to supporting an organization's employees through the pandemic.



While a “view from the top” approach for communications from senior leaders was most important to set the tone for colleagues at the beginning of the pandemic, team leaders may now be better suited to communicate with their teams in a more personal way. Over 84% of companies\* said they have developed and documented a communications guide identifying key vendors, local authorities, governmental agencies/ministries, and their contact information that they will need to liaise with during the pandemic.

## Supporting a Bespoke Approach to Adapting a New Way of Working

Various timelines have emerged across the globe aiming toward a “return” to the workplace. However, a number of challenges have emerged that have sparked the need to redetermine how we work: second waves of the virus, varying regulations from one jurisdiction to another, workers resisting a return to the office due to safety concerns and unique personal circumstances such as caring for children, or for parents and at-risk family members. On top of this, employers have begun to draw up agile or hybrid working models. 87.2% of companies\* have defined protocols with their key vendors to support the management process and coordination of return to work.

## Prioritizing Mental Health and Wellbeing

COVID-19 has been the source of a wide variety of stresses on organizations and their employees. As they look to manage successfully through the pandemic and beyond, businesses will need to recognize the impact the pandemic has had on their employees’ physical, emotional and financial wellbeing. Some employers are already adding to or adjusting wellbeing offerings to meet the stresses caused



by COVID-19. For employers that get wellbeing right, the effort can help their teams perform more effectively and productively, and foster resilience — bringing adaptability to change, sense of belonging and ability to reach one’s full potential. It can also make a crucial difference when it comes to attracting and retaining talent. 88.6% of companies\* plan to enhance their wellbeing program to focus on emotional and mental health wellbeing as a result of the pandemic

## FOCUS ON STRATEGIC THINKING

### Leading Through Change: Case Studies and Perspectives

Leading global businesses and innovative thinkers reveal their strategies and action plans as they make their way to the new better.

### A data-driven, accelerated approach to the future of work

The workforce of Merck KGaA<sup>1</sup> (“Merck”) includes more than 56,000 people in 66 countries working across healthcare, life sciences, and performance material. As the company was managing through the immediacy of the pandemic, leadership teams identified crisis best practices being developed that would ultimately shape the “Future of Work” program at Merck. “We are a very purpose-driven, pragmatic company,” says Alexis Saussinan, Global Head of Strategic Workforce Planning People Analytics. “We want to make meaningful and lasting moves, aligned with our DNA.”



## Guiding Principles Pair with Data to Make the Best Decisions

To enable long-lasting change, Merck ensures data serve as the foundation for its strategy. As the company started building the program, it used a range of internal and external data, market trends, and interviews with executives, board members and the crisis management team to help build a complete picture of what was needed. Four guiding principles shaping its “Future of work” program were determined: increased work flexibility; sustaining trust and collaboration beyond boundaries; accelerating data and technology in must-win areas; and, lastly, continuing to evolve its leadership culture – including further developing virtual leadership skills, empathy and empowerment. The company also brought together various business areas for best practice sharing, visibility and transparency, to reach larger objectives — from managing data security and cyber in the virtual world to sustainability to best-in-class digital customer experiences.



## Shaping the Future of Work

Along these principles, five strategic people work priorities were developed:

- Expanding into flexible workplace guidelines 2.0 which are about building upon its strong foundations for virtual work, but also developing other flexible work options.
- Evolving its talent approach to access broader strategic skill pools, especially for location-independent roles, now sourcing with a more global mindset.
- Accelerating the digitizing of people solutions via data and technology, make best use of technologies and artificial intelligence to drive impact and best-in-class employee experience.
- Focusing on skills for the future — what the workforce needs will be and preparing people for new roles and possibilities.
- Embedding crisis best practices into leadership and talent development programs.

## Safety, strategic planning and integrated decision making are at the top of the agenda

Leading global businesses and innovative thinkers reveal their strategies and action plans as they make their way to the new better.

With offices in more than 120 countries, Accenture leadership first saw the pandemic unfold in China at the start of 2020 and started to prepare for COVID-19's spread across the world. The company's leaders prioritized keeping people safe and healthy — employees, clients, vendors, and everyone coming through their offices — and at the same time prioritizing the stability and continuity of their client services. Accenture also mobilized to set everyone up to work from home. The base infrastructure was there, with services in the cloud, but the CIO group quickly expanded the company's networks and ensured access to laptops and internet across the world — enabling people to go remote in an extremely short period of time. Establishing a strategy was critical to Accenture's COVID-19 response. "From my perspective, doing the strategic planning on the front end was invaluable, and we benefitted from being able to build off a pandemic plan that had previously been prepared — most of our changes involved scaling up to deal with the sheer volume this pandemic created," says Richard Keil, Managing



Director, Global Issues Management at Accenture. "That strategy and planning helped us be as well prepared as we could be and iterate as needed both for business continuity and rapid response purposes."

## Continuously Adapting, Adjusting and Improving Frameworks

Unlike preparedness plans for large-scale disasters such as hurricanes, the pandemic's global impact was far more complex. Laura Schlichting, Accenture's North America Geographic Services Lead, recalls the lessons learned from teams in China — the country first imposing lockdowns due to COVID-19: "We were able to learn from the approach that China took — how our teams were able to get ready and respond." As the pandemic's scope and scale grew, Accenture's teams were able to build from the approach that was taken in China and continuously iterate and improve, all the while taking into account local variances — from government regulations in specific countries or in the case of the U.S., a patchwork of local laws.

## Making the Best Decisions During Rapidly Evolving Situations

A structure that supported integrated decision-making helped Accenture put strategic action plans in place. Leadership set strategic direction while various subgroups — procurement, human resources, employee relations, technology — brought their own targeted solutions and executed. "Across our most senior leadership, there was a group that met routinely, regularly, daily, as they set the strategic direction," Schlichting says, and that "all-in" approach was replicated







throughout geographies. “We pulled together a configuration of people who wouldn’t typically work together, at least in such a collective way,” says Keil. “That constant communication helped all of our teams prepare for rapid shifts in direction. Everybody had a 360° view on the totality of the situation on an ongoing daily basis. We were able to continuously manage the situation because of really close coordination and collaboration.”

## IN CONCLUSION

### Striving for The New Better

The COVID-19 crisis has thrust organizations around the world into uncharted territories and forced them to face new risks – risks for which they were largely unprepared. There was no roadmap to guide a response and no past data to inform analytics or predictive models to help prepare for the future. And as the news of the past few weeks has shown, the COVID-19 pandemic is like no other crisis we have found ourselves in: on one hand, large parts of the world are either in or heading for a second lockdown while, on the other, concrete progress is being made in developing an effective vaccine. Nonetheless, the organizations and their leaders with whom we have spoken in the process of putting together this report have come to understand a key idea: things cannot go back to the way they were. And what’s more, to face the perils that could confront them, organizations will need to step up their efforts to prepare for these new risks. Organizations will need to prepare themselves for the risks posed by a volatile world and to not settle for

a new normal but to instead strive to achieve the new better. And that means starting to think about not only today’s pandemic but long-tail risks such as climate change, cyber threats and the health and wealth gap. The conversations we have had across the global network of Work Travel and Convene Coalitions, together with the data and case studies we have brought together for this report, have shown us a new way of understanding what is happening and, through the use of surveys and data and analytics, begin to develop new predictive models and solutions to tackle challenges.

68%

Proportion of senior leaders who agreed the COVID-19 pandemic has exposed new risks and vulnerabilities that require a significant change in how businesses think about the future

\* Represents responses from an Aon-commissioned survey, fielded August 3 - 16, 2020, of 800 C-Suite leaders and senior executives in the U.S., EU and the UK.





In a rapidly evolving crisis such as the one in which we all find ourselves, there is little success to be had in defining a sure-fire strategy for success. Instead leaders have identified a number of key changes in organizational behavior that have helped them lead their organizations more effectively:

### Change the way they assess risk

Business leaders have realized that the pandemic exposed new risks and vulnerabilities that would require a significant change in how they think about the future. As Helle Thorning-Schmidt, the former prime minister of Denmark, explained in her interview: "This crisis will steer us in the direction of looking at risks like climate change and recognizing that we need to be even more serious about this now, because in a few years, certain things will be beyond repair."

### Look at their organization charts in a new way

The current crisis has pushed organizations to identify, develop and redeploy team members who could best help find a path to the new better. Through its management of the pandemic crisis, Merck KGaA has identified best practice that it is then planning to use in its future of work program. This example highlights how businesses have had to identify colleagues with the right skills and expertise to facilitate a new way of operating. In its case study, Accenture illustrated how it brought together teams that would not have ordinarily worked together to help the organization as whole prepare for rapid shifts in direction.

### Establish new lines of communication

As COVID-19 has forced companies to find new ways of decision-making, they have also had to look at the way they communicate – and build new bridges across industries and between the public and private sector. The Irish food industry, which makes up about \$15 billion of the country's exports a year, was hit hard when COVID-19 forced the closure of restaurants around the world. The Irish food board, Bord Bia, had to quickly establish new supply relationships to help those producers find new ways to sell and distribute their goods. Meanwhile, in the U.S., JLL worked with the mayor of the City of Chicago and Governor of Illinois to convert the largest convention center in North America into an alternative care facility.

### Re-examine their compensation and staff wellness programs

Virtually overnight, organizations around the world had to shift to a new, remote, way of working. Having to set up an office at home has put new strains on employees. This, in turn, has meant that businesses have realized the importance of a resilient workforce and have begun to prioritize measures that can help motivate employees and, more importantly, safeguard their mental wellbeing. In the U.S., the workforce flexibility McDonald's had already put in place before COVID-19 struck laid a strong foundation for shifts in working conditions. It also meant that the company could help managers meet the changing needs of their workers



UAE,  
Let's make  
50  
AMAZING!



Scan here to  
celebrate

kanousei

www.kanousei.com

أسمى آيات التهاني نرفعها إلى مقام



صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة - رئيس مجلس الوزراء  
حاكم دبي - رعاه الله

صاحب السمو الشيخ

خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس الدولة  
حفظه الله

وإلى إخوتهم أصحاب السمو الشيوخ  
أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد - حكام الإمارات  
وإلى شعب دولة الإمارات العربية المتحدة  
بمناسبة اليوم الوطني الخمسين

أعاده الله على قائدنا ووطننا وشعبنا بالخير

والعزة والتقدم والرخاء



نفذت  
بالإرواح  
باوطني

+971 4328 929  
info@aknaztec.com

aknaztec  
aknaztec.com

اكنازتك  
AKNAZTEC

## Lexington Investments LLC

• Integrity • Reliability • Discretion

Backed by a team of highly experienced professionals who have operated at a senior level across a diverse array of industries, our strategic consultants meet the needs of all types and sizes of clients - from small startups to large corporates and Government organisations - consistently delivering practical and effective improvements.

Introductory  
Consultation  
Expert  
Guidance

Strategic  
Planning  
Session  
Grow Your Business

Bespoke  
Recruitment  
Services  
Making Effective Hires

Suite 1702, Level 17  
Boulevard Plaza Tower 1  
Sheikh Mohammed Bin Rashid Boulevard  
PO Box 416654, Downtown Dubai  
U.A.E.

E-mail: info@lexinv.com  
Tel: +971 45 230 720

www.lexinv.com



Happy National Day UAE

Congratulations on celebrating 50 years of unity

## RUSSEL SA FZ-LLC

Russel SA FZ-LLC was incorporated in January 2018, our mission is to provide a high-quality service to our customers specifically in three areas, Compliance, Internal Audit and Public Affairs, meaning the relationship between our customers and the Governmental Entities.

In Internal Audit consulting area, we ensure that the procedures and the processes are followed at all times.

The Company is focused in respecting people and ethical principles. We value diversity and recognize it in the companies we work for or with

Our work is focused in the service sector, mainly in the travel area and specifically in the airline sector.

The company is owned by two persons with more than 35 years' experience in the sector.

Agustin Rodriguez  
General Manager  
agustin0653@gmail.com  
+971506404296