مجلة نصف سنوية متخصصة بالمــوارد البشـرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للمـوارد البشرية الحكومية

العدد (12) مايو 2020 ـوارد البشـ



أولويات الموظفين فــــي الاستجـــــابة

لكوفيد - 19

تنظيم من أجل مستقبل رقميي

تهيئــة المــوظفــين الجدد ليست كافية

10 اعتبـــارات مـــن أجـــل دعـــم قوم العمــل فـــي ظل كورونا



مجلة نصـف سنوية متخصـصة بالمـــوارد البشــرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للمــوارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية





عائشة السويدي إبراهيم فكري محمود المرزوقي موزة السركال اسيا البلوشي محمد أبوبكر محمد النمر ميرة المري دانة الحمادي عمر البلوشي سامر الرحال حصة عبد الغفار

الإمارات العربية المتحدة أبوظبي، ص.ب 2350 هاتف: 97124036000+ دبي، ص.ب: 5002 ھاتف: +97142319000

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون

المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

#### أسرة التحرير

#### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

المواد المنشورة لا تعبر بالضرورة عن رأي الهيئة

تبويب الموضوعات يخضع لاعتبارات فنية

مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

جميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للناشر والمصدر ولا يسمح بإعادة النشر بدون الحصول على إذُنَّ وموافقًة خطية مسبقة من الناشر ومصدر المواد.

ــوارد البشــ

ما هي انعكاسات فيروس كوروناً المستجد علت ۗ المؤسسات والأعمال؟

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية Federal Authority For Government Human Resources

العدد (12)

مجلة نصف سنوية متخصصة بالمــوارد البشـرية تصدر عن

أولويات الموظفين في

الأستجابة لكوفيد - 19

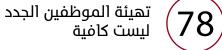
الهيئة الاتحادية للمـوارد البشرية الحكومية

مايو 2020

10 اعتبارات من أجل دعم 56 قوم العُمل في ظّل كوُرونا



تنظيم من أجل مستقبل



التوجيه والإرشاد...تعلم مهارات واكتساب قدرات





د. عبد الرحمن العور مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

## 2020 ما قبل كورونا وما بعدها

مما لا شك فيه أن جائحة كورونا ستشكل نقطة مفصلية في تاريخ البشرية، بما لها من تأثيرات كبيرة على مختلف مناحي الحياة، لا سيما الاقتصادية منها والاجتماعية. فكما كانت الأزمة الاقتصادية العالمية في العام 2020، سيكون فيروس كورونا في 2020، لينقسم الزمن بذلك إلى "ما قبل وما بعد

كورونا ألقت بطلالها على كل قطاعات العمل، ووضعت تجارب الدول والمؤسسات والشركات أمام اختبار حقيقي، في كيفية المواجهة والاستمرار في تقديم الخدمات، مع الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين والمتعاملين، على حد سواء، وحمايتهم من أب خطر.

ضي ظل الأزمة هناك حكومات ومؤسسات سلت تماماً منذ اليوم الأول لإغلاق المدن، علم مستوم العالم، فرضت حظر تجوال، وأخرم استمرت في عملياتها، وتقديم مستعدة من حيث بنيتها التقنية والإلكترونية، وكذلك مواردها البشرية لذلك. واعتقد أن هذه الأزمة ستغير المفاهيم والتوجهات المؤسسية المستقبلة، في طريقة إدارتها، واستعدادها لأي مخاطر محتملة، والتركيز

على تقديم الخدمات الإلكترونية والذكية. : من هنا يمكننا القول والفخر أن حكومة دولة

لل ها يتحلنا اللون والقطر أن تحولها دوله الإمارات العربية المتحدة كانت سباقة إلى تحويل خدماتها إلى إلكترونية، منذ عشرين عاماً وأكثر، فجاءت "أزمة كورونا" لتظهر أهمية هذا الاستثمار بالتكنولوجياً، والتركيز على أتمتة الخدمات التي تقدمها لجمهور المتعاملين، من أجل التسهيل عليهم، وحفظ الوقت والجهد.

وبفضل جهودها الحثيثة، واستثمارها الحقيقي من أجل المستقبل، استطاعت حكومة الإمارات المحافظة علم استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات للجمهور، ومواصلة عمليات التعلم بكل مستوياته، فالإمارات كانت جاهزة لكل السيناريوهات المحتملة.

وما أن تقرر أخذ التدابير الوقائية اللازمة، لدرء الخطر عن الموظفين، حتم أصدرت الهيئة بالتعاون مع الجهات المختصة، (قرارات من مجلس الوزراء والتعاميم، وأدلة العمل عن بعد، والإرشادات الإجرائية الخاصة بها)؛ والتي من شأنها حوكمة عمليات العمل عن بعد، وضمان استمرارية الأعمال، وتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين، وفق معايير واليات

لمتابعة الإنجاز وقياس الإنتاجية مع المحافظة علم صحة وسلامة الموظفين والمتعاملين، سواء كان ذلك علم مستوم الحكومة الاتحادية أو علم الصعيد الداخلب.

وتمكنت الهيئة بفضل استعدادها الجيد، وبنيتها الذكية والإلكترونية المتينة من مواصلة العمل عن بعد، دون أي انقطاع، بنسبة 100% بكفاءة واقتدار، وقدمت الخدمات لمتعامليها من موظفي الوزارات والجهات الاتحادية، أو الجمهور، ضمن الأطر الزمنية المحددة حسب اتفاقيات مستوب الخدمة، وحافظت علم استمرارية عملياتها إلكترونياً، بفضل الجهوزية والتخطيط السليم، والأنظمة الذكية والإلكترونية المتوفرة لديها.

كما اولت الهيئة اهتماما بالغا بإعادة وتطوير الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الحكومية ووضع تصورات حول مأسسة العمل بعد وشكل وتنظيم العمل الحكومي ما بعد ازمة كرونا بناء على الدروس المستفادة منها. كما إعادة ترتيب أولوياتها التشغيلية وذلك بالاستمرار في الاستثمار في مشاريع مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتعزيز فاعلية الموارد البشرية الحكومية.

وكان من أبرز الخطوات والإجراءات التي قامت بها الهيئة، للحفاظ علم استمرارية الأعمال، وتقديم الخدمات علم مستوم الحكومة الاتحادية، مع ضمان توفر أسباب الراحة والحماية اللازمة للموظفين: (إعداد دليل العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية والإرشادات الإجرائية في الظروف الطارئة، بالتعاون مع وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، وتوفير كافة خدماتها إلكترونياً عبر التطبيق الذكي للهيئة FAHR، وتمكين عبر التطبيق الذكي للهيئة FAHR، وتمكين موظفي الجهات الاتحادية من تسجيل وقياس

أضف لذلك أن الهيئة وفرت أفضل فرص التحريب والتعلم المستمر لموظفي الحكومة الاتحادية، عبر بوابة التعلم الإلكتروني في الحكومة الاتحادية "المورد"، حيث أتاحت 250 عبر البوابة، كما فعلت تقنية البث المباشر Webinar لبث جلسات نادي الموارد البشرية، إحدى مبادرات الهيئة الاستراتيجية، وعدد من فعاليات الهيئة المهمة.

فاعلية العمل عن بعد، وذلك من خلال نظام

"بياناتي"، والتطبيق الذكي).

يمكنكم الاطلاع علم أدلة وتعاميم الهيئة وإرشاداتها بشأن العمل عن بعد في الحكومة

الاتحادية عبر موقعها الإلكتروني www.fahr.gov.ae .

كما قامت الهيئة بإطلاق مبادرة "حياة" بهدف تقديم الاستشارات والدعم النفسي للموظفين في الحكومة الاتحادية وذلك في ضوء التأثيرات على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين واسرهم خلال الازمة الطارنة.

وفي هذا الإصدار من مجلة صدم الموارد البشرية كان لجائحة كورونا نصيب الأسد من المقالات وموضوعات الطرح، حيث سلطنا الضوء من خلالها علم تأثيرات هذه الأزمة علم استمرارية الأعمال في المؤسسات والشركات، واستعرضنا أفضل الممارسات والإجراءات الاحترازية المطبقة من قبل كبريات المؤسسات العالمية لحماية مواردها البشرية والحد من انتشار هذا الفيروس.

ويتناول هذا العدد موضوعات مهمة حول: (أهمية التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحاضر، وتوجه العديد من هذه المؤسسات نحو تعيين مدراء تنفيذيين متخصصين في مجال الرقمنة؛ لتعزيز جهودها في مجال التحول الذكي وتسريع وتيرته، وموضوع تهيئة الموظفين الجدد لممارسة مهامهم الوظيفية، وكيفية دمج المدراء

التنفيذيين بشكل كامل في ثقافة المؤسسة، وضمان التزامهم التام برؤيتها وقيمها وتوجهاتها). كما تضمن هذا العدد (مقالاً بعنوان "التوجيه والإرشاد.. تعلم مهارات واكتساب قدرات"، والذي حاولنا من خلاله إبراز في الموسسات، والعوامل التي تضمن نجاح هذه البرامج، وتوضيح أهم الفروقات بين المرشد والموجه.

وفي الختام نتمنم السلامة للجميع، وعودة الحياة إلم طبيعتها، كما نشكر جميع المؤسسات العالمية الشريكة التي أثرت المجلة بالموضوعات والمقالات المهمة.



د. ګریستوفر دانیال

شريك ومدير عام شركة بي سي جي الشرق الأوسط

# أولويات الموارد البشرية في زمن کورونا

بذلك مـن خـلال العمـل علـم سـبع أولويـات

رئيسية للأشـخاص عبـر أربعـة مواضيـع عامـة.

فـٰب ضـوء الانتشـار السـريع لفيـروس كورونـا المستجد، والمعـروف باسـم (COVID-19)، بجميع أنحاء العالـم؛ حيث اتخـذت العديـد مـن الحول سلسلة مـن الإجـراءات لمنـع انتقـال العدوم، من خلال تقييد حركة السفر وإغلاق المحارس والشركات، وإصحار التعليمـات لملاييين مين المواطنيين بالبقياء في منازلهم. هـذا وتجـد الحكومـات والشـركات أنفسـها أمام عـدد مـن الأسـئلة الصعبــة: كــم عـدد الأشـخاص الذيـن سـيصابوا بهــذا الفايــروس؟ كــم عــدد الأشخاص الذيـن سيفقدون حياتهـم؟ متـب سينتهي تفشـي الوبـاء؟ مـا هــو التأثيـر الاجتماعـي والاقتصـادي الـذي سـيتركه؟ كـم عـدد الشـركات التــي سـتعلن إفلاســها؟

لا شــك أن فيــروس كورونــا المســتجد سيشــكل أحد أكبر التحديات أمام شركات القطاع الخاص والجهـات الحكوميـة التــي شــهدناها في العقود الأخيرة. وفي الوقت الـذي يركـز فيه العديد من القادة اهتمامهم حاليًا على الجوانب الصحيـة والاقتصاديـة لهـذه الأزمـة، فهنــاك ثمــة خطــر بـأن العامــل البشــري لا يحظــم بالاهتمــام الــذـي يســتحقه.

والأمـر الأكثـر أهميـة هــو تطويـر أقسـام المــوارد البشــرية الآن لترقــم إلــم مســتومــ التحدي؛ حيث يجب عليهـا لعـب دور محــوري فـي مسـاعدة مؤسسـاتها خـلال تلـك الأزمـة.

وتستطيع أقسـام المــوارد البشــرية القيــام تخوض الحكومات معارك على عدة جبهات

و فيما يخص صحة الأشخاص، تحتاج المؤسسات إلـــ التركيــز علـــ تســريع آليــة العمل الذكب، مثل العمل عن بعد، أو العمل الجماعـي الافتراضـي أو اتباع الأسـاليب المرنة، كمـا تحتـاج المؤسسـات إلـــ تثقيـف العامليــن فيهـا فيمـا يتعلـق بتدابيـر الصحـة والنظافـة، ولاسيما عندمــا لا يصبــح العمــل عــن بعــد خيــارًا.

• وفيمـا يتعلـق باسـتعداد القـوب العاملـة، هناك حاجـة إلــ إدارة المخاطـر المتعلقـة بالأشخاص بطريقـة اسـتباقية؛ حيـث يجـب ألا تكون الوظائـف الهامـة شـاغرة فـي أي وقت، ويجب على المؤسسات الاستعداد لحالات الطــوارـــة. كمــا يجـب تعزيــز مســتوب مرونــة القـوب العاملـة، هذا وتسـاهم تدابيـر التضامن، مثل التدابير التي أعلنتها شركة طيران الإمارات، إسهاما كبيرًا في هذا الأمر.

• وتعد ثقافة الاتصال والدعم هـ ي الموضوع الثالث ذات الأهميـة الكبيـرة فـي ضـوء اعتمـاد العامليـن علــہ التواصـل الـذي يتسـم بالانفتـاح والتعاطـف؛ حيـث أصبـح منـح العامليـن لديـك شعورًا بالوقوف معهم وتضافر الجهود أمرًا أكثـر أهميــة مــن أي وقــت مضــــى.

• وأخيـرًا وليـس آخـرًا، سيسـاعد تسـريع عمليـة

الاستعداد الرقمـي، ليس فقـط للعمـل عـن بُعـد، ولكـن أيضًـا لخلـق نظام أكثـر اعتمــاداً على الأتمتـة علــ المـدى الطويـل، في بنـاء القدرة على التكيف.

و "الحاجـات الإنسـانية" تعـد أمــوراً هامــة. وفـٰي الوقـٰت نفسـه، ينبغـٰي أن نـدرك أن والفنادق والمطاعم انخفاضًا كبيرًا جـدًا فـي عبـر الإنترنـت أن الطلـب ينمـو نمـوًا ملحوظًـا. وبالتالـي، تحتـاج كل شـركة ومؤسسـة حكوميـة إلى تحديد المجالات السبعة ذات الأولوية التــي تتطلـب أكبـر قــدر مــن الاهتمـام.

وكمـا تعلمنـا من الأزمـات السـابقة فإنها تضغط بشكل كبيـر علــم عقــل الإنســان. فحالــة عــدم اليقيـن مرتفعـة، ومعـدل القلـق فـي زيـادة، وبالتالـي تظهـر أسـئلة مثـل هل سـأمرض أنا أو أحد أحبائي؟ هـل سـأفقد وظيفتي؟ وللأسـف، يؤدى هذا الضغط إلى زيادة حالات المرض العقلي والعنـف الأسـري. فلنضـع فـي اعتبارنا كذلك هـذا الجانب مـن الأزمـة، ولنكـن حريصيـن على بعضنا البعض ونساعد بعضنا البعض ونقـف معًـا كمجتمـع واحـد.

لم تعد القواعد الأساسية لمزاولة الأعمال والدروس المستفادة من سنوات الخبرة مناسبة في أيامنا هذه، كما انها لم تكن

مناسبة حتب في الشهور القليلة الماضية

حيث كانت بيئة الأعمال تُوصَف بالمصطلح

الانجليزي VUCA (وهو اختصار للكلمات

volatile متقلبة، uncertain غير مؤكدة،

complex معقدة، و ambiguous غامضة)،

وهو اختصار شائع ظهر في أواخر ثمانينات

القرن العشرين ثم أصبح متداولًا في عالم

الأعمال في الألفية الجديدة ورغم ذلك،

فقد تجاوز فيروس كورونا المستجد كل هذا،

وسوف تُفرَد له صفحات في كتب التاريخ

نحن نشهد أوقاتًا غير مسبوقة مع استمرار

الوباء العالمي في اجتياح العالم محدثًا

بذلك تحولًا في حياتنا اليومية ربما للأبد،

وضاربًا الأسس الراسخة للقيم والمعايير

بالنسبة للشركات، فعلم الرغم من أن الأزمة

تطرح تحديات فريدة وهائلة، فهي في

الوقت نفسه توفر فرصة نادرة للتواصل مع

أصحاب المصلحة الداخليين، على مستوى

أعمق، وربما الخروج من الأزمة بقوة أكبر.

من المهم أن نتذكر أننا نواجه في المقام

الأول أزمة إنسانية واسعة النطاق. وقد

استحوذ على القوى العاملة بوجه عام

الخوف على سلامتها وسلامة ذويها، في

التي ستطالعها لأجيال القادمة.

الاجتماعية في المجتمع الحديث.

وبـلا شـك، فـإن أولويـات الأشـخاص السـبعة أزمـة انتشـار الفيـروس تؤثـر علـم كل شـركة بشكل مختلف؛ فبينمـا تشـهد شـركات الطيـران حجم أعمالهـا، تـرب شـركات تجـارة التجزئـة

ابقوا آمنين

كسب التعاطف في أوقات الأزمة ونموذج "VUCA"

> الوقت الذي تحاول فيه التكيف مع الواقع الجديد، الذي فرضه هذا الوضع، بما في ذلك التعليم المنزلي، والعمل من المنزل، والتباعد الاجتماعي أو الجسدي، وقيود الحركة والترفيه. إلى آخره. ومما لا شك فيه أنه سيكون للمسؤولين في المؤسسات دور مهم في دعم الفرق التي يرأسونها في هذه الفترة العصيبة. لن يساعد هذا المؤسسات على البقاء فحسب، وإنما سيساهم أيضًا في بناء قوة عمل أكثر قوة، ومرونة، وولاء بمجرد انتهاء الأزمة.

> والمكون الأساسي في هذه المرحلة هو التعاطف. في مثل هذه الأوقات، ليس هناك شيء أكثر أهمية من التواصل. حاول قدر الإمكان أن تنقل رد فعل المؤسسة في كل منعطف، واحرص على بناء قنوات تواصل دائمة ومفتوحة، وساعد الموظفين على معرفة الموارد (الداخلية والخارجية) التي يمكنهم حشدها، والأشخاص الذين يمكنهم التواصل معهم في شتب الأوضاع

> في أوقات عدم اليقين هذه، ربما يجد أصحاب العمل أو المسؤولون ايضًا أنهم سوف يحتاجون إلى تجاوز المكونات الأساسية لعقود العمل، أي الأجور والمزايا التقليدية. علم سبيل المثال، العمل بإنتاجية، ربما يحتاج بعض الموظفين ساعات عمل أكثر مرونة، في حين أنه ربما يحتاج الآخرون توجيها عاطفيا للتغلب على هذا التوتر

والقلق البالغ، الذي قد يعوق قدرتهم على العمل. ربما يتساءل الموظفون أيضًا عن التغطية الصحية التي سوف يحصلون عليها في حالة إصابتهم بفيروس كورونا. يتطلب التكيف مع احتياجات الموظفين، والتعامل مع مخاوفهم، قدرًا كبيرًا من الوعب، كما يتطلب أيضًا عقد مناقشات دورية للتكيف مع المشاعر والاحتياجات المتغيرة.

نونو جوميز

مدير وحدة أعمال المواهب، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا، شركة ميرسر لاستشارات الموارد البشرية

كما رأينا على مر التاريخ، فمع كل تحد تأتب فرصة جديدة. يجب ألا نتخلب عن إيماننا بأن المستقبل سيكون أفضل وأكثر إشراقًا بمجرد انتهاء هذه الأزمة. ربما يتطلب هذا إيجاد حلول قصيرة الأجل وضخ استثمارات هائلة، لكن الدروس المستفادة من الأزمة الراهنة سوف تساعد على تحديد نقاط الضعف وتحسينها، قبل أن تجتاح العالم أزمة قادمة، لاسيما فيما يتعلق بالعمل المرن، وإدارة الأداء، ورقمنه إجراءات العمل.

وأخيرا نقول لا بد للشعوب أن تنحب الخلافات السياسية وتتحد لمواجهة هذا الفيروس مستعينة بسلاح التعاطف.

نحن، كمسؤولين وأصحاب أعمال، يجب أن نؤدي دورنا كأفراد مسؤولين في المجتمع وقادة متعاطفين؛ لمساعدة الاقتصاد على الوقوف على قدميه، والخروج من هذه الأزمة أكثر قوة.



لأنك تحمل قيم الماضي، لترفع اسم إماراتنا عالياً. لأنك تكتب التاريخ، تغيّر الحاضر، وتسابق المستقبل. نقدّم لك "إماراتي"، خدمة مصرفية حصرية مصمّمة لكل إماراتي طموح.



أولوية في إنجاز المعاملات بأسعار ورسوم خاصة مع خدمة صف السيارات



عروض وخصومات حصرية مختارة خصيصآ لمواطني دولة الإمارات



دخول حصري ومجاني إلى الصالة الماسية بمبنى كبار الشخصيات في مطار أبوظبي الدولي



لمعرفة المزيد، يرجى إرسال 'BETAQTI' إلى الرقم 2626 و تفضل بزيارة adcb.com/emirati





راعى المنصة التجارية الذكية -Hubb وشريك ل Big 5

## نحن نربط الشركات والمستخدمين عالميًا.

- 🧹 نقطة الثقاء لجميع احتياجات الخدمة الخاصة بك تحت مظلة واحدة,
- 🧡 خدمات مجانية غير محدودة بما في ذلك العقارات والمحركات والتجارة والنصليع والإنتاج والخدمات الصناعية والإنشائية في جميع أنحاء العالم ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والإمارات العربية المتحدة.

#### بغض النظر عن موقعك: قم بتوسيع عملك في ٢٤ دولة و ١١ لغة.















قم بتوسيع عملك في الخارج مجانا

الاتصال المباشر مع العملاء بدون وكلاء

القدرة على الحصول على

موقع الويب الخاص بك

تحت Hubb مجانا

Hubb - ينتهي بحثك هنا. +971 4 330 0200 / info@hubb.ae hubb.global

مكتب Mr7 ،شارع الشيخ زايد ، مبني ذا كيرف، ص.ب 283980 ، دبي الامارات العربية المتحدة



ا 10 صدم الموارد البشرية

#### يدفع كوفيـد - 19 الشـركات إلــم اتخـاذ إجـراءات للتقليــص قــدر الإمــكان مــن مخاطــره وتــُــاره علــم الموظفيــن والأعمــال

- منعــت شــرکة تویتــر و ســیلز فــورس (Twitter and Salesforce) موظفیهـــا مــن رحــلات العمـــل
- شـركة امـازون طلبـت مـن 798,000 موظـف، فـي الولايـات المتحـدة وحـول العالــم، عــدم الســفر بســبب تفشــي فايــروس كورونــا
- شــركة مايكروســوفت ســمحت لموظفيهــا بالعمــل عــن بعــد فـــي ظــل انتشــار فيــروس كورونــا
- ســمحت Cook's Apple لشــريحة كبيــرة مــن موظفيهـــا المنتشــرين فـــي كافــة أنحــاء العالــم بالعمــل عــن بعــد
  - قام بنك دويتشه (البنك الألماني) بتقسيم فرق المبيعات في فرانكفورت
- شـركة فيسـبوك نقلـت موظفيهــا مــن مقرهــم بســنغافورة ولنــدن بعــد ظهـــور العديــد مــن حــالات الإصابــة بفيــروس كورونــا



ملحوظة: تستند الرسوم البيانية إلى بيانات من worldometers.info بتاريخ 09.03.2020 The Verge، Reuters، Bloomberg، Business Insider، finews.asia، San Francisco Chronicle، The Star، BCG

#### يؤثر كوفيدو1- على الاقتصاد العالمي بشكل سريع – ثلاثة سيناريوهات ممكنة



#### إدارة الأزمات أمر ذو أهمية قصوم بالنسبة للشركات

تشـاركنا مجموعـة بوسـطن الاستشـارية 12 درسـا اسـتفادتها مـن هـذه الأزمـة ونشـرتها فـي مجلـة الأعمـال لهارفـارد

#### الأزمات الصحية السابقة

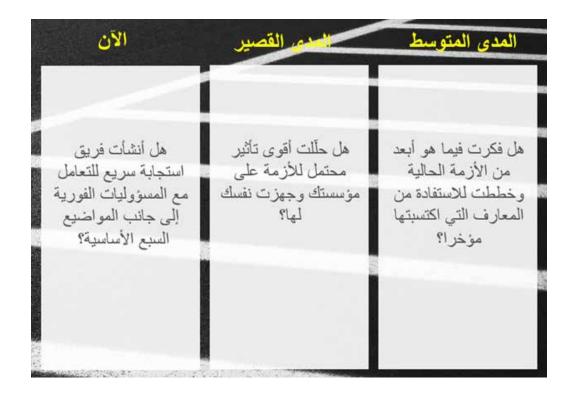
مثـل: سـارس، إنفلونــزا هونـغ كونـغ H3N2 ســنة 1968، الإنفلونــزا الآســيوية H2N2 ســنة 1968، والإنفلونــزا الإســبانية H1N1 ســنة 1918 أدت عمومــا إلـــب ســيناريوهات "7" ، هـــل ســتكون هــخه الأزمــة مختلفــة؟

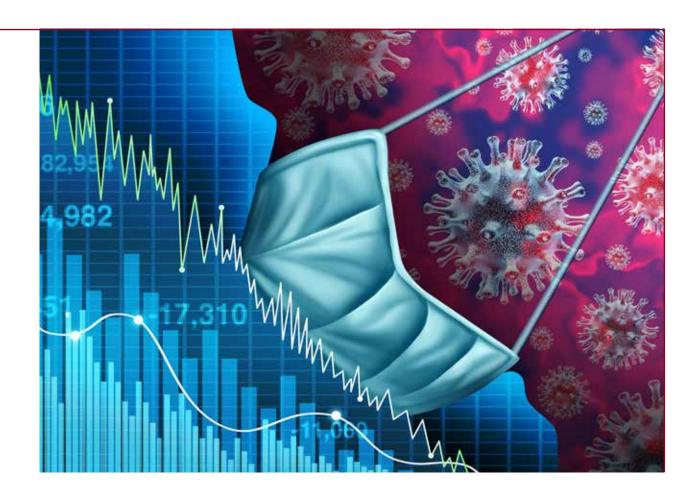
- قم بتحدیث المعلومات بشکل یومی
- 2 كن علم وعي بحلقات الدعاية/حلقات جديدة (Hype Cycles/ news cycles)
  - لا تفترض أن المعلومات تسهم في زيادة الوعي
    - 4 استخدم آراء الخبراء والتوقعات بحذر
    - 5 أعد صياغة فهمك لما يحدث باستمرار
      - 6 احذر من البيروقراطية

#### ضمان أولويات الناس يجب أن يكون محور اهتمام الشركات خلال إدارة الأزمة



استخدم استجابات كوفيد - 19 للبقاء علم استعداد تام





- 7 احـرص علــ أن تكـون اســـ تجابتك متوازنــة حـول الأبعــاد الســبع الــــ ســنطرحها فـــ وقــت لاحــق
  - 8 كن مرناً في صياغة سياساتك (Resilience)
    - و استعد الآن للأزمة القادمة
    - 10 الاستعداد الذهني ليس كافياً
      - 11 فكّر فيما تعلمته
      - 12 استعد لعالم متغير

#### ضمان أولويات الموظفين هو سر نجاح إدارة أي أزمة

- 1. التواصل
- 2. احتياجات الموظف
  - 3. السفر
  - 4. العمل عن بعد
- کن جزءا من حل بعید المد ٠
- 6. متابعة الأعمال واستشراف مستقبلها
  - 7. استقرار سلسلة التوريد

- اتفــاق الفريــق بأكملــه علــہ الانخــراط بشــكل كامــل فــي البرنامــج التجريبــي للعمــل عــن بعــد
  - وضع قواعد واضحة للتوقيت والموقع
  - · الاتفاق علب أن يعمل الجميع من المنزل
  - يجب الإبلاغ علم الفور بالتغييرات التي تطرأ علم طبيعة الحضور والانصراف
    - يُتوقع من الفريق بأكمله التقيد بأوقات العمل المنتظمة
      - عمليات إدارة المشاريع
  - اجتماعات افتراضية قصيرة لمناقشة التطور وتحديات تنفيذ الخطة اليومية
- مشاركة المــواد التــي سـيتم مناقشــتها قبـل 30 دقيقــة علــه الأقــل مــن بــدء الاجتماعــات الفرديـــة
  - التواصل بين أعضاء الفريق في نهاية كل أسبوع للتخطيط للأسبوع المقبل
    - معلومات مرکزیة (Centralized Information)
    - يتم تخزين كل المستندات ومشاركتها عبر Google Drive
- التخطيـط وتتبـع مســتوص إنجــاز المهـــام باســتخدام "تريلــو Trello "؛ ومشــاركة الــــدروس المســـتفادة مـــن الاجتماعـــات عبـــر تطبيـــق "ســـلاك Slack"
- أعضاء الفريــق سـباقون فــي مشـاركة المحتــوم فيمــا بينهــم/ والحفــاظ علــم انســجام الفريــق باســتخدام الأدوات الرقميــة
  - التعلم الافتراضي
  - يُفضل عقد اجتماعات افتراضية بالاتصال المرئي
- بالنسبة لجميع الأمـور التـي تتطلب استجابة فورية، فـإن المكالمـة الهاتفية
   أو الرســائل النصيــة هــي أفضــل طريقــة للتواصــل عبــر الإنترنــت: مــن المتوقــع
   تلقــي ردود عبــر البريــد الإلكترونــي خــلال ســاعات العمــل الرسـمــي، مــا لــم يتــم
   الاتفــاق علـــ خــلاف ذلــك
  - الثقة والعمل مع الفريق
- اطلـب المسـاعدة دائمًـا عنـد الحاجـة وتحـدث إذا كان هنــاك شـــيء لا يناســبك؛ اعتـــرف بالإيجابيـــات

تعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين

- خلال الاجتماعات الافتراضية:
- · شارك الآخرين بوقائع مسلية
- اطمئن على صحة أطفالهم
- اسألهم كيف يقضون وقت التنقل بين البيت ومقر العمل
- أطلق مسابقة لأفضل خلفية خادعة لكل فيديو من المكتب المنزلي

#### طرق تعاطي المؤسسات مع أزمة كوفيد 19 ضمن سبعة محاور

#### صحة الافراد:

- 1. تسريع العمل الذكب
- 1-1 : تطبيق العمل عن بعد
- تأهيل القوم العاملة لتطبيق العمل عن بعد في أي وقت
  - تعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين
- تحديد الخطـوات والمـوارد الأساسية المطلوبـة فـي سيناريوهات مختلفـة لتمكيـن العمــل عــن بعــد
  - توفير أفضل الممارسات والأدوات والتوجيهات

#### معايير نموذجية لفرق العمل عن بعد

- تحديد الأساسيات المطلوبة
- إمكانيــة الوصــول للتكنولوجيــا والأدوات المطلوبــة (الكمبيوتــر، الهاتــف، غوغــل درايــف، تريلـــو، ســـلاك)





- وزع العمــل بشــكل يضمــن تحقيــق مســتوم أكبــر مــن التعــاون بيــن أعضــاء الفريـــق

وأخيـرا وليـس آخـرا... الثقــة بـأن الأشــخاص سـينجزون أعمالهــم أو أنهــم سـيطلبون المسـاعدة

#### 1 - 2: تقليل الاجتماعات الكبرى

- تقليــل الفعاليــات والمؤتمــرات داخــل موقــع العمــل وخارجــه والحــد مــن اســتقبال الـــزوار، وتقليـــل الاجتماعــات مـــع المتعامليـــن
  - إيقاف مؤقت لوجبات الغداء الجاهزة وإغلاق المراكز الاجتماعية
  - إعطاء الأولوية لاجتماعات الأعمال التي تستدعي الحضور الشخصي
- توفيــر أفضــل الممارســات للاجتماعــات الافتراضيــة والتدريــب والأدوات ودعــم تكنولوجيــا المعلومــات لاستكشــاف الأخطــاء وإصلاحهـــا

#### 1 - 3: إنشاء فرق افتراضية مرنة

- تحدید معاییر عمل واضحة لفرق افتراضیة مرنة
- إنشاء البنية التحتية المطلوبة ودمج أحدث التكنولوجيات

#### 1 - 4: تكييف سياسات السفر

- تقييد السفر إلى المناطق المتضررة من وباء كوفيد 19
- تطبیق سیاسات السفر وعدم تشجیع استخدام وسائل النقل العام
- توفير المعدات الصحية أثناء السفر للعاملين الميدانيين والخدميين
- تتبع قيود السفر الرسمية وتقديم الدعم للموظفيـن الذيـن تقطعـت بهـم السبل بعيـدا عـن بلدانهـم

- بين الاجتماعات الافتراضية:
- خطط لمناسبات عشاء افتراضیة للفریق
- اجمع بین الأشخاص في اجتماعات یومیة للتعرف علی بعض

#### ثلاث مبادئ لتعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين بنجاح

- وجهها بنشاط لا تفترض أنها ستظهر تلقائيا
- اجعلها روتينا يوميا خصّص وقتا لها في كل اجتماع
  - حمل أفراد الفريق مسؤولية المواظبة عليها

#### أفضل الممارسات لمواجهة تحديات الفرق الافتراضية المرنة

- الاستثمار في التكنولوجيا
- التجميـع الافتراضـي (مثـل السـبورات البيضـاء الإلكترونيـة المشـتركة، مؤتمـرات الفيديــو الدائمــة)
  - البنية التحتية (مثل التكامل والتسليم المستمرين عبر جينكينز Jenkins )
    - أدوات التواصل (مثل Skype و WebEx (
      - اعط أولوية للمناسبات
    - تأكد من حضور الفريق بأكمله للمناسبات افتراضيا
- اســـتخدم أدوات وتقنيـــات للتأكــد مـــن أن الفريـــق "حاضـــر" حقًــا (علـــ ســبيل المثــال، تشــغيل الفيديـــو للتفاعــل وجهـــاً لوجـــه)
  - تحدید معاییر الفریق وساعات التداخل
  - ضع جدولة لساعات التداخل لتمكين التفاعل بشكل فوري
- عليـك مراعــاة فــروق التوقيــت عنــد التواصــل مــع الموظفيــن الذيــن يعملـــون فـــي فـــروع الشــركة المنتشــرة فـــي أكثــر مــن مــكان حـــول العالــم، ويمكنــك اســـتخدام نظــام التنـــاوب
- حــدد مجموعــة مشــتركة مــن المعاييــر والقيــم لأعضــاء الفريــق واعمــل علـــ تر ســيخها
  - ألغ الحواجز الثقافية عبر توفير لغة مشتركة مبسطة
- راقب السلوكيات والأفكار السلبية التـي تؤثـر علـى عمـل الفريـق مثـل عقليـة: "نحـن – مقابـل – هـم"
- ادمــج فحوصــات النبــض الافتراضيــة الأســبوعية لفهـــم العافيــة الشــخصية (Personal Wellbeing) والاحتياجــات المهنيــة
  - وزع العمل بشكل استراتيجي



#### أمثلة حول أفضل الممارسات العالمية في إدارة هذه الأزمة:



"ســمح الرئيــس التنفيــذي لشــركة آبــل تيــم هـــوك لموظفيــه بالعمــل مــن البيـــت"



طبقــت مجموعــة بوســطن الاستشــارية العمــل "الذكــي" بعــد إغــلاق مكاتبهــا فــي المناطــق المتأثــرة



تبنـت لجنـة الاتحـاد الأوروبـي والبرلمـان الأوروبـي أسـلوب العمـل عـن بعـد وعقــد الاجتماعــات الافتراضيــة



قامت تويتر بتقييد الزيارات الخارجية في المكاتب



شــركة أمــازون قيــدت الســفر غيــر الضــروري وطبقــت نظــام العمــل عـــن بعــد نتيجــة تفشـــي المـــرض

#### 2. تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة

- 2 1: شَجّع النظافة الفردية للموظفين (Individual Employee Hygiene)
- وفر تعليمات وإرشادات النظافة العامة مثل: كيفية تنظيف اليدين
  - وفر أدوات التنظيف، مثل معقم الأيدي

كيفية تحقيق النظافة الفردية للموظف في خمس خطوات

التوعية: قدم التعليمات الخاصة بعادات الصحة

- جمّع المعلومـات عـن العـادات الصحيـة الأكثـر أهميـة بالتعـاون مـع خبـراء الصحـة و/ أو المســؤول الصحــي بالمؤسســة
- أنشـــــــ أنشــــــ ملصقـــات ونشـــرات افتراضيــة تشــرح العــادات: كيفيـــة غســـل اليديـــن بطريقـــة صحيحــــة
- · حضّـر نشــرات ورقيــة يمكــن للموظفيــن أخذهــا معهـــم إلـــب البيــت لمشــاركتها مــع أهلهـــم وأصدقائهـــم
- أضف كل تدابيـر النظافـة علـم صفحـة الإنترانـت الداخلـي للمؤسسـة واجعلـه متاحـا علـم مـدار السـاعة

#### التجهيز: زود مكان العمل بمنتجات النظافة

- وفــر معقمــات اليديــن فـــي كافــة دورات الميــاه والمطابــخ والأماكــن التـــي تزيـــد فيهـــا احتماليــة الإصابــة بالفيــروس كالمصاعـــد
  - وفر محارم التعقيم على المكاتب

#### تذكير: ذكر الموظفين بروتين النظافة

- ضــع ملصقـــات تذكــر الموظفيــن بعـــادات النظافـــة: الغســيل المنتظــم للأيـــدي، اســـتخدام معقمـــات الأيـــدي
- ابعــث رســـائل إلكترونيـــة للتذكيــر وإذا كانـــت تكنولوجيـــا المعلومـــات لديــك تســـمح بذلـــك، أرســـل ملاحظـــات علـــــ الهواتـــف

#### الحوكمة: حدد تدابير النظافة الإلزامية

- حدد أية تدابير نظافة إلزامية وأية تدابير موصى بها
- ميــز بيــن المناطــق وحــدد مجموعــات الموظفيــن المســتهدفة (كالموظفيــن الأكبــر ســـنا، والنســـاء الحوامـــل)



#### التبني: طبق عادات نظافة على المدى البعيد

- احـرص علــ تبنــ تدابيــ النظافــة كمعاييــر جديــدة مــن قبــل القــو العاملــة للاســـتفادة منهـــا فـــي مواجهــة موجـــات الإنفلونــزا القادمــة
  - تعلم كيفية تذكير الموظفين بأفضل طريقة ممكنة للمستقبل

#### 2-2 : عزز إجراءات النظافة في مكان العمل

- وجـه الموظفيـن للحفـاظ علـه المسـافة الاجتماعيـة فيمـا بينهـم (مـن ١٫5 2 متـر) وزد المسـافة بيــن المكاتــب
  - كثف عدد مرات تنظيف وتعقيم مرافق الشركة
  - فكر في إغلاق المرافق في حال أصبح الخطر كبيراً

#### 2 - 3 : ادعم وراقب صحة الموظف

- راقب صحة الموظف، مثلاً عبر فحص درجة الحرارة يومياً وتحميل تطبيقات للصحــة أو توفيــر أجهــزة قابلــة للبــس (بموافقــة الموظــف)
  - توفير طبيب أو ممرضات في مكان العمل
  - وفر مقاييس حرارة وأقنعة واقية في مدخل المؤسسة
- طبـق الـحوام المـرن لإعطـاء الموظفيـن الوقـت للتنقـل حون اسـتخدام المواصـلات العامــة (مثــلا، بالمشــي أو بدراجــة)
  - امنح الدعم النفسي المهني للتعامل مع القلق الناتج عن كوفيد 19

#### 2 - 4 : تبنى عادات جديدة للنظافة والصحة

- وجه الموظفين بالمحافظة على المسافة الاجتماعية (من 1,5 2 متر)
- راجع/عـدّل المعاييــر الاجتماعيــة، مثــلا: المصافحــة بالأيــدي، أخلاقيــات العمــل عنــد الإصابــة بمــرض
- طبق سياسة يـوم عمـل مـرن فـي حـال المـرض، مثـلا: التنـاوب علــ إجـازة مرضيـة، إجــازات مرضيــة حســب التقديــر
- طبّــق تدابيــر احتياطيــة، مثــلا: إجــازة مرضيــة غيــر مدفوعــة للموظفيــن فـــي حــال إصابـــة أحـــد أفــراد أســرهم بالفيــروس

#### اعتمد عادات نظافة جديدة عند السفر

#### جميع وسائل النقل

- اغسـل يديـك بشـكل متكــرر بالمــاء والصابــون، لمــدة 20 ثانيــة علـــ الأقــل. هــذه أهـم طريقـة للتغلـب علــم الإصابـة، وهــي أول خطـوة ضمـن توجيهــات الوقايـة مــن تفشـي المـرض علـى متـن طائـرة تجاريـة
- احمـل معـك معقـم يديـن (بنسبة كحـول 60% علـہ الأقـل) فـي حـال كان المـاء غيـر متوفر بالقرب منك
  - تجنب لمس عينيك أو أنفك أو فمك عندما تكون يداك غير مغسولتين

#### عند السفر بالطائرة

اجعل مروحة الهواء موجهة فوق مقعدك لتحسين التهوية

- امسح مسند المقعد بمحارم صحية وخذ معك محارم لفتح باب الحمام
- إذا كنـت تجلـس إلــ جانـب شـخص يسـعل أو يعطـس، اطلـب مـن المضيفـة تغييــر مكانــك إن أمكــن

#### أمثلة حول أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال:



طبقت فولكسفاجن العديد من التدابير في فروعها المنتشرة في الصين

فولكسفاجن

- يتم تنظيف المقابض وأزرار المصعد باستمرار
  - يتم إطفاء التكييف
- تسمح بتوفير مسافة تزيد علم متر ونصف بين الموظفين
  - يجب على الموظفين ارتداء الأقنعة



تقــدم ســاب للموظفيــن العامليــن فـــي الاســتقبال أجهــزة قيــاس حــرارة وأقنعـــة



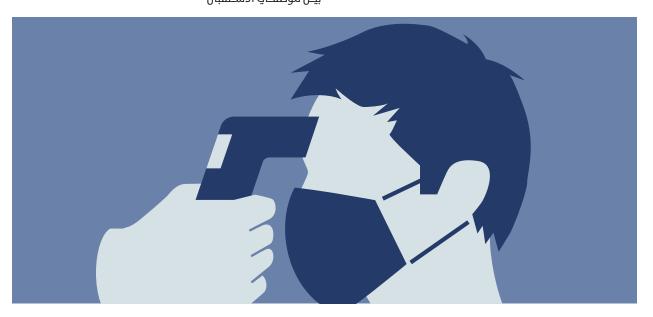
تقوم تويتر بالتعليب المسبق والتغطية المسبقة للأكل



إيفونيك

تركــز إيفونيــك علـــہ تمكيــن النظافــة الفرديــة والتعديــلات فـــي مــكان العمــل

- تعليمـات تنظيـف الأيـدي تُقـدم فـي المرافـق وهنـاك ملصقـات تذكـر الموظفيـن بالتنظيــف
- يتم إنشاء حواجز فعليـة فـي البهـو (اللوبـي) لتقليـص خطر التفشـي بيــن موظفــي الاســتقبال

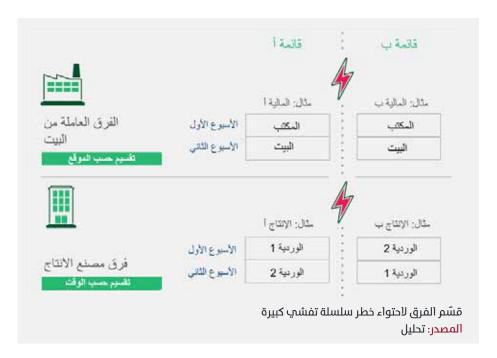


صدب الموارد البشرية 23 | 22 صدب الموارد البشرية

#### 3 - 2 : قلص من التعرض للمخاطر

- ارفع مســـتوص الحمايـــة والاحتياطـــات للأشــخاص أصحـــاب الأدوار الحيويـــة، مثـــال: التذكيـــر المنتظــم للزمـــلاء بحمايـــة أنفســـهم
- قلّـص مــن مخاطــر إصابــة الفريــق، مثــال: افصــل الفــرق فـــي مبانـــي مختلفــة أو قســـم الفريــق إلـــم ورديتيـــن أ و ب (المكتب/البيــت)
  - اطلب من الزملاء العمل عن بعد متم كان ذلك ممكنا

خيارات مختلفة لتقسيم الفرق حسب الوظائف



#### 3-3: حدد بديلاً محتملاً

- جهّز حلولا كالظل الوظيفي أو حلولا مشابهة
- ذكر بشكل منتظم بأهمية زيادة الوقاية الشخصية
- اســتفد مــن الموظفيــن الموجوديــن: الأشــخاص ذوب المهــارات وليكــن لديــك فريــق دعــم متوفــر
  - استفد من الشبكة: أعد إشراك المتقاعدين

#### أربعة مصادر لضمان إمكانية استبدال أصحاب الوظائف الحرجة

داخلــي: حــدد الزمــلاء ذوي المهــارات المماثلــة الذيــن يمكنهــم التدخــل فـــي الأدوار الرئيســية أو تدريــب الأشــخاص فـــي المناصــب ذات الصلــة



#### جاهزية القوم العاملة:

#### تقليص الخطر المحتمل علب الموظفين

#### 3-1: حدد وادعم الوظائف الحيوية

- · حــدد الوظائــف الحيويـــة بنــاءً علـــب أهميتهـــا القصـــوب وقابليتهـــا للاســتبدال ومـــدب تعرضهــا للخطــر
- ادعــم الوظائــف الحيويــة عبــر تحســين قــدرات الفريــق وفــرص رعايــة الأطفــال (فـــي حــال كانــت المــدارس مغلقــة)
  - راقب عن كثب صحة وأنشطة أصحاب الوظائف الحيوية





#### إدارة مرونة القوب العاملة

#### 4 - 1 : حلل تأثير الأعمال على القوب العاملة

- تحديد عبء العمل وإعادة تقسيمه بالتساوي علم أفراد الفريق
- قم بمحاكاة سيناريوهات القوم العاملة وفقا للتعديلات المتوقعة
  - راقب عن كثب بيئة قانون العمل وحللها

يجب تحديد تأثير الأعمال علم القوم العاملة من أصحاب الوظائف من نفس الفئة



#### النتيجة:

- فجوات يمكن العمل عليها والفائض المحتمل حسب الموقع والعائلة الوظيفية
  - تحليل مختلف السيناريوهات لتقديم تفاصيل عن خيارات التطوير المتعددة

<mark>ذوب الصلــة بالعمــل:</mark> ابحــث فــي القــوب العاملــة المتقاعــدة وحــدد الزمــلاء الذيــن يمكنهــم العــودة

نظـام العمـل: ابحـث عـن فـرص المشـاركة المحتملـة لأدوار مختـارة عبـر الشـركات (علــم سـبيل المثـال، فــي حالـة الصناعـات الهامـة مثـل إمــدادات الطاقـة)

أسواق العمل: استقطاب المقاولين ذوب المهارات اللازمة

#### أمثلة حول أفضل الممارسات:

ممترممون خطة طوارماً لضمان سير الأعمال

ىشىكة جەدىپ

- يُطلب من وحدات/مناطق الأعمال تحديد الوظائف الحرجة
  - يتم تصنيف الأدوار حسب أهميتها
- يتـم تحليـل المهـارات المطلوبـة لتحديـد صعوبـة مـلء الأدوار الأساسـية وتعديلهــا حسـب الحاجــة

"إننـا نعمـل بفـرق مقسـمة فـي مناطـق تشـغيلية مهمـة كإجـراء احتـرازي ضـد فيـروس كورونـا"



تدقــق فولكســفاجن علــم صحــة كل ســائق شــاحنة قبــل الســماح لهــم بالدخــول إلــم مواقــع الإنتــاج الحيويــة





مـن خـلال تحليـل المعلومـات التـي تمتلكهـا يمكنـك وضـع سـيناريوهات القـوم العاملـة بنـاءً علـم التطـورات المختلفـة المحتملـة للأزمـة:

#### مثال لأفضل الممارسات من بنك إيطاليا



المصدر: BCG

يســاعد إنشــاء ســيناريوهات القــوص العاملــة الشــركات علـــص تقديــر تأثيــر الأزمــة والتخطيــط لأفضــل طريقــة للــرد مســبقًا:

- تبین کیف وأین هناك حاجة لتشغیل العملیات بقدرة مخفضة
- تسليط الضوء علـم كيفيـة التعويـض عـن الحركـة المحـدودة مـن خـلال تعزيـز عمليات إعـادة النشـر المحليـة بنـاءً علـم مجموعـة المهـارات لـكل موظـف
- تحديــد أكثــر المهـــارات المطلوبــة ومــكان تركيــز جهــود التعلــم والتطويــر وتنظيــم
   الأنشــطة التدريبيــة وفقًــا لذلـــك

يحتــاج فريــق القيــادة إلــم مناقشــة حــول "الموظفيــن مقابــل الربــح" والتوافــق حــول مجموعــة مــن المبــادم لتوجيــه عمليــة صنــع القــرار

#### 4 - 2 : كيّف القوم العاملة الحالية مع اختلاف معدل الطلب

• استفد من جميع الخيارات المتاحة لضمان مرونة وقت العمل

خذ بعين الاعتبار جميع الخيارات المتاحة عند تنسيق القوب العاملة



#### المصدر: تحليل BCG

- قلل قدر الإمكان من أصحاب العقود المؤقتة
- احرص علم ضمان المواءمة مع الشركاء الاجتماعيين
  - إدارة عمليات الإغلاق المحتملة

#### 4 - 3 : تعديل التوظيف

يمكن التفكير في عدة خيارات عند تعديل إجراءات التوظيف

- 1. تعديــل أحجــام التوظيــف: تحليــل كيفيــة تقليــص مخاطــر توظيــف عــدد زائــد مــن الموظفيـــن
  - تقليص ميزانيات التوظيف



#### أمثلة عن أفضل الممارسات:

أعلنت عن تقليص ساعات العمل أعلن العمل

الخطوط الجوية النمساوية

- مراجعت التعيينات الجديدة، وجمدت بعضها حتب إشعار آخر
- منحت مضيف ي الطيران راتباً مرناً لمواجهة الطلب المتدنـي علـى
  - منحت الموظفين إمكانية الحصول على إجازة بدون راتب



منحت موظفيها إجازة اختيارية غير مدفوعة الأجر

« دلتا بدورها جمدت التعیین 
 « دلتا بدورها جمدت التعیین 
 « دلتا بدورها جمدت التعیین 
 « دلتا بدورها بدورها 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 » دلتا 
 « دلتا 
 » دلت



الاســتفادة مــن التحليــلات المتقدمــة لمحــاكاة التأثيــرات وتحديــد التدابيــر لإدارة الأزمــات. يُســتخدم التخطيــط الاســتراتيجي للقــوم العاملــة لتوفيــر مدخــلات فوريــة وقابلــة للتنفيــذ لســيناريوهات ســريعة التطــور (مثــل تلــك التــي فرضهــا كوفيــد - 19)

- أغلقت بعض مواقعها بشكل مؤقت
- تخطط لزيادة المساحة بين مواقع العاملين عبر تقليص الإنتاج

- استبدال المناصب الشاغرة بأخرص مؤقتة (مثلا: استقطاب المتدربين)
  - ملء الشواغر داخلياً
  - تجمید التعیین بشکل عام أو لفئات معینة
    - تأخير تواريخ مباشرة العمل
- 2. تعديـل إجـراءات التوظيـف: مراجعـة العمليـات وتحليـل سـبل الحفـاظ علــ تدفـق المواهب
  - الاعتماد حصريا على إجراءات التعيين عن بعد (مثال: الاتصال المرئي)
  - زيادة متطلبات التوظيف الرسمي (مثال: الخبرة والدرجات المطلوبة)
  - تقليص الجهود التسويقية للتوظيف (مثال: تأجيل فعاليات التوظيف)
- زيـادة برامــج الاحتفــاظ بالمواهــب بالنســبة للمرشــحين الأقويــاء لغايــة وقــف تجميــد التعييــن (مثــال: الفحــص المنتظــم)

3. أجل مواعيد مباشرة العمل للتعيينات الجديدة

#### 4-4 : أدر الوقت الفردي الضائع للموظف

- الوقت الضائع بسبب الموظف: تحليل الأثر والقيود القانونية
  - مراجعة آثار وثيقة التأمين العامة
- الاستفســـار عـــن التشـــريعات الخاصــة المحتملــة للإجـــازة المرضيــة أو الحجـــر الصحـــي (علـــم ســبيل المثـــال، تعويضـــات كدعـــم لمـــدة العـــزل)
- تحليــل الآثــار المترتبــة علـــ الموظفيــن ذوي الأطفــال المرضــ (علــ سـبيل المثـال، زيـادة الحـد الأقصــ لإجـازات مــرض الأطفــال)
- وضع قواعـد للتعامـل مـع حـالات محـددة بنـاءً علــ التشـريعات (علــ سبيل المثال، يحتاج الآباء إلى البقاء في المنزل إذا تم إغلاق دور حضانة الأطفال أو المدرســة والتوقــف عــن تلقــي الراتــب)
  - الوقت الضائع بسبب رب العمل: تحليل الفرص الممكنة
- إعـادة تدريــب الموظفيــن وتحســين مهاراتهــم (مــن خــلال التعلــم الإلكترونــي والتحليــل المالـــي)
- التركيــز علــم مهــام تطويــر الأعمــال (علــم سـبيل المثــال، تصميــم منتجــات وخدمــات جديـــدة)
  - رفع كفاءة الأنظمة الداخلية
  - إعادة توزيع الموظفين بمرونة لتغطية الأنشطة المختلفة
- التركيــز علــــى المهـــام ذات الصلــة بتطويــر الأعمـــال (مثــل مشــروعات التأثيــر الاجتماعـــي أو مبــادرات المكتـــب الداخلـــي)

30 صدب الموارد البشرية صدب الموارد البشرية 31 |

#### ثقافة التواصل والدعم:

#### التواصل بانفتاح وتعاطف

#### 5-1: حدد قنوات التواصل

- تحديد أفضل قنوات الاتصال والممارسات والتردد
- إنشاء قناة تفاعلية لمعالجة مخاوف الموظفين وأسئلتهم وأفكارهم
- · التأكد من أن جميع الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى الاتصالات على الفور
  - إعداد قناة اتصال خارجية بشأن القضايا المتعلقة بالمتعاملين

#### 5 - 2 : تنظيم بنية اتصالات واضحة

- توجیه الاتصالات مرکزیا
- تفويـض أحـد المـدراء التنفيذييـن فـي الشـركة ليكـون مسـؤولاً عـن تنظيـم التواصـل مـع الموظفيــن والمتعامليــن
  - التأكيد على الالتزام بالقواعد والامتثال

#### كيفية إنشاء بنية تواصل ناجحة:

- - تعیین مدیر من مستوم ج للإشراف علم عملیات الاتصال والتواصل خلال الأزمة
    - تعزيز الثقة والالتزام بين القوم العاملة
      - تحدید الغرض وشکل الاتصال
    - 2 تمكين الإدارة الوسطى وقادة الخطوط الأمامية
    - إحاطة جميع مستويات القيادة لتعزيز الشعور بالمسؤولية والثقة
      - زیادة فهم العملیة والأهداف لصالح التنفیذ والنتائج
        - 3 إشراك الموظفين
        - جعل المشاركة المبكرة أولوية
      - ضمان التغطية الكاملة للموظفين والتواصل معهم
        - 4 تحقيق الشفافية في التواصل
        - جعل الرسائل واضحة وموجزة قدر الإمكان
  - إصدار قواعد وتعليمات واضحة وشرح عواقب مخالفة قواعد وسياسات الشركة

#### 5 - 3: تمرير المعلومات للموظفين في الوقت المناسب

• تتبع التطورات الجديدة - WHO ، CDC ، BMG ، NHS

- إرسال تحديثات متكررة عن الوضع والقواعد والمبادئ التوجيهية
  - معالجة الشائعات المتزايدة بين الموظفين والجمهور
    - توفير خط ساخن للأمور الطارئة

#### 5 - 4 : توعية الموظفين والمدراء بشأن كوفيد - 19

- إعـداد صفحـات الأسـئلة الشـائعة وتنظيـم اجتماعـات افتراضيـة مفتوحـة حـول كيفيـة تجنـب وتشـخيص ومعالجـة كوفيـد 19
  - توسيع نطاق المعلومات إلى أسر الموظفين

#### أمثلة عن أفضل الممارسات:



أنشأت مجموعـة بوسـطن الاستشـارية فريقـا عالميـا للتعامـل مـع تحديــات كوفيـد - 19

- صممت موقعاً داخلياً مصغراً لمواجهة تأثيرات كوفيد 19
  - ترسل نشرة يومية لكل الموظفين عن كوفيد 19
    - إعادة التذكير بالقيود المفروضة علم السفر
- نظمــت لقــاءات وأجــرت اتصــالات منتظمــة مــع البلديــة للتخفيــف مــن مخــاوف الموظــف



بعــث نائــب رئيــس مايكروســوفت كــورت ديــل بيــن رســائل إلكترونيــة للموظفيـن حــول العمــل عــن بعــد، وقيــود الســفر والوقايـة والتعــرف علــم الأعـــاض



طالب الرئيس التنفيـذي لغوغـل سـاندار بيشــاي والمديــر المالــي بــورات مــن موظفــي غوغــل الاســتعداد خــلال هــذه الأوقــات العصيبــة ومســاعدة بعضهــم البعــض ودعــم الــدور المجتمعــي الافتراضــي لغوغــل

facebook

أصــدرت شــركة فيســبوك إرشــادات وقيــود مشــاركة واضحــة لجميــع موظفيهــا وشــركاء الأعمــال

> المعلومـ صاحبـــة ال

اســتفادت سلســلة الفنــادق الوطنيــة هــوازو الصينيــة مــن تطبيــق منصــة المعلومــات الخاصــة بهـــا هواتونــغ للتواصــل مــع موظفيهـــا والشــركات صاحبــة الامتيــاز



#### (Stand Together) التضامن

#### 6 - 1: جهز قادتك

- تعليم وتدريب قادة ومديري الخطوط الأمامية ، مع التركيز على
  - التنقل والريادة في أوقات الأزمات
  - الحفاظ على مشاركة عالية من الموظفين والتعاطف
    - وضع تدابير واستجابات لسيناريوهات أسوأ الحالات

#### 6 - 2 : دعم العاملين وأسرهم

- تعزيز التضامن وعقلية المساعدة
- الطمأنة والتعهد بدعم الموظفين
- التفكير في إجازة مرضية غير مدفوعة
- تقديم إجازة رعاية المسنين ودعم رعاية الأطفال (أي إذا كانت المدارس مغلقة)

#### 6 - 3 : بناء وتعزيز نظم العمل

- الاتصال والتواصل داخل القطاعات وعبرها
- دفع التعاون بين الشركات / أنظمة العمل

#### 6 - 4 : تحقيق غاية أكبر

- تعزيز السلوك المسؤول والقيادة بالقدوة
- تبادل المعرفة والمعلومات الحساسة بشأن حالات كوفيد 19 وانتشاره
  - مساعدة المناطق والأشخاص المتضررين

#### أمثلة حول أفضل الممارسات:



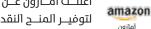
تعهــدت مايكروســوفت بدفــع أجـــور كاملــة إلـــب 4500 مــن مقدمـــي الخدمــة، بغــض النظــر عــن ســاعات العمــل. كمــا أنهــم يقدمــون إصــدارًا تجريبيًــا مميــزًا موســعًا لمــدة ســتة أشــهر مــن تطبيــق الدردشــة Microsoft Office 365 Team



قدمـت سيسـكو الإصـدار المجانـي مـن خدمـة ويبيكـس بـدون قيـود زمنيـة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تراخيص مجانية لمحة 90 يومًا للشركات التـي ليسـت مـن عمـلاء Webex



أتاحـت غوغــل إمكانــات مؤتمــرات الفيديــو المتقدمــة عبــر Hangouts Meet لجميـع عمــلاء G Suite for Education و G Suite عالميًــا حتـــہ 1 يوليــو 2020



أعلنــت أمــازون عــن إنشــاء صنــدوق إغاثــة صغيــر بقيمــة 5 ملاييــن دولار لتوفيــر المنــح النقديــة للشــركات الصغيــرة المتأثــرة



أنشأت علـي بابـا صندوقًـا بقيمــة ١٩٨ مليــون دولار لشــراء إمــدادات طبيــة لمقاطعـة ووهـان وهوبـي

صدب الموارد البشرية 35 | 34 صدب الموارد البشرية تقييـم قصيـر المـدَّ لاسـتقرار الركيـزة الأساسـية لتكنولوجيـا المعلومـات لزيـادة العمـل عـن بعـد



#### 7 - 2 : توفير البرمجيات والأدوات المناسبة

- تحديد أفضل تطبيقات التواصل عبر الفيديو وتطبيقات الفرق الافتراضية
- ضمان الوصول المشترك الآمن للملفات، وبروتوكولات "في.بي.إن"...إلخ
  - ضمان الشفافية والوصول إلى أدوات التعاون الرقمي
- أنظمــة اختبــار الإجهــاد للتأكــد مــن أنهــا تعمــل فـــي الأزمــات (مثــل عــرض النطـــاق التـــرددي للشــبكة)
  - إنشاء تكنولوجيا اتصالات الطوارم

#### 7 - 3 : درب موظفيك على التقنيات الحديثة

- تطويــر الــدورات التدريبيــة الرقميــة والمــواد حــول العمــل عــن بعــد لفئــات مختلفــة (الأساســـية والمتقدمـــة)
  - إعداد مجموعة التعلم الرقمي والمناهج الدراسية الأساسية
  - وطلاق مجموعات الممارسة CoP لتبادل تجربة المستخدم وتبادلها

#### 7 - 4 : بناء فرق دعم التكنولوجيا

- توفيـر خـط سـاخن وخدمـات دعـم تكنولوجيـا المعلومـات للموظفيـن والفـرق العاملة عـن بعـد
- إعــداد توجيهــات حـــول الأمــن الإلكترونـــي والأدوات والتكنولوجيــا خــلال العمــل المكتبـــي المنزلـــي
- إنشاء مـواد التعلـم وأفضـل الممارسـات فـي الفريـق الافتراضـي وتحديـد المصـادر الخارجيـة المحتملـة للتدريـب



#### تسريع الجاهزية الرقمية

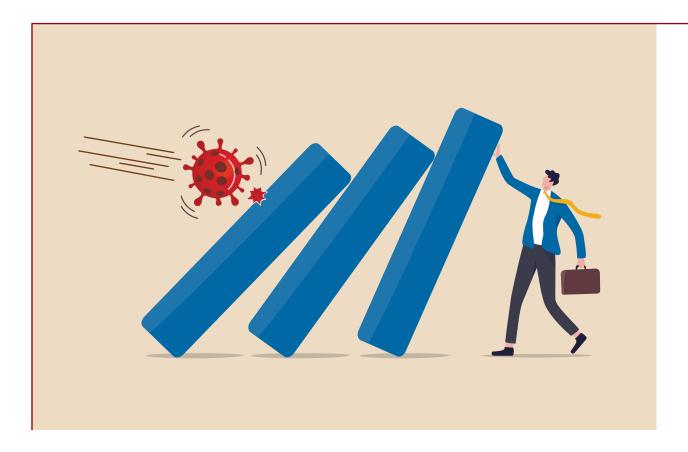
#### 7-1: تحديد الحاجة وتسليم الأجهزة المطلوبة

- تقييم الحاجة المتزايدة للأجهزة وفقا لزيادة العمل عن بعد
- زيــادة ومراقبــة مخــزون الشــركة مــن الأجهــزة (أي الهواتــف الذكيــة وأجهــزة الكمبيوتــر المحمولــة وســـماعات الــرأس وكابــلات الشــاحن والمحـــولات والأجهــزة الأخــرم)
  - تحديد النقص المحتمل للمنتجات وإعداد خطط الطوار م

بعــض الأدوات التقنيــة التــي يمكــن اســتخدامها لتعزيــز التعــاون الفعــال خــلال التواصــل الافتراضــي



المصدر: BCG



#### أمثلة حول أفضل الممارسات:

▲ لادرز، وهــو موقــع للبحــث عــن العمــل داخــل الولايــات المتحــدة الأمريكيــة وشبكة خبــراء، يـــدرب الموظفيــن العامليــن عـــن بعـــد علـــ الاســتعداد للأزمــات عنــد الحاجــة"



ما يجب على الشركات القيام به الآن هو الممارسة.

ابدؤوا بتطبيق العمل عن بعد، ابدؤوا بتعليم الموظفين البروتوكولات". Alphylics



شــركة أي.بــي.[م التــي أنهــت قبــل 3 ســنوات تطبيــق العمــل عــن بعــد لبعـض الموظفيــن، طلبـت مــن العامليــن فــي المناطــق المتأثــرة بفيــروس كورونــا العمــل عــن بعــد "متـــ أمكــن ذلــك"

#### الكثير من الأسئلة تحتاج إلم إجابة من منظور الناس في القريب العاجل:

التعاون الافتراضي لـ 1000 شخص؟

ماذا نفعل إذا توفي أحد الزملاء؟

ماذا لو رفض الموظفون الذهاب إلم العمل بسبب خطر كوفيدوا-؟ ماذا لو استدعم الأمر وقف الأعمال بشكل كلي بسبب العدوم؟

ماذا يحدث إذا نقل أحد موظفينا العدوم لشريك / عميل تجاري، ...؟

ماذا سيحدث لو فرضت الحكومة قيودا علم التنقل وحركة الأشخاص؟ قد يؤدي السيناريو المتشائم إلم العديد من الإصابات في الشهر المقبل

#### 22.01. 26.01. 30.00. 11.02. 15.02. 15.02. 23.02. 27.03. 66.03. 14.03. 22.03. 22.03. 22.03. 23.03.

#### ماذا سيعني النمو المتسارع للإصابة بالنسبة لمؤسستك مع الابعاد السبع؟

#### ما الذي يجب عليك فعله للتفاعل بشكل مناسب مع كوفيد - 19 ؟

قــم بتشــكيل فريــق اســتجابة ســريع مكــون مــن ســبع فــرق فرعيــة مــع مراعــاة الأبعــاد الســبعة الرئيســية. علــــ أن تكــون الفــرق:

- مكونة من 3 إلى 7 أشخاص
- تنحصر مسؤوليتهم في موضوع واحد وفي كافة جوانبه
  - توافقهم مع بعضهم البعض
- لديهم صلاحية اتخاذ القرار، والرجوع مباشرة إلى رئيس الموارد البشرية
  - حريصة على ضمان التنسيق على المستوى العالمي

#### استبق الأحداث بفضل هذه الخطوات الثلاث:

- 1. إنشاء فرق خاصة بمتابعة المواضيع السبعة
- 2. تحديد ومعالجة التدابير للوقت الحالي والمدب القصير ومراعاة الأبعاد السبعة
  - استخدام مؤشرات لقياس نجاح الأبعاد السبع

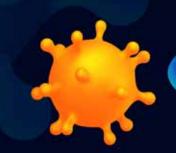


COVID-19

2019-NC@V

NOVEL CORONAVIRUS NCP

ما هي انعكاسات فيروس كورونا المستجد على المؤسسات والأعمال؟



مات كرافن، وليندا ليو، وميهير ميسور، ومات ويلسون شركة مكنزي

يعدُّ انتشار مــرض كورونــا، أولاً وقبــل كل شـــيء، مأســاة إنســانية حقيقيــة مسّـت مئــات الآلاف مـــن البشـــر، ولكنـــه فـــي نفـــس الوقــت يتســبب بآثـــار متزايـــدة علـــم الاقتصــاد العالمــي. وفــي هــذا الإطــار، تهــدف هــذه المقالــة إلــم تزويــد قــادة الأعمــال بنظــرة عامــة حــول تطــورات انتشــار المــرض وانعكاســات ذلــك علــم شــركاتهم.

تتزايــد معــدلات انتشــار المــرض بســرعة كبيــرة، الأمــر الــذي قــد يجعــل بعــض الــرؤب المطروحــة فـــي هـــذه المقالــة غيــر مواكبــة للتطــورات خــلال هـــذه الفتــرة الوجيـــزة. وتعكــس هــذه المقالــة رؤيتنــا للأوضــاع القائمــة كمــا هـــي حتــب تاريــخ و مــارس 2020.

#### التعامل مع مرض كورونا المستجد

وفقًــا لخبرتنــا، هنـــاك ســبعة إجــراءات يمكــن أن تســاعد الشــركات والأعمـــال بجميــع أنواعهــا فــي هــذا الصــدد. وســوف نعــرض تلـك الإجــراءات هنــا كوســيلة مســاعدة لقــادة الأعمــال أثنــاء تفكيرهــم فــي كيفيــة إدارة الأزمــة بالنســبة لشــركاتهم. وتُعــد هــذه مجــرد مبــادئ توجيهيــة فحسـب، وهــي ليســت بـأي حــال مــن الأحــوال شــاملة أو مُفصَّلــة بمــا يكفــي لأن تكــون بديــلاً عــن التحليــل الدقيــق للوضـع الخــاص للشــركة.

#### حماية موظفيك:

فرضت أزمة مرض كورونـا المستجد تحديًـا عاطفيـا علـى الكثيـر مـن النـاس، كمـا غيَّـرت من أسـاليب حياتهــم اليوميـة بطـرق لـم يسبق لهـا مثيـل. وبالنسبة للشـركات، لـم يعـد هنــاك خيــار لمزاولــة الأعمــال التجاريــة كالمعتــاد. هكــذا يمكــن للشــركات أن تبــدأ بوضــع وتنفيـد خطــة لدعــم موظفيهــا بمــا يتفــق مـع المبــاد ما التوجيهيــة الأكثــر تحفظًــا والتــي قــد تنطبــق وتتضمــن نقــاط انطــلاق لإجــراء تغييــرات على السياســة العامــة للشــركة. والآن تعمــل بعــض الشــركات بنشــاط علــى المقارنــة المعياريــة لجهودهــا مقابـل الجهــود التــي تعمــل بعــض الشــركات الأخــرى لتحديــد السياســات والمســـتويات المناســبة لدعــم موظفيهـــا. وينطــوي بعــض أكثــر النمــاذج التــي رأيناهــا إثــارة للاهتمــام علــى تقديــم لغــة واضحــة وينطــوي بعــض أكثــر النمــاذج التــي رأيناهــا إثــارة للاهتمــام علـــى تقديــم لغــة واضحــة وبســيطة للمديريــن المحلييــن بشــأن كيفيــة التعامــل مــع مــرض كورونــا المســتجد (بمــا يقــــ مــن الميــاد التوجيهيــة لمنظمــة الصحــة العالميــة، ومركــز مكافحــة الأمــراض، مغولــون للتعامــل مــع أيــو وضــع يتضمــن تطــورات ســريعة. ويصحــب هــذه الاســـتقلالية مخولــون للتعامــل مــع أي وضــع يتضمــن تطــورات ســريعة. ويصحــب هــذه الاســـتقلالية إنشــاء اتصــالات متبادلــة تُوفــر مســاحة آمنــة للموظفيــن للتعبيــر عمــا إذا كانــوا يشــعرون بائهـــة الالتــزام بالسياســات المُحدَّــة.

#### إعداد فريق متعدد الوظائف للتعامل مع مرض كورونا المستجد:

يجب علـ الشـركات ترشـيح أحـد المرؤوسـين المباشـرين للرئيـس التنفيـذي مـن أجـل قيـادة جهـود التعامـل مـع المـرض، كمـا يجـب عليهـا أيضًـا تعييـن أعضـاء مـن كل إدارة وظيفيـة ومجـال تخصُّـص لمسـاعدة الفريـق. عـلاوة علـم ذلـك، سـوف يحتـاج أعضـاء الفريـق فـي معظـم الحـالات إلـم التفـرغ مـن أدوارهـم الوظيفيـة اليوميـة، وتكريـس معظـم وقتهـم للتعامـل مـع الفيـروس. هنـاك القليـل مـن مسـارات العمـل المشـتركة بالنسـبة لمعظـم الشـركات، مثـل:



- (أ) صحة الموظفين ورعايتهم وقدرتهم علم أداء أدوارهم الوظيفية
  - (ب) اختبار الضغط المالي ووضع خطة طوارب للشركة
- (ت) متابعة سلسلة الإمداد والاستجابة السريعة والمرونة على المدى الطويل
  - (ث) استجابات التسويق والمبيعات لتلبية الطلب
- (ج) التنسـيق والتواصــل مــع المؤسســات المعنيــة. ويجـب علـــ هــذه الفــرق الفرعيــة وضـع أهــداف محــددة لفتــرة الـــ 48 ســاعة المُقبلــة، بحيـث يتــم تعديلهــا باســتمرار، فضــلاً عــن الأهــداف الأســبوعية، علـــ أن تســتند جميــع تلــك الأهــداف إلــم ســيناريو التخطيــط المُتفــق عليــه للشـــركة. ويجــب علــم فريـــق الاســـتجابة تثبيــت وتيـــرة تشــغيلية بســيطة ونظــام يُركــز علــم تحقيــق الإنتــاج واتخــاذ القــرارات.

#### ضمان السيولة الكافية لمواجهة الأزمة:

تحتاج شـركات الأعمـال إلـم وضـع سـيناريوهات مخصّصـة تتناسب مـع أوضـاع الشـركة. وبالنســبة للمتغيــرات الحيويــة التــي مــن شــأنها أن تؤثــر علــم الإيــرادات والتكاليــف، يمكـن للشــركات تحديــد أرقـام مدخـلات مــن خـلال التحليـلات ومدخـلات الخبــراء. كمـا يجـب علــم الشــركات نمذجــة شــؤونها الماليــة (التدفــق النقــدي، وحســاب الربــح والخســارة، والميزانيــة العموميــة) فــي كل ســيناريو، وتحديــد العوامــل المؤثــرة التــي قــد تخفــض السـيولة إلــم حــدٍ كبيــر. ولــكلٍ مــن تــك العوامــل المؤثــرة، يجـب علــم الشــركات تحديــد خطــوات مناســبة لتحقيــق الاســتقرار التنظيمــي فــي كل سـيناريو (تحســين الحســابات خطــوات مناســبة لتحقيــق الاســتحواذ).

#### تحقيق الاستقرار في سلسلة الإمداد:

تحتياج الشركات اليم تحديد المحم والمحة المُرجّحة لتعرُّض سلاسيل الأمحاد الخاصة بهــا لمناطــق تعانــي مــن الانتقــال المجتمعــي للعــدوم، بمــا يشــمل المورديــن مــن المستوم الأول والثاني والثالث وكذلك مستويات المخزون. تُركِّز معظم الشركات فـي المقـام الأول علــم تحقيــق الاســتقرار الفــوري، نظــرًا لأن معظــم المصانــع الصينيــة حاليًا في وضع إعادة التشغيل. كما تحتاج الشركات أيضًا إلى دراسة تقنين عمليات توريــد قطـع الغيــار الحيويــة، والحجــز المُســبق لخدمــات الشــحن بالســكك الحديديــة أو الشحن الحوي، واستخدام أسهم مــا بعــد البيــع كوســيلة حتـــه تتــم اعــادة تشــغيل خطوط الإنتياج، وزيادة أولويتها لـدى مورديها، وبالطبع دعم إعبادة تشغيل أعمال المورديين. يجب على الشركات بدء التخطيط لكيفيـة إدارة عمليـة توريـد المنتجــات التـي قـد تشـهد - مـع عـودة عرضهـا مـن جديـد - زيـادات غيـر معتـادة فـي الطلـب عليهـا يسبب السعب اللي اكتنازها. وفي يعيض الحالات، قيد يكون هنياك منا يُبر الحاجية إلـــ تحقيــق مثــل هـــذا الاســتقرار علـــ المــد الطويــل أو المتوســط، ممــا يدعــو إلى إجراء تحديثات على تخطيط الطلب، وزيادة تحسين شبكة الإمداد، والبحث عن مورديــن جــدد وتســريع عمليــة تأهيلهـــم. وقــد تُستحســن بعــض هــذه الأمــور علـــ أي حـال، بغـض النظـر عـن الأزمـة الراهنـة، لضمـان المرونـة فـي سلسـلة الإمـداد، الأمـر الــذي بــات يُمثّــل تحديًــا مســتمرًا أكــده بوضــوح الوضـع القائــم نتيجــة مــرض كورونــا المستحد.

#### البقاء بالقرب من المتعاملين:

إن الشركات التي تجتــاز الاضطرابــات بشــكلٍ أفضــل غالبًــا مــا تنجــح نظــرًا لأنهــا تســـتثمر فــي متعامليهــا الأساســين وتتوقع تصرفاتهــم. فــي الصيــن، علــم سبيل المثــال، رغــم تراجع الطلـب علــم الســلع الاســتهلاكية، إلا أنــه لــم يختــف تمامًــا، وإنمــا تحـــوّل النــاس بشــكلٍ كبيــر نحــو التســوق الإلكترونــي عبــر الإنترنــت طلبًــا لجميــع أنــواع الســلع، بمــا فـــي ذلــك توصيــل المــواد الغذائيــة ومختلـف المنتجــات. وهكــذا يجــب علــم الشــركات الاســـتثمار فــي إنشــاء منصــات إلكترونيــة لنفســها علــم الإنترنــت فــي إطــار حملتهــا للتوزيـع متعـدد القنــوات، ويشـمل هــذا ضمـان جـودة السـلع المُباعــة عبــر الإنترنــت، علمًـا بأنــه مــن غيــر المُرجــح أن تعــود تفضيــلات المتعامليــن المتغيــرة إلــم النمــاذج الســابقة لنفســم، المــرض.

#### التدرب على الخطة:

لا تستثمر العديد من فـرق الإدارة العليا الوقـت فـي فهـم مـا يلـزم للتخطيـط للأزمـات حتــ من بالفعــل. ولهــذا الغــرض تكــون الاجتماعــات أو نمــاذج المحــاكاة قيّمــة للغايــة. يمكــن للشـــركات اســتخدام عمليــات المحــاكاة المباشــرة لوضــع بروتوكــولات use tabletop simulations to define and verify their activation) وتأكيــد ملاءمتهــا لمختلــف مراحــل الاســتجابة (التخطيــط للطــوارم فقــط، والاســتجابة واسـعة النطــاق، وغيــر ذلـك). يجب أن تُحــدد عمليـات المحــاكاة المســؤولين عــن اتخــاذ القـــرارات، وتؤكــد وضــوح الأدوار الوظيفيــة لــكل عضــو فــي فريــق الإدارة العليــا، وتتناول "المشــاكل الكبــرم التــي يتــم تجاهلهـــا" والتــي يمكــن أن تــؤدـي إلـــم

بـطء الاسـتجابة، وتؤكـد الفهـم التـام للإجـراءات اللازمـة لتنفيـذ الخطـة فـي حـال حـدوث هـذه الأزمـة، وتؤكـد أيضًـا توافـر الاســتثمارات المطلوبـة بسـهولة.

إظهـار العزم: تتمتـع شـركات الأعمـال بالقـدر نفسـه مـن القـوة التــي تتمتـع بهـا المجتمعـات التــي تتمتـع بهـا المجتمعـات التــي تحــوي تلـك الشــركات داخلهـا. تحتـاج الشــركات إلــم معرفـة كيــف يمكنهـا دعــم جهــود الاســتجابة، ســواءً مــن خـلال تقديــم المــال أو المعــدات أو الخبــرات اللازمــة. وهكــذا نجــد بعــض الشــركات، علــم سـبيل المثــال، تحوّلــت إلــم إنتــاج الأقنعــة والملابــس الطبيــة.

يمكـن أن تسـاعد القائمــة المرجعيــة الموضّحــة فــي هــذا الشــكل الشــركات علــم تأكيــد قيامهــا بجميـع الأمــور الضروريــة للتعامــل مــع الأزمــة.

#### الشكل 1

يجب على الشركات والمؤسسات أخذ ثلاثة سيناريوهات بعين الاعتبار كجزء من خطتها الاحتياطية لمواجهة تداعيات الأزمة.

1. التعافي السريع (السيناريو الأقل احتمالاً): احتواء بؤر العدوم داخل الدول والمناطق، مع بقاء الأثر الاقتصادي محصورًا في الربع الأول من العام.



**2. سيناريو الحالة الراهنة: تباطؤ اقتصادي عالمي.** استمرار وجود بؤر للعدوم داخل المناطق والدول، وتباطؤ اقتصادي عالمي في عام 2020.



**3. السيناريو المتشائم: وباء عالمي وركود اقتصادي**. ارتفاع حاد في العدوم، وظهور بؤر جديدة، وركود اقتصادي في عام 2020.



& Company

44 صدم الموارد البشرية

الشركات التي تجتاز

الاضطرابات بشكل أفضل

غالبًا ما تنحد، نظرًا لأنها

تستثمر في متعامليها

الأساسيين وتتوقع

تصرفاتهم وتسعب لتلبية احتباحاتهم



- نمذجـة التدفـق النقـدي، وحسـاب الربـح والخسـارة، والميزانيـة العموميـة فــي كل
   ســيناريو، وتحديــد العوامــل المؤثــرة مــن المتغيــرات والمدخــلات التــي قــد تــؤدي
   إلـــى أمــور كبيــرة متعلقــة بالســيولة (بمــا يشــمل خــرق الاتفاقيــات)
- تحديــد الحــركات القائمــة علـــ العوامــل المؤثــرة لتحقيــق الاســتقرار التنظيمــي فــي كل سـيناريو (تحسـين الحســابات الدائنــة والمدينــة، وخفـض التكاليــف، وتحسـين المحفظــة الاســـتثمارية مــن خــلال التصفيــات، وعمليــات الاندمــاج والاســتحواذ)

#### 4 - تحقيق الاستقرار في سلسلة الإمداد

- تحديد المحم والمحة المُرجِّحـة للتعـرُّض لمناطـق تعانـي مـن الانتقـال المجتمعـي
   للعــدوم (المورديــن مــن المســتوم الأول والثانـــي والثالــث، وكذلــك مســتويات المخــزون)
- تحقيـق الاسـتقرار الفـوري (تقنيـن عمليـات توريـد قطـع الغيـار الحيويـة، وتحسـين البدائـل، والحجـز المُسـبق لخدمـات الشـحن بالسـكك الحديديــة أو الشـحن الجــوي، واســتخدام أســهم مــا بعــد البيــع كوســيلة تعامــل، وزيــادة الأولويــة فـــي إنتــاج المورديــن، ودعــم إعــادة تشــغيل أعمــال المورديــن)
- تحقيـق الاسـتقرار علـم المـدم الطويـل أو المتوسـط (إجـراء تحديثـات علـم تخطيـط الطلـب وتحسـين شـبكة التوريـد، وفـك الأصــول للحصــول علــم الســيولة النقديــة، وفـك الأصــول للحصــول علــم الســيولة النقديــة، وتعزيــز المرونــة فـــي سلســلة الإمــداد)

#### 5 - البقاء بالقرب من المتعاملين

- تحقيــق الاســتقرار الفــوري (تخطيــط المخــزون، وتغيــرات الأســعار علــــ المـــد القريـــب، والتخفيضــات)
- تحقيــق الاســتقرار علـــ المــد المتوســط أو الطويــل (الاســتثمار والاســتهداف الدقيــق للقطاعــات ذات الأولويــة والمُتوقــع لهــا النمــو علــ المــد الطويــل)

#### 1 - حماية الموظفين

- اتباع المبادث التوجيهية الأكثر تحفظًا والتي تقدمها الهيئات الصحية العالمية والمحلية الرائدة (مثل مركز مكافحة الأمراض ومنظمة الصحة العالمية)
- التواصــل مــع الموظفيــن كثيــرًا مــع مراعــاة التخصّصــات المناســبة، ودعـــم أب موظفيــن متضرريــن وفقًــا للإرشــادات الصحيــة
- المقارنــة المعياريــة لجهــود الشــركة بجهــود غيرهــا مــن الشــركات (علـــ ســبيل المثــال، بــدأت بعــض الشــركات فـــي الحــد مــن الســفر غيــر الضــروري)

#### 2 - إعداد فريق متعدد الوظائف للتعامل مع المرض

- يجب أن يكون القائد العـام للفريــق فــي مســتوم الرئيــس التنفيـذي أو المســتوم التالــي مباشــرةً للرئيــس التنفيــذي، كمــا يجـب أن يكــون الفريــق متعــدد الوظائــف ومخصَّصــاً لهــذا الغــرض
- إنشاء 5 مسارات عمـل تشـمل: (أ) الموظفيـن، و(ب) اختبـار الضغـط المالـي ووضـع خطــة طــوارئ للشــركة، و(ج) سلســلة الإمــداد، و(د) التســويق والمبيعــات، و(هــ) المؤسســات المعنيــة الأخــرم
- تعييـن أهـداف محـددة ومتتابعـة لفتـرة 48 سـاعة، وكذلـك لفتـرة أسـبوع واحـد، لـكل مسـار عمـل بنـاءً علـص سـيناريو التخطيـط
- ضمــان تحقيــق وتيــرة تشــغيلية بســيطة ولكنهــا تُــدار بشــكلٍ جيــد، وكذلــك ضمــان وجــود نظــام يُركـز علــم تحقيـق الإنتـاج واتخـاذ القــرارات. ولا ينبغــي تقبُّــل فكـرة عقــد «الاجتماعــات لأجــل الاجتماعــات فحســب"
  - تقديم أقل قدر ممكن من المنتجات القابلة للتطبيق، بما يشمل:
    - أ) تقويم مراحل متتابعة على مدى 6 أسابيع
    - (ب) خطط مكونة من صفحة واحدة لكل مسار عمل
    - (ت) لوحة متابعة لسير العمل والعوامل المؤثرة
      - (ث) خريطة التهديدات والتحديات

#### 3 - اختبار الضغط، وضمان السيولة، ووضع خطة للطوارم

- وضـع سـيناريوهات مخصّصــة تتناســب مــع أوضــاع الشــركة، وتحديــد ســيناريو التخطـــط
- تحديــد المتغيــرات التـــي يمكــن أن تؤثــر علـــم الإيـــرادات والتكاليــف. وفـــي كل ســيناريو، تحديــدأرقــام مدخــلات لــكل متغيــرمـــن خــلال التحليــلات ومدخــلات الخبـــراء



# 6 - التدرب علـ الخطـة مـع فريـق الإدارة العليـا مـن خـلال تمريـن المحـاكاة المباشـر والشـامل

- وضع بروتوكـولات التنشـيط الملائمــة لمختلــف مراحــل الاســتجابة (مثــل التخطيــط للطــوارـث فقــط، والاســتجابة واســعة النطــاق،، وغيــر ذلــك)
- الاعتبــارات الرئيســية: التحديــد الواضــح للمســؤول عــن اتخــاذ القــرار (مــن المثالـــي أن يكــون قائـــدًا واحــدًا)، والأدوار الوظيفيــة لــكل عضــو مــن أعضــاء فريــق الإدارة العليــا، و»المشــاكل الكبــرم التــي يتــم تجاهلهــا» والتــي يمكـن أن تـؤدي إلــم بـطـــ الاســتجابة، والإجــراءات والاســتثمارات المطلوبــة لتنفيــذ الخطــة

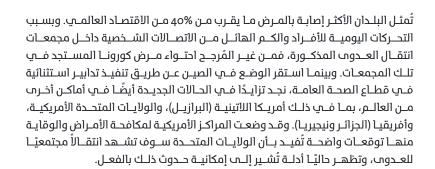
#### 7 - إظهار العزم

دعم جهود مكافحة الوباء حيثما كان ذلك ممكنًا

أزمـة فيــروس كورونــا عبــارة عــن قصــة بنهايــة غيــر واضحــة. مــن الأمــور الواضحــة فعليًــا الآن الأثـــر المأســـاوي للفيـــروس علــــم الإنســـان، والضـــرورة المُلحّــة للتحـــرك الفـــوري للشــركات مــن أجـل حمايـة موظفيهــا، ومواجهــة تحديــات ومخاطــر الأعمــال، والمســاعدة علـــم التخفيــف مــن حــدة تفشـــي المــرض بــكل الطــرق الممكنــة.

#### الأمور التي نعرفها عن تفشي المرض

تخطّـ معرض كورونـا المستجد منعطفًا جديـدًا خـلال الأسبوع الـذي بـدأ فــي يـوم 24 فبرايـر 2020؛ إذ تجـاوزت حـالات الإصابـة بالمــرض خـارج الصيــن الحـالات الموجــودة داخــل الصيــن لأول مــرة، وبلــغ عــدد الــدول التــي أبلغـت عــن ظهــور حـالات إصابـة بالمــرض فيهــا للمــرض فـــي أربعــة مجمعــات لانتقــال 54 دولــة اعتبــازًا مــن 29 فبرايــر. وتركّــز انتشــار المــرض فـــي أربعــة مجمعــات لانتقــال العــدوم هـــي الصيــن (تركّــز فـــي مقاطعــة هوبــي)، وشـــرق آســيا (تركّــز فـــي كوريــا العربيــة (تركّــز فـــي إيــران)، وأوروبــا الغربيــة (تركّــز فـــي إيــران). وأوروبــا الغربيــة (تركّــز فـــي إيــران).



بينمـا يبـدو المسـتقبل ضبابيًـا، فمـن المرجـح أن تشـهد البلـدان الواقعـة فـي نطـاق مجمعـات انتقـال العـدوم الأربعـة الناضجـة تزايـدًا مسـتمرًا فـي أعـداد حـالات الإصابـة، مجمعـات انتقـال العـدوم، إذ يتجـه الجمهـور إلـم الاعتقـاد بـأن العـدوم، لا يمكـن تعزيـز تصـوّر «تسـرُّب العـدوم»، إذ يتجـه الجمهـور إلـم الاعتقـاد بـأن العـدوم، لا يمكـن احتواؤهـا. وهكـذا يمكـن أن تتراجع ثقـة المسـتهلك، خاصـة فـي تلـك المجمعـات، كمـا يمكـن أن تتراجع أكثـر بفعـل القيـود المفروضـة علـم السـفر وعلـم التجمعـات العامـة. وعلـم الأرجـح أن تتعافـم الصيـن مـن المـرض أولاً، ولكـن الأثـر العالمـي لمـا حدث سـيظل ملموسًــا لفتـرة أطـول. ونحـن نتوقـع حـدوث تباطـؤ فـي النمـو العالمـي لعـام 2020. وفيمــا يلــي، نسـتعرض اثنيــن مــن أكثــر الســيناريوهات المحتملــة للأثــر الاقتصــادي والتعافـي مـن المـرض، كمـا نُقــدّم الــرؤم وأفضــل الممارســات بشــأن كيفيــة اجتيـاز والـادة الأعمــال لهــذا الوضـع الضبابـي غيــر المســتقر وســريع التغيّـر.



#### الأثر الاقتصادي

فــي أفضــل الســيناريوهات المحتملــة (الشــكل ١)، ســوف يــؤدي الانتشــار المتواصــل للمـرض داخـل المجمعــات القائمــة، فضــلاً عــن الانتقــال المجتمعــي للعــدوب إلــب مجمعـات جديـدة، إلــه تراجـع بمقـدار مـا بيـن ٥.3 إلــه ٥.7 نقطـة مئويـة فــي معـدل نمــو الناتــج المحلــي الإجمالــي العالمــي لعــام 2020. وفــي الوقــت نفســه، لا تــزال الصيبن في طريقها إلى التعافي واستعادة نشاطها الاقتصادي بصورة شبه كاملـة بحلـول منتصـف الربـع الثانـي (رغـم التحديـات الراهنـة المتمثلـة فـي بـطء إصـدار التصاريح اللازمـة ونقـص أعـداد العمالـة المهاجـرة). وبمـا أن هنـاك مناطـق جغرافيـة أخرِه تشهد تزايدًا مستمرًا فـي أعـداد الحـالات، فمـن المحتمـل أن يتـم فـرض قيـود علــ حريــة الحركـة بهــدف إيقــاف أو إبطــاء تطــوّر المــرض. وســوف يــؤدي هــذا بالتأكيــد إلى انخفاض حاد في الطلب، مما يؤدي بدوره إلى تراجع النمو الاقتصادي خلال الربع الثاني ومطلع الربع الثالث. وسوف تعتمد عودة الطلب على تباطؤ وتيرة الزيـادة فــي أعــداد حـالات الإصابــة، وأكثــر العوامل التــي يُحتمــل أن تــؤدي إلــــ ذلــك «الطبيعـة الموسـمية للفيـروس»، ويكـون ذلـك بتراجـع حـالات العـدوم كمـا يحـدث فــي الإنفلونـزا فـي نصـف الكـرة الشـمالي مـع ارتفـاع درجـات حـرارة الطقـس. وقـد يعـود الطلب أيضًـا إذا تبيَّـن أن نسب الوفيـات مـن الحـالات المصابـة بالمـرض أقـل كثيـرًا مـن النسب التـي نشـهدها حاليًـا.

THE CORONAVIRUS COVID-19
EXCHANGES

FEAR OF CORONAVIRUS
THE WORLD STOCK

PROPERTY OF CORONAVIRUS
THE WORLD PREADS AROUND

من المُرجح بشكلٍ متزايد أن تشهد المناطـق التـي لـم تشهد بعد تزايـدًا سـريعًا فـي أعـداد الحـالات (مثـل الأمريكيتيـن) انتقـالاً مجتمعيًـا أكثـر اسـتدامة للعـدوم (مثـال علـم ذلـك التوسّع فـي مجموعـات الطـوارم فـي غـرب الولايـات المتحـدة) ومـن خـلال زيـادة الوعــي بمــرض كورونـا المسـتجد، بالإضافـة إلـم توفيــر مزيــد مــن الوقـت للاسـتعداد لمكافحتـه، يمكــن مسـاعدة هــذه المجمعـات فــي إدارة تزايــد أعــداد الحـالات المصابـة بـه. ومـع ذلـك، فــإن المجمعـات التـي لديهـا أنظمــة صحيــة أقـل كفـاءةً يمكـن أن تشـهد مزيــدًا مــن حــالات انتقــال العــدوم العامــة، كمــا يمكــن أن يــؤدبي تراجــع الطلــب إلـــ متباطــؤ نمــو الاقتصــاد العالمــي بعــدل مــا بيــن %1.8 إلـــم %2.2، بــدلاً مــن معــدل %2.5 الــذي كان مُتوقعًــا لنمــو الاقتصــاد العالمــي فــي بدايــة العــام.

وكمـا هــو معــروف، ســوف تتأثــر القطاعــات بدرجــات متفاوتــة، حيــث ستشــهد بعــض القطاعــات، مثـل الطيــران والسـياحة وخدمـات الضيافـة، انعدامًــا للطلـب. وأوضــاع الطلـب هــخه غيــر قابلـــة للمعالجــة إلـــم حــدٍ كبيــر. كمــا ستشــهد قطاعــات أخــرم تأخــرًا فـــي الطلـب. وفــي قطـاع الســلع الاســتهلاكية، علــم سبيل المثــال، يمكـن للمتعامليـن تأجيــل الإنفــاق التقديـري نتيجــة القلــق بشــأن الوبــاء، ولكنهـــم فــي النهايــة سيشـــترون مثــل الإنفــاق التقديـري نتيجــة القلــق بشــأن الوبــاء، ولكنهـــم فــي النهايــة سيشـــترون مثــل هــذه الســـلع لاحقًــا، بمجــرد أن ينحســر الخــوف عنهـــم وتعــود إليهـــم الثقــة. ويمكــن أن تعنــي صدمــات الطلــب هــذه — والتــي تمتـد أحيانًــا فــي مناطــق غيــر قــادرة علــم احتــواء الفيــروس — تراجعًــا كبيــرًا فــي معــدل النمــو الســنوي. وســوف تتأثــر بعـض القطاعــات، مثــل الطيــران، بدرجــة أكبــر مــن القطاعــات الأخــره.

فــي السـيناريو المتشــائم، سـتتزايد أعــداد الحــالات ســريعًا فــي المجمعــات الحاليــة، مـع ظهــور مراكـز جديــدة للانتقــال المجتمعــي المســتدام للعــدوم، فــي كلٍ مــن أمريـكا الشــمالية وأمريـكا الجنوبيــة وأفريقيــا. ويفتــرض السـيناريو المتشــائم أن الفيــروس ليـس موســميًا إلــم، حــدٍ كبيــر، ومــن ثــم ســوف يســتمر تزايــد أعــداد الحــالات المصابــة طــوال العــام 2020. وســيكون لهــذا السـيناريو أثــر كبيــر علــم، النمــو الاقتصــادي طــوال العــام الجــاري، إذ سـيؤدم، إلــم، حــدوث ركــود عالمــي.

وســواءً فــي الســيناريو الأساســي أو السـيناريو المتشــائم، فبالإضافــة إلـــ مواجهــة الريــاح المعاكســة للطلـب علــم الســلع الاســتهلاكية، ســوف تحتــاج الشــركات إلــم اجتيــاز تحديــات سلســلة الإمـــداد. ونحــن حاليًــا نجــد أن الشــركات التـــي لديهــا فــرق مشـــتريات مركزيــة قويــة وعلاقــات جيــدة مــع المورديــن فــي الصيــن تشـــعر بمزيــد مــن الثقــة بشــأن فهمهــا للمخاطــر التــي يواجههـا هــؤلاء المــوردون (بمــا فــي ذلــك المــوردون بمـن المســتوم الثانــي والثالــث). أمــا البعــض الآخــر، فــلا يــزال يتعامــل مـع تعرُّضــه للأثــر الاستعادة الســـدوم الأزمــة فــي الصيــن والمجمعــات الأخــر، مــن انتقــال العــدوم. ونظــرًا للاســـتعادة الســريعة نسـبيًا للنشــاط الاقتصــادي فــي الصيــن، تُركّــز العديــد مــن الشــركات علــم وضــع تدابيــر مؤقتــة لتحقيــق الاســـتقرار بــدلاً مــن نقــل سلاســـل الإمــداد الخاصــة بهــا خــارج الصيــن. كمــا يعمــل مــرض كورونــا المســتجد أيضًــا كمُســرَّع للشــركات يدفعهــا إلــم إجــراء تغييــرات اســتراتيجية طويلــة الأجــل فــي سلاســل الإمــداد الخاصــة بهــا، وهـــي الــــن ظــــيـرات طويــلاً موضــع الــدراســة فـــي تلــك الشــركات دون تنفيذهــا.

مــن أجــل فهـــم أفضــل للســيناريو الــذي قــد يحــدث، يمكــن لفــرق التخطيــط دراســة مجموعـــة مــن المؤشــرات الرئيســية مثــل المؤشــرات الموجــودة فـــي الشــكل 2.

#### الشكل 2

#### المؤشرات الحيوية للآثار المترتبة على مرض كورونا المستجد (3 مارس 2020)

المؤشرات الحيوية للآثار المترتبة على مرض كورونا المستجد (3 مارس 2020)

سؤال: ما مدى السرعة التي يمكن استعادة النشاط الاقتصادي

وصعوبة نقل البضائع

الأعمال

الربع الأول

شينزين

**%9** 

● بدأت عملية استعادة النشاط ولكنها تواحه

● تشهد الشركات الكبيرة معدلاً أعلى لاستئناف

● تواجه الشركات الصغيرة تعطلاً في العمل

نتيجة نقص عدد العمال العائدين إلى العمل

بعض التحديات مثل نقص أعداد العمال

الآثار المترتبة على اقتصاد الصين

بهاً في بقية أرجاء الصين؟!

نهاية

الربع

المؤشرات الصناعية

بكين

%56

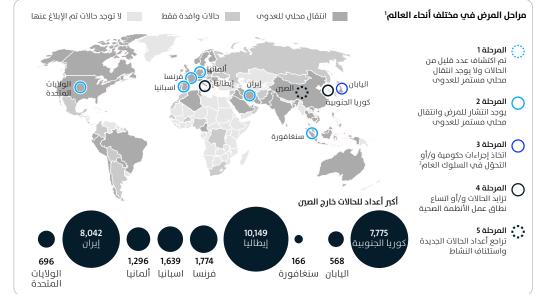
نخفاض في مستويات

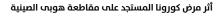
تلوث الهواء (مستوب

ثاني أكسيد النيتروجين

(NO<sub>2</sub>)<sup>2</sup>

تابع الشكل 2





**سؤال:** ما مدى تضرّر مقاطعة هوبي (وخاصة مدينة ووهان)، ومتى يمكن استعادة النشاط الاقتصادي في المقاطعة؟

● لا تزال مقاطعة هوبي متأثرة بإصابات كثيرة • من الصعب التنبؤ بعودة النشاط الاقتصادي حتَّى منتصف الربِّع الثاني



#### متابعة مراحل تعافي مقاطعة هوبي

- ●1 تراجع معدل الحالات المؤكدة باستمرار
- 2 معدل الحالات المشتبه بها أو المؤكدة الجديدة متوافق مع المعدل العام في المقاطعات الأخرى
  - 3 رفع الحجر الصحب

نهاية

- 4 عدم ظهور ارتفاعات إضافية في أعداد الحالات
  - 5 استئناف عمل النقل العام
- 6 عودة نشاط المصانع إلى ما قبل مستويات تفشي المرض



نسبة الوفيات من

الحالات المصابة،¹ %

الوضع الوبائي للمرض في مقاطعة هوبي

معدل الإصابة اليومي،

لكل مليون نسمة

0.7

>100x

< 0.01

تم حساب نسبة الوفيات من الحالات المصابة (CFR) على أساس (عدد حالات الوفيات في اليوم X) ً / (عدد الحالات في اليوم X). لاحظ أن الإصدارات السابقة من

لوحة المتابعة هذه كانت تحسب معدل حالات الوفيات علم أساس = (عدد حالات الوفيات في اليوم X) / (عدد الحالات في اليوم X ناقص 7) بهدف حساب فترة

حضَّانة المرض. ولَّكننا غيَّرنا التعريف نظرًا لأن طَّريقة الحسَّاب القديمة كان تُسبِّب

مقاطعة

هوبي

الصين

الارتباك لدب بعض القراء.





#### المؤسسات الصناعية التي استأنفت العمل، %







جيانغسو

## توفر العمالة: العمالة الوافدة إلى المقاطعات الصناعية



جيجيانغ

جيجيانغ

قوانغدونغ³

قوانغدونغ<sup>3</sup>





مؤشر PMI ثاني أكسيد الصناعب فب فبراير

ارتفاع في مستويات تلوث الهواء (مستوى النيتروجين <sub>2</sub>NO)

#### الصناعي في فبراير

# جيانغسو

# شاندونغ

#### الآثار المترتبة على ثقة المستهلكين الصينيين



مواعيد إعادة فتح المدارس، عدد المقاطعات سؤال: ما مدى السرعة التي يمكن بها استعادة ثقة المستهلك الصيني ونشاط الشراء من جديد؟ الدروس ואכ يُقرَّر لاحقًا 15 • يوجد تباطؤ في استئناف النشاط الاقتصادي، مستمرة ولكن ظهرت مبكرًا مرونة في هذا الجانب مارس عبر الإنترنت (مثل انتعاش نشاط الشراء على الإنترنت) ● ستتأثر قطاعات معينة (مثل السياحة وخدمات الضيافّة) تأثرًا كبيرًا خُلالُ الربّع الثاني أوّ ربما لفترة أطول مثال على مقاييس سلوكيات المستهلكين (وفق ما يدور على ألسنة الناس) مؤشر حركة مرور السيارات<sup>ر</sup> **%92--60** مليار دولار 🔳 مثل هذا اليوم من عام 2019 9 مارس 2020 \_\_\_\_\_ (عطلة نهاية الأسبوع) (عطلة نهاية الأسبوع) الإنفاق الاستهلاكي على المواد مبيعات التجزئة من الُغذائية والمشروبات في يناير سيارات الركاب في النصفُ الأولُ من فبراير <sup>2</sup> وفبرآير² **%80-**%37-إشغال الفنادق في النصف الثاني مبيعات الهواتف الذكية من يناير والنصف الأول من فم إير <sup>2</sup> في پناپر ² ووهان شنغهاب بكين

صدب الموارد البشرية 53 | 52 صدب الموارد البشرية

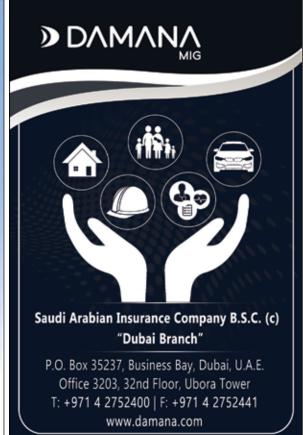


SET1 General Trading L.L.C has been able to join hands with reputed partners working on education to ensure the best possible solutions are offered to our esteemed clients. Our Flagship Products are from Promethean, ClassLink, SET1 being their Strategic Partners for the region.





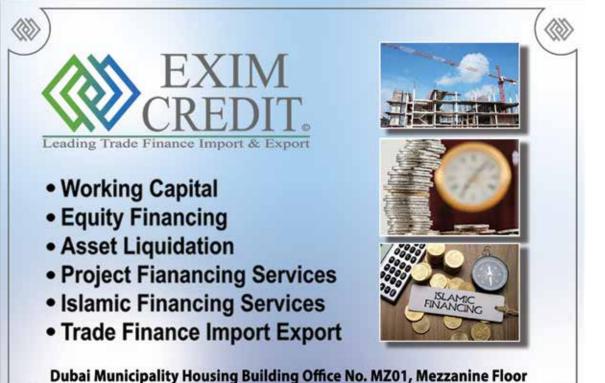
Office# 1502, 15th Floor, City Tower 2, Sheikh Zayed Road P.O. Box 377186. Dubai - U.A.E. Phone No. +971 52 965 8798 www.setinternational.ae





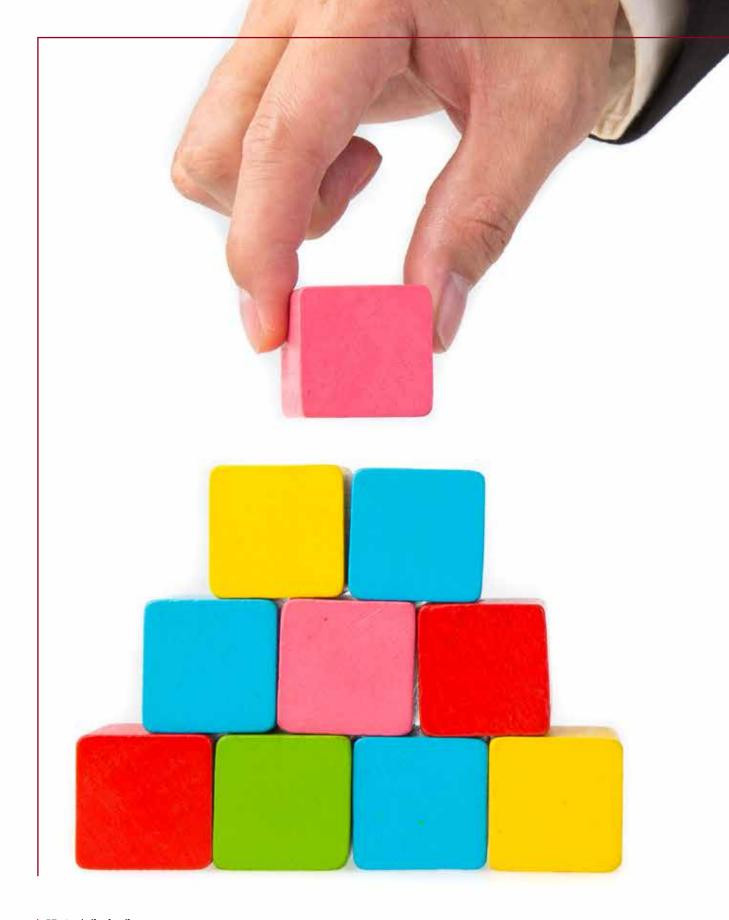






Deira, Dubai, U.A.E. Office No.: +971 52 505 2815 / +971 58 810 1915

E-Mail: info@eximcreditllc.com | Website:www.eximcreditllc.com



# 10 اعتبارات

من أجل دعم قوب العمل في ظل كورونا

شركة ميرسر



يسـتمر فيـروس كورونـا الجديـد كوفيـد ـ 19بالانتشـار حـول العالـم. أعراضـه تشـبه أعـراض نــزلات البــرد أو الانفلونــزا مثــل ارتفــاع درجــة الحــرارة والســعال وانقطــاع فــي النفــس، ولكــن لديــه مضاعفــات أخــرم مثــل

لايـزال الخبـراء يجمعـون البيانـات مـن أجـل التعـرف علـم خصائـص المـرض بشـكل كامـل، يبغي يبدو أن المـرض أكثـر عـدوم وخطـراً مـن الانفلونـزا الموسـمية، ومـن الواضـح أنـه ينبغي علـم كل الشـركات الاسـتعداد لتأثيـره علـم موظفيهـا وأعمالهـا، وهـذا يشـمل وضـع السياسـات والمراجعـات للحفـاظ علـم الموظفيـن والمجتمـع وضمـان اسـتمرارية العمـل.

يتوقع أصحـاب العمـل المســؤولون عــن العامليــن فــي مجــال الصحــة والذيــن يعتنــون بالمرضـــہ المصابيــن بكوفيــد ــ 19 خطــراً حقيقيــاً ومتوقعــاً علــہ هـــؤلاء الموظفيــن، ولكــن، مــا الــذي ينبغــي علــہ أصحــاب العمــل فعلــه خــارج نطــاق العنايــة المباشــرة بالمرف مــر

تقــوم منظمــة الصحــة العالميــة بالإضافــة إلــم الجهــات الصحيــة الوطنيــة بإصــدار أخبــار عـــن المســـتجدات والتوجيهـــات وتحذيـــرات الســـفر والتعليمـــات، ينبغـــي دائمــاً الرجـــوع والالتــزام بهــا.

ولكن، يمكن أن تعانـي الشـركات التـي تفتقـر إلـى سياسـة عمـل مرنـة مـن القـدرة على المحافظـة علـى اسـتمرارية العمـل، فقـد يؤثـر قلـق الموظفيـن بشـكل مفهـوم وجلـي علـى صحـة عائلاتهـم ومجتمعاتهـم، أمـا التقلـب فـي سـوق المـال فهـو قلـق آخـر، لا يقـل أهميـة.

والسؤال هنـا ، مـا الـذي يمكن أن تقـوم بـه الشـركات لإبقـاء أماكـن العمـل وموظفيهـا فـي أمـان وعلـم اتصـال بالعمـل ، والمحافظـة علـم اسـتمراية الأعمـال والإنتاجيـة؟ ومـا الـذي يمكـن أن نتعلمــه مـن هـذا الوضـع مـن أجـل التحصـن للمسـتقبل؟

1 التواصل مع الموظفين

بينمـا يتغيـر الوضـع بشـكل يومـي، ينبغـي علــ أصحـاب العمــل البقــاء مطلعيــن علــ آخــر تطــورات الأوضـاع، مـع أهميـة التواصــل مـع الموظفيــن وإبلاغهــم بالاحتياطـات التــي تــم اتخاذهــا مــن أجــل حمياتهــم والمحافظــة علـــ الســتمرارية العمــل، هـــذا بالإضافــة إلــــ أنــه يجــب علــم جميــع المؤسســات وضــع خطــة لإدارة الأزمــات، يتــم تحديثهــا بنــاءً علــم آخــر المســتجدات .

يمكن أن يستخدم التواصل مع الموظفين فيما يلي:

- التركيز على أساليب الدعم
- تعزیز السیاسات وحظر السفر
- توفير النصائح والدعم من أجل تسهيل العمل عن بعد.
- تذكيــر الموظفيــن بأهميــة النظافــة والتباعــد الشــخصي مــن أجــل الحفــاظ علـــب الصحــة.
- مشــاركة المعلومــات المحدثــة حــول اســتمرارية العمــل الحاليــة وخطــط الاســتجابة للوبــاء.

وقـد يشـكل هـذا فرصـة جيـدة لتذكيـر الموظفيـن ومدرائهــم بـألا يحضـر إلــ العمــل مـن يعانــي مـن ارتفـاع درجـة الحـرارة. كمـا يمكـن للتواصـل المسـتمر أن يظهـر السـمات القياديــة، ويُجنـب الارتبــاك ويقلــل مـن التوتــر.

1. تأكد من العمل بشكل يسمح بالتقاطع والتواصل ما بين الوظائف.

يحتـاج كل مـن قسـم المـوارد البشـرية وقيـادة الأعمـال والعمليـات، وإدارة المخاطـر، والصحــة الوظيفيــة، واتصــالات الســفر والتواصــل المؤسســـي إلـــ مســؤوليات محــددة بشــكل واضــح تقســم حسـب المنطقــة ونــوع العمــل.

- اتخذ قرارات أساسية الآن. ما الأمر الذي قد يتسبب في انهيار العمل؟ متى وكيـف ينبغـي التواصـل مـع الموظفيـن والعمـلاء فـي حـالات "العمـل العـادي" و"الأزمـة"؟ كيـف سـيتفاعل الموظفـون مـع العمـلاء فـي الحالتيـن؟
- قـم بإعـداد خطـة تواصـل فــي حالـة "العمـل العـادي". قـم بصياغـة الرسـائل وحـدد أوقــات إرســالهـا.
- 4. قــم بإعــداد خطــة تواصــل فــي حالــة "الأزمــة". قــم بصياغــة الرســائل وحــدد أوقــات ارســالهـا.
- حـدد الجمهـــور الأساســـي المســتهدف. (قــادة الأعمــال، المــدراء، قــادة المواقــع، المـــوارد البشــرية، موظفــو الشــركات، الموظفــون الميدانيــون، الزبائــن والعمــلاء، الإعـــلام، الهيئــات الحكوميــة، شــركاء الأعمــال، المــوردون والعائــلات أو الأشــخاص المعالـــون).

المؤسسات التي تفتقر إلم سياسات وأنظمة عمل مرنة ستعاني أكثر من كورونا بسبب عدم القدرة على استمرارية الأعمال

علم جميع المؤسسات وضع خطط عمل لحالات الطواريء والأزمات



تأكد أن تقــوم مــن خــلال اتصالاتــك بتوجيــه الموظفيــن إلــم مصــادر معتمــدة للحصــول علــہ معلومــات عــن كوفيــد ــو1.

يمكن لأصحاب العمل تعزيز أساليب الدعم المتوفرة للموظفين وعائلاتهم. فعلم سبيل المثـال، يمكـن تفـادي التعـرض للعـدوم فــي المستشــفيات ومراكـز الرعايــة مـن خـلال الحصـول علـم الرعايـة الافتراضيـة. يشـكل الطـب عـن بعـد والصحـة الرقميـة

تتضمـن البدائـل الأخـرِ التعليـم والتقييـم الصحـي فـي العيـادات داخـل مواقـع العمـل أو بالقـرب منهــا بالإضافــة إلــم دعــم الصحــة النفسـية، مــن خـلال الاستشــارات وخطــط مساعدة الموظفيـن وتدخـلات أخـرم. تقـوم منظمـات كثيـرة أخـرم بالابتـكار مـن أجـل دعـم قواهـم العاملـة. لقـد تمكننـا مـن رؤيـة فوائـد إضافيـة تسـمح بسلاسـة العمـل عـن بعـد بشـكل مريح، ومصـروف مالـي للإقامـة العلاجيـة فـي المستشـفيات ومزايـا مميـزة للرعايـة.

هـل تملـك الجهـات الحاليـة التـي توفـر المزايـا والرعايـة الصحيـة، بمـا فـي ذلـك التأميـن والجهـات التـي تتعامـل معهـا معلومـات كافيـة عـن كوفيـد ـ 19؟

هـل حصـل مـوردو الدعـم الصحـي علـه تدريب مناسـب؟ هـل هـم مسـتعدون للإجابـة علــ أســئلة الموظفيــن عــن كوفيــد ــ 19؟

#### 2 أساليب الدعم

اختيــارات جيــدة للمشــاكل غيــر الوبائيــة،

قم بمراجعة سياساتك الخاصة. هل لديك حد تغطية مناسب؟ قد يتخطه الإخلاء الطبــي المعقــد الحــدود الموجــودة.

#### الصحة النفسية

ترتبط الأوبئـة تاريخيـاً بارتفـاع فـي الاكتئـاب والقلـق. ولأصحـاب العمـل دور فـي إيصـال المعلومـات وتوفيـر دعـم الصحـة النفسـية لموظفيهـم. سيسـاعد تثقيـف المـدراء وإتاحة الخدمـات للمتضرريـن علــه التخفيـف مــن تأثيـر الوبـاء.

#### الاستقرار المادي

يشكل الاستقرار المـادي منطقـة أخـرِ قـد يحتـاج الموظفـون الدعـم فيهـا. فقـد تؤثـر الأزمـة الصحيـة علـى تقلـب أسـواق المـال والانخفـاض فـي قيمـة الممتلـكات وبالتالـي مدخرات التقاعـد والاسـتثمارات الأخـر م الخاصـة بالأفـراد.

نظـرًا للانخفاضـات الحـادة الأخيـرة فـي الأسـهم العاديـة وأسـعار السـندات القـوي قـد يعانـي العديـد مـن الموظفيـن (خاصـةً المسـتثمرين المسـتقلين فـي خطـط المسـاهمة المحـددة- (defined contribution plans) مـن نقـص كبيــر فــي الأســهم والدخــل الثابــت. يجب تشجيع مثـل هـؤلاء المستثمرين علـب الحفـاظ علـب عمليـة تخصيـص الأصـول مـن خـلال إعـادة التـوازن إذا تغيـرت حصصهــم بشـكل كبيـر.

بالرغـم مـن احتمـال زيـادة الانخفـاض فـي الأسـواق سـيكون مـن شـبه المسـتحيل علــم المستثمرين التأثـر بهـذا الهبـوط. فقـد أظهـر التاريـخ الحديـث سـرعة انتعـاش السـوق. يمكـن لإعـادة التـوازن أن يسـاعد المسـتثمرين فــي الاسـتفادة مـن سـنداتهم التجاريــة. ونقترح على الشركات ما يلي:

- 1 الحصــول علـــم إفــادة بالـــرأي مــن المنظمــات التـــي تناقـــش المشــكلات مــع المشــاركين والموظفيــن والاستشــاريين
  - 2 تقييم مدم ملاءمة المراسلات للمشاركين
  - النظر فيما إذا يتطلب الأمر نوع آخر من التواصل أو المزيد منه.

يوجد المزيد من الأمور الممكن استكشافها خارج نطاق خطط المساهمة المحددة. علـه سبيل المثـال، يمكـن للانخفـاض فـي قيمـة الممتلـكات التأثيـر علـه برامـج الحوافز داخل مؤسستك.

اثـر الفيـروس بالفعـل علـه العديـد مـن الصناعـات غيـر الاسـتثمار ، حيـث تدهــور توليـد الدخـل فــي مجالــي السـفر والسـياحة بشـكل كبيــر. كمـا يجــدر بنــا ذكــر أن الفيــروس قــد تسبب في بعض المناطق في نقص بالفرص الوظيفية أو في عدد ساعات العمل، فمثـلاً الموظفـون فـي مجالـي السـفر والسـياحة. لايـزال يعانـي أغلبهـم مـن التزامـات ماديــة، ولهــذا يفضــل مســاعدة هــؤلاء مــن أجــل عبــور مرحلــة الصعوبــة الماديــة هــذه، وإن لــم يحــدث هــذا فســنجد أن بعــض الأشــخاص ســيقومون بصــرف اســتثمارات التقاعــد أو الحصول علـه قـروض بضمـان خطـط التقاعـد أو التقليـل مـن المسـاهمات فـي هـذه

أدب فيروس كورونا إلى نقص الفرص الوظيفية وأثر سلياً على قطاعات أكثر من

صدب الموارد البشرية 61 | 60 صدب الموارد البشرية

الأوىئة تسب الاكتئاب

والقلق وللمؤسسات

وتوفير الدعم والصحة

النفسية للموظفين

والمدراء دور في

إيصال المعلومات



#### 3 مزايا الرعاية الطبية الجماعية والحماية من المخاطر

يختلـ ف الموقـف الـذيب اتخذتـه شـركات التأميـن ومـن المحتمـل أن يتطـور. يجـب علـم أصحـاب العمـل الذيـن يقومـون برعايـة التأميـن الصحـي والتأميـن علـم الحيـاة والعجـز والحـوادث والتأميـن ضـد المخاطـر الخاصـة (مثـل السـفر فـي مهمـات العمـل) أن يكونـوا علـم درايــة بالشــروط والأحـكام فـي سياسـاتهم فيمـا يتعلــق بالاســتثناءات الوبائيــة ومتطلبـات الأهليـة والأحـكام الفريــدة للحجـر الصحــي. يمكـن للمستشــارين والوســطاء والمختصيـن لـحم شــركة "ميرســر" تقديــم المســاعدة والتوجيــه بشــأن برامــج الضمــان الاحتماعــ المحلـــة.

#### 4 البروتوكول للعيادات داخل أو بالقرب من موقع العمل

يجب إعداد جميع العيـادات الصحيـة للموظفيـن داخـل موقـع العمـل أو بالقـرب منـه لتقييـم وإدارة المخاطـر أو الأسـئلة المتعلقـة بالتعـرض المحتمـل للمـرض. يجب إعـلام جميـع العامليـن فــي مجــال الرعايــة الصحيــة - بمــا فــي ذلــك المختبـرات وخدمــات الإســعاف والعيــادات والمستشــفيات - بالفيــروس وانتقالــه. كمــا أنهــم بحاجــة أيضــا إلــم معـدات سـيطرة علــ العحدوم. وأن يكـون بإمكانهــم عـزل ونقــل ووضـع المريـض المحتمــل تحـت الحجــر الصحــي بشــكل آمــن.

يجـب أن يوضـع بروتوكـول للنقـل والتواصـل والتعقيــم فــي حــال تــم اكتشــاف أن أحــد الموظفيــن أو المورديــن قــد تعــرض لخطــر الإصابــة بالمــرض.

#### 5 إدارة السفر بغرض العمل

يشكل السـفر أحـد أهــم تحديــات العمــل الصحيــة أثنــاء وجــود وبــاء. يجـب أن تكــون مسـتعداً لوجــود قيــود علــم السـفر وتأخيــرات ويشـمل ذلـك الحجــر الصحــي طويـل الأمــد فــي بعـض المناطــق. وبينمــا يتوســع كوفيــد ــو۱ جغرافيــاً، يمكــن أن يتوقــع المســافرون بغــرض العمــل المزيــد مــن الفحوصــات وأوقــات انتظــار أطــول واحتمــال الحجــر الصحـــي ورفــض الدخــول.

يجب على أصحاب العمل استباق الأحداث من أجل الحد من اضطراب العمل ولحماية موظفيه م. يجب نه ي الموظفين عن السفر إلى المناطق الموبوءة بغرض العمل، حيث إنه قد تصعب معالجة حتى الإسابات أو الأمراض البسيطة نظراً إلى استنزاف قوة البنية التحتية الطبية. حدلاً يكون هناك قابلية للإخلاء. لن يقوم العديد من مقدم ي خدمات الإسعاف الجوي بنقل أي شخص يحتمل أن يكون مصاباً بكوفيد وا وقامت العديد من خطوط الطيران التجارية بوقف الطيران للمناطق المصابة. يجب أن يفكر أصحاب العمل في تعديل سياسات السفر والعمليات التجارية في المناطق المناطق.

#### التواصل مع وإدارة المخاطر للمسافر

- الالتزام بتحذيرات السفر
- التعرف على النصائح المقدمة من هيئات الصحة العامة والمحلية.
  - تحديد السفر للضرورة والحد من السفر من دون داعي.
  - وضع ضوابط عملية للتأكد من أن السفر بغرض العمل ضرورياً.

يعد السفر واحداً من أهم التحديات الصحية المؤثرة علم العمل فترة وجود الأوبئة

الأجدر بالمؤسسات منع موظفيها من السفر نهائياً لا سيما إلى المناطق التي تعاني من الوباء

وضع خطة عملية من أجل الإبلاغ عن المخاطر وتحديد السلطات المسؤولة.

- وضع آلية من أجل الموافقة ومعايير للعودة إلى المناطق المصابة.
- الســرعة فـــي إخــلاء الموظفيـــن مـــن أي مناطـــق جديـــدة مصابـــة، حيــث أنـــه مـــن الممكـــن إغـــلاق الحـــحود بهـــدف الســيطرة علــــب انتشـــار المـــرض.
- التوصيــة بضــرورة التباعــد الاجتماعــي فــي المناطــق المصابــة، وتجنــب التجمعــات الكبيـــرة.
  - في الأوقات التي يكون فيها السفر بغرض العمل ضرورياً:
  - التسجيل في برامج "السفر للخارج" التابعة لقنصلية الحكومة المحلية.
  - احجز الرحلات عند اقتراب موعد السفر واشتر تذاكر يمكن استرداد قيمتها.
- مراجعـة سياســات الســفر الحاليــة للشــركات وبرامــج التأميــن (مثــل: حــوادث الســفر بغــرض العمـــل والتأميــن الصحـــي، عنـــد الســفر، والإخــلاء، وتعويـــض العامليـــن والمســـؤولية) للكفايــة والدعـــم.
- تواصـل مـع مـوردي المسـاعدات أثنـاء السـفر والمسـاعدات الأمنيـة للتأكـد مـن أي قيـود علــ قدرتهــم علــ الدعــم.
- وضع أو تنفيــذ أي بروتوكــول لإدارة مخاطــر الســفر والخدمــات الداعمــة الأخــرم،
   مثــل برامــج تتبـع المســافر، والتــي تدفـع بمستشــارين أمنييــن واستشــاريين صحييــن
   بشــكل تلقائـــي فـــي وقــت احتياجهــم لهــم.
- فكـر خـارج المعتـاد ـ الخطـر أمـر أساسـي بغـض النظـر عـن السـفر بشـكل مباشـر إلــم المناطــق المصابــة.

#### 6 الموظفون المسافرون من المناطق الموبوءة

يجب علـى جميـع أصحـاب الأعمـال والموظفيـن التعـاون مـع الهيئـات الصحيـة المحليـة للمسـاعدة فــي المحليـة للمسـاعدة فــي الوقايـة مــن والتحكـم فــي كوفيـد ـ و1. وقــد يشــكل العاملــون فــي مجــال الرعايـة الصحيـة أو هــؤلاء الذيـن عملــوا مـع مرضــى مصابيــن بكوفيـد ـ و1 درجــة أعلــى مــن الخطــورة ويجـب علـــى أصحــاب العمــل استشــارة الهيئــات الصحيــة لوضــع مفهــوم محــدد للتعــرض.

يجب توعيـة المسـافرين بغـرض العمـل، العائديـن مـن مناطـق مصابـة بأعـراض كوفيـد ـود بأهميـة اليقظـة والتـزام الحجـر المنزلـي لمـحة 14 يومـاً علـب الأقـل بعـد عودتهـم. تختلـف التزامـات أصحـاب العمـل والعامليـن بموجب قانـون العمـل مـن بلـد إلـب آخـر ومن منطقـة سـلطة قضائيـة إلـب أخـرب. مـن المهــم تذكيـر جميـع الموظفيـن بـأن إدارات الصحـة العامـة المحليـة هـي السـلطة الأساسـية والمســؤولة فـي النهايـة عـن احتـواء

مسؤولية كبيرة تقع علم أصحاب الأعمال والموظفين في التعاون مع الجهات الصحية للحد من انتشار الفايروس

#### 7 عمليات الإغلاق وتجربة الموظفين

بالرغـم مـن تقاريـر ومخـاوف الإعـلام، تتبنــ الشـركات نهجًـا متوازنًـا للمسـائل التشـغيلية المتعلقــة بتفشــي المرض.

قـام ثلـث المشـاركين فـي اسـتطلاع الـرأي الـذي قمنـا بـه فـي شـهر فبرايـر 2020 حول اسـتجابة الأعمــال لتفشــي كوفيـد ــو١ أنهــم يرصــدون الوضـع لتحديـد الحاجـة العالميــة للعمــل عــن بعــد. وقــد قــرر أكثــر مــن نصفهــم بنســبة (58%) فعــل ذلـك فــي المناطــق المتأثــرة بالفيــروس. اقتصــرت الخطــوات الإضافيــة فــي الغالــب مثــل إغــلاق المكاتــب وتقليـص السـفر علــم الصيـن وآسـيا والمحيـط الهــادم حيث أكـد 58% مـن المشــاركين فــي اســتطلاع الـرأي فــي الصيـن علــم هــخه القــرارات.

لا يـزال الوضـع متغيـرًا فيمـا يتعلـق بالمغتربيـن (Expatriates) حيـث أكـد 48% مـن الشــركات بأنهــا ســتراقب التطــورات؛ لتحديــد الحاجــة لإنهــاء التعيينــات الخارجيــة طويلــة الأمــد. وفــي وقــت إجــراء الاســتطلاع اســتجاب 66% قائليـن إنهــم لــم يتخــذوا هــذا الإجــراء بعــد. نتوقــع تغيــر الوضـع فــي الفتــرة الانتقاليـة. وسـنقوم بإجــراء اســتطلاعات إضافيــة لفهـــم التطــورات.

#### تجربة الموظفين

77% من الشركات هدفها الحفاظ علم مستقبل مشرق لموظفيها ودعمهم خلال الأزمة

قــد تميــل الشــركات إلــم إبطــاء العمليــات أو إغلاقهــا بالكامــل نظــراً للتحديــات التـــي تواجههــا مــع سلاســل الإمـــدادات، وعلــم الرغــم مــن أن مثــل هـــذه القــرارات قــد تكــون ضروريــة إلا أنهـا تخلــق حالــة مــن عــدم اليقيــن بشــكل كبيــر للموظفيــن فــي جميــع أنحــاء المؤسســة وخاصــة بالنســبة لأولئــك ذوب الدخــل المتغيــر.



قــد يختــار أصحــاب العمــل فـــي أوقــات انعــدام اليقيــن التحــرك بعيــداً عــن المكونــات التعاقديـة للتعويضـات والمزايـا التقليديـة. يتطلـب الميـل الـب الأحـزاء العاطفيـة والتجريبيـة مـن عـرض قيمـة الموظـف التواصل مـع الموظفيـن بحساسـية وتوضيـح وضع استمرار استلام الرواتب . وهـذا يعنـي أيضًـا تواصـل مستمر مـن قبـل المديريـن حـول الحصول على المزايا الصحية والمزيد مثل: الإجازات المدفوعة الأجر وتدخلات الصحة العامـة - خاصـة لأولئـك المتأثريـن بالضغـط أو القلـق علـم، زملائهـم.

إننــا نشــهد اتخــاذ شــركات نهجًــا متعاطفــاً بــكل تأكيــد حيــث يقومــون بالحفــاظ علــــ ا اســتلام المرتبــات ومراجعــة الحســابات لضمــان التغطيــة ومرونــة إمكانيــة اســتغلال الإجازات المدفوعـة وبرامـج الإجازات المدفوعـة الأخـرم. وقالـت ٪77 مـن الشـركات فـي استطلاع الـرأي الـذي قمنـا بـه فـي شـهر فبرايـر 2020 إنهـا لـم تقـم بتعديـل خطـط التعويـض حيـث إن هدفهــم الشــامل هــو الحفــاظ علــم مســتقبل مشــرق لموظفيهــم ينمــا يقومــون بدعمهــم خــلال هــذه الأزمــة.

#### 8 تكيف العمل ومرونته والعمل عن بعد

قامـت ميرسـر بتطويـر نطـاق عمـل مـن أجـل مسـاعدة العمـلاء علـب العمـل بمرونــة أكثـر، تسـمح حلـول تكيـف العمـل لدينـا للموظفيـن وأصحـاب العمـل بالتعـرف علـم مـا إذا كان تواجــد الموظفيــن شــخصياً فـــي المكاتــب أمــراً ضروريــاً لإتمــام العمــل. يعتمـــد أسـلوبنا علــم منهجيــة منظمــة مــن أجــل الحصــول علــم نتائــج عمليــة يمكــن تكرارهــا وتعتمـد بشـكل رئيسـي علـم الزمـان والمـكان وطبيعـة العمـل والشـخص الـذي يؤديـه ەكىفىــة تأدىتــە.

قـد تكـون الحلـول قصيـرة الأمـد ضروريـة، لكـن الـدروس التــي سـنتعلمها مـن الأزمــة الحاليـة ستسـاعد فـي تحديـد وتحسـين المناطـق الضعيفـة قبـل حـدوث الأزمـة القادمـة، وخاصـة بالنسـبة لمرونـة العمـل وإمكانيـة تأديتـه عـن طريـق نظـام رقمـي. قـد تحتـاج إلــم تعديــل اســتجاباتك مــع تقــدم الفيــروس أو تراجعــه وفـــي كلتــا الحالتيــن ســيحتاج موظفوك إلـــ اتصــالات متســقة، وخــلال ذلـك تأكــد مــن تطويــر مناهــج للتواصــل وأدلــة للمحادثـات وأدلـة المـوارد ليعتمـد عليهـا المـدراء لتعديـل منهجهـم المتبع بينمـا يتغيـر

سيحتاج المحراء لديـك إلــــ الدعـــم أيضـاً، قــم بالتأكيــد عليهـــم بــأن الطريــق للنجــاح يعنــي القيـادة بتعاطـف خـلال عــدم وضـوح الأمــور. سـتكون نتائــج إظهــار التعاطـف أكبــر مـن الاعتمـاد علــہ أي معلومــات تتناسـب مــع الوضــع.

#### و تقلبات المعاشات التقاعدية

تشعر الكثير من الشركات بالقلق حول إمكانية الالتزام بتقديم المعاشات فب ظل تقلب السوق مؤخراً ويقلـق الموظفـون بشـكل مسـاوي علـه تأثيـر هـذا التراجع علـه مدخراتهـم وصناديـق التقاعـد الخاصـة بهـم.

يشكل كوفيــد ـ 19 حالــة كلاســيكية للمخاطــر القصــو،، وقــد تتســبب فــي اضطــراب قصيـر الأمـد لسلاسـل الإمـدادات العالميـة ومصـدر القلـق الرئيسـي لخطـط معاشـات الشركات هـو مـا إذا كان سيؤدي تفشـي المـرض إلـه الهلـع وبالتالـي بيـع الممتلـكات التـي تفاقمـت بسـبب تقلـص المديونيـة العالمـة بشـكل واسـع النطـاق. ولهـذا السـبب تـدرس البنـوك المركزيـة والحكومـات أن تخفـض أسـعار الفائـدة وغيرهــا مــن المحفــزات

أزمة كورونا ستعلم في تحديد وتحسين مناطق الضعف، والاستعداد الجيد للمستقبل

المؤسسات درساً مهماً

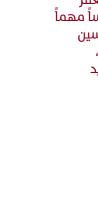
وجود فرق لإدارة الأزمات

أفضل دفاع ضد الأحداث

السلبية التي أصبحت

الاقتصادي العالمي

حزءًا من المشهد



على المؤسسات مراحعة خطط الأوبئة وإدارة الأزمات وخطط الاستجابة الموجودة

الماديـة، نظـراً إلــم انخفـاض المدخـولات ونسـبة الديـون المرتفعـة، ومــن غيــر الواضــح مــا مــدى تأثيــر هــذا المحفــز.

يجب على الشركات مراجعة استراتيجياتها الاستثمارية ومنهج التحوط بشكل عاجل كما يجب عليهم وضع خطط إما لإزالة أو إعادة المخاطرة خطط المعاشات التقاعدية لديهم بما تتطلبه ظروف الفرد وتحركات السوق.

#### 10 خطط الاستعداد للوباء

يذكرنــا ظهــور كوفيــد19- بـأن حــدود الــدول لا يمكــن أن تحــوي المخاطــر الرئيســية علـــب أعمالنــا. فالجغرافيــا لا تقــف حائــلاً ضــد الهجمــات الالكترونيــة أو الاضطــراب البيئـــي أو الأمــراض المعديــة، وبنــاءً عليــه يجــب أن تكــون اســتجاباتنا منســقة ومتداخلــة الوظائــف.

يعـد وجـود فـرق إدارة الأزمـات متداخلـة الوظائـف أفضـل دفـاع ضـد الأحـداث السـلبية التـي أصبحـت جـزءًا مـن المشـهد الاقتصـادي العالمـي بشـكل متزايـد. تشـمل خطـة الاستعداد المناسبة: هيـاكل إداريـة، بروتوكـولات وخطـوط تواصـل واضحـة كمـا تشـمل تقييــم صلاحيــة سلاســل الإمــداد والتعــاون مــع هيئــات الصحــة العامــة.

يجـب أن يسـتغل أصحـاب العمـل هـذه الفرصـة مـن أجـل مراجعـة خطـط الأوبئـة وإدارة الأزمـات وخطـط الاسـتجابة الموجـودة حاليـاً وإنشـاء بروتوكـول جديـد يتناسـب مـع البيئـة الحاليــة.

صدب الموارد البشرية 67 66 صدب الموارد البشرية



غابرييل نوفاسيك وراشي أغاروال وسونيا هوو وستيف ماسيدي وبنجامين ريهبرغ وليزا ستوتس مجموعة بوسطن الاستشارية



تشغل الرقمنة (digitalization) جزءًا من أجندة الرؤساء التنفيذيين للشركات القائمة، ويتناول العديد منهم الأمر بطرح سؤالين مبدئيين:

- من ينبغي أن يكون مسؤولًا عن الرقمنة ؟
  - ما أفضل نموذج لتنظيم الرقمنة؟

وهي أسئلة وثيقة الصلة إلا أن الإجابة المتسرعة عنها من شأنها أن تضع المؤسسة على الأرجح على المسار الخاطئ. في الغالب تقفز المؤسسات بين مجموعة من المشاريع والنشاطات بدون فهم واضح أولًا للأهداف التي ترغب في إنجازها وما خطتها لتحقيق تلك الأهداف وذلك لتعجلها في تنفيذ الرقمنة.

فمن الأفضل للشركات أن تضع أهداف شاملة وتختار نموذج الرقمنة (digitalization model) الذي يناسب تنظيمها وقدراتها الحالية ومن ثم تقوم بإدماج الرقمنة في المؤسسة بالكامل بحرص وبشكل استراتيجي، حيث أن القفز المتسرع في المشاريع المستقبلية يحمل مخاطر الإحباط والفشل وإهدار الموارد.

لا تغير الرقمنة مبادئ التصميم والحوكمة الخاصة بالمؤسسة إلا أنه يجب على القادة التفكير مليًا في تحديد المقاربة المناسبة، وذلك لأن قدرات العمل الرقمي وإيقاعه قد يختلف إلى حد كبير مع طرق العمل التقليدية. فيما يلي سنقدم دليلًا عمليًا لإنشاء نموذج تنظيمي وبناء حوكمي رقميين ونتناول عدة مسائل مثل فصل الرقمنة في وحدة قائمة بذاتها أم إدماجها، وتعيين كبير موظفي الرقمنة في المؤسسات التي نشأت على أرض الواقع بعيدًا عن العالم الرقمي.

على المؤسسات أن تختار نموذح الرقمنة الذي يناسب تنظيمها وقدراتها بحرص تجنبأ للفشل وهدر الموارد

تغطى الرقمنة مجموعة واسعة من نشاطات التركيز على المتعامل وخدمات الدعم

إذا أنشأت المؤسسة نموذج تشغيل رقمي دون بنية تنظيمية سيؤدي ذلك إلى احتكاك بين الفرق والوظائف القائمة

#### التصرف بسرعة مدروسة

ليس من الغريب أن يرغب الرئيس التنفيذي في اتخاذ قرار سريع فور أن تظهر الرقمنة علم راداره، وذلك علم سبيل المثال بتعيين مدير تنفيذي رقمي مع مهام عمل غير محددة المعالم ومع أن المساءلة والمسؤولية والزخم تحدد الأداء إلا أن الحركات السريعة قد تؤدب الب نتائج عكسية.

تغطي الرقمنة مجموعة واسعة من نشاطات التركيز علم المتعاملين وخدمات الدعم والعمل الاعتيادي وتشمل (ضمن أشياء أخرب) اتخاذ القرار بالخوارزميات والاستهداف الجزئي للمتعاملين

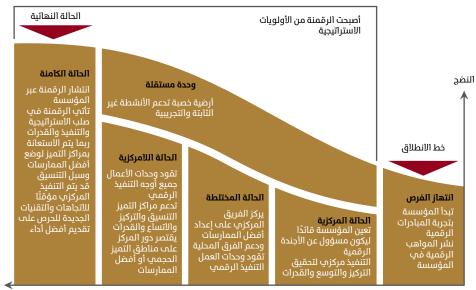
وذلك من خلال الذكاء الصناعي واستخدام برامج الروبوتات لأتمته الأعمال المكتبية ومن خلال الروبوتات ذاتية التعلم. بدون وجود أهداف واضحة، ففي الغالب تقوم المؤسسات بالجرب وراء أهداف براقة قد تبدو مثيرة ولكن يتضح فيما بعد أنها دون المستوب أو زائدة عن الحاجة أو بعيدة عن هدف المؤسسة.

والفكرة ذاتها تنطيق على التأنب في المسائل التنظيمية ومسائل الحوكمة. فالمؤسسات التي تفشل في إنشاء وظائف للرقمنة، وفرق لاتخاذ القرار، من المحتمل أن ينتهي الأمر بفرقها بالسعب خلف أهداف متشابهة. وإذا قامت المؤسسة بإنشاء نموذج تشغيل رقمي دون بنية تنظيمية، فسيؤدي ذلك لا محالة إلم احتكاك بين الفرق والوظائف القائمة. كما أن إهمال المؤسسات للمسائل التنظيمية كثيرًا ما يجهض إمكانية الرقابة والمساءلة.

وبعبارة أخرص، يمكن القول إن المؤسسات التي تريد أن تتحول إلى الرقمنة يجب أن تبادر إلى مناقشة الخيارات والقرارات المتاحة. وسوف تساعد الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية في تشكيل واثراء الرحلة التطورية، ويختص أحد تلك الأسئلة باستراتيجية المشاركة، أما السؤالين الآخرين فيركزان علم التنظيم والقيادة (أنظر الملحق ١)

70 صدب الموارد البشرية صدب الموارد البشرية 71 |

#### الملحق 1| مسار التطور نحو رقمنة المؤسسة بالكامل



المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية

#### ما هي استراتيجية المؤسسة وطموحاتها الخاصة بالرقمنة؟

في الأيام المبكرة لاستخدام الكهرباء، حافظت المؤسسات علم مخططات المصانع المبنية حول الموقع الاساسي للمحرك البخاري، بالرغم من عدم الحاجة للتوصيلات الميكانيكية القديمة في تشغيل الماكينات. والآن يعيد التاريخ نفسه مرة أخرى.

فالمؤسسات الآن تقوم برقمنة أحزمة وبكرات العمليات القديمة، في الوقت الذي يتوجب عليها التفكير بعمق والابتكار في كيفية استخدام الرقمنة بأساليب جديدة وبتنظيمات مبتكرة بحيث يؤدي ذلك إلى خلق فرص جديدة.

بفضل دعم النمو الهائل في قوة المعالجة وعرض النطاق الترددي والتخزين، فإن الرقمنة تختلف اختلافًا جوهريًا عن التطورات السابقة في قطاع الأعمال، والتي اتسمت بأحادية الاتجاه. ومن ثم لا يكفي اعتبار الرقمنة غبارًا سحريًا للرقمنة ينثر هنا وهناك فتتحقق الأرباح على الفور، بل يجب على المؤسسات أن تحدد بوضوح ما هي الغايات التي ترغب في الوصول إليها باستخدام الوسائل الرقمية. وفي بداية هذه العملية، هناك ثلاث أسئلة فرعية ذات أهمية بالغة:

- ما هو الطموح النهائي للشركة كمؤسسة؟ يجب استخدام الرقمنة في هذا السياق وليس كجهد هامشي أو غير متصل به.
- ما هب المجالات الأساسية التب ستساهم بكفاءة فب التعجيل بتحقيق أهداف المؤسسة أو التمكين من تحقيقها إذا تمت رقمنتها؟

لا تستطيع معظم المؤسسات رقمنة هيكلها التنظيمي بأكمله، بل تقوم بدلا من ذلك بتحديد الأولويات التي تعكس الفرصة التي ينبغي اقتناصها أو (في المقابل) توقع المخاطرة الناجمة عن التعطل.

تقوم المؤسسات بتحديد الأولويات التي تعكس الفرصة التي ينبغي اقتناصها لغايات رقمنة هيكلها التنظيمي

يجب علم المؤسسات أن تحدد بوضوح ما هي الغايات التي ترغب في الوصول إليها باستخدام الوسائل الرقمية

 ما مدم نضج المؤسسة من الناحية الرقمية في المجالات الحاسمة السائدة في الوقت الحاضر؟ يجب أن تستعين المؤسسة بالإمكانات المناسبة للحفاظ علم فعالية الرقمنة وكفاءتها، فلا يمكن استبدال المهارات الرقمية، ولا يمكن أن يدير أخصائي التسويق الرقمي الروبوتات في المصنع.

#### هل بنبغه أن تبنى المؤسسات القدرات الرقمية المطلوبة لأعمالها؟

بمجرد انتهاء المؤسسة من تحديد استراتيجيتها الرقمية، فالسؤال الرئيسي التالي يكون سؤالا تنظيميًا ويتعلق بتكامل الأنشطة الرقمية مقابل فصلها: هل يجب إقامة هذه الأنشطة داخل التنظيم الحالي أم خارجه؟

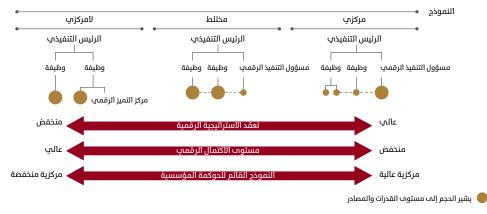
عادةً ما يكون بناء القدرات الرقمية علم مستوم المؤسسة في إطار التسلسل الهرمي القائم هو الطريقة الأسهل لدمج الأنشطة الرقمية في استراتيجية المؤسسة وتنفيذها وتنمية ما بها من مواهب. فإذا كان أحد الأهداف هو

تضمين الرقمنة في نسيج المؤسسة بأسرع وقت ممكن، يكون الخيار الداخلي هو الأفضل والنهج الأكثر شيوعًا، إلا أن الالتزام بالخيار الداخلي يخلق عدداً هائلاً من الخيارات ذات الصلة والتي تتعلق بمكان الأنشطة الرقمية والطريقة الأفضل لتحديد مكانها.

يكون السؤال الأول الذي يطرحه غالبًا الرؤساء التنفيذيون عن التنظيم الرقمي هو هل ينبغي تعيين مسؤول تنفيذي للرقمنة، وفي الحقيقة يشير السؤال بالفعل إلى مسألة أوسع نطاقًا تشمل ثلاثة خيارات: هل ترغب المؤسسة في أن تكون أنشطة الرقمنة مركزية، وتقوم بتوزيعها على جميع أعمالها، أم هل ترغب بتقسيم الفروقات وإنشاء نموذج مختلط؟ (أنظر الملحق 2)

#### الملحق 2| كيفية التفكير في الاختيار ما بين الرقمنة المركزية وغير المركزية

إلى أي مدى ينبغي أن تتبع المؤسسات النظام المركزي؟



المصدر: تحليل مصفوفة النمو والمشاركة م<mark>لحوظة:</mark> مسؤول التنفيذ الرقمب = مسؤول التنفيذ الرقمب أو رئيس وحدة العمل؛ م. ت. ر = مركز التميز الرقمب

72 صدم الموارد البشرية

الزمن



إذا كانت استراتيجية المؤسسة تتطلب قدرًا كبيرًا من التعاون والتنسيق علم نطاق الأعمال والمهام أو إذا كانت المؤسسة في حاجة إلم دفعة رقمية قوية، فقد تكون المركزية هي الطريقة الأكثر منطقية لتنفيذ الأنشطة الرقمية والمهام الأخرم. وبالمثل، إذا كانت خبرة المؤسسة أو مستواها الرقمي ضعيفًا، فقد تكون المركزية هي الاختيار المنطقي. خبرة المؤسسة أو مستواها الرقمي ضعيفًا، فقد تكون المركزية هي الاختيار المنطقي. وأخيرًا، تشيع هذه الأيام فكرة تعيين مسؤول تنفيذي للرقمنة. فقد تكون فكرة تركيز المسؤولية التنفيذية للأنشطة الرقمية في مجال واحد فكرة جذابة، إلا أن نجاح المسؤول التنفيذي للرقمنة الخاصة المسؤول السياق التنظيمي. إذا كانت الأنشطة الرقمية الخاصة بالمؤسسة شديدة المركزية، فيكون من المنطقي وجود مسؤول تنفيذي للرقمنة؛ إلا أن تحديد الوظائف والمسؤوليات والعلاقات مع المنشآت التنفيذية يظل أمرًا بالغ الأهمية وحتب إذا وضعت المؤسسة استراتيجية مركزية، إلا أنه من المحتمل أن يتم التنفيذ ضمن نطاق الأعمال، ومن ثم يكون من الضروري عقد مناقشات مفتوحة حول كيفية تنفيذ المصفوفة، وتزداد أهمية هذه المناقشات إذا كانت المؤسسة تطبق النموذج المختلط حيث يكون للمنشآت التنفيذية قولا مسموعًا فيما يتعلق بالاستراتيجية الرقمية.

تدور الأسئلة الأخرص حول دور المسؤول التنفيذي للرقمنة، تطلب الكثير من المؤسسات من المسؤول التنفيذي للرقمنة أن يركز بالأساس علم المهام التجارية سعيًا وراء تحقيق أثر سريع، إلا أن المسؤول الذي يمتلك حرية تصرف واسعة بشكل غير مناسب قد يتناول منطقة واسعة، وهو ما يهدد الكفاءة والفعالية ويشتت التركيز.

من ناحية أخرص، لا تستفيد المؤسسات التب تنفذ أنشطة رقمية غير مركزية فب العادة من تعيين مسؤول تنفيذي للرقمنة لوضع الاستراتيجية الرقمية، حيث تتخذ المنشآت التنفيذية مثل هذه المؤسسات، يمكن لهذا المسؤول إدارة الأنشطة الرقمية المشتركة أو مراكز التميز بصورة معقولة، إلا أنه لا تتضح حاجة المؤسسة لتعيين مسؤول على المستوى التنفيذي لهذه الوظيفة.

سوف يساعد الإلمام المسبق بهذه الأمور إلى الإسراع بوتيرة تنفيذ الأنشطة الرقمية للمؤسسات في المستقبل.

يتميز النهج المركز ي بتزويد الفريق الرقمي بما يحتاج من موارد وأفراد لخلق إمكانات جديدة وتطوير النطاق والممارسات العامة

عدم تأييد أصحاب المناصب التنفيذية يمثل الجانب السلبي للنهج اللامركزي

في إطار النهج المختلط، تستمر في تنفيذ الأنشطة الرقمية، ولكنها تعمل بشكل وثيق مع المركز لتحقيق أفضل الممارسات وللحصول على أشكال الدعم الأخرى

تتعرض الرقمنة في

النظام المختلط

لخطر المنافسة

مع الأنظمة الأخرب

وبالتالب بؤدب ذلك

الب الخسارة أمام

الأولويات الأخرى

إذا كانت المؤسسة في حاجة إلم دفعة رقمية قوية، فقد تكون المركزية هي الطريقة الأكثر منطقية لتنفيذ الأنشطة الرقمية والمهام الأخرى

ز النهج المركزي تتجه المؤسسات التي تعمل بنموذج القيادة والسيطرة إلى المركزية. بد الفريق عرب بما يحتاج ويتميز النهج المركزي بالوضوح التام أمام كبار القادة، وهذا يعني تزويد الفريق الرقمي بموارد وأفراد بما يحتاج من موارد وأفراد لخلق إمكانات جديدة وتطوير النطاق والممارسات العامة وعلى

الجانب الآخر، إذا قامت المؤسسة بتكوين فريق مركزي، فقد ينظر القادة التنفيذين في مختلف إدارات المؤسسة لأفراد هذا الفريق كأنهم يعيشون في برج عاجي ولا يدرون بواقع الأعمال ولتجنب هذا التصور، يجب على الفريق أن يتعامل باستمرار مع القادة التنفيذين والعمل على مبادرات يراها هؤلاء القادة مناسبة.

يختلف شكل المؤسسات التي تتبع الرقمنة اللامركزية عن تلك التي تفضل المركزية، حيث لا تعتمد الاستراتيجية اللامركزية علم التنسيق بين النطاقات، بل يتوزع اتخاذ القرارات التنظيمية عبر قطاعات المؤسسة، وتكون المنشآت التنفيذية هي المسؤولة عن أنشطتها الرقمية وذلك بدعم مركز أو أكثر من مراكز التميز.

عند تطبيق النظام الرقمي في المؤسسة بأكملها، فسيكون من السهل على كل قطاعات المؤسسة أن تطور ثقافة رقمية وأن توظف أعضاء فريق رقمي بدلًا من مختصين في مجال الرقمنة الذين لم يعتادوا الاطلاع بالمسؤوليات التنفيذية، أما الجانب السلبي للنهج اللامركزي فيتمثل في عدم تأييده من قبل أصحاب المناصب التنفيذية، مما يضع الرقمنة في موقف غير موات إذا ما قورنت الأولويات الأخرى للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، قد تعجز المؤسسة عن تطوير الممارسات العامة والمعايير التنظيمية.

وفي إطار النهج المختلط، تستمر المنشآت التنفيذية في تنفيذ الأنشطة الرقمية، ولكنها تعمل بشكل وثيق مع المركز لتحقيق أفضل الممارسات وللحصول علم أشكال الدعم الأخرم. تحظم الرقمنة بالدعم من المستوم الأعلم، وإذا كان المركز متجاوبًا فيمكن للمؤسسة الحفاظ علم توازن جيد بين الاتساق العالمي والمبادرة المحلية، ومع ذلك، وكما هو الحال في النموذج اللامركزي، تتعرض الرقمنة في النظام المختلط لخطر المنافسة مع الأنظمة الأخرم وبالتالي يؤدي ذلك الم الخسارة أمام الأولويات الأخرم.

تحتاج المؤسسات التي تطبق النظام المختلط إلى إنشاء خطوط فعالة لإعداد التقارير وتقديمها وتخطيط واضح لحقوق اتخاذ القرار والمساءلة، وينبغي أن يكون لكل جزء في المصفوفة مهمة تنظيمية واضحة لتنفيذ الأنشطة الرقمية.

#### كيف ينبغي أن تنظم المؤسسات الوحدات المستقلة؟

لا يعتبر التكامل هو الخيار الوحيد حيث تنشئ بعض المؤسسات وحدات رقمية مستقلة تعمل بشكل مستقل فيما يخص الأعمال اليومية، وهذا منطقب إذا كانت طموحات المؤسسة الرقمية تتطلب نماذج عمل أو قدرات جديدة كليًا أو عندما تعرقل هذه الطموحات سير الأعمال الأساسية. وكذلك قد تكون الوحدة الرقمية المستقلة مجدية إذا كانت المؤسسة الرئيسية رافضة للتغيير أو عندما لا يكون لدب المؤسسة ما يجذب أصحاب المواهب الرقمية.

74 صدم الموارد البشرية

هناك بعض السمات الإيجابية لاختيار نهج الوحدة المستقلة، حيث يمكن أن يكون بمثابة أرض خصبة لطرق جديدة للتفكير والعمل، وباتباع هذا النهج يمكن أن تتحرك المؤسسة سريعًا من البداية مع انخفاض احتمالات الفشل. يستغرق الجمع بين نظام التكامل الرقمي والوحدة المستقلة وقت أطول ولكن قد يكون هذا هو ثمن التقدم للأمام إذا لم يكن العمل الأساسب للمؤسسة مواتياً.

المؤسسات تنشئ هذه الوحدات عن عمد بعيدًا عن تسلسلها الهرمي، إلا أن هذه الوحدات قد تعكس الهياكل التقليدية لهذا التسلسل والعمليات والدوافع ذات الصلة. وتظهر جدوب نهج الوحدات المستقلة عندما يكون من غير المحتمل أن تجد الأنشطة الرقمية لنفسها مكانًا داخل التسلسل الهرمي.

وعلم النقيض من ذلك، تصمم بعض المؤسسات وحدات مستقلة للعمل كمحاور أصلية رقمية. لذا تميل هذه الوحدات إلى اعتماد السياسات والممارسات الخاصة بالمؤسسات الناشئة بدلاً من السياسات والممارسات القائمة. تظهر جدوب هذا النهج عندما ترغب إحدى المؤسسات في إقامة نشاط تجاري أو مجموعة من الأنشطة في حال لم يكن بإمكان هذه المؤسسة أن تتحول لمنشأة تنفيذية علم المدم المتوسط.

#### تضمين الرقمنة في صلب المؤسسة

تعتبر الأمور المتعلقة بالحوكمة والتنظيم الرقمي التي تناولناها من قبل انتقالية إلى حد ما، وينبغي أن تستهدف المؤسسات تضمين الرقمنة على المدب الطويل في عملياتها اليومية، وهذا ما فعلته شركات رقمية أصلية مثل سبوتيفي وزابوس(Spotify and Zappos ( منذ أن تأسست وكذلك هذا ما قام به مصرف آب إن (ING) وهو مصرف عالمي يقع مقره في هولندا باتباع النهج الرشيق في الرقمنة . سوف تختفي المناقشات حول الاستراتيجية والقدرات الرقمية بمجرد تطبيق الاستراتيجية الرقمية في المؤسسة وسوف تنتشر المواهب الرقمية عبر المؤسسة وذلك بدلًا من بقائها في غرف الخبراء. وسيكون الرئيس التنفيذي بحكم الواقع قائد الجهود الرقمية وستكون الرقمنة من العوامل المحورية التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة وتنفيذها حتب أنها ستبدو غير واضحة. (انظر الشريط الجانبي "رحلة مصرف بي بي في إي").

وإذا اتخذنا من التاريخ دليلًا، فسوف تكون رحلة تنظيم الرقمنة عملية مستمرة وسوف تستمر المؤسسات في التأرجح بين المركزية عندما ترغب في الحصول على قدرات رائعة وبين اللامركزية عندما ترغب في توزيع الخبرات والقدرات. وفي العصر الرقمي، نتوقع أن تستمر هذه الوتيرة مع ظهور اتجاهات وتقنيات جديدة.

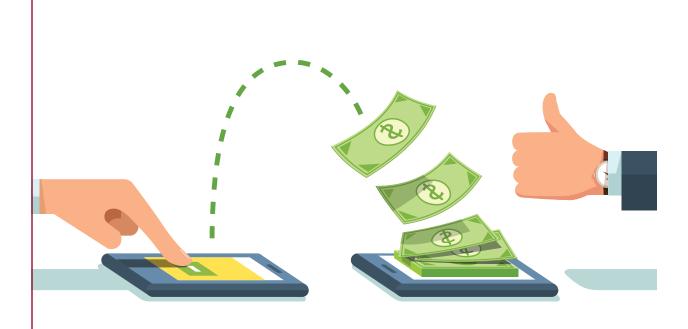
#### رحلة مصرف بي بي في آي(BBVA'S)

في عام 2006، أعلن فرانسيسكو غونزاليس رئيس مصرف بي بي في آي الإسباني والرئيس التنفيذي عن رؤيته "بناء أفضل مصرف رقمي في القرن الحادي والعشرين."

قد تبدو الوحدات الرقمية المستقلة مختلفة للغاية عن بعضها البعض، وبالرغم من أن

رحلة تنظيم الرقمنة عملية مستمرة وسوف تستمر المؤسسات في التأرجح بين المركزية عندما ترغب في الحصول على قدرات رائعة وبين اللامركزية عندما ترغب في توزيع الخبرات والقدرات

سوف تختفي المناقشات حول الاستراتيحية والقدرات الرقمية بمجرد تطبيق الاستراتيجية الرقمية فى المؤسسة وسوف تنتشر المواهب الرقمية في المؤسسة بدلاً من بقائها في غرف الخبراء



وحسب تصريح غونزاليس لصحيفة الفينانشيال تايمز، "ينبغي على المصارف أن تتبع نهج أمازون أو غوغل وإما ستختفي؟"

كانت النتيجة انتقال التحول من أعلم مستوم في المؤسسة إلى المستوم الأدنم، علم سبيل المثال، كان رئيس المصرف ومسؤول خدمة العملاء هما المسؤولان عن إدارة الوحدة الرقمية للمصرف، وكان لدم العديد من رؤساء اللجنة التنفيذية خبرة رقمية واسعة، أما اليوم، تم تطبيق النظام الرقمي في جميع وحدات أعمال المصرف الرئيسية.

تضمنت رحلة تحول مصرف بي بي في آي (BBVA'S) العديد من المراحل. في البداية، ركز قسم تقنية المعلومات علم تحديث نظم الأعمال ، وأنشئ المصرف العديد من المراكز الرقمية للتميز وذلك لمعالجة أي مسائل ذات أولوية عالية مثل الأعمال المصرفية عبر الجوال والبيانات الضخمة والتحليل المتقدم.

في عام 2012، تم إنشاء وحدة أعمال رقمية تقدم تقاريرها إلى الرئيس التنفيذي، ولم تضطلع بمسؤولية الأرباح والخسائر، بل تمثلت مهمتها في قيادة جدول الأعمال الرقمي في الأعمال والمصرف.

في عام 2015، قام المصرف بفرض جدول الأعمال الرقمي على وحدات الأعمال، وحتب يتمكن من تقديم تجربة عملاء موحدة من البداية إلم النهاية، كما قام المصرف بإنشاء وحدة لحلول العملاء تستخدم مختبر ابتكاري لإجراء تجارب خاصة بالعملاء في الوقت الحقيقي.

لا تتحول المؤسسات للرقمنة لمواكبة ما هو جديد، بل لتحسين تجربة المتعامل والأداء المالي والميزة التنافسية، وعلى جميع الجبهات الثلاثة فقد كان التحول مجديًا لمصرف بي بي في إي (BBVA'S) حيث شكلت المعاملات الرقمية من 15% إلم 26% من إجمالي معاملات المصرف وذلك اعتمادًا علم السوق الجغرافية. وتنخفض تكاليف هذه المعاملات بأقل من النصف تقريبًا كما أن رضا العملاء ارتفع وذلك حسب تقديرات المروجين عبر الإنترنت.

صدب الموارد البشرية 77 76 صدب الموارد البشرية



مسـؤول تنفيـذي سـوف نسـميه لـوكاس جاكوبسـن كان مسـتعدًا لمواجهـة تحـدٍ جديـد. لذلـك بعـد أكثـر مـن عقـد مـن الزمـان فـي شـركة فورتشـن 100 الصناعيـة المتنوعـة، حيـث ترقــ هنـاك ليصبـح رئيسًـا لقسـم تطويــر المنتجـات فـي شـعبة أنظمـة الطاقـة، قـرر المضـي قدمًـا. وافـق علـم عـرض ترؤسـه لقسـم البحـث والتطويـر فـي إنريجيكـس (Energix)، وهـي شـركة تصنيـع سـريعة النمــو لأدوات أنظمـة الطاقـة. لكـن تجربتـه السـابقة لـم تجعلـه مسـتعدًا للعمـل فـي هـخه الشـركة الصغيـرة التـي تنتهــج تقافـة تعتمــد علـم توافـق الآراء. عــلاوة علـم ذلـك، لـم توفـر إنريجيكـس فعليًـا أي تهيئـة أو دمــج أو دعـم. بعـد قيـام كل مـن قسـم المـوارد البشـرية وتكنولوجيـا المعلومات تهيئـة أو دمــج أو دعـم. بعـد قيـام كل مـن قسـم المـوارد البشـرية وتكنولوجيـا المعلومات بإدراجـه فـي أنظمتهـم وقدمـه رئيسـه للفريـق و مـع لمحـة موجـزة عـن الـحور، كان مـن المتوقـع أن يكتشــف جاكوبســن كيفيــة «سـير العمليــات بالفعــل « مــن تلقــاء نفســه. وشــكل ذلـك صراعًـا. أفضـم كل مــن أسـلوبه الـذي يتســم بالطمــوح والعزيمــة - إلــم جانـب بعـض التصـورات الخاطئـة التــي كانـت لــدم الآخريـن بخصــوص مهمـــة – إلــم إيجــاد صعوبــات مــع أقرانــه الجــدد وفــي النهايــة أدت هــذه الظــروف إلــم رحيلــه.

لمساعدة المؤسسات على فهــم مـا يجب علــى المديريـن التنفيذييـن فعلــه ليصبحــوا مــن ذوي الفعاليــة فــي أدوارهــم الجديــدة ولتوضيـح كيفيـة مسـاعدتهم علــى تحقيــق ذلك بسـرعة أكبـر، قمنـا بتطويـر إطـار تقييــم. فــي هــذا النمــوذج، تمثـل «مــا» مجموعــة مـن المهــام الانتقاليـة الأساسـية للتعيينـات الجديــدة. يتم تقسـيم «كيـف» إلى مســتويات متميــزة مــن الدعــم الــذي يمكــن أن توفــره المؤسســات. ولكــن قبــل الدخــول فــي تلــك التفاصيـل، دعونــا نلقـــي نظــرة فاحصــة علــى أوجــه القصــور فــي الجهــود التــي تبذلهــا معظـــم المؤسســات فـــي محــال تهيئــة الموظفيــن الجــدد والفوائــد التـــي يمكــن أن تكســبها مــن خـــلال تغييــر ممارســاتهـا.

#### من التهيئة إلى الاندماج

"التهيئـة» هـي مصطلـح مناسـب للطريقـة التـي تدعـم بهـا العديـد مـن المؤسسـات انضمـام القـادة الجـدد، وذلـك لأن هـذه العمليـة تقتصـر علـم ضـم المديـر التنفيـذي إلـم طاقـم الشـركة ولا تسـتلزم أي متطلبـات أخـرم. وبعـد ذلـك، يتوقـع مـن المديـر التنفيذي أن يعــرف مــا الـذي يتوجـب عليــه فعلــه أو أن يكتشــف الأشـياء بتوجيــه ضئيــل أو بــدون

إرشـادات. لهــذا السـبب لــم نعــد نســتخدم كلمــة "التهيئــة» لوصــف العمــل الــذي نقــوم بــه مــع الشــركات التـــي تســعص لدعــم التعيينــات الجديــدة لديهــا؛ بــل أصبحنــا نســتخدم «الاندمــاج» بــدلاً مــن ذلــك.

يشير «الاندمــاح» إلـــ هــدف أكثــر طموحًــا - القيــام بمــا يلــزم لجعــل الموظــف الجديــد عضــوًا فاعــلًا بالكامــل ضمــن الفريــق فــي أســرع وقــت ممكــن. وهـــذه ليســت ممارســة شــائعة، للأســف، كمــا رأينــا فــي الاســتطلاع الــذي أجرتــه شــركة «إيجــون زينـــدر» الكترونيــا لـــ 588 مديــراً تنفيذيــاً علــم مســتوم نائـب الرئيـس ومــن يفوقــون ذلــك رتبــة مــن الذيــن انضمــوا إلــم شــركات جديــدة فــي الســنوات القليلــة الماضيــة.

مثـل المشـاركون فـي الاسـتطلاع شـركات مملوكـة للقطـاع العـام وشـركات خاصـة فـي جميـع أنحـاء أوروبـا وأمريـكا الشـمالية وأمريـكا اللاتينيـة وآسـيا. حيـث كان ثلثهــم ممــن يشـغلون مناصـب فـي الإدارة العليـا. وأفـاد 60٪ تقريبًـا بـأن الأمـر اسـتغرق سـتة أشــهر – وقـال حوالــي 20٪ أن الأمـر اسـتغرق أكثـر مـن تسـعة أشــهر - ليكـون لــه تأثيـر كامـل فــي إطـار أدوارهــم الجديــدة. قـال أقــل مـن الثلـث إنهــم تلقــوا دعمًـا حقيقيًـا خـلال تنقلاتهـم، وتشــكل هــخه النتائــج مشــكلة كبيــرة عندمــا تتمعــن فــــي أن أكثــر مــن 80٪ مــن هــخه الأقليـة المحظوظـة ظنــوا أن هــخا الدعــم قــد أحــدث فرقًـا كبيــرًا علــم مســتوم تأثيرهــم خــلال فتــرات عملهــم الأوليــة.

تعتقد مؤسسات عديدة أنها تقوم بعمل جيد عبر ضم المدراء التنفيذيين المعينين حديثًا إلى طاقم الشركة بينما هي في الحقيقة لا تفعل ذلك.



80 صدم الموارد البشرية

يمكن للمديريـن التنفيذييـن المندمجيـن جيـدًا بنـاء الزخـم فـي وقـت مبكـر بـدلاً مـن خـوض المعانـاة فـي منحنيـات التعلـم. تُظهـر دراسـاتنا أن متوسـط الوقـت الـلازم للوصـول إلـب الأداء الكامـل (اتخـاذ القـرارات المهمـة مـع توفـر المعلومـات الصحيحـة فـي متنــاول اليـد ووجـود الأشـخاص المناسـبين للمسـاعدة فـي التنفيـذ) يمكـن تخفيضـه بمقـدار الثلـث، من ســـة أشــهـر إلـــ أربعـة. تعتقـد معظـم الشــركات - حتــ مـ تلـك التــي تحـدد ســقفًا منخفضًـا جـدًا لتوقعاتهـا - أنهــا تدمــج المديريــن التنفيذييــن بشــكل فعــال. عندمــا ســألنا قــادة المــوارد البشــرية فـــي

تعتقد معظـم الشـركات - حتـم تلـك التـي تحـدد سـقفا منخفضًا جـدًا لتوقعاتهـا - أنهـا تدمـج المديريـن التنفيذييـن بشـكل فعـال. عندمـا سـألنا قـادة المـوارد البشـرية فـي الشـركات العالميـة إذا كان لديهـم نظـام خـاص بتهيئـة الموظفين الجـدد، كان الجـواب نعم، بالطبـع. ومـع ذلـك، عندمـا سـألنا عمـا فعلـوه للإسـراع فـي دمـج المديريـن التنفيذييـن بالطبـع. ومـع ذلـك، عندمـا سـألنا عمـا فعلـوه للإسـراع فـي دمـج المديريـن التنفيذييـن فـي أدوارهـم، وجدنـا أن الدعـم الفعلـي تبايـن بشـكل كبيـر، مـن مكثـف إلـم لا شـيء فـي الأسـاس. ومـا يفاقـم الأمـر هـو عـدم وجـود تعريـف جيـد أو مفهـوم لمصطلـح "التهيئـة" . فـي العديـد مـن الشـركات، يشـير بشـكل أساسـي إلم اسـتكمال المسـتندات المطلوبـة وتخصيـص المسـاحة والمـوارد وتوفيـر التدريـب الإلازامـي، وعـادة مـا يتمثـل فـي هـخه المجـالات الفنيـة مثـل الامتثـال. حيـث لا تقـوم الإدارة العليـا بالاسـتثمار فـي هـخه الأشـياء علـم الإطـلاق ولا تفعـل شـيئًا لمسـاعدة القـادة علـم إزالــة أكبــر العقبـات التقافيـة والاعتبـارات التنظيميـة التـم سـيواجهونها فـي أدوارهـم الجديـدة: التحديـات الثقافيـة والاعتبـارات التنظيميـة المتعلقـة ببيئـة العمـل.

لنأخذ بعيـن الاعتبـار، فـي المقابـل ، تلـك الشـركات التـي تكـرس مـوارد كبيـرة لمسـاعدة المحيريــن التنفيذييــن الجـدد علــ الاندمـاج تمامًـا. علــ سبيل المثــال، فــي شــركة عالميــة كبــر م للاتصــالات والخدمــات الرقميــة، تقــوم هــذه الشــركة بتطويــر المديريــن العاميــن مــن خـلال عمليــات التنــاوب المتكـررة(frequent country rotations) ، يتـم حـث جميـع القــادة الفرعييــن الجــدد بشــدة علــ الدخــول فــي برنامــج اندمــاج منظــم. حيـث يقبــل الجميــع تقريبًـا هــذا الدعـم، وهــذا يبيــن أن: القــادة يشـعرون بالراحــة بشــكل أكبــر عندمــا يتلقــون المســاعدة فــي شــركة تركــز كثيــراً علـــ التعلــم المســـــاعدة فــي شــركة تركــز كثيــراً علـــ التعلــم المســــــــمر لموظفيهـــا.

فــي بعــض الأحيــان، يســبق البرنامــج تقييــم للمهــارات الناعمــة الهامــة التــي يقــول معظــم المديريــن التنفيذييــن إنهــا صعبــة الإتقان فــي البداية. إحــدم الأدوات المســتخدمة هـــي اســتبيان الثقافــة، الــذي يقــارن ممارســات العمــل فــي الشــركة (أو الوحــدة أو البلــد) الســابقة للمديــر التنفيــذي مــع تلــك الموجــودة فــي مــكان العمــل الجديــد، مــع الإشــارة الـــم، المشــاكل المحتملــة.

إليكــم هــذه المشــكلة التـــي تظهــر غالبًــا: (لــدم العديــد مــن الشــركات التابعــة لشــركة الاتصــالات ثقافــة رياديــة، لكـن غالبــاً مــا يأتــي الموظفــون الجــدد مــن شــركات منافســة وكبيــرة، مــا قــد ينظــر إليــه زملاؤهــم الســابقون علــم أنــه تشــاور مــدروس مــع أصحــاب المصلحــة الرئيســيين، قـــد يُنظــر إليــه فـــي مــكان العمــل الجديــد علـــم أنــه عمليــة بطيئــة لاتخـاذ القــرار أو عــدم قناعــة ومبــادرة). بالطبـع، تضطلـع الاختلافــات فــي الثقافـة



دمج المدراء الجدد يقلل الوقت اللازم لبدء عملهم بفاعلية بمقدار الثلث من 6 أشهر إلى 4

الإقليميــة، أيضًــا، بــدور مهــم بالنسـبة للمديريــن التنفيذييــن الذيــن ينتقلــون إلــم دول أخـرم. أدم فحـص هـذه الاختلافــات وآثارهــا المحتملــة بشـكل منهجــي إلــم الحــد بشـكل كبيــر مــن مخاطــر الانحــراف، وكمــا قلــل مــن الوقــت الــذي يســتغرقه القــادة ليصبحــوا مــن ذوب الفعاليــة فـــي بيئــات عملهـــم الجديــدة.

يتـم الاسـتماع إلـم أصحـاب المصلحـة ومناقشـتهم - مـن ينبغـي منحـه الأولويـة لعقـد الاجتماعـات المبكـرة وكيـف ينبغـي التعامـل مـع بعـض الأفـراد، ومـا إلـم ذلـك. يتـم حث المديريـن التنفيذييـن علـم إعـداد خطـاب موجـز قبـل البـدء فـي أدوارهـم الجديـدة وتلذيـص حـول سـبب انضمامهـم إلـم الشـركة ومـاذا يأملـون أن يسـهموا فـي الشـركة. يقـول القـادة الجـدد أن هـذا التمريـن طريقـة قويـة لبلـورة رسـائلهم الرئيسـية، والتـي يمكنهـم البـدء فـي مشـاركتها عند اللحظـة التـي يسـيرون فيهـا عبـر البـاب؛ لقـد وجـدت الشـركة أن ذلـك يمكّنهـم مـن إيصـال مقاصدهـم بشـكل أوضـح إلـم فرقهـم وزملائهـم خلال الأسـابيع الأولـم مـن الشـروع بالعمـل.

سـاعدت جهــود التكامــل المركــزة فــي هــذه الشــركة المديريــن التنفيذييــن علـــ تجنــب العثــرات والصعوبــات الشــائعة وتحقيــق المزيــد مــن الإنجــازات المبكــرة، حيـث ســاهمت المكاســب الفرديــة فــي تكويــن فائــدة جماعيــة كبيــرة. كمــا أدم وجــود عـــدد أقــل مــن حــالات الفشــل فــي التنقــلات الوظيفيــة إلــم زيـادة ثقــة الموظفيــن فــي قــدرة الشــركة علــم التخطيــ ط لتحــركات تعاقــب الموظفيــن، ممــا يســهـل إقنــاع المرشــحين الداخلييــن بالموافقــة عليهـــم.

82 صحب الموارد البشرية

لقـد اكتشـفت شـركة الاتصـالات أيضًـا أن عمـل الاندمـاج لديهــا مـع المرشـحين لــلإدارة العامـة قـد زاد مـن وعـب الموظفيـن بمخاطـر التنقـل الوظيفـب. وتعمـل الآن أكثـر مـن أجـل تلبيــة احتياجــات المديريــن الجــدد دون المســتوم الأعلــم - باســتخدام أدوات أقــل تكلفة وأكثـر توحيـدًا للاسـتثمار فـي تطويرهـم. وبالتالـي يصبـح دعـم الاندمـاج جـزءًا مـن ثقافـة الشـركة.

#### المهام الخمس

مـن خـلال بحثنـا وعقـود مـن الخبـرة فـي العمـل مـع المديريـن التنفيذييـن، حددنـا خمـس مهـام رئيسـية يتعيـن علــ القـادة القيـام بهـا فــي الأشـهر القليلـة الأولــ الهامـة. هـذه هـي المجـالات التـي يحتاجـون فيهـا إلــى أكبـر دعـم فـي مجـال الاندمـاج:

#### تولي مسؤولية القيادة التنفيذية

حتـ مع أفضل تبـ ادل ممكـن للمعلومـات خـلال عمليــة التوظيــف، فــإن أي قائــد فــي دور جديـد (خاصـةً مـن الخـارج) سـوف يكـون لديـه صـورة غيـر متكاملـة عـن العمـل - نقـاط القـوة والضعـف والفـرص والتهديـدات. يقـوم القائـد الجديـد ببنـاء مصداقيتـه مـن خـلال إظهار الوعب بالقضايا التنفيذية الهامة والحل السريع للمشاكل العاجلة وتحديد وتحقيــق انتصــارات ســريعة. يكــون للقــرارات المبكــرة الجيــدة علـــم أرض الواقــع تأثيــر ملموس على سمعته كقائد فعال.

#### 2 تولي مسؤولية الفريق

يركـز القـادة الجـدد بشـكل طبيعـي علــى موظفيهــم فــي البدايــة - وهــم يعلمــون أنــه يتعيــن عليهــم تأكيــد أو تعديــل تكويــن الفريــق وأهدافــه بســرعة. غالبًــا مــا يكــون مــن الأسـهل اتخـاذ قـرار بشـأن الاحتفـاظ بالأفـراد أم لا، لأن تكويـن الفريـق لا يُنظـر إليـه كخيـار جديــد للقائــد. ومــع ذلــك، يتــم إغــلاق هــذه النافــذة قريبًــا، وهنــاك حاجــة إلـــم التركيــز والانضباط لجمع المعلومـات بكفـاءة لاتخـاذ قـرارات ذكيـة. فمـن المهــم السـماح لقائــد جديـد بإلقـاء نظـرة علــم الموهبــة دون تلقينــه مقدمًــا ايــة افتراضــات مــن أجــل إبــداء وجهـة نظـره بطريقـة محايـدة؛ ولكـن مـن المهـم بنفـس القـدر تبـادل الأفـكار حـول أداء أعضاء الفريـق وتطويرهـم. يتطلـب تحقيـق التـوازن الصحيـح تخطيطًـا دقيقًـا وتنسـيقًا مع المـوارد البشـرية، وعـادةً مـا يتـم عقـد جلسـة واحـدة أو أكثـر مـن الاجتماعـات الميسـرة بيـن المديـر التنفيـذي والفريـق خـلال الأسـابيع القليلـة الأولـم. يكمـن الهـدف فـي تهيئة بيئـة آمنـة لكلاهمـا لتقديـم ملاحظـات بنـاءة فـي الوقـت المناسـب وطـرح الأسـئلة التـي قـد تبـدو وكأنهــا أسـئلة محرجــة عندمــا تبــدأ العلاقــات فــي التكــون. وبهــذه الطريقــة، يمكـن تحديــد وتوضيــح أي تصــورات خاطئــة حــول كلمــات القائــد أو أفعالــه أو قراراتــه الأوليـة وذلـك قبـل أن تترسـخ عـدم الثقـة أو الشـك فـي قيمه/قيمهــا أو قدراته/قدراتها. إن بنـاء الثقـة مبكراً مـع الفريـق يمكّن القائـد الجديـد مـن اتخـاذ القـرارات الرئيسـية بثقـة وذلـك لأن الموظفيـن سـيقومون بتنفيذهــا.

#### 3 التنسيق مع أصحاب المصلحة

يحتـاج القـادة الجـدد أيضًـا إلـم الحصـول علـم دعـم الأشـخاص الذيـن ليـس لديهم سـلطة مباشرة عليهم، بما في ذلك رؤسائهم وأقرانهم وزملائهم الآخرين. وبالتالي يتعين

يقوم القائد الحديد بيناء مصداقیته من خلال السريع للمشاكل انتصارات سريعة

إظهار الوعب بالقضايا التنفيذية الهامة والحل العاجلة وتحديد وتحقيق

ىنىغى على القائد ىناء

الثقة مع فريق عمله

حتب يضمن تنفيذهم

لقراراته

علاقات قوية قائمة على

عليهــم اســتثمار الطاقــة فــي بنــاء الاتصــالات - والإشــارة بوضــوح إلــــ أنهــم يعرفــون أنهـا أولويـة. بعـد تحديـد أهـم أصحـاب المصلحـة خـارج فرقهـم، يجب عليهـم قضـاء بعـض الوقـت لفهــم توقعــات زملائهــم ووضـع خطــة لكيفيــة وموعــد التواصــل مــع الأفــراد. وهـذا يعنـي معرفـة كيفيـة إجـراء عمليـة صنـع القـرار فـي الشـركة ومـن لديـه نفـوذ فـي تشكيل سـير هـذه العمليـة وأيـن تتواجـد مراكـز القـوة.

#### 4 الانخراط في الثقافة

مـن الضـروري أيضًـا الإسـراع فيمـا يتعلــق بالقيــم والمعاييــر والافتراضـات التوجيهيــة التـي تحـدد السـلوك المقبـول فـي الشـركة الجديـدة. يمكن أن يؤثـر غيـاب الإشـارات فـي وقت مبكر سلبًا على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلى مقاصد القائد الجديد وقدراتـه. كمـا يجـب علــ المديـر التنفيـذي أيضًـا أن يتبـع مسـارًا دقيقًـا بيـن العمـل داخـل إطـار الثقافـة والسـعي لتغييرهــا.

#### 5 تحديد المقصد الاستراتيجي

أخيـرًا، يجـب علــم القائــد الجديــد البــدء فــي صياغــة الاســتراتيجية. فــي بعــض الأحيــان يتــم تعييــن المديريــن التنفيذييــن لخبرتهــم فــي نهــج معيــن؛ وفــي أوقــات أخــر يتــم اختيارهــم لقدرتهــم علــم تطويــر وتنفيــذ اســتراتيجية جديــدة تمامًــا. فــإذا كانــت هنــاك

84 صدب الموارد البشرية صدب الموارد البشرية 85



فـي الأسـاس، توفـر الشـركة بيانــات أوليــة ويقــوم القائــد الجديــد بدراســتها وتفســيرها بشــكل مســتقل. إذا أعطــي المديــر التنفيــذي أبي شــيء أكثــر جــودة، فليــس هنــاك دعــم لضمــان فهــم أهميتــه جيــدًا. يظهــر بحثنــا أن حوالــي ثلثــي الشــركات العالميــة لا تــزال تتبــع هــذا النهـــح.

#### الاستيعاب النشط

هنــا، فــي المســتوب 2، تنظــم الشــركة اجتماعــات مــع أصحــاب المصلحــة الرئيســيين لتســريع نقــل المعرفـة الأعمــق حــول العمــل والفريــق والثقافـة والأولويـات الاســتراتيجية. تشير أبحاثنا إلــب أن 25٪ مــن الشــركات العالميـة قــد اســتثمرت فــي هــذا المســتوب مــن العـــرك الاختلافـات العـــم. علــب الرغــم مــن أنــه يتجـاوز الحــد الأدنــب ولا يوجــد فيــه فهــم مشــترك للاختلافـات الرئيســية بيــن السـياق الســابق للمديــر التنفيــذي والســياق الجديــد، إلا أنــه قــد يكــون مــن الصعــب معرفــة مقــدار وقــت الاجتمــاء المطلــوب. ودون إحاطــة مســبقة، قــد يتجاهــل المديــر التنفيــذي القضايــا الهامــة تنظيميـًـا والتــي ينبغــي لــه معالجتهــا.

#### الاندماج المعجل

ف ي المستوى 3 - المثالب - تقوم الشركة بتنسيق الخبرات المصمحة خصيصًا والتي تمكن قائدًا جديدًا من الاندماج بشكل كامل وسريع. قد تشمل هذه الخبرات ورش عمل بناء الفريق ومناقشات عميقة حول الاستراتيجية. تساعد الشركة المدير التنفيذي الجديد على تعريف التحديات الثقافية المحددة التي يجب التغلب عليها، مثل ما تقوم به شركة الاتصالات العالمية من خلال استبيانها حول طرق العمل السابقة. على الرغم من القيمة الواضحة التي يجب اكتسابها، يشير بدئنا إلى أنه لا يوجد أكثر من 2٪ من الشركات العالمية تتعامل مع الاندماج بهذا الشكل المنهجي.

نجد أنـه فـي الممارسـة العمليـة، يميـل الدعـم إلـم التغيـر مـن مهمـة انتقـال إلـم الخـرم. علـم سبيل المثـال، قد تنظـم شـركة اجتماعات (المسـتوم 2) لمسـاعدة مسـؤول أخـرم. علـم سبيل المثـال، قد تنظـم شـركة اجتماعات (المسـتوم 2) لمسـاعدة، ولكـن تنفيـذي جديـد علـم تولـي القيـادة التنفيذيـة والتوافـق مـع أصحـاب المصلحـة، ولكـن توفـر المعلومـات الأساسـية فقـط لدعـم تولـي مسـؤولية الفريـق (المسـتوم 1) وعـدم فعـل أي شـيء تقريبًـا (المسـتوم 0) لمسـاعدة المديـر التنفيـذي علـم التعامـل مـع الثقافـة أو تحديـد المقصـد الاسـتراتيجي. يكشـف التقييـم الشـامل عـن نقـاط القـوة والضعـف فـي المهـام الخمـس الرئيسـية.

#### كيف يبدو التقدم

عندمـا تبــدأ الشــركات فـــي دمــج مديريهــا التنفيذييــن بشــكل أكثــر فعاليــة، فغالبًــا مــا يكــون ذلـك بسـبب إجبارهــم علــم القيـام بذلـك مــن خــــــال مجموعــة مــن العوامــل الخارجية والداخليــة. اطلــع علــم هــــذا المثـــال:

 حاجــة لاســتراتيجية جديــدة، يجــب تحويــل العناصــر المتماثلــة للشــركة - هيكلهــا وإدارة المواهــب وعمليــات قيــاس الأداء - لتنفيذهــا. فــي كلتــا الحالتيــن، يجـب أن يكــون القائــد الجديــد واضحًــا بشــأن الاســتراتيجية التــي ســيتم اتباعهــا مــن الآن فصاعـــدًا.

تمثــل هــخه المهـــام الانتقاليــة الخمــس معًــا تحديــات هائلــة. حيــث يمكــن أن تــؤدب التعثــرات فـــي أي مجــال إلــم حــدوث مشــكلات خطيــرة أو حتــم الانحــراف عــن المســار. يكــون الاندمــاج الفعــال أكثــر احتمــالًا عندمــا يفهــم القــادة - قبــل البــدء فـــي أدوارهــم الجديــدة - مقــدار التقــدم الــذب سـيحتاجون لإظهــاره فــي كل مجــال خــلال الأشــهر القليلــة الأولــم. وبهــذه الطريقــة يمكنهــم تقســيم أولويــات وقتهــم بشــكل فعــال.

#### مجال الدعم

بالنظر إلى محم أهمية المهام الخمس لنجاح قائد جديد، فأنت تريد تقييم برنامج اندماج شركتك من خلال النظر في محم فعالية دعمك للمديرين التنفيذيين في كل مجال. يأتي الدعم في أربعة مستويات:

#### إما أن تنجح او تفشل

الشـركات فــي هــذا المســتوص - نســميه المســتوص ٥ - تفعــل أكثــر مــن مجــرد تزويــد مســؤول تنفيــذي جديــد بالحيــز والمــوارد الأساســية مثــل التكنولوجيــا والمســاعدين. يظهــر بحثنـا أن حوالــي 5 ٪ مــن الشــركات العالميــة تقــدم هــذا الحــد الأدنــم مــن الدعـــم.

#### التوجه الأساسي

هــذا هــو المســتوم 1 فــي نموذجنــا. يتضمــن مشــاركة المعلومـــات حـــول سياســـات الشــركة وتقييمــات أعضــاء الفريــق والهيــكل التنظيمـــي والاســتراتيجية ونتائــج الأعمـــال.

86 صدم الموارد البشرية

الأســواق التــي تعمــل فيهــا (كل مــن الاقتصــادات المتقدمــة والناميــة) ونهــج الشــركة القائــم علــم الإجمـاع فــي اتخــاذ القــرارات، فقــد رأم مديــرو المــوارد البشــرية والمديــرون التنفيذيــون حاجــة إلــم التوجــه الأساســـي. كان الأســاس هـــو التأقلــم مــع المديريـــن التنفيذييــن المعينيــن حديثًـا مــن خـلال تبـادل المعلومـات حــول الشــركات المحليــة وتحديــد أصحــاب المصلحــة الرئيســيين - بمــن فيهـــم أعضــاء الفريــق - حتــم يتمكــن القــادة مــن تحديــد مواعيــد الاجتماعــات فـــي الأيــام الأولــم (المســتومــ1).

ولكـن بعـد أزمـة عـام 2008، تبنـت الإدارة العليـا نمـوذج تنفيـذي جديـد يسـتلزم تنظيمًـا أكبـر بكثيـر. وإدراكًا للحاجـة إلـم قـدرات جديـدة للتنفيـذ بفعاليـة، وأعـادت الشـركة تصميـم برامــج المواهــب الخاصــة بهــا. فــي الوقــت نفســه، قــرر المديــر التنفيــذي والفريــق التنفيـذي أنـه يتعيـن عليهــم القيـام بتعييـن عـدد مـن الموظفيـن الخارجييـن الاسـتراتيجيين بسـرعة؛ وذلـك لضــم المديريـن العاميــن ذوي المهــارات المطلوبــة.

سرعان مـا اتضـح مـدم الصعوبـة التـي واجههـا الموظفـون الخارجيـون فـي إدراك متـم يتـم تمكينهــم مـن اتخـاذ القـرارات علـم المسـتوم المحلـي، ومتـم كان مـن المهـم التوصـل إلـم توافـق مـع المكتب الرئيسـي. لذلـك بـدأت الشـركة فـي توفيـر التدريـب علـم اتخـاذ القـرارات وإدارة أصحـاب المصلحـة، وطلبـت مــن المديريــن التنفيذييــن أداء دور نشـط فـي هـذا الجهـد. عندمـا قـام المديـر التنفيـذي بتعييــن موظـف مباشـر مــن خارج الشـركة (والـذي كان لا يـزال حدثًـا نـادرًا نسبيًا)، فقـد اسـتثمر بشـكل كبيـر فـي دعـم اندمـاج هـذا المسـؤول التنفيـذي وتحـدم الآخريـن فـي الإدارة العليـا فـي هـذا المجـال. لقـد عمــل عــن كثــب مــع القائــد الجديــد وجهــة خارجيــة لتحديــد المشــاكل المحتملــة ومعالجتهــا بشـكل مفتــود.

شكل ذلك بالتأكيد علامة فارقة: وصل الدعـم لمهـام انتقالية معينة إلـم المسـتوم 2 نتيجـة للضغـط مـن الأعلـم. تـم حـث المزيـد مـن القـادة الجـدد علـم إدارة ورش عمـل الفريـق فـي وقـت مبكـر وتـم إطلاعهـم علـم أولويـات أصحـاب المصلحة والقيـود فـي الشـركة. لكـن الجهـود لا تـزال متباينـة بعـض الشـيء فـي جميع أقسـام الشـركة وكانـت النتائـج مختلطـة. كانـت بعـض التعيينـات الخارجيـة الجديـدة ناجحـة للغايـة، لكـن البعـض الآخر لـم يكـن ناجحًـا - علـم الرغـم مـن أنهـا نجحـت فـي تحقيـق خطـوات فعالـة فـي مـكان آخـر.

استجابةً لنـداء الصحـوة هـذا، فحصـت إدارة المـوارد البشـرية والإدارة العليـا الصعوبـات التـي واجهتهـا التعيينـات الجديـدة - خاصـةً تحديـات السـوق الجديـدة - وقررت تبنـي أفضل الممارسـات التـي وضعهـا الرئيـس التنفيـذي علـم نطـاق أوسـع بكثيـر. عرضـوا دعمًـا للاندمـاج الخـاص بالمديريـن العاميـن الجـدد، بمـا فـي ذلـك أولئـك الذيـن يتنقلـون داخليًـا مـن سـوق إلـم آخـر. كمـا اسـتعرضوا الحـالات الفرديـة الناجحـة - التـي أشـارت الملاحظـات من سـوق إلـم آخـر. كمـا اسـتعرضوا الحـالات الفرديـة الناجحـة - التـي أشـارت الملاحظـات بشــأنهـا إلـم كامـل الفعاليـة فـي نصـف الوقـت المعتـاد - لمعرفـة كيـف تـم تخفيـف مخاطـر وتحديـات الاندمـاج. كان الدعـم المنهجـي اســتثمارًا، لكـن العائـد كان فوريًـا إلـم حـد كبيـر. لذلـك عـزن الشـركة برامجهـا الداخليـة اســتثمارًا، لكـن العائـد كان فوريًـا إلـم حـد كبيـر. لذلـك عـزن الشـركة برامجهـا الداخليـة بشـكل أكبـر، حيـث اســتقطبت مدربيـن خبـراء مـن الخـارج.

تتنــاول هــذه البرامــج مجتمعــة جميـع المهــام الانتقاليــة الخمســة فــي الشــركة. يتــم تعديـل مــدم الدعــم فــي كل مجــال إلــم المســتوم 2 أو 3، وهــذا يتوقـف علــم احتياجــات المديــر التنفيــذي المعنـــي. يتــم مســاعدة كل قائــد جديــد فــي تطويــر خطــة تعليميــة فرديــة واســتضافة ورشــة عمــل للفريــق فــي الأســابيع الأربعــة إلــم الثمانيــة الأولــم،

وهــو مـزود بـرؤم سـرية (insights confidential)حـول أصحـاب المصلحـة المعنييـن والجوانب التــي تنطــوي علــم تحديــات فــي ثقافــة الشــركة.

دعـم الاندمـاج اليـوم هـو الممارسـة المعتادة فـي الشـركة. وبمسـاعدة الموارد البشـرية، تحـدد اللجنـة التنفيذيـة مسـتوم الدعـم الـذي يجـب تقديمـه لـكل حالـة. تقـوم اللجنـة كل شـهر بمراجعـة 30 حالـة فـي المتوسـط ودراسـة التقاريـر حـول تقـدم القـادة (بنـاءً علـم مدخـلات مـن المدربيـن والمراقبيـن الآخريـن) وتحديـد الإجـراءات الواجـب اتخاذهـا.

تــم اعتمــاد هــذه الجهــود داخليًــا؛ حيث يمكـن لـكل مــن القــادة الجــدد والطامحيــن رؤيــة قيمتهــا بوضــوح، وكذلــك الأشــخاص الذيــن يعملــون معهــم ويعتمــدون علــم المديريــن التنفيذييــن. ويــدرك أصحــاب المصلحــة الأدوار التــي يجـب أن يؤدوهــا فــي تحــولات القــادة الجــدد. وعلــم الرغــم مــن اســتمرار الضغـط علــم الميزانيــات، تــرم الإدارة العليــا أن دعــم الاندمــاج اســتثمار ضــروري فــي تنميــة المواهــب التــي تحقــق نتائــج ملموســة، ســواء بالنســبة لرجــال الأعمــال أو للمديريــن التنفيذييــن الفردييــن.

على الرغم من أن فوائد دعم التكامل واضحة في هذه الشركة وغيرها من الشركات التي درسناها، إلا أن قصص النجاح هذه نـادرة جدًا. ربمـا يُعـزم السبب فـي ذلك إلـم أن الشـركات تركـز كثيـرًا علـم تأميـن القـادة المناسـبين لأدوار رئيسـية ممـا يـؤدي إلـم أن الشـركات تركـز كثيـرًا علـم تأميـن القـادة المناسـبين لأدوار رئيسـية ممـا يـؤدي إلـم إغفـال الحاجة إلـم مساعدة القـادة فـي عمليـات الانتقـال التـي يقومـون بهـا - أو عـدم تخصيـص المـوارد اللازمـة لهـم. ولكـن مـن خـلال التعامـل مـع الاندمـاج باعتبـاره عنصـراً أساسـياً فـي اسـتراتيجية المواهـب الخاصـة بهـم، فيمكنهـم الاسـتفادة مـن إمكانـات القـادة بسـرعة أكبـر وحصـد العوائـد فـي وقـت مبكـر جـدًا.

دعم الاندماج استثمار ضروري في تنمية المواهب التي تحقق نتائج ملموسة، سواء بالنسبة لرجال الأعمال أو للمديرين التنفيذيين الفرديين

المواها نتائج مل بديد في تطوير خطة تعليمية فردية واستضافة ورشة عمل للفريق في الأسابيع الأربعة إلى الثمانية الأولى

88 صدم الموارد البشرية

#### مقتبسات

تقييم فعالية شركتك من حيث تهيئة الموظفين الجدد

ستســاعدك هــذه الأداة فــي تقييــم مــدم التــزام شــركتك بالتوجــه الأساســي (تعييــن موظفيــن جــدد وشــرح الأدوار والهيــكل التنظيمــي) والاســتيعاب الفعــال (بــذل جهــود متواضعــة لمســاعدة الافــراد علــــ فهـــم الثقافــة والسياســة التنظيميــة) والاندمــاج المعجــل (اســتثمار المــوارد فــي شــرح مهــام الــدور وتطــورات العمل إلــم الافراد بســرعة.)

#### وإليك كيف عملها:

- فـــي كل عمــود، قـــم بتمييــز العناصــر التـــي تشــكل جـــزءًا مــن عمليــة التهيئــة فـــي شــركتك أو قـــم بتدوينهـــا.
- على نتائج شركتك الخاصة الموجودة في كل عمود للاطلاع على نتائج شركتك الخاصة بالتوجه الأساسي والاستيعاب الفعال والاندماج المعجل. قارن درجة شركتك مع متوسط الدرجات التي حصلت عليها الشركات التي درسناها.
- قـم الآن بإضافة العلامـات فـي كل صـف لتحديـد الدرجـة التـي حصلـت عليهـا شـركتك لدعـم كل مهمـة مـن المهـام الخمـس الرئيسـية، وقـارن هـخه الإجماليـات بمتوسـط الدرجـات الموجـود فـي بحثنـا.
- 4. قــم بجمــع إجماليــات الصفــوف لحســاب إجمالـــي الدرجــات التـــي حصلــت عليهــا
  شــركتك. (نظــرًا لأنــك تضيـف قيمًــا فــي مصفوفــة، ســيكون مجمــوع الصفــوف هـــو
  نفســه مجمــوع الأعمـــدة.)
- إذا كانت لديك درجات قليلة أو معدومة في جميع المجالات، فإن مؤسستك تتبع
   نهج إما ان تنجح أو تفشل في عملية تهيئة الموظفين الجدد.



متوسط التقدير	الدمج المتسارع	الاستيعاب النشط	التوجه العام	
3 من أصل 5	* فرصة لحضور احتماعات العمل المهمة قبل مباشرة العمل * الانخراط في تجارب عملية لجوانب العمل غير المألوفة	* مقدمة منظمة جوانب العمل الرئيسية * زيارات تعريفية لمواقع الشركة الرئيسية	* الخطط التشغيلية	تولي القيادة التنفيذية
3,2 من أصل 5	* توجيهات بشأن ديناميكية عمل الفريق وتاريخه * ورش عمل تسهيلية مع الفريق (مثل: دمج الفريق مع قائد جديد)	* بيانات تقييمية حول الأداء الوظيفي لأعضاء الفريق * توجيهات من شأنها توفير ملاحظات سرية حول أعضاء الفريق	* التاريخ الوظيفي لأفراد الفريق الرئيسيين	إدارة الفريق
2,8 من أصل 5	* قائمة بأصحاب المصالح خارجياً * توجيهات حول أصحاب المصالح (مثل: خططهم)	* قائمة بأصحاب المصالح داخلياً	* المخططات البيانية التنظيمية ذات الصلة	التوافق مع أصحاب المصالح
2,6 من أصل 5	* توفير خبير ثقافي لشرح الرؤم والأفكار * القيام بتقييم بهدف المقارنة ما بين التقافة الحالية والسابقة	* توجيهات بخصوص التقافة وسبل زيادة الإنتاجية * حضور فعاليات منظمة بهدف استيعاب التقافة	* تصريح عن فلسفة الشركة وقيمها	التفاعل مع الثقافة
2,6 من أصل 5	* فرصة المشاركة في اجتماع استراتيجي خارج مقر العمل * تخصيص ورش عمل حول الاستراتيجية والخطط الموضوعة	* الخطط الاستراتيجية للعمل (مثل: الرؤية والأولويات بعيدة الأمد) * النقاش مع أصحاب المصلحة حول التحديات الاستراتيجية	خطط العمل	تحديد الأهداف الاستراتيجية
المجموع: 14,2 من أصل 25	3,5 من أصل 10	6,5 من أصل 10	4,2 من أصل 5	متوسط التقدير

90 صده الموارد البشرية





بعض المؤسسات

تركز فقط على دعم

ضمن القوم العاملة

التابعة لها، وتغفل

الآخرين

الموظفين الأكثر موهبة

تنمية وتطوير الموظفين

مع الارتفاع الملحوظ في شعبية برامج الإرشاد Coaching حول العالم في هذه الأيام، ظهرت العديد من التعريفات المختلفة لهذين المصطلحين. واحـدٌ مــن أكثــر التعريفــات اســتخداماً لمصطلــح الإرشــاد Coaching هـــو التعريــف الــذي وضعـه السـير جـون وايتمـور، مُبتكـر نمـوذج غـرو «GROW»، حيـث يقـول فيـه:

#### الإرشاد Coaching هـو إطلاق العنان لإمكانيات الفرد مـن أجل تعزيز أدائـه ومساعدته على التعلُّم عوضاً عن تلقينه ما يجب عليه تعلَّمه».

يحتوي التعريف السابق على ثلاث جمل رئيسية تتكرّر في أغلب تعريفات مصطلح «الإرشــاد Coaching»، وهـــذه الجمــل ضروريــة لمســاعدتنا علــم إدراك طبيعــة مفهــوم الارشاد Coaching.

الجملـة الأولـب هـي «إطـلاق العنـان لإمكانيـات الفـرد Unlocking person's potential » وتُركِّز علـى فكـرة جوهريـة تقـوم عليهـا أغلـب نشـاطات تطويـر الأفـراد والمؤسسـات. فكلمـة «إمكانيـات potential » تشـمل جميـع المزايـا والصفـات التــي يمتلكهــا كلّ واحــد فينــا، وهـــي المعرفــة، والمهــارات، والاهتمامــات، والســلوكيات، بالإضافــة إلـــى القــدرة على تعلَّى مهارات واكتساب معارف جديدة، وغير ذلك.

لــذا فالمقصــود بإطــلاق العنــان لإمكانياتنــا هــو اســتثمار الفرصــة المناســبة «لتقديــم أفضل مــا لدينــا مــن مواهــب وقــدرات». لكــن علــم الرغــم مــن أننــا كأفــراد نمتلــك الكثيـر مـن المواهـب، إلّا أننـا، ولسـبب مـا، لا نلتفـت لهــا و/أو لسـنا واثقيـن بهــا ونميــل

الناتج عن مساهمة الجميع يمكن، على مساهمة فئة قليلة

إن التأثير التراكمي محدودية قدره لدب کل فرد، أن يفوق تأثير

لتجاهلهــا وعــدم اســتثمارها. لــذا إن تعلّمنــا كيفيــة تعزيــز هـــذه المواهــب، فســيكون بمقدورنــا توظيفهــا بالشــكل الأمثــل وإطــلاق العنــان لهــا.

وهذه الفكرة ليست مهمـة للفـرد فحسـب، بـل للمؤسسـات أيضاً. فعلـم سـبيل المثال، نشهد في أيامنـا هـذه تحـوّلاً كبيـراً فـي طريقـة فهمنـا لعمليـة إدارة المواهـب، حيـث تُركز بعض المؤسسات على الأفراد الأكثر موهية ضمن القوم العاملة التابعة لهــا فقط بهدف تعزيز ودعم تلك المواهب، في حين تُركز مؤسسات أخرى على إدارة مواهب جميع العامليان لديها وتسعم لتطوير مهارات وقدرات جميع موظفيها علـى حـدّ سـواء. ويُقـال بـأن التأثيـر التراكمـي الناتـج عـن مسـاهمة الجميـع يمكـن، علـى محدوديـة قـدره لـدب كل فـرد، أن يفـوق تأثيـر مسـاهمة فئـة قليلـة.

أما الجملـة الثانيـة «مـن أجـل تعزيـز أدائـه» فتُشـير إلـه أن عمليـة الإرشـاد Coaching لهـا غرض وغايـة. وعلـم الرغـم مـن أن التعريـف يتحـدث بشكل خـاص عـن جانـب الأداء، والـذي قـد يُعرّفه الكثيـرون بأنـه «تحقيـق نتائـج أكثـر أو تحقيـق نتائـج بمسـتوص أفضـل»، إلا أنـه يتطـرق كذلـك إلـم مخرجـات أخـرم مثـل الرفـاه، والمرونـة (أي القـدرة علـم التعامـل مـع التغييــرات والتحديــات)، والتطلّـع، والطمــوح (أي رغبــة الفــرد فــي أن يكــون أفضــل فـي مجـال يُهمّـه أو يحبـه).

وتُعتب حميع هـذه المخرجـات فـب حـدٌ ذاتهـا "عوامـل تمكيـن Enablers " تسـاهم فـب تعزيز قدرة الفرد على تقديم أداء أفضل، إذ من الصعب عليه أن يقدم أداءً جيداً إذا كان يشـعر بالتوتـر وكانـت قدرتـه علــم التعامـل مـع هــذا التوتـر ضعيفــة.

وأخيـراً، تتطـرق الجملـة الثالثـة «مسـاعدته علــب التعلّــم» إلــب جوهــر عمليــة الإرشــاد Coaching. إذ وفقــاً لهــذا المنطــق يلعــب المــدرب دور المُيسّــر، وعوضـاً عــن تعليــم الفرد مباشرة، يمكن للمحرب تدريبه علـى كيفيـة التعلّـم. وهـذا الأسـلوب يسـمح لنــا بالاستفادة مـن قـوة التعلُّـم التحريبـي، الـذي يُعتبِر واحـداً مـن أكثر الأسـاليب كفـاءة، مـا يُمكننـا مـن تطويـر قدرتنـا علـب التعامـل مـع المواقـف والتحديـات التـب نواجههـا، إذ أن طريقـة اسـتجابتنا للأحـداث والمواقـف مـن حولنـا مُكتسـبة مـن خـلال تجـارب الحيـاة. لكن المشكلة أننـا أحيانـاً نُصـدّق بأننـا عاجـزون عـن القيـام بشـيء مـا لأن أحدهـم علّمنـا بأننـا كذلـك، بينمـا الحقيقـة أننـا قـادرون علـــى القيـام بــه.

#### في ضوء ما تقدم، يتضح لنا أن دور المرشد يتمثل في:

- مساعدة الأفراد علــــ إدراك وفهـــم الأســباب التـــي تدفعهـــم للاســتجابة بهـــذه الطريقــة لمــا يــدور حولهــم. وعلــم الرغــم مــن أن المرشــد قــد يكــون علــم علــم بهذه الأسباب، إلا أن عليه ألا يعطب الجواب لهم، بل أن يشجعهم علم اكتشاف ذلـك بأنفسـهم لأن ذلـك أكثـر فاعليـة.
- على التعامل مع التغييرات، فالتعلُّم الذاتي قوي جداً.
- دعــم الأفــراد ومســاعدتهم علـــ معرفــة كيفيــة الاســتفادة مــن الإدراك الذاتـــي الجديــد هـــذا، وتمكينهــم مــن اتخــاذ قراراتهــم بأنفســهم فيمــا يتعلــق بالخطــوات التــي يجــب عليهــم اتخاذهــا.
- مساعدتهم فــي إعــداد خطــط عمــل واقعيــة ومراجعــة عمليــة تنفيذهـــا، إن دعــت الحاجـة لذلـك.

صدب الموارد البشرية 95 94 صدب الموارد البشرية

بالتالي، فإن القيام بـدور المرشـد يتطلـب امتـلاك قـدر كبيـر مــن المهـارة والمعرفـة بطريقــة تفكيــر الإنســان وســلوكه. وليــس مــن الغريــبُ أن يُعتبــر مصطلـــح "التوجيـــه" Mentoring و"الإرشاد" Coaching مرادفيـن. مـع ذلـك فهنـاك بعـض الاختلافـات الجوهريـة ىينھمــا.

فعلـــ الرغــم مــن أن المُوجّهيــن يُوظّفــون مهاراتهــم ويســتخدمون أدوات مشــابهة لتلك التــي يســتخدمها المرشــدون، إلا أن العلاقــة القائمــة بيــن المُوجِّــه و"المُتــدرب Mentee" مختلفة عـن العلاقـة بيـن المرشـد والمُتـدرب Coachee. فبينمـا يقـدم الموجِّـه نصائـح وإرشــادات وتوجيهــات مباشــرة للمُتــدرب Mentee، ينحصــر دور المرشــد فــي مســاعدة المُتـدرب Mentee علــم إيجــاد الحلــول بنفســه عوضــاً عــن تقديــم النصائــح أو الآراء لــه.

#### وفي هذا الصدد، قد يقوم المُوجِّه بـ:

- تقديـم نصائـح مُحـددة حسـب الحاجـة بنـاءً علــ تجربتــه الشـخصية ومـد المامــه بالموقـف المُـراد تناولـه.
- توضيح طريقتـه فــي الاســتجابة لمواقــف معينــة ومشــاركة ذلــك مــع المُتــدرب
- لفت انتباه المُتحرب Mentee لكيفية تعامـل الآخريـن مـع مواقـف مشـابهة للموقـف قيد الدراســة.

كمـا يتميــز المُوجِّـه بأنــه يُشــارك بفاعليــة أكبــر فــي عمليــة تطويــر مهـــارات ومعــار ف الفـرد، ويسـاهم نوعـاً مـا فـب تقديـم الدعـم الـلازم لـه لمسـاعدته علـب التعلّـم.

فـي عـام 2004 قـام ديفيـد كلاتربـاك، وهـو عضـو مؤسـس فـي مجلـس التوجيــه Mentoring والإرشــاد Coaching الأوروبـــي عمــل علـــم دراســة العلاقــات بيــن الموجّــه والمُتـدرب Mentee، بصياغــة اختصــار يصــف الــدور الــذي يقـــوم بــه المُوجِّــه كمــا يلــي:

#### الأدوار التي يقوم بها المُوجِّه Coach:

Manage the relationship	إدارة العلاقة	
Encourage	التشجيع	
Nurture	التربية	
Teach	التعليم	
Offer mutual respect	الاحترام المتبادل	
Respond to the learner's needs	الاستجابة لاحتياجات المُتعلّم	

من سمات المدرب الناجح امتلاك قدر كبير من المهارة والمعرفة بطريقة تفكير الإنسان وسلوكه

ىتمثل دور الموحّه فب

المُوجِّه يُشارك بفاعلية أكبر في عملية تطوير مهارات الفرد ومعارفه، ويسهم في تقديم الدعم اللازم له لمساعدته على التعلم

تقديم نصائح مباشرة للمُتدرب، بينما ينحصر دور المرشد فب مساعدة المُتدرب على إيجاد الحلول بنفسه عوضاً عن تقديم النصائح أو الآراء له

الحالية، أما التوحيه فبُركز على تنمية مهارات «المُتدرب» التي قد يحتاجها في المستقيل

الارشاد بركز علب

اطلاق العنان لإمكانيات الموظفين

> وقدراتهم، يساعد المؤسسة على

الاحتفاظ بهم، وتعزيز

رفاهيتهم، وتحسين

مستوب العمل

الحماعب

تطوير قدرات الشخص لمواجهة المواقف

ويُوصـف المُوجِّـه عـادة بأنـه الشخص الـذبي يُسـخّر معارفـه ومهاراتـه وخبراتـه «للمُتـدرب Mentee» الـذي عـادة مـا يمتلـك خبـرة ومعرفـة أقـل؛ وذلـك بهـدف مسـاعدته علــــى

تطویــر معارفــه ومهاراتــه.

مـن جهــة أخـرِم، تُركّـز عمليـة التدريـب الخـاص علــم المواقــف الحاليــة، أي أن المُتــدرب Mentee لديـه حاجـة آنيـة لتعلّـم كيفيـة الاسـتجابة بشـكل أفضـل للمواقـف المُتكـررة التـي يواجههـا. فــي حيــن يُقــال أن التوجيــه Mentoring يُركــز أكثــر علــم المســـتقبل (المــدم البعيـد)، إذ يهتـم بتطويـر مزايـا «المُتـدرب» التـي قـد يحتاجهـا فـي المسـتقبل.

#### لكـن الســؤال المطــروح هنــا هــو، كيــف يمكــن للأفــراد والمؤسســات أن تســتفيد مــن عمليــة الإرشــاد Coaching والتوجيــه Mentoring؟

تكمـن الإجابـة علــم هــذا الســؤال فــي التعريــف الأول الــذي ذكرنــاه. فـكلّ مــن الإرشــاد Coaching والتوجيــه Mentoring يُركــزان علــم «إطــلاق العنــان لإمكانياتنــا»، وإذا تمكّنــت المؤسســات مــن إطــلاق العنــان لإمكانيــات وقــدرات موظفيهـــا، فسيســاهم هـــذا فـــي تعزيــز نســبة الاحتفــاظ بهـــم، وتحســين مســتوب العمــل الجماعــي، ودعــم الابتــكار المؤسسـي، وتعزيـز رفاهيـة الموظفيـن، وهــي أمــور تُسـاهم بشـكل كبيــر فــي تحقيــق مســـتوص أداء اســـتثنائي.

وبالنســبة للفــرد، تُعتبــر عمليــة الإرشــاد Coaching والتوجيــه Mentoring بمثابــة تجربــة فريــدة، إذ يكــون التركيــز كلــه مُنصبّــاً عليــه وعلـــم احتياجاتــه الخاصــة. أمــا التعليـــم والتدريب والتطويــر

صدب الموارد البشرية 97 | 96 صدب الموارد البشرية

فعلـى الرغـم مـن مسـاهمته فـي تحسـين مسـتوى المعرفـة والمهـارة لـدى الأفـراد، إِلا أنـه لا يمنـح قـدراً كافيـاً مـن الاهتمـام الشـخصي لقـدرات الفـرد ولا يُشـجعه علـــى استثمارها بشكل كامـل.

لكين الفائدة التي تقدمها ثقافة الارشاد Coaching لا تقتصر علي المُتدرِب coachee وحــده، بــل تشــمل أيضــاً المرشــد نفســه. فعلـــم مــا يبــدو، أولئــك الذيــن يعملــون كمرشــدين خاصّيــن يســتفيدون هـــم الآخريــن مــن هــذه الثقافـــة، إذ يتحسّــن بفضلهـــا مستوم أدائهــم ورفاهــم أيضــاً. ففــي الوقــت الــذي تُعتبــر فيــه مشــاركة الموظفيــن وفــرق العمــل عنصــراً أساســياً فــي منظومــة القيــادة ذات الكفــاءة العاليــة، فليــس غريباً أن يمتلك القـادة الذيـن يقومـون بإرشـاد Coaching وتوجيـه Mentoring الموظفيـن أفضـل سـمات القيــادة. .

#### لم أصبحت برامج الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring شائعة إلى هذا الحد؟

مـن وجهــة نظـر المرشـد والمُوجـه هنــاك تشــابه كبيــر فــي المشــاكل التــي تواجههــا المؤسســات، ســـواء كانــت مؤسســات حكوميــة، أو جهـــات خاصــة، أو مؤسســـات غيـــر ربحيـة. وقـد انتشـر اسـتخدام برامـج الإرشـاد Coaching علــ نطـاق كبيـر هــذه الأيـام كونهــا قــادرة علــم التعامــل مـع مجموعــة واســعة مــن القضايــا واســتهداف الأفــراد والفـرق علـہ حـدّ سـواء.

يعمـل أغلـب الموظفيـن فـي هـذه الأيـام ضمـن مـا يُعـرف بــ "هيـاكل المصفوفـة"، حيـث يمكن أن يـؤدي التضـارب بيـن أهـداف الدوائـر المختلفـة إلى نشـوء خـلاف بيـن الموظفين أنفسـهم، وتُصبِـح اجتماعــات المؤسســة أرضــاً خصبــة للمُشــادّات بيــن الموظفيــن حــول القضايــا والمشــاكل العالقـــة. ومــا يزيــد الأمــر ســـوءاً أن قــادة المؤسســة يطالبـــون بالنتائــج دون المســاهمة فـــي توجيــه الموظفيــن وتزويدهــم بالملاحظــات المباشــرة. وعلــم الرغــم مــن أن الإرشــاد Coaching يمكــن أن يســاعد علــم تحديــد الجوانـب النظريــة للعمل، إلا أن العمل بنجاح مع الآخريـن يتطلب فهـم الـذات قبـل كلُّ شـيء، فالمعرفـة وحدهــا لا تكفـــي.

لــذا، مــع ازديــاد الحاجــة لتنظيــم الاجتماعــات واتخــاذ القــرارات دون تدخــل مباشــر مــن الإدارة، يتعيّـن علـــ المؤسســات اليــوم أن تتأكــد مــن أن موظفيهـــا مؤهلــون بشــكل كافٍ للتحكـم بمشـاعرهم بأنفسـهم، وهنــا يأتـــي دور الإرشــاد Coaching!

مــن جانــب آخــر، تُعتبــر مهــارة التعامــل مــع الآخريــن مــن المهــارات الأساســية فـــي العديد مـن المؤسسـات، ويعتبـر فهــم المـرء لــدوره فــي تطويـر العلاقــات مـع الآخريــن والمحافظــة عليهــا واحــداً مــن أهــم المواضيــع التــي تتطــرق إليهــا برامــج الإرشــاد

كمـا أن الحـرص علــم وضـوح الأهــداف واستكشـاف مسـارات عمــل بديلــة تسـاهم فــي تعزيـز هيكليــة العمـل، لكـن وجـود بدائـل كثيـرة قــد تـؤدي إلــم حــدوث إربــاك. لــذا، يمكـن للمرشـد مسـاعدة الفـرد فــي هــذا الجانـب مــن خــلال توضيــح الخيــارات المتاحــة والخطوات التاليـة المحتملـة. كمـا يمكـن للمرشـد أن يسـاعد "المتـدرب " علــ التخطيـط لأعمالــه بشــكل مســتدام، وهـــي مســاعدة لا تُقــدر بثمــن.

لكـن الأهــم مــن هــذا كلــه هــو أن الإرشــاد Coaching لا يســتهدف الأفــراد فحســب، بــل، يساعد فرق العمل أيضاً على توضيح أهدافها، وأسباب وجودها، والخطوات اللازمة

الارشاد لا يستهدف

الأفراد فحسب، بل يساعد فرق العمل أيضا على تحقيق مستوب أداءٍ عال

> ثقافة الإرشاد لا تعود بالنفع على المُتدرب وحده، بل تشمل أيضاً المرشد نفسه، إذ يتحسّن بفضلها مستوب أدائهم ورفاهم

لتحقيـق مسـتوب أداءِ عـال. ويتـم ارشـاد Coach المرشـدين علـب كيفيـة مسـاعدة فـرق العمـل فـي هـذا الجانـب. وفـي المؤسسـات، يمكـن للمرشـدين العامليـن مـع فـرق الإدارة أن يلعبــوا دوراً رئيســياً فــي مســاعدة هــذه الفــرق علــــ إنشــاء ثقافــة قويــة، وتعزيــز قدراتهــا ووضــوح عملهــا، ســواء داخــل الفريــق أو خارجــه.

من جهـة أخـرِم، تعتمـد عمليـة التطويـر المهني عـادةً علـم تطوير مـا يُعـرف بالمهارات الشخصية. فترقيـة المُديريـن الجُـدد علـى سـبيل المثـال تعتمـد بشـكل رئيسـي علـى مـد، قدرتهــم علــہ تحقيــق النتائــج الوظيفيــة. ومــع تطــور وضعهــم المهنــي داخــل المؤسسـة، سـيكون علــم هــؤلاء المديريــن الجُــدد إدارة الموظفيــن التابعيــن لهــم فــي مرحلـة مـا. لكـن المشـكلة أن هـؤلاء المديريـن لـم يخضعـوا لأب ارشـاد Coaching سـابق يؤهلهــم لإدارة الموظفيــن. قــد يكونــون بارعيــن فــي مجــال تخصصهــم، كالماليــة أو المبيعــات أو التســويق، لكنهــم ليســوا ناجحيــن فـــي تطويــر كفاءاتهــم ونتائــج أدائهــم مـن خـلال تقاريرهــم الجديــدة. وفــي هــذا الصــدد، يمكـن للإرشــاد Coaching أن يســاعد المُديريـن الجُـدد علــہ فهــم أنفسـهم بشـكل أفضـل وتعزيـز وعيهـم بتصرفاتهـم وكيـف يمكن لهـذا أن يسـاهم فـي أو يُعيـق عمـل موظفيهـم. ويُعتبـر هـذا النـوع مـن الإرشـاد Coaching بمثابة منهج عملي وشخصي يساعد الأفراد على تحقيق التطوير الذاتي.

أمـا بالنسـبة للقيـادات العليـا فــي المؤسسـات، فغالبــاً مـا يشـعرون بالوحــدة كونهــم غير قادرين على مشاركة القضايا الكبرى من خلال التقارير المباشرة. ولا شك أن قـرارات القـادة تؤثـر بشـكل كبيـر علـم حيـاة جميـع الموظفيـن والمؤسسـة علـم حـد ســواء. لكـن الســؤال هنــا هــو: مــع مــن عليهــم التحــدث؟ وكيــف يمكنهــم التعامــل مــع القضايــا الكبــر م.؟ وكيــف يمكنهـــم التحكــم فــي مشــاعرهم فــي وجــه الضغوطــات الهائلـة؟ يمكن للإرشـاد Coaching أن يلعـب دوراً رئيسـياً فـي منـح القـادة مسـاحة تسـمح لهــم بحــلً مشــاكلهم بثقــة وأمــان.



صدب الموارد البشرية 99 98 صدب الموارد البشرية

وهنــاك بعــض الأمثلــة التـــي تُوضــح كيــف يمكــن الاســتفادة مــن الإرشــاد Coaching فـــي المؤسسـات وتشـرح لـم أصبـح الإرشـاد Coaching ذا شـعبية كبيـرة بوصفـه وسـيلة فعالـة فـي مساعدة الأفـراد والفـرق علـم التطـور.

الجديـر بالذكـر أيضـاً أن الإرشـاد Coaching لا يضمـن النجـاح، فقـد يكـون مـن الصعـب علــم المتحرب coachee تحديد جوانب التطويـر والقـوة لديـه والتفكيـر فـي دوره ضمـن تلـك العمليـة. لكـن قبـول الفـرد لجوانـب التطويـر لديـه هـو أمـر مهــم جـداً ويسـاهم بشـكل كبيـر فــي تطويـر الوعــي الذاتــي لديــه بالرغــم مــن أنــه قــد يكــون مؤلمــاً فــي بعــض

#### ما هي العوامل الرئيسية التي تضمن نجاح الإرشاد Coaching ؟

تشــتمل عمليــة الإرشــاد Coaching ضمــن ســياق المؤسســة علــم ثلاثــة أو أربعــة لاعبيــن رئيســيين هـــم:

- الراعــي Sponsor: قــد يكــون الراعــي هــو الرئيــس المباشــر الــذي يعمــل لديــه المتـدرب coachee



ولكـي نضمـن نجـاح عمليـة الإرشـاد Coaching، لا بُـدٌ مـن ضمـان توافـق جميـع اللاعبيـن الأربعـة بشـكل كامـل مـع الهـدف ومقاييـس النجـاح التـي يجـب علـص المتـدرب coachee الالتـزام بهـا وتحقيقهـا. وعـدم اتبـاع هـذه الخطـوة الهامـة يعنـب أن الإرشـاد Coaching سيكون بـلا هـدف واضـح وسيفتقر إلـــ العائــد علـــ الاســتثمار.

إضافــة إلــم ذلــك، يجــب أن تكــون العلاقــة بيــن المتــدرب coachee والمرشــد قويــة وأن تكـون هنــاك ثقــة متبادلــة بينهمــا، فالسـرية فــي هــذه العلاقــة مهمــة جــداً، إذ يجـب علــم كلا الطرفيــن أن يحافظــا علــم ســرية مــا يتــم تداولــه بينهمــا وعــدم مشــاركته مع الراعب أو خبير الموارد البشرية. ولا بُد للمرشد أن يوضح للمتدرب coachee هـذه النقطـة الهامـة إذ أنهـا سـتمنح المُتـدرب الثقـة والجـرأة لطـرح أي مشـكلة يواجههـا أو فـرص يرغـب فـي خوضهـا بـكل صراحـة ووضـوح مـع مرشـده.

إلــم جانــب ذلــك، فــإن امتنــاع المرشــد عــن الكشــف عــن المحتــوم الفعلــي للــدورة الارشادية Coaching أمام ممثلي المؤسسة المعنية قيد يخليق مشاكل بين الطرفيين، إذ يشعر ممثلـو المؤسسـة أحيانـاً بـأن لهـم الحـق فـي الأطـلاع علـم محتـوم الإرشـاد على اعتبـار أن المؤسسـة تدفع للمرشـد أجـره. لكن مـع انتشـار الإرشـاد Coaching علـم نطـاق أوسـع سـتصبح هــذه القضيــة أقــل تأثيــراً فــي المســتقبل.

#### كيف يمكنك إنجاح عملية الإرشاد Coaching وتطوير ثقافة الإرشاد؟

مهمـا كان مسـتوص إدارة برامـج الإرشـاد Coaching عاليـاً ومهما كان مسـتوص مرشـديها فإنها ستفشل إذا لم يكن هناك توافق بين المكان الذي يتم فيه الإرشاد Coaching ومتطلبـات المــوارد البشــرية أو الاستشــاري. لا يمكـن للإرشــاد Coaching أن ينجــح بشــكل تــام إِلَّا إِذَا كَانــت هنــاك ثقافــة كاملــة تدعمــه يثــق فيهــا جميــع القــادة، والمديريــن، والمرشــدين، والمتدربيــن ببعضهــم البعــض ويتعاونــون معــاً لتحقيــق الأهــداف. لـــذا فــإن إنفـاق المـال علــم الإرشـاد Coaching قبـل التأكـد مـن الجانـب الميدانـي للعمليـة يمكـن أن يؤدي الـــ نتائــ ضعيفــة جــداً.

#### وفـي هـذا السـياق يجـب أن يتألـف برنامـج الإرشـاد الناجــح Coaching مـن العناصـر التالىــة:

 الالتزام. يجب أن يكون هنـاك التزام على مستوى رفيع، ولا يعنـي هـذا الموافقة على التمويل وتوفيره فحسب، بل الترويج له، ودعمه، وضمان تعريـف الجميـع بالسبب الـذي يدفع إدارة المؤسسـة لتشـجيعهم علــ المشـاركة فــي الإرشـاد Coaching والتوجيــه Mentoring والفوائــد التــي يمكــن أن يجنيهــا كلّ مــن الموظــف 

#### 2. المهنية.

العلاقة ببن المتدرب

يجب أن تكون قائمة

على السرية والثقة

المتبادلة بينهما

والمرشد الخاص

عنـد الاسـتعانة بمرشـدين خاصيـن خارجييـن، تأكـد مـن أنهــم قـد خضعــوا لمسـتوص جيـد مــن الإرشــاد Coaching العملـــي ســابقاً، وتحقــق مــن مســتوب خبراتهـــم وخلفيتهـــم. واســأل نفســك الســـؤال التالـــي: «هــل يعنـــي حصولهـــم علـــ هـــذا الإرشــاد Coaching أنهــم فعـلاً يُدركــون ويفهمــون كيــف يُفكــر الآخــرون؟



صدب الموارد البشرية 101| 100 صدب الموارد البشرية



#### ما هي النماذج والأدوات والتقنيات التي يستخدمونها؟ وما هو الدليل على هذا؟

لنفـرض أن مؤسسـتك قامـت بتطويـر ثقافـة الإرشـاد Coaching، والتـب عـادة مـا تعنـب ارشــاد الموظفيــن Coaching ليصبحــوا مرشــدين وموجهيــن، مــا هـــو مصـــدر الإرشــاد Coaching الــذي يحصـــل عليــه هــؤلاء الموظفــون؟ ومــا مــد، مصداقيــة وموثوقيــة المرشد/المؤسســة؟ ومـا هــب النمــاذج والأدوات التــي ســيتم اســتخدامها وهــل هــي موثوقــة وصالحــة للاســتخدام؟

ومــن أهــم الجوانــب فــي هــذا الموضــوع هــو التوافــق بيــن المرشــد والمتــدرب coachee ، فالعلاقــة بيــن المرشــد أو الموجــه مــع المتدربيــن هـــي علاقــة وثيقــة جــداً وشــخصية تســتند إلــم الثقــة المتبادلــة.

يجب علـــ المرشــد أن يثــق بــ أن المتــدرب coachee ســوف يكــون صريحــاً مــع مرشــده وســيثق بمهاراتــه وقدرتــه علـــ مســاعدته فــي عمليــة التعلّــم. بالمثـل، علــ المُتــدرب coachee أن يثــق بــان مرشــده ســيبذل أقصـــ جهــده لمــا فيــه صالحــه وأنــه ســيُكرس مهاراتــه وأفضــل خبراتــه وأدواتــه لمســاعدته علـــ التــدرّب.

ومـــن المهـــم أيضــاً أن يكـــون كلا الطرفيـــن مرتاحيـــن لعمليـــة الإرشـــاد Coaching هـــذه وأن يلتقيــا معــاً لكـــي يتــم تقييــم مـــدم توافقهمــا وتفاهمهمــا قبــل البــدء بالإرشـــاد Coaching.

أمــا فـــي عمليــة التوجيــه، فيتــم ترشــيح الموجهيــن بنــاءً علـــ مســتوب معرفتهــم، ومهاراتهـــم، وخبراتهـــم، مــع ذلــك لا يجــب إغفــال أهميـــة أن يكـــون كلّ مــن الموجـــه والمتـــدرب coachee مرتاحيــن لبعضهمــا البعــض، فغيــاب التوافـــق والتفاهـــم بينهمــا ســـيؤدب إلـــ عرقلــة العمليــة بأســـرها.

#### 3. الممارسة القائمة على الدليل.

إن عمليـة تطويـر الموظفيـن والمؤسسـات ليسـت مُكلفـة فحسـب، بـل لا مفـرّ منهـا. ومـا يزيـد الأمـر سـوءاً هـو أن معظـم مـا يتـم إنفاقـه عليهـا يذهـب هبـاءً وينتـج عنـه عائـد ضعيـف علـم الاســتثمار؛ لأن القائميـن علـم هـذه العمليـة لا يُحـددون بوضـوح المخرجـات التـي يجب أو يمكـن تحقيقهـا، كمـا لا يُحـددون الطريقـة التـي سـيتم تقييـم هـذه المخرجـات علـم أساسـها. تعتبـر عمليـة التطويـر هـذه مـن أكثـر أشـكال التطويـر تكلفـة مـا يجعلهـا الأكثـر أهميـة.

#### لهذا، يتطلب الأمر اتخاذ الخطوات التالية:

- فهـــم الغــرض مــن عمليـــة الإرشــاد Coaching أو التوجيــة Mentoring ومعرفــة أيــن يمكـن أن نجــد الفــرق المتوقــع، وفهــم كيفيـة توقــع وقيــاس هــذا الفــرق بطريقـــة موضوعيـــة وموثوقـــة. ونظـــرأ لطبيعــة عمليـــة الإرشـــاد Coaching بطريقــة موضوعيــة وموثوقــة. ونظــرأ لطبيعــة عمليــة الإرشـــاد Mentoring والتوجيــه Mentoring، فــإن محــور حديثنـا فــي هــذا السـياق ليـس محصــوراً بمخرجــات معينــة، كالأداء علــم ســبيل المثــال، بــل يمتــد ليشــمل فكـرة تغييــر العقليـات والتــي لا يمكــن تحقيــق المخرجــات بدونهـــا.
- توضيح كيـف سـيتم قيـاس ومراقبـة مـده التقـدم المحـرز بـكل صـدق وشـفافية
   وتحديـد كيـف سـيكون شـكل النجـاح.

يمكن للخطوات المذكورة أعلاه أن تساعدنا في تحديد العائد على الاستثمار بنجاح.

وختامــاً، لا بُــد أن نُشــير إلـــ أن نشــاطات الإرشــاد Coaching والتوجيــه Mentoring آخــذة فــي المحاطات فــي النمــو والانتشــار وهنــاك سبب وجيــه لذلـك. وفــي حــال تــم تنفيــذ هــذه النشــاطات بشــكل صحيــح وتولّـــ إدارتهــا خبــراء ومهنيــون مؤهلــون فســتكون نتائجهــا مُبهـــرة وعظيمــة.

أحياناً يكون العائد علم الاستثمار من ارشاد الموظفين ضعيفاً؛ نظراً لعدم امتلاك المؤسسات رؤية واستراتيجية واضحة ومتكاملة للارشاد Coaching

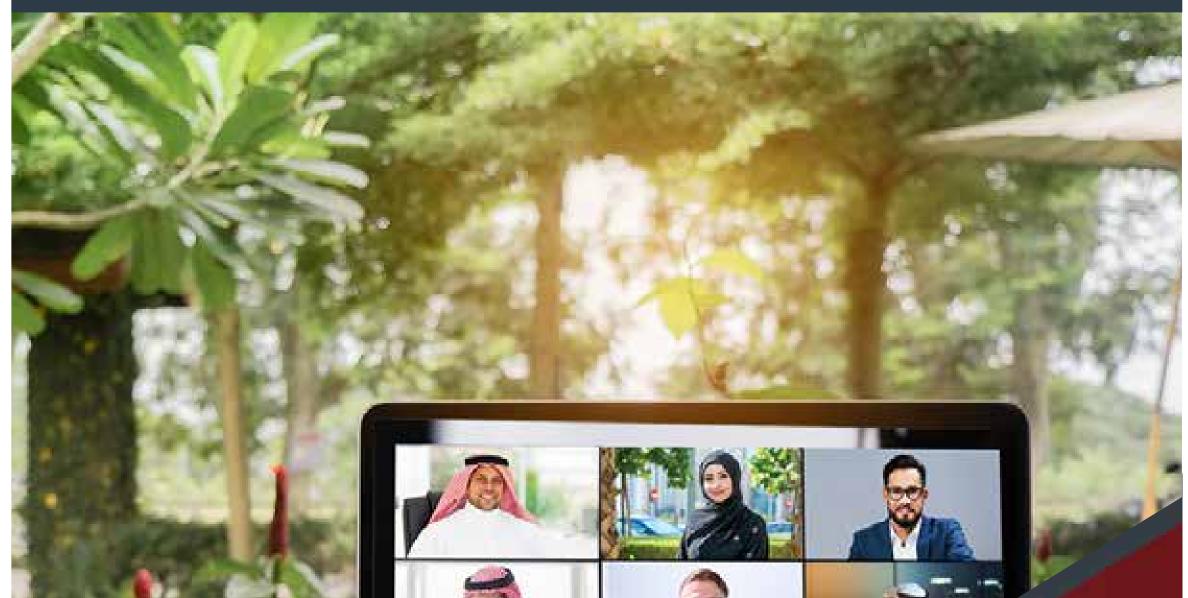
ا 102 صدم الموارد البشرية

# الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية Federal Authority For Government Human Resources

المــــوارد البشــــريـة

مجلة نصـف سنوية متخصـصة بالمــوارد البشـرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للمــوارد البشرية الحكومية

مايو 2020 العدد (12)





#### The components of a successful program will include the following:

 As discussed earlier – top level commitment. This does not just mean authorising or securing the funding. It means promoting it, demonstrating support and ensuring everyone knows why coaching and mentoring is being encouraged and the benefits for both employees and the organisation.

#### 2. Professionalism.

If using coaches externally, check that they have had a good level of training which is practical in nature. Examine their experience and background – would that indicate that they would understand how people tick?

What models do they use? What tools and techniques do they use? Where is the independent evidence for these?

If developing a coaching culture which often means developing staff as coaches and mentors, where will their training come from? How reliable is the trainer/organisation?

Similarly, what models and tools will they use – are they reliable and are they valid?

An aspect of this is fit. The relationship between a coach or mentor with their coachee or mentee is a very close and personal relationship. It is essentially based on Trust and Confidence.

From the Coach's perspective, trusting that the coachee will be open with them and have confidence in their skills in being able to help the coachee. From the coachees perspective it's about trusting that the Coach will act in their best interests and confidence in their skill set, their experience and the tools and techniques they will bring to play.

Both parties need to be comfortable entering a coaching relationship and should meet before any program starts to assess the degree of fit with each other.

In Mentoring it is sometimes the case that Mentors are nominated on the basis of their knowledge, skills and experience. However, it is equally important to assess how comfortable each is going to be working with the other. If there isn't a good fit, mentoring is unlikely to work in that relationship.

3. Evidence Based Practice. The great Mantra of our times. Developing people and organisations is expensive but to some extent unavoidable. A good deal of that expenditure is wasted, producing poor ROI, because those organising it are often unclear about what the outcomes should or could be and are not clear about how to assess that.

As a potentially more expensive form of development, this is even more important.

#### There is an imperative to:

- Understand the purpose of coaching or mentoring activity. Where do we expect to find a difference when this has occurred, when can we expect and how can we measure that objectively and reliably. Because of the nature of coaching and mentoring we are not just talking about specific outcomes such as performance but we are also talking about changing mindset the enabler without which outcomes won't be achieved
- Be clear about how progress will be honestly measured and monitored and what success will look like

Together these can help us to establish the ROI.

In conclusion, Coaching and Mentoring activity is growing in popularity for a very good reason. If applied properly by competent professionals, the results can be spectacular.

|106 HR ECHO

On the other hand, coaching is not a guarantee of success. It can be hard work for a coachee to internalise what is working and not-working for them and, most importantly, to reflect on their own role in that process. Accepting ones' own imperfections is a key and sometimes painful element in developing self-awareness!

The relationship between the coachee and coach needs also to be strong and trustful

#### What are the key issues in making coaching work?

In an organisational sense there are usually three or four protagonists in a coaching assignment:

- The Sponsor: This may well be an immediate line manager to whom the coachee reports;
- The HR Professional: Often involved in providing resources for the coachee's development;
- The Coachee: The person who wishes to develop, and grow;
- The Coach: The person contracted to work with the coachee.

Even the bestmanaged coaching program, with the best coaches, will fail if the real world where the coaching takes place does not match the rhetoric from HR or the consultant. For coaching to have the best chance of success, these four roles need to be fully aligned on the goal and success measures for the coachee to deliver. Without this important step, the coaching will be aimless and lacking a return on investment.

The relationship between the coachee and coach needs also to be strong and trustful Confidentiality is critical here. What gets discussed between a coach and coachee needs to remain confidential to the two of them. Not to be shared with Sponsor or HR Professional. Without this reassurance, the coachee will be reluctant to genuinely address any issues or opportunities they may have.

The clarity between coach and the organisational representatives that the actual content of each coaching session will not be revealed to them can also be problematic. Sometimes they feel that as the organisation is paying, so they have a right to know. However, this is less of an issue as coaching becomes more prevalent.

The final element which can work against the success of coaching, is the willingness of the coachee to work on the goals they set. Sometimes there is an expectation that the coach will be a "trainer"; to provide advice or to know better what to do. This is not coaching. Where the coachee is genuinely reflective and willing to be vulnerable to share their real concerns, coaching can work wonderfully.

### How can you make coaching work – and ultimately develop a coaching culture

Even the best-managed coaching program, with the best coaches, will fail if the real world where the coaching takes place does not match the rhetoric from HR or the consultant.

Coaching can work brilliantly. But it can only work when the culture is supportive: where leaders, managers, coaches and coachees all trust each other and are working together. Spending money on coaching without first ensuring that the groundwork has been done can produce very poor outcomes.



#### Why is Coaching and Mentoring becoming so popular?

Whether we are looking at governmental structures, corporates, private businesses or not-for-profits, from a coach and mentor's perspective, there are many similarities in the issues which appear in organisations. Coaching is popular because the approach can satisfy a broad range of common issues. And do this with individuals and/or teams.

Today, most employees operate in matrix structures. Conflicting departmental goals can cause conflict between personnel. Meetings can become a hot bed of unresolved issues. Leaders demand results but are often unable to be present to guide and provide direct feedback. Training helps provide theory but even with more knowledge, working successfully with others first requires an understanding of oneself.

So, with more meetings and more decisions needing to be taken without direct management involvement, organisations need to be sure that their employees are suitably equipped to manage their own emotions. Coaching helps here!

Working well with others is a key competence in many organisations. Understanding one's own role in developing and maintaining relationships is a core coaching topic.

Getting clarity on goals and exploring alternative courses of action adds structure where too many alternatives can cause confusion. A coach can help an individual gain clarity on options and potential next steps. Without needing to understand the business themselves, a coach is able to help a "coachee" build their own sustainable actions. This is an invaluable benefit.

Importantly, coaching not only works with individuals but it also helps teams gain clarity on their purpose, reason for being and process to enable high performance. With more and more organisations looking for a "lean" approach, so versatility and focus are integral elements of team effectiveness. Coaches are trained to help teams in this respect. Further up the organisation, coaches working with leadership teams can play a major role on helping them build a strong culture, capacity and clarity, within the team and externally in the business.

Career development very often depends on developing better soft-skills. As young managers grow, their promotion invariably is due to how well they deliver their functional results. As they gain status in the business, often

coaching not only works with individuals but it also helps teams gain clarity on their purpose, reason for being and process to enable high performance. people management is the next step. Yet, these new managers may never have been shown how to manage people. They may be great at, for example, finance, sales or marketing but not at developing competence and results through their new reports. Again, coaching helps here by helping these new managers understand themselves better and gain broader awareness of how their actions can help or hinder their people. It's a practical and personalised approach to self-development.

At the top end of organisations, leaders often feel a loneliness. They are unable to share the big issues with direct reports. Their decisions can impact the lives of all employees and the business. Who do they talk to? How do they wrestle with big issues? How do they manage their own emotions in the face of extreme stress? Here, coaching plays a major role in helping leaders find a space to work things through, confidentially and safely.

These are just a few organisational examples which demonstrate where coaching can benefit. They help explain why coaching is gaining popularity as an effective intervention to help individuals and teams.



While mentors may use similar skills and tools in their approach to mentoring, the relationship between a mentor and 'mentee' is different to that which will develop in a coaching relationship.

Mentors can be more 'directive' - a coach would not offer their own advice or opinion, but help the individual find their own solution.

#### A Mentor might:

- Provide specific advice where appropriate, often based on their own knowledge and experience of the situation being examined
- Provide illustration of their own responses to situations which are shared with the mentee
- Draw attention to what others have done in the same or similar situations

A mentor would be more engaged with teaching someone to develop new skills and knowledge

although there would be an element of facilitation present to support learning

In 2004, David Clutterbuck, a founding member of the EMCC (European Mentoring and Coaching Council) who studied mentoring relationships, coined an acronym for what mentors do:

- Manage the relationship
- Encourage
- **N**urture
- **T**each
- Offer mutual respect
- Respond to the learner's needs

A mentor is often someone who brings their knowledge skills and expertise to a "mentee", who is usually less experienced and knowledgeable in order to help them develop knowledge and skills.

It is sometimes said that coaching is focused on the present situation. The coachee has a need to learn right now a better way of responding to situations they face regularly.

Mentoring, it is argued, is more future focused. It is directed to towards developing the qualities that the "Mentee" will need not necessarily now but in the future.

Mentors can be more 'directive' - a coach would not offer their own advice or opinion, but help the individual find their own solution.

A mentor would be more engaged with teaching someone to develop new skills and knowledge

If an organisation can unlock the potential in its staff, this will translate into employee retention, much better teamworking, organisational creativity as well as improving well-being



Where a coaching culture is created, the benefit isn't confined to the recipients of coaching. It appears that those who are developed as coaches improve their performance and well-being too

#### What can coaching and mentoring do for individuals and organisations?

The answer lies in the earlier definition. Both are ultimately about unlocking potential. – If an organisation can unlock the potential in its staff, this will translate into employee retention, much better teamworking, organisational creativity as well as improving well-being all important in creating exceptional performance.

For the individual this is often a unique experience. The focus is entirely on them and their specific needs. Education and Training and Development have their place in improving knowledge and skills but they rarely give significant personal attention to the individuals capability to use these to the full.

Unsurprisingly perhaps, Where we see staff engagement and team engagement as core elements of highly effective leadership, it's not a surprise that leaders who work as a coach and mentor for staff are also perceived as possessing the best leadership attributes.

100 HR ECHO 101



As Coaching and Mentoring has become more popular around the world there has emerged a number of definitions for these terms. One of the most widely adopted descriptions of Coaching, developed by Sir John Whitmore creator of the GROW model. is:

Coaching is unlocking a person's potential to maximise their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them.

There are three key phrases in that definition which are crucial to understand the essential nature of Coaching and which, in one form or another, appear in most other descriptions of Coaching.

Unlocking a person's potential. This focuses on a core theme in most people and organisational development activity. When we speak about potential, we include all the qualities that each of us possesses – knowledge, skills, interests, behaviours as well as the capacity to acquire new skills, knowledge

When we speak about unlocking that potential, we are describing the opportunity to "be the best that you can be" with whatever talents you have.

Individuals can have many different talents. However, if for a variety of reasons, we don't recognise our talents and/or are not confident about our talents, we are inclined not to use them. If we can understand how to optimise those talents then we can make the most of those talents – unlocking our potential.

some organisations see this as identifying the most talented in their ranks and focusing attention on a select few to optimise that talent. Other organisations focus on managing everyone's talent in the organisation

A coach's role therefore would require a significant degree of skill and of knowledge around the human mindset and human behaviour.

It's a concept which is not just important for an individual, it is increasingly important for organisations. For instance, we are seeing a transition in the understanding of Talent Management where some organisations see this as identifying the most talented in their ranks and focusing attention on a select few to optimise that talent. Other organisations focus on managing everyone's talent in the organisation with a view to raising the game for everyone. Even if that is comparatively small per person for many organisations, it has been argued that the accumulated effect of getting a good response from everyone can outweigh the impact of a select few.

To maximise their own performance. This introduces the idea that there is a purpose to coaching. Although the definition appears specific about performance – which many will interpret as delivering more or delivering to a better standard, we can easily consider other outcomes here – well-being, agility – the ability to deal with change and challenge, aspiration and ambition – the desire to be better in some way that matters.

These, anyway, all tend to be enablers – they contribute to an individual's ability to perform better. It's very difficult to perform if you are feeling stressed and can't deal with that.

It is *helping them to learn*. Here lies the essence of coaching. The coach is a facilitator. We can be taught or we can be shown how to learn. This taps into the power of experiential learning – one of the most effective ways in which we develop our capability to deal with events that confront us.

Much of our current response to events is learned. We learn throughout our lives. The problem is that sometimes we learn that we can't do something when in fact we can.

#### The coach's role is to:

- Help the individual become self-aware about why they respond to things the way they do. The coach might know why that is. It is far more effective to help the individual discover it for themselves.
- Then to help the individual to reflect on what that might mean for the performance, their well-being, their ability to deal with change. Learning for oneself is again immensely powerful.
- Support the individual to consider what they might do with their new found self-awareness, enabling them to decide for themselves what action they would like to take.
- Assist in the creation of a realistic action plan and if need, to help review its implementation.

A coach's role therefore would require a significant degree of skill and of knowledge around the human mindset and human behaviour.

It is not unusual to see the term Mentoring being used interchangeably with coaching. It is different in several key ways.



96 HR ECHO

organizations focus so much on securing the right leaders for key roles that they overlook the need to help them with their transitions—or don't set aside the necessary resources. But by treating integration as fundamental to their talent strategy, they can harness leaders' potential more rapidly and reap the rewards that much sooner.

#### Assessing Your Company's Onboarding Effectiveness

This tool will help you evaluate your organization on its commitment to *basic orientation* (signing up new hires and explaining roles and organizational structure), *active assimilation* (making modest efforts to help people understand organizational culture and politics), and *accelerated integration* (investing resources in bringing people up to speed quickly).

#### Here's How It Works:

- 1. In each column, mark or make note of the elements that are part of your onboarding process.
- 2. Add up the marks in each column to see your company's scores for basic orientation, active assimilation, and accelerated integration. Compare your scores with the averages among the companies we studied.
- 3. Now add up the marks in each row to determine your company's score for supporting each of the five major tasks, and compare those totals with the averages from our research.
- 4. Combine the row totals to calculate your company's total score. (Because you are adding values in a matrix, the sum of the rows will be the same as the sum of the columns.)
- 5. If you have few or no marks across the board, your organization is taking a sink-or-swim approach to onboarding.



	BASIC ORIENTATION	ACTIVE ASSIMILATION	ACCELERATED INTEGRATION	Average score
Assuming operational leadership	Operational plans	<ul> <li>Structured introduction to key business areas</li> <li>Introductory visit to key company locations</li> </ul>	<ul> <li>Opportunity to sit in on critical business meeting before day one</li> <li>Immersive experiences in unfamiliar areas of the business</li> </ul>	3.0 out of 5
Taking charge of the team	Career     histories for     key team     members	<ul> <li>Performance and/or assessment data on team members</li> <li>Briefings to provide confidential insight on team members</li> </ul>	<ul> <li>Briefings on team dynamics and history</li> <li>Facilitated workshop with the team (e.g., new leader assimilation)</li> </ul>	3.2 out of 5
Aligning with stakeholders	Relevant organizational charts	List of key internal stakeholders     Introductory meetings with internal stakeholders	<ul> <li>List of key external stakeholders</li> <li>Briefings on stakeholders (e.g., their agendas)</li> </ul>	2.8 out of 5
Engaging with the culture	Statement of company philosophy and values	<ul> <li>Briefing on culture and ways of "getting things done"</li> <li>Structured events to attend in order to understand culture</li> </ul>	<ul> <li>A "cultural interpreter" to provide insight</li> <li>Assessment to highlight differences between current and former cultures</li> </ul>	2.6 out of 5
Defining strategic intent	Business plans	<ul> <li>Strategic plans for the business (e.g., vision and long-term priorities)</li> <li>Conversations with key stakeholders on strategic challenges</li> </ul>	<ul> <li>Opportunity to participate in an off-site strategic meeting</li> <li>Dedicated workshop on strategy and existing plans</li> </ul>	2.6 out of 5
Average score	4.2 out of 5	6.5 out of 10	3.5 out of 10	Total: 14.2 out of 25

FROM "ONBOARDING ISN'T ENOUGH," BY MARK BYFORD, MICHAEL D. WATKINS, AND LENA TRIANTOGIANNIS, MAY-JUNE 2017

© HBR.ORG

| 94 HR ECHO | HR ECHO | HR ECHO | 95 |

nurtured a culture that prioritized internal talent development. The company used cross-functional work to strengthen people's capabilities so that leaders could be promoted from within. Consequently, most executives who became general managers had built their careers at the company. Given the diversity of the markets in which they were operating (both developed and developing economies) and the organization's consensus-driven approach to decision making, HR and line managers had seen a need for basic orientation. The baseline had been to acclimate newly appointed executives by sharing information about the local businesses and identifying key stakeholders—including team members—so that leaders could schedule meetings in the early days (level 1).

But after the 2008 crisis hit, senior management embraced a new operating model that entailed a much more matrixed organization. Recognizing the need for new capabilities to run it effectively, the company redesigned its talent programs. At the same time, the CEO and the executive team decided they had to quickly make a number of strategic external hires to bring in general managers with the requisite skills.

It soon became clear how difficult it was for outsiders to instantly grasp when they were empowered to make decisions locally and when it was important to reach consensus with the head office. So the company began to provide coaching on decision making and stakeholder management and asked line managers to play an active role in this effort. When the CEO hired a direct report from outside the company (which was still a relatively rare occurrence), he invested significantly in that executive's integration support and challenged others on the senior team to raise their game in this area. He worked closely with the new leader and a third party to identify potential problems and address them openly.

That was certainly a critical milestone: Support for certain transition tasks reached level 2 as a result of the push from the top. More new leaders were encouraged to run team workshops early on and were briefed on stakeholders' priorities and constraints in the matrixed organization. But efforts still varied quite a bit throughout the company, and results were mixed. Some new external hires were extremely successful, but others were not—even though they'd made effective moves elsewhere.

In response to that wake-up call, HR and senior management examined the difficulties that new hires faced—particularly the new-market challenges—and decided to adopt much more broadly the best practices that the CEO had established. They offered thorough integration support to new general managers, including those transferring internally from one market to another. They also reviewed successful individual cases—in which 360-degree feedback indicated that the executive had reached full effectiveness in half the usual time—to see how integration risks and challenges had been mitigated. The



systematic support was an investment, but the payback was pretty much immediate. So the company strengthened its internal programs even more, bringing in expert coaches from the outside.

Together these programs address all five transition tasks at the company. The intensity of support is adjusted in each area to level 2 or 3, depending on the needs of the executive in question. Each new leader is assisted in developing an individual learning plan and hosting a team workshop in the first four to eight weeks and is furnished with confidential insights about specific stakeholders and potentially challenging aspects of the corporate culture.

Today integration support is standard practice in the organization. With HR's help, the executive committee determines which level of support should be brought to each case. Every other month the committee reviews an average of 30 cases, examining reports on leaders' progress (based on input from coaches and other observers) and identifying actions to take.

These efforts have been embraced internally; both new and aspiring leaders can clearly see their value, and so can the people who work with and rely on the executives. And stakeholders understand the roles they must play in new leaders' transitions. Despite continuing pressure on budgets, senior management sees integration support as a necessary investment in talent development that yields tangible results, both for the business and for individual executives.

Though the benefits of integration support are clear at this company and others we've studied, such success stories are all too rare. Perhaps that's because

| 92 HR ECHO | HR ECHO | HR ECHO | 93 |



and its talent management and performance measurement processes—must be transformed to execute it. Either way, the new leader must be clear about the path ahead.

Together these five transition tasks present a daunting challenge. Stumbles in any area can lead to serious problems or even outright derailment. Effective integration is much more likely when leaders understand—before they start in their new roles—how much progress they'll need to demonstrate in each area during the first few months. That way they can prioritize their time effectively.

#### The Spectrum of Support

Given how critical the five tasks are to a new leader's success, you will want to assess your company's integration program by looking at how effectively you support executives in each area. Support comes in four levels:

#### Sink or swim.

Companies at this level—we call it level 0—do little more than provide a new executive with space and basic resources such as technology and assistants. Our research shows that about 5% of global companies offer such minimal support.

#### Basic orientation.

This is level 1 in our model. It involves sharing information about company policies, team member evaluations, organizational structure, strategy, and

business results. Essentially, the company provides raw data, and the new leader studies and interprets it independently. If the executive is given anything more qualitative, there is no support to ensure that its significance is well understood. Our research shows that about two-thirds of all global companies still take this approach.

#### Active assimilation.

Here, at level 2, the company organizes meetings with key stakeholders to accelerate a transfer of deeper knowledge about the business, the team, the culture, and strategic priorities. At most, our research suggests, 25% of global companies have invested in this level of support. Although it goes beyond the bare minimum, without a shared understanding of major differences between an executive's former context and the new one, it can be difficult to know how much meeting time will be needed. And without prior briefing, the executive may neglect organizationally sensitive issues that he or she should address.

#### Accelerated integration.

At level 3—the ideal—the company orchestrates custom-designed experiences that enable a new leader to integrate more fully and rapidly. These might include team-building workshops and deep-dive discussions about strategy. The organization helps the new executive identify specific cultural challenges to be overcome, as the global communications company does with its questionnaire about previous ways of working. Despite the clear value to be gained, our research suggests that no more than 2% of global companies address integration this systematically.

We find that in practice, support tends to vary from one transition task to another. For example, a company might organize meetings (level 2) to help a new executive assume operational leadership and align with stakeholders, but provide only basic information to support taking charge of the team (level 1) and do virtually nothing (level 0) to help the executive engage with the culture or define strategic intent. A thorough assessment reveals strengths and weaknesses across the five major tasks.

#### What Progress Looks Like

When companies start integrating their executives more effectively, it's often because they've been compelled to do so by a combination of external and internal factors. Consider this example:

Over the past seven years a consumer goods company that operates across Europe, Asia, and Africa has deliberately intensified its integration efforts, in the process moving from level 1 to level 2 or 3 in most areas. For many years before the 2008 financial downturn, senior management had defined and

|90 HR ECHO |

#### The Five Tasks

In our research and decades of experience working with executives, we have identified five major tasks that leaders must undertake in their first few critical months. These are the areas in which they need the greatest integration support:

#### 1. Assuming operational leadership.

Even with the best possible exchange of information during the recruiting process, any leader in a new role (especially an outsider) will have an incomplete picture of the business—its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A new leader builds his or her credibility by demonstrating awareness of important operational issues, swiftly solving urgent problems, and identifying and achieving quick wins. Good early decisions on the ground have a material impact on his or her reputation as an effective leader.

#### 2. Taking charge of the team.

New leaders naturally focus on their direct reports at the outset—they know they must quickly confirm or adjust the team's composition and goals. It is often easier to decide toward the beginning whether or not to retain people, because the team's makeup is not then seen as the new leader's choice. However, this window closes soon, and focus and discipline are needed to efficiently gather information for smart decisions. It's valuable to allow a new leader to take a fresh look at the talent without coloring his or her view in advance; but it's equally valuable to share insights about individual team members' performance and development. Striking the right balance requires careful planning and coordination with HR and, typically, one or more facilitated sessions between the executive and the team during the first few weeks. The goal is to create a safe environment for both to give timely, constructive feedback and to ask what may seem like awkward questions when relationships are just beginning to form. In this way any misperceptions about the leader's words, actions, or initial decisions can be identified and clarified before mistrust or doubt about his or her values or capabilities takes hold. Building trust early with the team enables the new leader to make key decisions with confidence that people will follow through on them.

#### 3. Aligning with stakeholders.

New leaders also need to gain the support of people over whom they have no direct authority, including their bosses, their peers, and other colleagues.



Because they arrive with little or no relationship capital, they have to invest energy in building connections—and clearly signal that they know it's a priority. After identifying the most important stakeholders outside their teams, they must take time to understand their colleagues' expectations and develop a plan for how and when to connect with people. That means learning how decision making works in the organization, who has influence over it, and where the centers of power reside.

#### 4. Engaging with the culture.

It's also critical to get up to speed on the values, norms, and guiding assumptions that define acceptable behavior in the new organization. Missing cues early on can negatively affect how others perceive a new leader's intentions and capabilities. The executive must also walk a fine line between working within the culture and seeking to change it.

#### 5. Defining strategic intent.

Finally, the new leader must start to shape strategy. Sometimes executives are hired for their expertise in a particular approach; other times they are chosen for their ability to develop and implement an entirely new strategy. If a new strategy is required, corresponding elements of the organization—its structure

Most organizations—even those that set the bar pretty low—believe they are integrating executives effectively. When we asked HR leaders at global companies if they had an onboarding system, the answer was inevitably yes. However, when we asked what they did to accelerate the integration of executives into their roles, we found that actual support varied dramatically, from extensive to essentially none. It doesn't help that the term "onboarding" is not well defined or understood. In many companies it refers mainly to completing the required documents, allocating space and resources, and providing mandatory training, usually in technical areas such as compliance. These things involve little or no time investment from senior management and do nothing to help leaders clear the biggest hurdles they will face in their new roles: cultural and political challenges.

Consider, in contrast, those companies that devote substantial resources to helping new executives become fully integrated. For example, at a major global communications and digital services company that develops general managers through frequent country rotations, all new subsidiary leaders are strongly encouraged to go through a structured integration program. Almost everyone accepts this support, and that's telling: Leaders feel more comfortable receiving help in an organization that emphasizes learning at all levels.

Sometimes the program is preceded by an appraisal of the critical "soft" skills that most executives say are the hardest to master at first. One tool used is a culture questionnaire, which compares work practices in the executive's previous company (or unit or country) with those in the new setting, flagging potential problems.

Here's an issue that often emerges: Many of the communications company's subsidiaries have an entrepreneurial culture, but recruits often come from large, heavily matrixed competitors. What their previous colleagues might have seen as thoughtful consultation with key stakeholders may be perceived in the new setting as slow decision making or a lack of conviction and initiative. Of course, differences in regional culture, too, are significant for executives transferring to other countries. Systematically examining such differences and their possible impact has greatly reduced derailment risks and decreased the amount of time it takes leaders to become effective in their new environments.

Stakeholders are listed and discussed—who should be prioritized for early meetings, how certain individuals should be approached, and so on. Executives are encouraged to prepare an elevator speech before starting in their new



roles, summing up why they are joining and what they hope to contribute to the company. New leaders say that this exercise gives them a powerful way to crystallize their key messages, which they can begin sharing the moment they walk through the door; the company has found that this enables them to communicate their intentions more clearly to their teams and peers in their first weeks on the job.

Focused integration efforts in this organization have helped executives avoid common pitfalls and accomplish more early on, and the individual gains have created a significant collective benefit. Having fewer transition failures has increased employees' confidence in the company's ability to plan succession moves, making it easier to persuade internal candidates to agree to them. As a result, the ambitious rotational program described above (essential to the company's growth plans) has been successful—and new leaders have acclimated to their roles much faster.

The communications company has also discovered that its integration work with general management candidates has increased employees' awareness of transition risks. It's now doing more to address the needs of new managers below the top two tiers—using less-expensive, more-standardized tools to invest in their development. Integration support is thus becoming part of the company's culture.

| 86 HR ECHO HR ECHO

An executive we'll call Lucas Jacobsen was ready for a new challenge. So after more than a decade at a *Fortune* 100 diversified manufacturing firm, where he had risen to lead product development in the power systems division, he decided to move on. He accepted an offer to head up R&D at Energix, a rapidly growing manufacturer of power system instruments. But his previous experience had not prepared him to operate in this much smaller business with its consensus-driven culture. Furthermore, Energix provided virtually no onboarding and integration support. After HR and IT set him up in their systems and his boss introduced him to the team and gave a brief overview of the role, Jacobsen was expected to figure out how things "really worked" on his own. That was a struggle. His hard-driving style—combined with some misconceptions that others had about his mandate—led to difficulties with his new peers and ultimately to his departure.

Many businesses think they are doing a good job of bringing newly hired executives like Jacobsen into the fold when they actually aren't. Nearly all large companies are competent at the administrative basics of signing leaders up, but that level of onboarding does little to prevent the problems that can arise when these people start working with new colleagues and grappling with unfamiliar cultural norms and expectations. Companies vary widely when it comes to how much effort they put into integration, with major consequences in terms of time to performance, derailment (through termination or resignation), and talent retention.

To help companies understand what executives must do to become effective in their new roles and how to help them accomplish that more quickly, we developed an assessment framework. In this model the "what" is a set of core transition tasks for new hires. The "how" is broken down into distinct levels of support that companies can provide. But before we get into those details, let's take a closer look at where most organizations fall short in their onboarding efforts and the benefits they can gain by changing their practices.

#### From Onboarding to Integration

"Onboarding" is an apt term for the way many companies support new leaders' transitions, because not much more is involved than bringing the executive safely on deck. After that, he or she is expected to know what to do or to sort things out with little or no guidance. For this reason we no longer use the word "onboarding" to describe the work we do with companies seeking to support their new hires; we use "integration" instead.

"Integration" suggests a more aspirational goal—doing what it takes to make the new person a fully functioning member of the team as quickly and smoothly as possible. That's not common practice, unfortunately, as we saw in Egon Zehnder's online survey of 588 executives at the VP level and above who had joined new companies in the past few years. The participants represented both publicly traded and privately owned companies across Europe, North America, Latin America, and Asia. One-third of them were in the C-suite. Almost 60% reported that it took them six months—and close to 20% said it took more than nine months—to have a full impact in their new roles. Less than a third said they had received any meaningful support during their transitions—a big problem when you consider that more than 80% of this fortunate minority thought such support had made a major difference in their early impact.

Well-integrated executives can build momentum early on rather than struggle up learning curves. Our studies show that the average amount of time to reach full performance (making critical decisions with the right information in hand and having the right people in place to help execute) can be reduced by a third, from six months to four.

A sink-or-swim approach leaves too much to chance. In strategically vital executive roles throughout a company, sluggish transitions are expensive. And financial costs aside, the new executive's "brand" and followership take a significant hit. (For insights on the challenges of CEO succession in particular, see "After the Handshake," by Dan Ciampa, HBR, December 2016.)





|82 HR ECHO

business models and capabilities or when those ambitions are disruptive to the core business. A standalone digital unit may also make sense when the main organization resists change or when the company is unlikely to attract digital talent to its core.

The standalone option has some positive attributes. It can act as a breeding ground for new ways of thinking and working, and it can enable companies to move quickly at the start, with less risk of failure. Digital integration with a standalone unit takes longer, but that may be the price of moving forward if the core business is initially inhospitable.

Standalone digital units may look very different from one another. Although companies deliberately set up these units outside the hierarchy, the units may still mirror the hierarchy's traditional structures, processes, and incentives. The standalone approach makes sense when the digital activities are unlikely to take root at scale within the hierarchy.

At the other extreme, some companies deliberately design standalone units to function as digital natives. Consequently, these units tend to adopt the policies and practices of a startup rather than of an incumbent. This approach makes sense when a company wants to build a business or a set of activities that the company is unlikely in the medium term to fold into a line business.

#### EMBEDDING DIGITAL IN AN ORGANIZATION'S DNA

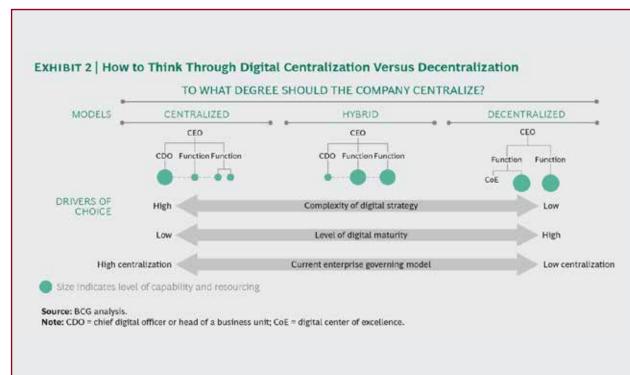
To some degree, the digital organizational and governance issues described earlier are transitional. In the long run, companies should aim to fully embed digital in day-to-day operations. This is what digital natives such as Spotify and Zappos have done since birth and what ING, a traditional global bank headquartered in the Netherlands, has implemented with its agile approach. Discussions about digital strategy and digital capabilities will fade away as digital strategy becomes a company's strategy, and digital talent will spread throughout the organization rather than residing within a priesthood of experts. The CEO will be the de facto leader of digital efforts. Digital will be so central to the company's strategy and execution that it will seem invisible. (See the sidebar "BBVA's Journey.")

In the long run, companies should aim to fully embed digital in day-to-day operations



#### **BBVA'S JOURNEY**

If history is any guide, however, the journey to organize for digital will be an ongoing one. Companies will continue to swing between centralization, when they want state-of-the-art capabilities, and decentralization, when they want wider dispersion of expertise and capabilities. In the digital age, we anticipate that this accordion will continue to play as new trends and technologies emerge.





If a company's strategy requires significant coordination and cooperation across businesses and functions, or if the company needs a big digital push, centralization may make more sense for digital activities and other functions. Likewise, if the company's current expertise or scale in digital is weak, centralizing probably makes sense. Finally, businesses that run on a command-and-control model tend to gravitate toward centralization.

A centralized approach has strong visibility with senior leaders, meaning that the digital team will likely have the resources and people it needs to create new capabilities and develop scale and global practices. On the other hand, if it establishes a central team, a company runs the risk that line leaders elsewhere in the organization will view that team as an ivory tower out of touch with the grind of business. To avoid this perception, the team must constantly engage with line leaders and work on initiatives that those leaders consider relevant.

The profile of companies that decentralize digital is the mirror opposite of those that favor centralization. A decentralized strategy does not rely on coordination across boundaries, and organizational decision making is distributed across the company. Line businesses are responsible for their digital activities, with support from one or more centers of excellence.

When digital becomes more fully embedded in the organization, businesses throughout the company will find it easier to develop a digital culture

The profile of companies that decentralize digital is the mirror opposite of those that favor centralization.

and to recruit digital team members rather than digital specialists who are unaccustomed to having front-line responsibilities. The downside to this decentralized approach is that digital may not have an advocate in the executive suite, putting digital at a disadvantage in competition with other company priorities. In addition, global practices and organizational standards may fail to develop.

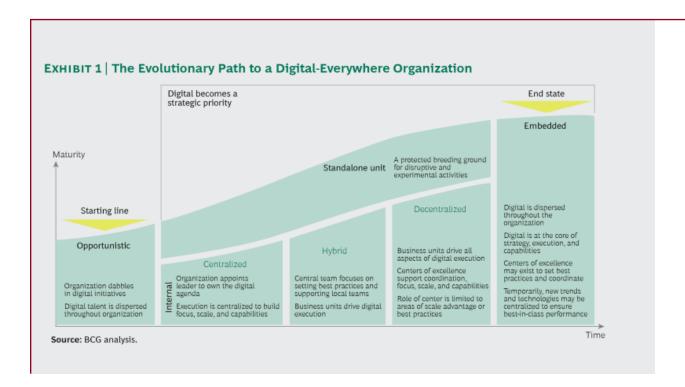
Under a hybrid approach, line businesses continue to run digital activities, but they work closely with the center on best practices and other forms of support. Digital has support at the top, and—if the center is responsive—the company can maintain a good balance between global consistency and local initiative. As in the decentralized model, however, digital in a hybrid system is at risk of competing with and losing out to other priorities.

Companies that adopt a hybrid approach need to create effective reporting lines and a clear delineation of decision rights and accountability. Each part of the matrix must have a clear organizational mandate for digital activities.

# HOW SHOULD THE COMPANY ORGANIZE A STANDALONE UNIT?

Integration is not the only option. Some companies create a standalone digital unit that operates independently of the day-to-day business. This makes sense when a company's digital ambitions require entirely new

| 78 HR ECHO | HR ECHO | The second line | The s



# WHAT ARE THE COMPANY'S DIGITAL STRATEGY AND AMBITIONS?

In the early days of electrification, companies retained factory layouts built around the original site of the steam engine, even though they no longer needed the old engine's mechanical connections to run machinery. History is now repeating itself. Many companies are digitizing the belts and pulleys of legacy processes when they should be thinking deeply and creatively about how to use digital to operate and organize in new ways that create new opportunities.

Powered by the exponential growth of processing power, bandwidth, and storage, digital differs fundamentally from earlier, linear business developments. It's not enough to sprinkle digital pixie dust here and there and declare victory. Companies must clearly define the ends that they are trying to achieve by digital means. At the beginning of this process, three subsidiary questions are especially important:

What is the company's overall ambition as an enterprise? Digital should act in the service of that agenda, not as an effort tangentially or not at all related to it.

In what critical areas will digital most effectively accelerate or enable corporate objectives? Most companies cannot immediately go digital across the entire organization. Instead, they need to establish priorities that reflect opportunity or (conversely) anticipate danger from disruption.

How digitally mature is the company in those critical areas today? The company must have the right capabilities in place if digital is to work effectively. Digital skills are not fungible. A digital marketing specialist cannot manage robots on the factory floor.

# SHOULD THE COMPANY BUILD DIGITAL CAPABILITIES WITHIN ITS BUSINESS?

Once a company has defined its digital strategy, the next key question is organizational and relates to integration versus separation of digital activities: Should digital activities reside within or outside the current organization?

Building digital capabilities internally, within an existing hierarchy, is generally the easiest way to integrate digital activities into a company's strategy, execution, and talent development. If one goal is to embed digital in the company's fabric as quickly as possible, the internal option is the best—and most common—approach. But committing to the internal option leads to myriad related choices about where and how best to locate digital activities.

Often, the first question about digital organization that CEOs ask is whether they should appoint a chief digital officer. (See the sidebar "The Role of a Chief Digital Officer.")

THE ROLE OF A CHIEF DIGITAL OFFICER

But that question is actually subordinate to a broader question involving three options: Does the company want to centralize its digital activities, distribute them throughout its businesses, or split the difference and create a hybrid model? (See Exhibit 2.)

Once a company has defined its digital strategy, the next key question is organizational and relates to integration versus separation of digital activities: Should digital activities reside within or outside the current organization



Digital is on the CEO agenda of established companies, and many CEOs approach the topic by asking two initial questions:

- Who should be in charge of digital?
- What is the best model for organizing digital?

These are relevant questions, but answering them too quickly will likely send a company down the wrong path. In their rush to go digital, companies often dive into a mix of projects and activities without having first developed a clear understanding of what they want to accomplish and how they plan to achieve those goals.

Companies are better off establishing a few overarching goals, selecting a digital model that is in tune with their current organization and capabilities, and then embedding digital carefully and strategically throughout the organization. To jump into the future too quickly is to risk frustration, failure, and waste.

Digital does not change the principles of organizational design and governance. But because the capabilities and cadence of digital work can differ so significantly from traditional ways of working, leaders must be thoughtful in their approach. Below, we offer a practical guide to establishing a digital organizational model and governance structure—including such issues as whether to separate digital into a standalone unit and whether to name a chief digital officer—for companies that began life in a brick-and-mortar world.

Without clear goals, companies are likely to chase shiny objects that look exciting but may turn out to be subscale, redundant, or offpoint.

#### **ACTING WITH DELIBERATE DISPATCH**

Once digital is on a CEO's radar, the urge to act swiftly—for example, by appointing a chief digital officer with an ill-defined portfolio—is understandable. After all, accountability, responsibility, and momentum drive performance. But fast moves can backfire.

Digital covers a wide range of customer-facing, back-office, and shop-floor activities, including (among others) algorithmic decision making, microtargeting of customers through artificial intelligence, use of software bots to automate clerical deskwork, and self-learning robots. Without clear goals, companies are likely to chase shiny objects that look exciting but may turn out to be subscale, redundant, or off-point.

The same need for deliberation applies to organizational and governance issues. A company that fails to establish digital roles and decision rights is likely to end up with several of its teams pursuing similar incremental goals. And if the company establishes a digital operating model in a vacuum, it will inevitably generate friction among existing teams and functions. Accountability and oversight are common casualties when a company fails to think through organizational issues.

In other words, to say that a company wants to become digital is to start a conversation about a set of choices and decisions. Answers to three key questions—one involving strategy and the others focusing on organization and leadership—will help shape and inform that evolutionary journey. (See Exhibit 1.)





#### LUCID TECHNOLOGY DEFENSE FZC

Lucid Technology Defense FZC operates in the Middle East as a Manufacturer, International Supplier and Import / Export Trading Company with its corporate office and international sales division based in the UAE.

The main focus of our company is to provide our clients with the high standard products and excellent customer services that is why our qualified Support Managers travelling on a regular basis to various locations such as Saudi Arabia, Turkey, Jordan, Iraq, Afghanistan and African region for finalizing project arrangements and orders.



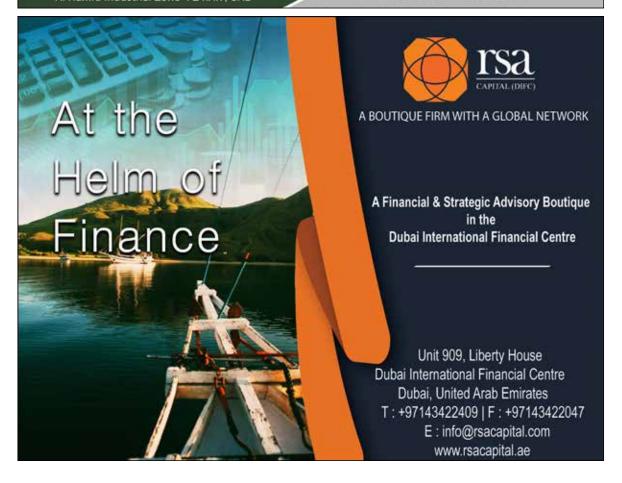






Tel: +971 7 233 7976
Al Hamra Industrial Zone -FZ RAK, UAE

www.ltdme.com



# SHARE



Earn and redeem points in Carrefour and across Majid Al Futtaim brands





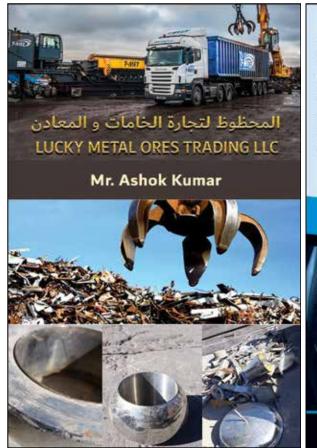
# ICS CONSULTANCY DWC-LLC

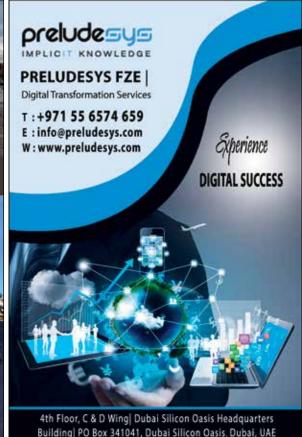
Company formation, bank introductions, alternative residency, second citizenship

business set up, company formation, bank accounts, uae residency, second citizenship, private clients



V +971 581 634 359 ✓ office@icsconsultancy.co www.icsconsultancy.co





to health benefits and more, such as expanded paid leave and well-being interventions — especially for those affected by the stress or concern for peers.

We are seeing companies taking a decidedly compassionate approach — maintaining payrolls, auditing benefits to ensure coverage and extending flexible use of paid time off and other paid leave programs. In fact, in our February 2020 survey, 77% of companies said they were not adjusting plans for compensation. Their overarching goal is to sustain a bright future for their employees while supporting them through the difficulty.

#### 8. Remote, flexible and adaptive working

Mercer has developed a framework to help clients work more flexibly. Our Adaptive Working solution allows employees and employers to establish whether workers need to be physically present at the office to complete their work. Our approach is based on a clear and structured methodology to deliver practical and repeatable results — namely, when, where, what, who by and how work is done.

Short-term fixes may be necessary, but lessons from the current crisis will help pinpoint and optimize vulnerable areas before the next crisis hits — especially with regard to flexible working and business process digitization.

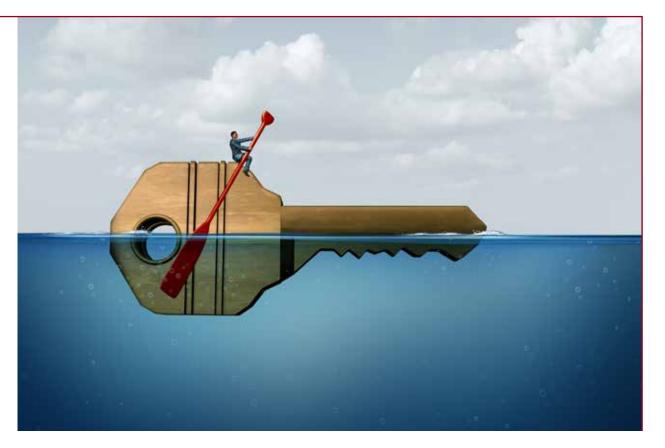
Your responses may need to be recalibrated as the virus advances or recedes. But in either case, your employees will need consistent communications throughout. Be sure to develop communication templates, conversation guides and resource guides for managers to adjust their approaches as the situation changes.

Your managers will also need support. Assure them that the key to success is to lead with compassion during the uncertainty. Displaying empathy will yield far greater impact than any terrain knowledge that might apply.

#### 9. Pension and other asset fund volatility

Many companies are concerned about their ability to meet their pension commitments in light of the recent market volatility. Equally, employees are worried about the impact of market falls on their savings and retirement pots.

COVID-19 is a classic "tail risk" event. It may only cause a short-term disruption to global supply chains and certain industries. But the impact may be much further reaching. The main concern for company pension plans is whether the outbreak leads to large-scale panic selling of assets, exacerbated by global deleveraging. That is why central banks and governments are considering or implementing rate cuts and other fiscal stimuli.



Given low yields and high debt levels, it is not clear how effective such stimuli will be.

Companies should urgently review their investment strategies and hedging approaches. They should also develop plans to either de-risk or re-risk their pension plans as individual circumstances and market movements warrant.

#### 10. Pandemic preparedness plans

The rise of COVID-19 serves to remind us that country borders cannot contain the major risks to our businesses. Cyber attacks, environmental disruption and infectious agents are not limited by geography. So our response must be coordinated and cross-functional.

Having committed cross-functional crisis management teams is the best defense against adverse events that are increasingly part of a global economic landscape.

A robust preparedness plan comprises governance structures, clear protocols and lines of communication. It also includes assessing supply chain viability and collaborating with public health entities.

All employers should take this opportunity to review their existing pandemic, crisis management and response plans and establish new protocols for the current environment.

| 68 HR ECHO | HR ECHO | 69

- When business travel is required:
- Enroll in home government "travelling abroad" consular programs.
- Book flights closer to the departure date and purchase refundable tickets.
- Review current corporate travel policies and insurance programs (e.g., business travel accident and medical, evacuation, workers' compensation and liability) for adequacy and support.
- Contact travel assistance and security vendors to determine any limitations on support and capacity.
- Use (or implement) travel risk management protocols and supporting services, such as traveler tracking programs that push automatic security and health advisories to the traveler in real time.
- Think outside the norm risk is inherent beyond direct travel into the impacted areas.

#### 6. Employees traveling from impacted areas

All employers and employees should collaborate with local health authorities to aid in the prevention and control of COVID-19. Health care workers or those who have been working with COVID-19 patients represent a higher degree of risk, and employers should consult closely with health authorities on definitions for exposure.

Business travelers who are returning from the affected areas should be educated on the symptoms of COVID-19 (US Centers for Disease Control and Prevention states that these travelers should be vigilant for at least 14 days after return).

Employer and employee obligations under employment law will vary from country to country, jurisdiction to jurisdiction. It is important to remind all staff that local public health departments are the primary authority and ultimately responsible for the COVID-19 containment.

Employers should seek legal counsel and follow the direction of local public health department officials if there are concerns about known, suspected or high-risk cases.

#### 7. Operation closures and employee experience

Despite the media reports and concerns, companies are adopting a balanced approach to operational questions related to the outbreak.

In our February 2020 survey, Mercer Talent All Access

– Business Responses to COVID-19 Outbreak, a third of respondents told us they were actively monitoring the situation to determine the global need to work remotely. Over a half (58%) had already decided to do so in regions affected by the virus. Additional steps, such as closing offices and curtailing travels were mostly limited to China and Asia Pacific, with 58% of respondents in China affirming these decisions.

With regard to expatriates, the situation remains fluid, with 48% of companies saying they will monitor developments to determine the need to end long-term foreign assignments. At the time of the survey, 96% said they had not acted to do so. We would expect the situation has changed in the interim. We are conducting additional surveys to understand how perceptions are developing.

#### Employee experience

As companies contend with supply chain challenges, they may be tempted to slow operations or close entirely. Although such decisions may be necessary, they create substantial uncertainty for employees across the enterprise, especially for those with variable income.

In uncertain times, employers may choose to move beyond the contractual components of traditional compensation and benefits. Leaning into the emotional and experiential parts of the employee value proposition requires sensitive employee communications and clarity on the continuation of payrolls. It also means consistent messaging by managers about access





#### 3. Group medical and risk protection benefits

The stance taken by insurers varies and is likely to evolve. Employers who sponsor medical, life, disability, accident and special-risk insurance (such as business travel and expatriate coverage) should be familiar with the terms and conditions in their policies with regard to pandemic exclusions, eligibility requirements and unique provisions for quarantine. Our advisors, brokers and consultants can assist and provide guidance on local social security programs.

#### 4. Onsite/near-site clinic protocols

All onsite or near-site employee health clinics must be prepared to evaluate and manage risks or questions about possible exposure. Health care workers in all levels of the system — including laboratories, ambulance services, clinics and hospitals — need to be informed about the virus and its transmission. They also need to have proper infection-control equipment and be prepared to safely isolate, transport and quarantine potential patients.

If an employee or supplier is found to have been exposed, there should be protocols for transport, communication and decontamination.

#### 5. Business travel management

Travel presents unique health and business challenges during pandemics. Be prepared for travel limitations and delays, including long-time quarantines in some areas. As COVID-19 expands geographically, business travelers can

anticipate more screenings, longer waiting times, potential quarantines and refusal of entry.

To limit business disruption and protect their employees, employers need to be proactive. Employees should be discouraged from traveling for business to the impacted regions. Even mild, unrelated injury or illness may be difficult to treat as the medical infrastructures are likely to be exhausted.

Evacuation may not be feasible. Many major air ambulance providers will not transport anyone suspected of having COVID-19, and several commercial airlines have ceased flying to the impacted countries. Employers should consider adjusting travel policies and restricting travel and business operations in affected areas.

#### Traveler risk management and communications

- Follow travel warnings strictly.
- · Review advice from local public health authorities.
- · Define essential travel, and limit all nonessential travel.
- Establish process checks to ensure business travel is truly required.
- Set up a process for reporting concerns and clarifying authority and accountability.
- Put in place governance for approval and standards for return to impacted areas
- Be proactive in evacuating employees from any newly impacted areas as borders may be closed to control the spread of disease.
- Recommend social distancing in impacted areas, avoiding large gatherings.



#### 2. Support mechanisms

Employers can promote existing support mechanisms to employees and their families. For example, unnecessary exposure to infection at hospitals and care centers can be avoided through virtual care.

Telemedicine or digital health are good options for low-level non-epidemic issues.

Other alternatives include health education and evaluation at on-site or near-site clinics, as well as mental health support through counselling, employee assistance plans and other interventions. Many organizations are innovating to support their workforce. We've seen extra ergonomic benefits for building a comfortable home-working space, new hospitalization cash allowances and special caregiving benefits.

Do your current health and benefit providers (including insurers) have appropriate messaging about COVID-19?

Have your employee health support resources (in employer-sponsored plans) been suitably trained? Are they well prepared to respond to employee questions on COVID-19?

Review your own policies. Do you have the appropriate level of coverage? A complex medical evacuation may exceed existing limits.

#### Mental health

Epidemics are historically associated with a rise in depression and anxiety. Employers have a role in communicating information and providing mental health support for their employees. Educating managers and making services available for those affected will help to mitigate the impact of the epidemic.

#### Financial wellbeing

Financial wellbeing is another area where employees may need support. The volatility of the financial markets and the associated falls in asset values are affecting people's retirement savings and other investments.

Given the recent steep equity declines and strong bond performance, many employees (particularly, "do it yourself" investors in defined contribution plans) may be significantly underweight in equities and overweight in fixed income. Such investors should be encouraged to maintain a disciplined asset-allocation process through rebalancing if their allocation has changed significantly.

Although markets could decline further, investors will find it nearly impossible to catch the low. Recent history shows that market recoveries can be rapid. Rebalancing can help investors position their portfolios to benefit. We suggest companies:

- Obtain feedback from the organizations that discuss such issues with participants and employees (record- keepers, employer-sponsored/ recommended advisory or coaching organizations)
- 2. Assess the appropriateness of the messages to participants
- Consider whether additional, supplementary communication may be required There is more to explore outside defined contribution plans. For example, a reduction in asset values can have an impact on share incentive programs within your organization.

Beyond investment, the virus has already had an impact on many industries. For example, income generation in the travel and tourism industry has been severely impaired. We also need to appreciate that the virus in some geographies has led to reduced employment opportunities or reduced work hours, for example employees in the travel and tourism industry. The majority of these employees will still have bills to pay so assisting such employees to bridge a period of financial difficulty could be welcomed. If not then there is a risk we will see people avail themselves of opportunities, where possible, to cash in retirement investments, take out loans against their retirement plans or cut back on retirement plan contributions.



The novel coronavirus (COVID-19) continues to spread across the globe. It has symptoms similar to a cold

or flu — fever, cough and shortness of breath. But its complications, including pneumonia, respiratory distress and kidney failure, can prove fatal.

Experts are still gathering data to determine the full characteristics of the disease. The virus appears to be more contagious and more severe than seasonal flu. Clearly, all companies will need to prepare for its impact on their employees and businesses. This includes policies and reviews to ensure the health and safety of employees, communities and businesses.

Employers of health care workers who care for patients with COVID-19 can anticipate a real and foreseeable danger for those employees. But what should employers not working in direct patient care be doing?

The World Health Organization, as well as national and local health authorities, is continually issuing updates, guidance, travel warnings and directives. Always refer and adhere to these.

However, companies without a flexible working policy may struggle to maintain business as usual. Employees are understandably concerned about the health of their families and communities. Financial market volatility is another worry.

So what can companies do to keep their workplaces and employees safe, engaged and productive? And what can we learn from this situation to build resilience in the future?

#### 1. Employee communication

As the situation changes daily, employers should keep up-to-date with the latest developments. Communicate to your employees what is being done to protect them and to maintain business continuity. In addition, all employers need a pandemic/crisis management plan. Consider updating it in relation to COVID-19.

#### Employee communications can be used to:

- Highlight current support mechanisms
- Reinforce travel restrictions and policies
- Provide tips and assistance to facilitate remote working
- Remind employees of hygiene practices to maintain health
- Share information on current business continuity and pandemic response plans

This is a good opportunity to remind employees and their managers that employees who are sick with a fever should not come to work.

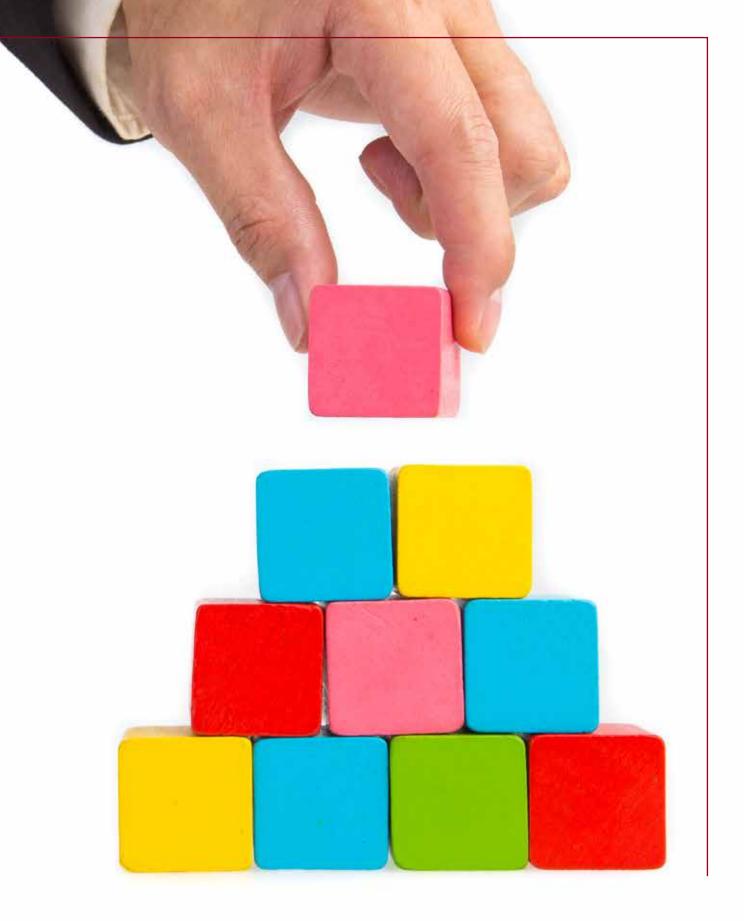
Consistent communication can convey leadership, avoid confusion and reduce anxiety.

- Make sure to work cross-functionally. HR, business leadership, operations, risk management, occupational health, travel and corporate communication need clearly set responsibilities, by region and business line.
- 2. Make key decisions now. What would trigger a breakdown in business? When and how to communicate with employees and customers in both "normal business" and "crisis" scenarios? How will employees engage with customers/clients in both scenarios?
- 3. Prepare a "normal business" communication plan. Draft communications and agree trigger events for sending them.
- 4. Prepare a "crisis" communication plan. Draft communications and agree trigger events for sending them.
- Identify key target audiences (business leaders, managers, location leaders, HR, corporate employees, field employees, customers/clients, media, government entities, business partners, suppliers and families/ dependents).

In your communications, be sure to direct employees to reliable sources of information on COVID-19.

| 60 HR ECHO | HR ECHO | HR ECHO | 61 |

# Ten considerations to support your workforce



Mercer



Redefining the future of Healthcare, Education & Research





















- COLLEGE OF MEDICINE DOLLEGE OF DENTIETRY COLLEGE OF PRIARMACY
- COLLEGE OF HEALTH SCHOOLSE DOLLEGE OF MUSEWA
- DIGITAL CIBRARY ACKNAPCED BIMA ATTOM CENTRE



BLENDS & BREWS COPPEE SHOPPE - BODY & SOUL HEALTH CLUB & SPA. THUMBAY FOOD COURT - THUMBAY HOUSING PROJECT - THEATRE

- FREE PARKING: PUBLIC BUS STATION: SUPERMARKET ATM SWIMMING POOL: THERAPEUTIC GARDEN: BASKETBALL COURT TENNIS COURT



HEAY PHYSICAL THERAPY & REHABILITATION HOSPITAL THUMBAY DENTAL HOSPITAL - THUMBAY LABO - THUMBAY PHANMACY



MISAY RESEARCH INSTITUTE FOR PRECISION MEDICINE (TRIPM) MIBAY INSTITUTE OF POPULATION HEALTH - RESEARCH CENTER



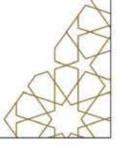








P.O - Box : 4184 - Alman, United Arab Emirates. Email: info@thumbay.com, Web: www.thumbay.com



#### Aurum Solutions

Our company, Aurum Solutions, was established in December 2007 in Dubai, UAE - one of the most dynamic cities on the planet. Our team has been molded by years of experience as freelancers and consultants exposed to the best and worst of the real-life situations to provide the solid foundation for the success. We are always striving for new challenges and are looking for the unusual.





DWC Business Center, Dubai Aviation City Logistics City P.O.Box 390667, Dubai, UAE Tel (+971) 4 4520831 | Fax (+971) 4 4520831 www.aurumix.com | aurum@aurumix.com



# Hashab General Trading DWC LLC

It is our honour and pleasure to be connected with the UAE and to have a major part of our operation based in Dubai. Hashab General Trading DWC LLC was established in 2016 in Dubai World Central located at Jebel Ali Dubai Free Zone, but has a heritage of two generations of experience and trading in Agri-commodities from Sudan.

With our offices based in Dubai World Central, Hashab General Trading DWC LLC is responsible for Marketing and Sales within the Gulf region and the Far East while our sister company Juniper Global Ltd based in UK (www.juniperglobal.co.uk) is responsible for the Marketing and Sales within the EU, USA and Canada. With our extended set-ups and warehouses located at different production areas throughout the whole of Sudan, we can cater for all our client's needs in a sustainable manner.

Our Group of companies are under the Management of our CEO Mr Azhari El Tigani El Sheik Hamouda and our Deputy CEO Mr Rimon Fouad Yousif.

A selection of our mainstream portfolio products are listed below, which are essentially sourced within our established supply chains in Sudan and exported globally.

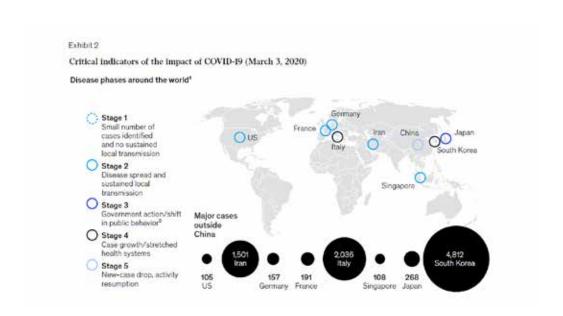
Gum Arabic Hashab and Talha "Peanuts Kernels " Groundnut Oil " Groundnut Cakes " Senna Pods Whitish and Reddish Sesame Seeds
 Sesame Oil
 Melon Seeds
 Hibiscus Flowers

We also source White Refined Sugar mainly from Al Khaleej Sugar Co in Dubai plus other origins.

We welcome new clients from all spheres expressing interest in our commodities to our Dubai base at our contact details below:

BUILDING: A5, OFFICE NO: 363 DUBAI WORLD CENTRAL P.O. BOX 712986 DUBAI, U.A.E. T: +971 4 884 2090 | M: +971 50 7570808 | E: dubai@hashab.ae | www.hashab.ae

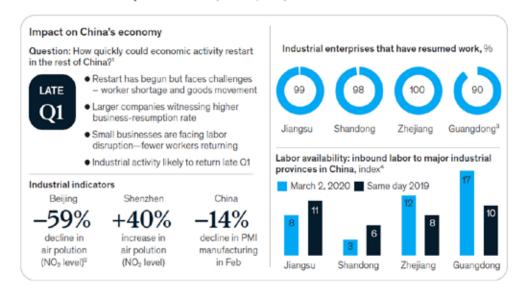
We look forward to the future with optimism and to serve our existing and new clients ethically with dedication and respect.

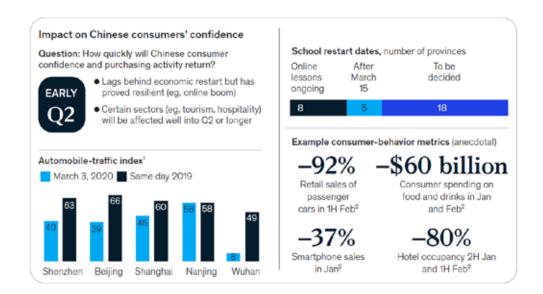


#### Impact of COVID-19 on Hubei, China Hubei epidemiological status Question: How deeply is Hubei (especially Wuhan city) affected, and when could economic activity restart? Daily infection rate, Case fatality per million rate,1% Hubei remains deeply affected LATE Return to economic activity tough to foresee until mid O2 Hubei -4.4 Hubei recovery milestones to watch 1Rate of confirmed cases consistently decreasing. 5x >100× 2 New suspected/confirmed cases rate consistent. with other provinces China 3 Quarantine lifted < 0.01 · 4 No additional spikes in case count Case fability rate (CFR) calculated as (deaths on day X) / (cases on day X). Note that previous versions of this dashboard calculated CFR = (deaths on 5 Public transport resumes day X) / (cases on day X-7) to account for disease incubation period, We changed the definition because the old formula was causing confusion for · 6 Factory activity returns to pre-outbreak levels

#### Exhibit 2 continued

Critical indicators of the impact of COVID-19 (March 3, 2020)





| 54 HR ECHO | HR ECHO | S5 |

#### **Economic impact**

In our base-case scenario (Exhibit 1—see an updated version of the exhibit here), continued spread within established complexes, as well as community transmission in new complexes, drives a 0.3- to 0.7-percentage-point reduction in global GDP growth for 2020. China, meanwhile, continues on its path to recovery, achieving a near-complete economic restart by mid-Q2 (in spite of the current challenges of slow permissions and lack of migrantworker capacity). As other geographies experience continued case growth, it is likely that movement restrictions will be imposed to attempt to stop or slow the progression of the disease. This will almost certainly drive a sharp reduction in demand, which in turn lowers economic growth through Q2 and early Q3. Demand recovery will depend on a slowing of case growth, the most likely cause of which would be "seasonality"—a reduction in transmissions similar to that seen with influenza in the northern hemisphere as the weather warms. Demand may also return if the disease's fatality ratio proves to be much lower than we are currently seeing.



Regions that have not yet seen rapid case growth (such as the Americas) are increasingly likely to see more sustained community transmission (for example, expansion of the emergency clusters in the western United States). Greater awareness of COVID-19, plus additional time to prepare, may help these complexes manage case growth. However, complexes with less robust health systems could see more general transmission. Lower demand could slow growth of the global economy between 1.8 percent and 2.2 percent instead of the 2.5 percent envisioned at the start of the year.

Unsurprisingly, sectors will be affected to different degrees. Some sectors, like aviation, tourism, and hospitality, will see lost demand (once customers choose not to eat at a restaurant, those meals stay uneaten). This demand is largely irrecoverable. Other sectors will see delayed demand. In consumer goods, for example, customers may put off discretionary spending because of worry about the pandemic but will eventually purchase such items later, once the fear subsides and confidence returns. These demand shocks—extended for some time in regions that are unable to contain the virus—can mean significantly lower annual growth. Some sectors, such as aviation, will be more deeply affected.

In the pessimistic scenario, case numbers grow rapidly in current complexes and new centers of sustained community transmission erupt in North America, South America, and Africa. Our pessimistic scenario assumes that the virus is not highly seasonal, and that cases continue to grow throughout 2020. This scenario would see significant impact on economic growth throughout 2020, resulting in a global recession.

In both the base-case and pessimistic scenarios, in addition to facing consumer-demand headwinds, companies will need to navigate supply-chain challenges. Currently, we see that companies with strong, centralized procurement teams and good relationships with suppliers in China are feeling more confident about their understanding of the risks these suppliers face (including tier-2 and tier-3 suppliers). Others are still grappling with their exposure in China and other transmission complexes. Given the relatively quick economic restart in China, many companies are focused on temporary stabilization measures rather than moving supply chains out of China. COVID-19 is also serving as an accelerant for companies to make strategic, longer-term changes to supply chains—changes that had often already been under consideration.

To better understand which scenario may prevail, planning teams can consider a set of leading indicators like those in Exhibit 2

| 52 HR ECHO HR ECHO 53



# 6 Practice plan with top team through in-depth tabletop exercise

- Define activation protocol for different phases of response (eg, contingency planning only, full-scale response, other)
- Key considerations: clarity on decision owner (ideally a single leader), roles for each top-team member, "elephant in room" that may slow response, actions and investment needed to carry out plan

#### 7 Demonstrate purpose

• Support epidemic efforts where possible

#### What we know about the outbreak

COVID-19 crossed an inflection point during the week of February 24, 2020. Cases outside China exceeded those within China for the first time, with 54 countries reporting cases as of February 29. The outbreak is most concentrated in four transmission complexes—China (centered in Hubei), East Asia (centered in South Korea and Japan), the Middle East (centered in Iran), and Western Europe (centered in Italy). In total, the most-affected countries represent nearly 40 percent of the global economy. The daily movements of people and the sheer number of personal connections within these transmission complexes make it unlikely that COVID-19 can be contained. And while the situation in China has stabilized with the implementation of extraordinary public-health measures, new cases are

also rising elsewhere, including Latin America (Brazil), the United States (California, Oregon, and Washington), and Africa (Algeria and Nigeria). The US Centers for Disease Control and Prevention has set clear expectations that the United States will experience community transmission, and evidence is emerging that it may be happening already.

While the future is uncertain, it is likely that countries in the four mature transmission complexes will see continued case growth; new complexes may emerge. This could contribute to a perception of "leakage," as the public comes to believe that the infections aren't contained. Consumer confidence, especially in those complexes, may erode, and could be further weakened by restrictions on travel and limits on mass gatherings. China will mostly likely recover first, but the global impact will be felt much longer. We expect a slowdown in global growth for 2020. In what follows, we review the two most likely scenarios for economic impact and recovery and provide insights and best practices on how business leaders can navigate this uncertain and fast-changing situation.



| 50 HR ECHO | HR ECHO | 51 |

#### 1 Protect employees

- Follow the most conservative guidelines available from leading global and local health authorities (eg, CDC, WHO)
- Communicate with employees frequently and with the right specificity;
   support any affected employees per health guidance
- Benchmark your efforts (eg, some companies have started to curb nonessential travel)

#### 2 Set up cross-functional response team

- Overall lead should be at the CEO or CEO-1 level; team should be crossfunctional and dedicated
- Create 5 workstreams: a) employees; b) financial stress-testing and contingency plan; c) supply chain; d) marketing and sales; e) other relevant constituencies
- Define specific, rolling 48-hour and 1-week goals for each workstream based on planning scenario
- Ensure a simple but well managed operating cadence and discipline that's output and decision focused. Low tolerance for "meetings for the sake of meetings"
- Present minimum viable products: a) rolling 6-week calendar of milestones; b) 1-page plans for each workstream; c) dashboard of progress and triggers; d) threat map

# 3 Test for stress, ensure liquidity, and build a contingency plan

- Define scenarios that are tailored to the company. Identify planning scenario
- Identify variables that will affect revenue and cost. For each scenario, define input numbers for each variable through analytics and expert input
- Model cash flow, P&L, and balance sheet in each scenario; identify inputvariable triggers that could drive significant liquidity events (including breach of covenants)



 Identify trigger-based moves to stabilize organization in each scenario (A/P, A/R optimization; cost reduction; portfolio optimization through divestments, M&A)

#### 4 Stabilize the supply chain

- Define extent and timing of exposure to areas that are experiencing community transmission (tier-1, -2, -3 suppliers; inventory levels)
- Immediate stabilization {ration critical parts, optimize alternatives, prebook rail/air-freight capacity, use after-sales stock as bridge, increase priority in supplier production, support supplier restart)
- Medium/longer-term stabilization (updated demand planning and network optimization—solve for cash, accelerate qualification for alternative suppliers, drive resilience in supply chain)

#### 5 Stay close to customers

- Immediate stabilization (inventory planning, near-term pricing changes, discounts)
- Medium/longer-term stabilization (investment and microtargeting for priority segments with long-term growth)

#### Stabilize the supply chain

Companies need to define the extent and likely duration of their supply-chain exposure to areas that are experiencing community transmission, including tier-1, -2, and -3 suppliers, and inventory levels. Most companies are primarily focused on immediate stabilization, given that most Chinese plants are currently in restart mode. They also need to consider rationing critical parts, prebooking rail/air-freight capacity, using after-sales stock as a bridge until production restarts, gaining higher priority from their suppliers, and, of course, supporting supplier restarts. Companies should start planning how to manage supply for products that may, as supply comes back on line, see unusual spikes in demand due to hoarding. In some cases, medium or longer-term stabilization may be warranted, which calls for updates to demand planning, further network optimization, and searching for and accelerating qualification of new suppliers. Some of this may be advisable anyway, absent the current crisis, to ensure resilience in their supply chain—an ongoing challenge that the COVID-19 situation has clearly highlighted.

#### Stay close to your customers

Companies that navigate disruptions better often succeed because they invest in their core customer segments and anticipate their behaviors. In China, for example, while consumer demand is down, it has not disappeared—people have dramatically shifted toward online shopping for all types of goods, including food and produce delivery. Companies should invest in online as part of their push for omnichannel distribution; this includes ensuring the quality of goods sold online. Customers' changing preferences are not likely to go back to pre-outbreak norms.

#### Practice the plan

Many top teams do not invest time in understanding what it takes to plan for disruptions until they are in one. This is where roundtables or simulations are invaluable. Companies can use tabletop simulations to define and verify their activation protocols for different phases of response (contingency planning only, full-scale response, other). Simulations should clarify decision owners, ensure that roles for each top-team member are clear, call out the "elephants in the room" that may slow down the response, and ensure that, in the event, the actions needed to carry out the plan are fully understood and the required investment readily available.

Companies that navigate disruptions better often succeed because they invest in their core customer segments and anticipate their behaviors

#### Demonstrate purpose

Businesses are only as strong as the communities of which they are a part. Companies need to figure out how to support response efforts—such as by providing money, equipment, or expertise. For example, a few companies have shifted production to create medical masks and clothing.

The checklist in the exhibit can help companies make sure they are doing everything necessary.

#### Exhibit 1

#### Businesses should consider three scenarios as part of their contingency planning.

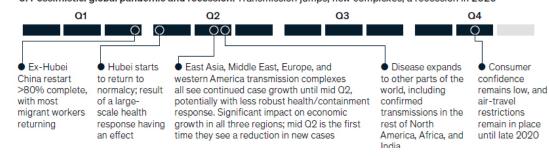
1. Quick recovery (least likely): Intracomplex transmission contained; economic impact mostly restricted to Q1



2. Base case: global slowdown. Sustained intracomplex transmission; global slowdown in 2020



3. Pessimistic: global pandemic and recession. Transmission jumps, new complexes; a recession in 2020



The coronavirus outbreak is first and foremost a human tragedy, affecting hundreds of thousands of people. It is also having a growing impact on the global economy. This article is intended to provide business leaders with a perspective on the evolving situation and implications for their companies. The outbreak is moving quickly, and some of the perspectives in this article may fall rapidly out of date. This article reflects our perspective as of March 9, 2020.

#### In our experience

seven actions can help businesses of all kinds. We outline them here as an aid to leaders as they think through crisis management for their companies. These are only guidelines; they are by no means exhaustive or detailed enough to substitute for a thorough analysis of a company's particular situation.

#### Protect your employees

The COVID-19 crisis has been emotionally challenging for many people, changing day-to-day life in unprecedented ways. For companies, business as usual is not an option. They can start by drawing up and executing a plan to support employees that is consistent with the most conservative guidelines that might apply and has trigger points for policy changes. Some companies are actively benchmarking their efforts against others to determine the right policies and levels of support for their people. Some of the more interesting models we have seen involve providing clear, simple language to local managers on how to deal with COVID-19 (consistent with WHO, CDC, and other health-agency guidelines) while providing autonomy to them so they feel empowered to deal with any quickly evolving situation. This autonomy is combined with establishing two-way communications that provide a safe space for employees to express if they are feeling unsafe for any reason, as well as monitoring adherence to updated policies.

#### Set up a cross-functional COVID-19 response team

Companies should nominate a direct report of the CEO to lead the effort and should appoint members from every function and discipline to assist. Further, in most cases, team members will need to step out of their day-to-day roles and dedicate most of their time to virus response. A few workstreams will be common for most companies:



- a employees' health, welfare, and ability to perform their roles.
- b financial stress-testing and development of a contingency plan.
- c supply-chain monitoring, rapid response, and long-term resiliency (see below for more).
- d marketing and sales responses to demand shocks.
- e coordination and communication with relevant constituencies.

These subteams should define specific goals for the next 48 hours, adjusted continually, as well as weekly goals, all based on the company's agreed-on planning scenario. The response team should install a simple operating cadence and discipline that focuses on output and decisions

#### Ensure that liquidity is sufficient to weather the storm

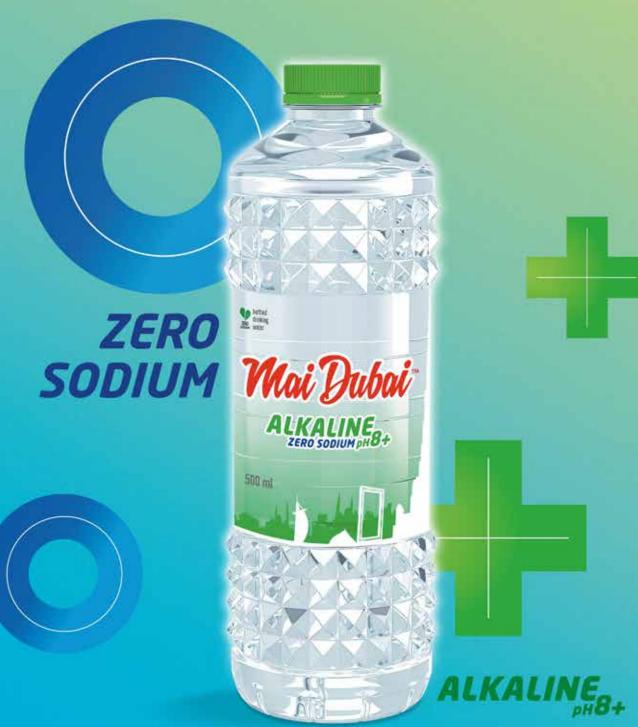
Businesses need to define scenarios tailored to the company's context. For the critical variables that will affect revenue and cost, they can define input numbers through analytics and expert input. Companies should model their financials (cash flow, P&L, balance sheet) in each scenario and identify triggers that might significantly impair liquidity. For each such trigger, companies should define moves to stabilize the organization in each scenario (optimizing accounts payable and receivable; cost reduction; divestments and M&A).











#### **Best practice examples:**



"Ladders, a U.S. based job search and expert network, is training employees working remotely to be prepared for hiccups when needed."





"What companies should be doing right now is practicing. Start sending people home, start teaching them the protocols."

IBM, which 3 years ago ended remote work for some employees, asked workers in coronavirus-affected areas to work from home "wherever possible."

#### A lot of questions need to be answered from a people perspective very soon:

What if whole BUs need to shut down due to infections?

What do we do if a colleague dies?

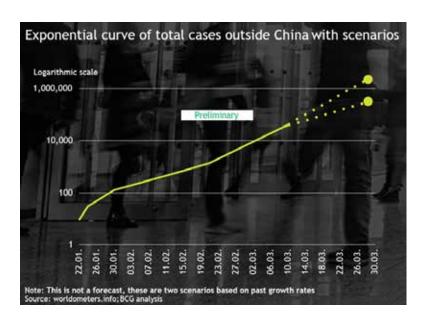
What happens if one of our employees infects a business partner/customer, ...?

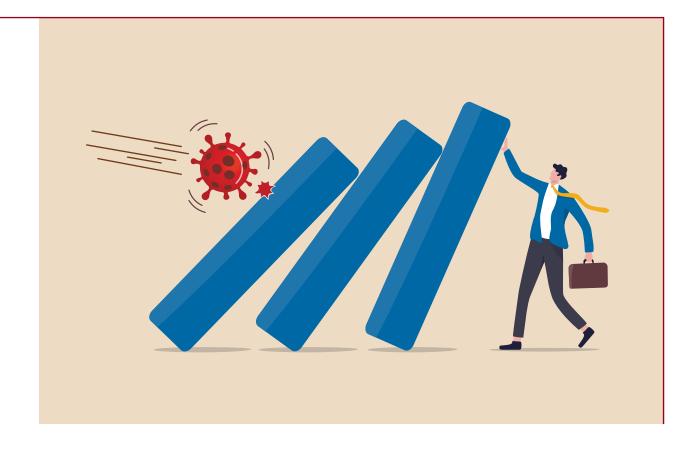
How can we set up virtual collaboration for 1,000 people?

What happens if the government restricts travel and people's movement?

What if employees refuse to go to work due to COVID-19 risk?

#### Pessimistic scenario might lead to many infections in the next month





What would further exponential growth of infections mean for your organization along the seven people responses? Be prepared.

#### What should you do to react appropriately to COVID-19?

Set up a rapid response team with seven squads along the key responses. Squads should:

- consist of 3-7 people per squad1
- are responsible for their topic end to end
- align with each other on a daily basis
- have clear decision rights to take control and report directly to the CHRO
- think ahead and ensure the collection of best practices to stay ahead of the curve

#### Be ahead of the wave in three steps:

- 1. Set up squads for the seven topics
- 2. Identify and tackle key now and near-term measures along the seven
- 3. Use mid-term measures for sucessful rebound

| 38 HR ECHO HR ECHO 39



7. Speed-up digital readiness

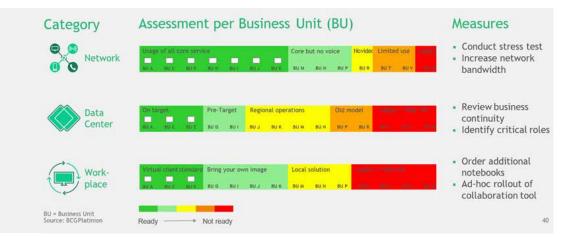
#### 7-1: Identify need & deliver needed hardware

- Assess increased need for devices according to remote work increase
- Leverage & monitor company's stock of hardware (i.e., smartphones, laptops, headsets, charger cables, adapters, and other devices)
- Determine potential shortages of products & develop contingency plans

Overview of example tools that can be used to support effective collaboration during virtual sprints:



Short-term assessment of stability of IT backbone is essential for increasing remote work– Example case:



#### 7-2: Provide appropriate software & tools

- Identify best video conferencing tools and virtual teaming apps
- Ensure secured shared file access, VPN protocols, etc.
- Ensure transparency on and access to digital collaboration tooling
- Stress-test systems to ensure they work in crisis (e.g., network bandwidth)
- Set up emergency communication technology

#### 7-3: Train your people on digital readiness

- Develop digital training sessions & materials on remote work for different cohorts (basic, advanced)
- Set up digital learning suite & basic curriculum
- Kick off communities of practice for user experience sharing & exchange

#### 7-4: Build technology support teams

- Provide IT support line and services for remote workers & teams
- · Set up guidance on cyber security, tools & tech during home office
- Create learning material & best practices on virtual teaming and identify potential external sources of training

| 36 HR ECHO HR ECHO





Google CEO Sundar Pichai and CFO Ruth Porat called on Google employees to mobilize during big moment, lean on each other and support Google's vital societal role



Facebook issued clear engagement guidelines and restrictions to all their employees and business partners



Chinese national hotel chain Huazhu leveraged their own information platform app Huatong to inform their employees and franchises

#### 6. Stand Together

#### 6-1: Prepare your leaders

- Train & coach frontline leaders and managers, with emphasis on
  - navigating & leading in times of crisis
  - maintaining high employee engagement and empathy
- Develop measures and responses for worst-case scenarios

#### 6-2: Support employees and their families

- · Promote solidarity and helping mentality
- Provide assurance and pledge support to employees
- · Consider unpaid family care leave
- Offer elderly care leave & childcare support (i.e., if schools are closed)

#### 6-3: Build & enhance ecosystems

- · Reach out and communicate within and across industries
- Drive cross-company/ecosystem collaboration

#### 6-4: Fulfill a larger purpose

- Promote responsible behavior and lead by example
- · Share knowledge and intelligence on COVID-2019 cases and spread
- Assist impacted areas and people

#### **Best practice examples:**



Microsoft has pledged to pay full wages to 4,500 service providers, regardless of hours worked. They are also offering an extended sixmonth premium trial of the Microsoft Office 365 Team chat app



Cisco is offering the free version of its Webex service with no time restric- tions. In addition, free 90-day licenses are offered to businesses that are not Webex customers



Google is offering advanced Hangouts Meet videoconferencing capabilities for all G Suite and G Suite for Education customers globally until July 1, 2020

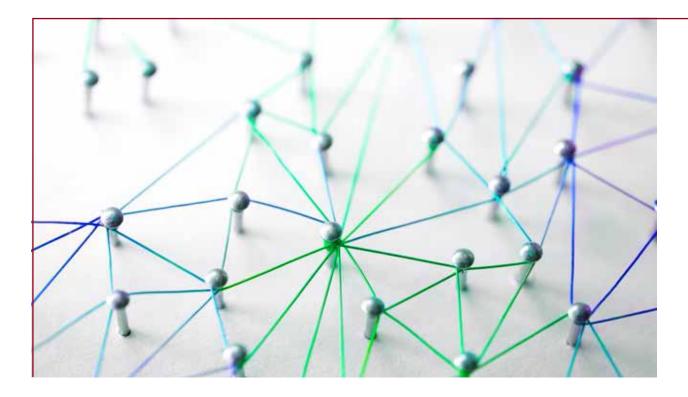


Amazon announced the creation of a \$5 million Neighborhood Small Relief Fund to provide cash grants to impacted small businesses



Alibaba created a \$144 million fund to buy medical supplies for Wuhan and Hubei province

| 34 HR ECHO HR ECHO



#### Communication and support culture:

#### 5. Communicate openly with empathy

#### 5-1: Identify communication channels

- Identify best communication channels, practices and frequency
- Create a backward channel to address employee concerns, questions and ideas
- Ensure that all employees have access to real-time communication
- Prepare an external communication channel on people related issues

#### 5-2: Organize a clear communication structure

- Steer communication centrally
- Make a senior company executive responsible for communication
- Emphasize adherence to rules and compliance

#### How to establish a successful communication structure?

#### 1 Recognize criticality of C-level engagement

- Put a C-level manager in overall command of crisis communication
- Foster confidence and commitment among the workforce
- Decide on purpose and format of communication

#### 2 Enable middle management & front-line leaders

- Brief all leadership levels to raise sense of ownership and
- confidence
- Increase understanding of the process and goals to benefit implementation and outcome

#### 3 Include employees

- Make early engagement a priority
- Ensure full employee coverage and outreach

#### 4 Achieve communicative transparency

- Make messages as clear and concise as possible
- Issue clear rules and instructions and explain the conse- quences of violating company rules and policies

#### 5-3: Pass information to employees in a timely manner

- Keep track of new developments—WHO, CDC, BMG, NHS
- Send frequent updates on the situation, rules and guidelines
- Address rumors rising among employees and the general public
- Maintain a hotline for pressing issues

#### 5-4: Educate employees and managers on COVID-2019

- Set up FAQ pages and organize virtual town hall meetings on how to avoid, diagnose and treat COVID-2019
- · Extend the scope of information to employees' families

#### **Best practice examples:**



BCG set up a global team to handle COVID-2019 challenges

- COVID-2019 internal microsite
- Daily all-staff updates on COVID- 2019
- Continuous reiteration of travel restrictions
- Regular town halls meetings/calls to address employee concerns



Microsoft VP Kurt DelBene sent e-mails to employees on remote work, travel restrictions, prevention and symptom recognition

- (e.g., contractors)
- Delay start dates
- 2. **Adjustment of hiring procedures:** Review processes and analyze ways to maintain talent pipeline
  - Rely exclusively on remote recruiting procedures (e.g., video conference calls)
  - Increase formal hiring requirements (e.g., experience and grades required)
  - Reduce recruitment marketing efforts (e.g., postpone recruiting events)
  - Increase talent retention programs for strong candidates until lift of hiring freeze
- (e.g., regular check-ins)

#### 3. Postpone start dates of new hires

#### 4-4: Manage individual employee down-time

- Employee-driven down time: Analyze impact and legal restrictions:
- Review general insurance policy implications
- Inquire about potential special legislation for sick leave or quarantine (e.g., compensation support for duration of isolation)
- Analyze implications of employees with sick children (e.g., increase of maximum of child sick days)
- Establish rules for handling specific situations based on legislation (e.g., parents need to stay home if childcare or school is closed and stop receiving salary)
- Employer-driven down time: Analyze possible opportunities:
- Reskill and upskill employees (e.g., e-learning, CFA exams)
- Focus on business development tasks (e.g., design new products & services)
- Upgrade efficiency of internal systems Reallocate labor flexibly to different activities or
- other companies



 Focus on non-business development related tasks (e.g., social impact projects or internal office initiatives)

#### **Best practice examples:**



#### Announced short-time work

- Review new hires; suspend some of them until further notice
- Flexible salary model1 of flight attendants built to buffer lower demand
- Employees asked to take unpaid vacation



Employees are offered voluntary unpaid leave



Delta has also frozen hiring



Leverage **advanced analytics** to simulate impacts & identify measures for crisis management. Strategic workforce planning is used to provide immediate & actionable input for rapidly evolving scenarios (like the one imposed by COVID-19)



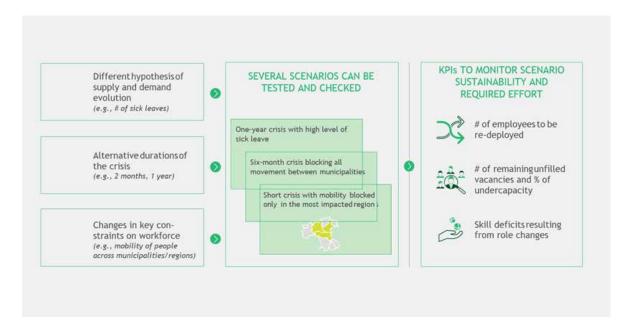
Announced **temporary site closures** Plans to increase space between workers' spots by **reducing production** 

| 30 HR ECHO | HR ECHO | ST |



Analytics allow the generation of several workforce scenarios based on different possible evolutions of the crisis:

#### Best practice example from Italian bank



Source: BCG, Client experience & analysis

Creating workforce scenarios helps companies estimate the impact of the crisis and plan the best way to react in advance:

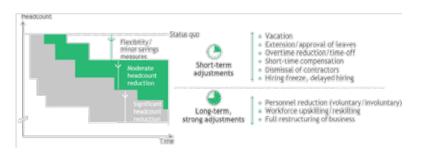
- Showing how and where it is needed to run the operations with reduced capacity
- Highlighting how to make up for limited movement by boosting local redeployments based on the skill set of each employee
- Identifying the most needed skills and where to focus L&D effort and organizing training activities accordingly

The leadership team needs a discussion about People versus Profit and to align on a set of People Principles to guide decisionmaking

#### 4-2: Adapt existing workforce to adjusted demand

• Leverage all options for working-time flexibility

All options to harmonize workforce must be taken into consideration



#### **Source:** BCG Analysis

- Reduce hired labor (temporary workers and contractors)
- · Tighten work mode and alignment with social partners
- · Manage potential shutdowns

#### 4-3: Adjust hiring

Multiple options to be considered when adjusting hiring procedures

- 1. Adjustment of hiring volumes: Analyze how to reduce overstaffing risk
- Reduce hiring budgets
- Replace vacant FT positions with temporary ones (e.g., internships)
- Fill vacant positions with existing employees Freeze hiring in general or for specific groups

| 28 HR ECHO HR ECHO 29 |



- Leverage existing staff: Cross-skill people and have backup teams in place
- Leverage network: Re-engage retirees

#### Four sources to ensure replacement of critical jobs:

**Internal:** Identify colleagues with similar skills who could step in into key roles or cross-train people in related positions

**Affiliates:** Search the retired workforce and identify colleagues who could return

**Ecosystem:** Look for potential sharing opportunities for selected roles across companies (e.g., in case of critical industries like energy supply)

**Job market:** Bring in contractors with the necessary skill sets

#### **Best practice examples:**

GOOD YEAR

Emergency plan to ensure business operations

- BU/regions asked to
- · identify critical roles
- Roles clustered by criticality
- Talent bench analyzed to determine difficulty of backfilling essential roles & adjusted as necessary



"We are working with **split teams** in important operational areas as a precaution against the coronavirus."



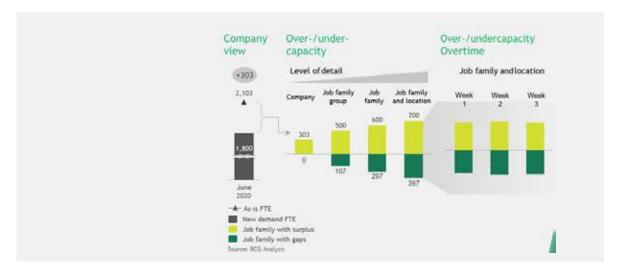
VW screens the health of every truck driver before they are allowed to enter critical production site

#### 4. Manage workforce flexibility

#### 4-1: Analyze business impact on workforce

- Determine workload and volume adjustments
- Simulate workforce scenarios according to expected adjustments
- Closely monitor and analyze labor law environment

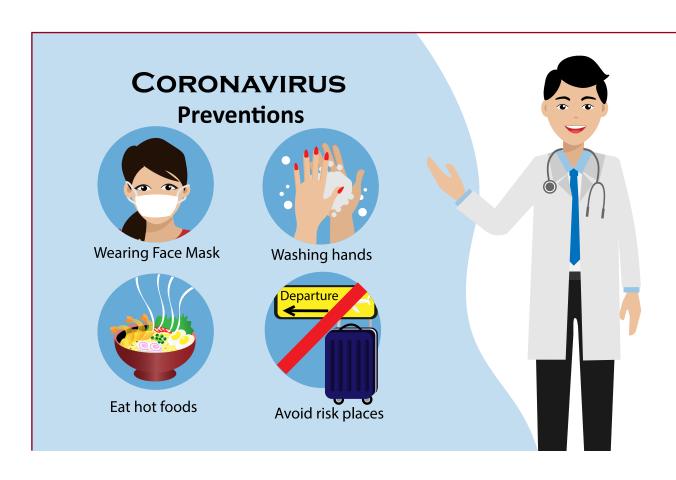
Business impact on workforce must be determined for job families:



#### **Outcome:**

- Actitonable gaps and potential surpluses by location and job family
- Sensitivity analyses and different scenarios to provide details on multiple development options

| 26 HR ECHO HR ECHO 27 |





Evonik is focusing on enabling individual hygiene & workplace adjustments

- Hand-washing instructions are provided in facilities and posters nudge employees
- Physical barriers are created in the lobby to mitigate risk of
- spread via receptionists

#### **Workforce Readiness:**

#### 3. Mitigate people risk

#### 3-1: Identify & support critical roles

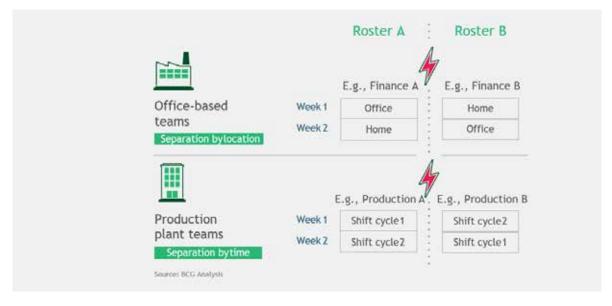
- Identify critical roles based on their criticality, interchangeability, and exposure
- Support critical roles with, e.g., increased team capacity and childcare opportunities (in case schools are closed)
- Closely monitor the health and activities of critical roles



#### 3-2: Decrease risk exposure

- Increase protection and precautions for critical individuals, e.g., give regular nudges reminding colleagues to protect themselves
- Decrease risk of team infection, e.g., separate teams in different buildings or split teams with A/B shifts (office/home)
- Require these colleagues to work remotely where possible

Different options for splitting teams across functions:



Split teams to contain risk of large infection chain

#### 3-3: Work on potential replacement

- · Introduce shadowing or tandem solutions
- Give regular nudges to increase self-protection

 Differentiate among regions and different target groups of employees (e.g., older workforce, pregnant women)

#### **E.** Internalize: Create lasting hygiene habits

- Ensure that hygiene measures are incorporated as new standards by workforce to benefit during upcoming flu waves
- Learn how to nudge employees in the best way for future nudges

#### 2-2: Improve workplace hygiene

- Advise to keep social distance (1.5 2 meters) & increase space between desks
- · Increase frequency of cleaning/decontamination cycles
- · Consider closing facilities if risk becomes too high

#### 2-3: Support and monitor employee health

- Monitor employee health, e.g., with daily temperature checks and installment of health apps or wearables (with employee consent)
- Leverage/install company medical officer/on-site doctors or nurses
- Provide thermometers and masks at facility entrance
- Delay work start to give employees time to commute without public transportation (i.e., walk, bike)
- Offer professional psychological support to address COVID-19 anxiety

#### 2-4: Adopt new hygiene & health habits

- Advise introduction of social distance (1.5 2 meters)
- · Revise/adjust social norms, e.g., shaking hands, work ethic when sick
- Relax sick day policy, e.g., sick day rollover, discretionary sick days
- Enable precautionary measures, e.g., unpaid sick leave for affected family members

#### Adopt new hygiene habits when traveling

#### All public transport

Wash your hands often, with soap and water, for at least 20 seconds.
 This is the single most important way to control infections, and it's first among the guidelines for preventing the spread of disease on commercial aircraft

- Carry alcohol-based hand sanitizer (at least 60% alcohol) in case water isn't available nearby
- hing your eyes, nose and mouth with unwashed hands
- If traveling by plane
- Keep the air vents above your seat open to improve ventilation
- Wipe down the arm rests and tray table with sanitary wipes and bring tissues to open the bathroom door
- If you're seated next to someone coughing or sneezing, ask the flight attendant if you can be moved

#### **Best practice examples:**



VW is combining several measures in China

- Door handles and elevator buttons are constantly cleaned
- Air conditioning is turned of
- Meetings are allowed only in rooms that enable distance of over
   1.5 meters between participants
- Employees have to wear masks



SAP is providing thermometers and masks for employees at reception desk



Twitter is pre-packaging and pre-plating food



| 22 HR ECHO | HR ECHO | 23 |



#### **Best practice examples:**



"Apple Inc. CEO Tim Cook offers employees at most of its offices the ability to work from home."



BCG adapted "smart" working in response to office closure in affected

- Guide: Smart working tips & tricks
- Provision of a diverse set of IT tools
- Introduction of virtual agile teams



EU Commission & EU Parliament switching to remote telework & virtual meetings



Twitter restricts external visits in offices



Restricting non-essential travel & introducing remote work due to the outbreak

#### 2. Enhance corporate health and hygiene

#### 2-1: Enable individual employee hygiene

- Provide health instructions and nudges, e.g., regarding hand washing
- · Provide hygiene tools, e.g., hand sanitizer

#### How to enable individual employee hygiene in five steps

**A. Educate:** Provide instructions for hygiene habits

 Gather information about the most important hygiene habits in collaboration with health experts and/or corporate medical officer

- Create posters & virtual flyers explaining habits1: E.g., how to wash hands correctly
- Create digital and physical flyers with similar content that employees can take home to share with families and friends
- Add all hygiene measures to the intranet page and make it accessible 24/7
- **B. Equip:** Supply the workplace with hygiene products
- Deposit hand sanitizers in all lavatories, kitchens, and places with high infection risk, such as elevators
- Put disinfectant wipes on tables
- C. Nudge: Remind employees of hygiene routines
- Identify places where hygiene is most important: In front of lavatories, before entering canteen
- Place posters that remind employees of hygiene habits: Regular washing hands, using hand sanitizers
- Send e-mail reminders and if IT is ready, pop-up notes to phones
- **D.** Govern: Define mandatory hygiene measures
- Specify which hygiene measures are mandatory and which are just recommended



20 HR ECHO 21

- How you are spending your commuting time?
- Contest for best fake background for everyone's video home office
- Between virtual meetings:
- Schedule virtual team dinners
- Pair people off for scheduled daily getting-to-know- you meetings

#### Three principles to successfully create social intimacy:

- Actively drive it—don't assume it will come automatically
- Make it a routine—create time for it every meeting
- Hold people accountable for doing it

#### Best practices for mitigating the challenges of virtual agile teams:

- Invest in technology
- Virtual colocation (e.g., shared physical e-whiteboards, standing video conferences)
- Infrastructure (e.g., continuous integration and delivery via Jenkins)
- Collaboration tools (e.g., Skype, WebEx)

#### Prioritize ceremonies

- Ensure full team attends key ceremonies virtually
- Use collaboration tools to ensure team is really "present" (e.g., video enabling for face-to-face interaction)

#### • Define team norms and overlap hours

- Schedule overlap hours to enable real-time interaction
- Flex overlap hours (between offshore and onshore; can use rotation) so burden of inconvenience is shared

#### • Foster shared culture

- Define a shared set of team norms and values across locations
- Bridge cultural barriers by creating a common vernacular
- Monitor signs of silo behavior
- Monitor signs of breakdown in teaming and "us-vs.- them" mindsets
- Assess collaboration in health checks and pulse Checks
- Integrate weekly virtual pulse checks to understand personal wellbeing & professional needs



#### • Allocate work strategically

- Create accountability with clear allocation of work
- Plan work allocation to force deeper cross-squad collaboration

### And last but not least, Trust that people will get their work done or raise their hands if they can't

#### 1-2: Reduce large meetings

- Decrease onsite & offsite events, conferences, external visitors, and client meetings
- Pause catered lunches and close potential social hubs
- Prioritize which business-critical meetings must continue in person
- Provide virtual meeting best practices, trainings, tools, and IT support for troubleshooting

#### 1-3: Setup virtual agile teams

- Define clear working norms for virtual agile teams
- Setup needed infrastructure and integrate latest technology

#### 1-4: Adapt travel policies

- Limit travel to high-impact areas to essential business travel
- Implement travel policies and discourage use of public transportation
- Introduce travel health kits for field and service workers
- Track official travel restrictions & provide support for employees stranded away from home

| 18 HR ECHO | HR ECHO | 19 |

#### COVID-19 responses for seven key people topics:

#### People Health:

#### 1 erate smart work

#### 1-1: Establish remote working

- Prepare workforce for online offline switch
- Create virtual social intimacy
- Determine key steps & resources needed in different scenarios to enable remote working
- Provide best practices, tools, and guidelines

#### **Example norms for remote working teams:**

- Required basis
- Everyone has access to the required technology and tools (computer,



phone, Google Drive, Trello, Slack)

- The whole team has agreed to be fully invested in the remote working pilot

#### • Explicit norms for time and location

- Everyone works from home by default
- Changes to the default presence to be communicated as soon as possible
- Regular working times (9-5) are to be expected by whole team

#### • Project management processes

- Daily virtual standups to discuss progress and challenges to executing plan for the day
- Sharing of discussion materials at least 30 minutes before virtual meetings
- Weekly end-of-the-week team call to keep aligned and plan for the upcoming week

#### • Centralized information

- All documents stored and shared on Google Drive
- Planning and execution tracking in Trello ;key takeaways from meetings shared timely via Slack
- Team members proactive in content sharing/context setting/keeping team aligned using digital tools

#### • Virtual learning

- Virtual meetings with video preferred
- For all matters that require an immediate response ,phone call or text is the best way to get in touch
- Online :E-mail responses expected between 9:00 a.m .and 5:00 p.m,. unless otherwise agreed

#### • Trust and teaming

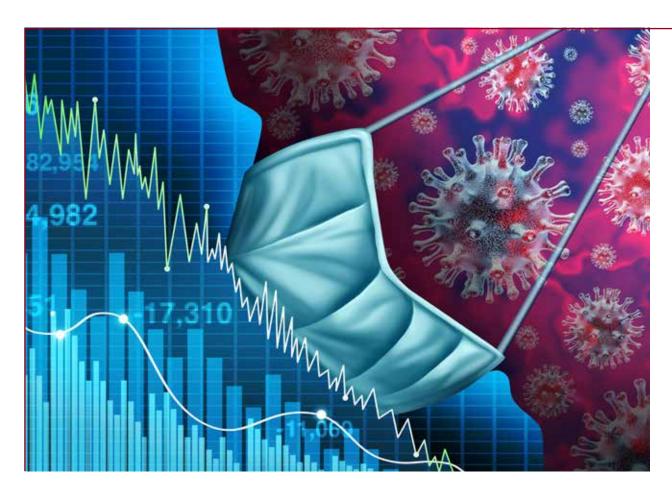
- Always ask for help when needed and speak up if something isn't working for you ;acknowledge the positives

#### Virtual social intimacy should be created:

#### • During virtual meetings:

- Share fun facts about each other
- What did your kids do today?

| 16 HR ECHO | HR ECHO | 17 |



- 7 Make sure your response is balanced across these seven dimensions
- 8 Use resilience principles in developing policies
- 9 Prepare now for the next crisis
- 10 Intellectual preparation is not enough
- 11 Reflect on what you've learned
- 12 Prepare for a changed world

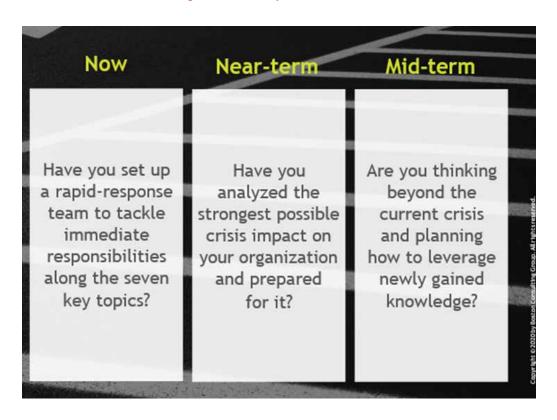
#### People priorities are at the heart of crisis management:

- 1. Communications
- 2. Employee needs
- 3. Travel
- 4. Remote work
- 5. Being part of broader solution
- 6. Business tracking & forecasting
- 7. Supply-chain stabilization

#### People priorities are at the heart of crisis management:



Leverage COVID-19 responses to be ahead of the wave

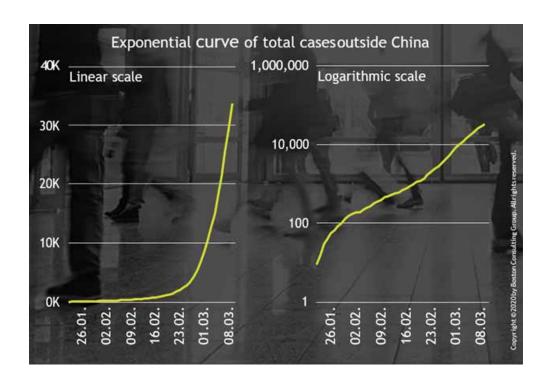


14 HR ECHO 15

# COVID-19 is prompting companies to take action to minimize the threat for their people and business

Reactions on the people side to COVID-19 due to rising numbers of infections worldwide:

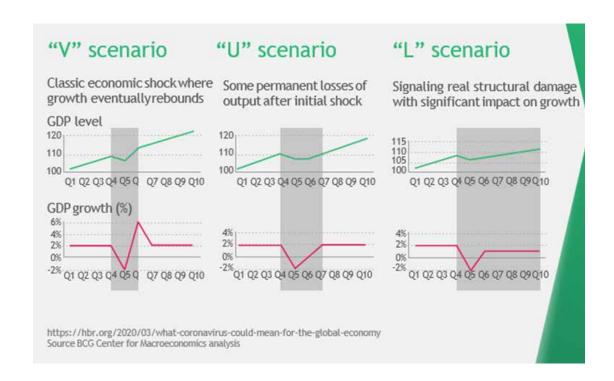
- Coronavirus: Salesforce, Twitter bar workers from U.S flights
- Amazon tells all 798,000 employees to halt travel, in US and internationally, overcoronavirus fears
- Microsoft allows employees to work from home amid coronavirus outbreak
- Apple's cook offers work from home this week to many global employees
- Deutsche Bank has split up sales and trading teams in Frankfurt
- Facebook shits Singapore and London offices after coronavirus case



Note: Graphs based on data from worldometers.info on 09.03.2020

Source: The Verge, Reuters, Bloomberg, Business Insider, finews.asia, San Francisco Chronicle, The Star, BCG

## COVID-19 is rapidly changing the global economy—three scenarios



Former health crises (e.g. SARS, 1968 H3N2"Hong Kong" flu, 1958 H2N2 "Asian" flu, and 1918 H1N1 "Spanish" flu) generally resulted in "V" scenarios. Will this crisis be different?

#### Crisis management is of highest importance to companies

BCG shares 12 lessons learned from Harvard Business Review:

- 1 Update intelligence on a daily basis
- 2 Beware of hype cycles/news cycles
- 3 Don't assume that information creates informedness
- 4 Use experts and forecasts carefully
- 5 Constantly reframe your understanding of what's happening
- 6 Beware of bureaucracy

| 12 HR ECHO | HR ECHO | 13 |



| 10 HR ECHO HR ECHO 11 |







Hubb sponsor and e-commerce partner of Big 5

#### WE CONNECT COMPANIES AND USERS GLOBALLY.

- A meeting point for all your service needs under one umbrella.
- Unlimited free services including real estate, motors, trading, manufacturing, production, industrial and construction services Worldwide, MENA and the United Arab Emirates.

Regardless of your location: Expand your business in 42 countries and 11 languages.







Unified Worldwide Network in Your Language



Choose Your Own Keywords for FREE



**Direct Contact** with Customers without Agents



Unlimited Ads for FREE



Multiple Service Apps for FREE



Ability to Have Your Own Website under HUBB for FREE



First Page on Search Engines under HUBB



No Commission or Hidden Fees



**Expand Your Business** Overseas for FREE

**Hubb** - Your Search Ends Here.

hubb.global info@hubb.ae / +971 4 330 0200

Office M26, The Curve Building, Sheikh Zayed Road, P.O. Box 283980, Dubai, UAE



Dr. Christopher Daniel Partner and Managing Director at BCG Middle East

# Human Resources priorities in response to COVID 19

With the COVID-19 viral disease rapidly spreading across the globe, governments are fighting battles on many fronts. Many countries have taken action to prevent transmission by restricting travel, closing schools and businesses, and ordering millions of citizens to stay home. Governments and companies and asking hard questions. How many people will be infected? How many lives will be lost? When will the outbreak end? What will be the social and economic impact of this pandemic? How many companies will go bankrupt?

There is no doubt that the virus will pose one of the biggest challenges for private sector companies and government entities we have seen in recent decades. While many leaders are now focusing their attention on the health and economic aspects of the crisis, there is a risk that the people aspect does not get the attention it undoubtedly deserves.

The more important it is that HR departments now rise to the challenge. They have to play a crucial role in helping their organizations through the crisis. They can do so

by working on seven key people priorities across four broad themes.

- Within the people health theme, organizations need to focus on accelerating smart work, such as remote working, virtual teaming or agile approaches. They also need to educate their staff on health and hygiene measures, especially when remote working is not an option.
- In the workforce readiness theme, people risks need to be managed proactively. Critical roles need to remain filled at any time, and organizations need to prepare for contingencies. Workforce flexibility needs to be enhanced, and solidarity measures like the one announced by Emirates Airlines will go a long way.
- Communication and support culture are the third big topic.
   Employees depend on open and empathic communication.
   Giving your staff a feeling of standing together is now more important than ever.
- · And last but not least, speeding

up digital readiness, not only for remote working, but also for a longer term, more automated setup, will help build resilience.

Without any doubt, all seven people priorities are important. At the same time, we need to be aware that the crisis hits each company differently. While airlines, hotels, and restaurants witness a decline of their business to almost zero, online retailers see the demand growing exponentially. Each company and government entity thus needs to decide which of the seven priority areas requires most attention.

We also know from previous crisis that they put an enormous stress on the human mind. Uncertainty is high, anxiety rises. Will I or any of my loved ones fall sick? Will I lose my job? Unfortunately, this stress tends to result in higher incidences of mental illness, domestic violence, and substance abuse. Let us be mindful of this aspect of the crisis as well. Let's watch out for each other, help each other, and stand together as one community.

Stay safe.

# Winning with empathy in times of crisis



Nuno Gomes Head of Careers, MENAT,

The very basic rules of business and the lessons learned from years of experience are no longer relevant. Until a few months ago, our business environment was labelled VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous), a popular acronym introduced in the late 1980's and made popular in the business world in the 2000's. However, the new world of COVID-19 has transcended this and will take its rightful place in history books for generations to come

These are truly unprecedented times as the global pandemic continues to spread across the world, transforming our daily lives, perhaps forever, and rocking the most solid foundations of social values and norms in the modern society. For businesses, while the crisis has presented a plethora of unique challenges, it has also created a rare opportunity to connect with internal stakeholders on a much deeper level and perhaps come out even stronger post-crisis.

It is important to remember that first and foremost, we are currently facing a very large-scale humanitarian crisis. The general workforce is consumed by concern for the wellbeing of themselves and loved ones while they are simultaneously trying to cope with newly imposed realities, including home schooling, working from home, social distancing, movement restrictions, limited entertainment, and so on. Unquestionably, the role of employers will be critical to support their teams through this difficult period. Not only will this help businesses survive the present, it will also help build a stronger, more resilient and loyal workforce once the crisis dissolves.

The key ingredient is empathy. In times like these, there is no such thing as too much communication. Communicate as much as possible about the organization's response at every turning point, ensure there is a constant line for open communications, let employees know what resources (internal and external) they can leverage, and who to contact for different circumstances.

In uncertain times, employers may also find that they will need to move beyond the contractual components of traditional compensation and benefits. For example, to be able to work productively, some employees may require more flexible working hours, while others may need

emotional guidance to overcome high levels of stress and anxiety that may be inhibiting the ability to work. Employees may also be questioning medical coverage in the event they are affected by the coronavirus. Adapting to employee needs and concerns requires substantial sensitivity in employee communication. It also requires regular discussions to remain in tune with changing sentiments and needs.

As we have seen throughout history, with every challenge comes an opportunity. We must continue to hold on to the belief that the future will be better and brighter once this crisis is over. Short-term solutions and considerable investment may be necessary, but lessons from the current crisis will help pinpoint and optimize vulnerable areas before the next crisis hits, especially with regards to flexible working, performance management and business process digitization. Crowds are finally putting aside racial and political differences and are uniting as one against this virus with empathy. As employers, we must also do our part, as responsible members of society and as empathetic leaders of organizations, to help the economy stay afloat and come out stronger.



Dr. Abdul Rahman Al Awar Director General of the Federal Authority for Government Human Resources

#### **Pre & Post Coronavirus 2020**

There is no doubt that Coronavirus pandemic will be a turning point in the history of humankind with its substantial impact on various aspects of life, especially the economic and social ones. As is the case with the global financial crisis of 2008, the Coronavirus will be in 2020 whereby the time is to be split into "Pre & Post Coronavirus."

The Coronavirus has cast a shadow over all business sectors and put the experiences of countries and institutions to a real test in terms of the manner of confrontation and continuation to provide services. At the same time, the challenge is to keep people and customers alike safe and healthy and protect them from any danger.

During the crisis, there are governments and institutions that have been completely paralyzed from day one of shutdown of cities worldwide and the imposition of lockdown. However, some others have continued their operations and provision of their services to the public electronically as long as they are prepared in terms of their digital and technological infrastructure as well as their human resources to do that. We believe that this crisis will change the future institutional concepts and directions in the way of their management and

preparedness for any potential risks and focus on the provision of online and smart services.

Thus, we can be proud to say that the UAE Government has been the first to transform its services into electronic ones for over twenty years, where the Coronavirus crisis emerged to demonstrate the importance of such investment in technology and focus on the automation of services that are provided to the public in order to make things easier for them and saye time and effort.

Thanks to the strenuous efforts and real investment of the same in the future, the UAE Government has managed to sustain the business continuity, provide services to the public and continue the education processes with their all levels. Hence, the UAE has been ready for all potential scenarios.

As soon as it was decided to take the necessary preventive measures to prevent risk to the employees, the Federal Authority for Government Human Resources issued in cooperation with the appropriate agencies Cabinet resolutions, circulars, teleworking guide and their procedural guidelines. These will govern teleworking operations,

ensure the business continuity and provision of services to the public in accordance with certain standards and mechanisms. The purpose of that is to follow up performance and measure productivity, provided that employees and customers' health and safety are kept intact, whether that is at the level of federal government or the domestic one.

Thanks to its good preparedness and its solid smart and electronic infrastructure, the Authority has managed to continue working remotely without any interruption by 100% efficiently and competently. It has also provided its services to its customers, including staff members of ministries and federal agencies and the public within the specified timeframes, in accordance with service level agreements. Moreover, it has also sustained their operations electronically due to preparedness and effective planning as well as its available smart and electronic

Furthermore, the Authority has also paid close attention to the redevelopment and revamping of the strategic plan for the government human resources, and creation of visions about the institutionalization of post-Coronavirus crisis teleworking, shape, and organization of the

government work based on the lessons learned from it. It has also rearranged its operational priorities by continuing to invest in artificial intelligence supported projects for the purpose of enhancing the effectiveness of its government human resources.

One of the most notable steps and procedures taken by the Authority has been to sustain the business continuity and provide services at the federal government level, and at the same time it has also managed to provide the necessary protection and comfort to all employees. This included, for example, the preparation of the guidebook for teleworking at federal government and procedural guidelines in emergency circumstances cooperation with Ministry of Cabinet Affairs and the Future, the provision of its all online services via FAHR smart application, and enabling the federal government employees to record and measure teleworking effectiveness through " Bayanati" System and smart application.

In addition, the Authority has provided continuing training and learning to the federal government employees via the e-learning portal at the federal government "Al-Mawrid", where it made available 250 courses and programs on

Webinar basis free of charge and at preferential prices via the e-portal. Moreover, the live transmission technique has organized Human Resources Club sessions, a strategic initiative by the Authority, and a number of its important activities.

You can access the Authority website (www.fahr.gov.ae) to browse its handbooks, circulars and instructions about teleworking at the federal government.

The Authority has also launched "Hayat" initiative with the aim of providing consultations and psychological support to the federal government employees in the light of impacts on physical and psychological health or well-being on themselves and their families during this emergency crisis.

In this issue of the HR Echo Magazine, the Coronavirus pandemic had the lion's share of articles and topics put forward for discussion. Accordingly, we shed light on the impacts of such crisis on the business continuity at the businesses and reviewed the best precautionary measures and practices applied by the leading global institutions to protect their human resources and limit the spread of this virus.

This issue tackles a number of key topics about the importance of the digital transformation for the institutions at present, and the tendency of several organizations to appoint executive directors who are specialized in digitization to enhance its efforts in smart transformation and accelerate it. It also covers the issue of preparing the new staff to carry out their job duties and the way the executive directors can be totally integrated into the organization's culture, and ensuring that they are fully committed to its vision, values and directions. This issue includes an article titled counseling and mentoring ... learning skills and acquiring abilities" through which we tried to highlight the increasing importance of the counseling and mentoring programs at the organizations and the factors that grunatee the success of such programs and to clarify the key differences between the counselor and mentor.

In conclusion, we wish everyone to be safe and hope that normalcy is restored. We also would like to thank all our partnering global institutions which enriched the Magazine with such important topics and articles.



Published by the Federal Authority for **Government Human Resources** 

All topics have been prepared in cooperation with International Organizations Specialized in Human Resources







Published by the Federal Authority for **Government Human Resources** 

May 2020

Issue (12)

#### **Editor in Chief**

Dr. Abdul Rahman Al Awar

#### **Editing Committee**

Aisha Al Suwaidi Ibrahim Fikri Mahmood Al Marzoogi Moaza Al Serkal Asia Al Balooshi Mohammed Abu Bakr Mohammed Al Nemer Mira Al Marri Dana Al Hammadi Omar Al Balooshi Samer Al Rahal Hessa Abdulghafar

#### **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

Published material does not reflect necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to technical considerations

All topics have been prepared in cooperation with International Organizations Specialized in Human Resources

All intellectual property rights reserved to the publisher and the origin source and not allowed to re-publish without a permission and prior written approval from the publisher and the origin source of the articles.

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

**People Priorities** in Response to COVID-19

**COVID-19: Implications for business** 

**Ten considerations** to support your workforce

Organizing for a **Digital Future** 

Onboarding Isn't **Enough** 

Golden tips to enhance employee engagement











Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for Government Human Resources

May 2020

Issue (12)



People Priorities in Response to COVID-19

Ten considerations to support your workforce

Organizing for a Digital Future

Onboarding Isn't Enough