



People Priorities in Response to COVID-19

.....

**Ten
considerations
to support your
workforce**

**Organizing for a
Digital Future**

.....

**Onboarding Isn't
Enough**



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation with
International Organizations Specialized in Human Resources

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government 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 Marzooqi
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

10 People Priorities
in Response to
COVID-19

42 COVID-19:
Implications for
business

58 Ten considerations
to support your
workforce

72 Organizing for a
Digital Future

82 Onboarding Isn't
Enough

96 Golden tips to
enhance employee
engagement

هيئة اتحادية | Federal Authority



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



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 save 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 systems.

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 in 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 HREcho 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 guarantee 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.



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 are 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

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.



Nuno Gomes
Head of Careers, MENAT,
Mercer

CREATE A HAPPIER OFFICE WITH NESCAFÉ®



START YOUR TRIAL
TODAY

CALL US AT
600 595950

www.nestleprofessionalme.com



INTELLIGENT
COMMERCE
PLATFORM



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.

Middle East	Europe	Asia	Africa
- Bahrain - Jordan - Kuwait - Lebanon - Oman - Pakistan - Qatar - Saudi Arabia - UAE	- Austria - Belarus - France - Germany - Italy - Montenegro - Portugal - Russia - Serbia - Spain - Ukraine - United Kingdom	- Hong kong - India - Indonesia - Kazakhstan - Kirgistan - Malaysia - Philippines - Thailand - Turkey - Uzbekistan	- Algeria - Egypt - Kenya - Nigeria - South Africa - Tunisia
			Caribbean
			- Dominicana - Grenada - Trinidad and Tobago
			- Australia - New Zealand



Reasons to
subscribe
on Hubb

- 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 for FREE
- 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

People Priorities in Response to COVID-19

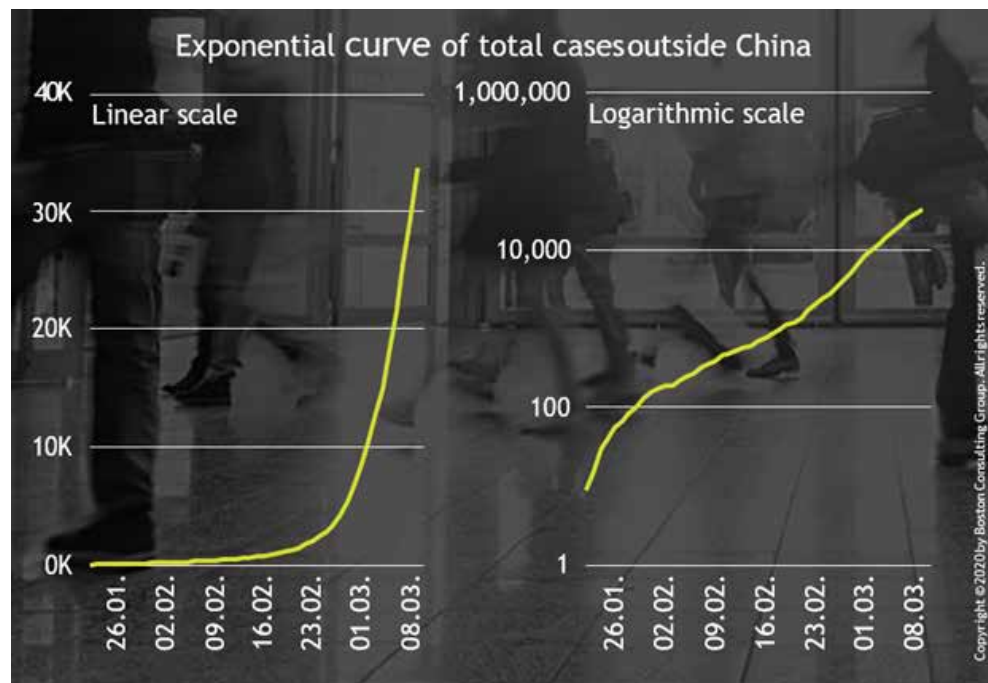
Boston Consulting Group
BCG



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:

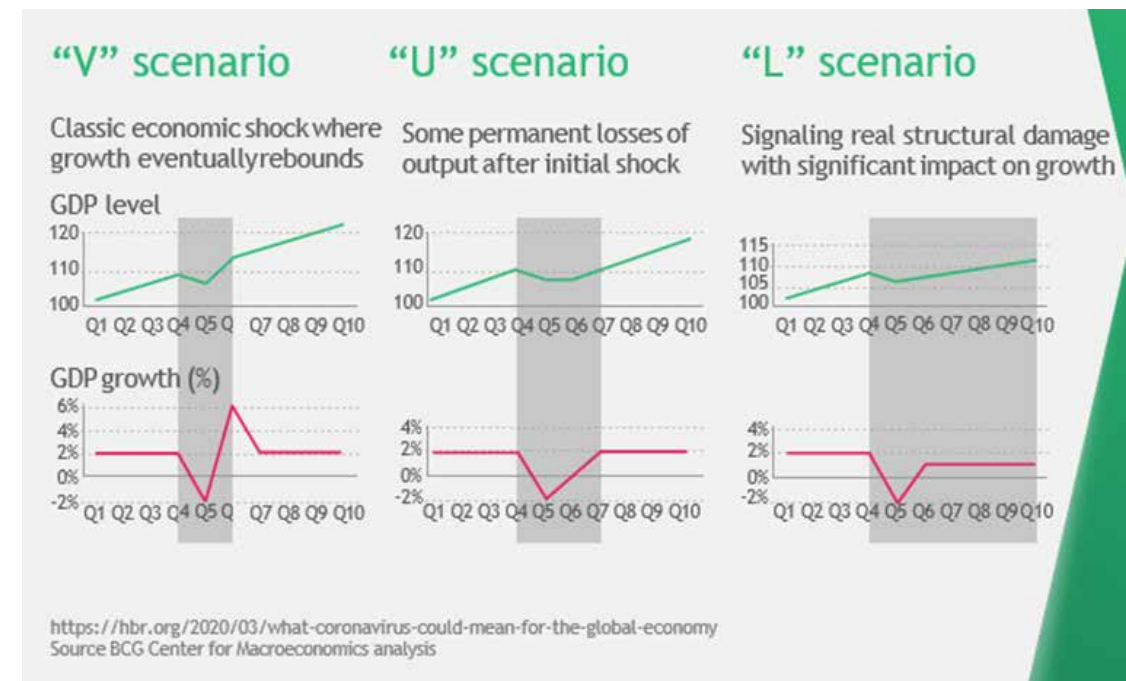
- Coronavirus: Salesforce, Twitter bar workers from U.S flights
- Amazon tells all 798,000 employees to halt travel, in US and internationally, over coronavirus fears
- Microsoft allows employees to work from home amid coronavirus outbreak
- Apple's cook offers work from home this week to many global employees
- Deutsche Bank has split up sales and trading teams in Frankfurt
- Facebook shifts 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

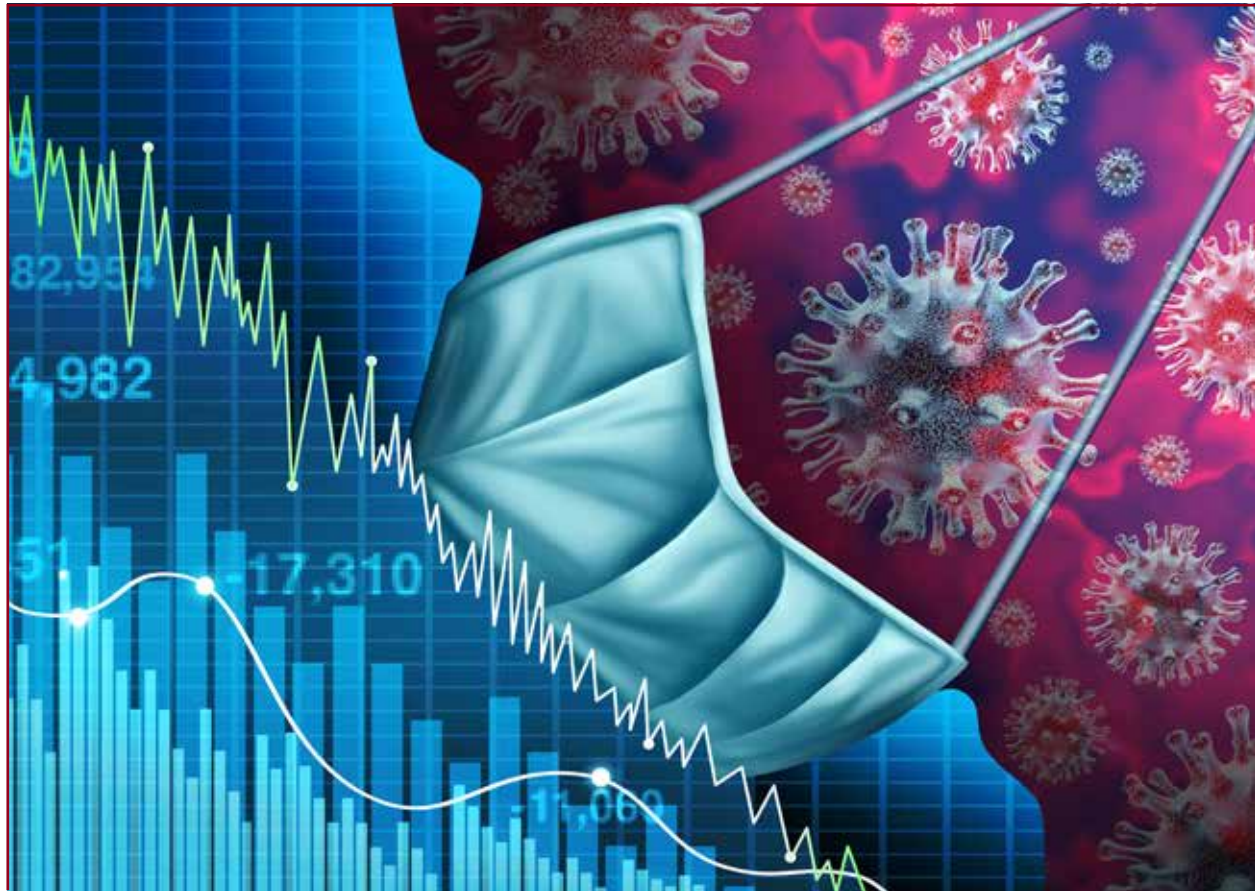


Former health crises (e.g. SARS, 1968 H3N2 “Hong Kong” flu, 1958 H2N2 “Asian” flu, and 1918 H1N1 “Spanish” flu) generally resulted in “V” scenarios. Will this crisis be different?

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



People priorities are at the heart of crisis management:



Leverage COVID-19 responses to be ahead of the wave

- 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



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?

- 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



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 offices

- 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



- 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
- Wipe 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 off
- 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



CORONAVIRUS Preventions



Wearing Face Mask



Washing hands



Eat hot foods



Avoid risk places



Criticality

The degree to which an infected individual in the cluster endangers business continuity.

Signs and types of critical positions:

- **Decision power holders:** Board members, heads of functions
- **Enablers:** IT roles for operating systems that make it possible for others to work
- **Special knowledge holders:** Experts on specific tools and technologies
- **"Bottleneck" positions:** Roles that, when missing, quickly create a bottleneck in key business activities, e.g., quality in production and control positions in large operations like power plant

Source: BCG Analysis



Interchangeability

The degree to which an individual's work can be taken over by another person

Signs of a low level of interchangeability:

- **Limited number of people** in the same role
- **Difficult to shift** between businesses or geographies
- **No part-time or freelancer options**
- **High demand and no availability** in the market

Combination view to ensure business continuity



Exposure

The degree to which an individual in the cluster is exposed to potential infection risks.

Signs and types of exposure:

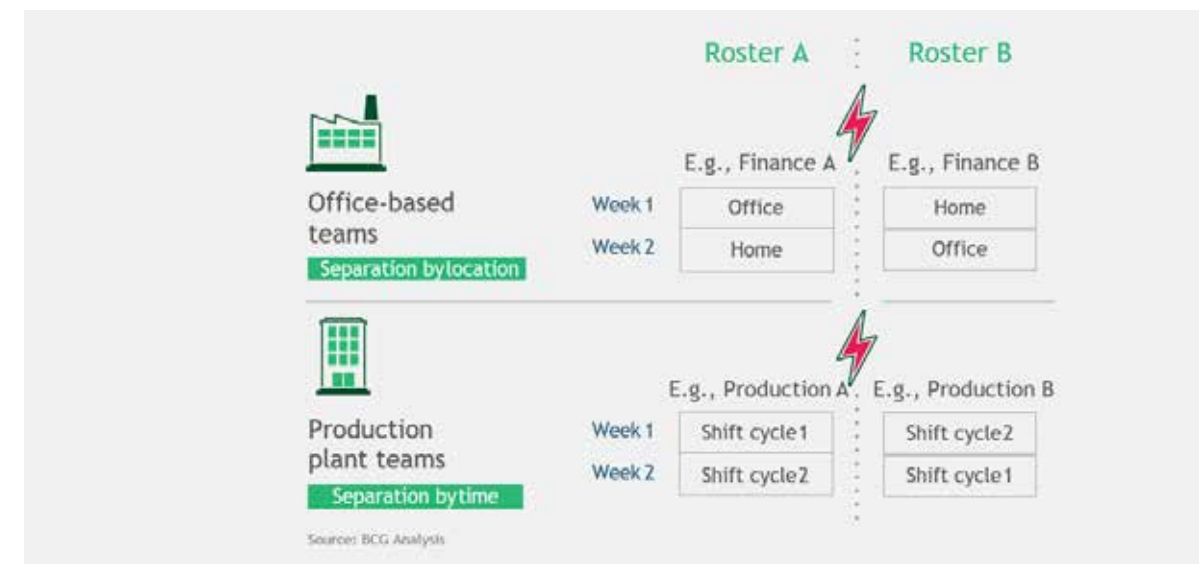
- **Internal contact richness:** Receptionists, cafeteria workers, and coaches
- **External contact richness:** Salespeople, customer and other service positions, and account managers

Single view to minimize spread of illness

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



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



- 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:



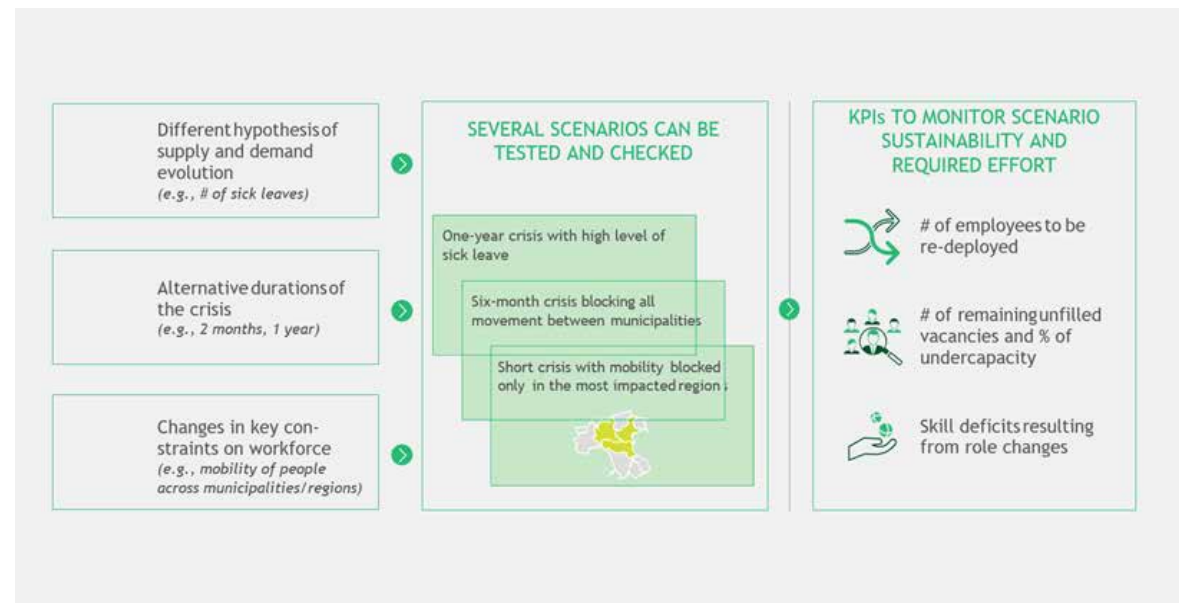
Outcome:

- Actionable gaps and potential surpluses by location and job family
- Sensitivity analyses and different scenarios to provide details on multiple development options



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:

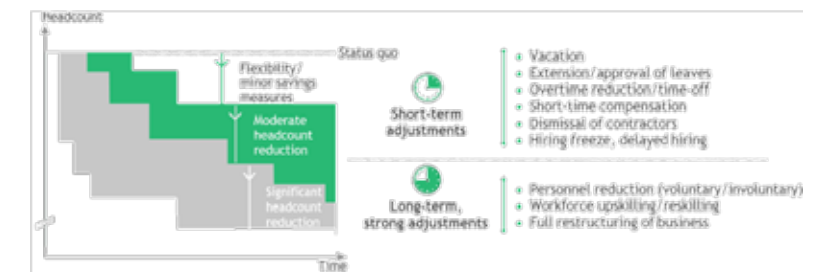
- Showing how and where it is needed to run the operations with reduced capacity
- Highlighting how to make up for limited movement by boosting local redeployments based on the skill set of each employee
- Identifying the most needed skills and where to focus L&D effort and organizing training activities 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

- (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**



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 consequences 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



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 six-month premium trial of the Microsoft Office 365 Team chat app



Cisco is offering the free version of its Webex service with no time restrictions. 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



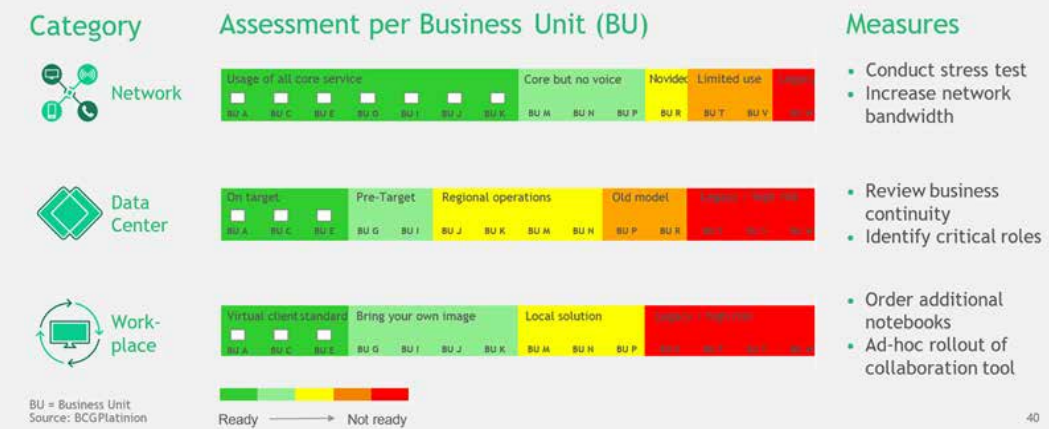
Amazon announced the creation of a \$5 million Neighborhood Small Relief Fund to provide cash grants to impacted small businesses



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



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

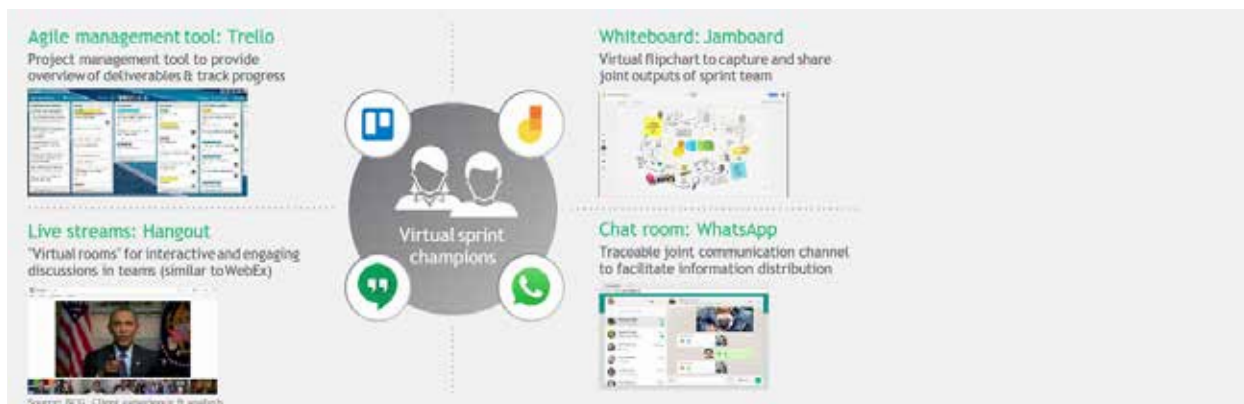


7. Speed-up digital readiness

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:



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

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?

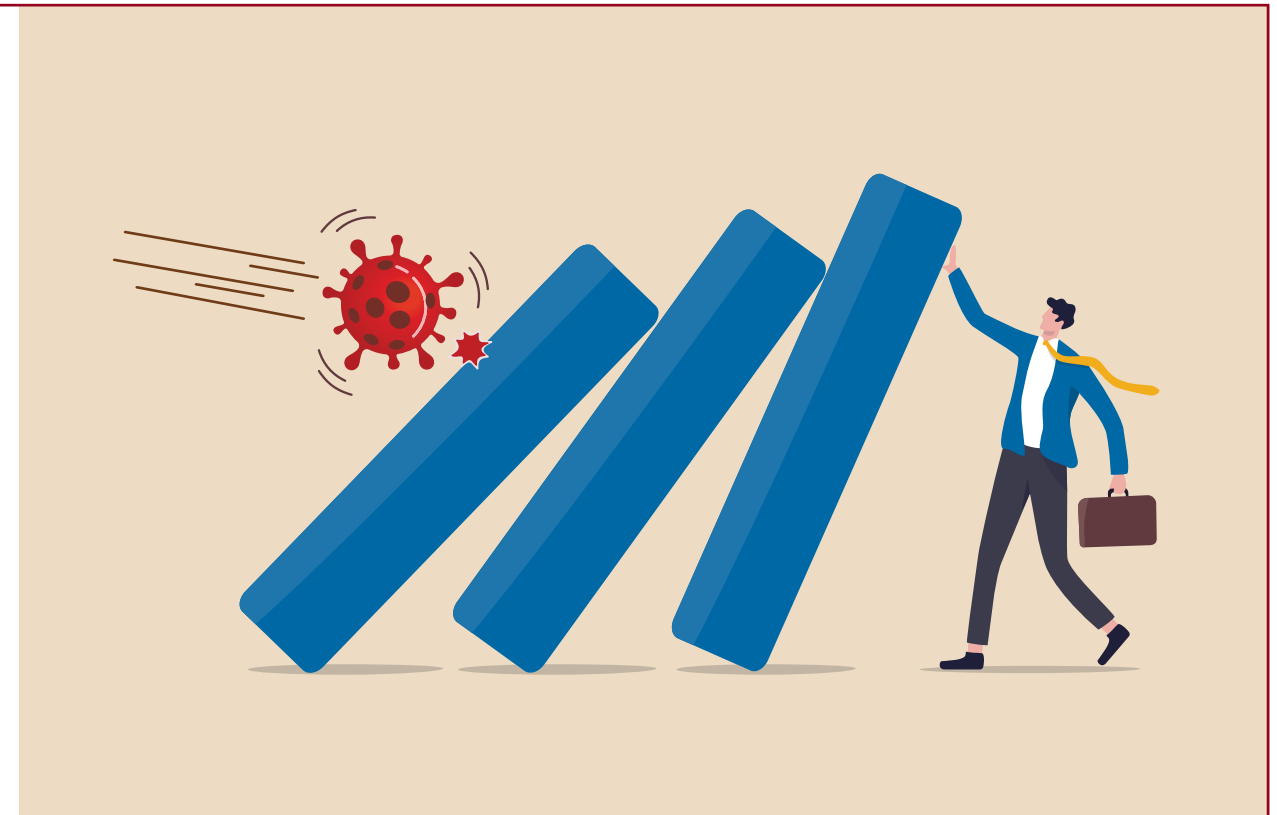
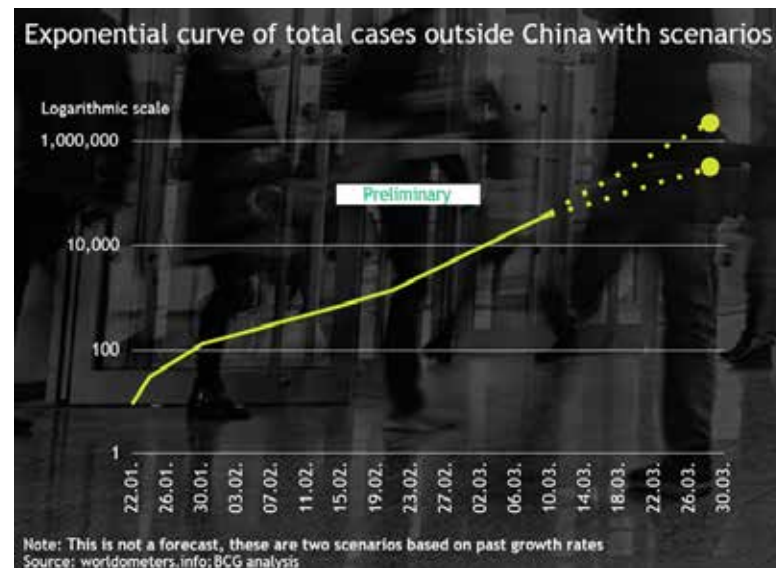
What happens if one of our employees infects a business partner/customer, ... ?

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 squad
- 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 topics
3. Use mid-term measures for successful rebound


Ideal Standard

Conca
TRACING OUR PAST, FORGING OUR FUTURE



IDEAL STANDARD GULF FZCO
Jebel Ali, Dubai, P.O. Box 261559, UAE | Tel: +971 4 804 2400

IDEAL STANDARD DESIGN BATHROOM CENTRE
Flash Star Sanitary Ware Trading LLC, Jebel Ali Building, Al Quoz 3, Sheikh Zayed Road, Dubai, P.O. Box 38430 | Tel: +971 4 309 6000
www.idealstandardgulf.com

Mai Dubai™
water is life

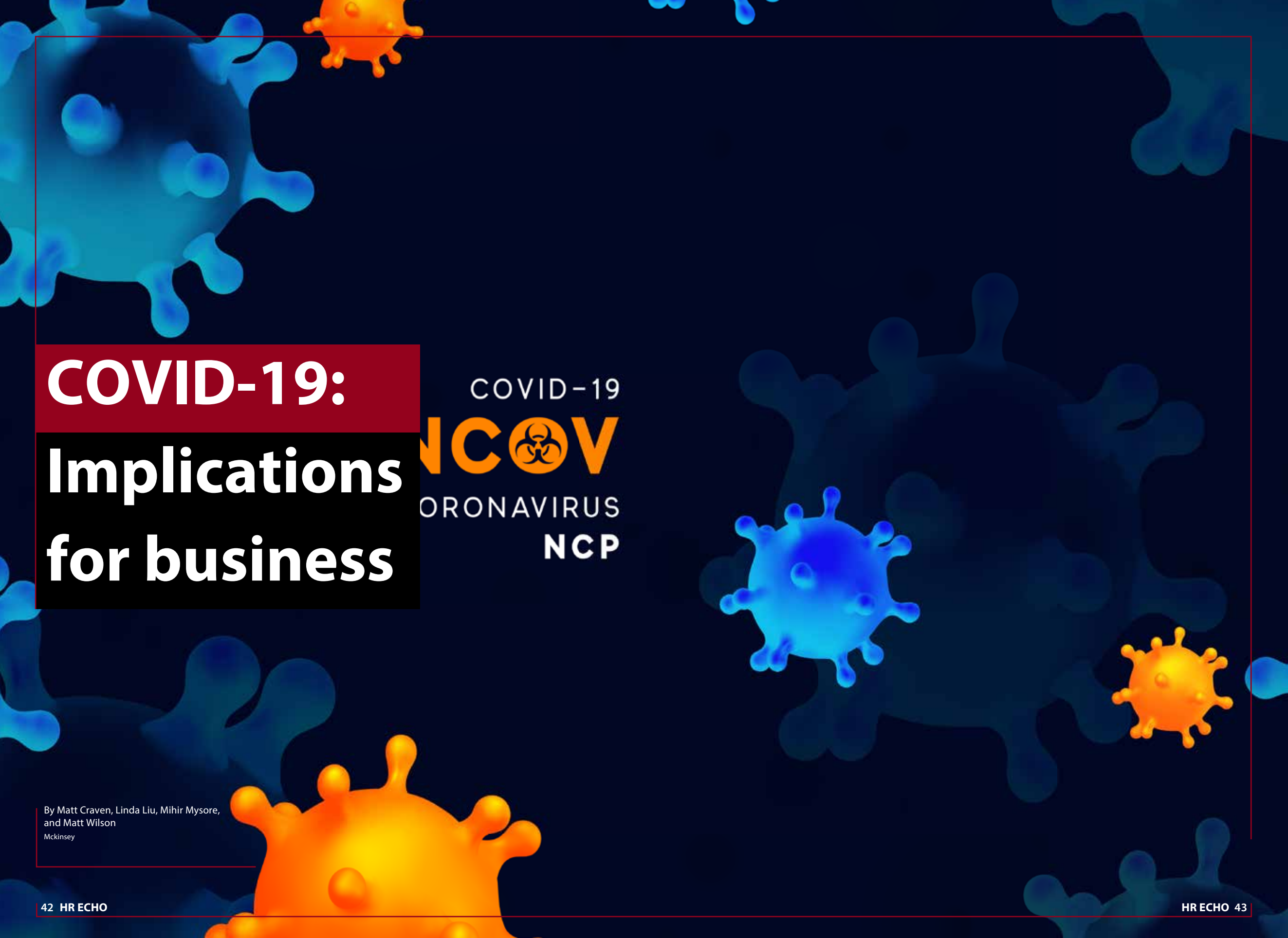
3 in 1
ALKALINE ZERO SODIUM
& GREAT TASTE



**ZERO
SODIUM**



**ALKALINE
pH8+**



COVID-19: Implications for business

COVID-19
NCOV
CORONAVIRUS
NCP

By Matt Craven, Linda Liu, Mihir Mysore,
and Matt Wilson
McKinsey

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).

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

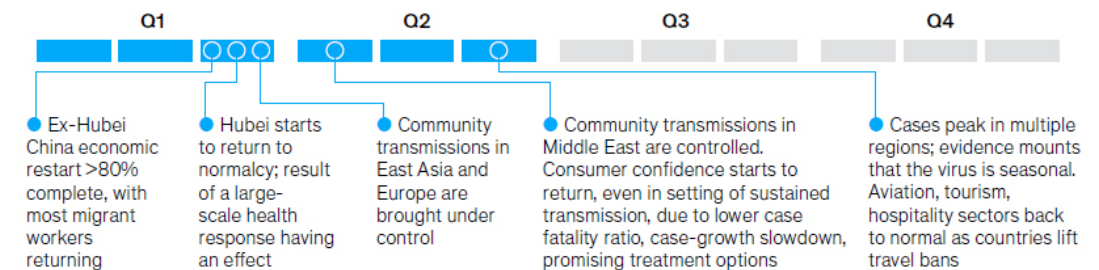
Businesses are only as strong as the communities of which they are a part. Companies need to figure out how to support response efforts—such as by providing money, equipment, or expertise. For example, a few companies have shifted production to create medical masks and clothing.

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.

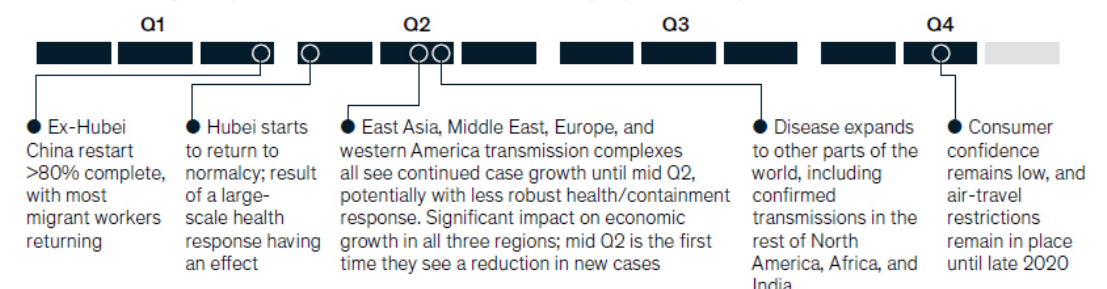
1. Quick recovery (least likely): Intracomplex transmission contained; economic impact mostly restricted to Q1



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



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 cross-functional 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 input-variable triggers that could drive significant liquidity events (including breach of covenants)



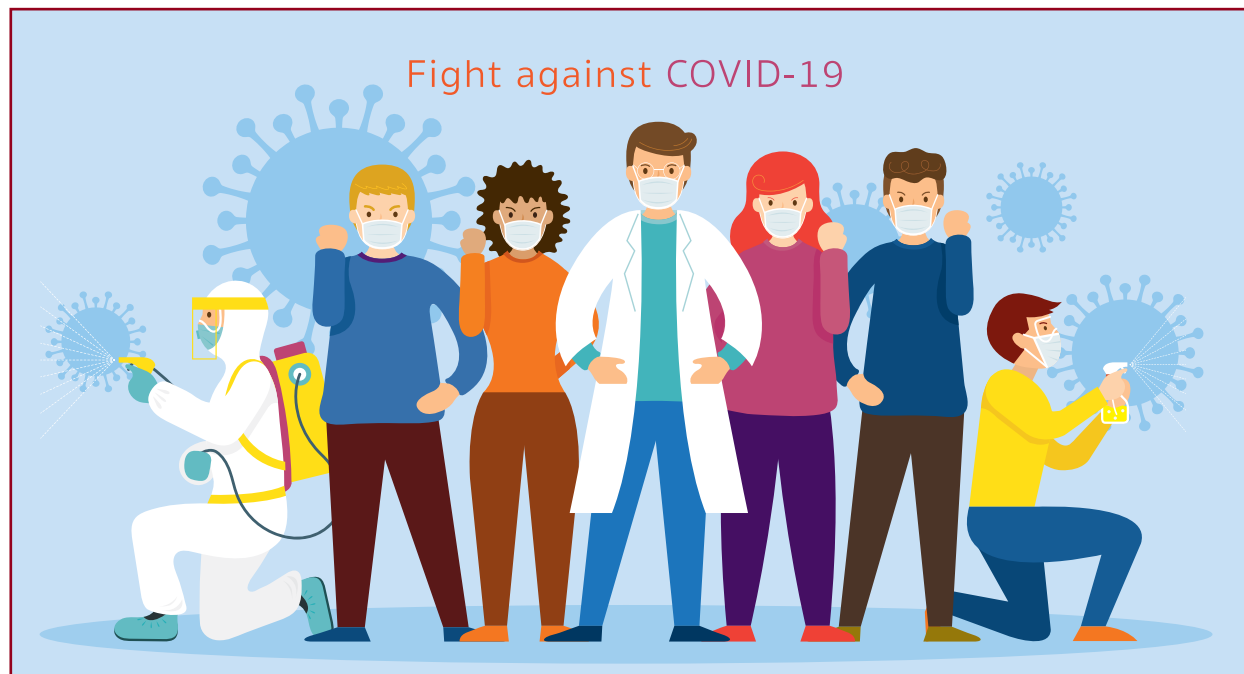
- Identify trigger-based moves to stabilize organization in each scenario (A/P, A/R optimization; cost reduction; portfolio optimization through divestments, M&A)

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)



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.



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 migrant-worker 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

Exhibit 2

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

Disease phases around the world¹

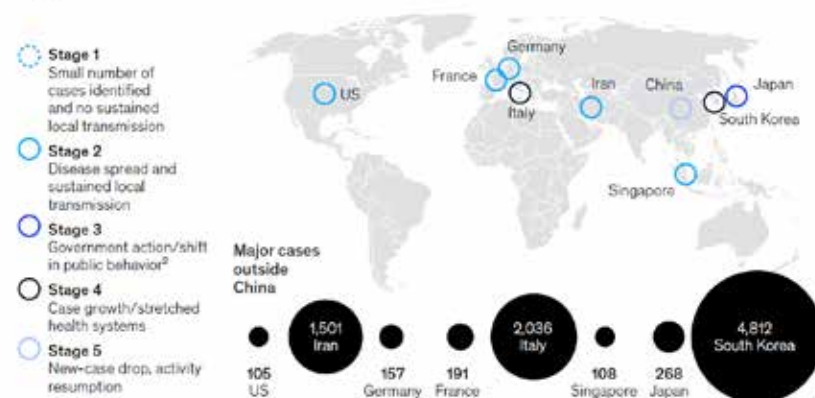


Exhibit 2 continued

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

Impact on China's economy

Question: How quickly could economic activity restart in the rest of China?¹

LATE Q1

- Restart has begun but faces challenges – worker shortage and goods movement
- Larger companies witnessing higher business-resumption rate
- Small businesses are facing labor disruption—fewer workers returning
- Industrial activity likely to return late Q1

Industrial indicators



Industrial enterprises that have resumed work, %



Labor availability: inbound labor to major industrial provinces in China, index⁴



Impact of COVID-19 on Hubei, China

Question: How deeply is Hubei (especially Wuhan city) affected, and when could economic activity restart?

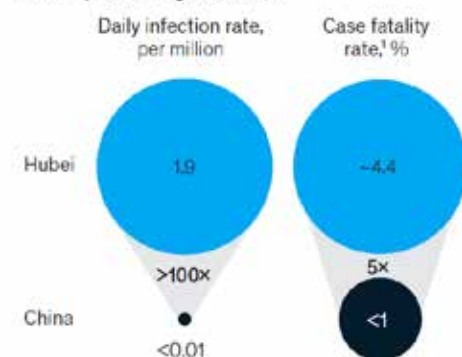
LATE Q2

- Hubei remains deeply affected
- Return to economic activity tough to foresee until mid Q2

Hubei recovery milestones to watch

- 1 Rate of confirmed cases consistently decreasing
- 2 New suspected/confirmed cases rate consistent with other provinces
- 3 Quarantine lifted
- 4 No additional spikes in case count
- 5 Public transport resumes
- 6 Factory activity returns to pre-outbreak levels

Hubei epidemiological status



¹Case fatality rate (CFR) calculated as (deaths on day X) / (cases on day X). Note that previous versions of this dashboard calculated CFR = (deaths on 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 some readers.

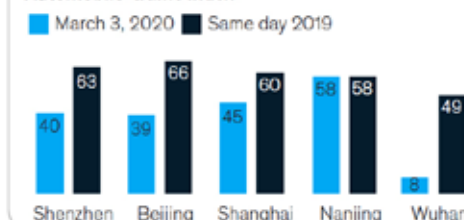
Impact on Chinese consumers' confidence

Question: How quickly will Chinese consumer confidence and purchasing activity return?

EARLY Q2

- Lags behind economic restart but has proved resilient (eg, online boom)
- Certain sectors (eg, tourism, hospitality) will be affected well into Q2 or longer

Automobile-traffic index¹



School restart dates, number of provinces



Example consumer-behavior metrics (anecdotal)





مدينة ثومبي الطبية THUMBAY MEDICITY AL JURF - AJMAN

Redefining the future of
Healthcare, Education
& Research



Well-equipped to serve a floating population of 20,000



جامعة الخليج الطبية
GULF MEDICAL UNIVERSITY
+971 6 743 1333

مستشفى ثومبي للطب
THUMBAY PHYSICAL THERAPY
AND REHABILITATION HOSPITAL
+971 6 703 1555

مستشفى ثومبي للأسنان
THUMBAY DENTAL HOSPITAL
+971 6 714 7555

مستشفى ثومبي الجامعي
THUMBAY UNIVERSITY HOSPITAL
+971 6 7705555

ADMISSIONS OPEN 2020-21

GULF MEDICAL UNIVERSITY
• COLLEGE OF MEDICINE • COLLEGE OF DENTISTRY • COLLEGE OF PHARMACY
• COLLEGE OF HEALTH SCIENCES • COLLEGE OF NURSING
• COLLEGE OF HEALTHCARE MANAGEMENT AND ECONOMICS
• DIGITAL LIBRARY • ADVANCED SIMULATION CENTRE

BLENDS & BREWS COFFEE 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

THUMBAY PHYSICAL THERAPY & REHABILITATION HOSPITAL
THUMBAY DENTAL HOSPITAL • THUMBAY LABS • THUMBAY PHARMACY

THUMBAY RESEARCH INSTITUTE FOR PRECISION MEDICINE (TRPM)
THUMBAY INSTITUTE OF POPULATION HEALTH • RESEARCH CENTER



ثومبي
THUMBAY
Growth Through Innovation

P.O. Box : 4184 - Ajman,
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.

Solutions

Dynamics AX
SharePoint
Consulting
Licensing



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

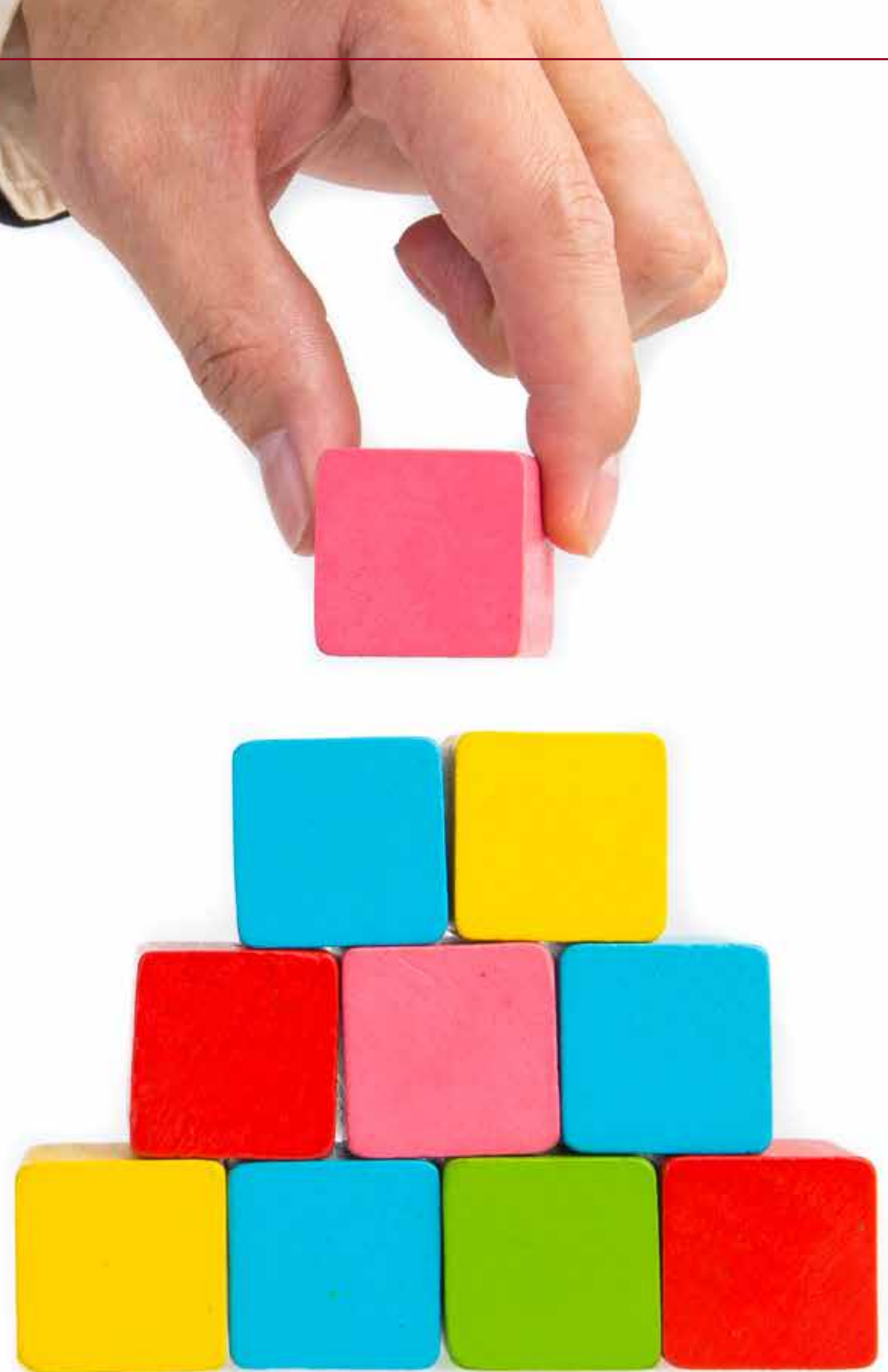
We also source White Refined Sugar mainly from Al Khaleej Sugar Co in Dubai plus other origins.

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.

Ten considerations to support your workforce





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.

1. 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.
5. 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.



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:

1. 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
3. 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.



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.

- 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



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.

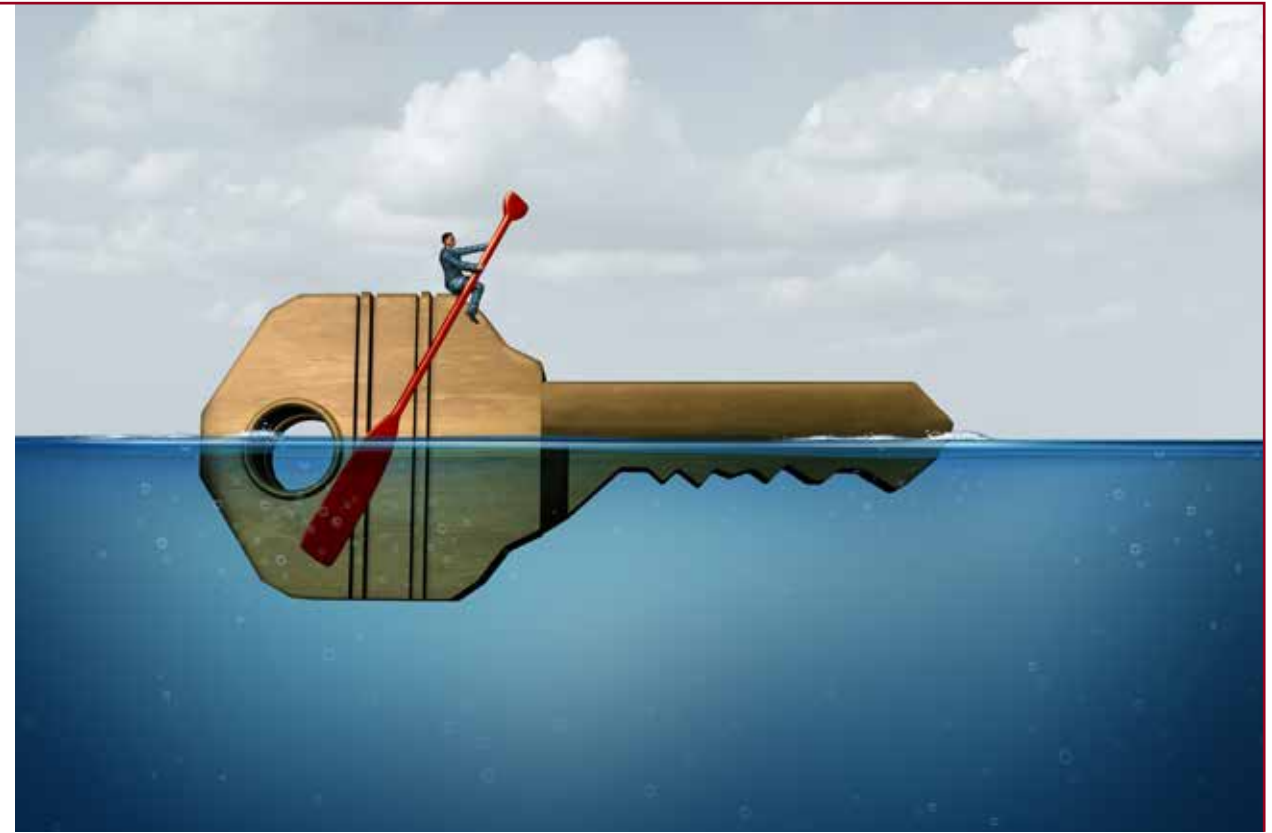
Your responses may need to be recalibrated as the virus advances or recedes. But in either case, your employees will need consistent communications throughout. Be sure to develop communication templates, conversation guides and resource guides for managers to adjust their approaches as the situation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



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

**JOIN
SHARE**



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



Download the SHARE App



**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



+971 581 634 359 | office@icsconsultancy.co
www.icsconsultancy.co

**At the
Helm of
Finance**



A BOUTIQUE FIRM WITH A GLOBAL NETWORK

A Financial & Strategic Advisory Boutique
in the
Dubai International Financial Centre

Unit 909, Liberty House
Dubai International Financial Centre
Dubai, United Arab Emirates
T : +97143422409 | F : +97143422047
E : info@rsacapital.com
www.rsacapital.ae



**المحفوظ لتجارة الخامات و المعادن
LUCKY METAL ORES TRADING LLC**

Mr. Ashok Kumar



preludesys
IMPLICIT KNOWLEDGE

PRELUDESYS FZE |
Digital Transformation Services

T : +971 55 6574 659
E : info@preludesys.com
W : www.preludesys.com

Experience
DIGITAL SUCCESS

4th Floor, C & D Wing| Dubai Silicon Oasis Headquarters
Building| PO Box 341041, Dubai Silicon Oasis, Dubai, UAE

Organizing for a Digital Future

By Gabrielle Novacek, Rashi Agarwal,
Sonya Hoo, Steve Maaseide, Benjamin
Rehberg, and Liza Stutts
Boston Consulting Group (BCG)



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.

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.

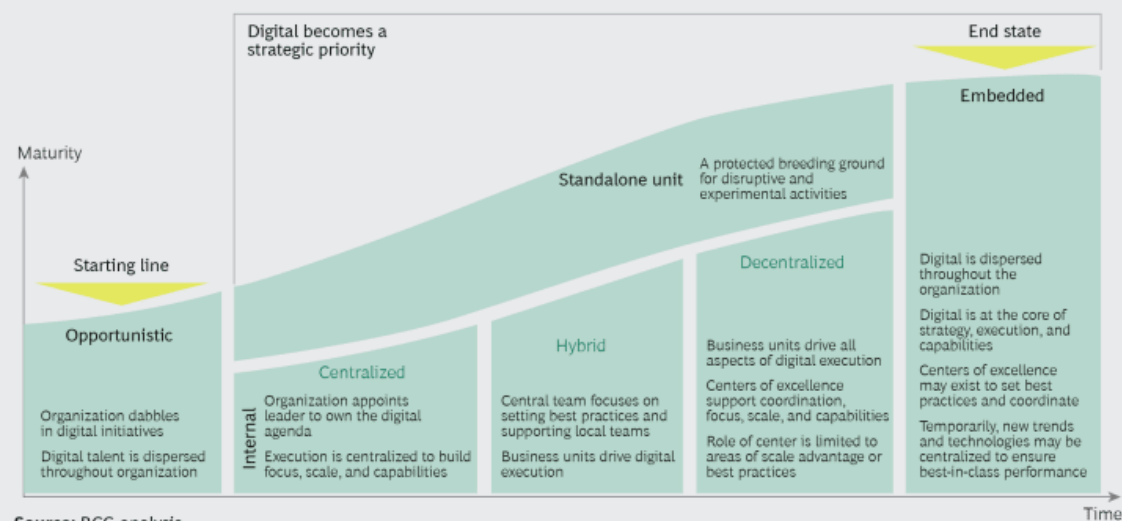
Digital covers a wide range of customer-facing, back-office, and shop-floor activities, including (among others) algorithmic decision making, microtargeting of customers through artificial intelligence, use of software bots to automate clerical deskwork, and self-learning robots. Without clear goals, 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.)

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

EXHIBIT 1 | The Evolutionary Path to a Digital-Everywhere Organization



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.

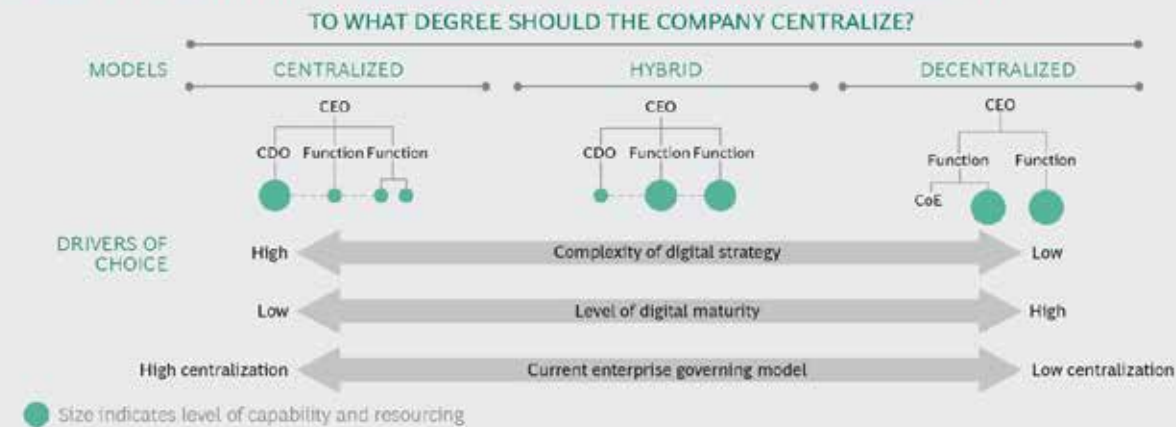
Often, the first question about digital organization that CEOs ask is whether they should appoint a chief digital officer. (See the sidebar "The Role of a Chief Digital Officer.")

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

EXHIBIT 2 | How to Think Through Digital Centralization Versus Decentralization



Source: BCG analysis.

Note: CDO = chief digital officer or head of a business unit; CoE = digital center of excellence.



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

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.

A hand in a dark blue business suit sleeve is placing a red wooden figure into a row of natural-colored wooden figures. The figures are simple, stylized human shapes. The background is a plain, light gray surface.

Onboarding Isn't Enough

Executives Need To Be Fully Integrated Into Your Culture

Egon Zehnder

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.)



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.

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



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

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

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.

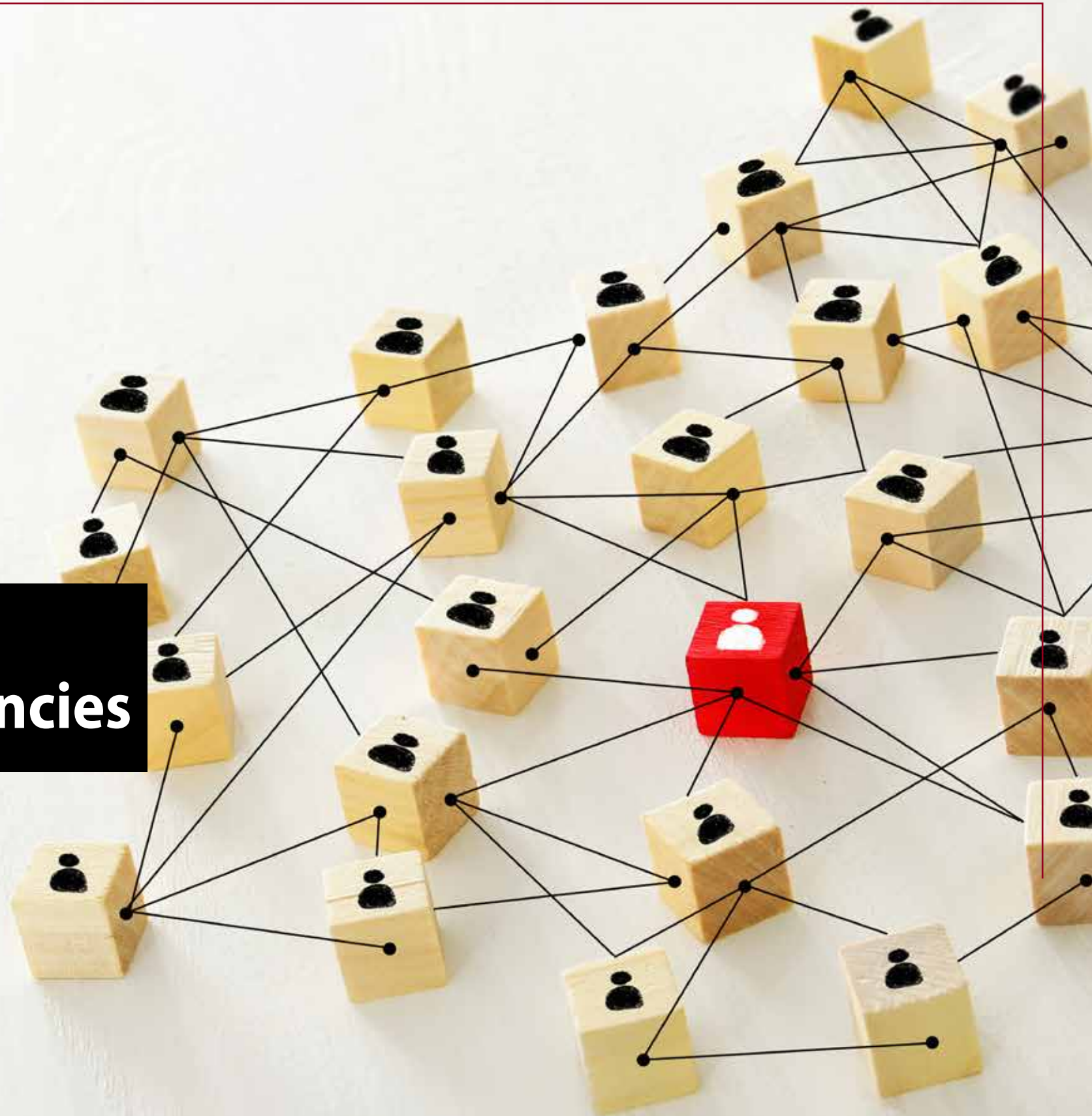


	BASIC ORIENTATION	ACTIVE ASSIMILATION	ACCELERATED INTEGRATION	Average score
Assuming operational leadership	Operational plans	- Structured introduction to key business areas - Introductory visit to key company locations	- Opportunity to sit in on critical business meeting before day one - Immersive experiences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

Coaching & Mentoring: Acquiring skills & developing competencies



Stephen Murphy
VP International Development
European Mentoring & Coaching Council

Doug Strycharczyk
CEO AQR International



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 etc.

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.

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:

- **M**anage the relationship
- **E**ncourage
- **N**urture
- **T**each
- **O**ffer mutual respect
- **R**espond 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.

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.

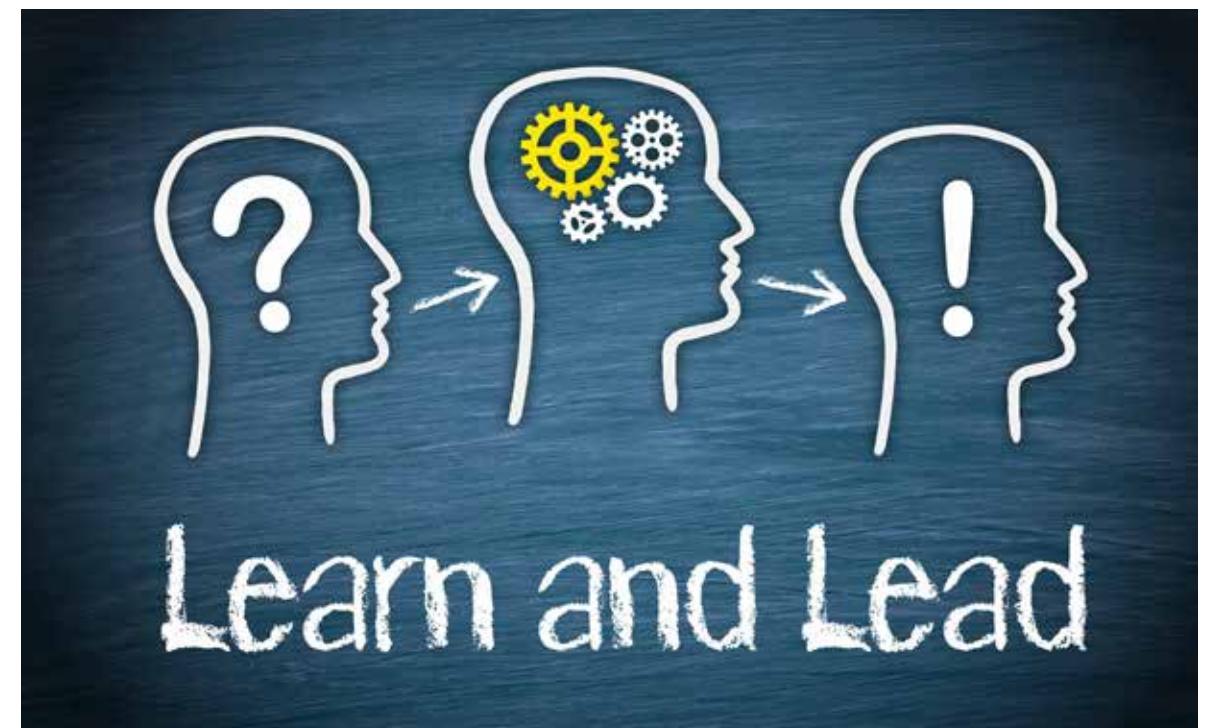
Career development very often depends on developing better soft-skills. As young managers grow, their promotion invariably is due to how well they deliver their functional results. As they gain status in the business, often

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.



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!

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.

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

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.

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.





The components of a successful program will include the following:

1. 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.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources



مُعد

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (12)

مايو 2020



يجب على المرشد أن يثق بأن المتدرب coachee سوف يكون صريحاً مع مرشده وسيثق بمهاراته وقدرته على مساعدته في عملية التعلم. بالمثل، على المُتدرب coachee أن يثق بأن مرشده سيبدل أقصى جهده لما فيه صالحه وأنه سيكرس مهاراته وأفضل خبراته وأدواته لمساعدته على التدرب.

ومن المهم أيضاً أن يكون كلا الطرفين مرتاحين لعملية الإرشاد Coaching هـذه وأن يلتقيا معاً لكي يتم تقييم مدى توافقهما وتفاهمهما قبل البدء بالإرشاد Coaching.

أما في عملية التوجيه، فيتم ترشيح الموجهين بناءً على مستوى معرفتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، مع ذلك لا يجب إغفال أهمية أن يكون كل من الموجه والمتدرب coachee مرتاحين لبعضهما البعض، فغياب التوافق والتفاهم بينهما سيؤدي إلى عرقلة العملية بأسرها.

3. الممارسة القائمة على الدليل.

إن عملية تطوير الموظفين والمؤسسات ليست مكلفة فحسب، بل لا مفرّ منها. وما يزيد الأمر سوءاً هو أن معظم ما يتم إنفاقه عليها يذهب هباءً وينتج عنه عائد ضعيف على الاستثمار؛ لأن القائمين على هذه العملية لا يحددون بوضوح المخرجات التي يجب أو يمكن تحقيقها، كما لا يحددون الطريقة التي سيتم تقييم هذه المخرجات على أساسها. تعتبر عملية التطوير هذه من أكثر أشكال التطوير تكلفة ما يجعلها الأكثر أهمية.

لهذا، يتطلب الأمر اتخاذ الخطوات التالية:

- فهم الغرض من عملية الإرشاد Coaching أو التوجيه Mentoring ومعرفة أين يمكن أن نجد الفرق المتوقع، وفهم كيفية توقع وقياس هذا الفرق بطريقة موضوعية وموثوقة. ونظراً لطبيعة عملية الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring، فإن محور حديثنا في هذا السياق ليس محصوراً بمخرجات معينة، كالأداء على سبيل المثال، بل يمتد ليشمل فكرة تغيير العقلية والتي لا يمكن تحقيق المخرجات بدونها.
- توضيح كيف سيتم قياس ومراقبة مدى التقدم المحرز بكل صدق وشفافية وتحديد كيف سيكون شكل النجاح.

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

وختاماً، لا بُد أن نُشير إلى أن نشاطات الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring آخذة في النمو والانتشار وهناك سبب وجيه لذلك. وفي حال تم تنفيذ هذه النشاطات بشكل صحيح وتولّى إدارتها خبراء ومهنيون مؤهلون فستكون نتائجها مبهرة وعظيمة.



أحياناً يكون العائد على الاستثمار من إرشاد الموظفين ضعيفاً؛ نظراً لعدم امتلاك المؤسسات رؤية واستراتيجية واضحة ومتكاملة للإرشاد Coaching

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

لنفرض أن مؤسستك قامت بتطوير ثقافة الإرشاد Coaching، والتي عادة ما تعني إرشاد الموظفين Coaching ليصبحوا مرشدين وموجهين، ما هو مصدر الإرشاد Coaching الذي يحصل عليه هؤلاء الموظفون؟ وما مدى مصداقية وموثوقية المرشد/المؤسسة؟ وما هي النماذج والأدوات التي سيتم استخدامها وهل هي موثوقة وصالحة للاستخدام؟

ومن أهم الجوانب في هذا الموضوع هو التوافق بين المرشد والمتدرب coachee ، فالعلاقة بين المرشد أو الموجه مع المتدربين هي علاقة وثيقة جداً وشخصية تستند إلى الثقة المتبادلة.

وهناك بعض الأمثلة التي تُوضح كيف يمكن الاستفادة من الإرشاد Coaching في المؤسسات وتشرح لم أصبح الإرشاد Coaching ذا شعبية كبيرة بوصفه وسيلة فعالة في مساعدة الأفراد والفرق على التطور.

الجدير بالذكر أيضاً أن الإرشاد Coaching لا يضمن النجاح، فقد يكون من الصعب على المتدرب coachee تحديد جوانب التطوير والقوة لديه والتفكير في دوره ضمن تلك العملية. لكن قبول الفرد لجوانب التطوير لديه هو أمر مهم جداً ويساهم بشكل كبير في تطوير الوعي الذاتي لديه بالرغم من أنه قد يكون مؤلماً في بعض الأحيان.

ما هي العوامل الرئيسية التي تضمن نجاح الإرشاد Coaching ؟

تشتمل عملية الإرشاد Coaching ضمن سياق المؤسسة على ثلاثة أو أربعة لاعبين رئيسيين هم:

- الراعي Sponsor: قد يكون الراعي هو الرئيس المباشر الذي يعمل لديه المتدرب coachee
- خبير الموارد البشرية HR Expert: عادة ما يعمل هذا الخبير على توفير الموارد اللازمة لتطوير المتدرب coachee
- المتدرب coachee: هو الشخص الذي يرغب في تطوير نفسه
- المرشد Coach : هو الشخص المُتعاقد معه بغرض الإرشاد Coaching

العلاقة بين المتدرب والمرشد الخاص يجب أن تكون قائمة على السرية والثقة المتبادلة بينهما

ولكي نضمن نجاح عملية الإرشاد Coaching، لا بُدّ من ضمان توافق جميع اللاعبين الأربعة بشكل كامل مع الهدف ومقاييس النجاح التي يجب على المتدرب coachee الالتزام بها وتحقيقها. وعدم اتباع هذه الخطوة الهامة يعني أن الإرشاد Coaching سيكون بلا هدف واضح وسيقتصر إلى العائد على الاستثمار.

إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون العلاقة بين المتدرب coachee والمرشد قوية وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهما، فالسرية في هذه العلاقة مهمة جداً، إذ يجب على كلا الطرفين أن يحافظا على سرية ما يتم تداوله بينهما وعدم مشاركته مع الراعي أو خبير الموارد البشرية. ولا بُدّ للمرشد أن يوضح للمتدرب coachee هذه النقطة الهامة إذ أنها ستمنح المُتدرب الثقة والجرأة لطرح أي مشكلة يواجهها أو فرص يرغب في حوضها بكل صراحة ووضوح مع مرشده.

إلى جانب ذلك، فإن امتناع المرشد عن الكشف عن المحتوى الفعلي للدورة الإرشادية Coaching أمام ممثلي المؤسسة المعنية قد يخلق مشاكل بين الطرفين، إذ يشعر ممثلو المؤسسة أحياناً بأن لهم الحق في الاطلاع على محتوى الإرشاد على اعتبار أن المؤسسة تدفع للمرشد أجره. لكن مع انتشار الإرشاد Coaching على نطاق أوسع ستصبح هذه القضية أقل تأثيراً في المستقبل.

كيف يمكنك إنجاح عملية الإرشاد Coaching وتطوير ثقافة الإرشاد؟

مهما كان مستوى إدارة برامج الإرشاد Coaching عالياً ومهما كان مستوى مرشديها فإنها ستفشل إذا لم يكن هناك توافق بين المكان الذي يتم فيه الإرشاد Coaching ومتطلبات الموارد البشرية أو الاستشاري. لا يمكن للإرشاد Coaching أن ينجح بشكل تام إلا إذا كانت هناك ثقافة كاملة تدعمه يثق فيها جميع القادة، والمديرين، والمرشدين، والمتدربين ببعضهم البعض ويتعاونون معاً لتحقيق الأهداف. لذا فإن إنفاق المال على الإرشاد Coaching قبل التأكد من الجانب الميداني للعملية يمكن أن يؤدي إلى نتائج ضعيفة جداً.

وفي هذا السياق يجب أن يتألف برنامج الإرشاد الناجح Coaching من العناصر التالية:

1. **الالتزام.** يجب أن يكون هناك التزام على مستوى رفيع، ولا يعني هذا الموافقة على التمويل وتوفيره فحسب، بل الترويج له، ودعمه، وضمان تعريف الجميع بالسبب الذي يدفع إدارة المؤسسة لتشجيعهم على المشاركة في الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring والفوائد التي يمكن أن يجنيها كل من الموظف والمؤسسة.

2. المهنية.

عند الاستعانة بمرشدين خاضعين خارجيين، تأكد من أنهم قد خضعوا لمستوى جيد من الإرشاد Coaching العملي سابقاً، وتحقق من مستوى خبراتهم وخلفيتهم. واسأل نفسك السؤال التالي: «هل يعني حصولهم على هذا الإرشاد Coaching أنهم فعلاً يُدركون ويفهمون كيف يُفكر الآخرون؟



فعلى الرغم من مساهمته في تحسين مستوى المعرفة والمهارة لدى الأفراد، إلا أنه لا يمنح قدرًا كافياً من الاهتمام الشخصي لقدرات الفرد ولا يُشجعه على استثمارها بشكل كامل.

لكن الفائدة التي تقدمها ثقافة الإرشاد Coaching لا تقتصر على المُتدرب coachee وحده، بل تشمل أيضاً المرشد نفسه. فعلى ما يبدو، أولئك الذين يعملون كمرشدين خاضعين يستفيدون هم الآخرين من هذه الثقافة، إذ يتحسن بفضلها مستوى أدائهم ورفاههم أيضاً. ففي الوقت الذي تُعتبر فيه مشاركة الموظفين وفرق العمل عنصراً أساسياً في منظومة القيادة ذات الكفاءة العالية، فليس غريباً أن يمتلك القادة الذين يقومون بإرشاد Coaching وتوجيه Mentoring الموظفين أفضل سمات القيادة.

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

من وجهة نظر المرشد والموجه هناك تشابه كبير في المشاكل التي تواجهها المؤسسات، سواء كانت مؤسسات حكومية، أو جهات خاصة، أو مؤسسات غير ربحية. وقد انتشر استخدام برامج الإرشاد Coaching على نطاق كبير هذه الأيام كونها قادرة على التعامل مع مجموعة واسعة من القضايا واستهداف الأفراد والفرق على حدٍ سواء.

يعمل أغلب الموظفين في هذه الأيام ضمن ما يُعرف بـ "هياكل المصفوفة"، حيث يمكن أن يؤدي التضارب بين أهداف الدوائر المختلفة إلى نشوء خلاف بين الموظفين أنفسهم، وتُصبح اجتماعات المؤسسة أرضاً خصبة للمشادات بين الموظفين حول القضايا والمشاكل العالقة. وما يزيد الأمر سوءاً أن قادة المؤسسة يطالبون بالنتائج دون المساهمة في توجيه الموظفين وتزويدهم بالملاحظات المباشرة. وعلى الرغم من أن الإرشاد Coaching يمكن أن يساعد على تحديد الجوانب النظرية للعمل، إلا أن العمل بنجاح مع الآخرين يتطلب فهم الذات قبل كل شيء، فالمعرفة وحدها لا تكفي.

لذا، مع ازدياد الحاجة لتنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الإدارة، يتعين على المؤسسات اليوم أن تتأكد من أن موظفيها مؤهلون بشكل كافٍ للتحكم بمشاعرهم بأنفسهم، وهنا يأتي دور الإرشاد Coaching!

من جانب آخر، تُعتبر مهارة التعامل مع الآخرين من المهارات الأساسية في العديد من المؤسسات، ويعتبر فهم المرء لحدوره في تطوير العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها واحداً من أهم المواضيع التي تتطرق إليها برامج الإرشاد Coaching.

كما أن الحرص على وضوح الأهداف واستكشاف مسارات عمل بديلة تساهم في تعزيز هيكلية العمل، لكن وجود بدائل كثيرة قد تؤدي إلى حدوث إرباك. لذا، يمكن للمرشد مساعدة الفرد في هذا الجانب من خلال توضيح الخيارات المتاحة والخطوات التالية المحتملة. كما يمكن للمرشد أن يساعد "المتدرب" على التخطيط لأعماله بشكل مستدام، وهي مساعدة لا تُقدر بثمن.

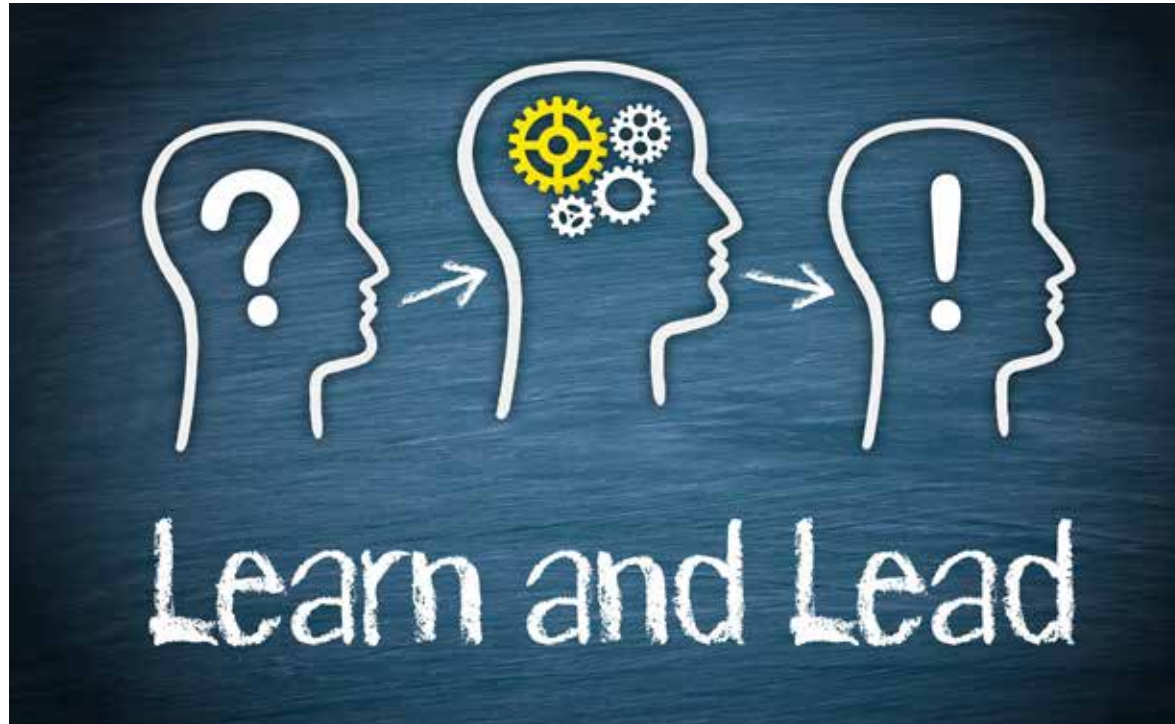
لكن الأهم من هذا كله هو أن الإرشاد Coaching لا يستهدف الأفراد فحسب، بل يساعد فرق العمل أيضاً على توضيح أهدافها، وأسباب وجودها، والخطوات اللازمة

الإرشاد لا يستهدف الأفراد فحسب، بل يساعد فرق العمل أيضاً على تحقيق مستوى أداءٍ عالٍ

لتحقيق مستوى أداءٍ عالٍ. ويتم إرشاد Coach المرشدين على كيفية مساعدة فرق العمل في هذا الجانب. وفي المؤسسات، يمكن للمرشدين العاملين مع فرق الإدارة أن يلعبوا دوراً رئيسياً في مساعدة هذه الفرق على إنشاء ثقافة قوية، وتعزيز قدراتها ووضوح عملها، سواء داخل الفريق أو خارجه.

من جهة أخرى، تعتمد عملية التطوير المهني عادةً على تطوير ما يُعرف بالمهارات الشخصية. فترقية المديرين الجُدد على سبيل المثال تعتمد بشكل رئيسي على مدى قدرتهم على تحقيق النتائج الوظيفية. ومع تطور وضعهم المهني داخل المؤسسة، سيكون على هؤلاء المديرين الجُدد إدارة الموظفين التابعين لهم في مرحلة ما. لكن المشكلة أن هؤلاء المديرين لم يخضعوا لأي إرشاد Coaching سابق يؤهلهم لإدارة الموظفين. قد يكونون بارعين في مجال تخصصهم، كالمالية أو المبيعات أو التسويق، لكنهم ليسوا ناجحين في تطوير كفاءاتهم ونتائج أدائهم من خلال تقاريرهم الجديدة. وفي هذا الصدد، يمكن للإرشاد Coaching أن يساعد المديرين الجُدد على فهم أنفسهم بشكل أفضل وتعزيز وعيهم بتصرفاتهم وكيف يمكن لهذا أن يساهم في أو يُعيق عمل موظفيهم. ويُعتبر هذا النوع من الإرشاد Coaching بمثابة منهج عملي وشخصي يساعد الأفراد على تحقيق التطوير الذاتي.

أما بالنسبة للقيادات العليا في المؤسسات، فغالباً ما يشعرون بالوحدة كونهم غير قادرين على مشاركة القضايا الكبرى من خلال التقارير المباشرة. ولا شك أن قرارات القادة تؤثر بشكل كبير على حياة جميع الموظفين والمؤسسة على حد سواء. لكن السؤال هنا هو: مع من عليهم التحدث؟ وكيف يمكنهم التعامل مع القضايا الكبرى؟ وكيف يمكنهم التحكم في مشاعرهم في وجه الضغوطات الهائلة؟ يمكن للإرشاد Coaching أن يلعب دوراً رئيسياً في منح القادة مساحة تسمح لهم بحل مشاكلهم بثقة وأمان.





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

**يتمثل دور الموجه في
تقديم نصائح مباشرة
للمتدرب، بينما ينحصر
دور المرشد في
مساعدة المتدرب على
إيجاد الحلول بنفسه
عوضاً عن تقديم النصائح
أو الآراء له**

**الإرشاد يركز على
تطوير قدرات الشخص
لمواجهة المواقف
الحالية، أما التوجيه
فيتركز على تنمية
مهارات «المتدرب»
التي قد يحتاجها في
المستقبل**

**إطلاق العنان
لإمكانيات الموظفين
وقدراتهم، يساعد
المؤسسة على
الاحتفاظ بهم، وتعزيز
رفاهيتهم، وتحسين
مستوى العمل
الجماعي**

بالتالي، فإن القيام بدور المرشد يتطلب امتلاك قدر كبير من المهارة والمعرفة بطريقة تفكير الإنسان وسلوكه. وليس من الغريب أن يُعتبر مصطلح "التوجيه" Mentoring و"الإرشاد" Coaching مرادفين. مع ذلك فهناك بعض الاختلافات الجوهرية بينهما.

فعلى الرغم من أن الموجهين يُوظفون مهاراتهم ويستخدمون أدوات مشابهة لتلك التي يستخدمها المرشدون، إلا أن العلاقة القائمة بين الموجه و"المتدرب" Mentee مختلفة عن العلاقة بين المرشد والمتدرب Coachee. فبينما يقدم الموجه نصائح وإرشادات وتوجيهات مباشرة للمتدرب Mentee، ينحصر دور المرشد في مساعدة المتدرب Mentee على إيجاد الحلول بنفسه عوضاً عن تقديم النصائح أو الآراء له.

وفي هذا الصدد، قد يقوم الموجه بـ:

- تقديم نصائح محددة حسب الحاجة بناءً على تجربته الشخصية ومدى إلمامه بالموقف الفردي تناوله.
- توضيح طريقته في الاستجابة لمواقف معينة ومشاركة ذلك مع المتدرب Mentee.
- لفت انتباه المتدرب Mentee لكيفية تعامل الآخرين مع مواقف مشابهة للموقف قيد الدراسة.

كما يتميز الموجه بأنه يُشارك بفاعلية أكبر في عملية تطوير مهارات ومعارف الفرد، ويساهم نوعاً ما في تقديم الدعم اللازم له لمساعدته على التعلم.

في عام 2004 قام ديفيد كلارك، وهو عضو مؤسس في مجلس التوجيه Mentoring والإرشاد Coaching الأوروبي عمل على دراسة العلاقات بين الموجه والمتدرب Mentee، بصياغة اختصار يصف الدور الذي يقوم به الموجه كما يلي:

الأدوار التي يقوم بها الموجه Coach:

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

ويُوصف الموجه عادة بأنه الشخص الذي يُسخر معارفه ومهاراته وخبراته «للمتدرب» Mentee الذي عادة ما يمتلك خبرة ومعرفة أقل؛ وذلك بهدف مساعدته على تطوير معارفه ومهاراته.

من جهة أخرى، تُركّز عملية التدريب الخاص على المواقف الحالية، أي أن المتدرب Mentee لديه حاجة آنية لتعلم كيفية الاستجابة بشكل أفضل للمواقف المتكررة التي يواجهها. في حين يُقال أن التوجيه Mentoring يركز أكثر على المستقبل (المدى البعيد)، إذ يهتم بتطوير مزايا «المتدرب» التي قد يحتاجها في المستقبل.

لكن السؤال المطروح هنا هو، كيف يمكن للأفراد والمؤسسات أن تستفيد من عملية الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال في التعريف الأول الذي ذكرناه. فكل من الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring يركزان على «إطلاق العنان لإمكانياتنا»، وإذا تمكنت المؤسسات من إطلاق العنان لإمكانيات وقدرات موظفيها، فسيساهم هذا في تعزيز نسبة الاحتفاظ بهم، وتحسين مستوى العمل الجماعي، ودعم الابتكار المؤسسي، وتعزيز رفاهية الموظفين، وهي أمور تُساهم بشكل كبير في تحقيق مستوى أداء استثنائي.

وبالنسبة للفرد، تُعتبر عملية الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring بمثابة تجربة فريدة، إذ يكون التركيز كله مُنصباً عليه وعلى احتياجاته الخاصة. أما التعليم والتدريب والتطوير

لتجاهلها وعدم استثمارها. لذا إن تعلّمنا كيفية تعزيز هذه المواهب، فسيكون بمقدورنا توظيفها بالشكل الأمثل وإطلاق العنان لها.

وهذه الفكرة ليست مهمة للفرد فحسب، بل للمؤسسات أيضاً. فعلى سبيل المثال، نشهد في أيامنا هذه تحولاً كبيراً في طريقة فهمنا لعملية إدارة المواهب، حيث تُركز بعض المؤسسات على الأفراد الأكثر موهبة ضمن القوى العاملة التابعة لها فقط بهدف تعزيز ودعم تلك المواهب، في حين تُركز مؤسسات أخرى على إدارة مواهب جميع العاملين لديها وتسعى لتطوير مهارات وقدرات جميع موظفيها على حدّ سواء. ويُقال بأن التأثير التراكمي الناتج عن مساهمة الجميع يمكن، على محدودية قدره لدى كل فرد، أن يفوق تأثير مساهمة فئة قليلة.

أما الجملة الثانية «من أجل تعزيز أدائه» فتشير إلى أن عملية الإرشاد Coaching لها غرض وغاية. وعلى الرغم من أن التعريف يتحدث بشكل خاص عن جانب الأداء، والذي قد يُعرّفه الكثيرون بأنه «تحقيق نتائج أكثر أو تحقيق نتائج بمستوى أفضل»، إلا أنه يتطرق كذلك إلى مخرجات أخرى مثل الرفاه، والمرونة (أي القدرة على التعامل مع التغييرات والتحديات)، والتطلع، والطموح (أي رغبة الفرد في أن يكون أفضل في مجال يُهمّه أو يحبه).

وتُعتبر جميع هذه المخرجات في حدّ ذاتها "عوامل تمكين Enablers" تساهم في تعزيز قدرة الفرد على تقديم أداء أفضل، إذ من الصعب عليه أن يقدم أداءً جيداً إذا كان يشعر بالتوتر وكانت قدرته على التعامل مع هذا التوتر ضعيفة.

وأخيراً، تتطرق الجملة الثالثة «مساعده على التعلّم» إلى جوهر عملية الإرشاد Coaching. إذ وفقاً لهذا المنطق يلعب المدرب دور الميسّر، وعوضاً عن تعليم الفرد مباشرة، يمكن للمدرب تدريبه على كيفية التعلّم. وهذا الأسلوب يسمح لنا بالاستفادة من قوة التعلّم التجريبي، الذي يُعتبر واحداً من أكثر الأساليب كفاءة، ما يُمكننا من تطوير قدرتنا على التعامل مع المواقف والتحديات التي نواجهها، إذ أن طريقة استجابتنا للأحداث والمواقف من حولنا مُكتسبة من خلال تجارب الحياة. لكن المشكلة أننا أحياناً نُصدّق بأننا عاجزون عن القيام بشيء ما لأن أحدهم علّمنا بأننا كذلك، بينما الحقيقة أننا قادرون على القيام به.

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

- مساعدة الأفراد على إدراك وفهم الأسباب التي تدفعهم للاستجابة بهذه الطريقة لما يدور حولهم. وعلى الرغم من أن المرشد قد يكون على علم بهذه الأسباب، إلا أن عليه ألا يعطي الجواب لهم، بل أن يشجعهم على اكتشاف ذلك بأنفسهم لأن ذلك أكثر فاعلية.
- مساعدة الأفراد على التفكير بانعكاس ذلك على أدائهم، ورفائهم، وقدرتهم على التعامل مع التغييرات، فالتعلّم الذاتي قوي جداً.
- دعم الأفراد ومساعدتهم على معرفة كيفية الاستفادة من الإدراك الذاتي الجديد هذا، وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم فيما يتعلق بالخطوات التي يجب عليهم اتخاذها.
- مساعدتهم في إعداد خطط عمل واقعية ومراجعة عملية تنفيذها، إن دعت الحاجة لذلك.



**إن التأثير التراكمي
الناتج عن مساهمة
الجميع يمكن، على
محدودية قدره لدى
كل فرد، أن يفوق تأثير
مساهمة فئة قليلة**

**بعض المؤسسات
تركز فقط على دعم
الموظفين الأكثر موهبة
ضمن القوى العاملة
التابعة لها، وتغفل
تنمية وتطوير الموظفين
الآخرين**

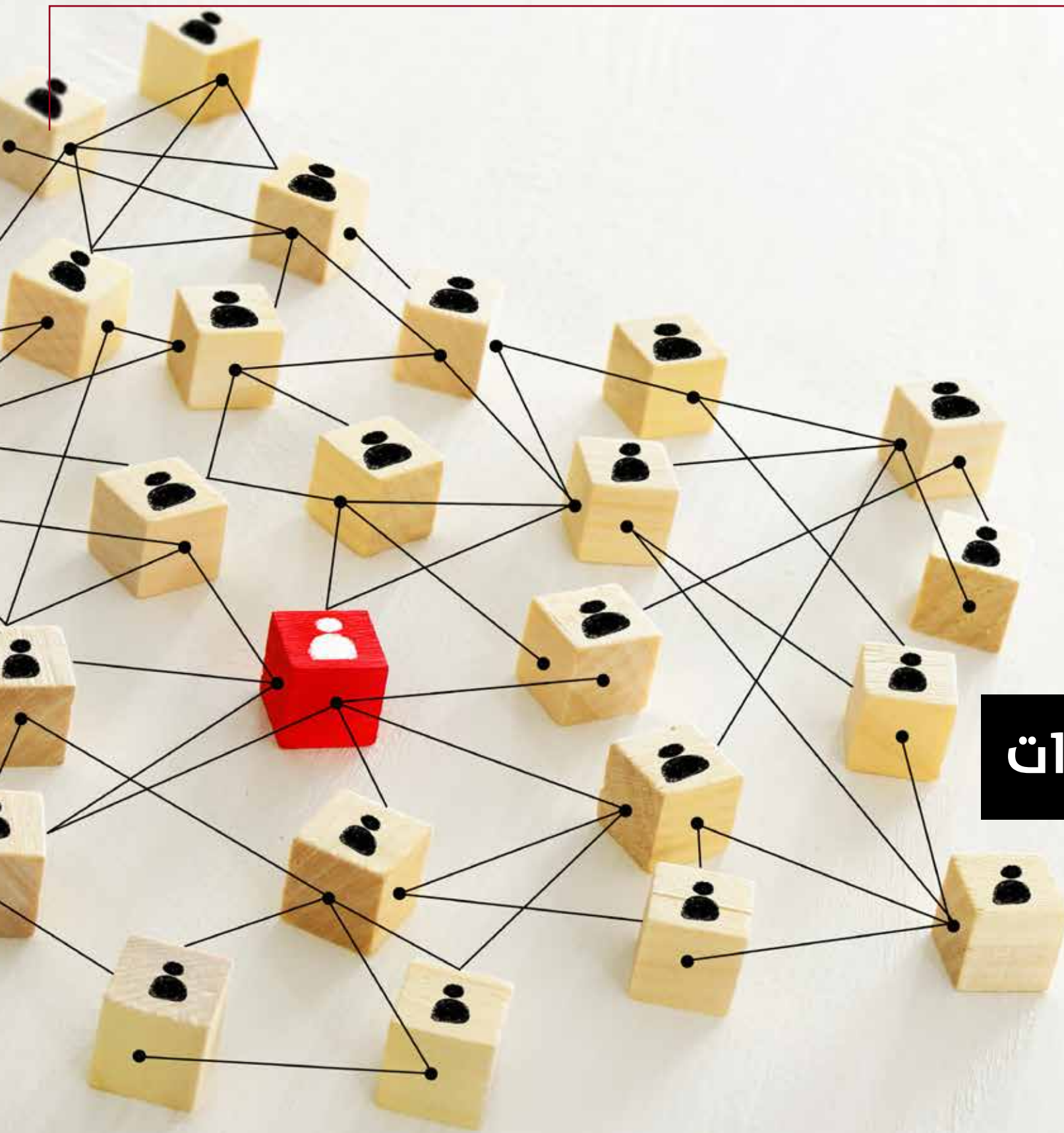
مع الارتفاع الملحوظ في شعبية برامج الإرشاد Coaching والتوجيه Mentoring حول العالم في هذه الأيام، ظهرت العديد من التعريفات المختلفة لهذين المصطلحين. واحداً من أكثر التعريفات استخداماً لمصطلح الإرشاد Coaching هو التعريف الذي وضعه السير جون وايتمور، مُبتكر نموذج غرو «GROW»، حيث يقول فيه:

الإرشاد Coaching هو إطلاق العنان لإمكانيات الفرد من أجل تعزيز أدائه ومساعدته على التعلّم عوضاً عن تلقينه ما يجب عليه تعلّمه.

يحتوي التعريف السابق على ثلاث جمل رئيسية تتركز في أغلب تعريفات مصطلح «الإرشاد Coaching»، وهذه الجمل ضرورية لمساعدتنا على إدراك طبيعة مفهوم الإرشاد Coaching.

الجملة الأولى هي «إطلاق العنان لإمكانيات الفرد Unlocking person's potential» وتُركّز على فكرة جوهرية تقوم عليها أغلب نشاطات تطوير الأفراد والمؤسسات. فكلمة «إمكانيات potential» تشمل جميع المزايا والصفات التي يمتلكها كل واحد فينا، وهي المعرفة، والمهارات، والاهتمامات، والسلوكيات، بالإضافة إلى القدرة على تعلّم مهارات واكتساب معارف جديدة، وغير ذلك.

لذا فالمقصود بإطلاق العنان لإمكانياتنا هو استثمار الفرصة المناسبة «لتقديم أفضل ما لدينا من مواهب وقدرات». لكن على الرغم من أننا كأفراد نمتلك الكثير من المواهب، إلا أننا، ولسبب ما، لا نلتفت لها و/أو لسنا واثقين بها ونميل



التوجيه والإرشاد...

تعلم مهارات واكتساب قدرات

ستيفين مورفي
نائب الرئيس للتنمية الدولية
مجلس التوجيه والتدريب الخاص الأوروبي
دوغ ستريشنيك
الرئيس التنفيذي لشركة إيه كيو آر إنترناشونال

مقترحات

تقييم فعالية شركتك من حيث تهيئة الموظفين الجدد

ستساعدك هذه الأداة في تقييم مدى التزام شركتك بالتوجه الأساسي (تعيين موظفين جدد وشرح الأدوار والهيكل التنظيمي) والاستيعاب الفعال (بذل جهود متواضعة لمساعدة الأفراد على فهم الثقافة والسياسة التنظيمية) والاندماج المعجل (استثمار الموارد في شرح مهام الدور وتطورات العمل إلى الأفراد بسرعة).

وإليك كيف عملها:

1. في كل عمود، قم بتمييز العناصر التي تشكل جزءًا من عملية التهيئة في شركتك أو قم بتدوينها.
2. قم بإضافة الدرجات 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.
3. قم الآن بإضافة العلامات في كل صف لتحديد الدرجة التي حصلت عليها شركتك لدعم كل مهمة من المهام الخمس الرئيسية، وقارن هذه الإجماليات بمتوسط الدرجات الموجود في بحثنا.
4. قم بجمع إجماليات الصفوف لحساب إجمالي الدرجات التي حصلت عليها شركتك. (نظرًا لأنك تضيف قيمًا في مصفوفة، سيكون مجموع الصفوف هو نفسه مجموع الأعمدة).
5. إذا كانت لديك درجات قليلة أو معدومة في جميع المجالات، فإن مؤسستك تتبع نهج إما أن تنجح أو تفشل في عملية تهيئة الموظفين الجدد.



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



الأسواق التي تعمل فيها (كل من الاقتصادات المتقدمة والنامية) ونهج الشركة القائم على الإجماع في اتخاذ القرارات، فقد رأى مديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون حاجة إلى التوجه الأساسي. كان الأساس هو التأقلم مع المديرين التنفيذيين المعينين حديثاً من خلال تبادل المعلومات حول الشركات المحلية وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين - بمن فيهم أعضاء الفريق - حتى يتمكن القادة من تحديد مواعيد الاجتماعات في الأيام الأولى (المستوى 1).

ولكن بعد أزمة عام 2008، تبنت الإدارة العليا نموذج تنفيذي جديد يستلزم تنظيمًا أكبر بكثير. وإدراكًا للحاجة إلى قدرات جديدة للتنفيذ بفعالية، وأعدت الشركة تصميم برامج المواهب الخاصة بها. في الوقت نفسه، قرر المدير التنفيذي والفريق التنفيذي أنه يتعين عليهم القيام بتعيين عدد من الموظفين الخارجيين الاستراتيجيين بسرعة؛ وذلك لضم المديرين العاملين ذوي المهارات المطلوبة.

سرعان ما اتضح مدى الصعوبة التي واجهها الموظفون الخارجيون في إدراك متى يتم تمكينهم من اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، ومتى كان من المهم التوصل إلى توافق مع المكتب الرئيسي. لذلك بدأت الشركة في توفير التدريب على اتخاذ القرارات وإدارة أصحاب المصلحة، وطلبت من المديرين التنفيذيين أداء دور نشط في هذا الجهد. عندما قام المدير التنفيذي بتعيين موظف مباشر من خارج الشركة (والذي كان لا يزال حديثاً نادراً نسبياً)، فقد استثمر بشكل كبير في دعم اندماج هذا المسؤول التنفيذي وتحديث الآخرين في الإدارة العليا في هذا المجال. لقد عمل عن كثب مع القائد الجديد وجهة خارجية لتحديد المشاكل المحتملة ومعالجتها بشكل مفتوح.

شكل ذلك بالتأكيد علامة فارقة، وصل الدعم لمهام انتقالية معينة إلى المستوى 2 نتيجة للضغط من الأعلى. تم حث المزيد من القادة الجدد على إدارة ورش عمل الفريق في وقت مبكر وتم إطلاعهم على أولويات أصحاب المصلحة والقيود في الشركة. لكن الجهود لا تزال متباعدة بعض الشيء في جميع أقسام الشركة وكانت النتائج مختلطة. كانت بعض التعيينات الخارجية الجديدة ناجحة للغاية، لكن البعض الآخر لم يكن ناجحاً - على الرغم من أنها نجحت في تحقيق خطوات فعالة في مكان آخر.

استجابةً لنداء الصحة هذا، فحصت إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا الصعوبات التي واجهتها التعيينات الجديدة - خاصة تحديات السوق الجديدة - وقررت تبني أفضل الممارسات التي وضعها الرئيس التنفيذي على نطاق أوسع بكثير. عرضوا دعمًا للاندماج الخاص بالمديرين العاملين الجدد، بما في ذلك أولئك الذين ينتقلون داخلياً من سوق إلى آخر. كما استعرضوا الحالات الفردية الناجحة - التي أشارت الملاحظات بشأنها إلى أن المدير التنفيذي قد وصل إلى كامل الفعالية في نصف الوقت المعتاد - لمعرفة كيف تم تخفيف مخاطر وتحديات الاندماج. كان الدعم المنهجي استثماراً، لكن العائد كان فورياً إلى حد كبير. لذلك عززت الشركة برامجها الداخلية بشكل أكبر، حيث استقطبت مدربين خبراء من الخارج.

تتناول هذه البرامج مجتمعة جميع المهام الانتقالية الخمسة في الشركة. يتم تعديل مدى الدعم في كل مجال إلى المستوى 2 أو 3، وهذا يتوقف على احتياجات المدير التنفيذي المعني. يتم مساعدة كل قائد جديد في تطوير خطة تعليمية فردية واستضافة ورشة عمل للفريق في الأسابيع الأربعة إلى الثمانية الأولى،

وهو مزود برؤى سرية (insights confidential) حول أصحاب المصلحة المعنيين والجوانب التي تنطوي على تحديات في ثقافة الشركة.

دعم الاندماج اليوم هو الممارسة المعتادة في الشركة. وبمساعدة الموارد البشرية، تحدد اللجنة التنفيذية مستوى الدعم الذي يجب تقديمه لكل حالة. تقوم اللجنة كل شهر بمراجعة 30 حالة في المتوسط ودراسة التقارير حول تقدم القادة (بناءً على مدخلات من المديرين والمراقبين الآخرين) وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

تم اعتماد هذه الجهود داخلياً؛ حيث يمكن لكل من القادة الجدد والطامحين رؤية قيمتها بوضوح، وكذلك الأشخاص الذين يعملون معهم ويعتمدون على المديرين التنفيذيين. ويدرك أصحاب المصلحة الأدوار التي يجب أن يؤديها في تحولات القادة الجدد. وعلى الرغم من استمرار الضغط على الميزانيات، ترى الإدارة العليا أن دعم الاندماج استثمار ضروري في تنمية المواهب التي تحقق نتائج ملموسة، سواء بالنسبة لرجال الأعمال أو للمديرين التنفيذيين الفرديين.

على الرغم من أن فوائد دعم التكامل واضحة في هذه الشركة وغيرها من الشركات التي درسناها، إلا أن قصص النجاح هذه نادرة جداً. ربما يعزى السبب في ذلك إلى أن الشركات تركز كثيراً على تأمين القادة المناسبين لأدوار رئيسية مما يؤدي إلى إغفال الحاجة إلى مساعدة القادة في عمليات الانتقال التي يقومون بها - أو عدم تخصيص الموارد اللازمة لهم. ولكن من خلال التعامل مع الاندماج باعتباره عنصراً أساسياً في استراتيجية المواهب الخاصة بهم، فيمكنهم الاستفادة من إمكانات القادة بسرعة أكبر وحصد العوائد في وقت مبكر جداً.

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

**يتم مساعدة كل قائد
جديد في تطوير
خطة تعليمية فردية
واستضافة ورشة عمل
للفريق في الأسابيع
الأربعة إلى الثمانية
الأولى**



في الأساس، توفر الشركة بيانات أولية ويقوم القائد الجديد بدراساتها وتفسيرها بشكل مستقل. إذا أعطي المدير التنفيذي أي شيء أكثر جودة، فليس هناك دعم لضمان فهم أهميته جيدًا. يظهر بحثنا أن حوالي ثلثي الشركات العالمية لا تزال تتبع هذا النهج.

الاستيعاب النشط

هنا، في المستوى 2، تنظم الشركة اجتماعات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتسريع نقل المعرفة الأعمق حول العمل والفريق والثقافة والأولويات الاستراتيجية. تشير أبحاثنا إلى أن 25٪ من الشركات العالمية قد استثمرت في هذا المستوى من الدعم. على الرغم من أنه يتجاوز الحد الأدنى ولا يوجد فيه فهم مشترك للاختلافات الرئيسية بين السياق السابق للمدير التنفيذي والسياق الجديد، إلا أنه قد يكون من الصعب معرفة مقدار وقت الاجتماع المطلوب. ودون إحاطة مسبقة، قد يتجاهل المدير التنفيذي القضايا الهامة تنظيميًا والتي ينبغي له معالجتها.

الاندماج المعجل

في المستوى 3 - المثالي - تقوم الشركة بتنسيق الخبرات المصممة 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 بحثنا إلى أنه لا يوجد أكثر من 2٪ من الشركات العالمية تتعامل مع الاندماج بهذا الشكل المنهجي.

نجد أنه في الممارسة العملية، يميل الدعم إلى التغير من مهمة انتقال إلى أخرى. على سبيل المثال، قد تنظم شركة اجتماعات (المستوى 2) لمساعدة مسؤول تنفيذي جديد على تولي القيادة التنفيذية والتوافق مع أصحاب المصلحة، ولكن توفر المعلومات الأساسية فقط لدعم تولي مسؤولية الفريق (المستوى 1) وعدم فعل أي شيء تقريبًا (المستوى 0) لمساعدة المدير التنفيذي على التعامل مع الثقافة أو تحديد المقصد الاستراتيجي. يكشف التقييم الشامل عن نقاط القوة والضعف في المهام الخمس الرئيسية.

كيف يبدو التقدم

عندما تبدأ الشركات في دمج مديريها التنفيذيين بشكل أكثر فعالية، فغالبًا ما يكون ذلك بسبب إجبارهم على القيام بذلك من خلال مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية. اطلع على هذا المثال:

خلال السنوات السبع الماضية، كثفت شركة السلع الاستهلاكية التي تعمل في جميع أنحاء أوروبا وآسيا وإفريقيا من جهودها في مجال الاندماج، من خلال عملية الانتقال من المستوى 1 إلى المستوى 2 أو 3 في معظم المجالات. لسنوات عديدة قبل الانكماش المالي في عام 2008، أعطت الإدارة العليا الأولوية لتطوير المواهب الداخلية، واستخدمت الشركة مبدأ العمل متعدد الوظائف لتعزيز قدرات الأفراد حتى يمكن ترقية القادة من الداخل. وبالتالي، فإن معظم المديرين التنفيذيين الذين أصبحوا مديريين عامين قد بنوا حياتهم المهنية في الشركة. وبالنظر إلى تنوع

حاجة لاستراتيجية جديدة، يجب تحويل العناصر المتماثلة للشركة - هيكلها وإدارة المواهب وعمليات قياس الأداء - لتنفيذها. في كلتا الحالتين، يجب أن يكون القائد الجديد واضحًا بشأن الاستراتيجية التي سيتم اتباعها من الآن فصاعدًا.

تمثل هذه المهام الانتقالية الخمس معًا تحديات هائلة. حيث يمكن أن تؤدي التعثرات في أي مجال إلى حدوث مشكلات خطيرة أو حتى الانحراف عن المسار. يكون الاندماج الفعال أكثر احتمالًا عندما يفهم القادة - قبل البدء في أدوارهم الجديدة - مقدار التقدم الذي سيحتاجون لإظهاره في كل مجال خلال الأشهر القليلة الأولى. وبهذه الطريقة يمكنهم تقسيم أولويات وقتهم بشكل فعال.

مجال الدعم

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

إما أن تنجح أو تفشل

الشركات في هذا المستوى - نسميه المستوى 0 - تفعل أكثر من مجرد تزويد مسؤول تنفيذي جديد بالحيز والموارد الأساسية مثل التكنولوجيا والمساعدين. يظهر بحثنا أن حوالي 5 ٪ من الشركات العالمية تقدم هذا الحد الأدنى من الدعم.

التوجه الأساسي

هذا هو المستوى 1 في نموذجنا. يتضمن مشاركة المعلومات حول سياسات الشركة وتقييمات أعضاء الفريق والهيكل التنظيمي والاستراتيجية ونتائج الأعمال.



لقد اكتشفت شركة الاتصالات أيضًا أن عمل الاندماج لديها مع المرشحين للإدارة العامة قد زاد من وعي الموظفين بمخاطر التنقل الوظيفي. وتعمل الآن أكثر من أجل تلبية احتياجات المديرين الجدد دون المستوى الأعلى - باستخدام أدوات أقل تكلفة وأكثر توحيدًا للاستثمار في تطويرهم. وبالتالي يصبح دعم الاندماج جزءًا من ثقافة الشركة.

المهام الخمس

من خلال بحثنا وعقود من الخبرة في العمل مع المديرين التنفيذيين، حددنا خمس مهام رئيسية يتعين على القادة القيام بها في الأشهر القليلة الأولى الهامة. هذه هي المجالات التي يحتاجون فيها إلى أكبر دعم في مجال الاندماج:

1 تولي مسؤولية القيادة التنفيذية

حتى مع أفضل تبادل ممكن للمعلومات خلال عملية التوظيف، فإن أي قائد في دور جديد (خاصةً من الخارج) سوف يكون لديه صورة غير متكاملة عن العمل - نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يقوم القائد الجديد ببناء مصداقيته من خلال إظهار الوعي بالقضايا التنفيذية الهامة والحل السريع للمشاكل العاجلة وتحديد وتحقيق انتصارات سريعة. يكون للقرارات المبكرة الجيدة على أرض الواقع تأثير ملموس على سمعته كقائد فعال.

2 تولي مسؤولية الفريق

يركز القادة الجدد بشكل طبيعي على موظفيهم في البداية - وهم يعلمون أنه يتعين عليهم تأكيد أو تعديل تكوين الفريق وأهدافه بسرعة. غالبًا ما يكون من الأسهل اتخاذ قرار بشأن الاحتفاظ بالأفراد أم لا، لأن تكوين الفريق لا يُنظر إليه كخيار جديد للقائد. ومع ذلك، يتم إغلاق هذه النافذة قريبًا، وهناك حاجة إلى التركيز والانضباط لجمع المعلومات بكفاءة لاتخاذ قرارات ذكية. فمن المهم السماح لقائد جديد بإلقاء نظرة على الموهبة دون تلقينه مقدّمًا أية افتراضات من أجل إبداء وجهة نظره بطريقة محايدة؛ ولكن من المهم بنفس القدر تبادل الأفكار حول أداء أعضاء الفريق وتطويرهم. يتطلب تحقيق التوازن الصحيح تخطيطًا دقيقًا وتنسيقًا مع الموارد البشرية، وعادةً ما يتم عقد جلسة واحدة أو أكثر من الاجتماعات الميسرة بين المدير التنفيذي والفريق خلال الأسابيع القليلة الأولى. يكمن الهدف في تهيئة بيئة آمنة لكلاهما لتقديم ملاحظات بناءة في الوقت المناسب وطرح الأسئلة التي قد تبدو وكأنها أسئلة محرجة عندما تبدأ العلاقات في التكون. وبهذه الطريقة، يمكن تحديد وتوضيح أي تصورات خاطئة حول كلمات القائد أو أفعاله أو قراراته الأولية وذلك قبل أن ترسخ عدم الثقة أو الشك في قيمه/قيمتها أو قدراته/قدراتها. إن بناء الثقة مبكرًا مع الفريق يمكن القائد الجديد من اتخاذ القرارات الرئيسية بثقة وذلك لأن الموظفين سيقومون بتنفيذها.

3 التنسيق مع أصحاب المصلحة

يحتاج القادة الجدد أيضًا إلى الحصول على دعم الأشخاص الذين ليس لديهم سلطة مباشرة عليهم، بما في ذلك رؤسائهم وأقرانهم وزملائهم الآخرين. وبالتالي يتعين

يقوم القائد الجديد ببناء مصداقيته من خلال إظهار الوعي بالقضايا التنفيذية الهامة والحل السريع للمشاكل العاجلة وتحديد وتحقيق انتصارات سريعة

ينبغي على القائد بناء علاقات قوية قائمة على الثقة مع فريق عمله حتى يضمن تنفيذهم لقراراته

عليهم استثمار الطاقة في بناء الاتصالات - والإشارة بوضوح إلى أنهم يعرفون أنها أولوية. بعد تحديد أهم أصحاب المصلحة خارج فرقهم، يجب عليهم قضاء بعض الوقت لفهم توقعات زملائهم ووضع خطة لكيفية وموعد التواصل مع الأفراد. وهذا يعني معرفة كيفية إجراء عملية صنع القرار في الشركة ومن لديه نفوذ في تشكيل سير هذه العملية وأين تتواجد مراكز القوة.

4 الانخراط في الثقافة

من الضروري أيضًا الإسراع فيما يتعلق بالقيم والمعايير والافتراضات التوجيهية التي تحدد السلوك المقبول في الشركة الجديدة. يمكن أن يؤثر غياب الإشارات في وقت مبكر سلبيًا على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلى مقاصد القائد الجديد وقدراته. كما يجب على المدير التنفيذي أيضًا أن يتبع مسارًا دقيقًا بين العمل داخل إطار الثقافة والسعي لتغييرها.

5 تحديد المقصد الاستراتيجي

أخيرًا، يجب على القائد الجديد البدء في صياغة الاستراتيجية. في بعض الأحيان يتم تعيين المديرين التنفيذيين لخبرتهم في نهج معين؛ وفي أوقات أخرى يتم اختيارهم لقدرتهم على تطوير وتنفيذ استراتيجية جديدة تمامًا. فإذا كانت هناك



يمكن للمديرين التنفيذيين المندمجين جيدًا بناء الزخم في وقت مبكر بدلاً من خوض المعاناة في منحنيات التعلم. تُظهر دراسَاتنا أن متوسط الوقت اللازم للوصول إلى الأداء الكامل (اتخاذ القرارات المهمة مع توفر المعلومات الصحيحة في متناول اليد ووجود الأشخاص المناسبين للمساعدة في التنفيذ) يمكن تخفيضه بمقدار الثلث، من ستة أشهر إلى أربعة.

تعتقد معظم الشركات - حتى تلك التي تحدد سقفًا منخفضًا جدًا لتوقعاتها - أنها تدمج المديرين التنفيذيين بشكل فعال. عندما سألنا قادة الموارد البشرية في الشركات العالمية إذا كان لديهم نظام خاص بتهيئة الموظفين الجدد، كان الجواب نعم، بالطبع. ومع ذلك، عندما سألنا عما فعلوه للإسراع في دمج المديرين التنفيذيين في أدوارهم، وجدنا أن الدعم الفعلي تباين بشكل كبير، من مكثف إلى لا شيء في الأساس. وما يفاقم الأمر هو عدم وجود تعريف جيد أو مفهوم لمصطلح "التهيئة". في العديد من الشركات، يشير بشكل أساسي إلى استكمال المستندات المطلوبة وتخصيص المساحة والموارد وتوفير التدريب الإلزامي، وعادة ما يتمثل في المجالات الفنية مثل الامتثال. حيث لا تقوم الإدارة العليا بالاستثمار في هذه الأشياء على الإطلاق ولا تفعل شيئاً لمساعدة القادة على إزالة أكبر العقبات التي سيواجهونها في أدوارهم الجديدة: التحديات الثقافية والاعتبارات التنظيمية المتعلقة بيئة العمل.

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

لنأخذ بعين الاعتبار، في المقابل، تلك الشركات التي تركز موارد كبيرة لمساعدة المديرين التنفيذيين الجدد على الاندماج تمامًا. على سبيل المثال، في شركة عالمية كبرى للاتصالات والخدمات الرقمية، تقوم هذه الشركة بتطوير المديرين العاملين من خلال عمليات التناوب المتكررة (frequent country rotations)، يتم حث جميع القادة الفرعيين الجدد بشدة على الدخول في برنامج اندماج منظم. حيث يقبل الجميع تقريباً هذا الدعم، وهذا يبين أن: القادة يشعرون بالراحة بشكل أكبر عندما يتلقون المساعدة في شركة تركز كثيراً على التعلم المستمر لموظفيها.

في بعض الأحيان، يسبق البرنامج تقييم للمهارات الناعمة الهامة التي يقول معظم المديرين التنفيذيين إنها صعبة الإتقان في البداية. إحدى الأدوات المستخدمة هي استبيان الثقافة، الذي يقارن ممارسات العمل في الشركة (أو الوحدة أو البلد) السابقة للمدير التنفيذي مع تلك الموجودة في مكان العمل الجديد، مع الإشارة إلى المشاكل المحتملة.

إليك هذه المشكلة التي تظهر غالباً: (لدى العديد من الشركات التابعة لشركة الاتصالات ثقافة رياضية، لكن غالباً ما يأتي الموظفون الجدد من شركات منافسة وكبيرة، ما قد ينظر إليه زملاؤهم السابقون على أنه تشاور محروس مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، قد يُنظر إليه في مكان العمل الجديد على أنه عملية بطيئة لاتخاذ القرار أو عدم قناعة ومبادرة). بالطبع، تطلع الاختلافات في الثقافة

الإقليمية، أيضاً، بدور مهم بالنسبة للمديرين التنفيذيين الذين ينتقلون إلى دول أخرى. أدنى فحص هذه الاختلافات وآثارها المحتملة بشكل منهجي إلى الحد بشكل كبير من مخاطر الانحراف، وكما قلل من الوقت الذي يستغرقه القادة ليصبحوا من ذوي الفعالية في بيئات عملهم الجديدة.

يتم الاستماع إلى أصحاب المصلحة ومناقشتهم - من ينبغي منحه الأولوية لعقد الاجتماعات المبكرة وكيف ينبغي التعامل مع بعض الأفراد، وما إلى ذلك. يتم حث المديرين التنفيذيين على إعداد خطاب موجز قبل البدء في أدوارهم الجديدة وتلخيص حول سبب انضمامهم إلى الشركة وماذا يأملون أن يسهموا في الشركة. يقول القادة الجدد أن هذا التمرين طريقة قوية لبلورة رسائلهم الرئيسية، والتي يمكنهم البدء في مشاركتها عند اللحظة التي يسجلون فيها عبر الباب؛ لقد وجدت الشركة أن ذلك يمكنهم من إيصال مقاصدهم بشكل أوضح إلى فرقهم وزملائهم خلال الأسابيع الأولى من الشروع بالعمل.

ساعدت جهود التكامل المركزة في هذه الشركة المديرين التنفيذيين على تجنب العثرات والصعوبات الشائعة وتحقيق المزيد من الإنجازات المبكرة، حيث ساهمت المكاسب الفردية في تكوين فائدة جماعية كبيرة. كما أدنى وجود عدد أقل من حالات الفشل في التنقلات الوظيفية إلى زيادة ثقة الموظفين في قدرة الشركة على التخطيط لتحركات تعاقب الموظفين، مما يسهل إقناع المرشحين الداخليين بالموافقة عليهم.

مسؤول تنفيذي سوف نسميه لوكاس جاكوبسن كان مستعدًا لمواجهة تحدٍ جديد. لذلك بعد أكثر من عقد من الزمان في شركة فورتشن 100 الصناعية المتنوعة، حيث ترقى هناك ليصبح رئيسًا لقسم تطوير المنتجات في شعبة أنظمة الطاقة، قرر المضي قدمًا. وافق على عرض ترؤسه لقسم البحث والتطوير في إنريجيكس (EnergiX)، وهي شركة تصنيع سريعة النمو لأدوات أنظمة الطاقة. لكن تجربته السابقة لم تجعله مستعدًا للعمل في هذه الشركة الصغيرة التي تنتهج ثقافة تعتمد على توافق الآراء، علاوة على ذلك، لم توفر إنريجيكس فعليًا أي تهئية أو دمج أو دعم. بعد قيام كل من قسم الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بإدراجه في أنظمتهم وقدمه لرئيسه للفريق و مع لمحة موجزة عن الدور، كان من المتوقع أن يكتشف جاكوبسن كيفية «سير العمليات بالفعل» من تلقاء نفسه. وشكل ذلك صراعًا. أفضى كل من أسلوبه الذي يتسم بالطموح والعزيمة - إلى جانب بعض التصورات الخاطئة التي كانت لدى الآخرين بخصوص مهمته - إلى إيجاد صعوبات مع أقرانه الجدد وفي النهاية أدت هذه الظروف إلى رحيله.

تعتقد مؤسسات عديدة أنها تقوم بعمل جيد عبر ضم المدراء التنفيذيين المعينين حديثًا مثل جاكوبسن إلى طاقم الشركة بينما هي في الحقيقة لا تفعل ذلك. جميع الشركات الكبرى تقريبًا مؤهلة في مجال الأساسيات الإدارية الخاصة بالتعاقد مع القادة، لكن ذاك المستوى من التهئية لا يقدم شيئًا يذكر لمنع المشكلات التي قد تنشأ عندما يبدأ هؤلاء الأشخاص في العمل مع زملاء جدد وعندما يواجهون مشاكل مع المعايير والتوقعات الثقافية غير المألوفة. تتباين المؤسسات على نطاق واسع عندما يتعلق الأمر بالجهد الذي يجب أن تبذله المؤسسات في عملية الاندماج، وذلك بالتزامن مع وجود تحديات كبيرة من حيث الوقت اللازم للأداء ومدى الالتزام بتحقيق المستهدف وما قد يتسبب فيه الأمر لاحقًا في حال الأداء الغير مرضي من إنهاء الخدمات أو الاستقالة أو الاحتفاظ بالمواهب في حالة الأداء المقبول.

لمساعدة المؤسسات على فهم ما يجب على المديرين التنفيذيين فعله ليصبحوا من ذوي الفعالية في أدوارهم الجديدة ولتوضيح كيفية مساعدتهم على تحقيق ذلك بسرعة أكبر، قمنا بتطوير إطار تقييم. في هذا النموذج، تمثل «ما» مجموعة من المهام الانتقالية الأساسية للتعيينات الجديدة. يتم تقسيم «كيف» إلى مستويات متميزة من الدعم الذي يمكن أن توفره المؤسسات. ولكن قبل الدخول في تلك التفاصيل، دعونا نلقي نظرة فاحصة على أوجه القصور في الجهود التي تبذلها معظم المؤسسات في مجال تهئية الموظفين الجدد والفوائد التي يمكن أن تكسبها من خلال تغيير ممارساتها.

من التهئية إلى الاندماج

«التهئية» هي مصطلح مناسب للطريقة التي تدعم بها العديد من المؤسسات انضمام القادة الجدد، وذلك لأن هذه العملية تقتصر على ضم المدير التنفيذي إلى طاقم الشركة ولا تستلزم أي متطلبات أخرى. وبعد ذلك، يتوقع من المدير التنفيذي أن يعرف ما الذي يتوجب عليه فعله أو أن يكتشف الأشياء بتوجيه ضئيل أو بدون

إرشادات. لهذا السبب لم نعد نستخدم كلمة «التهئية» لوصف العمل الذي نقوم به مع الشركات التي تسعى لدعم التعيينات الجديدة لديها؛ بل أصبحنا نستخدم «الاندماج» بدلاً من ذلك.

يشير «الاندماج» إلى هدف أكثر طموحًا - القيام بما يلزم لجعل الموظف الجديد عضوًا فاعلاً بالكامل ضمن الفريق في أسرع وقت ممكن. وهذه ليست ممارسة شائعة، للأسف، كما رأينا في الاستطلاع الذي أجرته شركة «إيجون زيندر» الإلكترونية لـ 588 مديراً تنفيذياً على مستوى نائب الرئيس ومن يفوقون ذلك رتبة من الذين انضموا إلى شركات جديدة في السنوات القليلة الماضية.

مثل المشاركون في الاستطلاع شركات مملوكة للقطاع العام وشركات خاصة في جميع أنحاء أوروبا وأمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وآسيا. حيث كان ثلثهم ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا. وأفاد 60% تقريبًا بأن الأمر استغرق ستة أشهر - وقال حوالي 20% أن الأمر استغرق أكثر من تسعة أشهر - ليكون له تأثير كامل في إطار أدوارهم الجديدة. قال أقل من الثلث إنهم تلقوا دعمًا حقيقيًا خلال تنقلاتهم، وتشكل هذه النتائج مشكلة كبيرة عندما تتمعن في أن أكثر من 80% من هذه الأقلية المحظوظة ظنوا أن هذا الدعم قد أحدث فرقًا كبيرًا على مستوى تأثيرهم خلال فترات عملهم الأولية.

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

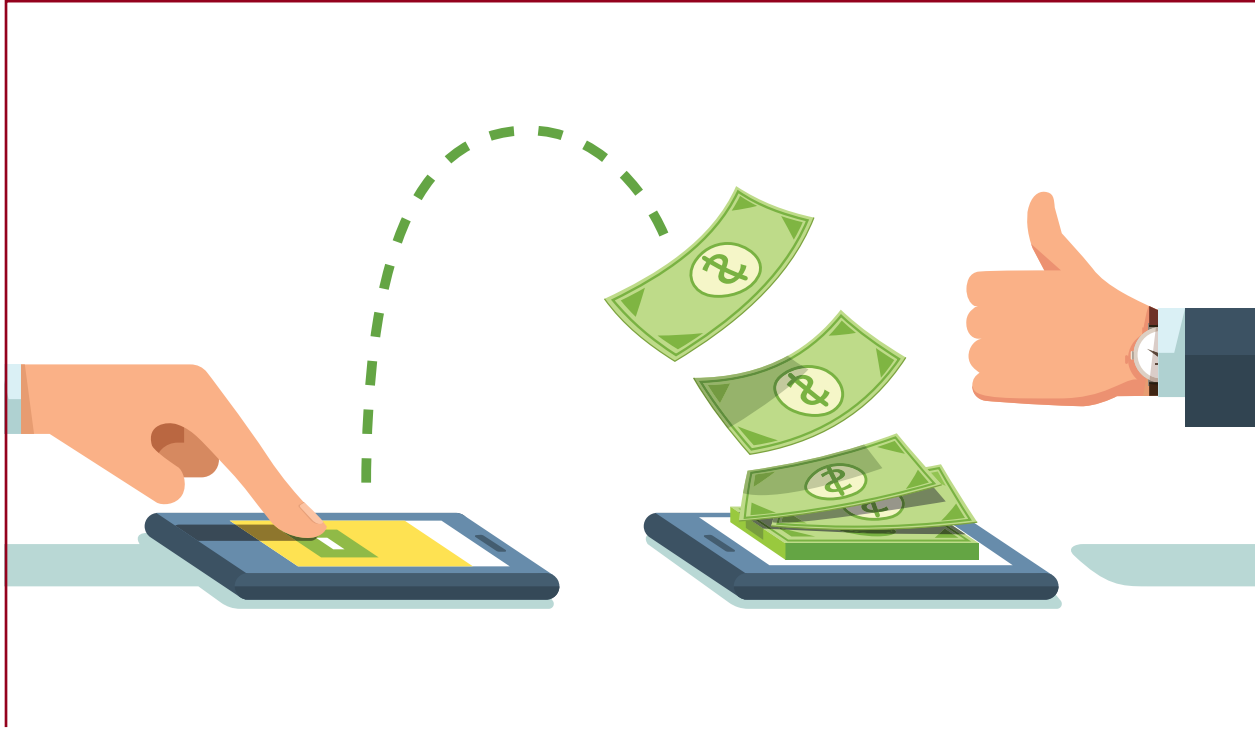


A hand in a white shirt cuff is holding a red wooden figure. In the background, there are several other wooden figures of different colors (light wood, dark wood, and red) standing in a row on a white surface.

تهيئة الموظفين الجدد ليست كافية

يجب دمج المدراء التنفيذيين
في ثقافتك بشكل كامل

ايجون زندر
Egon Zehnder



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 سريعاً 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 الأساسي للمؤسسة موثقاً.

قد تبدو الوحدات الرقمية المستقلة مختلفة للغاية عن بعضها البعض، وبالرغم من أن المؤسسات تنشئ هذه الوحدات عن عمد بعيداً عن تسلسلها الهرمي، إلا أن هذه الوحدات قد تعكس الهياكل التقليدية لهذا التسلسل والعمليات والدوافع ذات الصلة. وتظهر جدوى نهج الوحدات المستقلة عندما يكون من غير المحتمل أن تجد الأنشطة الرقمية نفسها مكاناً داخل التسلسل الهرمي.

وعلى 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 جدوى 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 على المدى 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 المدى 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 آي 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 بدلاً من بقائها في غرف الخبراء. وسيكون الرئيس التنفيذي بحكم الواقع قائد الجهود الرقمية وستكون الرقمنة من العوامل المحورية التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة وتنفيذها حتى أنها ستبدو غير واضحة. (انظر الشريط الجانبى "رحلة مصرف بي بي في في إي").

وإذا اتخذنا من التاريخ دليلاً، 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 في إي (BBVA'S)

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

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 الاستراتيجية والقدرات الرقمية بمجرد تطبيق الاستراتيجية الرقمية في 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 أعلى مستوى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى، على سبيل المثال، كان رئيس المصرف ومسؤول خدمة العملاء هما المسؤولان عن إدارة الوحدة الرقمية للمصرف، وكان لدى 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 في إي (BBVA'S) العديد من المراحل. في البداية، ركز قسم تقنية المعلومات على تحديث نظم الأعمال، وأنشئ المصرف العديد من المراكز الرقمية للتمييز 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، وحتى يتمكن من تقديم تجربة عملاء موحدة من البداية إلى 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 مجدياً لمصرف بي بي في إي (BBVA'S) حيث شكلت المعاملات الرقمية من 15% إلى 26% من إجمالي معاملات المصرف وذلك اعتماداً على السوق الجغرافية. وتخفض تكاليف هذه المعاملات بأقل من النصف تقريباً كما أن رضا العملاء ارتفع وذلك حسب تقديرات المروجين عبر الإنترنت.



إذا كانت استراتيجية المؤسسة تتطلب قدرًا كبيرًا من التعاون والتنسيق على نطاق الأعمال والمهام أو إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى دفعة رقمية قوية، فقد تكون المركزية هي الطريقة الأكثر منطقية لتنفيذ الأنشطة الرقمية والمهام الأخرى. وبالمثل، إذا كانت 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 يعتمد على 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 وحتى 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 قولًا مسموعًا فيما يتعلق بالاستراتيجية الرقمية.

تدور الأسئلة الأخرى حول دور المسؤول التنفيذي للرقمنة، تطلب الكثير من المؤسسات من المسؤول التنفيذي للرقمنة أن يركز بالأساس على 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 أخرى، لا تستفيد المؤسسات التي تنفذ أنشطة رقمية غير مركزية في العادة من تعيين مسؤول تنفيذي للرقمنة لوضع الاستراتيجية الرقمية، حيث تتخذ المنشآت التنفيذية مثل هذه القرارات، وفي 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 المركزي 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 المنشآت التنفيذية في تنفيذ الأنشطة الرقمية، ولكنها تعمل بشكل وثيق مع المركز لتحقيق أفضل النتائج

تتجه المؤسسات التي تعمل بنموذج القيادة والسيطرة إلى المركزية.

ويتميز النهج المركزي بالوضوح التام أمام كبار القادة، وهذا يعني تزويد الفريق الرقمي بما يحتاج من موارد وأفراد لخلق إمكانات جديدة وتطوير النطاق والممارسات العامة وعلى الجانب الآخر، إذا قامت المؤسسة بتكوين فريق مركزي، فقد ينظر القادة التنفيذيين 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 التنفيذيين والعمل على مبادرات يراها هؤلاء القادة مناسبة.

يختلف شكل المؤسسات التي تتبع الرقمنة اللامركزية عن تلك التي تفضل المركزية، حيث لا تعتمد الاستراتيجية اللامركزية على 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 بدلاً 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 على أشكال الدعم الأخرى. تحظى الرقمنة بالدعم من المستوى الأعلى، وإذا كان المركز متجاوبًا فيمكن للمؤسسة الحفاظ على توازن جيد بين الاتساق العالمي والمبادرة المحلية، ومع ذلك، وكما هو الحال في النموذج اللامركزي، تتعرض الرقمنة في النظام المختلط لخطر المنافسة مع الأنظمة الأخرى وبالتالي يؤدي ذلك إلى الخسارة أمام الأولويات الأخرى.

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.

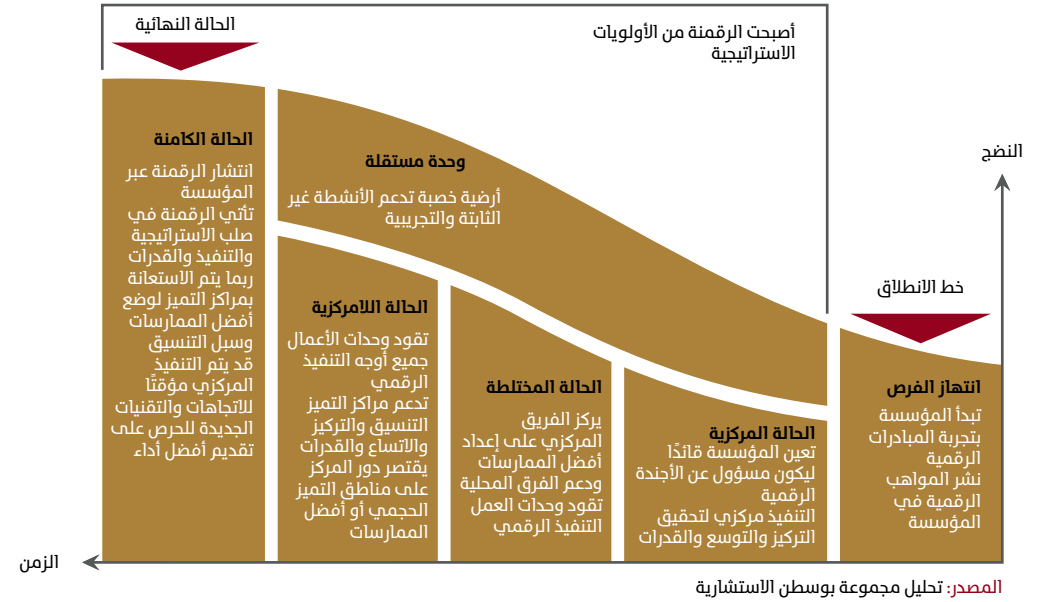
كيف ينبغي أن تنظم المؤسسات الوحدات المستقلة؟

لا يعتبر التكامل هو الخيار الوحيد حيث تنشئ بعض المؤسسات وحدات رقمية مستقلة تعمل بشكل مستقل فيما يخص الأعمال اليومية، وهذا منطقي 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 لدى المؤسسة ما يجذب أصحاب المواهب الرقمية.

تتعرض الرقمنة في النظام المختلط لخطر المنافسة مع الأنظمة الأخرى وبالتالي يؤدي ذلك إلى الخسارة أمام الأولويات الأخرى

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

الملحق ١ | مسار التطور نحو رقمنة المؤسسة بالكامل



ما هي استراتيجية المؤسسة وطموحاتها الخاصة بالرقمنة؟

في الأيام المبكرة لاستخدام الكهرباء، حافظت المؤسسات على مخططات المصانع المبنية حول الموقع الأساسي 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 وتنظيمات مبتكرة بحيث يؤدي ذلك إلى خلق فرص جديدة.

بفضل دعم النمو الهائل في قوة المعالجة وعرض النطاق الترددي والتخزين، فإن الرقمنة تختلف اختلافاً جوهرياً عن التطورات السابقة في قطاع الأعمال، والتي اتسمت بأحادية الاتجاه. ومن ثم لا يكفي اعتبار الرقمنة غباراً سحرياً 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 هي المجالات الأساسية التي ستساهم بكفاءة في 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.

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

هل ينبغي أن تبني المؤسسات القدرات الرقمية المطلوبة لأعمالها؟

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

عادةً ما يكون بناء القدرات الرقمية على مستوى 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 شيوعاً، إلا أن الالتزام بالخيار الداخلي يخلق عدداً هائلاً من الخيارات ذات الصلة والتي تتعلق بمكان الأنشطة الرقمية والطريقة الأفضل لتحديد مكانها.

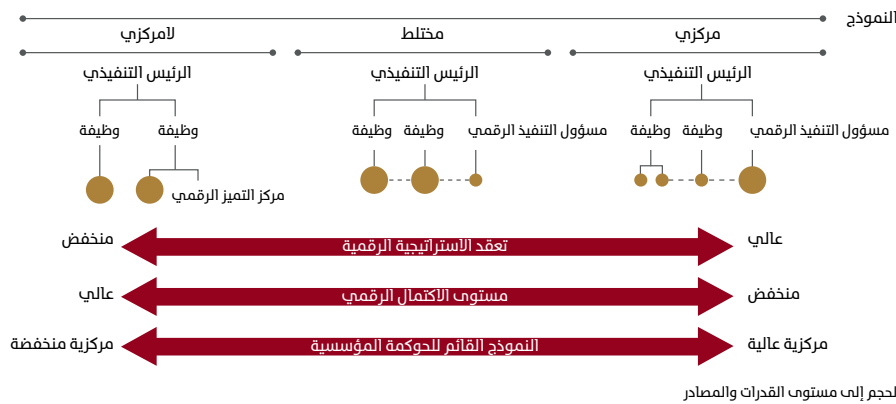
يكون السؤال الأول الذي يطرحه غالباً الرؤساء التنفيذيون عن التنظيم الرقمي هو هل ينبغي تعيين مسؤول تنفيذي للرقمنة، وفي الحقيقة يشير السؤال بالفعل إلى مسألة أوسع نطاقاً تشمل ثلاثة خيارات: هل ترغب المؤسسة في أن تكون أنشطة الرقمنة مركزية، وتقوم بتوزيعها على جميع أعمالها، أم هل ترغب بتقسيم الفروقات وإنشاء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

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

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

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

ملحوظة: مسؤول التنفيذ الرقمي = مسؤول التنفيذ الرقمي أو رئيس وحدة العمل؛ م. ت. ر = مركز التميز الرقمي



التصرف بسرعة مدروسة

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

تغطي الرقمنة مجموعة واسعة من نشاطات التركيز على المتعاملين وخدمات الدعم والعمل الاعتيادي وتشمل (ضمن أشياء أخرى) 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 بالجري وراء أهداف براققة قد تبدو مثيرة ولكن يتضح فيما بعد أنها دون المستوى أو زائدة عن الحاجة أو بعيدة عن هدف المؤسسة.

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

وبعبارة أخرى، 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 على التنظيم والقيادة (أنظر الملحق ١)

**تغطي 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**

**على المؤسسات أن
تختار نموذج الرقمنة
الذي يناسب تنظيمها
وقدراتها بحرص تجنباً
للفشل وهدر الموارد**

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

• من ينبغي أن يكون مسؤولاً عن الرقمنة؟

• ما أفضل نموذج لتنظيم الرقمنة؟

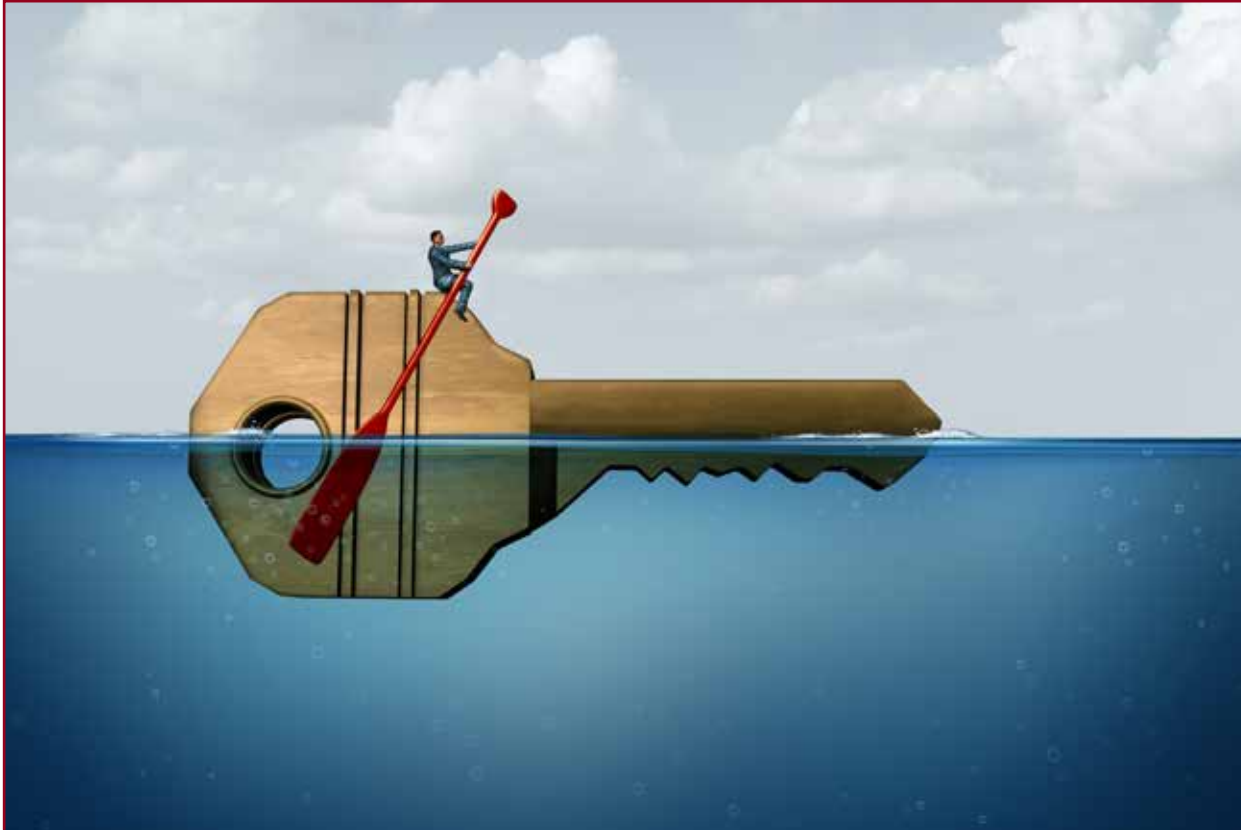
وهي أسئلة وثيقة الصلة إلا أن الإجابة المتسارعة عنها من شأنها أن تضع المؤسسة على الأرجح على المسار الخاطئ. في الغالب تقفز المؤسسات بين مجموعة من المشاريع والنشاطات بدون فهم واضح أولاً للأهداف التي ترغب في إنجازها وما خطتها لتحقيق تلك الأهداف وذلك لتعجلها في تنفيذ الرقمنة.

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 ملياً في تحديد المقاربة المناسبة، وذلك لأن قدرات العمل الرقمي وإيقاعه قد يختلف إلى حد كبير مع طرق العمل التقليدية. فيما يلي سنقدم دليلاً عملياً 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 بعيداً عن العالم الرقمي.

تنظيم من أجل مستقبل رقمي

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



**أزمة كورونا ستعلم
المؤسسات درساً مهماً
في تحديد وتحسين
مناطق الضعف،
والاستعداد الجيد
 للمستقبل**

قد يختار أصحاب العمل في أوقات انعدام اليقين التحرك بعيداً عن المكونات التعاقدية للتعويضات والمزايا التقليدية. يتطلب الميل إلى الأجزاء العاطفية والتجريبية من عرض قيمة الموظف التواصل مع الموظفين بحساسية وتوضيح وضع استمرار استلام الرواتب . وهذا يعني أيضاً تواصل مستمر من قبل المديرين حول الحصول على المزايا الصحية والمزيد مثل: الإجازات المدفوعة الأجر وتدخلات الصحة العامة - خاصة لأولئك المتأثرين بالضغط أو القلق على زملائهم.

إننا نشهد اتخاذ شركات نهجاً متعاطفاً بكل تأكيد حيث يقومون بالحفاظ على استلام المرتبات ومراجعة الحسابات لضمان التغطية ومرونة إمكانية استغلال الإجازات المدفوعة وبرامج الإجازات المدفوعة الأخرى. وقالت 77% من الشركات في استطلاع الرأي الذي قمنا به في شهر فبراير 2020 إنها لم تقم بتعديل خطط التعويض حيث إن هدفهم الشامل هو الحفاظ على مستقبل مشرق لموظفيهم بينما يقومون بدعمهم خلال هذه الأزمة.

8 تكيف العمل ومرونته والعمل عن بعد

قامت ميرسر بتطوير نطاق عمل من أجل مساعدة العملاء على العمل بمرونة أكثر، تسمح حلول تكيف العمل لدينا للموظفين وأصحاب العمل بالتعرف على ما إذا كان تواجد الموظفين شخصياً في المكاتب أمراً ضرورياً لإتمام العمل. يعتمد أسلوبنا على منهجية منظمة من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن تكرارها وتعتمد بشكل رئيسي على الزمان والمكان وطبيعة العمل والشخص الذي يؤديه وكيفية تأديته.

قد تكون الحلول قصيرة الأمد ضرورية، لكن الدروس التي سنتعلمها من الأزمة الحالية ستساعد في تحديد وتحسين المناطق الضعيفة قبل حدوث الأزمة القادمة، وخاصة بالنسبة لمرونة العمل وإمكانية تأديته عن طريق نظام رقمي. قد تحتاج إلى تعديل استجابتك مع تقدم الفيروس أو تراجعته وفي كلتا الحالتين سيحتاج موظفوك إلى اتصالات متسقة، وخلال ذلك تأكد من تطوير مناهج للتواصل وأدلة للمحادثات وأدلة الموارد ليعتمد عليها المدراء لتعديل منهجهم المتبع بينما يتغير الوضع.

سيحتاج المدراء لديك إلى الدعم أيضاً، قم بالتأكيد عليهم بأن الطريق للنجاح يعني القيادة بتعاطف خلال عدم وضوح الأمور. ستكون نتائج إظهار التعاطف أكبر من الاعتماد على أي معلومات تتناسب مع الوضع.

9 تقلبات المعاشات التقاعدية

تشعر الكثير من الشركات بالقلق حول إمكانية الالتزام بتقديم المعاشات في ظل قلب السوق مؤخراً ويقلق الموظفون بشكل مساوي على تأثير هذا التراجع على مدخراتهم وصناديق التقاعد الخاصة بهم.

يشكل كوفيد-19 حالة كلاسيكية للمخاطر القصوى، وقد تتسبب في اضطراب قصير الأمد لسلاسل الإمدادات العالمية ومصدر القلق الرئيسي لخطط معاشات الشركات هو ما إذا كان سيؤدي تفشي المرض إلى الهلع وبالتالي بيع الممتلكات التي تفاقمت بسبب تقلص المديونية العالمية بشكل واسع النطاق. ولهذا السبب تدرس البنوك المركزية والحكومات أن تخفض أسعار الفائدة وغيرها من المحفزات

المادية، نظراً إلى انخفاض المدخولات ونسبة الديون المرتفعة، ومن غير الواضح ما مدى تأثير هذا المحفز.

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

يذكرنا ظهور كوفيد-19- بأن حدود الدول لا يمكن أن تحوي المخاطر الرئيسية على أعمالنا. فالجغرافيا لا تقف حائلاً ضد الهجمات الإلكترونية أو الاضطراب البيئي أو الأمراض المعدية، وبناءً عليه يجب أن تكون استجاباتنا منسقة ومتداخلة الوظائف.

يعد وجود فرق إدارة الأزمات متداخلة الوظائف أفضل دفاع ضد الأحداث السلبية التي أصبحت جزءاً من المشهد الاقتصادي العالمي بشكل متزايد. تشمل خطة الاستعداد المناسبة: هياكل إدارية، بروتوكولات وخطوط تواصل واضحة كما تشمل تقييم صلاحية سلاسل الإمداد والتعاون مع هيئات الصحة العامة.

يجب أن يستغل أصحاب العمل هذه الفرصة من أجل مراجعة خطط الأوبئة وإدارة الأزمات وخطط الاستجابة الموجودة حالياً وإنشاء بروتوكول جديد يتناسب مع البيئة الحالية.

**على المؤسسات
مراجعة خطط الأوبئة
 وإدارة الأزمات وخطط
الاستجابة الموجودة
 لديها**

**وجود فرق لإدارة الأزمات
أفضل دفاع ضد الأحداث
السلبية التي أصبحت
جزءاً من المشهد
الاقتصادي العالمي**

مسؤولية كبيرة تقع على أصحاب الأعمال والموظفين في التعاون مع الجهات الصحية للحد من انتشار الفيروس

7 عمليات الإغلاق وتجربة الموظفين

بالرغم من تقارير ومخاوف الإعلام، تتبنى الشركات نهجًا متوازنًا للمسائل التشغيلية المتعلقة بتفشي المرض.

قام ثلث المشاركون في استطلاع الرأي الذي قمنا به في شهر فبراير 2020 حول استجابة الأعمال لتفشي كوفيد-19 أنهم يرصدون الوضع لتحديد الحاجة العالمية للعمل عن بعد. وقد قرر أكثر من نصفهم بنسبة (58%) فعل ذلك في المناطق المتأثرة بالفيروس. اقتصرت الخطوات الإضافية في الغالب مثل إغلاق المكاتب وتقليص السفر على الصين وآسيا والمحيط الهادئ حيث أكد 58% من المشاركين في استطلاع الرأي في الصين على هذه القرارات.

لا يزال الوضع متغيرًا فيما يتعلق بالمغتربين (Expatriates) حيث أكد 48% من الشركات بأنها ستراقب التطورات؛ لتحديد الحاجة لإنهاء التعيينات الخارجية طويلة الأمد. وفي وقت إجراء الاستطلاع استجاب 96% قائلين إنهم لم يتخذوا هذا الإجراء بعد. نتوقع تغير الوضع في الفترة الانتقالية. وسنقوم بإجراء استطلاعات إضافية لفهم التطورات.

تجربة الموظفين

قد تميل الشركات إلى إبطاء العمليات أو إغلاقها بالكامل نظراً للتحديات التي تواجهها مع سلاسل الإمدادات، وعلى الرغم من أن مثل هذه القرارات قد تكون ضرورية إلا أنها تخلق حالة من عدم اليقين بشكل كبير للموظفين في جميع أنحاء المؤسسة وخاصة بالنسبة لأولئك ذوي الدخل المتغير.

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



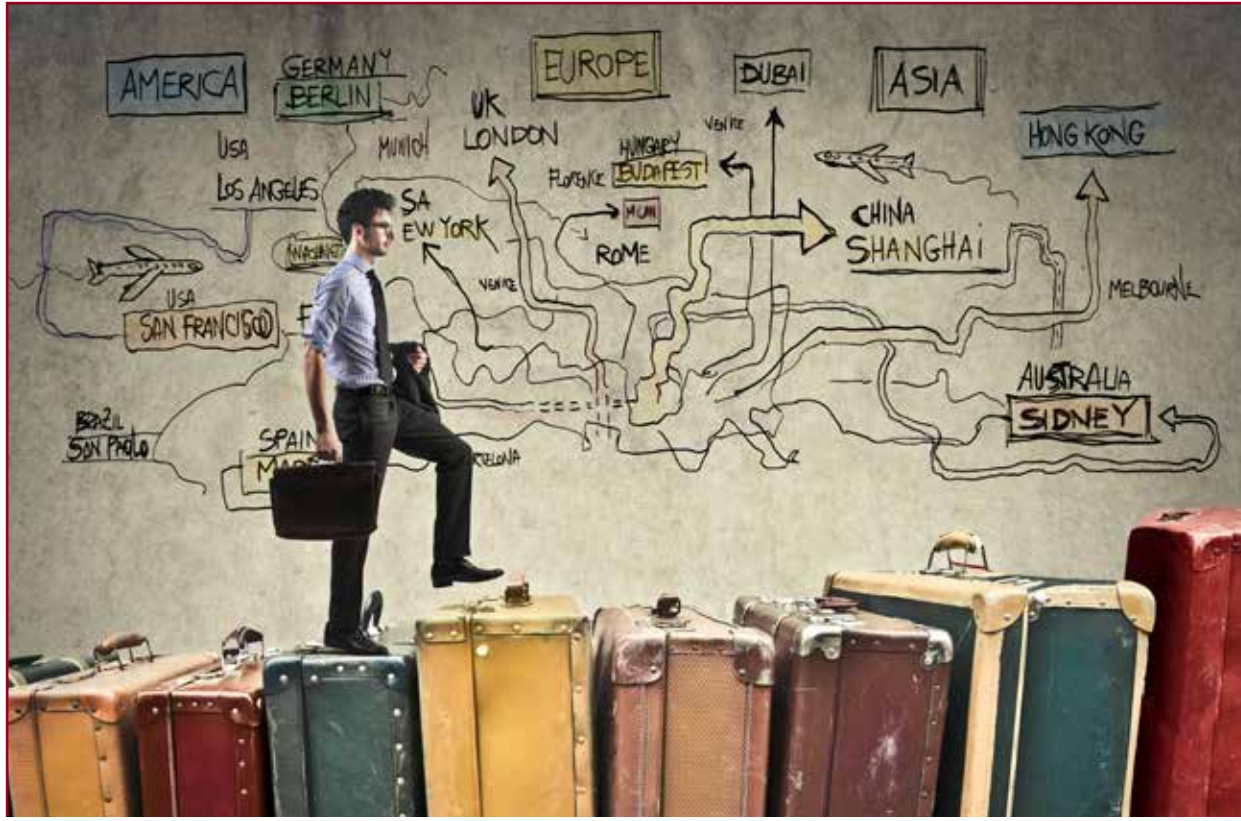
- وضع خطة عملية من أجل الإبلاغ عن المخاطر وتحديد السلطات المسؤولة.
- وضع آلية من أجل الموافقة ومعايير للعودة إلى المناطق المصابة.
- السرعة في إخلاء الموظفين من أي مناطق جديدة مصابة، حيث أنه من الممكن إغلاق الحدود بهدف السيطرة على انتشار المرض.
- التوصية بضرورة التباعد الاجتماعي في المناطق المصابة، وتجنب التجمعات الكبيرة.
- 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 تذكرة يمكن استرداد قيمتها.
- مراجعة سياسات السفر الحالية للشركات وبرامج التأمين (مثل: حوادث السفر بغرض العمل والتأمين الصحي، عند السفر، والإخلاء، وتعويض العاملين والمسؤولية) للكفاية والدعم.
- تواصل مع موردي المساعدات أثناء السفر والمساعدات الأمنية للتأكد من أي قيود على قدرتهم على الدعم.
- وضع أو تنفيذ أي بروتوكول لإدارة مخاطر السفر والخدمات الداعمة الأخرى، مثل برامج تتبع المسافرين، والتي تدفع بمستشارين أمنيين واستشاريين صحيين بشكل تلقائي في وقت احتياجهم لهم.
- فكر خارج المعتاد - الخطر أمر أساسي بغض النظر عن السفر بشكل مباشر إلى المناطق المصابة.

6 الموظفون المسافرون من المناطق الموبوءة

يجب على جميع أصحاب الأعمال والموظفين التعاون مع الهيئات الصحية المحلية للمساعدة في الوقاية من والتحكم في كوفيد-19. وقد يشكل العاملون في مجال الرعاية الصحية أو هؤلاء الذين عملوا مع مرضى مصابين بكوفيد-19 درجة أعلى من الخطورة ويجب على أصحاب العمل استشارة الهيئات الصحية لوضع مفهوم محدد للتعرض.

يجب توعية المسافرين بغرض العمل، العائدين من مناطق مصابة بأعراض كوفيد-19. بأهمية اليقظة والتزام الحجر المنزلي لمدة 14 يوماً على الأقل بعد عودتهم. تختلف التزامات أصحاب العمل والعاملين بموجب قانون العمل من بلد إلى آخر ومن منطقة سلطة قضائية إلى أخرى. من المهم تذكير جميع الموظفين بأن إدارات الصحة العامة المحلية هي السلطة الأساسية والمسؤولة في النهاية عن احتواء كوفيد-19.

يجب على أصحاب العمل الحصول على استشارات قانونية واتباع توجيهات مسؤولي إدارة الصحة العامة المحليين في حالة وجود مخاوف بشأن الحالات المعروفة أو المشتبه فيها أو ذات درجة عالية الخطورة.



5 إدارة السفر بغرض العمل

يشكل السفر أحد أهم تحديات العمل الصحية أثناء وجود وباء. يجب أن تكون مستعداً لوجود قيود على السفر وتأخيرات ويشمل ذلك الحجر الصحي طويل الأمد في بعض المناطق. وبينما يتوسع كوفيد-19 جغرافياً، يمكن أن يتوقع المسافرون بغرض العمل المزيد من الفحوصات وأوقات انتظار أطول واحتمال الحجر الصحي ورفض الدخول.

يجب على أصحاب العمل استباق الأحداث من أجل الحد من اضطراب العمل ولحماية موظفيهم. يجب نهى الموظفين عن السفر إلى المناطق الموبوءة بغرض العمل، حيث إنه قد تصعب معالجة حتى الإصابات أو الأمراض البسيطة نظراً إلى استنزاف قوة البنية التحتية الطبية. قد لا يكون هناك قابلية للإخلاء. لن يقوم العديد من مقدمي خدمات الإسعاف الجوي بنقل أي شخص يحتمل أن يكون مصاباً بكوفيد-19 وقامت العديد من خطوط الطيران التجارية بوقف الطيران للمناطق المصابة. يجب أن يفكر أصحاب العمل في تعديل سياسات السفر والعمليات التجارية في المناطق المتأثرة.

التواصل مع وإدارة المخاطر للمسافر

- الالتزام بتعليمات 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.

3 مزايا الرعاية الطبية الجماعية والحماية من المخاطر

يختلف الموقف الذي اتخذته شركات التأمين ومن المحتمل أن يتطور. يجب على أصحاب العمل الذين يقومون برعاية التأمين الصحي والتأمين على الحياة والعجز والحوادث والتأمين ضد المخاطر الخاصة (مثل السفر في مهمات العمل) أن يكونوا على دراية بالشروط والأحكام في سياساتهم فيما يتعلق بالاستثناءات الوبائية ومتطلبات الأهلية والأحكام الفريدة للحجر الصحي. يمكن للمستشارين والوسطاء والمختصين لدى شركة "ميرسر" تقديم المساعدة والتوجيه بشأن برامج الضمان الاجتماعي المحلية.

4 البروتوكول للعيادات داخل أو بالقرب من موقع العمل

يجب إعداد جميع العيادات الصحية للموظفين داخل موقع العمل أو بالقرب منه لتقييم وإدارة المخاطر أو الأسئلة المتعلقة بالتعرض المحتمل للمرض. يجب إعلام جميع العاملين في مجال الرعاية الصحية - بما في ذلك المختبرات وخدمات الإسعاف والعيادات والمستشفيات - بالفيرس وانتقاله. كما أنهم بحاجة أيضاً إلى معدات سيطرة على العدوى. وأن يكون بإمكانهم عزل ونقل ووضع المريض المحتمل تحت الحجر الصحي بشكل آمن.

يجب أن يوضع بروتوكول للنقل والتواصل والتعقيم في حال تم اكتشاف أن أحد الموظفين أو الموردين قد تعرض لخطر الإصابة بالمرض.

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

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



الصحة النفسية

ترتبط الأوبئة تاريخياً بارتفاع في الاكتئاب والقلق. ولأصحاب العمل دور في إيصال المعلومات وتوفير دعم الصحة النفسية لموظفيهم. سيساعد تثقيف المدراء وإتاحة الخدمات للمتضررين على التخفيف من تأثير الوباء.

الاستقرار المادي

يشكل الاستقرار المادي منطقة أخرى قد يحتاج الموظفون الدعم فيها. فقد تؤثر الأزمة الصحية على تقلب أسواق المال والانخفاض في قيمة الممتلكات وبالتالي مخدرات التقاعد والاستثمارات الأخرى الخاصة بالأفراد.

نظرًا للانخفاضات الحادة الأخيرة في الأسهم العادية وأسعار السندات القوي قد يعاني العديد من الموظفين (خاصةً المستثمرين المستقلين في خطط المساهمة المحددة- (defined contribution plans) من نقص كبير في الأسهم والدخل الثابت. يجب تشجيع مثل هؤلاء المستثمرين على الحفاظ على عملية تخصيص الأصول من خلال إعادة التوازن إذا تغيرت حصصهم بشكل كبير.

بالرغم من احتمال زيادة الانخفاض في الأسواق سيكون من شبه المستحيل على المستثمرين التأثير بهذا الهبوط. فقد أظهر التاريخ الحديث سرعة انتعاش السوق. يمكن لإعادة التوازن أن يساعد المستثمرين في الاستفادة من سنداتهم التجارية. ونقترح على الشركات ما يلي:

- 1 الحصول على إفادة بالرأي من المنظمات التي تناقش المشكلات مع المشاركين والموظفين والاستشاريين
- 2 تقييم مدى ملاءمة المراسلات للمشاركين
- 3 النظر فيما إذا يتطلب الأمر نوع آخر من التواصل أو المزيد منه.

يوجد المزيد من الأمور الممكن استكشافها خارج نطاق خطط المساهمة المحددة. على سبيل المثال، يمكن للانخفاض في قيمة الممتلكات التأثير على برامج الحوافز داخل مؤسستك.

أثر الفيروس بالفعل على العديد من الصناعات غير الاستثمار، حيث تدهور توليد الدخل في مجالي السفر والسياحة بشكل كبير. كما يجدر بنا ذكر أن الفيروس قد تسبب في بعض المناطق في نقص بالفرص الوظيفية أو في عدد ساعات العمل، فمثلاً الموظفون في مجالي السفر والسياحة. لا يزال يعاني أغلبهم من التزامات مادية، ولهذا يفضل مساعدة هؤلاء من أجل عبور مرحلة الصعوبة المادية هذه، وإن لم يحدث هذا فسنجد أن بعض الأشخاص سيقومون بصرف استثمارات التقاعد أو الحصول على قروض بضمن خطط التقاعد أو التقليل من المساهمات في هذه الخطط.

**أدى فيروس كورونا
إلى نقص الفرص
الوظيفية وأثر سلباً
على قطاعات أكثر من
غيرها**

**الأوبئة تسبب الاكتئاب
والقلق وللمؤسسات
والمدراء دور في
إيصال المعلومات
وتوفير الدعم والصحة
النفسية للموظفين**

تأكد أن تقوم من خلال اتصالاتك بتوجيه الموظفين إلى مصادر معتمدة للحصول على معلومات عن كوفيد-19.

2 أساليب الدعم

يمكن لأصحاب العمل تعزيز أساليب الدعم المتوفرة للموظفين وعائلاتهم. فعلى سبيل المثال، يمكن تفادي التعرض للعدوى في المستشفيات ومراكز الرعاية من خلال الحصول على الرعاية الافتراضية. يشكل الطب عن بعد والصحة الرقمية اختيارات جيدة للمشاكل غير الوبائية،

تتضمن البدائل الأخرى التعليم والتقييم الصحي في العيادات داخل مواقع العمل أو بالقرب منها بالإضافة إلى دعم الصحة النفسية، من خلال الاستشارات وخطط مساعدة الموظفين وتدخلات أخرى. تقوم منظمات كثيرة أخرى بالابتكار من أجل دعم قواهم العاملة. لقد تمكننا من رؤية فوائد إضافية تسمح بسلاسة العمل عن بعد بشكل مريح، ومصرف مالي للإقامة العلاجية في المستشفيات ومزايا مميزة للرعاية.

هل تملك الجهات الحالية التي توفر المزايا والرعاية الصحية، بما في ذلك التأمين والجهات التي تتعامل معها معلومات كافية عن كوفيد-19؟

هل حصل موردو الدعم الصحي على تدريب مناسب؟ هل هم مستعدون للإجابة على أسئلة الموظفين عن كوفيد-19؟

قم بمراجعة سياساتك الخاصة. هل لديك حد تغطية مناسب؟ قد يتخطى الإخلاء الطبي المعقد الحدود الموجودة.



1 التواصل مع الموظفين

بينما يتغير الوضع بشكل يومي، ينبغي على أصحاب العمل البقاء مطلعين على آخر تطورات الأوضاع، مع أهمية التواصل مع الموظفين وإبلاغهم بالاحتياجات التي تم اتخاذها من أجل حمايتهم والمحافظة على استمرارية العمل، هذا بالإضافة إلى أنه يجب على جميع المؤسسات وضع خطة لإدارة الأزمات، يتم تحديثها بناءً على آخر المستجدات .

يمكن أن يستخدم التواصل مع الموظفين فيما يلي:

- التركيز على أساليب الدعم
- تعزيز السياسات وحظر السفر
- توفير النصائح والدعم من أجل تسهيل العمل عن بعد.
- تذكير الموظفين بأهمية النظافة والتباعد الشخصي من أجل الحفاظ على الصحة.
- مشاركة المعلومات المحدثة حول استمرارية العمل الحالية وخطط الاستجابة للوباء.

وقد يشكل هذا فرصة جيدة لتذكير الموظفين ومدراتهم بألا يحضر إلى العمل من يعاني من ارتفاع درجة الحرارة. كما يمكن للتواصل المستمر أن يظهر السمات القيادية، ويجنب الارتباك ويقلل من التوتر.

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

يحتاج كل من قسم الموارد البشرية وقيادة الأعمال والعمليات، وإدارة المخاطر، والصحة الوظيفية، واتصالات السفر والتواصل المؤسسي إلى مسؤوليات محددة بشكل واضح تقسم حسب المنطقة ونوع العمل.

2. اتخذ قرارات أساسية الآن. ما الأمر الذي قد يتسبب في انهيار العمل؟ متى وكيف ينبغي التواصل مع الموظفين والعملاء في حالات "العمل العادي" و"الأزمة"؟ كيف سيتفاعل الموظفون مع العملاء في الحالتين؟

3. قم بإعداد خطة تواصل في حالة "العمل العادي". قم بصياغة الرسائل وحدد أوقات إرسالها.

4. قم بإعداد خطة تواصل في حالة "الأزمة". قم بصياغة الرسائل وحدد أوقات إرسالها.

5. حدد الجمهور الأساسي المستهدف. (قادة الأعمال، المدراء، قادة المواقع، الموارد البشرية، موظفو الشركات، الموظفون الميدانيون، الزبائن والعملاء، الإعلام، الهيئات الحكومية، شركاء الأعمال، الموردون والعائلات أو الأشخاص المعالون).

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

**على جميع
المؤسسات وضع
خطط عمل لحالات
الطوارئ والأزمات**

يستمر فيروس كورونا الجديد كوفيد - 19 بالانتشار حول العالم. أعراضه تشبه أعراض نزلات البرد أو الانفلونزا مثل ارتفاع درجة الحرارة والسعال وانقطاع في النفس، ولكن لديه مضاعفات أخرى مثل

(الالتهاب الرئوي، وضيق التنفس، والفشل الكلوي) وهي أمور يمكن أن تؤدي إلى الوفاة.

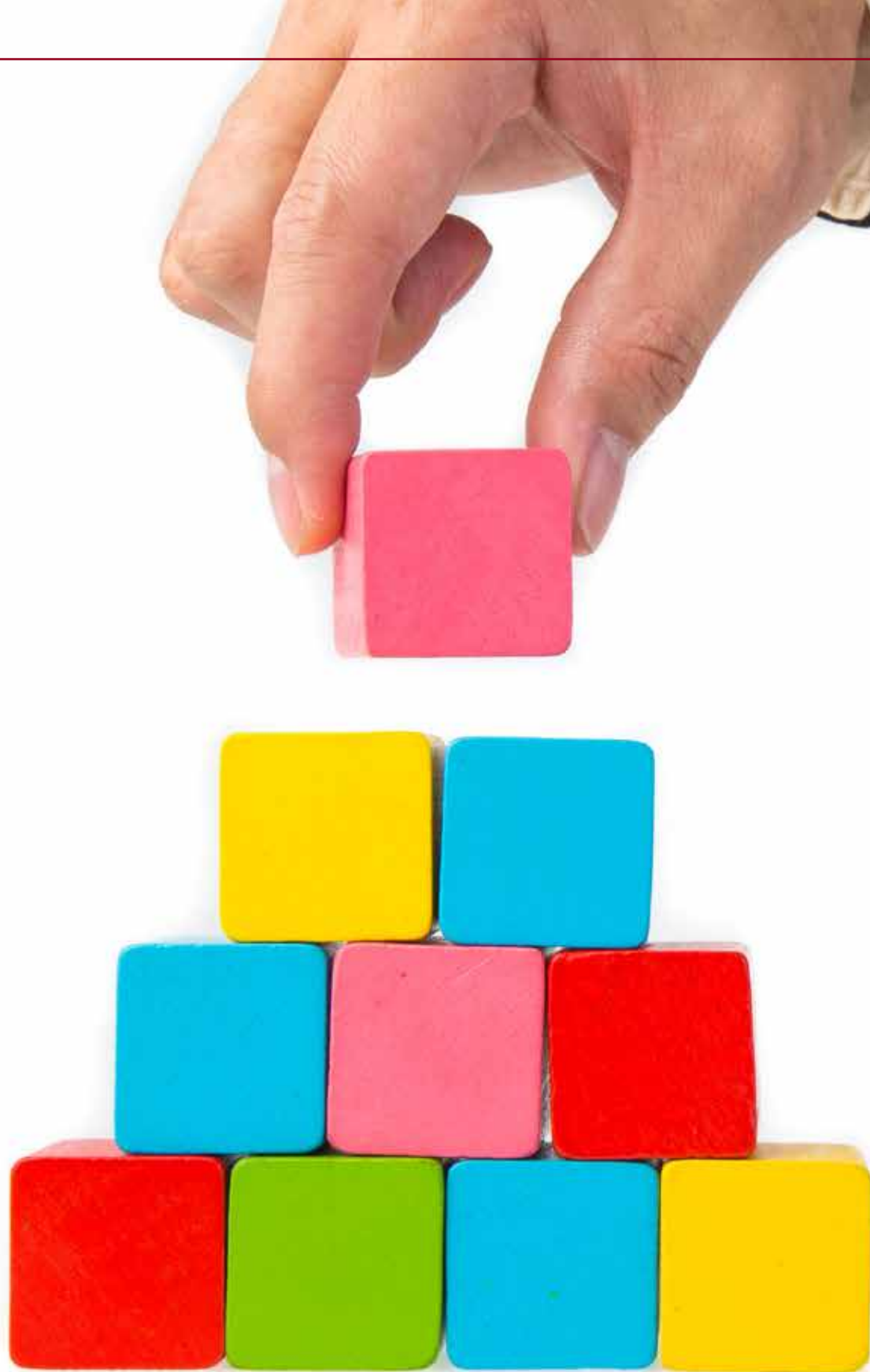
لا يزال الخبراء يجمعون البيانات من أجل التعرف على خصائص المرض بشكل كامل، يبدو أن المرض أكثر عدوى وخطراً من الانفلونزا الموسمية، ومن الواضح أنه ينبغي على كل الشركات الاستعداد لتأثيره على موظفيها وأعمالها، وهذا يشمل وضع السياسات والمراجعات للحفاظ على الموظفين والمجتمع وضمان استمرارية العمل.

يتوقع أصحاب العمل المسؤولون عن العاملين في مجال الصحة والذين يعتنون بالمرضى المصابين بكوفيد - 19 خطراً حقيقياً ومتوقعاً على هؤلاء الموظفين، ولكن، ما الذي ينبغي على أصحاب العمل فعله خارج نطاق العناية المباشرة بالمرضى ؟

تقوم منظمة الصحة العالمية بالإضافة إلى الجهات الصحية الوطنية بإصدار أخبار عن المستجدات والتوجيهات وتحذيرات السفر والتعليمات، ينبغي دائماً الرجوع والالتزام بها.

ولكن، يمكن أن تعاني الشركات التي تفتقر إلى سياسة عمل مرنة من القدرة على المحافظة على استمرارية العمل، فقد يؤثر قلق الموظفين بشكل مفهوم وجلي على صحة عائلاتهم ومجتمعاتهم، أما التقلب في سوق المال فهو قلق آخر، لا يقل أهمية.

والسؤال هنا، ما الذي يمكن أن تقوم به الشركات لإبقاء أماكن العمل وموظفيها في أمان وعلى اتصال بالعمل، والمحافظة على استمرارية الأعمال والإنتاجية؟ وما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا الوضع من أجل التحصن للمستقبل؟



10 اعتبارات من أجل دعم قوى العمل في ظل كورونا

شركة ميرسر



SETI GENERAL TRADING L.L.C

SETI 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, SETI 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



Saudi Arabian Insurance Company B.S.C. (c) "Dubai Branch"

P.O. Box 35237, Business Bay, Dubai, U.A.E.
Office 3203, 32nd Floor, Ubor Tower
T: +971 4 2752400 | F: +971 4 2752441
www.damana.com



GURU BUSINESS CONSULTANCY

+971 55 455 3834
Nook Office DMCC, One JLT, Lvl 2,
02/02, Jumeirah Lakes Towers,
P.O. Box 14964, Dubai, U.A.E.
www.gurubiz.me



FourNxt Technologies FZCO

Robotic Process Automation

Building the
Future of work



Technohub 1, Dubai Silicon Oasis, U.A.E.
+971 50 8602393 | info@fournxt.com

www.fournxt.com f t in



VANSH DIAMOND FZE

+971 4 2203999

Office No: T2-SF-2E, RAK Amenity Center,
Al Hamra Industrial Zone - FZ, RAK - UAE
P.O.Box:323357 Branch Office No. 213, Gold
Land Building, Deira, Dubai - UAE
Email: vansh.diamond@gmail.com



WETECH;

<WE CREATE, WE DESIGN, WE BUILD>

+971 58 999 7478

DTEC, Technohub 1 Block B,
Dubai Silicon Oasis, Dubai - UAE
gaby.alaour@witech.ae
www.witech.ae

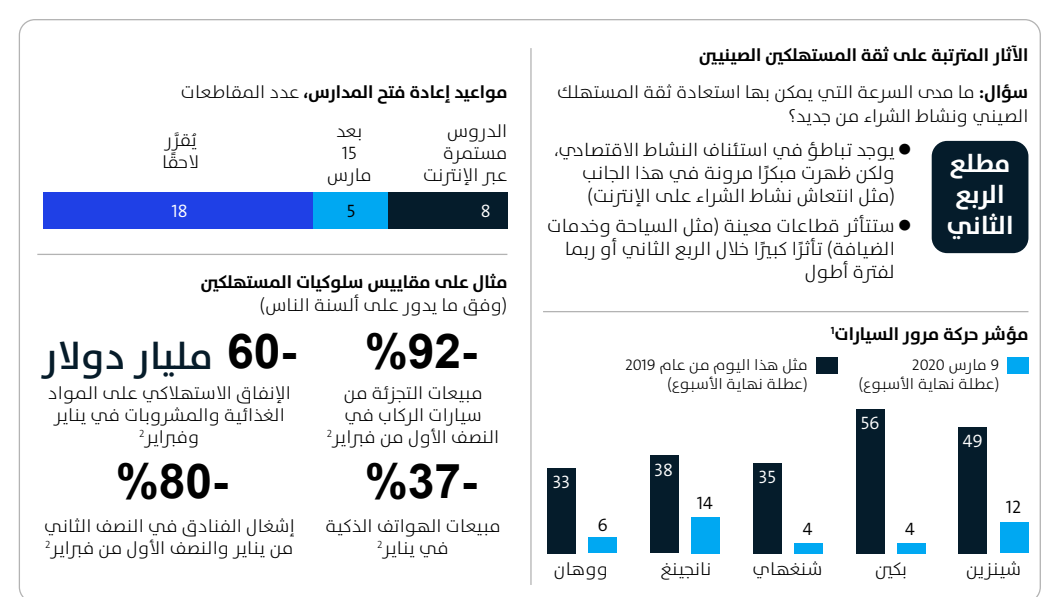
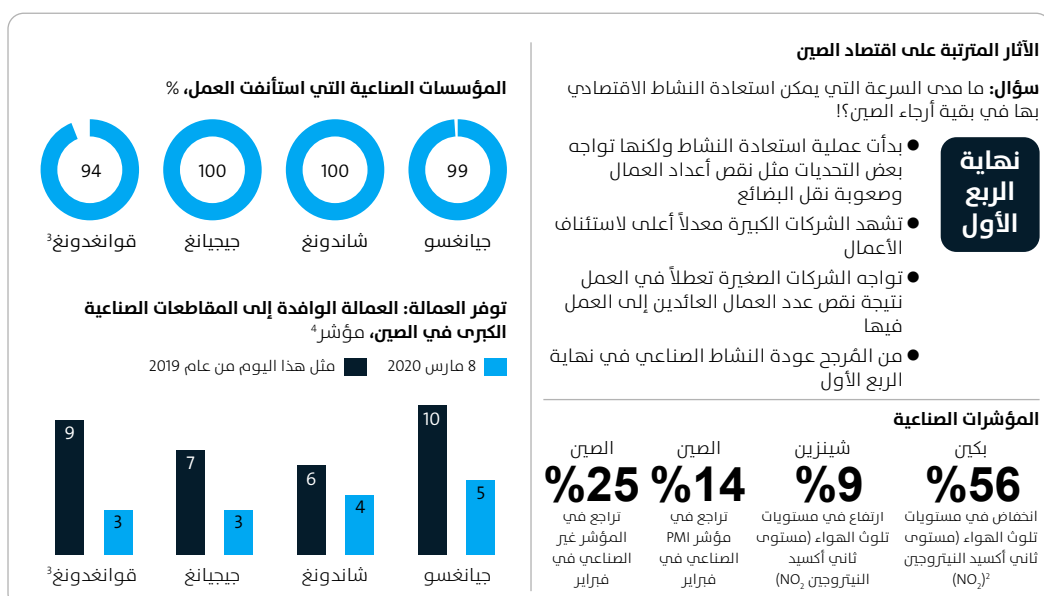
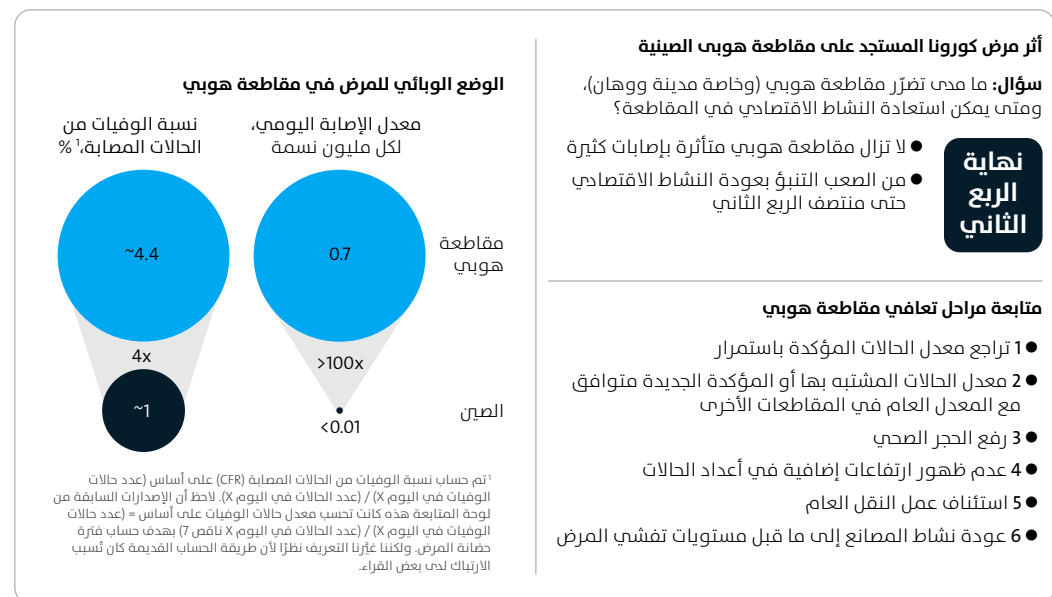
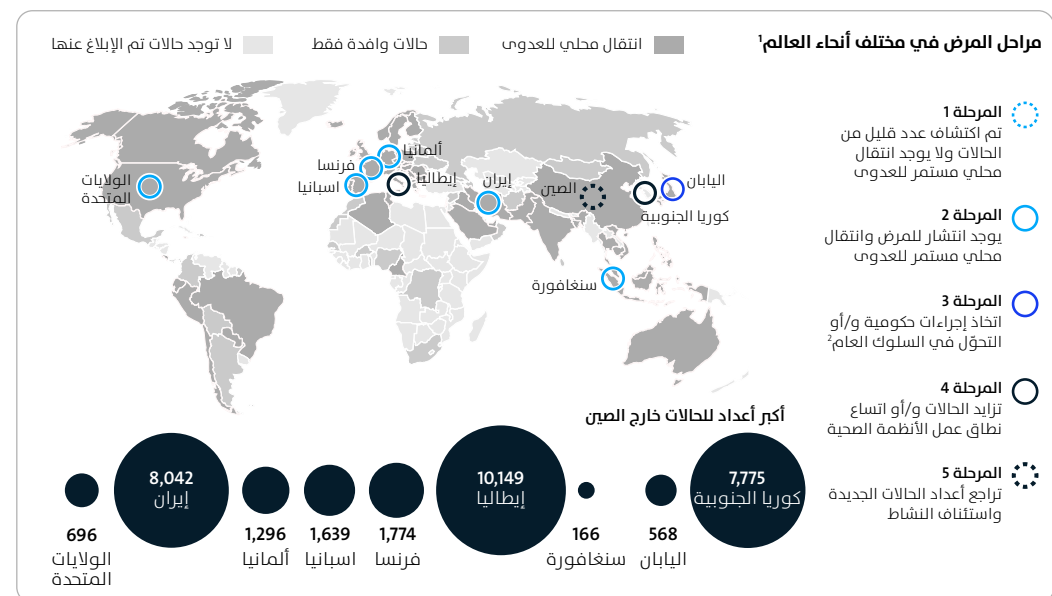


Leading Trade Finance Import & Export

- Working Capital
- Equity Financing
- Asset Liquidation
- Project Financing Services
- Islamic Financing Services
- Trade Finance Import Export



Dubai Municipality Housing Building Office No. MZ01, Mezzanine Floor
Deira, Dubai, U.A.E. Office No.: +971 52 505 2815 / +971 58 810 1915
E-Mail: info@eximcreditllc.com | Website: www.eximcreditllc.com



الأثر الاقتصادي

في أفضل السيناريوهات المحتملة (الشكل 1)، سوف يؤدي الانتشار المتواصل للمرض داخل المجموعات القائمة، فضلاً عن الانتقال المجتمعي للعدوى إلى مجمعات جديدة، إلى تراجع بمقدار ما بين 0.3 إلى 0.7 نقطة مئوية في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي لعام 2020. وفي الوقت نفسه، لا تزال الصين في طريقها إلى التعافي واستعادة نشاطها الاقتصادي بصورة شبه كاملة بحلول منتصف الربع الثاني (رغم التحديات الراهنة المتمثلة في بطء إصدار التصاريح اللازمة ونقص أعداد العمالة المهاجرة). وبما أن هناك مناطق جغرافية أخرى تشهد تزايداً مستمراً في أعداد الحالات، فمن المحتمل أن يتم فرض قيود على حرية الحركة بهدف إيقاف أو إبطاء تطوّر المرض. وسوف يؤدي هذا بالتأكيد 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 الزيادة في أعداد حالات الإصابة، وأكثر العوامل التي يُحتمل أن تؤدي إلى ذلك «الطبيعة الموسمية للفيروس»، ويكون ذلك بتراجع حالات العدوى كما يحدث في الإنفلونزا في نصف الكرة الشمالي مع ارتفاع درجات حرارة الطقس. وقد يعود الطلب أيضاً إذا تبين أن نسب الوفيات من الحالات المصابة بالمرض أقل كثيراً من النسب التي نشهدها حالياً.



من المُرجح بشكل متزايد أن تشهد المناطق التي لم تشهد بعد تزايداً سريعاً في أعداد الحالات (مثل الأمريكيتين) انتقالاً مجتمعياً أكثر استدامة للعدوى (مثل على ذلك التوسع في مجموعات الطوارىء في غرب الولايات المتحدة) ومن خلال زيادة الوعي بمرض كورونا المستجد، بالإضافة إلى توفير مزيد من الوقت للاستعداد لمكافحته، يمكن مساعدة هذه المجمعات في إدارة تزايد أعداد الحالات المصابة به. ومع ذلك، فإن المجمعات التي لديها أنظمة صحية أقل كفاءة يمكن أن تشهد مزيداً من حالات انتقال العدوى العامة. كما يمكن أن يؤدي تراجع الطلب إلى تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي بمعدل ما بين 1.8% إلى 2.2%، بدلاً من معدل 2.5% الذي كان مُتوقعاً لنمو الاقتصاد العالمي في بداية العام.

وكما هو معروف، سوف تتأثر القطاعات بدرجات متفاوتة، حيث ستشهد بعض القطاعات، مثل الطيران والسياحة وخدمات الضيافة، انعداماً للطلب. وأوضاع الطلب هذه غير قابلة للمعالجة إلى حد كبير. كما ستشهد قطاعات أخرى تأخراً في الطلب. وفي قطاع السلع الاستهلاكية، على سبيل المثال، يمكن للمتعاملين تأجيل الإنفاق التقديري نتيجة القلق بشأن الوباء، ولكنهم في النهاية سيشترون مثل هذه السلع لاحقاً، بمجرد أن ينحسر الخوف عنهم وتعود إليهم الثقة. ويمكن أن تعني صدمات الطلب هذه — والتي تمتد أحياناً في مناطق غير قادرة على احتواء الفيروس — تراجعاً كبيراً في معدل النمو السنوي. وسوف تتأثر بعض القطاعات، مثل الطيران، بدرجة أكبر من القطاعات الأخرى.

في السيناريو المتشائم، ستتزايد أعداد الحالات سريعاً في المجمعات الحالية، مع ظهور مراكز جديدة للانتقال المجتمعي المستدام للعدوى في كل من أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأفريقيا. ويفترض السيناريو المتشائم أن الفيروس ليس موسميّاً إلى حد كبير، ومن ثم سوف يستمر تزايد أعداد الحالات المصابة طوال العام 2020. وسيكون لهذا السيناريو أثر كبير على النمو الاقتصادي طوال العام الجاري، إذ سيؤدي إلى حدوث ركود عالمي.

وسواءً في السيناريو الأساسي أو السيناريو المتشائم، فبالإضافة إلى مواجهة الرياح المعاكسة للطلب على السلع الاستهلاكية، سوف تحتاج الشركات إلى اجتياز تحديات سلسلة الإمداد. ونحن حالياً نجد أن الشركات التي لديها فرق مشتريات مركزية قوية وعلاقات جيدة مع الموردين في الصين تشعر بمزيد من الثقة بشأن فهمها للمخاطر التي يواجهها هؤلاء الموردون (بما في ذلك الموردون من المستوى الثاني والثالث). أما البعض الآخر، فلا يزال يتعامل مع تعرّضه للأثر الاقتصادي لهذه الأزمة في الصين والمجمعات الأخرى للانتقال العدوى. ونظراً للاستعادة السريعة نسبياً للنشاط الاقتصادي في الصين، تُركّز العديد من الشركات على وضع تدابير مؤقتة لتحقيق الاستقرار بدلاً من نقل سلاسل الإمداد الخاصة بها خارج الصين. كما يعمل مرض كورونا المستجد أيضاً كمُسرعٍ للشركات يدفعها إلى إجراء تغييرات استراتيجية طويلة الأجل في سلاسل الإمداد الخاصة بها، وهي تغييرات ظلت طويلاً موضع الدراسة في تلك الشركات دون تنفيذها.

من أجل فهم أفضل للسيناريو الذي قد يحدث، يمكن لفرق التخطيط دراسة مجموعة من المؤشرات الرئيسية مثل المؤشرات الموجودة في الشكل 2.

تمثل البلدان الأكثر إصابة بالمرض ما يقرب من 40% من الاقتصاد العالمي. وبسبب التحركات اليومية للأفراد والكم الهائل من الاتصالات الشخصية داخل مجتمعات انتقال العدوى المذكورة، فمن غير المرجح احتواء مرض كورونا المستجد في تلك المجتمعات. وبينما استقر الوضع في الصين عن طريق تنفيذ تدابير استثنائية في قطاع الصحة العامة، نجد تزايداً في الحالات الجديدة أيضاً في أماكن أخرى من العالم، بما في ذلك أمريكا اللاتينية (البرازيل)، والولايات المتحدة الأمريكية، وأفريقيا (الجزائر ونيجيريا). وقد وضعت المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها توقعات واضحة تُفيد بأن الولايات المتحدة سوف تشهد انتقالاً مجتمعياً للعدوى، وتظهر حالياً أدلة تُشير إلى إمكانية حدوث ذلك بالفعل.

بينما يبدو المستقبل ضبابياً، فمن المرجح أن تشهد البلدان الواقعة في نطاق مجتمعات انتقال العدوى الأربعة الناضجة تزايداً مستمراً في أعداد حالات الإصابة، كما قد تظهر مجتمعات جديدة لانتقال العدوى كذلك. ويمكن أن يسهم هذا في تعزيز تصوّر «تسرب العدوى»، إذ يتجه الجمهور إلى الاعتقاد بأن العدوى لا يمكن احتواؤها. وهكذا يمكن أن تتراجع ثقة المستهلك، خاصة في تلك المجتمعات، كما يمكن أن تتراجع أكثر بفعل القيود المفروضة على السفر وعلى التجمعات العامة. وعلى الأرجح أن تتعافى الصين من المرض أولاً، ولكن الأثر العالمي لما حدث سيظل ملموساً لفترة أطول. ونحن نتوقع حدوث تباطؤ في النمو العالمي لعام 2020. وفيما يلي، نستعرض اثنين من أكثر السيناريوهات المحتملة للأثر الاقتصادي والتعافي من المرض، كما نُقدّم الرؤى وأفضل الممارسات بشأن كيفية اجتياز قادة الأعمال لهذا الوضع الضبابي غير المستقر وسريع التغيّر.



6 - التحرب على الخطة مع فريق الإدارة العليا من خلال تمرين المحاكاة المباشر والشامل

- وضع بروتوكولات التنشيط الملائمة لمختلف مراحل الاستجابة (مثل التخطيط للطوارئ فقط، والاستجابة واسعة النطاق، وغير ذلك)
- الاعتبارات الرئيسية: التحديد الواضح للمسؤول عن اتخاذ القرار (من المثالي أن يكون قائداً واحداً)، والأدوار الوظيفية لكل عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا، و«المشاكل الكبرى التي يتم تجاهلها» والتي يمكن أن تؤدي إلى بطلان الاستجابة، والإجراءات والاستثمارات المطلوبة لتنفيذ الخطة

7 - إظهار العزم

دعم جهود مكافحة الوباء حينما كان ذلك ممكناً

أزمة فيروس كورونا عبارة عن قصة بنهاية غير واضحة. من الأمور الواضحة فعلياً الآن الأثر المأساوي للفيروس على الإنسان، والضرورة الملحة للتحرك الفوري للشركات من أجل حماية موظفيها، ومواجهة تحديات ومخاطر الأعمال، والمساعدة على التخفيف من حدة تفشي المرض بكل الطرق الممكنة.

الأمر التي نعرفها عن تفشي المرض

تخطى مرض كورونا المستجد منعطفاً جديداً خلال الأسبوع الذي بدأ في يوم 24 فبراير 2020؛ إذ تجاوزت حالات الإصابة بالمرض خارج الصين الحالات الموجودة داخل الصين لأول مرة، وبلغ عدد الدول التي أبلغت عن ظهور حالات إصابة بالمرض فيها 54 دولة اعتباراً من 29 فبراير. وتركز انتشار المرض في أربعة مجتمعات لانتقال العدوى هي الصين (تركز في مقاطعة هوبي)، وشرق آسيا (تركز في كوريا الجنوبية واليابان)، والشرق الأوسط (تركز في إيران)، وأوروبا الغربية (تركز في إيطاليا).

العمل من المنزل



1 - حماية الموظفين

- اتباع المبادئ التوجيهية الأكثر تحفظًا والتي تقدمها الهيئات الصحية العالمية والمحلية الرائدة (مثل مركز مكافحة الأمراض ومنظمة الصحة العالمية)
- التواصل مع الموظفين كثيرًا مع مراعاة التخصّصات المناسبة، ودعم أي موظفين متضررين وفقًا للإرشادات الصحية
- المقارنة المعيارية لجهود الشركة بجهود غيرها من الشركات (على سبيل المثال، بدأت بعض الشركات في الحد من السفر غير الضروري)

2 - إعداد فريق متعدد الوظائف للتعامل مع المرض

- يجب أن يكون القائد العام للفريق في مستوى الرئيس التنفيذي أو المستوى التالي مباشرة للرئيس التنفيذي، كما يجب أن يكون الفريق متعدد الوظائف ومخصصًا لهذا الغرض
- إنشاء 5 مسارات عمل تشمل: (أ) الموظفين، و(ب) اختبار الضغط المالي ووضع خطة طوارئ للشركة، و(ج) سلسلة الإمداد، و(د) التسويق والمبيعات، و(هـ) المؤسسات المعنية الأخرى
- تعيين أهداف محددة ومتابعة لفترة 48 ساعة، وكذلك لفترة أسبوع واحد، لكل مسار عمل بناءً على سيناريو التخطيط
- ضمان تحقيق وتيرة تشغيلية بسيطة ولكنها تُدار بشكل جيد، وكذلك ضمان وجود نظام يركز على تحقيق الإنتاج واتخاذ القرارات. ولا ينبغي تقبل فكرة عقد «الاجتماعات لأجل الاجتماعات فحسب»

- تقديم أقل قدر ممكن من المنتجات القابلة للتطبيق، بما يشمل:

(أ) تقويم مراحل متابعة 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 للطوارئ

- وضع سيناريوهات مخصصة تتناسب مع أوضاع الشركة، وتحديد سيناريو التخطيط
- تحديد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإيرادات والتكاليف. وفي كل سيناريو، تحديد أرقام مدخلات لكل متغير من خلال التحليلات ومدخلات الخبراء

- نمذجة التدفق النقدي، وحساب الربح والخسارة، والميزانية العمومية في كل سيناريو، وتحديد العوامل المؤثرة من المتغيرات والمدخلات التي قد تؤدي إلى أمور كبيرة متعلقة بالسيولة (بما يشمل خرق الاتفاقيات)
- تحديد الحركات القائمة على العوامل المؤثرة لتحقيق الاستقرار التنظيمي في كل سيناريو (تحسين الحسابات الدائنة والمدينة، وخفض التكاليف، وتحسين المحفظة الاستثمارية من خلال التصفيات، وعمليات الاندماج والاستحواذ)

4 - تحقيق الاستقرار في سلسلة الإمداد

- تحديد المدى والمدة المُرجّحة للتعرّض لمناطق تعاني من الانتقال المجتمعي للعدوى (الموردين من المستوى الأول والثاني والثالث، وكذلك مستويات المخزون)
- تحقيق الاستقرار الفوري (تقنين عمليات توريد قطع الغيار الحيوية، وتحسين البدائل، والحجز المُسبق لخدمات الشحن بالسكك الحديدية أو الشحن الجوي، واستخدام أسهم ما بعد البيع كوسيلة تعامل، وزيادة الأولوية في إنتاج الموردين، ودعم إعادة تشغيل أعمال الموردين)
- تحقيق الاستقرار على المدى الطويل أو المتوسط (إجراء تحديثات على تخطيط الطلب وتحسين شبكة التوريد، وفك الأصول للحصول على السيولة النقدية، وتسريع عملية تأهيل الموردين البُدلاء، وتعزيز المرونة في سلسلة الإمداد)

5 - البقاء بالقرب من المتعاملين

- تحقيق الاستقرار الفوري (تخطيط المخزون، وتغيرات الأسعار على المدى القريب، والتخفيضات)
- تحقيق الاستقرار على المدى المتوسط أو الطويل (الاستثمار والاستهداف الدقيق للقطاعات ذات الأولوية والمُتوقع لها النمو على المدى الطويل)

تحقيق الاستقرار في سلسلة الإمداد:

تحتاج الشركات إلى تحديد المدى والمدة المُرجَّحة لتعرُّض سلاسل الإمداد الخاصة بها لمناطق تعاني من الانتقال المجتمعي للعدوى، بما يشمل الموردين من المستوى الأول والثاني والثالث وكذلك مستويات المخزون. تُركِّز معظم الشركات في المقام الأول على تحقيق الاستقرار الفوري، نظرًا لأن معظم المصانع الصينية حاليًا في وضع إعادة التشغيل. كما تحتاج الشركات أيضًا إلى دراسة تقنين عمليات توريد قطع الغيار الحيوية، والجزء المُسبق لخدمات الشحن بالسكك الحديدية أو الشحن الجوي، واستخدام أسهم ما بعد البيع كوسيلة حتى تتم إعادة تشغيل خطوط الإنتاج، وزيادة أولويتها لدى مورديها، وبالطبع دعم إعادة تشغيل أعمال الموردين. يجب على الشركات بدء التخطيط لكيفية إدارة عملية توريد المنتجات التي قد تشهد - مع عودة عرضها من جديد - زيادات غير معتادة في الطلب عليها بسبب السعي إلى اكتنازها. وفي بعض الحالات، قد يكون هناك ما يُبرر الحاجة إلى تحقيق مثل هذا الاستقرار على المدى الطويل أو المتوسط، مما يدعو إلى إجراء تحديثات على تخطيط الطلب، وزيادة تحسين شبكة الإمداد، والبحث عن موردين جدد وتسريع عملية تأهيلهم. وقد تُستحسن بعض هذه الأمور على أي حال، بغض النظر عن الأزمة الراهنة، لضمان المرونة في سلسلة الإمداد، الأمر الذي بات يُمثّل تحدّيًا مستمرًا أكدّه بوضوح الوضع القائم نتيجة مرض كورونا المستجد.

البقاء بالقرب من المتعاملين:

إن الشركات التي تجتاز الاضطرابات بشكل أفضل غالبًا ما تنجح نظرًا لأنها تستثمر في متعاملاتها الأساسيين وتتوقع تصرفاتهم. في الصين، على سبيل المثال، رغم تراجع الطلب على السلع الاستهلاكية، إلا أنه لم يختفِ تمامًا، وإنما تحوّل الناس بشكل كبير نحو التسوق الإلكتروني عبر الإنترنت طلبًا لجميع أنواع السلع، بما في ذلك توصيل المواد الغذائية ومختلف المنتجات. وهكذا يجب على الشركات الاستثمار في إنشاء منصات إلكترونية لنفسها على الإنترنت في إطار حملتها للتوزيع متعدد القنوات، ويشمل هذا ضمان جودة السلع المُباعة عبر الإنترنت، علمًا بأنه من غير المُرجح أن تعود تفضيلات المتعاملين المتغيرة إلى النماذج السابقة لتفشي المرض.

التدرب على الخطة:

لا تستثمر العديد من فرق الإدارة العليا الوقت في فهم ما يلزم للتخطيط للأزمات حتى تحدث بالفعل، ولهذا الغرض تكون الاجتماعات أو نماذج المحاكاة قيّمة للغاية. يمكن للشركات استخدام عمليات المحاكاة المباشرة لوضع بروتوكولات التنشيط الخاصة بها (use tabletop simulations to define and verify their activation protocols) وتأكيد ملاءمتها لمختلف مراحل الاستجابة (التخطيط للطوارئ فقط، والاستجابة واسعة النطاق، وغير ذلك). يجب أن تُحدد عمليات المحاكاة المسؤولين عن اتخاذ القرارات، وتؤكد وضوح الأدوار الوظيفية لكل عضو في فريق الإدارة العليا، وتتناول "المشاكل الكبرى التي يتم تجاهلها" والتي يمكن أن تؤدي إلى

بطء الاستجابة، وتؤكد الفهم التام للإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة في حال حدوث هذه الأزمة، وتؤكد أيضًا توافر الاستثمارات المطلوبة بسهولة.

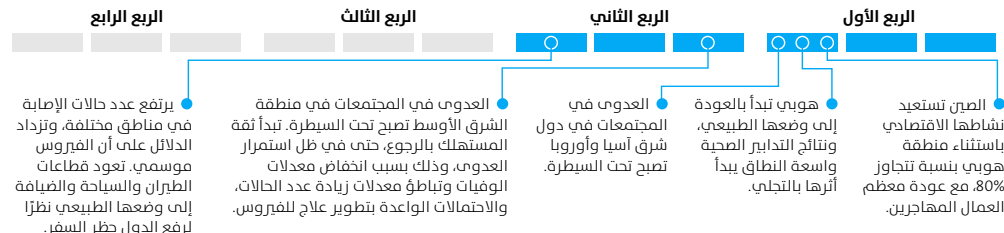
إظهار العزم: تتمتع شركات الأعمال بالقدر نفسه من القوة التي تتمتع بها المجتمعات التي تحوي تلك الشركات داخلها. تحتاج الشركات إلى معرفة كيف يمكنها دعم جهود الاستجابة، سواءً من خلال تقديم المال أو المعدات أو الخبرات اللازمة. وهكذا نجد بعض الشركات، على سبيل المثال، تحوّلَت إلى إنتاج الأقنعة والملابس الطبية.

يمكن أن تساعد القائمة المرجعية الموضّحة في هذا الشكل الشركات على تأكيد قيامها بجميع الأمور الضرورية للتعامل مع الأزمة.

الشكل 1

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

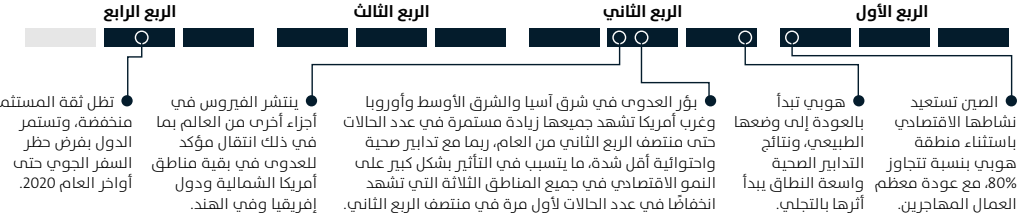
1. **التعافي السريع** (السيناريو الأقل احتمالاً): احتواء بؤر العدوى داخل الدول والمناطق، مع بقاء الأثر الاقتصادي محصورًا في الربع الأول من العام.



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



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





يعدُّ انتشار مرض كورونا، أولاً وقبل كل شيء، مأساة إنسانية حقيقية منّت مئات الآلاف من البشر، ولكنه في نفس الوقت يتسبب بآثار متزايدة على الاقتصاد العالمي. وفي هذا الإطار، تهدف هذه المقالة إلى تزويد قادة الأعمال بنظرة عامة حول تطورات انتشار المرض وانعكاسات ذلك على شركاتهم.

تتزايد معدلات انتشار المرض بسرعة كبيرة، الأمر الذي قد يجعل بعض الرؤى المطروحة في هذه المقالة غير مواكبة للتطورات خلال هذه الفترة الوجيهة. وتعكس هذه المقالة رؤيتنا للأوضاع القائمة كما هي حتى تاريخ 9 مارس 2020.

التعامل مع مرض كورونا المستجد

وفقاً لخبرتنا، هناك سبعة إجراءات يمكن أن تساعد الشركات والأعمال بجميع أنواعها في هذا الصدد. وسوف نعرض تلك الإجراءات هنا كوسيلة مساعدة لقادة الأعمال أثناء تفكيرهم في كيفية إدارة الأزمة بالنسبة لشركاتهم. وتُعد هذه مجرد مبادئ توجيهية فحسب، وهي ليست بأي حال من الأحوال شاملة أو مُفضّلة بما يكفي لأن تكون بديلاً عن التحليل الدقيق للوضع الخاص للشركة.

حماية موظفيك:

فرضت أزمة مرض كورونا المستجد تحدياً عاطفياً على الكثير من الناس، كما غيّرت من أساليب حياتهم اليومية بطرق لم يسبق لها مثيل. وبالنسبة للشركات، لم يعد هناك خيار لمزاولة الأعمال التجارية كالمعتاد. هكذا يمكن للشركات أن تبدأ بوضع وتنفيذ خطة لدعم موظفيها بما يتفق مع المبادئ التوجيهية الأكثر تحفظاً والتي قد تنطبق وتتضمن نقاط انطلاق لإجراء تغييرات على السياسة العامة للشركة. والآن تعمل بعض الشركات بنشاط على المقارنة المعيارية لجهودها مقابل الجهود التي تبذلها الشركات الأخرى لتحديد السياسات والمستويات المناسبة لدعم موظفيها. وينطوي بعض أكثر النماذج التي رأيناها إثارة للاهتمام على تقديم لغة واضحة وبسيطة للمديرين المحليين بشأن كيفية التعامل مع مرض كورونا المستجد (بما يتفق مع المبادئ التوجيهية لمنظمة الصحة العالمية، ومركز مكافحة الأمراض، وغير ذلك من الهيئات الصحية) مع توفير الاستقلالية لهم حتى يشعروا بأنهم مخولون للتعامل مع أي وضع يتضمن تطورات سريعة. ويصحب هذه الاستقلالية إنشاء اتصالات متبادلة تُوفر مساحة آمنة للموظفين للتعبير عما إذا كانوا يشعرون بأنهم غير آمنين لأي سبب من الأسباب، إلى جانب متابعة الالتزام بالسياسات المُحدّثة.

إعداد فريق متعدد الوظائف للتعامل مع مرض كورونا المستجد:

يجب على الشركات ترشيح أحد المرؤوسين المباشرين للرئيس التنفيذي من أجل قيادة جهود التعامل مع المرض، كما يجب عليها أيضاً تعيين أعضاء من كل إدارة وظيفية ومجال تخصص لمساعدة الفريق. علاوة على ذلك، سوف يحتاج أعضاء الفريق في معظم الحالات إلى التفرغ من أدوارهم الوظيفية اليومية، وتكريس معظم وقتهم للتعامل مع الفيروس. هناك القليل من مسارات العمل المشتركة بالنسبة لمعظم الشركات، مثل:

(أ) صحة الموظفين ورعايتهم وقدرتهم على أداء أدوارهم الوظيفية

(ب) اختبار الضغط المالي ووضع خطة طوارئ للشركة

(ت) متابعة سلسلة الإمداد والاستجابة السريعة والمرونة على المدى الطويل

(ث) استجابات التسويق والمبيعات لتلبية الطلب

(ج) التنسيق والتواصل مع المؤسسات المعنية. ويجب على هذه الفرق الفرعية وضع أهداف محددة لفترة الـ 48 ساعة المُقبلية، بحيث يتم تعديلها باستمرار، فضلاً عن الأهداف الأسبوعية، على أن تستند جميع تلك الأهداف إلى سيناريو التخطيط المُتفق عليه للشركة. ويجب على فريق الاستجابة تثبيت وتيرة تشغيلية بسيطة ونظام يُركز على تحقيق الإنتاج واتخاذ القرارات.

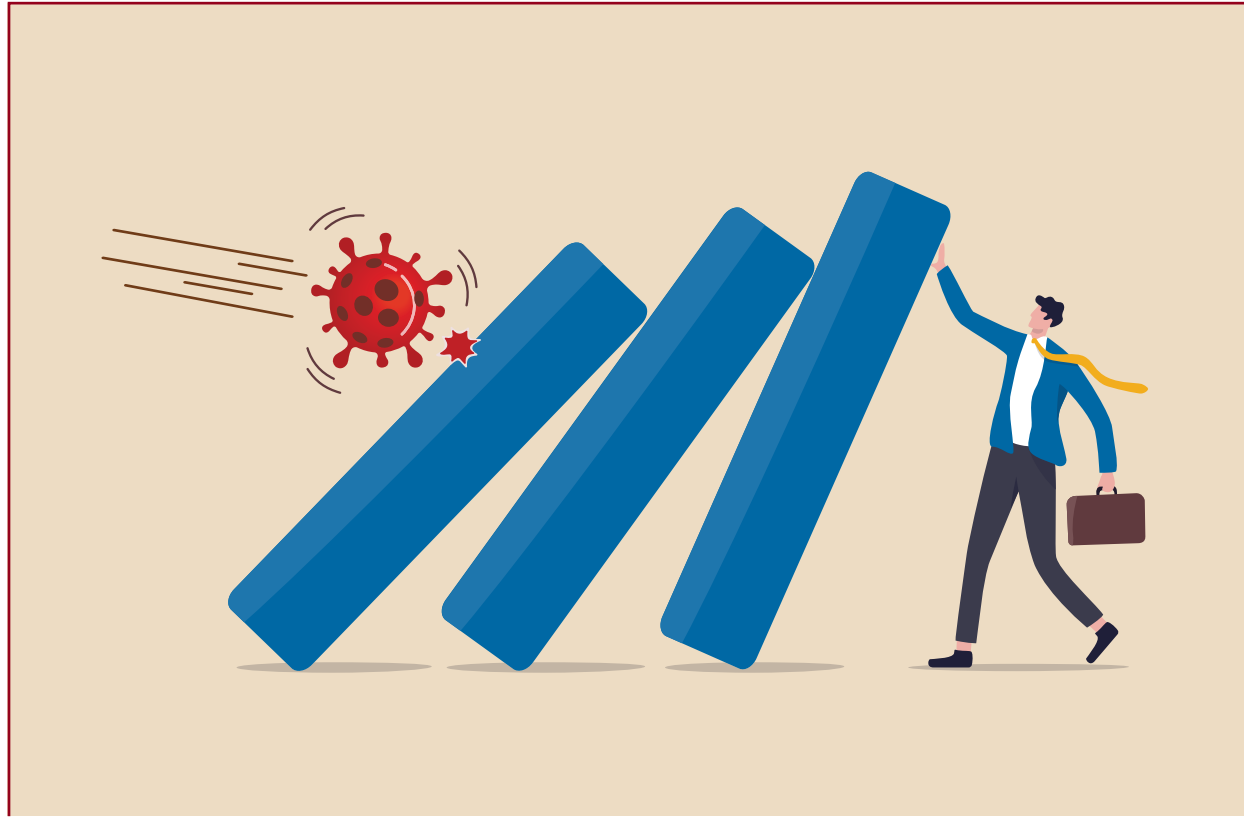
ضمان السيولة الكافية لمواجهة الأزمة:

تحتاج شركات الأعمال إلى وضع سيناريوهات مخصّصة تتناسب مع أوضاع الشركة. وبالنسبة للمتغيرات الحيوية التي من شأنها أن تؤثر على الإيرادات والتكاليف، يمكن للشركات تحديد أرقام مدخلات من خلال التحليلات ومدخلات الخبراء. كما يجب على الشركات نمذجة شؤونها المالية (التدفق النقدي، وحساب الربح والخسارة، والميزانية العمومية) في كل سيناريو، وتحديد العوامل المؤثرة التي قد تخفض السيولة إلى حد كبير. ولكل من تلك العوامل المؤثرة، يجب على الشركات تحديد خطوات مناسبة لتحقيق الاستقرار التنظيمي في كل سيناريو (تحسين الحسابات الدائنة والمدينة، وخفض التكاليف، والتصفيات، وعمليات الاندماج والاستحواذ).

COVID-19
2019-NCoV
NOVEL CORONAVIRUS
NCP

ما هي انعكاسات
فيروس كورونا المستجد
على المؤسسات والأعمال؟

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



أمثلة حول أفضل الممارسات:

LADDERS لادرز، وهو موقع للبحث عن العمل داخل الولايات المتحدة الأمريكية وشبكة خبراء، يدرب الموظفين العاملين عن بعد على الاستعداد للأزمات عند الحاجة

ما يجب على الشركات القيام به الآن هو الممارسة. ابدأوا بتطبيق العمل عن بعد، ابدأوا بتعليم الموظفين البروتوكولات". **Global Workforce Analytics**

شركة أي.بي.إم التي أنهت قبل 3 سنوات تطبيق العمل عن بعد لبعض الموظفين، طلبت من العاملين في المناطق المتأثرة بفيروس كورونا العمل عن بعد "متى أمكن ذلك" **IBM** أي.بي.إم

الكثير من الأسئلة تحتاج إلى إجابة من منظور الناس في القريب العاجل:

التعاون الافتراضي لـ 1000 شخص؟

ماذا نفعل إذا توفي أحد الزملاء؟

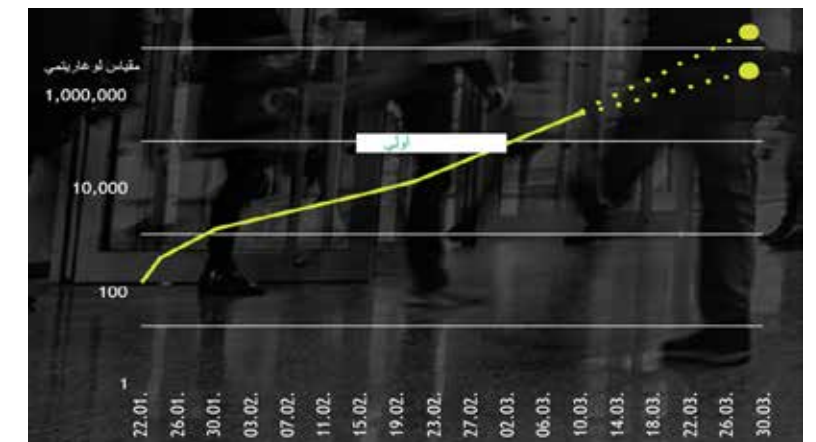
ماذا لو رفض الموظفون الذهاب إلى العمل بسبب خطر كوفيد-19؟

ماذا لو استدعى الأمر وقف الأعمال بشكل كلي بسبب العدوى؟

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

ماذا سيحدث لو فرضت الحكومة قيوداً على التنقل وحركة الأشخاص؟

قد يؤدي السيناريو المتشائم إلى العديد من الإصابات في الشهر المقبل



ماذا سيعني النمو المتسارع للإصابة بالنسبة لمؤسستك مع الأبعاد السبع؟

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

قم بتشكيل فريق استجابة سريع مكون من سبع فرق فرعية مع مراعاة الأبعاد السبعة الرئيسية. على أن تكون الفرق:

- 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
- قادرة على التفكير بطريقة استباقية، وتطبق أفضل الممارسات للبقاء على استعداد دائم للتعامل مع مختلف الظروف والمستجدات

استبق الأحداث بفضل هذه الخطوات الثلاث:

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

تقييم قصير المدى لاستقرار الركيزة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لزيادة العمل عن بعد



تسريع الجاهزية الرقمية

7-1: تحديد الحاجة وتسليم الأجهزة المطلوبة

- تقييم الحاجة المتزايدة للأجهزة وفقا لزيادة العمل عن بعد
 - زيادة ومراقبة مخزون الشركة من الأجهزة (أي الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وسماعات الرأس وكابلات الشاحن والمحولات والأجهزة الأخرى)
 - تحديد النقص المحتمل للمنتجات وإعداد خطط الطوارئ
- بعض الأدوات التقنية التي يمكن استخدامها لتعزيز التعاون الفعال خلال التواصل الافتراضي



المصدر: BCG

7-4: بناء فرق دعم التكنولوجيا

- توفير خط ساخن وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات للموظفين والفرق العاملة عن بعد
- إعداد توجيهات حول الأمن الإلكتروني والأدوات والتكنولوجيا خلال العمل المكتبي المنزلي
- إنشاء مواد التعلم وأفضل الممارسات في الفريق الافتراضي وتحديد المصادر الخارجية المحتملة للتدريب



التضامن (Stand Together)

6 - 1 : جهر 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 وأسرههم

- تعزيز التضامن وعقلية المساعدة
- الطمأنينة 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 بالقوة
- تبادل المعرفة والمعلومات الحساسة بشأن حالات كوفيد - 19 وانتشاره
- مساعدة المناطق والأشخاص المتضررين

أمثلة حول أفضل الممارسات:

تعهدت مايكروسوفت بدفع أجور كاملة إلى 4500 من مقدمي الخدمة، بغض النظر عن ساعات العمل. كما أنهم يقدمون إصدارًا تجريبيًا مميزًا موسميًا لمدة ستة أشهر من تطبيق الحردشة Microsoft Office 365 Team



قدمت سيسكو الإصدار المجاني من خدمة ويبكس بدون قيود زمنية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تراخيص مجانية لمدة 90 يومًا للشركات التي ليست من عملاء Webex



أتاحت غوغل إمكانات مؤتمرات الفيديو المتقدمة عبر Hangouts Meet لجميع عملاء G Suite for Education و G Suite عالميًا حتى 1 يوليو 2020



أعلنت أمازون عن إنشاء صندوق إغاثة صغير بقيمة 5 ملايين دولار لتوفير المنح النقدية للشركات الصغيرة المتأثرة



أنشأت علي بابا صندوقًا بقيمة 144 مليون دولار لشراء إمدادات طبية لمقاطعة ووهان وهوبي



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

- توجيه الاتصالات مركزيا
- تفويض أحد المدراء التنفيذيين في الشركة ليكون مسؤولاً عن تنظيم التواصل مع الموظفين والمتعاملين
- التأكد على الالتزام بالقواعد والامتثال

كيفية إنشاء بنية تواصل ناجحة:

- 1 التعرف على أهمية المشاركة بالمستوى ج (الوظائف التنفيذية العليا) (c level engagement)
 - تعيين مدير من مستوى ج للإشراف على عمليات الاتصال والتواصل خلال الأزمة
 - تعزيز الثقة والالتزام بين القوى العاملة
 - تحديد الغرض وشكل الاتصال
- 2 تمكين الإدارة الوسطى وقادة الخطوط الأمامية
 - إحاطة جميع مستويات القيادة لتعزيز الشعور بالمسؤولية والثقة
 - زيادة فهم العملية والأهداف لصالح التنفيذ 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 للأمر الطارئة

5 - 4 : توعية الموظفين والمدراء بشأن كوفيد - 19

- إعداد صفحات الأسئلة الشائعة وتنظيم اجتماعات افتراضية مفتوحة حول كيفية تجنب وتشخيص ومعالجة كوفيد - 19
- توسيع نطاق المعلومات إلى أسر الموظفين

أمثلة عن أفضل الممارسات:

أنشأت مجموعة بوسطن الاستشارية فريقا عالميا للتعامل مع تحديات كوفيد - 19



- صممت موقعاً داخلياً مصغراً لمواجهة تأثيرات كوفيد - 19
- ترسل نشرة يومية لكل الموظفين عن كوفيد - 19
- إعادة التذكير بالقيود المفروضة على السفر
- نظمت لقاءات وأجرت اتصالات منتظمة مع البلدية للتخفيف من مخاوف الموظف

بعث نائب رئيس مايكروسوفت كورت ديل بين رسائل إلكترونية للموظفين حول العمل عن بعد، وقيود السفر والوقاية والتعرف على الأعراض



طالب الرئيس التنفيذي لغوغل ساندار بيشاي والمدير المالي بورات من موظفي غوغل الاستعداد خلال هذه الأوقات العصيبة ومساعدة بعضهم البعض ودعم الدور المجتمعي الافتراضي لغوغل



أصدرت شركة فيسبوك إرشادات وقيود مشاركة واضحة لجميع موظفيها وشركاء الأعمال



استفادت سلسلة الفنادق الوطنية هوازو الصينية من تطبيق منصة المعلومات الخاصة بها هواتونغ للتواصل مع موظفيها والشركات صاحبة الامتياز





يساعد إنشاء سيناريوهات القوى العاملة الشركات على تقدير تأثير الأزمة والتخطيط لأفضل طريقة للرد مسبقًا:

- تبين كيف وأين هناك حاجة لتشغيل العمليات بقدرة مخفضة
- تسليط الضوء على كيفية التعويض عن الحركة المحدودة من خلال تعزيز عمليات إعادة النشر المحلية بناءً على مجموعة المهارات لكل موظف
- تحديد أكثر المهارات المطلوبة ومكان تركيز جهود التعلم والتطوير وتنظيم الأنشطة التدريبية وفقًا لذلك

يحتاج فريق القيادة إلى مناقشة حول "الموظفين مقابل الربح" والتوافق حول مجموعة من المبادئ لتوجيه عملية صنع القرار

4 - 2 : كيف القوى العاملة الحالية مع اختلاف معدل الطلب

- استفد من جميع الخيارات المتاحة لضمان مرونة وقت العمل

خذ بعين الاعتبار جميع الخيارات المتاحة عند تنسيق القوى العاملة



المصدر: تحليل BCG

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

4 - 3 : تعديل التوظيف

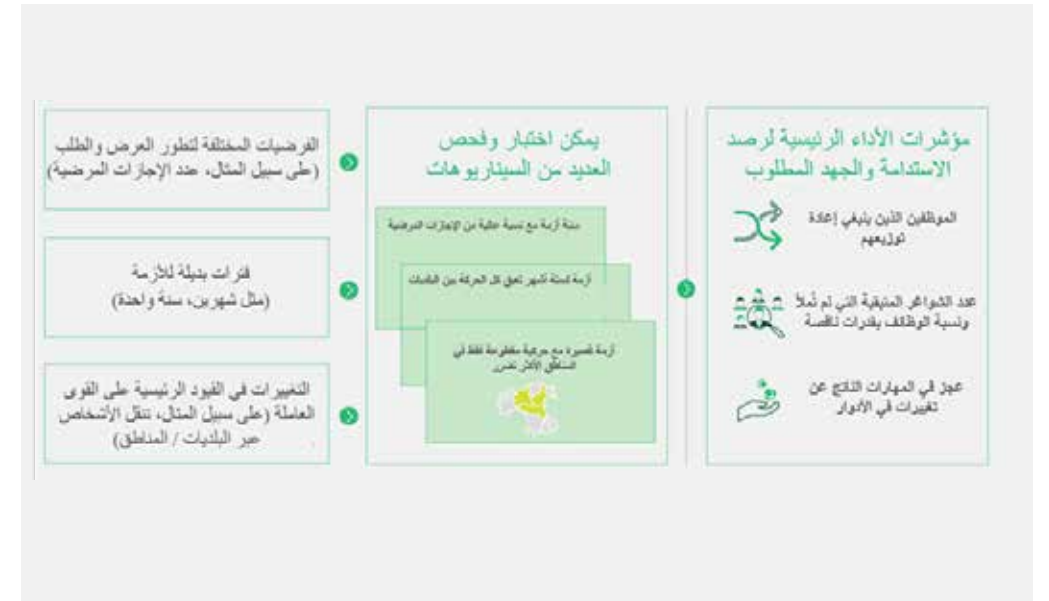
يمكن التفكير في عدة خيارات عند تعديل إجراءات التوظيف

1. تعديل أحجام التوظيف: تحليل كيفية تقليص مخاطر توظيف عدد زائد من الموظفين

- تقليص ميزانيات التوظيف

من خلال تحليل المعلومات التي تمتلكها يمكنك وضع سيناريوهات القوى العاملة بناءً على التطورات المختلفة المحتملة للأزمة:

مثال لأفضل الممارسات من بنك إيطاليا



المصدر: BCG



إدارة مرونة القوى العاملة

4 - 1 : حل تأثير الأعمال على القوى العاملة

- تحديد عبء العمل وإعادة تقسيمه بالتساوي على أفراد الفريق
- قم بمحاكاة سيناريوهات القوى العاملة وفقا للتوقعات المتوقعة
- راقب عن كثب بيئة قانون العمل وحلها

يجب تحديد تأثير الأعمال على القوى العاملة من أصحاب الوظائف من نفس الفئة

ذوي الصلة بالعمل: ابحث في القوى العاملة المتقاعدة وحدد الزملاء الذين يمكنهم العودة

نظام العمل: ابحث عن فرص المشاركة المحتملة لأدوار مختارة عبر الشركات (على سبيل المثال، في حالة الصناعات الهامة مثل إمدادات الطاقة)

أسواق العمل: استقطاب المقاولين ذوي المهارات اللازمة

أمثلة حول أفضل الممارسات:

GOOD YEAR خطة طوارئ لضمان سير الأعمال

شركة جودير

- يُطلب من وحدات/مناطق الأعمال تحديد الوظائف الحرجة

- يتم تصنيف الأدوار حسب أهميتها

- يتم تحليل المهارات المطلوبة لتحديد صعوبة ملء الأدوار الأساسية وتعديلها حسب الحاجة

"إننا نعمل بفرق مقسمة في مناطق تشغيلية مهمة كإجراء احترازي ضد فيروس كورونا"

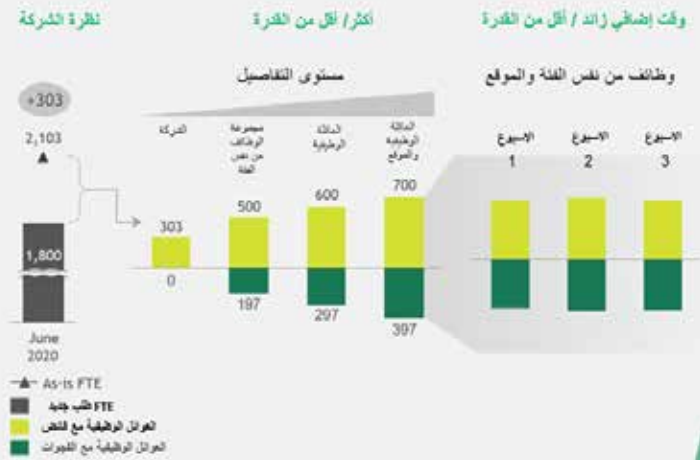


تدقق فولكسفاغن على صحة كل سائق شاحنة قبل السماح لهم بالدخول إلى مواقع الإنتاج الحيوية



النتيجة:

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



An illustration of two hands being washed with white soap suds. The hands are positioned palm-to-palm, and the suds are concentrated in the center. The background is a solid blue circle.A stylized illustration of a bowl of ramen. The bowl is dark red and filled with yellow noodles, green leafy vegetables, a slice of pink meat, a soft-boiled egg, and green onions. Two white chopsticks are shown lifting a piece of meat from the bowl. The entire illustration is set against a light blue circular background.

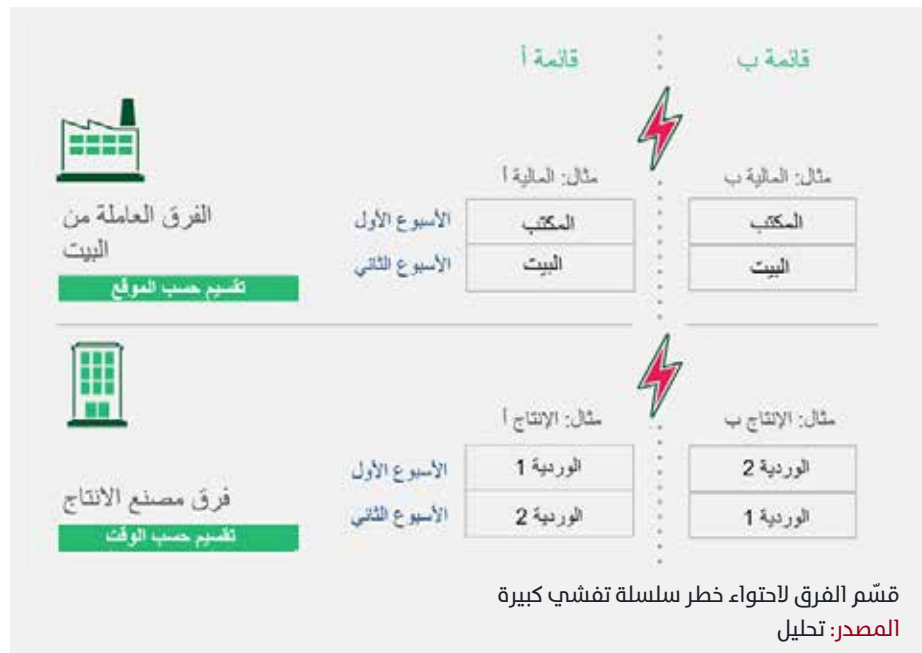
A cartoon illustration of a male doctor with dark hair, smiling. He is wearing a white lab coat over a light blue collared shirt and a dark blue tie. A stethoscope is draped around his neck. He is gesturing with his right hand towards a large, light blue, curved shape on the left side of the image. The background is white.

3-1: حدد وادعم الوظائف الحيوية

- حدد الوظائف الحيوية بناءً على أهميتها القصوى وقابليتها للاستبدال ومدى تعرضها للخطر
- ادمع الوظائف الحيوية عبر تحسين قدرات الفريق وفرص رعاية الأطفال (في حال كانت المدارس مغلقة)
- راقب عن كثب صحة وأنشطة أصحاب الوظائف الحيوية

- ارفع مستوى الحماية والاحتياطات للأشخاص أصحاب الأدوار الحيوية، مثال: التذكير المنتظم للزملاء بحماية أنفسهم
- قلّص من مخاطر إصابة الفريق، مثال: افصل الفرق في مباني مختلفة أو قسم الفريق إلى وريدين أ و ب (المكتب/البيت)
- اطلب من الزملاء العمل عن بعد متى كان ذلك ممكنا

خيارات مختلفة لتقسيم الفرق حسب الوظائف



- جَهّز حلولاً كالطلّ الوظيفي أو حلولاً مشابهة
- ذكر بشكل منتظم بأهمية زيادة الوقاية الشخصية
- استفد من الموظفين الموجودين: الأشخاص ذو دعم متوفر
- استفد من الشبكة: أعد إشراك المتقاعدين

داخلي: حدد الزملاء ذوي المهارات المماثلة الذين يمكنهم التدخل في الأدوار الرئيسية أو تدريب الأشخاص في المناصب ذات الصلة



التبني: طبق عادات نظافة على المدى البعيد

- احرص على تبني تدابير النظافة كمعايير جديدة من قبل القوى العاملة للاستفادة منها في مواجهة موجات الإنفلونزا القادمة
- تعلم كيفية تذكير الموظفين بأفضل طريقة ممكنة للمستقبل

2-2 : عزز إجراءات النظافة في مكان العمل

- وجه الموظفين للحفاظ على المسافة الاجتماعية فيما بينهم (من 1,5 - 2 متر) وزد المسافة بين المكاتب
- كثف عدد مرات تنظيف وتعقيم مرافق الشركة
- فكر في إغلاق المرافق في حال أصبح الخطر كبيراً

2-3 : ادمع وراقب صحة الموظف

- راقب صحة الموظف، مثلاً عبر فحص درجة الحرارة يومياً وتحميل تطبيقات للصحة أو توفير أجهزة قابلة لللبس (بموافقة الموظف)
- توفير طبيب أو ممرضات في مكان العمل
- وُثِّر مقاييس حرارة وأقنعة واقية في مدخل المؤسسة
- طبق الدوام المرن لإعطاء الموظفين الوقت للتنقل دون استخدام المواصلات العامة (مثلاً، بالمشي أو بدراجة)
- امنح الدعم النفسي المهني للتعامل مع القلق الناتج عن كوفيد - 19

2-4 : تبني عادات جديدة للنظافة والصحة

- وجه الموظفين بالمحافظة على المسافة الاجتماعية (من 1,5 - 2 متر)
- راجع/عدّل المعايير الاجتماعية، مثلاً: المصافحة بالأيدي، أخلاقيات العمل عند الإصابة بمرض
- طبق سياسة يوم عمل مرن في حال المرض، مثلاً: التناوب على إجازة مرضية، إجازات مرضية حسب التقدير
- طبق تدابير احتياطية، مثلاً: إجازة مرضية غير مدفوعة للموظفين في حال إصابة أحد أفراد أسرهم بالفيروس

اعتمد عادات نظافة جديدة عند السفر

جميع وسائل النقل

- اغسل يديك بشكل متكرر بالماء والصابون، لمدة 20 ثانية على الأقل. هذه أهم طريقة للتغلب على الإصابة، وهي أول خطوة ضمن توجيهات الوقاية من تفشي المرض على متن طائرة تجارية
 - احمل معك معقم يدين (بنسبة كحول 60% على الأقل) في حال كان الماء غير 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 كنت تجلس إلى جانب شخص يسعل أو يعطس، اطلب من المضيف تغيير مكانك إن أمكن

أمثلة حول أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال:

- طبقت فولكسفاغن العديد من التدابير في فروعها المنتشرة في الصين
- فولكسفاغن
- يتم تنظيف المقابض وأزرار المصعد باستمرار
- يتم إطفاء التكييف
- تسمح بتوفير مسافة تزيد على متر ونصف بين الموظفين
- يجب على الموظفين ارتداء الأقنعة

- تقدم ساب للموظفين العاملين في الاستقبال أجهزة قياس حرارة وأقنعة
- ساب

- تقوم تويتر بالتعليب المسبق والتغطية المسبقة للأكل
- تويتر

- تركز إيفونيك على تمكين النظافة الفردية والتعديلات في مكان العمل
- إيفونيك

- تعليمات تنظيف الأيدي تُقدم في المرافق وهناك ملصقات تذكّر الموظفين بالتنظيف
- يتم إنشاء حواجز فعالية في البهو (اللوبي) لتقليل خطر التفشي بين موظفي الاستقبال





أمثلة حول أفضل الممارسات العالمية في إدارة هذه الأزمة:

"سمح الرئيس التنفيذي لشركة آبل تيم هوك لموظفيه بالعمل من البيت"



طبقت مجموعة بوسطن الاستشارية العمل "الذكي" بعد إغلاق مكاتبها في المناطق المتأثرة



تبنت لجنة الاتحاد الأوروبي والبرلمان الأوروبي أسلوب العمل عن بعد وعقد الاجتماعات الافتراضية



قامت تويتر بتقييد الزيارات الخارجية في المكاتب



شركة أمازون قيدت السفر غير الضروري وطبقت نظام العمل عن بعد نتيجة تفشي المرض



2. تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة

2 - 1: شجّع 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 بعبادات الصحة

- جَمِّع المعلومات عن العادات الصحية الأكثر أهمية بالتعاون مع خبراء الصحة و/أو المسؤولين الصحي بالمؤسسة
- أنشئ ملصقات ونشرات افتراضية تشرح العادات: كيفية غسل اليدين بطريقة صحيحة
- حضّر نشرات ورقية يمكن للموظفين أخذها معهم إلى البيت لمشاركتها مع أهلهم وأصدقائهم
- أضف كل تدابير النظافة على صفحة الإنترنت الداخلي للمؤسسة واجعله متاحا على مدار الساعة

التجهيز: زود مكان العمل بمنتجات النظافة

- وفر معقمات اليدين في كافة دورات المياه والمطابخ والأماكن التي تزيد فيها احتمالية الإصابة بالفيروس كالمصاعد
- وفر محارم التعقيم على المكاتب

تذكير: ذكر الموظفين بروتين النظافة

- ضع ملصقات تذكّر الموظفين بعبادات النظافة: الغسيل المنتظم للأيدي، استخدام معقمات الأيدي
- ابعث رسائل إلكترونية للتذكير وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات لديك تسمح بذلك، أرسل ملاحظات على الهواتف

الحوكمة: حدد تدابير النظافة الإلزامية

- حدد أية تدابير نظافة إلزامية وأية تدابير موصى بها
- ميز بين المناطق وحدد مجموعات الموظفين المستهدفة (كالموظفين الأكبر سنا، والنساء الحوامل)





- أنشئ نظاما للمساءلة مع توزيع العمل بوضوح
- وزع العمل بشكل يضمن تحقيق مستوى أكبر من التعاون بين أعضاء الفريق
- وأخيرا وليس آخرا... الثقة بأن الأشخاص سينجزون أعمالهم أو أنهم سيطلبون المساعدة

1 - 2: تقليل الاجتماعات الكبرى

- تقليل الفعاليات والمؤتمرات داخل موقع العمل وخارجه والحد من استقبال الزوار، وتقليل الاجتماعات مع المتعاملين
- إيقاف مؤقت لوجبات الغداء الجاهزة وإغلاق المراكز الاجتماعية
- إعطاء الأولوية لاجتماعات الأعمال التي تستدعي الحضور الشخصي
- توفير أفضل الممارسات للاجتماعات الافتراضية والتدريب والأدوات ودعم تكنولوجيا المعلومات لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها

1 - 3: إنشاء فرق افتراضية مرنة

- تحديد معايير عمل واضحة لفرق افتراضية مرنة
- إنشاء البنية التحتية المطلوبة ودمج أحدث التكنولوجيات

1 - 4: تكييف سياسات السفر

- تقييد السفر إلى المناطق المتضررة من وباء كوفيد 19
- تطبيق سياسات السفر وعدم تشجيع استخدام وسائل النقل العام
- توفير المعدات الصحية أثناء السفر للعاملين الميدانيين والخدميين
- تتبع قيود السفر الرسمية وتقديم الدعم للموظفين الذين تقطعت بهم السبل بعيدا عن بلدانهم

- بين الاجتماعات الافتراضية:

- خطط لمناسبات عشاء افتراضية للفريق
- اجمع بين الأشخاص في اجتماعات يومية للتعرف على بعض

ثلاث مبادئ لتعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين بنجاح

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

أفضل الممارسات لمواجهة تحديات الفرق الافتراضية المرنة

- الاستثمار في التكنولوجيا
- التجميع الافتراضي (مثل السبورات البيضاء الإلكترونية المشتركة، مؤتمرات الفيديو الدائمة)
- 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
- استخدم أدوات وتقنيات للتأكد من أن الفريق "حاضر" حقًا (على سبيل المثال، تشغيل الفيديو للتفاعل وجهًا لوجه)
- تحديد معايير الفريق وساعات التداخل
- ضع جدولاً لساعات التداخل لتمكين التفاعل بشكل فوري
- عليك مراعاة فروق التوقيت عند التواصل مع الموظفين الذين يعملون في فروع الشركة المنتشرة في أكثر من مكان حول العالم، ويمكنك استخدام نظام التناوب
- حدد مجموعة مشتركة من المعايير والقيم لأعضاء الفريق واعمل على ترسيخها
- ألغِ الحواجز الثقافية عبر توفير لغة مشتركة مبسطة
- راقب السلوكيات والأفكار السلبية التي تؤثر على عمل الفريق مثل عقلية: "نحن - مقابل - هم"
- ادمج فحوصات النبض الافتراضية الأسبوعية لفهم العافية الشخصية (Personal Wellbeing) والاحتياجات المهنية
- وزع العمل بشكل استراتيجي

طرق تعاطي المؤسسات مع أزمة كوفيد 19 ضمن سبعة محاور

صحة الافراد:

1. تسريع العمل الذكي

1-1 : تطبيق العمل عن بعد

- تأهيل القوى العاملة لتطبيق العمل عن بعد في أي وقت
- تعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين
- تحديد الخطوات والموارد الأساسية المطلوبة في سيناريوهات مختلفة لتمكين العمل عن بعد
- توفير أفضل الممارسات والأدوات والتوجيهات

معايير نموذجية لفرق العمل عن بعد

- تحديد الأساسيات المطلوبة
- إمكانية الوصول للتكنولوجيا والأدوات المطلوبة (الكمبيوتر، الهاتف، غوغل درايف، تريلو، سلاك)



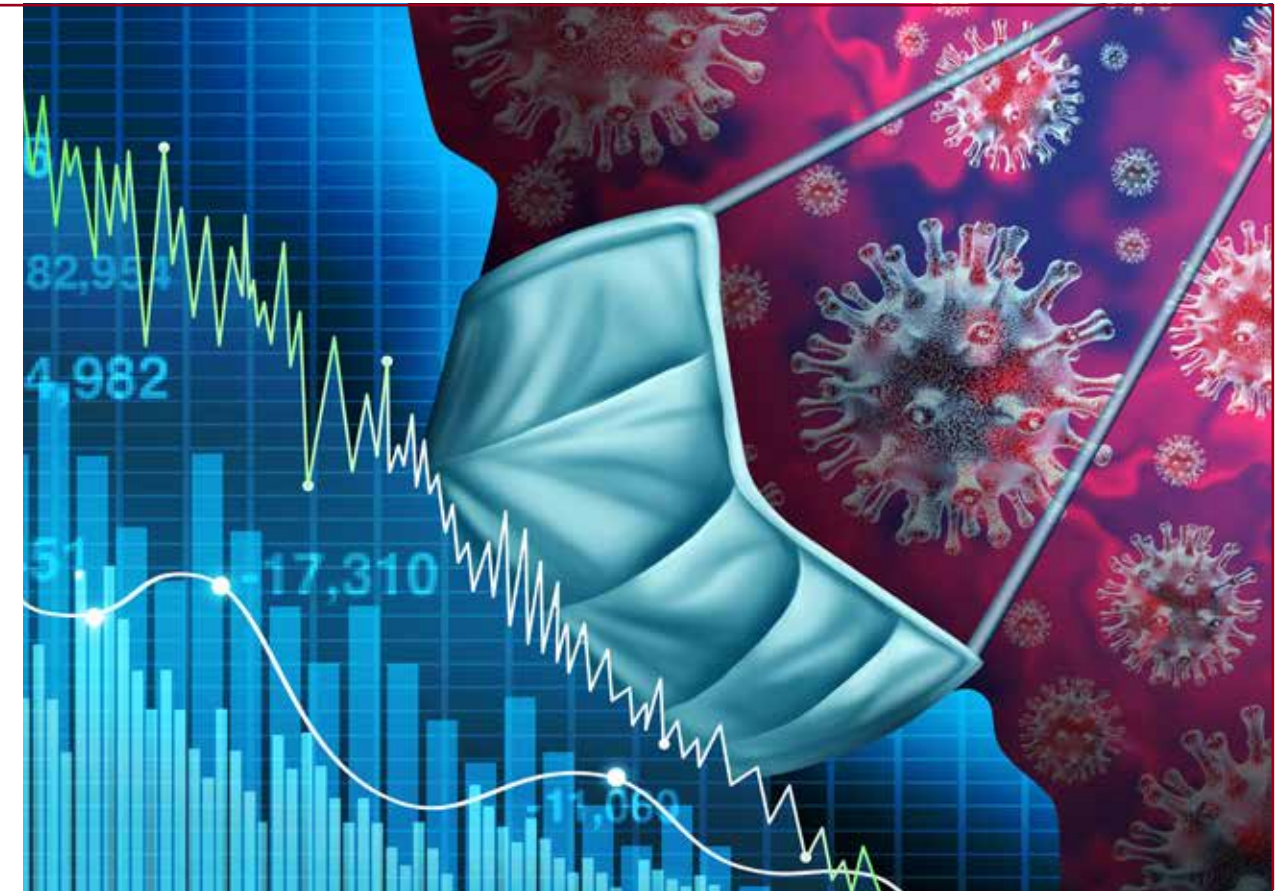
- اتفاق الفريق بأكمله على الانخراط بشكل كامل في البرنامج التجريبي للعمل عن بعد
- وضع قواعد واضحة للتوقيت والموقع
- الاتفاق على أن يعمل الجميع من المنزل
- يجب الإبلاغ على الفور بالتغييرات التي تطرأ على طبيعة الحضور والانصراف
- يتوقع من الفريق بأكمله التقيد بأوقات العمل المنتظمة
- عمليات إدارة المشاريع
- اجتماعات افتراضية قصيرة لمناقشة التطور وتحديات تنفيذ الخطة اليومية
- مشاركة المواد التي سيتم مناقشتها قبل 30 دقيقة على الأقل من بدء الاجتماعات الفردية
- التواصل بين أعضاء الفريق في نهاية كل أسبوع للتخطيط للأسبوع المقبل
- معلومات مركزية (Centralized Information)
- يتم تخزين كل المستندات ومشاركتها عبر Google Drive
- التخطيط وتتبع مستوى إنجاز المهام باستخدام "تريلو Trello"؛ ومشاركة الدروس المستفادة من الاجتماعات عبر تطبيق "سلاك Slack"
- أعضاء الفريق سباقون في مشاركة المحتوى فيما بينهم / والحفاظ على انسجام الفريق باستخدام الأدوات الرقمية
- التعلم الافتراضي
- يُفضل عقد اجتماعات افتراضية بالاتصال المرئي
- بالنسبة لجميع الأمور التي تتطلب استجابة فورية، فإن المكالمات الهاتفية أو الرسائل النصية هي أفضل طريقة للتواصل عبر الإنترنت: من المتوقع تلقي ردود عبر البريد الإلكتروني خلال ساعات العمل الرسمي، ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك
- الثقة والعمل مع الفريق
- اطلب المساعدة دائمًا عند الحاجة وتحدث إذا كان هناك شيء لا يناسبك؛ اعترف بالإيجابيات
- 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

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



استخدم استجابات كوفيد - 19 للبقاء على استعداد تام

الآن	المدى القصير	المدى المتوسط
هل أنشأت فريق استجابة سريع للتعامل مع المسؤوليات الفورية إلى جانب المواضيع السبع الأساسية؟	هل حللت أقوى تأثير محتمل للأزمة على مؤسستك وجهزت نفسك لها؟	هل فكرت فيما هو أبعد من الأزمة الحالية وخططت للاستفادة من المعارف التي اكتسبتها مؤخراً؟



- 7 احرص على أن تكون استجابتك متوازنة حول الأبعاد السبع التي سنطرحها في وقت لاحق
- 8 كن مرناً في صياغة سياساتك (Resilience)
- 9 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
5. كن جزءاً من حل بعيد المدى
6. متابعة الأعمال واستشراف مستقبلها
7. استقرار سلسلة التوريد

يدفع كوفيد - 19 الشركات إلى اتخاذ إجراءات للتقليص قدر الإمكان من مخاطره وأثاره على الموظفين والأعمال

استجابات الشركات العالمية بشأن كوفيد - 19 نتيجة الأعداد المتزايدة من الإصابة على المستوى العالمي:

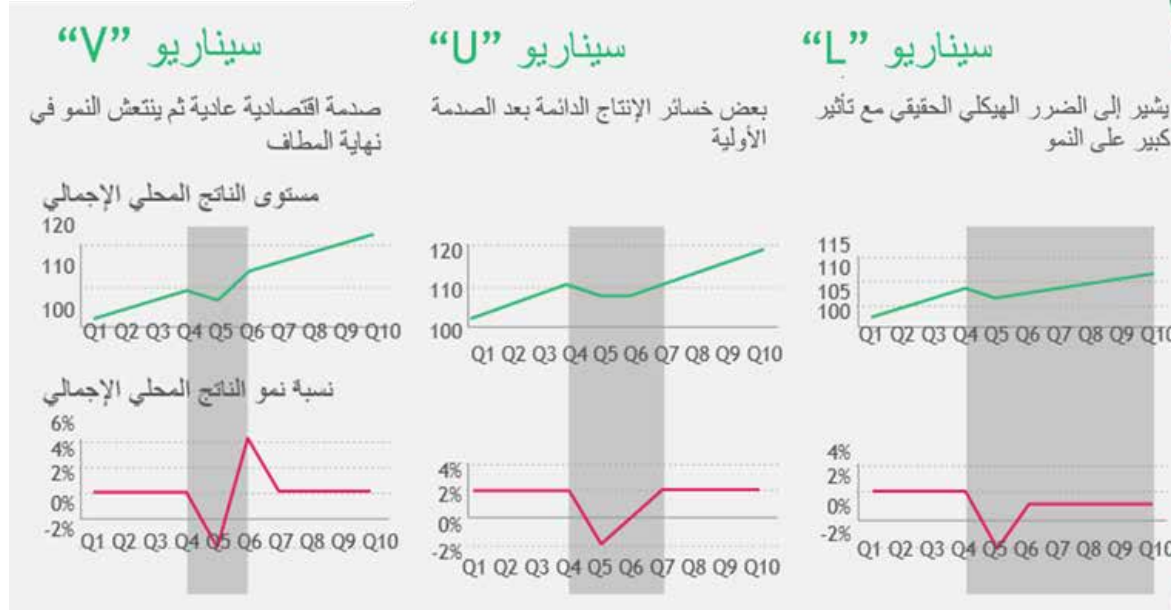
- منعت شركة تويتر و سيلز فورس (Twitter and Salesforce) موظفيها من رحلات العمل
- شركة أمازون طلبت من 798,000 موظف، في الولايات المتحدة ودول العالم، عدم السفر بسبب تفشي فيروس كورونا
- شركة مايكروسوفت سمحت لموظفيها بالعمل عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا
- سمحت Cook's Apple لشركة كبيرة من موظفيها المنتشرين في كافة أنحاء العالم بالعمل عن بعد
- قام بنك دويتشه (البنك الألماني) بتقسيم فرق المبيعات في فرانكفورت
- شركة فيسبوك نقلت موظفيها من مقرهم بسنغافورة ولندن بعد ظهور العديد من حالات الإصابة بفيروس كورونا



ملحوظة: تستند الرسوم البيانية إلى بيانات من worldometers.info بتاريخ 09.03.2020

المصدر: The Verge، Reuters، Bloomberg، Business Insider، finews.asia، San Francisco Chronicle، The Star، BCG

يؤثر كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي بشكل سريع – ثلاثة سيناريوهات ممكنة



إدارة الأزمات أمر ذو أهمية قصوى بالنسبة للشركات

تشاركنا مجموعة بوسطن الاستشارية 12 درساً استفادتها من هذه الأزمة ونشرتها في مجلة الأعمال لهارفارد

الأزمات الصحية السابقة

مثل: سارس، إنفلونزا هونغ كونغ H3N2 سنة 1968، الإنفلونزا الآسيوية H2N2 سنة 1958، والإنفلونزا الإسبانية H1N1 سنة 1918 أدت عموماً إلى سيناريوهات "7"، هل ستكون هذه الأزمة مختلفة؟

- 1 قم بتحديث المعلومات بشكل يومي
- 2 كن على وعي بطلاقات الدعاية/طلاقات جديدة (Hype Cycles/ news cycles)
- 3 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

أولويات الموظفين في الاستجابة لكوفيد - 19

مجموعة بوسطن الاستشارية

BCG

راعي المنصة التجارية الذكية -
Hubb وشريك لـ Big 5



منصة
تجارية
ذكية. Hubb

نحن نربط الشركات والمستخدمين عالمياً.

✓ نقطة التقاء لجميع احتياجات الخدمة الخاصة بك تحت مظلة واحدة.

✓ خدمات مجانية غير محدودة بما في ذلك العقارات والمحركات والتجارة والتصنيع والإنتاج والخدمات الصناعية والإتشائية في جميع أنحاء العالم ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والإمارات العربية المتحدة.

بغض النظر عن موقعك: قم بتوسيع عملك في ٤٢ دولة و ١١ لغة.

افريقيا

الجزائر
مصر
كينيا
نيجيريا
جنوب أفريقيا
تونس

الكاريبي

البهاما
غرينادا
ترينيداد

أستراليا
نيوزيلندا

اسيا

هونغ كونج
الهند
اندونيسيا
كازاخستان
قيرغستان
ماليزيا
الفلبين
تايلاند
تركيا
أوزبكستان

اوروپا

النمسا
روسيا البيضاء
فرنسا
ألمانيا
إيطاليا
الجبل الأسود
البرتغال
روسيا
صربيا
إسبانيا
أوكرانيا
المملكة المتحدة

الشرق الاوسط

البحرين
الأردن
الكويت
لبنان
عمان
باكستان
قطر
المملكة العربية السعودية
الإمارات العربية المتحدة

الاتصال المباشر مع
العملاء بدون وكلاء



اختر كلماتك
الرئيسية



شبكة عالمية
موحدة بلغتك



القدرة على الحصول على
موقع الويب الخاص بك
تحت Hubb مجاناً



تطبيقات خدمة
متعددة مجاناً



إعلانات غير
محدودة مجاناً



قم بتوسيع عملك
في الخارج مجاناً



بدون عمولة أو
رسوم خفية



الصفحة الأولى على
محركات البحث تحت
Hubb مجاناً



أسباب
للاشتراك في
Hubb



Hubb - ينتهي بحثك هنا.

+971 4 330 0200 / info@hubb.ae hubb.global

مكتب M٢١، شارع الشيخ زايد، مبنى ذا كيرف، ص.ب 283980، دبي، الإمارات العربية المتحدة

علياء المنصوري
رائدة فضاء في المستقبل

أكيد.. "إماراتي"

معاملات مصرفية مصممة لمواطني دولة الإمارات

لأنك تحمل قيم الماضي، لترفع اسم إماراتنا عالياً.
لأنك تكتب التاريخ، تغير الحاضر، وتسابق المستقبل.
نقدم لك "إماراتي"، خدمة مصرفية حصرية مصممة لكل إماراتي طموح.



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



عروض وخصومات حصرية
مختارة خصيصاً لمواطني
دولة الإمارات



أولوية في إنجاز المعاملات
بأسعار ورسوم خاصة
مع خدمة صف السيارات

بنك أبوظبي التجاري
ADCB
إماراتي

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



د. كريستوفر دانيال

شريك ومدير عام شركة بي سي جي الشرق الأوسط

أولويات الموارد البشرية في زمن كورونا

تخوض الحكومات معارك على عدة جبهات في ضوء الانتشار السريع لفيروس كورونا المستجد، والمعروف باسم (COVID-19)، بجميع أنحاء العالم؛ حيث اتخذت العديد من الدول سلسلة من الإجراءات لمنع انتقال العدوى، من خلال تقييد حركة السفر وإغلاق المدارس والشركات، وإصدار التعليمات لملايين من المواطنين بالبقاء في منازلهم. هذا وتجدر الحكومات والشركات أنفسها أمام عدد من الأسئلة الصعبة: كم عدد الأشخاص الذين سيصابوا بهذا الفيروس؟ كم عدد الأشخاص الذين سيفقدون حياتهم؟ متى سينتهي تفشي الوباء؟ ما هو التأثير الاجتماعي والاقتصادي الذي سيشتركه؟ كم عدد الشركات التي ستعلن إفلاسها؟

لا شك أن فيروس كورونا المستجد يشكل أحد أكبر التحديات أمام شركات القطاع الخاص والجهات الحكومية التي شهدناها في العقود الأخيرة. وفي الوقت الذي يركز فيه العديد من القادة اهتمامهم حاليًا على الجوانب الصحية والاقتصادية لهذه الأزمة، فهناك ثمة خطر بأن العامل البشري لا يحظى بالاهتمام الذي يستحقه.

والأمر الأكثر أهمية هو تطوير أقسام الموارد البشرية الآن لترقى إلى مستوى التحدي؛ حيث يجب عليها لعب دور محوري في مساعدة مؤسساتها خلال تلك الأزمة.

• وأخيرًا وليس آخرًا، سيساعد تسريع عملية

الاستعداد الرقمي، ليس فقط للعمل عن بُعد، ولكن أيضًا لخلق نظام أكثر اعتماداً على الأتمتة على المدى الطويل، في بناء القدرة على التكيف.

• فيما يخص صحة الأشخاص، تحتاج المؤسسات إلى التركيز على تسريع آلية العمل الذكي، مثل العمل عن بعد، أو العمل الجماعي الافتراضي أو اتباع الأساليب المرنة، كما تحتاج المؤسسات إلى تثقيف العاملين فيها فيما يتعلق بتدابير الصحة والنظافة، ولاسيما عندما لا يصبح العمل عن بعد خيارًا.

• وفيما يتعلق بالاستعداد القوى العاملة، هناك حاجة إلى إدارة المخاطر المتعلقة بالأشخاص بطريقة استباقية؛ حيث يجب ألا تكون الوظائف الهامة شاغرة في أي وقت، ويجب على المؤسسات الاستعداد لحالات الطوارئ. كما يجب تعزيز مستوى مرونة القوى العاملة، هذا وتساهم تدابير التضامن، مثل التدابير التي أعلنتها شركة طيران الإمارات، إسهامًا كبيرًا في هذا الأمر.

• وتعد ثقافة الاتصال والدعم هي الموضوع الثالث ذات الأهمية الكبيرة في ضوء اعتماد العاملين على التواصل الذي يتسم بالانفتاح والتعاطف؛ حيث أصبح منح العاملين لديك شعورًا بالوقوف معهم وتضافر الجهود أمرًا أكثر أهمية من أي وقت مضى.

ابقوا آمين

لم تعد القواعد الأساسية لمزاولة الأعمال والدروس المستفادة من سنوات الخبرة مناسبة في أيامنا هذه، كما انها لم تكن مناسبة حتى في الشهور القليلة الماضية حيث كانت بيئة الأعمال تُوصف 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 تُفرد له صفحات في كتب التاريخ التي ستطالعهما لأجيال القادمة.

نحن نشهد أوقاتًا غير مسبوقة مع استمرار الوباء العالمي في اجتياح العالم محدثًا بذلك تحولًا في حياتنا اليومية ربما للأبد، وضرورة الأسس الراسخة للقيم والمعايير الاجتماعية في المجتمع الحديث.

بالنسبة للشركات، فعلى 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

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 حشدتها، والأشخاص الذين يمكنهم التواصل معهم في شتى الأوضاع المختلفة.

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



نونو جومير

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

كسب التعاطف في أوقات الأزمة ونموذج "VUCA"

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 الوعي، كما يتطلب أيضًا عقد مناقشات دورية للتكيف مع المشاعر والاحتياجات المتغيرة.

كما رأينا على مر التاريخ، فمع كل تحد تأتي فرصة جديدة. يجب ألا نتخلى 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، ورقمته إجراءات العمل.

وأخيرًا نقول لا بد للشعوب أن تنحى 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.



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 2008، سيكون فيروس كورونا في 2020، لينقسم الزمن بذلك إلى "ما قبل وما بعد كورونا".

كورونا ألقت بظلالها 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 أي خطر.

في ظل الأزمة هناك حكومات ومؤسسات شلت تماماً منذ اليوم الأول لإغلاق المدن، على مستوى العالم، فرضت حظر تجوال، وأخرى استمرت في عملياتها، وتقديم خدماتها، للجمهور إلكترونياً، طالما كانت مستعدة من حيث بنيتها التقنية والإلكترونية، وكذلك مواردها البشرية لذلك. واعتقد أن هذه الأزمة ستغير المفاهيم والتوجهات المؤسسية المستقبلية، في طريقة إدارتها، واستعدادها لأي مخاطر محتملة، والتركيز

على تقديم الخدمات الإلكترونية والذكية.

من هنا يمكننا القول والفخر أن حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة كانت سباقة إلى تحويل خدماتها إلى إلكترونية، منذ عشرين عاماً وأكثر، فجاءت "أزمة كورونا" لتظهر أهمية هذا الاستثمار بالتكنولوجيا، 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 على 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، حتى 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 على صحة وسلامة الموظفين والمتعاملين، سواء كان ذلك على مستوى الحكومة الاتحادية أو على الصعيد الداخلي.

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

كما أولت الهيئة اهتماماً بالغاً بإعادة وتطوير الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الحكومية ووضع تصورات حول مأسسة العمل عن بعد وشكل وتنظيم العمل الحكومي ما بعد أزمة كورونا 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 على استمرارية الأعمال، وتقديم الخدمات على مستوى 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 موظفي الجهات الاتحادية من تسجيل وقياس فاعلية العمل عن بعد، وذلك من خلال نظام "بياناتي"، والتطبيق الذكي).

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

يمكنكم الاطلاع على 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 الطارئة.

وفي هذا الإصدار من مجلة صدني الموارد البشرية كان لجائحة كورونا نصيب الأسد من المقالات وموضوعات الطرح، حيث سلطنا الضوء من خلالها على تأثيرات هذه الأزمة على 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 وقيمتها وتوجهاتها). كما تضمن هذا العدد (مقالاً بعنوان "التوجيه والإرشاد.. تعلم مهارات الأهمية المتزايدة لبرامج التوجيه والإرشاد في المؤسسات، والعوامل التي تضمن نجاح هذه البرامج، وتوضيح أهم الفروقات بين المرشد والموجه.

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



ضد

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (12)

مايو 2020

أولويات الموظفين في
الاستجابة لكوفيد - 19

10

ما هي انعكاسات فيروس
كورونا المستجد على
المؤسسات والأعمال؟

40

10 اعتبارات من أجل دعم
قوى العمل في ظل كورونا

56

تنظيم من أجل مستقبل
رقمي

68

تهيئة الموظفين الجدد
ليست كافية

78

التوجيه والإرشاد...تعلم
مهارات واكتساب قدرات

92

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير
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

للتواصل

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

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تتويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

جميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للناسخ والمصدر
ولا يسمح بإعادة النشر بدون الحصول على إذن وموافقة
خطية مسبقة من الناسخ ومصدر المواد.



مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية





أولويات الموظفين في الاستجابة لكوفيد - 19

تنظيم من أجل
مستقبل رقمي

تهيئة الموظفين
الجدد ليست كافية

10 اعتبارات من
أجل دعم قوى
العمل في ظل
كورونا