

مؤسسة دبي للمستقبل  
DUBAI FUTURE FOUNDATION



# المرونة المؤسسية وأماكن العمل الطبيعية الجديدة

دراسة حالة: كيف أسهمت  
مرونة المؤسسة وقدرتها على  
التحرك سريعاً في تبنّيها مكان  
العمل «الطبيعي الجديد»  
خلال جائحة كوفيد-19

INFO@DUBAIFUTURE.GOV.AE  
WWW.DUBAIFUTURE.GOV.AE

**السرية:**

المحتوى الوارد في هذه الوثيقة وأي مواد أو معلومات تكشف عنها ضمنها تمثل معلومات سرية متعلقة بخدماتنا ومنهجياتنا وأساليبنا. المنتجات والعلامات التجارية الأخرى قد تكون علامات تجارية أو علامات تجارية مسجلة لأصحابها.

## الفهرس

# المرونة المؤسسية وأماكن العمل الطبيعية الجديدة

## ملخص الفكرة

### صيغة مؤسسة دبي للمستقبل للنجاح في بيئة العمل عن بعد:

- بناء مؤسسة مرنة سريعة التكيف تعمل فيها فرق عمل تملك الأدوات والصلاحات اللازمة
- تحديد الأهداف والإنجازات المطلوبة بوضوح
- المحافظة على الصحة النفسية والبدنية
- التحفيز والتشجيع والدعم العاطفي للموظفين
- إنشاء البنية التحتية التقنية الصحيحة وتطويرها

### انعكاسات «الوضع الطبيعي الجديد»

معظم وظائف المكاتب قابلة للإنجاز عن بعد، ولهذا تمكنت مؤسسة دبي للمستقبل من تطبيق ذلك في المهام التي لا تتطلب إلا قليلاً من اللقاءات الشخصية وجهاً لوجه، وتمكنت فرق عملها أيضاً من إضفاء الطابع الافتراضي على الوظائف التقليدية، مثل مكتب الاستقبال وقسم التوظيف، من خلال الاعتماد على التقنية.

وستستفيد من هذه التجربة وهي تتقدم في مسيرة تطورها، بأن تجعل الشبكات الافتراضية المستقبلية، وإنتاج المحتوى بالتعبير الجماعي عبر الإنترنت، والتعليم عن بعد، وبرامج التسريع الافتراضية، والمتاحف الافتراضية، جزءاً من نشاطاتها اليومية.

ومن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة العمل عن بعد، قدرتها على تقييم إنتاجية الموظفين بعدالة وكفاءة.

ويتطلب هذا أن يركز نظام إدارة الأداء السليم في «الوضع الطبيعي الجديد» على تقييم النتائج بدلاً من مجرد تسجيل عدد ساعات الدوام أو مستوى الإنتاجية لكل موظف. ويتطلب تقييم النتائج بذل مديري الفرق جهوداً كبيراً لتحديد الأهداف بوضوح مقدماً وأيضاً الإنجازات المطلوبة بدقة عالية.

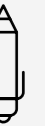
الموضوع	الصفحة
ملخص الفكرة	02
الفهرس	03
مقدمة	04
ما الذي جعل مؤسسة دبي للمستقبل تنجح في بيئة العمل عن بعد؟	05
ما الذي يعنيه «الوضع الطبيعي الجديد» لمؤسسة دبي للمستقبل ووحدات عملها الاستراتيجية؟	09

## «صحيح أن كوفيد-19 أزمة عالمية، إلا أنه أيضًا فرصة لمؤسستنا نختبر فيها قدرتها على التكيف سريعًا ومرونتها واستعدادها للمستقبل»

خلفان جمعة بالهول  
الرئيس التنفيذي لمؤسسة دبي للمستقبل

# المقدمة

## ما نظرية العمل عن بعد الخاصة بمؤسسة دبي للمستقبل؟



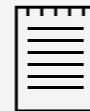
ما زال تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد (المسبب لمرض كوفيد-19) ينمو بمعدلات أسية في مختلف دول العالم. وقدمت دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجًا رائدًا في التصدي لجائحة الفيروس، وتبذل جهودًا مكثفة لاحتوائه من خلال إجراءات متعددة تشمل توسيع نطاق الاختبارات، وفرض قيود على التنقل، وحظر السفر، والإجراء الأهم، اتخاذ قرار بالاعتماد على العمل عن بعد من المنزل في معظم الوظائف للمحافظة على سعادة سكانها.

إلا أن تجربتنا خلال الشهور القليلة الماضية بتطبيق أسلوب العمل عن بعد أثار مجموعة من الأسئلة في أذهان أصحاب العمل والموظفين عن مستقبل العمل. فهل بإمكاننا العمل عن بعد والمحافظة على كفاءتنا في العمل أو حتى تحسينها؟ هل إجراء مكالمات المؤتمرات عن بعد أكثر

مؤخرًا أصبح معدل التغيير في أساليب عملنا أسرع من قدرة الأطر التنظيمية على استيعابها. وقد يدفع هذا إلى تغيير القوانين التنظيمية الجديدة لتنسجم مع العقد الاجتماعي التنظيمي الجديد الذي أملت ظروف جائحة كوفيد-19. ووفقًا لدراسة معهد جالوب، فإن 43% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية أمضوا بعضًا من وقتهم في العمل في مواقع بعيدة عن زملائهم في العمل. ونحو 12% من الموظفين أمضوا 80-100% من وقتهم في العمل عن بعد. ووجدت الدراسة ذاتها أيضًا أن الذين يعملون

فغالبية من الاجتماعات الفعلية؟ اليوم حتى الخبراء الذين كانوا سابقًا يستهينون سابقًا بقيمة العمل عن بعد أدهشتم ما حققته دولة الإمارات والعالم من نتائج لتجربة العمل عن بعد.

ومؤخرًا أصبح معدل التغيير في أساليب عملنا أسرع من قدرة الأطر التنظيمية على استيعابها. وقد يدفع هذا إلى تغيير القوانين التنظيمية الجديدة لتنسجم مع العقد الاجتماعي التنظيمي الجديد الذي أملت ظروف جائحة كوفيد-19. ووفقًا لدراسة معهد جالوب، فإن 43% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية أمضوا بعضًا من وقتهم في العمل في مواقع بعيدة عن زملائهم في العمل. ونحو 12% من الموظفين أمضوا 80-100% من وقتهم في العمل عن بعد. ووجدت الدراسة ذاتها أيضًا أن الذين يعملون



## ما الذي جعل مؤسسة دبي للمستقبل تنجح في بيئة العمل عن بعد؟

### مؤسسة مرنة سريعة التكيف تعمل فيها فرق عمل تملك الأدوات والصلاحيات اللازمة

تتكون وحدات الأعمال الاستراتيجية في مؤسسة دبي للمستقبل من فرق صغيرة تتعاون بنشاط وفعالية ضمن المؤسسة.

نظرًا لأن مؤسسة دبي للمستقبل تعتمد التنظيم الأفقي وتمتاز بمرونة فائقة مع قوة عامل تملك الأدوات الجيدة والصلاحيات اللازمة، كان بإمكانها أن تتحول إلى مؤسسة تمارس جميع أعمالها بنجاح عن بعد، وهذا شيء لم يكن ليحقق في منظمة تدار وفق تراتبية هرمية ذات قواعد صارمة.

والمرونة هي قدرة المنظمة على إعادة ابتكار ذاتها والتكيف والنجاح في بيئة مضطربة وغامضة وسريعة التغيير. ويصف خبراء التصميم التنظيمي في مؤسسة ماكينزي المنظمة المرنة، بأنها «منظمة تزدهر في فترات التغيير وتزداد قوة، ويصبح ذلك مبنًا لميزة تنافسية حقيقية.»

وتمثل مؤسسة دبي للمستقبل حاليًا، نموذجًا تقتدي به جميع الشركات الخاصة والجهات الحكومية في دبي، لنجاحها في مواصلة أعمالها بكفاءة حتى في ظروف الحجر الصحي.

### تحديد الأهداف والإنجازات المطلوبة بوضوح

تتكون وحدات الأعمال الاستراتيجية في مؤسسة دبي للمستقبل من فرق صغيرة تتعاون بنشاط وفعالية ضمن المؤسسة.

نظرًا لأن مؤسسة دبي للمستقبل تعتمد التنظيم الأفقي وتمتاز بمرونة فائقة مع قوة عامل تملك الأدوات الجيدة والصلاحيات اللازمة، كان بإمكانها أن تتحول إلى مؤسسة تمارس جميع أعمالها بنجاح عن بعد، وهذا شيء لم يكن ليحقق في منظمة تدار وفق تراتبية هرمية ذات قواعد صارمة.

والمرونة هي قدرة المنظمة على إعادة ابتكار ذاتها والتكيف والنجاح في بيئة مضطربة وغامضة وسريعة التغيير. ويصف خبراء التصميم التنظيمي في مؤسسة ماكينزي المنظمة المرنة، بأنها «منظمة تزدهر في فترات التغيير وتزداد قوة، ويصبح ذلك مبنًا لميزة تنافسية حقيقية.»

# صحة الموظفين الجسدية والنفسية



## تنظيم استراحات القهوة الافتراضية



### كثير من الموظفين في العالم معرضون لعواقب خطيرة وغير متوقعة على صحتهم العقلية بسبب العمل عن بعد من المنزل

من الناحية العقلية، تؤدي العزلة عن الدائرة الاجتماعية والزملاء إلى الشعور بالوحدة. ومن الناحية الجسدية، تزيد ضبابية الخطوط الفاصلة بين العمل والمنزل من خطر إرهاق الموظفين. ولذلك يجب إدارة العمل عن بعد بشكل مناسب لتجنب تلك المخاطر، وإلا قد يؤدي ذلك إلى تراجع الصحة العقلية والبدنية للموظفين وإلى تدني إنتاجية المؤسسات بشكل كبير.

تنظر مؤسسة دبي للمستقبل إلى السلامة الجسدية والعقلية لموظفيها بأهمية فائقة خلال تفشي وباء كوفيد-19. وأنشأ فريق السعادة -وهو فريق من موظفي المؤسسة تقود مبادرات تحسين الرفاهية البدنية والاجتماعية والعاطفية والبيئية والفكرية للموظفين- قسم للرفاهية والسعادة على منصة العمل المشترك، ونشر معلومات عملية ومشوقة وممتعة عن كيفية العناية بالجسد والعقل خلال هذه المرحلة الصعبة. ونظم الفريق تدريبات افتراضية عن بعد لتحسين الصحة ثلاث مرات أسبوعياً.

ومن خلال قنوات الدردشة الفورية؛ تفاعل الموظفون بعضهم مع بعض وطرحوا أسئلة مشوقة وتشاركوا في بعض الألعاب. وفي إحدى المرات، لعب الرئيس التنفيذي لعبة مونوبولي مع الموظفين.

وأرسل فريق العلاقات المؤسسية في الشركة صناديق من الفاكهة إلى منازل الموظفين، لتشجيعهم على تناول الطعام الصحي في وقت حظر التنقلات. وعززت هذه المبادرات الروح المعنوية وساعدت في دعم السلامة العقلية والبدنية للموظفين.

### التشجيع والدعم العاطفي

لعبت «ثقافة الرعاية» لمؤسسة دبي للمستقبل، دوراً رئيساً في نجاح المؤسسة في العمل عن بعد.

وامتلأت القنوات الاجتماعية؛ مثل مجموعة الرسائل الفورية الخاصة بالمؤسسة، برسائل الدعم، وفي الوقت ذاته حافظ القادة على الزخم من خلال اجتماع مفتوح على الإنترنت مع 110 مشارك، في حين نظمت الفرق استراحات قهوة افتراضية لمواصلة التفاعل الاجتماعي، وشكلت شبكة دعم عاطفي ووسيلة لزيادة إنتاجية الموظفين.

### إنشاء البنية التحتية التقنية الصحية وتطويرها

وإضافة إلى ذلك نجحت مؤسسة دبي للمستقبل في الإقلاع بنجاح، في رحلة العمل عن بعد، من خلال الاعتماد والاستثمار السريع في أدوات اتصال وتعاون جديدة؛ مثل أدوات العمل الجماعي ومؤتمرات الفيديو.

تشجيع الموظفين على تناول الطعام الصحي



# ما الذي يعنيه «الوضع الطبيعي الجديد» للمستقبل ووحدهات عملها الاستراتيجية؟

لعبت «ثقافة الرعاية» لمؤسسة دبي للمستقبل، دوراً رئيساً في نجاح المؤسسة في العمل عن بُعد.



## الحلول التقنية في مؤسسة دبي للمستقبل

الوصف	الحلول التقنية في مؤسسة دبي للمستقبل
يستخدم جميع الموظفين الحواسيب النقالة	1. الأجهزة الفعلية
يستخدمها بعض الموظفين	حاسوب نقال
حل للوصول عن بعد يعتمد على السحابة	2. الوصول الآمن إلى موارد المؤسسة
شبكة خاصة افتراضية	حاسوب لوحي
هوية المستقبل	3. اتصالات داخلية وخارجية
دخول لمرة واحدة مع إدارة للملف الشخصي	مكالمات صوتية ومؤتمرات فيديو
الاتصال بالصوت وبالصورة بين موظفي مؤسسة دبي للمستقبل ومع الخارج من خلال الحواسيب النقالة والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية	4. تشارك بالبيانات
خدمات رسائل فورية آمنة	التخطيط الاستراتيجي
أوتلوك وبرامج بريد إلكتروني أخرى	5. الاستراتيجية والابتكار
مشاركة المستندات عبر المجلدات المشتركة ومن خلال الشبكة الخاصة الافتراضية	منصة الابتكار
أدوات التخطيط وتتبع تقدم المشاريع القائمة بالاعتماد على السحابة	
منصة على الإنترنت لتقديم الأفكار والمفاهيم والمقترحات	

تنفذ أغلب المهام داخل مؤسسة دبي للمستقبل عند بعد، مثل إجراء الأبحاث وتصميم الويب كاست، ومتابعة تنفيذ برنامج مليون مبرمج، وصياغة الاستراتيجية التقنية للمتحف، ووضع الخطة الاستراتيجية، والإشراف على الميزانية وغيرها. لكن بعض المهام، مثل العمل في مكتب الاستقبال والدعم الفني لأجهزة تقنية المعلومات، وإدارة المرافق، وضم الموظفين الجديد وتوظيف المواهب، تتطلب قليلاً من الحضور إلى المكتب على الأقل.

ستطلق مؤسسة دبي للمستقبل مكتب مساعدة افتراضي للرد على أسئلة الجمهور، ويخطط الفريق المسؤول عن إدارة المرافق إلى إطلاق مكتب افتراضي يناسب العمل عن بعد. ويستطيع فريق تقنيات المعلومات حل المشكلات ودعم الفرق الأخرى من خلال الدخول إلى حواسيبهم عن بعد عبر اتصالات آمنة. وفي حال وجود أي مشكلات عتادية في الأجهزة، تستخدم شركة شحن للاستلام والتسليم بين الموظفين وفريق الدعم التقني. ويعمل موظفون كثر من المؤسسة حالياً عبر منصات افتراضية. ولعبت مؤتمرات الفيديو دوراً مهماً وفعالاً لتنفيذ مقابلات التوظيف، وربما يستمر الاعتماد عليها بعد رفع القيود المفروضة خلال أزمة كوفيد-19 الحالية. يلعب قسم أبحاث دبي للمستقبل دوراً رئيساً في تحديد ملامح الوضع الطبيعي الجديد ونشر هذا التعريف وتطبيقه في

تنفيذ الخطوات المقبلة لصناع القرار في دبي. ونشر القسم فعلاً سلسلة تقارير عن التأثيرات المستقبلية لكوفيد-19 على بعض القطاعات.

وربما يشكل قسم أبحاث دبي للمستقبل شبكة عالمية من علماء استشراف المستقبل باستخدام الحلول التقنية الحديثة. ومن جهة أخرى قد تستفيد مجالس دبي للمستقبل من العمل عن بعد ومؤتمرات الفيديو أكثر من السابق.

وتعمل وحدة نشر المحتوى، وهي المسؤولة عن منصة مرصد المستقبل ومنتدى حوارات المستقبل، على نشر أحدث المعلومات المتعلقة بفيروس كوفيد-19 لمجموعة ضخمة من القراء، وبإمكانها أن تستفيد من التهديد الجماعي لإنشاء المحتوى عبر الإنترنت لإنشاء المحتوى لتعزيز تدفق المعلومات عالية الجودة.

وقد تفضل أكاديمية دبي للمستقبل التحول نحو تطبيق نظام التعليم على شبكة الإنترنت بدلاً من حضور الفصول الدراسية. ويحتاج تنفيذ هذه الخطوة إلى قدرات داخلية جديدة. وعندما تستخدم الأكاديمية نموذج تعليم عبر الإنترنت ستستطيع الوصول إلى جمهور أوسع بفعالية أكبر.

كان على مسرعات دبي للمستقبل أن تعمل خلال الأسابيع الماضية بصورة

افتراضية لأن المشاركين فيها عادوا إلى بلدانهم بسبب جائحة كوفيد-19. ومثل ذلك اختباراً قوياً للقدرة على تنفيذ برامج المسرعات افتراضياً. وستقيم مسرعات دبي للمستقبل نتائج التجربة والعمل استناداً عليها في المستقبل.

أظهرت أزمة تفشي كوفيد-19 الأهمية الإضافية لمختبرات دبي للمستقبل بالنسبة لمدينة دبي. إذ ستلعب هذه المختبرات دوراً كبيراً للتصدي بسرعة للجوائح والكوارث المستقبلية من خلال قدراتها في مجال الروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد. ويستطيع مختبر الذكاء الاصطناعي استخدام البيانات الصحية وبيانات الناس لتحديد الأماكن التي تحتاج إلى حجر صحي. وعلى المختبرات دراسة سيناريوهات الكوارث المستقبلية مثل جوائح الفيروسات والانكماش الاقتصادي وموجات الاحترار وغيرها من الكوارث الطبيعية.

## مؤسسة دبي للمستقبل منظمة شابة تتطور وتتعلم يوميًا



للتعلم. وما زالت جهودها مستمرة لإنجاح العمل عن بعد. وتحتاج مؤسسة دبي للمستقبل إلى اختبار طرق ومناهج وتقنيات جديدة، وما زال عليها أن تطور أساليب وعمليات جديدة، وأن تخبّر أفكار مبتكرة، وأن تقع في أخطاء تتعلم منها، وأن تعيش تجارب لتتبادلها مع الآخرين كي تتخيل مستقبل دبي وتصمم.

الضغوط الحالية التي تتطلب التكيف مع المواقف الجديدة غير مسبوق، وليس ذلك بسبب جائحة كوفيد-19 فحسب، بل بسبب التطورات التقنية والاجتماعية المتسارعة. ولا يعود نجاح مؤسسة دبي للمستقبل في مواجهة هذه الأوقات الصعبة إلى الاعتماد على التقنيات الصحيحة وتطويرها فحسب، بل يعود أيضًا إلى اهتمامها برفع كفاءة موظفيها ودعمهم نفسيًا وتشجيعهم.

ما زالت مؤسسة دبي للمستقبل منظمة حديثة نسبيًا، وتتطور يوميًا وتشجع اختبار الأفكار الجديدة وتنتظر إلى الأخطاء بإيجابية على أنها فرص

الوضع الطبيعي الجديد على مخرجات أداء الموظف وليس على الساعات التي يمضيها في العمل، ويحتاج تقييم إنتاجية الموظف إلى مجهود كبير من المديرين. لأن تحديد الأهداف أو وضع الجدول الزمني ليس أمرًا سهلاً، ولذا يحتاج المدراء إلى وضعها بدقة لتقييم أداء الموظفين الذين يعملون عن بعد. وتعمل مؤسسة دبي للمستقبل حاليًا على وضع نموذج فعال لتقييم الأداء.

ويتطلب تصميم هذا النموذج إلى وضع الموظفين الذين يعملون عن بعد في الحسبان، ويجب أن يتجانس هذا النموذج مع الخطة الاستراتيجية لمدة ثلاثة أعوام، والتي يتفق فيها مديرو المشاريع ورؤساء وحدات الأعمال وفرق التنفيذ على أهداف كل مشروع والجهة المسؤولة عنه والإنجازات التي يجب أن يحققها.

تمثل متاحف المتروبوليتان واللوفر وأوفيزي نماذج للمتاحف التي تقدم جولات افتراضية. ويخطط متحف المستقبل أيضًا لتحفيز التفكير في المستقبل بالوصول إلى أعداد أكبر من الجماهير من خلال العروض التي تقدم عبر شبكة الإنترنت. وأثبتت جائحة كوفيد-19 أهمية هذا القرار.

وتعد تقييم إنتاجية الموظفين وأدائهم من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات خلال العمل عن بعد. وتعرف إنتاجية الموظف بأنها العمل الذي ينجزه خلال فترة زمنية معينة. وعندما يعمل الموظف من المكتب، قد تقاس إنتاجيته بصورة خاطئة من خلال قياس عدد الساعات التي يقضيها داخل المكتب. أما عند العمل عن بعد فإن قياس عدد الساعات التي يقضيها الموظف في المكتب يوميًا أو شهريًا أمر مستحيل. ولذا على المديرين التركيز على الأمور الصحيحة.

يجب أن يركز النظام الصحيح لإدارة الأداء في



الطابق الخامس  
أبراج الإمارات  
دبي، الإمارات العربية المتحدة

**للاتصال:**

بريد إلكتروني: [INFO@DUBAIFUTURE.GOV](mailto:INFO@DUBAIFUTURE.GOV)  
الموقع الإلكتروني: [WWW.DUBAIFUTURE.GOV.AE](http://WWW.DUBAIFUTURE.GOV.AE)