

تقرير ”أثر جائحة كوفيد-19 في مرونة تجربة المدينة الذكية“

يقدم هذا التقرير نظرة
شمولية حول مرونة
إمارة دبي إزاء أثر
الاضطرابات الناشئة عن
جائحة كوفيد-19 على
تقديم الخدمات
(للموظفين
والمتعاملين على حد
سواء) وتجربتها في
المدينة



الفهرس

العنوان	الصفحة
4.3.10 تسارع التحول الرقمي: تحديد الفجوات في البنية التحتية الرقمية ومعالجتها بسرعة	14
4.3.11 التعاون: الشعور بالرسالة الموحدة في دبي	14
4.3.12 التصور العام: انشغلنا بالتفاصيل وأغفلنا المهم	14
4.4 الخدمات	15
4.4.1 لا توجد تغييرات أو تحديات: الخدمات متوفرة مسبقاً على شبكة الإنترنت	15
4.4.2 الخدمات المتوقفة: خدمات ينبغي أن تكون عن قرب نظراً لطبيعتها	15
4.4.3 الطريقة التقليدية لتقديم الخدمات عن قرب: لطالما كانت هذه طريقة عملنا!	15
4.4.4 تسارع التحول الرقمي: إعادة التصميم لمدينة لا ورقية	15
4.4.5 الإعفاء الاستثنائي: تخفيف القواعد والشروط ومنح صلاحيات يُقدرها المسؤول نفسه	16
4.4.6 تحولات في الطلب: تقلبات ما بين ارتفاع وانخفاض	16
4.4.7 وضوح المعلومات للمتعملين: رسائل متضاربة وتعدد المصادر يُربكان المتعامل	16
4.4.8 التوقعات: منصة الهوية الرقمية عنصر تمكين قوي	16
4.4.9 التحول إلى مراكز الاتصال: لتقديم الخدمات من المتخصصين	16
4.4.10 لا مزيد من العقبات: ثقافة رقمية ناشئة بسبب النجاحات في هذا المجال	16
4.4.11 الجودة تعزز تبني الخدمات: مسألة اقتصادية لتقديم الخدمات بكفاءة	16
5 التوصيات	17
5.1 العمل عن بعد: أصبحت دبي جاهزة تماماً للعمل عن بعد إلى الأبد	17
5.2 ثقافة العمل الجديدة: التركيز على الإنتاجية والمخرجات	17
5.3 الرفاهية: حياة متزنة على الصعيدين البدني والنفسي	18
5.4 التقنيات التمكينية: كركيزة أساسية لمدينة ذكية مرنة	18
5.5 التحول الرقمي: استدامة الخدمات والبنية التحتية الرقمية وتحسينها	18
5.6 وضوح المعلومات: الوعي والإلمام المشترك بالظروف السائدة والمعلومات الهامة	18
5.7 جودة التصميم: تعزيز كفاءة الأنظمة لنظرة بعيدة المدى	19
5.8 المدينة المرنة: استدامة النظرة الشمولية للمدينة ليبلغ نجمها أثناء الأزمات	19
6 الاستنتاجات	20
7 شكر وتقدير	21
8 الملحقات	22
8.1 الملحق أ: أسئلة المقابلات	22
8.2 الملحق ب: توجيهات العمل عن بعد في دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي	22
9 المراجع	23

العنوان	الصفحة
الكلمة الافتتاحية	3
1 الملخص التنفيذي	4
2 المقدمة	5
3 منهجية البحث	7
3.1 المشاركون	7
3.2 المقابلات والتحليل	7
4 المخرجات	8
4.1 المخرجات العامة	9
4.2 الموظفون	9
4.2.1 أسلوب العمل: العمل عن بعد - طريقة جديدة للعمل المشترك، لكن بمعزل عن الزملاء	9
4.2.2 ازدياد الأعباء الشخصية: تصادم الأدوار والمسؤوليات وتعددتها	9
4.2.3 الرفاهية: الحاجة إلى حياة متزنة - جسدياً و نفسياً	9
4.2.4 العمل عن بعد: تغيير متسارع في بيئة العمل	10
4.2.5 المرونة في إعادة التنظيم: تغيير الأدوار وإعادة توزيع الموظفين	10
4.2.6 خدمات الموارد البشرية: معظم الخدمات كانت متاحة عبر الإنترنت	10
4.2.7 التدريب: أساليب ومواد تدريبية جديدة	10
4.2.8 عقلية الإنجاز: التركيز على النتائج والمخرجات	10
4.2.9 توافر فرق الإدارة: مديرون متاحون ويمكن الوصول إليهم من قبل فرق العمل	10
4.2.10 الأمهات: العمل من المنزل أثناء رعاية المواليد	11
4.2.11 عصر جديد: ثقافة عمل جديدة وأكثر إنتاجية	11
4.3.0 العمليات	12
4.3.1 لا توجد تغييرات أو تحديات: البنية التحتية جاهزة وفعالة مسبقاً	12
4.3.2 جاهزية المنصات: مستويات مختلفة من المرونة	12
4.3.3 تحديات التجهيزات الشخصية: الافتقار لأدوات تساعد في إتمام العمل عن بعد	12
4.3.4 الوضوح للموظفين: الحرص على فهم الأدوار والتوقعات	13
4.3.5 التقارب الجسدي: التقارب والتباعد الاجتماعي عند تقديم الخدمات	14
4.3.6 الضغط الاصطناعي: تدني جودة تصميم القنوات الرقمية يزيد الضغط على مراكز الاتصال	13
4.3.7 التحديات المتكررة: تأهب الموظفين واتخاذ إجراءات تفاعلية واستباقية	13
4.3.8 العمل عن بعد: أصبحت دبي جاهزة تماماً للعمل عن بعد	13
4.3.9 المساحة المكتبية: مفاهيم جديدة تؤدي إلى وفورات كبيرة	14

الكلمة الافتتاحية



شهدت بداية العقد الثالث من هذه الألفية تحولات مهمة، فمع استقبال العالم للعام 2020، سرعان ما تحولت أخبار جائحة كوفيد-19 الذي ألحق ضرراً بمنطقة آسيا إلى حقيقة يعيشها كل العالم. انتشر فيروس كوفيد-19 المعروف باسم "فيروس كورونا المستجد" وانتقل إلى مختلف دول العالم، وأجبر الملايين على البقاء في منازلهم للوقاية منه، وخلال وقت قصير، على سبيل المثال، تحول الطلاب إلى نظام التعلم عن بعد من منازلهم، وتبعهم في ذلك موظفو الحكومة والقطاع الخاص بعد فترة وجيزة.

ووجدت حكومات العالم نفسها في مصير مجهول، وتواجه تحديات غير مسبقة، ولم تكن دولة الإمارات ودبي استثناء من ذلك. لذا بدأت الجهات المحلية والاتحادية على الفور في العمل لحماية المجتمع، من خلال وضع السياسات وتنفيذ اللوائح للحفاظ على سلامة وصحة الناس والحد من انتشار الفيروس، وتم تشجيع الأفراد بحبي على البقاء في منازلهم، والاستفادة من البنية التحتية الرقمية المتقدمة والخدمات الذكية للإمارة. ونحن فخورون بأن نقول إن دبي الذكية لعبت دوراً مهماً في دعم هذه المبادرات، على سبيل المثال من خلال توفير تطبيق "دبي الآن" على الهواتف المحمولة، الذي يتيح للمتعاملين الوصول إلى أكثر من 120 خدمة تقدمها أكثر من 30 جهة حكومية وخاصة.

كما حرصنا على مواصلة التطوير وتنفيذ عمليات "الهوية الرقمية"، أول هوية رقمية وطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، بهدف دعم العديد من الخدمات الذكية الحيوية والتي تتيح المصادقة على المستندات وتوقيعها رقمياً.

ومع التخفيف التدريجي لإجراءات تقييد الحركة في دبي والإمارات العربية المتحدة، سعينا لاستكشاف التأثيرات التي أحدثتها هذه الأزمة غير المسبوقة على تجارب المتعاملين والموظفين في إمارة دبي. ولكون تأثير الجائحة لا يزال في مرحلة ديناميكية، رأينا أنه من المهم تقييم التحولات الحالية من خلال إجراء بحوث دقيقة حول الأساليب التي تتبعها المدن من أجل أن تتأقلم مع التغييرات التي يشهدها العالم.

يقدمه تقرير "أثر جائحة كوفيد-19 في مرونة تجربة المدينة الذكية" مخرجات البحث الذي أعده فريق أجندة السعادة في دبي الذكية بمساهمة فعالة ومباشرة من قبل أخصائي تجربة المدينة الذكية (مدراء في مجال خدمة المتعاملين) وأخصائي بيئة العمل (مدراء في مجال الموارد البشرية)، الذين تم مقابلتهم في اعداد هذا التقرير لتضمين تجاربهم خلال تلك الفترة. ويمثلون مختلف الجهات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص في إمارة دبي.

”
أثبتت دبي
المرونة العالية
في منظومة
العمل خلال
هذه الجائحة،



ونأمل أن تكون المخرجات والتوصيات الواردة في هذا التقرير، بمثابة أسس لوضع سياسات لعالم ما بعد كوفيد-19، فكما قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: "مخطين من يظن أن العالم بعد كوفيد-19 كالعالم قبله". لنستمر في جعل جودة حياة الناس ورفاهيتهم محور اهتمامنا، ونسهم في رفع سعادة السكان والزوار وتحقيق مرونة تجربة المدينة، ما يجعل دبي المدينة الأسعد والأدكى على وجه الأرض.

على تجنب انخفاض جودة التجربة في المدينة، بل والمساهمة في تحسين بعض الخدمات. ونأمل أن تكون المخرجات والتوصيات الواردة في هذا التقرير،

ويركز التقرير على مدى تأثير الجائحة على كل من الموظفين والعمليات المؤسسية والخدمات. كما يسلط الضوء على التغييرات والتحديات ومدى قدرة دبي على تقليص الأثر السلبي للجائحة، ومحافظة على مستويات الخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تأثير الجائحة مستمر وغير مستقر. كذلك يطرح هذا التقرير، نظرة شمولية فمن خلال استخدام التقنيات الحديثة أثبتت دبي المرونة العالية في منظومة العمل خلال هذه الجائحة، الأمر الذي ساعدها

د. عائشة بنت بطي بن بشر
مدير عام دبي الذكية

1 الملخص التنفيذي

دبي الذكية
SMART DUBAI

أجندة السعادة happinessagenda

يقدم هذا التقرير نظرة شمولية حول مرونة إمارة دبي إزاء أثر الاضطرابات الناشئة عن جائحة كوفيد-19 على تقديم الخدمات للموظفين والمتعاملين على حد سواء) وتجربتها في المدينة.

وفي إطار سعينا الدؤوب للاستمرار في تطبيق أهداف "أجندة السعادة" التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رئيس مجلس الوزراء نائب رئيس الدولة حاكم دبي، تستمر "أجندة السعادة" في تحقيق رؤية صاحب السمو لجعل دبي المدينة الأذكى والأسعد على وجه الأرض. يركز هذا التقرير على الخدمات الذكية، وذلك من حيث الجوانب التالية:

الموظفين والعمليات المؤسسية والخدمات (المتعاملين)

وتحقيقاً لذلك، فإن فريق "أجندة السعادة" مجموعة من كبار المديرين في دبي، العاملين في مجال تقديم الخدمات لكل من المتعاملين والموظفين. كما يسلط هذا التقرير الضوء على التغييرات والتحديات ومدى قدرة دبي على تقليص الأثر السلبي للجائحة، ومحافظة على مستويات الخدمة، كما يتناول الفرص المستقبلية والدروس المستفادة والدور الذي تؤديه التقنية الرقمية في تحقيق المرونة (وضع التقنية الراهن والفجوات والدور المستقبلي).

وبشكل عام، خلص التقرير إلى أن مستوى التأثير الناتج من جائحة كوفيد-19 على الخدمات في دبي كان محدوداً بالنسبة للمتعاملين والموظفين، حيث أفادت العديد من المؤسسات أن نسبة كبيرة من البنى التحتية والخدمات كانت جاهزة وفعالة للعمل عن طريق التقنية الرقمية، وتعمل باستمرار لتقديم الخدمات عبر الإنترنت. كما أفادت تلك المؤسسات بحالات عديدة شهدت سلوكاً سريعاً ومرناً، حيث تمت رقمنة الخدمات المتبقية بسرعة وبشكل كامل وإعدادها للاستخدام الفوري.



وفي هذا الإطار، يشكّل الموظفون صميم أي مؤسسة

بما في ذلك المدينة ككل. وبالتالي، تؤثر سلوكياتهم وطرق عملهم على نتائج المؤسسات المحققة بشكل مباشر. لذلك، تم التركيز، وبصفة خاصة، على كيفية تأثير جائحة كوفيد-19 على طريقة عمل الأفراد. ولوحظ أن "العمل عن بعد" كان موضوعاً رئيسياً خلال عقد المقابلات لإعداد هذا التقرير، وهو الأمر الذي شكّل ميزة وتحدياً في آن واحد للأسلوب الجديد في العمل وتقديم الخدمات. فمثلاً، تجلّى موضوع رفاه الموظفين وسلامتهم كأحد الجوانب التي ينبغي حمايتها، لتجري التفاعلات الاجتماعية بشكل طبيعي كما كان وضعها في المكاتب. أما الجوانب الإيجابية،

فتشمل المرونة الإضافية التي وجدها الموظفون في الظروف الجديدة، بالإضافة إلى ارتفاع الإنتاجية والتركيز، وهما نقطتان مشتركتان بين مختلف المشاركين. ومن المثير للاهتمام أن التحول نحو "العمل عن بعد" خلق فرصاً جديدة يمكن النظر إليها في ترتيبات المساحات المكتبية، ما يعني أن تصميم مكاتب المستقبل قد يتغير ليسمح بمرونة أكبر وفعالية أكثر لمتطلبات المساحة.

وبشكل عام، برزت ثقافة جديدة للعمل عبر الإنترنت يمكن اعتبارها عُرفاً مستحدثاً بالنسبة للمتعاملين ومتلقي الخدمات، تعمل فيها مراكز الاتصال على سدّ الفجوات التي يحتاج فيها الناس لمن يساعدهم. هذه الثقافة الجديدة بدأت تظهر أيضاً داخل المؤسسات، حيث كان يُنظر للتحويل الرقمي على أنه تحدّي، لكن الطلب الطارئ دفع المؤسسات للابتكار من أجل تقديم كافة الخدمات المتبقية عبر الإنترنت. وقد تجلّت ردة الفعل السريعة هذه بأعلى صورها من خلال تفاعل المديرين بسرعة تواكب وتيرة تفاعل الجائحة والتغييرات التي نشأت عنها. كما أن مراكز الاتصال تمكّنت على الفور من استيعاب العبء الوارد من مراكز خدمات المتعاملين، حيث كانت البنية التحتية تدعم موظفي مراكز الاتصال "عن بعد" للعمل من المنزل. وفي الحالات التي لم يلب فيها تصميم واجهة المستخدم على بعض التطبيقات الذكية والمواقع الالكترونية أعلى المعايير المطلوبة، زادت بعض الخدمات العبء على مراكز الاتصال، لتقديم المساعدة للمتعاملين أو الأشخاص الذين لا يستطيعون الوصول للخدمات.

وأفاد العديد من المشاركين في الدراسة بوجود فرص جديدة تم تحديدها نتيجة للتغييرات والدروس المستفادة الجديدة، بما فيها زيادة خيارات المرونة في العمل للأهات الموظفين وفرص التوفير في الوقت والتكاليف. وقد سلّطت بعض الفرص الضوء على استخدام التقنيات الأكثر حداثة لارتقاء بعملية تقديم الخدمات، بما في ذلك "الهوية الرقمية" (UAE PASS)، ما يمنح الخدمات المقدّمة للمتعاملين والمؤسسات قيمة أكثر جوهرية. وقد برزت هذه الفرص كنتيجة مباشرة لتطبيقات البنى التحتية الأساسية في الأونة الأخيرة، إضافة للخدمات التي تقدّمها الجهات الحكومية وشبه الحكومية والمؤسسات الخاصة الرئيسية في دبي، والتي مكّنت دبي من الاستجابة لهذه الأزمة العالمية بقوة ومرونة. وبالتالي، أتاح الجمع بين هذه الأدوات والتقنيات والسير خلف القيادة الحكيمة والرؤية السديدة للمدينة، لدبي بالحفاظ على السيطرة وإدامة الازدهار في ظل هذه الظروف الصعبة.

وأخيراً، يُختتم التقرير بمجموعة من التوصيات الواضحة والاستنتاجات العامة حول تجربة الجائحة، وآليات تطبيق هذه التوصيات في المستقبل للاستمرار في تعزيز مكانة دبي كمدينة ذكية عالمية رائدة.

2 المقدمة

في مايو 2016، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رئيس مجلس الوزراء نائب رئيس الدولة حاكم دبي، "أجندة السعادة" سعياً لإضفاء طابع رسمي على الجهود المبذولة من أجل جعل دبي المدينة الأسعد على وجه الأرض. وبالتالي، تُشكل "أجندة السعادة" إطار عمل منظم وفهماً للسعادة والرفاهية قائماً على الدراسات العلمية والبيانات الأكاديمية، وطريقة منهجية معنية بالارتقاء بجودة الحياة في دبي. وبدعم مباشر من أبطال السعادة، بمن فيهم من المؤسسات والجهات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة في دبي، تم تكليف دبي الذكية بالإشراف على تحقيق أهداف "أجندة السعادة"، ما يضمن إحراز التقدم المنشود نحو تحقيق أهداف القيادة

ورؤيتها الموقرة. وفي 24 ديسمبر 2019، أي بعد مرور أكثر من ثلاث سنوات على البدء ببذل مثل هذه المساعي، أطلق سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي لإمارة دبي، المرحلة الجديدة من "أجندة السعادة"، والهادفة لتحسين تجربة السكان والزوار في المدينة الذكية - دبي، حيث اعتمد المسممين الجديدين لأبطال السعادة وهما، أخصائي تجربة المدينة الذكية (مدراء مجال خدمة المتعاملين)، وأخصائي بيئة العمل (مدراء في مجال الموارد البشرية)، وأثنى على الدور الأساسي لعملائهم في المدينة الذكية، قائلاً سموه إن "أبطال السعادة أصبحوا مكوناً أصيلاً من القوة الناعمة للمدن الذكية" (تغريده من حساب سمو الشيخ حمدان بن محمد، 2019).

وفي ظل هذه الأوضاع الراهنة والمهام الدقيقة التي تضطلع بها دبي كمدينة عالمية على الساحة التنافسية، فيعدّ من الضروري ضمان قدرة العمليات على الصمود في وجه هذه التحديات القائمة ومواصلة التقدم المحرز في هذا الشأن، في الوقت الذي يتم فيه السعي إلى الحدّ من أي تأثير سلبي قد ينتج عن مثل هذه الاضطرابات المحتملة. لذلك، لا بدّ من تقييم مدى مرونة دبي في سياق جهودها المبذولة للحفاظ على جودة التجربة والرفاهية التي تقدّمها لمواطنيها وزوارها على حدّ سواء. وعلاوة على ذلك، يعدّ مفهوم مرونة المدن راسخاً في المجتمعات، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام عالمي كبير تبلور من خلال مجموعة مشاريع رائدة تم تطويرها في هذا الشأن، كتحديّ "100 مدينة مرنة" (100 Resilient Cities) الصادر عن مؤسسة روكفلر، والذي عرّف المرونة بأنها "قدرة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والأعمال والأنظمة في المدينة على البقاء والتكيف والازدهار بغض النظر عن الضغوط المزمنة والصدمات الحادة التي يتعرضون لها" (Arup, 2019).



”
"أبطال السعادة
أصبحوا مكوناً أصيلاً
للمدن الذكية"
(تغريده من حساب سمو الشيخ
حمدان بن محمد، 2019)

لذلك، لا بدّ من دراسة الأثر الذي قد أحدثته جائحة كوفيد-19 على المدينة، ومحاولة فهم التغييرات المحتملة وتبسيط الضوء على الدروس المستفادة والعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة في هذا الشأن. ومع ذلك فإن تأثير الجائحة ما زال في مرحلة تغيير وغير مستقر، مما يثير تساؤلات حول طريقة تكيف المدن مع استمرار العديد من الأنظمة في التغيير (Batty, 2020).

ومن خلال توضيح سياق الأحداث الراهنة التي أدت إلى إعداد هذا التقرير وتسلسلها، يعدّ من المفيد تقديم وصف موجز لذات الصلة منها. استجابة لحالات العدوى الأولية التي شهدتها المدينة وعقب إجراء تقييم دقيق لتطوّر انتشار الجائحة في مختلف أنحاء العالم، أصدرت العديد من المؤسسات العاملة في دبي تعليماتها بالعمل عن بعد، إلّا أنها سعت إلى ضمان عدم تأثر عمليات تقديم خدماتها بأي شكل من الأشكال بذلك.

وفي 26 مارس 2020، باشرت دبي البرنامج الوطني للتعقيم، ما أدى إلى تعقيم الحركة داخلها. أمّا خلال الفترة الممتدة بين 4 و23 أبريل 2020، بدأت عمليات التعقيم الكامل على مدار الساعة واستمرت لمدة أسبوعين، حيث تعيّن على أي شخص يرغب في التنقل داخل أو خارج إمارة دبي التقدم بطلب الحصول على "تصريح الحركة" من خلال البوابة الإلكترونية الجديدة (DXBpermit.gov.ae).

في مايو 2016
أطلق صاحب
السمو الشيخ
محمد بن راشد
آل مكتوم ،
رئيس مجلس
الوزراء نائب
رئيس الدولة
حاكم دبي،
أجندة
السعادة

2 المقدمة

ووكذلك، يوضّح التقرير مختلف عناصر عملية تقديم الخدمات، باعتبارها مبنية على أساس تسلسل هرمي محدّد، يبدأ بالأفراد المسؤولين عن توفير البنية التحتية الفعالة والحفاظ عليها والمعنيين بدعم الخدمات المقدمة لسكان المدينة. وبالتالي، يتيح التسلسل الهرمي البسيط الموضح في الشكل (1) إمكانية إجراء تقييم منظم لتأثيره على تجربة المدينة ومرونة النظم الشاملة، وذلك من خلال الجوانب الثلاثة التالية:

- **الموظفون**
الطاقم الذي يملك المهارات وبيئة العمل الملائمة
- **العمليات**
البنى التحتية والتقنيات الممكنة
- **الخدمات**
تجربة المتعاملين الكفؤة والمناسبة

ويستند التقييم الوارد في هذا التقرير إلى المقابلات النوعية التي أجريت مع كبار الموظفين داخل المدينة (التابعين للمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة)، وذلك من أجل تسليط الضوء على تجاربهم المباشرة المكتسبة مع التغييرات والتحديات التي طرأت عليهم والفرص المحتملة وفي هذا السياق، تتم مناقشة المخرجات المحققة كل على حدة، ومن ثم تلخّص في مجموعات من التوصيات الواضحة التي تشكّل، بالتالي، مخرجات هذا التقرير الرئيسية المنشودة.



الشكل 1
هيكل منظور
مرونة الخدمات الذكية



وفي 23 أبريل، تم البدء بتخفيف القيود المفروضة مع حلول شهر رمضان المبارك، حيث بات تصريح الحركة مطلوباً للتنقل بين الساعة 10 مساءً وحتى 6 صباحاً، ومن ثم بين الساعة 8 مساءً وحتى 6 صباحاً مع نهاية الشهر الكريم وحلول عيد الفطر المبارك. وقد تطّلت كافة هذه التغييرات التي طرأت إعادة صياغة طرق عمل الموظفين وسبل توفير بعض الخدمات وتقديمها في المدينة.

وعلى وجه الخصوص، يركّز هذا التقرير على سياق المدينة الذكية وتمتّعها بالبنى التحتية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات، والخدمات الذكية المقدمة، وعمليات جمع وتحليل البيانات ونشرها، واستخدام أدوات اتخاذ القرارات (اليدوية والآلية منها على حدّ سواء) كما تم تطوير لوحة السيطرة الذكية الحية على كوفيد-19 من قبل فريق دبي الذكية. وعلى النحو الموضح في أهداف "أجندة السعادة"، تشكّل جودة الحياة وتجربة المدينة ومساعي تلبية احتياجات المقيمين والزوّار محور تركيز كافة هذه التقنيات المعتمدة. وبالتالي، لا بدّ لجودة هذه التجارب من أن تشكّل محور تركيز رئيسي في هذا الشأن، باعتبار أنه في حال تعدّرت التقنية عن العمل لصالح الناس وخدمتهم، فإنها لن تجدي أي نفع على الإطلاق.

3 منهجية البحث

3.1 المشاركون

تم إجراء مقابلات شخصية معمّقة استغرقت أكثر من 20 ساعة مع أخصائيي تجربة المدينة الذكية وأخصائيي بيئة العمل من 20 جهة من المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة.

أخصايو تجربة المدينة الذكية و بيئة العمل



3.2 المقابلات والتحليل

تم إجراء المقابلات عن بعد باستخدام تقنية مؤتمرات الفيديو عبر برنامج **Microsoft Teams**، حيث كان المشاركون على علم بهدف الأسئلة المتمثل في تحليل إجراءات الاستجابة لأزمة جائحة كوفيد-19 ومشاركة النتائج المستفادة منها، وذلك لتحسين الاستجابة الحالية لدى جميع الجهات وتعزيز مرونة المدينة للاستعداد جيّدًا لأي أحداث مشابهة قد تقع في المستقبل، لا قدر الله.

أثناء توثيق مخرجات المقابلات، تم إدراج بعض الاقتباسات دون ذكر أسماء أصحابها للحفاظ على سرية وخصوصية المساهمين والسماح بالتركيز على المعنى المقصود بمواضيع النقاش لا الشخصيات.

منهجية التحليل

- **المقابلات:** مقابلة شخصية معمّقة مدتها ساعة واحدة
- تم إجراء مقابلات شخصية (60 دقيقة لكل مقابلة) مع أخصائيي تجربة المدينة الذكية (مديري إدارات مجال خدمة المتعاملين) وأخصائيي بيئة العمل (مديري إدارات الموارد البشرية) باستخدام أسئلة شبه منظمة (يرجى الاطلاع على الملحق). وقد عمل باحثان على التوثيق ومقارنة الملاحظات بعد كل مقابلة لضمان استنباط أكبر قيمة وعدم ضياع أي معلومات.
- **الترميز:** تحليل موضوعي لكل مقابلة وللمقابلات بشكل عام
- تمت مراجعة المقابلات وجميع معطيات المشاركين على كلّ الأسئلة بعناية، ثم تم تصنيف الإجابات وترميزها في مواضيع ومحاوٍر محددة. كما تم جمع اقتباسات المشاركين تعبر عن النتائج لغايات توضيحية.
- **كتابة التقرير:** شرح دقيق لكلّ موضوع وتنظيم التقرير
- تم تصنيف المواضيع العامة في فئات حسب التصنيف الطبيعي للبيانات وكتابتها في قسم المخرجات في هذا التقرير مع وصف دقيق لكل منها. وبعد ذلك، جرى استنباط التوصيات على تلك المخرجات، استناداً إلى عوامل النجاح التي أمد بها المشاركون.

4 المخرجات

4.1 المخرجات العامة

بشكل عام، تشابهت البنية التحتية التقنية اللازمة لمواصلة العمليات وتقديم الخدمات إلى حد كبير في مختلف المؤسسات، كما تشابهت نشر المعلومات والوثائق لزيادة الوعي وإصدار الإعلانات والارشادات الخاصة بالعمل. لكن بعض المشاركين قالوا على وجه التحديد إنهم وزملاءهم يفضلون الحصول مباشرة على المعلومات المتعلقة بالجائحة والمعلومات الطبية الأخرى من خبير طبي موثوق، مشيرين إلى أنهم "يتلقون معلوماتهم من هيئة الصحة بحبي لأنهم أهل الاختصاص (فيما يتعلق بالجائحة)"، في حين أفاد آخرون بأنهم يعتبرون إدارة الموارد البشرية قد تكون مصدرًا موثوقًا للمعلومات.

الوثائق المنشورة

تظهر القائمة أدناه أنواع الوثائق والمستندات التي تم نشرها ضمن المؤسسات.

الرسالة القيادية

الشفافية في الإفصاح عن الإجراءات والقرارات المؤسسية والمراسيم

الإرشادات

الصحة والسلامة، والنظافة والسلوك، والرفاهية، والقيود المفروضة على السفر (مثل التباعد الاجتماعي، وغسل اليدين، ومقاطع مرئية عن الحفاظ على الصحة).

السياسات

سياسة العمل عن بعد.

التنبيهات والإجراءات الاحترازية

التنبيه من الهجمات الإلكترونية على ضوء تزايد المخاطر.

أدوات البنية التحتية

فيما يلي أنواع من الأدوات التي استخدمتها المؤسسات للعمل بكفاءة أثناء انتشار جائحة (كوفيد-19).

أدوات الاتصالات والتواصل المرئي ومشاركة الملفات:

مثل مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams)، وسكايب بزنس (Skype Business)، وزوم (Zoom)، وجو تو مييتينج (GoToMeeting)، وجابر (JABER)، وويب إكس (Webex)، وجو تو وبنار (GoToWebinar)، وأفايا (Avaya)، والمجلدات المشتركة وخدمات التخزين السحابي (shared space).

الأدوات التشغيلية:

مثل الشبكة الافتراضية الخاصة (VPN)، تطبيق الموظف الذكي، ونظام تخطيط الموارد الحكومية، والمراسل الذكي، وتطبيق يامر، والهوية الرقمية (UAE PASS).

الأدوات المتخصصة

مثل أنظمة توزيع المنافع والمستحقات، ومنصات القروض، ومنصات مراكز الاتصال.

4 المخرجات

4.2 الموظفون

يتضمن هذا القسم المخرجات من منظور موظفي المؤسسات، لا سيما ما يتعلق بالتغييرات والتحديات التي واجهتها المؤسسات والفرص التي حدتها أثناء هذه الجائحة.

التغييرات والتحديات

فيما يلي المخرجات المتعلقة بالتغييرات والتحديات التي تم تحديدها من المنظور الثاني لهذا التقرير، "الموظفين".

4.2.1 أسلوب العمل

العمل عن بعد - طريقة جديدة للعمل المشترك، لكن بمعزل عن الزملاء.

على الرغم من أن فكرة "العمل عن بعد" أو من المنزل ليست جديدة عالمياً، إلا أن الموظفين وجدوا أنفسهم فجأة في بيئة عمل جديدة، حيث كان من المعتاد تعاون الفرق عن قرب (الفرق المتقارب)، وبسبب الجائحة، أصبحوا يتعاملون مع بعضهم البعض عن بعد (الفرق المتباعد)، وترك هذا الفرق أثراً ملموساً على أسلوب العمل الجديد.

وقد أثار هذا الفرق، مسائل متعلقة بقنوات الاتصال ووسائله وأخرى مرتبطة بالثقة (الثقة في الموظفين لأداء مهامهم)، والانضباط (ساعات العمل العادية)،

والإنتاجية (ضمان الحفاظ على مستويات الإنتاجية)، وكانت هناك أيضاً حالات خاصة مرتبطة بعدم توافر التقسيم الاعتيادي للمساحات المكتبية والمعدات التي اعتادوا عليها في المنزل (مثل: استخدام شاشتين لعرض العمل عند مقارنة الوثائق المفضلة).



4.2.2 ازدياد الأعباء الشخصية

تصادم الأدوار والمسؤوليات وتعددها

تسبب "العمل عن بعد" وخاصة العمل من المنزل في خلق تحديات لبعض الموظفين نظراً لاضطرارهم إلى الجمع بين مسؤوليات المنزل والعمل المعتاد ومهامه. على سبيل المثال، وجد بعض الأهالي صعوبة في أداء مهام عملهم عن بعد، وفي نفس الوقت يتطلب منهم رعاية أطفالهم الذين يدرسون من المنزل (بيئة التعلم الرقمية). وهذه الازدواجية تؤدي إلى العبء الشخصي للموظف.

4.2.3 الرفاهية

الحاجة إلى حياة متزنة - جسدياً ونفسياً

بعد الحفاظ على توازن سليم بين الصحتين البدنية والنفسية والحفاظ على مستويات فاعلية الموظفين أثناء هذه الأوقات الحرجة أمر بالغ الأهمية، لا سيما فيما يتعلق بالتعامل مع الضغوطات وحالات عدم الاستقرار (Scott-Jackson & Mayo, 2017). وتتفاقم هذه الضغوطات بفعل عوامل مختلفة، مثل عدم الفصل بين وقت العمل ووقت الحياة الخاصة (حيث أن مهام العمل تؤدي في جميع أوقات اليوم)، وعدم وجود تفاعل اجتماعي جسدي بين أفراد الفريق المتباعد، وتدني جودة التواصل بين الموظفين، بسبب زيادة التحويل على المكالمات المرئية وغياب التفاعل عن قرب، وهو ما تم وصفه لاحقاً بـ"متاعب التواصل المرئي عن بعد" Zoom fatigue (Fosslien & West Duffy, 2020; Sklar, 2020).

وقد حرصت بعض المؤسسات على الاطمئنان على موظفيها بصورة منتظمة لضمان جودة حياتهم، كما قامت إحدى المؤسسات برصد مستويات السعادة اليومية للموظفين والعمل وفقاً لنتائجها (عبر استبيانات دورية للموظفين). وتبقى السلامة البدنية والنفسية عاملان مهمان، وفي بعض الحالات كان لدى بعض الموظفين تحفظات تتعلق بكيفية التعامل عن قرب مع المتعاملين خلال فترة الجائحة (من حيث خطر الإصابة بالعدوى). وفيما يتعلق بتحسين الصحة البدنية والحفاظ عليها، قامت بعض المؤسسات بتشجيع استخدام وتوفير برامج اللياقة البدنية عبر الإنترنت لموظفيها.

4 المخرجات

4.2.4 العمل عن بعد

تغيير متسارع في بيئة العمل

من أهم التغييرات التي أثرت في الطريقة التي يعمل بها الناس هي "العمل عن بعد". وقد أصبح هذا هو الحال بالنسبة للعديد من جوانب العمل، بما في ذلك عملية التوظيف نفسها (من غير الفحص الطبي والحصول على تأشيرة السفر)، وعلى الرغم من أن دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي قد ناقشت مسبقاً سياسة خيار "العمل عن بعد" في حكومة دبي والإرشادات العامة المتعلقة بذلك (انظر الملحق)، إلا أنها لم تفعّل إلا بعد بداية الجائحة. وبينما وجدت بعض التحديات الأولية التي واجهت أقسام الموارد البشرية للمؤسسات في إدارة عمل فرقها عن بعد، كالحفاظ على الإنتاجية والثقة على سبيل المثال، فقد تم منذ ذلك الحين التسريع بمراجعة سياسات دائرة الموارد البشرية في حكومة دبي وتنفيذها على كافة الأصعدة، مستغلين بذلك الدروس العملية المستفادة خلال هذه الفترة.

وثمة تطور مثير للاهتمام على وجه الخصوص؛ وهو التطبيق الناجح لمنهجية "العمل عن بعد" لموظفي مراكز الاتصال، وهو ما كان يُعدّ خياراً صعباً قبل جائحة كوفيد-19. وهذا ما أثار مسألة الحاجة إلى مكاتب العمل في المقام الأول، بمعنى "إذا استطعنا أن نفعل كل ذلك من المنزل، فلم الذهاب إلى مقر العمل؟" وبأي حال، يبدو أن الناس يفتقدون القيمة الجوهرية للتفاعلات الاجتماعية الواقعية المتاحة في بيئة العمل عن قرب، إذ أن بعضهم أشار إلى أن "العمل [هو] نوع من أنواع العلاج".

4.2.5 المرونة في إعادة التنظيم

تغيير الأدوار وإعادة توزيع الموظفين

عملت بعض المؤسسات على تغيير الأدوار وإعادة توزيع الموظفين إلى مناصب مختلفة أكثر ملاءمة للعمل عن بعد من أجل تلبية الطلبات المتغيرة بسبب تأثير الجائحة. فعلى سبيل المثال، لم تعد هناك حاجة إلى موظفي الاستقبال ومديري الفعاليات التي تتطلب الحضور الشخصي، وبالتالي تم نقل بعضهم لخدمة مراكز الاتصال. وقد حدثت بالفعل تغييرات في المؤسسات، إذ اقترحت مسميات جديدة لبعض الوظائف مثل "أخصائي خدمة المتعاملين عن بعد".

4.2.6 خدمات الموارد البشرية

معظم الخدمات كانت متاحة عبر الإنترنت

أفادت العديد من المؤسسات أنه لم تحدث تغييرات كبيرة في خدمات الموارد البشرية لديها لأن معظمها كانت تقدّم عبر الإنترنت، ومن الأمثلة على ذلك تطبيق "الموظف الذكي" الذي يتيح تسجيل الحضور والانصراف وتقديم طلبات الإجازات المرضية وغير ذلك من الخدمات الأخرى. وقد أفادت عدد من المؤسسات أنها عملت على تسريع رقمنة خدمات الموارد البشرية المتبقية. وقد أصبحت تلك الخدمات متوافرة الآن، ومن الأمثلة على ما سبق رقمنة الاستمارات وغير ذلك من وثائق الموارد البشرية.

4.2.7 التدريب

أساليب ومواد تدريبية جديدة

استُحدثت بعض المواد التدريبية الجديدة (مثل التدريب على كيفية العمل عن بعد) وأعيد صياغة المواد التدريبية الأخرى بسبب تغيير ممارسات العمل التي أصبحت تتم عن بعد. فعلى سبيل المثال، لم يعد المنهج التعليمي المصمم للعمل عن قرب مناسباً في سياق العمل عن بعد، لذا ينبغي إعادة النظر في تلك المناهج التي لا تتوافق مع الأوضاع الحالية. هذا ويجري أيضاً إعادة النظر في الأساليب والقنوات التي ينبغي أن تُقدّم من خلالها المواد التدريبية لتناسب مع بيئة العمل عن بعد، مما يعني أن مرافق التدريب مثل القاعات وأدواتها لم تعد ذات أهمية. ومن النقاط الأخرى التي أثبتت أنه يمكن للموظفين أن يشاركوا في التدريب عبر الإنترنت لتطوير مهاراتهم المهنية والشخصية، لاستغلال وقت الفراغ الإضافي في المنزل (بسبب تقييد الحركة داخل المدينة).

4.2.8 عقلية الإنجاز

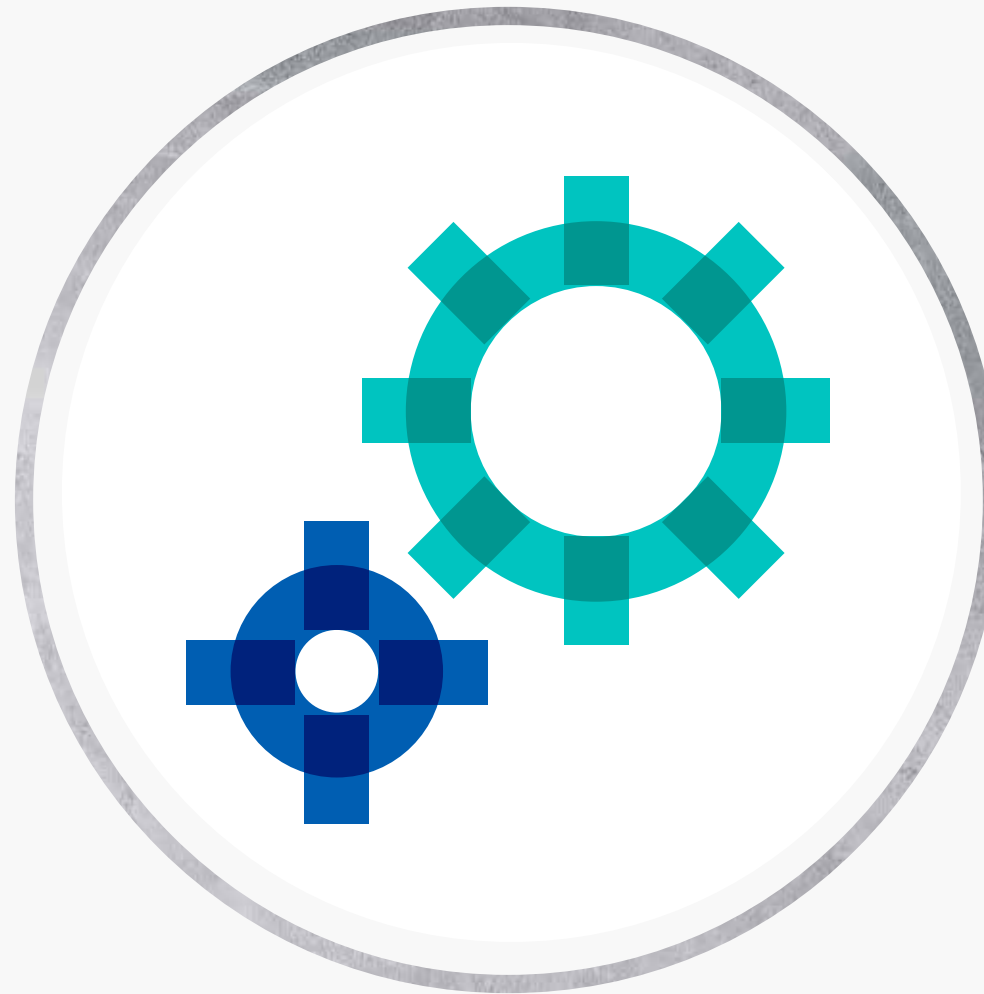
التركيز على النتائج والمخرجات

أفاد معظم الموظفين بوجود تغيير ملموس في الطريقة التي يديرون بها فرقهم، إذ أصبح المديرون أكثر تركيزاً على المهمة ونتائجها وأكثر بعداً من الاهتمام بالدوام كونه مجرد حضور وانصراف، حيث أفادوا بأنهم "لا يركزون الآن سوى على النتائج". ونتيجة لذلك، وجد بعض المديرين أن هذه العلاقة الناتجة عن اتباع هذه الطريقة تنقسم بقدر أكبر من المرونة والسرعة وهي مباشرة نحو المهمة المطلوبة، وبالتالي فهي أكثر مهنية (أقل اجتماعياً)، وتركز على تحقيق النتائج.

4.2.9 توافر فرق الإدارة

مديرون متاحون ويمكن الوصول إليهم من قبل فرق العمل

وجد الموظفون سهولة في عقد الاجتماعات والوصول إلى مسؤوليهم نظراً لعملهم من المنزل وقلة تنقلهم وسفرهم وحضورهم المؤتمرات الخارجية (بسبب تدابير الصحة والسلامة المعمول بها). وفي بعض الحالات قام بعض المديرين بعقد "اجتماع افتراضي مفتوح" ودعوا إليه جميع الموظفين للمشاركة في مكالمة مرئية جماعية للتحدث عن أي موضوع كان، بما في ذلك الحوارات الاجتماعية الترفيهية.



4 المخرجات

الفرص

فيما يلي المخرجات المتعلقة بالفرص المتاحة التي تم تحديدها من المنظور الثاني لهذا التقرير، "الموظفين".

4.2.10
الأمهات

العمل من المنزل أثناء رعاية المواليد

في فترة ما قبل جائحة كوفيد-19، كانت بعض الأمهات والنساء الحوامل يرغبن في العودة إلى العمل (من باب تنويع أنشطتهن اليومية) مع حرصهن أيضاً على البقاء مع مواليدهن، لكن وجود أدوات "العمل عن بعد" وأنظمتها أصبحت بمثابة فرصة وفُرت لهن المرونة للعمل بدوام جزئي من المنزل، وهو ما سيسهل عليهن العودة إلى العمل بدوام كامل بعد أن يتأقلمن على الأوضاع الجديدة ورعاية مواليدهن وزيادة إنتاجية عملهن وتعزيز جودة حياتهن.

4.2.11
عصر جديد

ثقافة عمل جديدة وأكثر إنتاجية

طرأت تغييرات على بيئة العمل عن قرب، منها تقليص في المساحات المكتبية ومساحات العمل المشتركة وتلاها انتقال إلى بيئة يتم العمل فيها عن بعد ويركز فيها على الإنتاجية والكفاءة، مما جعل الناس يشعرون بأنهم يشهدون بداية عصر جديد، وثمة شعور عام بأن الناس سيكونون أكثر وعياً وتقديراً للأشياء

البسيطة وأكثر فهماً وإدراكاً للعادات التي تعزز الإنتاجية، ويبدو أن هناك إمكانية لتحسين ثقافة الإنتاجية بشكل عام، وقد يتم ذلك عبر تحفيز الإنتاجية بطريقة مسلية للموظفين وإعادة تقييم الجهود المبذولة في هذا السياق من أجل بلوغ أفضل مستويات الأداء.

4 المخرجات

4.3 العمليات

يتضمن القسم التالي المخرجات التي توصلنا إليها من منظور عمليات المؤسسات، لا سيما فيما يتعلق بالتغييرات والتحديات التي واجهتها والفرص التي حددتها أثناء هذه الجائحة.

التغييرات والتحديات

فيما يلي المخرجات

المتعلقة بالتغييرات

والتحديات التي تم تحديدها

من المنظور الثاني لهذا

التقرير، "الموظفين".

4.3.1 لا توجد تغييرات أو تحديات

البنية التحتية جاهزة وفعالة مسبقًا

لم تتطلب العديد من عمليات المؤسسات والبنية التحتية اللازمة لتنفيذها، أي تغييرات أو تعديلات لأنها كانت رقمية بالكامل وتعمل بالشكل المعتاد. في حين أن بعض المؤسسات أفادت بأن تنظيمها الأفقي (flat organisation) الذي يحظى بثقافة تعزز استقلالية الموظفين يسمح لها بالعمل بطريقة أكثر فعالية لمواجهة الظروف سريعة التغيير.

4.3.2 جاهزية المنصات

مستويات مختلفة من المرونة

هناك العديد من المنصات الرقمية وخطط العمل عن بعد" المعقدة مسبقًا والتي أنجحت جهود الاستجابة للتحديات الأخيرة، وقد سبق أن قامت إحدى المؤسسات بتطبيق سياسة العمل عن بعد" في الربع الأخير من العام 2019. لكن على الرغم من أن المنصات كانت متاحة من الناحية التقنية (مثل نظام تخطيط الموارد الحكومية، وتطبيق الموظف الذكي، والمراسل الذكي، والشبكة الافتراضية الخاصة (VPN)، إلخ) إلا أن بعض المؤسسات أفادت بأنه لم يتم استخدام تلك المنصات بفعالية. ومع ذلك، فقد تمكنت بعض المؤسسات من تسريع تفعيل المنصات الرقمية الجديدة والمصممة لمساعدة موظفيها ومتعلميها (مثل منصات التعلم الإلكتروني).

إلى ذلك، وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات أجرت لكوادرها تدريبات افتراضية (عمليات محاكاة) متعلقة بمزاولة العمل، وبمستويات مختلفة، وخلال جائحة (كوفيد-19) تطلب الأمر على الجميع إلى العمل وتقديم الخدمات عن بعد، وفي حينها أدرك بعض الموظفين أن عمليات المحاكاة بمزاولة العمل لم تكن واقعية بما فيه الكفاية وأن بعض العناصر قد أغفلت إلا بعد وقوع الأزمة، فعلى سبيل المثال، اقتصر إجراء اختبارات مزاولة العمل على مبان منفردة تابعة للمؤسسات، لا على المؤسسات بأكملها بحيث تترابط العمليات بين أقسامها. ولطبيعة عمل المهام في بعض المباني والمنشآت يتطلب عمل الموظفين فيها.

4.3.3 تحديات التجهيزات الشخصية

الافتقار لأدوات تساعد في إتمام العمل عن بعد

على الرغم من توفر النظم والبنى التحتية وتفعيلها من وجهة نظر المؤسسات، إذ لم يتمكن بعض الموظفين من العمل عن بعد بسبب افتقارهم إلى المتطلبات الأساسية كالهواتف الذكية أو الحواسيب اللوحية أو حتى وجود خدمة الاتصال بالإنترنت في منازلهم. وقد أثارت هذه النتائج تساؤلات متعلقة بالجهة التي ينبغي عليها توفير هذه المتطلبات الأساسية، وبالوقت والجهد اللازمين للعثور على تلك التجهيزات والسلع والخدمات وشراؤها وتوفيرها.



4 المخرجات

4.3.4 الوضوح للموظفين

الحرص على فهم الأدوار والتوقعات

أثار كثير من المؤسسات موضوع وضوح الرؤية الاستراتيجية للتوقعات والمتطلبات، حيث تم تداول المعلومات (داخل المؤسسة وخارجها). وقد أكدت تلك المؤسسات قدرتها على العمل بوتيرة أسرع، عندما تكون المعلومات والمتطلبات دقيقة وواضحة، من أن تكون منقوصة وجزئية، كما واجهت بعض المؤسسات حالة من الإنكار لخطورة الجائحة وأهمية التعامل السريع معها، نظراً لعدم استيعاب موظفيها خطورة أثر الحالة الوبائية، بينما اتخذت مؤسسات أخرى زمام المبادرة وأجرت بعض التعديلات غير الممنهجة، دون استخدام نماذج تجريبية مناسبة لتقديم خدماتها، الأمر الذي أدى إلى مزيد من الارتباك واختلال الأمور.

4.3.5 التقارب الجسدي

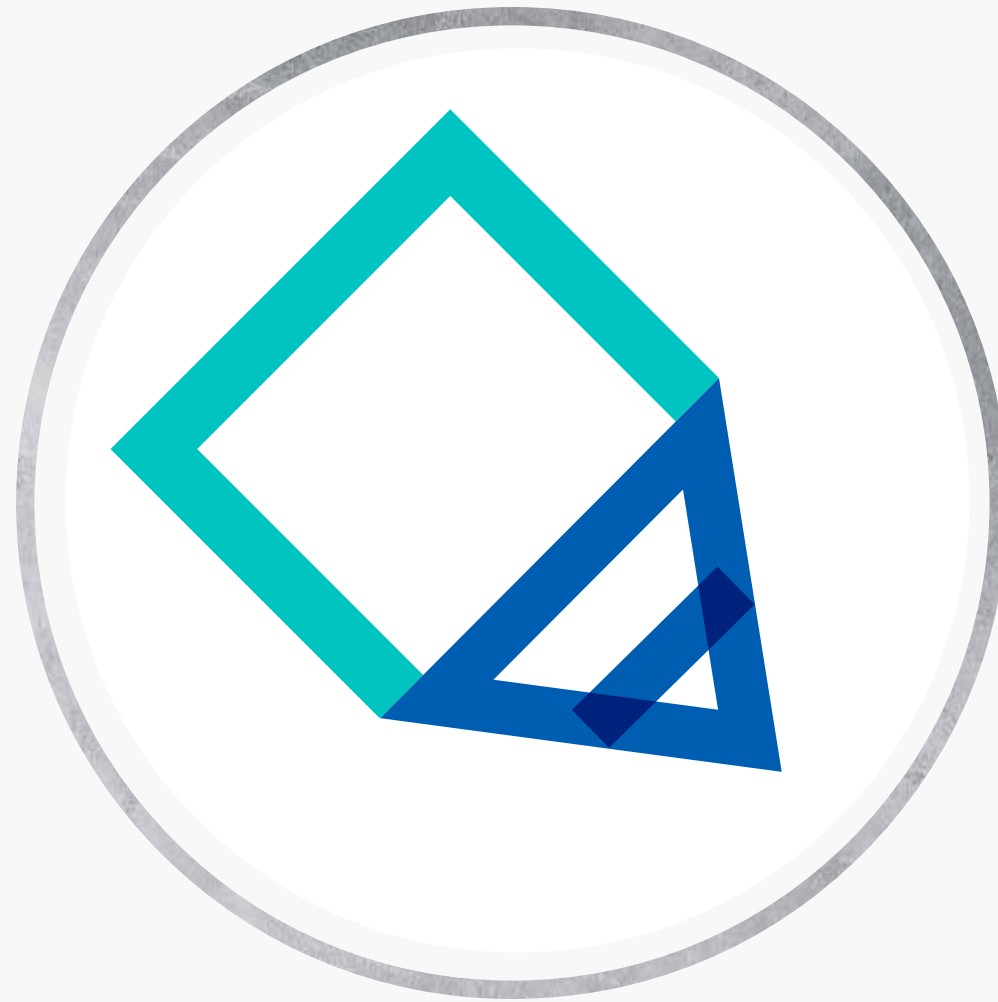
التقارب والتباعد الاجتماعي عند تقديم الخدمات

لدى بعض المؤسسات خدمات أساسية تقدم بطريقتهم لمسية بناء على طبيعة الخدمة (مثل: فحص المعدات أو البضائع). وفي حالات كهذه، ازدادت مخاوف بعض الموظفين بشأن احتمالية انتقال الفيروس (كوفيد-19) إليهم عن طريق تعاملهم مع متعاملين يحتمل أن يكون بعضهم حاملين للمرض.

4.3.6 الضغط الاصطناعي

تدني جودة تصميم القنوات الرقمية يزيد الضغط على مراكز الاتصال

أفادت بعض المؤسسات بزيادة المكالمات الواردة لديهم مما أدى إلى زيادة الضغط على مراكز الاتصال. ويعزى ذلك جزئياً إلى أسباب مختلفة، مثل عدم قدرة بعض شرائح المتعاملين على استخدام القنوات الرقمية المتوفرة. وقد تراوحت هذه الأسباب من مشاكل بسيطة تتعلق بإمكانية الوصول، مثل عدم القدرة على الوصول إلى الخدمة بسبب القيود التقنية، وضعف القدرة المعرفية بالتقنيات الرقمية لدى بعض شرائح المتعاملين (مثل: كبار السن، وذوي التعليم المنخفض)، وبعض من الأمية الرقمية، بالإضافة إلى تحديات الاستخدام الناجمة عن التصاميم المربكة. كما كان أحد أسباب تزايد ضغط المكالمات هو وجود معلومات قديمة على القنوات الرقمية المختلفة، تشجع المتعاملين على الاتصال بمراكز الاتصال. فعلى سبيل المثال، اعتمدت إحدى المؤسسات بادئ الأمر على الدردشة الآلية لخدمة المتعاملين بشكل جيد، ولكنها رأت أن هذا تبني استخدام المتعامل قد انخفض عندما لم يتم تحديث قاعدة بيانات الدردشة الآلية والتي تعتمد على الجهة المزودة للبنية التحتية لتلك الخدمة. وتلك الضغوطات على مراكز الاتصال، أثرت سلباً على الكفاءة التشغيلية حيث تطلب عدد أكبر من الموظفين للتعامل مع تلك الاتصالات، وهذا كان بمثابة تحدي مادي. كما أدى ذلك إلى الضغط على أقسام الدعم التقني لمراكز الاتصال من أجل المحافظة على استمرارية العمليات لتلبية الطلب المستمر.



4.3.7 التحديثات المتكررة

تأهب الموظفين واتخاذ إجراءات تفاعلية واستباقية

في ظلّ تسارع وتيرة التغيير التي تسببت بها الجائحة العالمية، وحدوث تغييرات تفاعلية واستباقية (داخلية وخارجية) وارتفاع معدلات ورود المعلومات الجديدة، كان المدبرون والموظفون على كافة المستويات، في حالة تأهب قصوى لكي يتمكنوا من الاستجابة بسرعة وفعالية.

الفرص

فيما يلي المخرجات المتعلقة بالفرص المتاحة التي تم تحديدها من المنظور الثاني لهذا التقرير، "الموظفين".

4.3.8 العمل عن بعد

أصبحت دبي جاهزة تماماً للعمل عن بعد

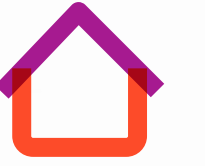
يتعدى مفهوم "العمل عن بعد" مجرد العمل من المنزل أو البقاء على اتصال عبر شبكة الإنترنت؛ فهناك العديد من الاعتبارات والآثار التي ينبغي النظر فيها؛ كالاختبارات التقنية والمؤسسية وتلك المتعلقة باعتماد أسلوب "العمل عن بعد".

وتعدّ المرونة أحد الجوانب الرئيسية لتحقيق منافع وميزات مثل زيادة الإنتاجية، وزيادة إمكانية عقد اجتماعات خارجية على شبكة الإنترنت، وتخفيض النفقات التشغيلية اللوجستية (مثل: عدم الحاجة إلى التنقل لحضور الاجتماعات وغيرها). ومن تلك المنافع أيضاً إمكانية إبرام مذكرات التفاهم عن بعد. وقد قامت بعض المؤسسات بتغيير طريقة إدارتها لجلساتها ونقاشاتها الداخلية، إضافة إلى إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية. ويعتبر عامة الناس الآن أن تلقي الخدمات "عن بعد" أصبح وسيلة موثوقة وسلسة، كما أنهم باتوا أكثر تقبلاً لهذه الطريقة. كما أصبح ممكناً الآن إحداث تغييرات أساسية وجوهريّة، مثل إمكانية العمل عن بعد أثناء الدوام الليلي، الأمر الذي أحدث تغييراً في تكاليف التدابير اللوجستية وتكاليف العمليات التي تدار على مدار الساعة. ولخص أحد المشاركين هذه التحولات الجوهرية بقوله: "كل شيء يمكن أن يتم عن بعد دون استثناء... مدينة دبي جاهزة الآن للعمل عن بعد، بعد الجائحة".

”

"كل شيء يمكن أن يتم عن بعد دون استثناء... مدينة دبي جاهزة الآن للعمل عن بعد، بعد الجائحة!"

4 المخرجات

4.3.9
المساحة المكتبية

مفاهيم جديدة تؤدي إلى وفورات كبيرة

على ضوء انتشار مفهوم "العمل عن بعد" بشكل أكثر، واعتباره من الخيارات التي يمكن اعتمادها دون إشكالات، أصبحت المساحات المكتبية من الأمور التي تأثرت بالتغيير بدورها؛ إذ لم يعد من الضروري البحث عن مساحات كبيرة لاستيعاب أعداد أكثر من الموظفين. حيث يمكن استغلال المساحات من خلال أساليب أكثر كفاءة ومرونة، مثل المكاتب العامة والمساحات المشتركة. وبما أن نقص الحيز المكتبي لم يعد تحدياً في ظل السماح بالمزيد من "العمل عن بعد"، فمن المحتمل أن تقوم المؤسسات بإعادة تنظيم مكاتبها أو البحث عن مساحات مكتبية أصغر أو بطرق مبتكرة. وبذلك ستتخذ المكاتب شكلاً مختلفاً في المستقبل.

4.3.10
تسارع التحول الرقمي

تحديد الفجوات في البنية التحتية الرقمية ومعالجتها بسرعة

وأشار بعض المشاركين إلى أنه على الرغم من جاهزية البنية التحتية الرقمية إلا أنه قد تم تحديد بعض الثغرات وتمت معالجتها بسرعة من أجل تسهيل تقديم الخدمات عن بعد، وأظهرت هذه النتائج السريعة أولوية التحول الرقمي في كافة الظروف، وبالتحديد في ظل جائحة كوفيد-19 التي أثبتت أهمية كفاءة الخدمات الذكية وسهولة الوصول إليها رقمياً لضمان استمرارية تقديم الخدمات للجمهور في المدينة.

4.3.11
التعاون

الشعور بالرسالة الموحدة في دبي

على الرغم من اختلاف مهام المؤسسات ومؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أن بعضها لاحظت أن الوضع الوبائي أوجد غايّة مشتركة بين الجميع لمعالجة الأزمة على نطاق المدينة، وبذلك أصبح التعاون بين المؤسسات أسهل بسبب اشتراكها بأهداف واضحة، مثل وجود مؤشرات أداء رئيسية موحدة، والصفاء على مستويات الخدمة وضمان سلامة الجميع. وفي هذه الحالة، عملت كافة المؤسسات على الحد من الآثار السلبية المترتبة على جائحة كوفيد-19 كما أن المتطلبات المشتركة للمؤسسات قوبلت باستجابات سريعة وإيجابية. شعر بعض المشاركين أن هذا الجو التعاوني كان محفزاً وأن التباين كان محمّساً بعيداً عن التنافس بين بعضهم البعض على الجوائز. لذا فإن الرؤية والأولوية الموحدين لقادة المدينة تساعدان الموظفين على العمل بمزيد من الكفاءة وتحسين العلاقات؛ مما يؤدي إلى تعاون مختلف الجهات وتوحيد جهودها.

4.3.12
التصور العام

انشغلتنا بالتفاصيل وأغفلنا المهم

لدى مناقشة الدروس العامة المستفادة، اقترح بعض المشاركين تنقيح وإعادة مراجعة خطط إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال، في كافة أنحاء المدينة لتصبح خدماتها أكثر عملية وتكاملاً. كما رأوا أن الأزمات في المدن لها آثار شاملة يحكم طبيعتها، وبالتالي فإنها تتطلب نهجاً

متكاملاً من أجل تحقيق استجابة مرنة بالشكل السليم. ورأى بعض المشاركين أن مثل هذا التفكير الشامل على مستوى المدينة ضروري من أجل تحسين المنافسة ضمن بيئة أوسع نطاقاً ومرتبطة عالمياً. فعلى سبيل المثال، تؤثر زيادة استخدام الإنترنت في دبي على قدرة استيعاب الخادم المتواجد في مدينة أخرى في العالم، والعكس صحيح. وقد كان هناك شعور عارم بترباط أطراف عالمنا، حيث إننا "لسنا معزولين عن العالم، إذ سيأتي ما في الخارج عاجلاً أو آجلاً"، وبالتالي "ينبغي لنا دائماً أن نكون مستعدين لأسوأ الحالات للحفاظ على سلامتنا وأعمالنا. هذا ويجب ألا تأخذ الأمور كآمر مسلم به وألا نؤجل عمل اليوم إلى الغد". وفي كل من هاتين النقطتين (المدينة الشاملة والترباط العالمي)، فإن وجود هدف ورؤية واضحة هما أمران أساسيان للنجاح. ولخص أحد المشاركين المشهد بقوله إننا قد أغفلنا عن التصور العام أثناء انشغالنا بالتفاصيل والشكليات.

4 المخرجات

4.4 الخدمات

يتضمن القسم التالي المخرجات من منظور الخدمات التي تقدمها المؤسسات، لا سيما فيما يتعلق بالتغييرات والتحديات التي واجهتها والفرص التي حددتها أثناء هذه الجائحة.

التغييرات والتحديات

فيما يلي المخرجات المتعلقة بالتغييرات والتحديات التي تم تحديدها من منظور "الخدمات" التي تقدمها المؤسسات.

4.4.1 لا توجد تغييرات أو تحديات

الخدمات متوفرة مسبقاً على شبكة الإنترنت

لم تتطلب العديد من الخدمات أي تغييرات أو تعديلات، فقد سبق وأن تم تحويلها رقمياً وإتاحتها على شبكة الإنترنت.

4.4.2 الخدمات المتوقفة لطبيعتها

خدمات ينبغي أن تكون عن قرب نظراً لطبيعتها

كانت هناك تحديات في رقمته الخدمات التي تتطلب وجوداً فعلياً للمتعاملين أو المواد. فعلى سبيل المثال، لا يمكن فحص المركبة لتجديدها إلا في مكان فعلي أو اختبار جودة الأطعمة في المختبرات أو التأكد من سلامة السلع المستوردة. كما أن بعض القيود كانت بسبب المتطلبات القانونية مثل اشتراط وجود الشخص المعني في حالات كالتوقيع اليدوي أو المصادقة على الهوية. وتماشياً للإجراءات الوقائية المتخذة، ومنها لتفادي التجمعات الكبيرة في مواقع توفير الخدمة، تم إيقاف بعض الخدمات ذات الطابع المباشر إليه أعلاه، مثل الحصول على التأشيرات أو عقد قران أو الوجود لمتابعة بعض الإجراءات القانونية. بينما قامت بعض المؤسسات بتطبيق أساليب جديدة ومختلفة كالخدمات القائمة على المواعيد المسبقة بهدف تفادي التجمعات. كما توقفت مؤقتاً بعض الخدمات الكمالية مثل صالات وقاعات الاستراحة والانتظار.

4.4.3 الطريقة التقليدية لتقديم الخدمات عن قرب:

لطالما كانت هذه طريقة عملنا!

تطلبت بعض الخدمات تغييراً لتناسب مع ثقافة "العمل عن بعد" وثقافة الرقمنة التي تتسارع في المجتمع عامة. لكن بعد دراسة حريصة، تبين أن تلك الخدمات لم تكن رقمية كلياً كما ظن البعض، ويُعزى معظم ذلك إلى أسباب تقليدية. فعلى سبيل المثال، تطلبت بعض الخدمات تحصيل الشيكات الورقية، بينما تطلبت أخرى وثائق ورقية من مؤسسات خارجية.

4.4.4 تسارع التحول الرقمي

إعادة التصميم لمدينة لا ورقية

للمساعدة في الانتقال السريع للخدمات بعيداً عن مراكز الخدمة، قامت بعض المؤسسات بتسريع عملية تحويل خدماتها رقمياً، ومن الأمثلة على ذلك إصدار التصاريح الإلكترونية بدلاً من ختم التأشيرات الورقية. وقد تطلبت هذه التغييرات جهوداً لإعادة تصميم تلك الخدمات، بما في ذلك تغيير متطلبات الخدمات ورسومها والسعي نحو الاستغناء عن الوثائق الورقية، وتبسيط الضوء على الحاجة لأنظمة الدفع الرقمي. وعلى الرغم من أن بعض الخدمات لم تتطلب سوى تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية بصيغة PDF (وهذا لا يعني أنه تم رقمته تلك الخدمة من منظور مبدأ التحول الرقمي).

إلا أن خدمات أخرى تطلبت تغييرات أكثر تعقيداً، ورغبة لإيجاد حل سريع وعملي استعانت جهات أخرى بموظفي مراكز الاتصال، والبريد الإلكتروني، وتطبيق "الواتس آب" لتوفير خدماتهم للجمهور. وبشكل عام، كان هناك شعور باكتشاف القيمة الخفية للبنية التحتية الرقمية التابعة للمؤسسات، "لقد اكتشفنا الآن قوة خدماتنا الذكية، إذ لدينا كل ما نريد في منصاتنا الذكية".

”

"لقد اكتشفنا الآن قوة خدماتنا الذكية، إذ لدينا كل ما نريد في منصاتنا الذكية".

4 المخرجات

4.4.5 الإغفاء الاستثنائي

تخفيف القواعد والشروط ومنح صلاحيات يقدرها المسؤول نفسه

في سبيل تسريع خدمة الناس وضمان تيسير مصالحهم، خففت كثير من المؤسسات بعض الاشتراطات والمتطلبات المرتبطة بالخدمات كتدبير مؤقت خلال هذه الأوقات الحرجة المتسمة بالتغيير المستمر. كما تنازلت بعض المؤسسات عن رسوم بعض المعاملات، بينما منحت مؤسسات أخرى مزيداً من الصلاحيات للمشرفين بشكل أوسع.

4.4.6 تحولات في الطلب

تقلبات ما بين ارتفاع وانخفاض

شهدت المؤسسات تغييراً كبيراً في الطلب على خدماتها، حيث ازدادت بعضها وانخفضت بعضها (Koeze & Popper, 2020). فعلى سبيل المثال لم يكن هناك أي طلب على الخدمات ذات العلاقة بالسفر والطيران، بينما كان هناك طلب متزايد على خدمات وبرامج التواصل، لا سيما تلك المتعلقة بالعمل عن بعد. ومن المثير للاهتمام أن الإدارات التي تتعامل مع الشكاوى لاحظت غياب الشكاوى المعتادة، وظهور أنواع جديدة ومختلفة. فعلى سبيل المثال، أصبح الأهالي يتحملون عبء ضبط أولادهم في المنزل وقد كانوا لا يضطرون لذلك قبل الجائحة بسبب وجود الأبناء في المدرسة.

4.4.7 وضوح المعلومات للمتعاملين

رسائل متضاربة وتعدد المصادر يُربكان المتعامل

بسبب تسارع وتيرة الأحداث ومشاركة كثير من المؤسسات في وضع جديد لم يكن التنبؤ به ممكناً، لم يكن لدى المتعامل فكرة واضحة عن أفضل مصدر للحصول على المعلومات الموثوقة والمحدثة في ظل انتشار كثير من الشائعات والأخبار الكاذبة. وتبين ذلك من خلال المكالمات الهاتفية الواردة إلى مراكز الاتصال والتي تؤد الاستيضاح بشأن الإجراءات المتخذة.

الفرص

فيما يلي المخرجات المتعلقة بالفرص المتاحة التي تم تحديدها من المنظور الثاني لهذا التقرير، "الموظفين".

4.4.8 التوقعيات

منصة الهوية الرقمية عنصر تمكين قوي

اعتُبرت "الهوية الرقمية" (UAE PASS) أداة مقبولة قانونياً للتوقيع رقمياً وعملاً ممكناً لبعض الخدمات (مثل الخدمات

القانونية وغيرها). غير أن بعض المؤسسات استخدمت تقنيات بديلة للتوقيع، كتلك المُقدمة من برنامج Adobe. ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات تحظى بفهم وتقدير متزايدين للمزايا المتعددة للهوية الرقمية وكيفية تطبيقها في عدة مجالات.

4.4.9 التحول إلى مراكز الاتصال

لتقديم الخدمات من المتخصصين

ثمة تحول ثقافي واستعداد متزايد لاعتماد مراكز الاتصال كوسيلة لتقديم الخدمات بدلاً من الاستعانة بها لمجرد تقديم المساعدة أو الإجابة على الاستفسارات. ويُعزى جزء من هذا التحول إلى سهولة التفاعل والتعامل مع موظفي مراكز الاتصال وتحسين جودة خدماتها وتنوعها (مثل خيار إعادة الاتصال حسب الطلب) (Johnson, 2017). ومن المحتمل أن يشكل هذا التحول تحدياً، إذ سيزداد العبء على هذه المراكز عندما يجد الناس أن التواصل معها أسهل من استخدام القنوات الرقمية مثل التطبيقات والمواقع الإلكترونية. وهذا يؤثر تساوًلاً عن كيفية إسهام الرقمنة في تحسين تجربة المتعاملين وجعل مراكز الاتصال أكثر كفاءة.

وبالإضافة إلى المخاوف الصحية المتعلقة بالتجمعات البشرية على أرض الواقع، فإن التحول المذكور أعلاه إلى مراكز الاتصال يساهم في الدفع بقوة نحو إغلاق مراكز خدمة المتعاملين؛ يمكننا أن نفعل المزيد في مراكز الاتصال دون الحاجة إلى استقبال أحد. وهذا يعني انعدام الحاجة إلى استقبال الأشخاص في مراكز خدمة المتعاملين.

وأخيراً، ثمة نتيجة مثيرة للاهتمام حول المعلومات المتوفرة لمراكز الاتصال هذه، وهي أن الموظفين الدائمين في تلك المراكز عادة ما يكون لهم معرفة أشمل وأعمق بالمؤسسة وخدماتها مقارنة بالموظفين الخارجيين الذين ربما تدربوا على مجموعة محددة وضيقة من الخدمات دون أن يكون لهم فهم دقيق لعمل المؤسسة وما يتعلق بها. وقد أشارت بعض المؤسسات إلى أن ذلك يمثل تحدياً بالنسبة لها.

4.4.10 لا مزيد من العقبات

ثقافة رقمية ناشئة بسبب النجاحات في هذا المجال

نتيجة للنجاحات التي شهدتها المؤسسات المختلفة في تقديم خدماتها عن بعد (وخاصة فيما يتعلق بتسريع وابتكار بعض الخدمات)، كان هناك إدراك متزايد بأن الحواجز التي كان يُنظر إليها على أنها عقبات تقف في طريق التحول الرقمي الكامل، لم تكن مسألة متعلقة بالتقنية فحسب، إذ كانت تلك العقبات عقبات مصطنعة وثقافية "لم تكن التكنولوجيا مانعاً للتحول الرقمي، بل كان ذلك بسبب بعض موظفي إدارات تقنية المعلومات". وهذا على نقيض ما كان يُظن سابقاً، "ينص القانون على تحقيق التحول الرقمي، لكن بعض موظفي تقنية المعلومات والموارد البشرية قالوا إننا لن نستطيع ذلك، وها نحن اليوم قد أثبتنا خلاف ما كانوا يظنون".

4.4.11 الجودة تعزز تبني الخدمات

مسألة اقتصادية لتقديم الخدمات بكفاءة

أدركت بعض المؤسسات بأن ضمان سهولة الحصول على الخدمات والرضا عنها، سيزيدان من الاعتماد عليها وسيجعلانها أكثر كفاءة وأقل تكلفة. لذلك سعت المؤسسات إلى تحسين جودة تصميم تطبيقاتها ومواقعها على شبكة الإنترنت وجعلها أكثر تركيزاً على المستخدم وتجربته. ورأت المؤسسات أن هذا التحسن ذو جدوى اقتصادية وتجارية، حيث أدى إلى تخفيض التكاليف الإجمالية المتعلقة بأنشطة التنفيذ وتقديم الخدمات.

"لم تكن التكنولوجيا مانعاً للتحول الرقمي، بل كان ذلك بسبب بعض موظفي إدارات تقنية المعلومات".

5 التوصيات



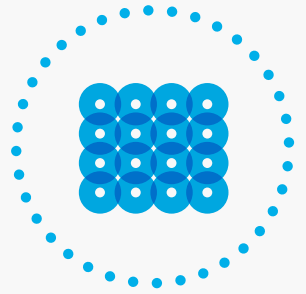
الرفاهية



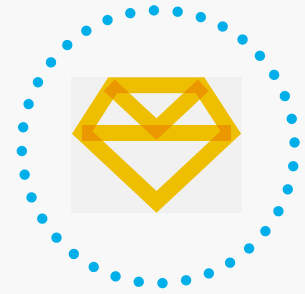
ثقافة العمل
الجديدة



العمل
عن بعد



التحول
الرقمي



جودة
التصميم



وضوح
المعلومات



المدينة
المرنة



التقنيات
التمكينية

فيما يلي قائمة بالتوصيات التي أعدت بناءً على النتائج المستخلصة من قبل آراء المشاركين الذين تمت مقابلتهم لإعداد هذا التقرير.

وتقدم هذه التوصيات خلاصة للدروس المستفادة من اتباع أفضل الممارسات، وتسليط الضوء على التدابير الناجحة والأساليب التي اعتمدت في مواجهة تلك التحديات، وتبيّن ما ينبغي تفاديه وما يجب الإبقاء والحفاظ عليه أثناء مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19. كما يسلط هذا القسم الضوء على دور التكنولوجيا في إنجاح مساعي التصدي للتحديات، إضافة إلى الفرص المتاحة في العصر القادم.

5 التوصيات

5.1 العمل عن بعد

أصبحت دبي جاهزة تماماً للعمل عن بعد إلى الأبد

بات مفهوم "العمل عن بعد" واقعاً ستستمر ممارسته مستقبلاً (O'Duinn, 2018)، وعليه فإنه يجب على المؤسسات أن تتمتع بالجاهزية التامة ليباشروا موظفوها عملهم من أي مكان، مع إتاحة خيارات "العمل عن بعد" (مثل بنسبة 100 بالمائة أو 50 بالمائة).

وسيتطلب ذلك إيجاد بنى تحتية متنوعة، والتركيز على مجموعة من التفاصيل التشغيلية المختلفة، بما في ذلك مستويات الأمن، فضلاً عن توافر الأجهزة والمعدات وإمكانية الاتصال. وسيكون للتقنية دوراً محورياً في إنجاح اعتماد ثقافة "العمل عن بعد"، ليس فقط فيما يتعلق بضمان عمل أنظمة الاتصال الشبكي، بل أيضاً في استخدام الأدوات التعاونية وتقديم الخدمات.

وبينما سيبقى للمساحات المكتبية دور في المرحلة القادمة، إلا أن تنسيقها وترتيبها وهيكلتها بحاجة إلى دراسة؛ حيث ينبغي إعادة النظر في المفهوم التقليدي للمكاتب وطريقة تشغيلها وتصميمها، مع مزيد من التركيز على المرونة و"العمل عن بعد".

(مثل مساحات العمل المشتركة والمساحات القابلة لإعادة ترتيبها وتصميمها). كما ينبغي اعتماد أفضل الممارسات في مجال التقنية بهدف دعم مثل هذه المنهجيات. ويستلزم كل ما سبق إعادة النظر في أساليب التدريب التقليدية واستحداث مواد تدريبية جديدة في بعض الحالات لتناسب سياق "العمل عن بعد" والتفاصيل المرتبطة بهذا النمط من العمل، ونتيجة لذلك، فإنه يمكن للمفاهيم المكتبية الجديدة أن تؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف بشكل عام. وتجدر الإشارة إلى أن "العمل عن بعد" كما هو متصور في الوقت الحالي يُغفل أهمية طبيعة التفاعل بين الموظفين؛ وهو تفاعل يُوجد فرصاً لتشارك التحديات، مما يؤدي إلى التعاون والابتكار، وبالتالي هناك فرص لابتكار سبل جديدة تتيح التعاون الفعّال بين الموظفين وتبادل الأفكار فيما بينهم.

5.2 ثقافة العمل الجديدة

التركيز على الإنتاجية والمخرجات

أحدثت التغييرات في بيئة العمل (مثل العمل عن بعد) والحاجة الماسة إلى التصدي للجائحة تحولاً في عادات العمل وسلوكياته، حيث لاحظ الناس بروز ثقافة تُركّز كثيراً على المهام والمخرجات؛ ثقافة مرنة وموجهة نحو تحقيق النتائج المرجوة. وقد شهدت المؤسسات أمثلة عديدة فيما يتعلق بإعادة تعريف الوظائف وإعادة توزيع الموظفين من أجل تحقيق أفضل قدر من الكفاءة والمنفعة. حيث لوحظت سلوكيات أكثر استجابة ومرونة، في ضوء منح المديرين صلاحيات يُقدرها المسؤول نفسه، وتخفيف بعض القواعد من أجل تحقيق النتائج المرجوة. وقد رافق هذه التغييرات أيضاً توافر المسؤولين والمديرين، وإمكانية الوصول إليهم من قبل فرق العمل.



وفي ضوء ذلك، هناك فرصة لتنمية هذه الثقافة من أجل وضع معايير جديدة تهدف إلى إحداث تغييرات دائمة في حقبة جديدة من الإنتاجية، واستخدام أدوات تقنية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات للتنبؤ بإنتاجية الموظف، واستخدام أدوات لتتبع المهام من أجل تعزيز هذا التغيير الثقافي الإيجابي.



5 التوصيات

5.3 الرفاهية

حياة متزنة على الصعيدين البدني والنفسي

في حالات التوترات الاجتماعية الشديدة، كما هو الحال في الجائحة، قد تتعرض جودة حياة الناس وسلامتهم لآثار سلبية، لا سيما وهم يحاولون تحقيق توازن بين العمل والأمور الشخصية (Prossack, 2020). وتعد سلامة الأفراد وجودة حياتهم مسألة في غاية الأهمية أثناء هذه الجائحة، التي قيّدت ظروفها حركتهم، وأدت إلى ظهور مخاطر قد تهدد صحتهم البدنية. لذلك من المهم أن يكون الناس أكثر يقظة وأن يتم تقديم الدعم للموظفين من أجل تعزيز صحتهم البدنية، عن طريق برامج اللياقة البدنية عبر الإنترنت أو أجهزة اللياقة البدنية التي يمكن ارتداؤها على سبيل المثال. كما ينبغي تعزيز صحتهم النفسية أيضاً، عن طريق تشجيعهم على المزيد من التفاعل الاجتماعي، وذلك من أجل الحفاظ على سلوكيات مشابهة لتلك السائدة في بيئات العمل التقليدية. وبعد الحفاظ على تنظيم الأوقات أمراً أساسياً (والموازنة بين وقت العمل والأوقات الشخصية)، وكذلك الحال بالنسبة للحفاظ على تنظيم التواصل والحوار، وقد يتم ذلك عن طريق أدوات مفيدة في هذا المجال مثل أداة FuelBox (التي تم تقديمها وإعداد نسخة باللغة العربية من خلال البرنامج التدريبي "تصميم المدن" الذي تقدمه وتشرف عليه دبي الذكية ضمن مشاريع ومبادرات أجندة السعادة).

وعلى أي حال، فإنه من المهم أن ندرك التحديات المحتملة التي يسببها الإفراط في استخدام التقنية كوسيط للتفاعلات الاجتماعية، مثل متاعب التواصل عن بعد (Zoom fatigue). وأن نضمن وجود توازن سليم بين وسائل وقنوات التواصل. وهناك فرص لتحسين رفاه وجود حياة بعض الموظفين، إذ يمكن لأساليب العمل

الجديدة أن تتيح لهم الفرصة للعمل بطرق لم يكن بإمكانهم القيام بها في الماضي؛ فعلى سبيل المثال، قد تتيح للأمهات الجدد فرصة اختيار العمل بدوام جزئي عن بعد، وهذا يساعد على زيادة تفاعلهم الاجتماعي وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم وجودة حياتهم وسعادتهم.

5.4 التقنيات التمكينية

حريزة أساسية لمدينة ذكية مرنة

هناك العديد من التقنيات التي ينبغي أن تكون متاحة ليتسنى توفير الخدمات في المدن الذكية. ويشمل ذلك الوصول الآمن للشبكات الافتراضية الخاصة (VPN) وتوفير أدوات عقد المؤتمرات المرئية وغير ذلك من النماذج والنظم الأكثر تعقيداً لتبادل البيانات. وكذلك، هناك بعض التقنيات التي لا توفر حريزة لتمكين التقنيات الأخرى فحسب، بل تقوم بدور محوري في مختلف مجالات المدينة كالاقتصاد (بما في ذلك الدفع الرقمي) والأعمال والنظام القضائي. ففي ظل هذه الجائحة، وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات استغلت التقنيات التمكينية القديمة كتقنية التوقعات الرقمية من خلال استخدام برنامج Adobe، فقد استخدمت معظم المؤسسات تقنيات أكثر حداثة مثل "الهوية الرقمية" (UAE PASS) التي تعد أول هوية وطنية رقمية في دولة الإمارات (Smart Dubai, 2020). وهذه التقنيات لا تتيح للمؤسسات التوقيع رقمياً على الوثائق فحسب، بل تمنح أيضاً المصادقات لإتاحة الوصول إلى الخدمات الحكومية وخدمات المدينة الأخرى. فقد تم اعتبار "الهوية الرقمية" في الإمارات العربية المتحدة أداة مقبولة قانونياً للتوقيع رقمياً وعملاً ممكناً لبعض الخدمات (مثل الخدمات القانونية وغيرها)، وما يزيد التناؤل هو الاستيعاب المتزايد

للتطبيقات العملية واسعة النطاق للهوية الرقمية وفوائدها، لا سيما فيما يتعلق باستخدامها نحو ابتكار نماذج اقتصادية وتجارية جديدة.



لذا فإن هذه التقنيات

التمكينية تعد من الركائز

المحورية للمرونة في سياق

يتزايد فيه تقديم الخدمات

و"العمل عن بعد".

5.5 التحول الرقمي

استدامة الخدمات والبنية التحتية الرقمية وتحسينها

كانت المستويات الحالية للتحول الرقمي والجاهزية عاملاً مهماً في مرونة دبي وقدرتها على الاستجابة لتحديات الجائحة دون تدهور في جودة تجربة خدمات المدينة. فعلى سبيل المثال، سبق أن تمت رقمنة معظم خدمات الموارد البشرية بالكامل باستخدام التطبيقات الذكية مثل "الموظف الذكي"، إلى جانب رقمنة الخدمات الحيوية في المدينة عبر تطبيق "دبي الآن" الشامل، بالإضافة إلى التطبيقات الذكية الأخرى التي أصدرتها جهات مختلفة في المدينة. لكن كانت هناك بعض الخدمات التي توقفت بسبب طبيعتها التقليدية مثل فحص المركبات واختبار جودة السلع الأساسية والمستوردة، أو المتطلبات القانونية مثل اشتراط وجود الشخص المعني في بعض الحالات كالتوقيع اليدوي أو المصادقة على الهوية. وقد تمكنت بعض المؤسسات من تحديد الفجوات في بنيتها التحتية الرقمية وسدها بسرعة، وذلك تماشياً مع استراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية لضمان رقمنة جميع الخدمات وتبادل الوثائق والبيانات رقمياً في المدينة. وهذه بطبيعة الحال خطوات مهمة لإحراز التقدم والتنمية الاقتصادية، لكن مجرد النخلص من المستندات الورقية من خلال تقديم الخدمات عبر الإنترنت ورقمنة العمليات والوثائق، لا يكفيان لريادة التحول الرقمي الحقيقي؛ الذي يقتضي إعادة تصوّر عملية تقديم الخدمات استناداً إلى مختلف التقنيات التمكينية والناشئة وتوافر البيانات (مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين) بهدف تغيير الوضع الراهن واستهداف مستويات عالية من الكفاءة والتحول المتسارعة وتحقيق قيمة وفوائد إضافية لم تكن متاحة في مجال

الخدمات التقليدية. وبهذه الطريقة، يمكن النظر إلى الجائحة باعتبارها فرصة للحفاظ على مستويات الخدمات وجودتها، إضافة إلى تحسينها وتطويرها.

5.6 وضوح المعلومات

الوعي والإلمام المشترك بالظروف السائدة والمعلومات الهامة

يعدّ الافتقار إلى المعلومات الواضحة والصحيحة في أوقات التغييرات والتحوّلات المستمرة أحد المصادر الرئيسية للتوترات ونقص الكفاءة. ولهذه الأسباب، سعت مؤسسات كثيرة إلى ضمان معرفة الموظفين بمتطلبات أدوارهم الوظيفية وإبقاء المتعاملين مطلعين على آخر التطورات وتجنّب تزويدهم برسائل متضاربة ومصادر متعددة والتي قد تسبب لهم الارتباك والحيرة. ولذلك ينبغي أن يطلع الموظفون على معلومات واضحة ومحدّثة عن الحالة الراهنة وما يرتبط بها من توقّعات وظيفية لأدائهم. كما ينبغي أن تكون المعلومات متاحة بالكامل، وأن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة حتى يشعر الموظفون بأنهم أعضاء فريق واحد، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة. وعلى قادة المدينة بدورهم توفير مرجعية واحدة متعددة المصادر للحصول على المعلومات ومنح كل مدير أو مسؤول في المدينة نقطة مرجعية موثوقة المصادر لضمان قدرة كافة المديرين على رصد المعلومات المحدّثة، ومن الأمثلة على ذلك الاستعانة بلوحات تفاعلية للحصول على معلومات موثوقة ومحدّثة عن أوضاع المدينة. وبهذه الطريقة، لن يعتمد المديرين على الجهود التي يحتمل أن تكون غير فعالة للحصول على مثل تلك المعلومات، وبذلك سيتجنبون المخاطر المتمثلة في الاستناد إلى المعلومات الضالّة أو القديمة.

5 التوصيات

لها أن تأخذ في الحسبان الترابط الشديد بين مختلف مناطق العالم ودوله (Wolfe, 2017). كما لا ينبغي للمؤسسات أن تهتم بأهداف العمليات اليومية فحسب، بل يجب عليها أيضاً أن تواصل التركيز على الصورة الكلية والأهداف النهائية للمدينة بأكملها، وهو ما سيدعم نمو الاقتصاد ويعزز رفاه وجودة حياة السكان.



يجب اختبار التعليمات والمحتوى لضمان فهمها وعدم تسببها في الإرباك الذي يجبر الناس على الاتصال بمركز الاتصال للاستفسار وإنجاز المعاملات. وتساعد بحوث المستخدمين والتصميم السليم واختبارات النماذج الأولية على تخفيض التكلفة الإجمالية للتنفيذ وتقديم الخدمات وتسريع عملية تقديمها بشكل كلي. لذا فإن ضمان الحفاظ على نماذج وتصاميم ذات جودة عالية وإتاحة الوصول إليها يوفران ميزة استراتيجية، وهي تخفيض إجمالي التكاليف والموارد وزيادة تبني المتعاملين لاستخدام القنوات الذكية.

5.8 المدينة المرنة

استدامة النظرة الشمولية للمدينة ليلمع نجمها أثناء الأزمات

يمثل روح التعاون القوي داخل المدينة عنصراً أساسياً في نجاح استجابة دبي للجائحة، حيث تعاونت المؤسسات بشكل متميز فيما بينها، وكثيراً ما كانت سريعة في الاستجابة لمختلف المتطلبات في كافة أنحاء المدينة. وهذه الروح يدعمها شعور قوي بغاية مشتركة وألوية واحدة للمدينة. ولذلك من المهم أن نخذي هذه الروح عن طريق مواصلة دعم التعاون وزيادة وضوح الرسائل والأهداف الرئيسية والموحدة.

وفي نهاية المطاف، فإن مرونة المدينة وقدرتها على البقاء والتكيف وإثبات نجاح نهجها في الأوقات الصعبة سيعتمد على سلوك سكانها بطبيعة الحال، وعليه، يجب أن تكون هناك خطط محكمة وعملية لاستمرارية الإدارة والأعمال في مثل هذه الظروف لبناء بيئة أفضل، ويعتد اتباع نهج متكامل وشامل عند العمل على هذه الخطط وأوجه التعاون أمراً أساسياً لنجاح المدينة بأكملها، ولا ينبغي لهذه الخطط أن تؤخذ بمعزل عن بقية العالم، بل ينبغي

5.7 جودة التصميم

تعزيز كفاءة الأنظمة لنظرة بعيدة

المدى

فكانت جميع المؤسسات تُعول على التطبيقات الذكية والمواقع الرقمية المُفعّلة مسبقاً لتقديم خدماتها، وقد اتبع معظمها الإرشادات الأساسية المتعلقة بالتصميم وإمكانية الوصول لها، لضمان أداء أعمالها على الوجه الصحيح. وبسبب ازدياد العبء على الخدمات الذكية أثناء الجائحة، لوحظ حدوث تحول لاستخدام مراكز الاتصال من قبل المتعاملين بشكل أكبر مما كان في فترة قبل جائحة كوفيد-19 وهو ما أدى إلى زيادة ملحوظة في أعباء موارد مراكز الاتصال وبالتالي تسبب في ارتفاع تكاليفها التشغيلية. وأفادت العديد من المؤسسات بأن الأسباب الرئيسية لزيادة أقبال المتعاملين على استخدام مراكز الاتصال، تُعزى إلى عدم وضوح طرق عرض المعلومات على القنوات الذكية (التطبيقات الذكية والمواقع الإلكترونية)، وضعف تصاميم واجهة المستخدم (User Interface - UI)، وعدم إمكانية وصول بعض المتعاملين إلى الخدمة من خلال تلك القنوات الذكية (على سبيل المثال بسبب ضعف القدرة المعرفية بالتقنيات الرقمية). ومن ثم فإن هذه الزيادة في الأعباء وما يرتبط بها من تكاليف مصطنعة ويمكن تجنبها. ولذلك ينبغي على المؤسسات أن تعتمد تصاميم واجهة المستخدم الأكثر ملاءمة للمستخدمين (من خلال التفكير التصميمي). كما يجب أن تكون هذه التصاميم متاحة للوصول وأن تأخذ في الاعتبار السياقات التقنية المختلفة وظروف المستخدمين (من الأمثلة على ذلك كبار السن، وذوي الإعاقة الذهنية، والمتعاملين الذين يستخدمون التقنيات البسيطة). كما

6 الاستنتاجات

أظهرت دبي بوادر المرونة إلى حد كبير، وتمكنت من تحمل ضغوط الصدمات الناشئة عن أزمة جائحة كوفيد-19 العالمية بنجاح

والناشئة لتلبية الحاجة إلى تبادل البيانات علي نحو فعال. أظهرت دبي بوادر المرونة إلى حد كبير، وتمكنت من تحمل ضغوط الصدمات الناشئة عن أزمة جائحة كوفيد-19 العالمية بنجاح. وعلى الرغم من تعدد المجالات المتاحة للتحسين، إلا أن السبب في هذا النجاح يعود، وإلى حد كبير، إلى مدى نضج خدماتها الذكية. ومع ذلك، يعدّ من الواضح تمتع دبي بفرصة الحفاظ على قدرتها القيادية والتنافسية وتعزيزها، في الوقت الذي تسعى فيه المدن الأخرى إلى التفوق على الصعيد العالمي.

وبشكل أساسي، تواصل التقنية تأديتها دوراً حساساً في الاستجابة للجائحة، حيث تجمع بين الفعالية والتواصل الآمن والعمليات وتقديم الخدمات عن بُعد. ومع ذلك، تدرك المؤسسات أهمية جودة تقديم الخدمات لضمان ازدياد تبنى المتعاملين لاستخدام القنوات الذكية، وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، بدلاً من تحويل عبء العمل في النظام، ولذا فإنها تعطي الأولوية الآن لهذا الجانب. وكذلك، ساهمت هذه التجارب أيضاً في تحديد العديد من الفرص المتاحة في مجال تقديم الخدمات الذكية، بما في ذلك اعتماد التقنيات الحديثة

الاضطرابات فترة طويلة بسبب التحرك السريع للمؤسسات وسعيها إلى توفير الخدمات المتكاملة على الإنترنت وفي مراكز الاتصال. وكذلك، تظهر نتائج "العمل عند بُعد" العديد من الاعتبارات الهامة ذات الصلة بالتطبيق العملي لهذا المفهوم، لا سيما بالنسبة للموظفين والعمليات المؤسسية والخدمات نفسها. وعلى الرغم من سرعة تحول الموظفين للعمل عن بُعد، إلا أن المؤسسات تدرك أهمية الحفاظ على رفاه موظفيها النفسي والاجتماعي والبدني، حيث طُبّق بعض منها مبادرات للتخفيف من المضاطر ذات العلاقة.

سعى هذا التقرير إلى تحديد مستوى مرونة دبي إزاء جودة تجربة المدينة ومدى تأثير جائحة كوفيد-19 على الخدمات المقدمة في المدينة. وتحقيقاً لذلك، تم جمع البيانات من كبار المديرين (أخصائي تجربة المدينة الذكية وأخصائي بيئة العمل) العاملين ضمن مجموعة متنوعة من المؤسسات القائمة في المدينة والتابعة لقطاعات مختلفة. وعند تحليل هذه البيانات، تبين، وبشكل عام، أن الاضطراب كان محدوداً بفضل الاستعداد الرقمي المتوفر لدى المؤسسات التي تمت مقابلتها لإعداد هذا التقرير. وفي غالب الأحيان، لم تستمر

7 شكر وتقدير



أدناه، أسماء الأخصائيين الذين تمت مقابلتهم لإعداد هذا التقرير، حسب الترتيب الهجائي:

أمّنه السويدي
هيئة صحة دبي

جاسم جمعة
شركة الإمارات للاتصالات المتكاملة (دو)

حصّة الرئيسي
هيئة تنمية المجتمع

حميد العجماني
شركة مجموعة الإمارات للاتصالات (اتصالات)

حيدر على
سلطة واحدة دبي للسيليكون

الرائد سالم بن علي
الادارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي

رباب حسين
هيئة المعرفة والتنمية البشرية

روضة الفلاحي
هيئة كهرباء ومياه دبي

روضة غريب
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

شوق آل علي
المجلس التنفيذي لإمارة دبي

عبدالله الرئيس
محاكم دبي

علياء المهيري
دبي الذكية

عواطف السويدي
شرطة دبي

عيسى الأميري
هيئة الطرق والمواصلات

كلثوم علي
مجموعة جيمس للتعليم

مريم التميمي
طيران الامارات

مريم عبد الحميد
هيئة دبي للطيران المدني

منال بن يعروف
بلدية دبي

نورة الرميثي
مؤسسة محمد بن راشد للإسكان

هناء المري
الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات

العقيد الدكتور سعيد المظلوم
شرطة دبي



متطلعين للمزيد من
التعاون مع باقي
أخصائيي تجربة المدينة
الذكية وبيئة العمل في
مشاريعنا القادمة.

إن إعداد هذا التقرير الشامل المتكامل لم يكن ممكناً دون المساعدة والدعم المباشر والفعال من مختلف المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة في دبي، من خلال تعاون أخصائيي تجربة المدينة الذكية، (مدراء في مجال خدمة المتعاملين) وأخصائيي بيئة العمل (مدراء في مجال الموارد البشرية). حيث كان لهم دوراً أساسياً وفعالاً في إعداد هذا التقرير، ونود اغتنام هذه الفرصة لشكر كل منهم على إفادتهم المهنية والدقيقة.

معدّو هذا التقرير

د. علي العزاوي
مستشار تجربة المدينة، دبي الذكية

حمد العوضي
مدير مشاريع، دبي الذكية

8 الملحقات

8.1 الملحق أ

أسئلة المقابلات

التحديات

1. ما هي التحديات التي واجهتها؟
2. ما هي التحديات التي تواجهها الآن؟

التغييرات

3. ما الذي تفعله الآن بطريقة مختلفة مقارنة بفترة ما قبل الأزمة؟

4. ما هي التغييرات التي استحدثتها في الخدمات؟

5. ما هي التغييرات التي استحدثتها في طريقة توصيل الخدمات؟

6. ما هي التغييرات التي قمت بها في طريقة تنظيمك لفرق الخدمات؟

العمليات

9. كيف أثر العمل عن بعد على خدماتكم؟

8. ما هي البنية التحتية والخدمات الرقمية التي قمت باستخدامها/تستخدمها الآن؟

9. ما هي التغييرات الدائمة في آلية عملكم التي ستقوم بتطبيقها؟

الفرص

10. ما هي الفرص التي قمت بتحديدتها خلال هذه الفترة؟

11. نظرا لهذه الأوضاع، كيف تفكر/تفعل الآن بطريقة مختلفة؟



12. ما هي الدروس المستفادة؟

13. ما هي المستندات التي تم نشرها في جهاتكم؟

8 الملحقات


8.2 الملحق ب

توجيهات العمل عن بعد في دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

نظام العمل عن بعد في الظروف الطارئة (العمل من المنزل فقط)
Remote work system in emergency conditions (working from home)


01



Perform job duties from home only and within official working hours.

أداء المهام الوظيفية من المنزل فقط ومن خلال ساعات العمل الرسمي.


02



Refrain from going out to public places such as restaurants, cafes, etc., to perform job duties.

عدم التواجد في الأماكن العامة مثل المطاعم أو المقاهي وما شابهها لتأدية الأعمال.


03



Commit to maintaining the confidentiality of information and refrain from going work computer for non-work purposes.

التزام بالحفاظ على سرية المعلومات وعدم استخدام الحاسب الآلي لغرض آخر غير العمل.


04



Keep all work-related equipment and tools safe and limit their usage to work from home and by the employee only.

المحافظة على العهد استخدامها في العمل من المنزل والتعامل بها على استخدام الموظف فقط.


05



Abide by circulars issued by the authorities on health and safety standards, both inside and outside your place of residence.

التزام بالوائح الصادرة من الجهات المختصة بشأن معايير الصحة والسلامة على المستويين الشخصي سواء في المنزل أو خارجه.


06



Consult your employer if you need any data or documents to perform job duties.

مراجعة جهة العمل عند الحاجة لأي بيانات أو وثائق لأداء المهام الوظيفية.


07



Take information from official authorities, and stay away from rumors.

أخذ المعلومات من الجهات الرسمية، والتباعد عن الشائعات.


08



Disclose names of your family members, who are confirmed to be infected with the virus or who have recently traveled abroad.

الإفصاح عن الأقران المدللين أو من يعيشون مع المدللين بالفيروس وكذلك الإفصاح عن من سافر مؤخراً خارج البلاد ووجه السفر.


09



Commit to wearing formal uniform during any meeting held via videotelephony.

التزام بالزي الرسمي أثناء الاجتماعات عبر الرسائل التليفزيونية باستخدام الفيديو.

10



Departments must ensure that employees work from home during official working hours.

على الجهات التأكد من عمل الموظف من المنزل خلال ساعات العمل الرسمية.

www.dgfr.gov.ae

9 المراجع



- 100 Resilient Cities. (2013). 100 Resilient Cities. Retrieved from www.100resilientcities.org
- Al-Azzawi, A. (2014). User Experience in Arabia: The Business Case for User-Centred Design and Usability Engineering. Proceedings of BCS International IT Conference 2014. doi:10.14236/ewic/bcsme2014.13
- Arup. (2019). City Resilience Index. Retrieved from <https://www.100resilientcities.org/tools/city-resilience-index/>
- Batty, M. (2018). Inventing Future Cities. London: MIT Press.
- Batty, M. (2020). The Coronavirus crisis: What will the post-pandemic city look like? Urban Analytics and City Science, 47(4), 547-552. doi:10.1177/2399808320926912
- Fosslien, L., & West Duffy, M. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. Retrieved from <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
- Hamdan bin Mohammed. (2019). Happiness Agenda Specialists. Retrieved from <https://twitter.com/hamdanmohammed/status/1209490298851790848?s=12>
- Johnson, G. (2017). Your Customers Still Want to Talk to a Human Being. Retrieved from <https://hbr.org/2017/07/your-customers-still-want-to-talk-to-a-human-being>
- Koeze, E., & Popper, N. (2020). The Virus Changed the Way We Internet. Retrieved from <https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/07/technology/coronavirus-internet-use.html>
- O'Duinn, J. (2018). Distributed Teams: The Art and Practice of Working Together While Physically Apart: Release Mechanix.
- Prossack, A. (2020). Finding Work Life Balance When Working From Home. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack/2020/03/29/finding-work-life-balance-when-working-from-home/#524e45c89548>
- Scott-Jackson, W., & Mayo, A. (2017). Transforming Engagement, Happiness and Well-Being Enthusing People, Teams and Nations. London: Palgrave Macmillan.
- Sklar, J. (2020). 'Zoom fatigue' is taxing the brain. Here's why that happens. Retrieved from <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens/>
- Smart Dubai. (2019). Smart Dubai Launches 'Designing Cities' Training Programme 2019 In Tokyo. Retrieved from <https://www.smartdubai.ae/newsroom/news/smart-dubai-launches-designing-cities-training-programme-2019-in-tokyo>
- Smart Dubai. (2020). UAE PASS as the only digital identity to access Dubai Government services. Retrieved from <https://www.smartdubai.ae/newsroom/news/uae-pass-as-the-only-digital-identity-to-access-dubai-government-services>
- Wolfe, C. R. (2017). Forget 'Smart'—We Need 'Context Cities'. Retrieved from <https://www.planetizen.com/features/96310-forget-smart-we-need-context-cities>