



حالة للنقاش Discussion case



جاءت جائحة كورونا (COVID-19)، وغرّبت معها الكثير من قواعد العمل المؤسسي و متعلقاته. ترى ما الآثار التي ستخلفها هذه الجائحة على واقع العمل المؤسسي؟ سيما وأن هناك من جعلها نقطة تحول تاريخي (ما قبل كورونا - وما بعد كورونا) في مسيرة الأعمال المؤسسية من موقعكم الوظيفي أو الاستشاري الحالي و بصفتكم خبيراً و ممارساً في مجال التطوير المؤسسي.

◆ كيف تستشرفون المستقبل بعد تجاوز جائحة كورونا (COVID-19) ؟

◆ ما الأشياء التي ستبقى على حالها ؟

◆ ما الأشياء التي تتوقعون أن تطرأ عليها تغيرات ؟

◆ ما طبيعة تلك التغيرات ؟ و ما حجمها؟

◆ إلى أي مدى زمني ستظل سيدة الموقف؟

أ/ أمل الدراج



COVID-19
CORONAVIRUS



أ / مشاعل الغرير

- ❖ أتوقع أنه سيكون هناك اهتمام أكبر بتقنيات العمل عن بعد، واستحداث آليات وهيكل تنظيمية تخدم هذا الجانب.
- ❖ نستطيع القول أن المنظمات والمؤسسات سوف تنقسم إلى قسمين: قسم سيتعامل مع هذا الوضع كظرف مؤقت وفور أن ينتهي سيعود كل شيء إلى وضعه الطبيعي دون الاستفادة من التجارب والتحديات التي واجهوها خلالها، وقسم سيتعامل مع هذا الوضع كفرصة ذهبية لمراجعة الاستراتيجيات والآليات التي يتم من خلالها تسيير العمل؛ لإبقاء الصالح منها وتطوير ما يحتاج إلى ذلك بل واستحداث الأفضل إذا لزم الأمر.
- ❖ أتصور أن الشراكات بعض السياسات الداخلية مثل التفويض والتمكين ستطرا عليها تغييرات.
- ❖ في تقديري ستكون هناك تغيرات جذرية كبيرة وإيجابية، وستصبح لاحقاً إحدى الركائز الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ولن تتسبب الموقف وحدها



د / خالد بن جهمان

- ❖ سيتغير مفهوم الدوام في جميع الجهات الحكومية وغير الحكومية؛ ليحل العمل عن بعد بنسب لا تقل عن يوم عمل واحد.
- ❖ دخول برامج تواصل مجموعات رسمية للعمل، بعيداً عن مجموعات الواتساب، مثل: ميكروسوفت، سيسكو، ونحوها.
- ❖ إلغاء برامج التدريب المباشر، والاكتفاء بالتدريب عن بعد، باستثناء ما يحتاج للتطبيق.
- ❖ تخفيض عدد الموظفين غير الفنيين بنسب تصل ٢٠٪.
- ❖ التركيز على الأداء والإنجاز وليس على الدوام والحضور.



أ / مي الجريسي

- ❖ بعد التعافي الاقتصادي والصحي من جائحة كورونا، ستحدث الكثير من التغيرات في أسلوب حياة الناس ووظائفهم ووسائل تعلمهم وتعاملاتهم.
- ❖ من المتوقع أن يكون الاعتماد أكبر على الإنترنت في التعلم وفي التسوق وفي الحصول على الخدمات وعقد الاجتماعات والمؤتمرات، وقد تتغير مواصفات المنتجات، ويكون الاعتماد بشكل أكبر على الروبوتات في الوظائف ذات الخدمات المباشرة.
- ❖ سيبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي في إدارة المنظمات، وسيكون هناك تقنين للوظائف الرئيسة التي تتطلب مباشرة العمل.
- ❖ ستطراً تغيرات في دعم البنية التحتية في المنظمات، وتطوير الخطط الاستراتيجية، والتقليص من عدد الموظفين، والعناية بإدارة المخاطر، واستثمار أكبر للبيانات.
- ❖ ستكون التغيرات كبيرة، فالعودة بعد هذه الجائحة للنمط التقليدي بات مستحيلاً، وستتجه التغيرات نحو التركيز على استثمار التقنية من خلال العمل عن بعد وتنفيذ الاجتماعات والتنمية المهنية للموظفين.

أ / عفاف الحريقي

- ❖ ستم الاستفادة من الخبرات والمواهب التي صقلتها الأزمة الحالية.
- ❖ ستتغير الهياكل والخطط بما يتناسب مع الوضع.
- ❖ سيحدث تغير جذري في الخطط المستقبلية للمؤسسات.
- ❖ سيكون هناك تغيرات كبيرة، ومن أهمها التحول الرقمي بنسبة 100٪، وهي ستظل سيدة الموقف لمدة طويلة.





◆ د / هيثم فهميم

أتوقع التالي:

- ◆ م / محمد البنا
 - ❖ من وجهة نظري أن الأزمة الحالية ستكون فرصة للمنظمات لتحويلات ستة أساسية، وهي على النحو التالي:
 - ❖ التحول إلى المهنية.
 - ❖ التحول إلى الجدارة.
 - ❖ التحول إلى منظومة حوكمة حقيقية.
 - ❖ التحول إلى المواءمة والملاءمة.
 - ❖ التحول لترتيب جديد للأولويات، وخاصة في تخطيط النفقات.
 - ❖ التحول الرقمي.
- ◆ د / هيثم فهميم
 - ❖ ستظهر مفاهيم جديدة للتخطيط الاستراتيجي، وخاصة أدوات بناء الخطط الاستراتيجية.
 - ❖ سيظهر الفرق بين مفهوم إدارة الأزمات وإدارة الكوارث.
 - ❖ سترتفع أهمية علماء الصحة باختلاف تخصصاتهم.
 - ❖ سيكون من ضمن الأهداف الاستراتيجية أهداف تخص استشراف المستقبل.
 - ❖ سيرتفع شأن التحول الرقمي والابتكار في تحقيقه.





أ / علي جاروشه

❖ تقنيات إدارة المشاريع: قد تصبح الأمور معقدة للغاية عند العمل على مشاريع تجمع بين أكثر من فريق عمل، لذا من الضروري توفير تقنيات إدارة المشاريع لجميع الموظفين الرعاية والاهتمام بفريق العمل "الموظفين" والاطمئنان عن صحتهم وعوائلهم وتقديم الدعم المالي إذا تطلب الأمر ذلك.

❖ اهتمام الشركات بتزويد موظفيها بالمعدات التي يحتاجونها للعمل عن بعد، مثل: شراء وتوزيع أجهزة المراقبة المنزلية، وأجهزة الكمبيوتر المحمول، وسماعات الرأس، وبرامج المكالمات الجماعية، ولن يقتصر الأمر على توفير الأدوات والتكنولوجيا فحسب، بل سيتعلق الأمر بإنشاء ثقافة تحترم وتشجع العمل عن بعد.

❖ المرونة في العمل، وفي تدفق العمل، وتكييف العمليات والإجراءات القائمة مع تقديم حلول مقترحة.

❖ في ظل عدم اليقين سيتم إعداد الخطط التشغيلية والموازنات لفترات قصيرة، مع مراجعتها بشكل شهري، ومراجعة التكاليف ومستويات العمل.

❖ تطوير آليات التواصل الداخلي مع الموظفين، وكذلك آليات التواصل الخارجي مع العملاء والشركاء والموردين.

❖ إعادة تأهيل وتوزيع القوى العاملة لاكتساب معارف وخبرات جديدة في قطاعات مختلفة.

❖ إعادة النظر في تحديد الاحتياجات التدريبية وآليات تنفيذ الخطط التدريبية.

قيام الشركات بتصميم آليات العمل الداخلي فيها وفقا لفكرة عمل الموظفين عن بعد، وهذا سيخفض تكلفة الإنتاج بشكل كبير، كما يمكن أن يكون العمل عن بعد فرصة لجذب العديد من أصحاب المواهب خاصة النسائية، والتي كانت أوضاعها الأسرية لا تمكنها من الالتحاق بسوق العمل التقليدية، وستهتم الشركات باستخدام الأدوات والاستراتيجيات المناسبة التي تساعد على التواصل بانتظام مع فريق العمل وإدارته بفعالية، مثل:

❖ تقنيات التواصل: الحرص على توفير أدوات المحادثة لكافة الموظفين في الشركة.

❖ تقنيات مشاركة البيانات: مشاركة البيانات مع الموظفين ضروري لإنجاز مهام العمل، وسيتم الاهتمام بإتاحة وصول كافة الموظفين للبيانات المهمة عبر استخدام الأدوات المناسبة، ولكن من الضروري الطلب من الفريق التقني الحفاظ على أمن البيانات وإتاحة البيانات السرية للأشخاص المصرح لهم فقط لتجنب أي خرق أمني.

❖ الاجتماعات عبر الفيديو: من الضروري أن يتم التواصل مع فريق العمل بشكل منتظم كما لو أنك متواجد معهم في المكتب. يمكنك تنظيم الاجتماعات عبر الفيديو لإجراء جلسات الحوار وتبادل الملاحظات والآراء ومتابعة تقدم العمل بشكل يومي، حيث تتوفر العديد من الأدوات التي تتيح لك القيام بمثل ذلك.

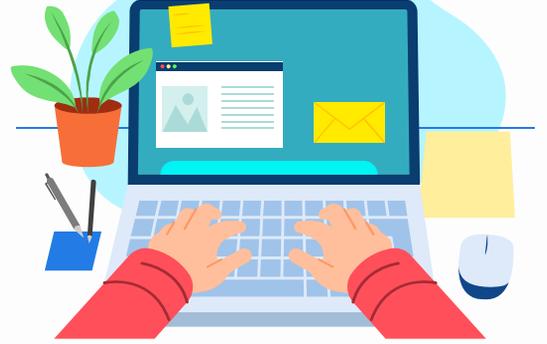


أ / صفية العرفج

واقع الأمر يتحدث عن نفسه، وما حدث فعلياً أظهر ثغرات كثيرة داخل كثير من المنشآت والمؤسسات.

- ❖ من كان يؤجل التخطيط استغل هذه الفرصة في التخطيط.
 - ❖ ومن كان يرتجل بعيداً عن مستجدات الأعمال، بدأ بجمع شتات منشأته ليعيد بناءها.
 - ❖ واقع الأمر الحالي هو مستقبل صغير لمستقبل واعد وكبير بإذن الله.
 - ❖ التغيير لن يكون فقط على مستوى استراتيجي؛ لأن من تأثر فعلاً هم (الجميع).
 - ❖ الإدارة العليا ستهتم بالتخطيط وإدارة الأزمات وإدارة المخاطر.
 - ❖ الإدارة الوسطى ستبدأ فعلياً بتغيير أولوياتها نحو الاهتمام بالموارد البشرية بشكل أكبر مما عهدنا من اهتمامها بالأنظمة فقط، واتباع الأوامر من دون مرونة.
 - ❖ الإدارة التنفيذية ستشارك في البناء الهرمي للمؤسسة، ولن تقتصر فقط على خط الإنتاج.
- وكل هذا السلوك التنظيمي إذا لم يتم المحافظة عليه وتحويله لمنهجية فعلية لن يدوم طويلاً.

أما من سيبقى على حاله فهو الذي كان نائماً خلال هذه الأزمة، ولا أظنهم كثر بحمد الله. ومن باب آخر فالحكومة الإلكترونية وعلوم التقنية ستأخذ نصيب الأسد بلا شك أما (التطوير المؤسسي) فهو ناطحات سحاب سيتسابق لها الصغير قبل الكبير مستقبلاً نظراً لكونه لبنة أساس للاستدامة والمواءمة بين كافة عناصر العمل المؤسسي.



أ / أنس بن زميع

جائحة كورونا: كبيرة الحجم، عميقة التأثير، كثيرة الآثار. لن يعود السياق لاحقاً كما كان، من حيث الأفراد والجهات بكافة القطاعات الثلاثة: سيختلف الناظر، وتتغير زاوية النظر، وتتبدل مقاييس الأمور.

برأيي، نعيش لحظات عظيمة الأهمية، يجب استثمارها في أمرين:

- ❖ قراءة التجارب التي لم تتضرر كثيراً في الجائحة، وتحليل مدخلاتها وأيضاً عملياتها وأخيراً مخرجاتها.
- ❖ رسم سيناريوهات متوقعة لما بعد الجائحة، وفقاً للأمر الأول، مثل: استراتيجية العمل بكل تفاصيلها، والبناء المالي، والبناء الإداري.
- ❖ وصيتي، الخروج من دائرة القلق، والتفكير بالإيجابيات.



◆ أ / بندر بن سحيم

أتوقع أننا سنشهد تغيرات على كافة المستويات:

- ❖ المستوى الاستراتيجي: سيضع إدارة المخاطر -جميع المخاطر دون استثناء- ضمن خطته الاستراتيجية.
- ❖ المستوى التشغيلي: سيعتمد بشكل كبير في وضع خطته على هياكل تنظيمية وتنظيم إداري يعتمد كثيراً على الأتمتة.
- ❖ المستوى التنفيذي: سينتقل من المباشرة في تنفيذ الأعمال، ومن المقررات الثابتة والتجهيزات المكتبية الثابتة إلى تخفيف هذه القيود والبحث عن بدائل جديدة.



◆ د / صالح النظاري

التغييرات بعد كورونا ستكون جذرية في جوانب، وجزئية في جوانب، وسيتم دعم جوانب، ورفع الدعم عن جوانب أو تقليله. سيكون هناك تغيير في القناعات، وهذا أمر مهم لمتخذي القرار والإدارة العليا بوجه خاص.

- ❖ إعادة ترتيب الأولويات.
- ❖ ظهور المهارات في الجائحة سيبرز أصحابها بقوة عكس المتوقع.
- ❖ سيكون هناك ثورة مؤسسية في أمور شتى.
- ❖ إعادة النظر في كثير من الأمور الحياتية.
- ❖ مجالات التقنية.
- ❖ الأتمتة.
- ❖ العمل عن بعد.
- ❖ التفويض.
- ❖ طبيعة الاجتماعات.
- ❖ طبيعة العلاقات بين الإدارة العليا والفريق، وبين أعضاء الفرق نفسها.
- ❖ إعادة النظر في الخطط الحالية.
- ❖ إعطاء مساحة أكبر لإدارة المخاطر.
- ❖ الاستعداد دوماً للأسوأ.
- ❖ سيكون الأشخاص أفضل في تعاملاتهم وسلوكياتهم البينية والشخصية.
- ❖ اللاتفات بجدية نحو الدراسات البحثية والبحث العلمي المستقبلي في المراكز البحثية والجامعات.



أ / ليلي الصيفي



سأتحدث عن أمنيته حول ما الذي يجب أن يكون نقطة الاهتمام من منظور السعادة والرفاهية في المنظمات:

❖ أعتقد يجب أن تهتم المنظمات أكثر بتعزيز رأس المال النفسي لدى الموظفين على وجه الخصوص، وكيف يمكن أن يتم إكسابهم مهارات مهمة، مثل: المرونة النفسية، والتكيف؟

❖ كيف يمكن أن يشعروا بمشاعر السعادة حتى في أبسط معانيها (فرح ومنتعة) بالإنجاز الذي يتم إنجازه عن بعد؟

❖ كيف يتم تنمية الشعور الجماعي بتلك السعادة عن بعد؟

❖ كيف يمكن الاهتمام بالنظريات التي تعزز استقلالية الفرد وتقرير مصيره بحيث يمكن رؤيتها منمذجة في توجهات الشركة وسلوك الأفراد الذين يعملون عن بعد؟

❖ كيف يمكن أن نعزز القيمة النفسية للموظفين بتنمية ثقة القيادة بهم؟

❖ كيف يمكن التعامل مع أنماط مختلفة من الموظفين، فمثلاً: كيف يمكن التعامل عن بعد مع الموظف الانطوائي؟

❖ كيف يمكن إدارة توقعات الموظفين، واحتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم بطريقة مشبعة نفسياً لو كان العمل عن بعد؟

- ❖ كيف يمكن النظر لنقاط قوة الموظفين وجوانب ضعفهم ومن خلال ذلك كيف يمكن تمكينهم للشعور بالتدفق النفسي والعقلي عند أداء مهامهم؟
- ❖ كيف يتم التفكير في خلق علاقات بين الموظفين قوية وفاعلة عن بعد؟
- ❖ كيف يتم ضمان توليد شعور الثقة والحب والأمان والانتماء بينهم؟
- ❖ يجب أن يكون هناك اهتمام بتعزيز الشعور بالولاء والانتماء للعمل عندما يكون الموظف يعمل عن بعد.
- ❖ يجب التفكير بكيفية إدارة العمل عن بعد باجتماعات أقل وكفاءة أعلى؛ حتى لا تدخل المنظمة تحت دائرة الإجهاد، أو بمعنى أعمق حتى لا تجهد الموظفين.
- ❖ وفي النهاية: هل تم الاستعداد لتهيئة الموظفين للمشاعر التي ستتولد بعد الأزمة أو لنقل بعد الصدمة؛ (نتيجة التغييرات التي ستحدث بعد كورونا)؟



أ / أمل الدراج

- ❖ ستتغير وثائق التأسيس للجهات الخاصة والحكومية والقطاع الثالث؛ ليشمل بند التمكين الكامل والمباشر للمديرين عند الأزمات، وابتكار قوانين تساندهم لسد فجوة تحديثها أزمة، وارتباطهم المباشر بالجهات التشريعية الكبرى المالكة لها؛ كمجالس الأمناء، ومجالس الإدارة.
- ❖ ستزيد الثقة في نوعية القطاعات التي تحركت وساندت الحكومات منذ بدء الأزمة، وسيكون لها حظوات مالية وتنظيمية أكثر بكثير من الحالية، واستراتيجيات وطنية جديدة تدعمها.
- ❖ ستتغير آليات التطوير المهني للمنظمات لتشمل تطويراً فكرياً ومهارياً وتقنياً متقدماً، وسيفوت القطار من لم يواكبها أو يدعمها موظفوه لتعلمها.
- ❖ ستتغير معايير الجودة، ويضاف لها عناصر حيوية تدعم العمل أثناء الأزمات.
- ❖ ربما تظهر جوائز وشهادات دولية لوقت الأزمات.
- ❖ سيكون المبدعون والمفكرون في الإدارة والتقنية هم سادة الموقف.
- ❖ ستنشأ إدارات ومراكز ومنظمات لاستشراف المستقبل وقت الأزمات.

ما لم تفق القطاعات من ذكر ماضيها والمضي قدماً لمواكبة التفكير الجديد؛ فستخسر بلا شك عملاءها وسمعتها ومديريها وستموت تدريجياً؛ ليظهر على السطح من يستحق، ومن يستحق فقط.

أستطيع أن أجزم وأنا أراه على نفسي أولاً والعالم من حولي وهو يتغير.

الفكر يتغير، الأسرة تتغير، نمط الحياة يتغير، الاقتصاد، والقوانين، والاستراتيجيات التقنية كلها تتغير.

المستقبل مشرق إن شاء الله.

❖ اتجاه كبير للتقنية والابتكار فيها، واستشراف للمستقبل بأدوات أكثر ذكاءً وأكثر إبداعاً؛ حيث تسارعت عجلة التفكير التقني والإداري لمخرجات جديدة.

❖ ستخرج تقنيات وأساليب إدارية لم تكن تخطر على بالنا، كنا نستشرفها بعد سنوات لتأت بعد أيام قليلة، أو أنت، شارك بها مدير أو إداري أو كاتب أو حتى طفل صغير في هاكثون ما.

❖ إنترنت الأشياء، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، الهولوقرام، تقنيات ستكون في الصدارة لخدمة الفرد والمنظمات.

❖ إدارة المخاطر التقنية والإدارية من تمكينها لإتقانها والابتكار فيها، ستبدل على مستوى الفرد والمنظمة، بل على مستوى الحكومات بعد تجربة العمل والتعليم والتواصل، وأنه شيء ممكن حيث لم تتوقف الحياة !

❖ إلغاء القواعد السائدة في الأزمات، وابتكار قوانين جديدة.



التطوير المؤسسي
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

المراجعة والتدقيق اللغوي أ/أحمد الكويكبي

الإخراج الفني
نجود الشلاحي



للاطلاع على الإصدارات السابقة

