



## Golden tips to enhance employee engagement



## Creating a culture of trust in the workplace

## Alternative Working Options: Opportunities & Challenges



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

November 2019 Issue (11)

#### Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

#### Editing Committee

Aisha Al Suwaidi  
Ibrahim Fikri  
Mahmood Al Marzooqi  
Moaza Al Serkal  
Mohammed Abu Bakr  
Mohammed Al Nemer  
Maha Khamis  
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

6

**Golden tips to  
enhance employee  
engagement**

20

**Artificial Intelligence  
& Decision Making**

32

**Future Jobs & Skills**

40

**Alternative  
Working Options:  
Opportunities &  
Challenges**

50

**Creating a culture  
of trust in the  
workplace**

Federal Authority | هيئة اتحادية



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

## “HR Echo” ...Read the Reality and Look Ahead

First, and before going into the details of the issue #11 of the “HR Echo”, we should say “Thanks” to all “HR Echo Magazine” writers, local and international institutions that enriched the magazine with its themes, studies and research summaries. These would also reflect the reality of human resources and best practices of human capital management and the latest global trends in the field, and the Fourth Industrial Revolution.

Coinciding with the fifth year celebration since the issuance of the “HR Echo”, we reaffirm the prestigious position it has attained. This is in terms of the institutions of higher education, and global expertise in the field of human resources, and the interaction of specialists and institutions concerned, as well as writers, and the number of followers and those interested. “HR Echo” illustrate the seriousness and modernity of the topics published in each issue, simulation of reality, and proposition of solutions and recommendations.

Speaking about this issue of the “HR Echo”, it has tackled many emerging issues on local and global level. These play an important role in guiding the compass of organizations towards the management of their human capital in an ideal manner,

and take advantage of the latest technological developments, and global trends in the management, growth and development of human resources. These could help create happy working environments that are full of energy, vitality and high productivity, and achieve the desired balance between the interest of the work and the needs and aspirations of employees.

Employee Engagement, for instance, is an important issue that is not related to time or place, in which the return on investment is great for organizations. This occurs if sound practices are followed, which could respect the privacy of employees and help strengthen their loyalty and sense of belonging to the organization. Moreover, it could create an energetic and productive work environment dominated by human functional relationships after all.

This issue deals with important topics, including the “alternative” new patterns of work that are popular globally, such as self-employment and temporary work, global trends of human capital, and the readiness of organizations for such forms and ensuing challenges. It also sheds light on the future work skills, their role in raising productivity and making profits, and making the

society happy as well. Moreover, it also pinpoints the role assigned to organizations in preparation for such reality and future, which will witness significant changes in the light of digital revolution.

Furthermore, the issue focuses on artificial intelligence and its relationship to decision-making, as well as the issue of Nationalization of jobs in the GCC countries. This is in terms of the causes, effects and proposed solutions, and the roles assigned to the concerned parties and the youth themselves, in relation to being armed with knowledge and skills of the future.

The topics in this issue encompass how to build and strengthen trust in organizations, and the role of the seniors to upgrade the capabilities of employees at different levels and functional capacities. This can be achieved through effective training that helps to unleash their individual potential, and promotes a culture of learning through trainers with skills, knowledge and the ability to understand the way employees think.

In conclusion, we would like to say “thanks again” to the “HR Echo” stakeholders and followers, hoping that you will enjoy reading this issue and benefit from it.



Lewis Garrad  
mercer

## Exciting opportunities to ditch tired people practices and reinvent HR

According to Mercer's 2019 Global Talent Trends report, 73% of executives predict significant industry disruption in the next three years — up from 26% in 2018. This dramatic shift in leadership sentiment reflects the wave of new technology that is transforming the way people work all around the world. As a result, organizations are investing heavily in the digitization of their businesses leading to significant restructuring and change.

Looking back in history we can see that introduction of new technology has largely had a positive effect on the quality of people's working life. As computers and machines have eliminated the grueling jobs of the industrial revolution, work has generally become more humane, meaningful and efficient. And yet in recent times the pace of technological change has been increasingly so quickly that people have found themselves struggling to keep up. For employees, this environment has bred a lot of uncertainty about the future, and with that uncertainty many have also experienced anxiety and frustration. It is difficult for employees to experience a strong

sense of purpose and personal value when their work is ever-changing. This is part of the reason why so many organizations have become interested in employee engagement over the last decade. They recognize that in order to build a resilient workforce that stays motivated amidst transformation, they need to build a cultures that are innovative and engaging.

The introduction of employee engagement as a critical HR and leadership topic has had many positive effects. It has helped bring even more focus to the role that effective people leadership plays in building high performance organization; it has help to shift the mindset of many leaders from seeing employee as resources to be utilized to assets to be invested in; and in many cases it has caused HR teams to see employees more like customers - designing programs that help create experiences that drive important outcomes.

Mercer's Global Talent Trends research also tells us that HR teams are changing the way they deliver value to their organizations. First, they are supporting the redesign of jobs to enable more effective use of technology. They are also helping

with the reallocation of talent to new parts of their organization to drive growth. Second, they are learning from marketing teams to build employer brands that really connect with their employees' values – creating a more brand resonate employee value propositions. Third, they are helping leaders to curate compelling employee experiences by making the workplace more personalized, intuitive and inclusive. Last, they are redesigning their HR programs to support change efforts, often using more technology to streamline operational efforts making more time for strategic design work.

While these changes create exciting opportunities for HR teams, prioritization is important. This is why HR leaders need to work closely across the business ecosystem - with other organizational functions, consultants and technology vendors to ensure strong strategic alignment with their broader organizational goals. The future of HR is bright if it continues to focus on developing better ways to enhance leadership capability, design compelling employee experiences, and develop highly productive organization cultures.



# Golden tips to enhance employee engagement

By Lewis Garrad  
Mercer



Employee engagement has become a critical topic for HR over the last 10 years as leaders have become convinced by two fundamental management ideas: the first is that having the best talent is essential to the future success of any organization. The second is that having a highly engaged workforce is the most effective route to mobilize that talent to deliver what is needed. The result is that many organizations now invest in programs to boost engagement – mostly via an annual employee feedback survey.

The primary logic behind most employee engagement programs is relatively simple - if highly engaged employees are more likely to contribute positively to their team, then discovering what is getting in the way of their engagement is a vital activity for leaders and managers to pursue. To improve engagement, leaders focus on changing the day to day experiences that people have at work, taking actions to enable a more energized and productive workplace. Most surveys therefore focus on questions about how employees experience their work environment and their relationships with their leader, coworkers and indeed with the organization as a whole (e.g. would you recommend it to others?).

And yet many organizations struggle to improve engagement and productivity in their workforce in the way they would expect – no matter how much attention leaders and HR teams pay. Part of the reason is that organizational inertia (or “drag” as it is sometimes known) is a widespread phenomenon impacting progress on multiple levels. Most organizations find that people prefer to maintain the status quo rather than push for real change, especially in large groups. This is not a new problem and it’s something many leaders are aware of – but this has also led many HR leaders to question how they can improve the whole process of employee feedback to make it more relevant and meaningful.

**To improve engagement, leaders focus on changing the day to day experiences that people have at work, taking actions to enable a more energized and productive workplace.**

**Organizations focus exclusively on the organizational and leadership factors behind engagement and motivation rather than personal ones**

**Most engagement strategies are “self-centered”. They are far more focused on what the organization needs and wants and much less on what actually works for the employee.**

## New ways to improve engagement

Millions of employees participate in employee surveys every year and the most common complaint that an HR leader will hear is how little is done with the results. It takes so much effort to gather employee feedback in a systemic and useful way, and it’s still common that organizations find themselves paralyzed by the vast quantity of data they end up with. There is often very little guidance about what to do with it and even less clarity about whether or not it matters.

To solve this challenge, organizations are looking to technology. For example, one new way organizations are trying to address their engagement issues is by improving the tools managers use to measure employee experiences in real time. They are also trying to find ways to link the insight they gather from these tools more closely to behaviors and outcomes. The emergent “people analytics” industry is founded on these principles and ideas - featuring new tools like pulse surveys, organization network analysis and other “socio-metrics” that measure workplace behaviors and interactions.

While these new tools are exciting, there is still limited evidence that they actually work to improve things. If managers are being given more regular and better quality data about employee workplace experiences are things getting better? Most research suggest that the answer is “no” – with productivity and engagement still lagging behind where many leaders would expect them to be. Part of the reason is that organizations continue to focus exclusively on the organizational and leadership factors behind engagement and motivation. They therefore overlook the personal ones that are important for every employee on a day to day basis.

A great way to see this in practice is in how organizations approach the concepts of “meaning” and “purpose” at work. Many organizations see calls for more meaningful work as an excuse to brush up on their corporate rhetoric, revising their brand promises and developing neat stories about their histories and value propositions. However, a lot of [research](#) shows that meaning is experienced very differently for different people. It’s actually a very personal thing. The most effective organizations establish a purpose and then help employees find their own meaning as part of it. They realize that meaning is something that comes from within the person - it isn’t granted upon them by the organization mission statement. Yet this is not how most organizations approach this problem, and the disconnect shows just how “self-centered” most engagement strategies are. They are far more focused on what the organization needs and wants and much less on what actually works for the employee.



## What the science says

This increasing focus on individual experiences has emerged across various research studies. In a recent meta-analysis in the *Journal of Organization Behavior*, scientists set out to understand how much of someone's engagement is predicted by their personality. With so many organizations focusing on addressing cultural and environmental factors in their workplace, they wondered to what extent individual differences influence the way people engage with their organization. They looked at more than 100 data sets covering thousands of employees measuring various personality and dispositional traits, and what they found is worth paying attention to. To simplify, their analysis showed that around half of someone's engagement at work is predicted by their personality - with enthusiastic, upbeat and conscientious people generally displaying higher levels of engagement than others.

Stepping back, it's fairly easy to see how sensible this is - people who are more likely to enjoy working often display higher levels of engagement. But this data also tells us that someone's attitudes about their work says just as much about them as individuals as it does about the organization they work for. This is something that is very rarely discussed.

**Someone's attitude about their work says just as much about them as individuals as it does about the organization they work for**

**It is important to organizations to innovate engagement programs to involve employees in shaping their own workplace experience**

This finding then goes some way to helping us understand why engagement can be so difficult to change - if half of engagement is predicted by personality, then organization level initiatives targeted work practices, HR policy or work environment can only work well if they include some impact at the individual employee level. This data also helps us to see that we may be missing a huge opportunity when it comes to employee survey and engagement data - could we also use it to help individual employees understand their personal experiences better and take more ownership for their engagement at work?

This idea isn't supposed to down play the central role that bosses have when it comes to engaging people at work. However, it stresses the point that a one size fits all strategy to employee engagement is something that is unlikely to work very well. So many organization focus on manager actions plans as the way to improve engagement but if engagement is driven by both employee perception and personality, then in reality there are two main intervention areas that are likely to make the most difference: a) initiatives targeted at the individual employee to help create a stronger connection between that person and the work he/she does, and b) cultural/collective changes that improve things like wellbeing, learning, collaboration, creativity and productivity..

In addition, it's important to acknowledge that this finding does not mean that hiring "engagable" people is a strategy for success. The reason is that cognitive and dispositional diversity in an organization is an incredibly important resource. People who are more skeptical and critical might be more difficult to engage but they are also far more likely to challenge the status quo and point out problems that need fixing. These people are just as important to have in the workplace and screening them out is not an effective approach to organization performance. It's also likely the at these people occupy jobs where being a prudent optimist is less predictive of task/job performance and so selecting based on the criteria of "engagability" will likely weaken the quality of talent in those positions.

The basic point is that science helps us learn about what really drives people performance and engagement at work - and as it does so we should be able to improve our ability to influence the outcomes we want to achieve. In particular, the research in this area highlights how important it is to innovate engagement programs to involve employees in shaping their own workplace experience, rather than waiting around for line managers to do it for them. Again, that doesn't mean line managers and HR leaders do not have a role - even the most optimistic person is likely to find it difficult to work for an toxic boss.



## How engagement programs are becoming more personal

So the logical question that follows from this research is: how do organizations make engagement more personal? One way is to think about this problem is to ask how much of a personal connection they feel to their work. Dr. Amy Wrzesniewski at Yale has been researching this concept for years and has discovered that people differ in their approach to their work. In her research on the mindsets that people use to think about what they “do”, she has identified three main categories of approach - people feel drawn to what they do – something with a sense of purpose. She calls this a “calling”.

This framework is helpful to understand the way people connect to their work but in reality it’s likely that the best work experience will cover all three: it will provide you with a meaningful job, a way to see future growth and development for your career, and a purpose to believe in. To get the personalization of engagement right, these are the three areas that need the most attention.

**A recent study revealed that the main reason for leaving a job is that employees find themselves less drawn to their daily work**

## Job design to make work more engaging

Ask yourself this question: how is a job designed in your organization? What goes into deciding what a job will look like when someone is actually doing it? The answer to the second question is often “not much”. Line managers create work because of a business need and for most businesses it’s just a list of stuff to get done. This is the first problem that organizations need to deal with and its frequently overlooked.

In recent research that the Facebook HR function published on the HBR website, they looked at some of the reasons people in their organization actually quit their job. The main reason they discover is that people find the day to day work they are doing less interesting and engaging they would want. In other words, the design of their job becomes disengaging. So for them, it’s not managers that are disengaging, it’s jobs. And, as they point out, the question then becomes - who designs the job? The answer: the manager does.

For most organizations, job design is something that managers do - and they do it badly. This isn’t their fault. They are rarely given any guidance about how to do it, especially compared to the vast amount of information they are given about things like performance management. But job design has the potential to be vastly more consequential than many other things in people

management practice. One reason for organization to focus on this right now is the influence that technology is having on work flows. As AI becomes cheaper, more organizations will outsource their transactional work to it. This creates substantial opportunities to rethink how work gets done which means we can actually use technology to help us redesign work to make it more interesting and engaging. If that's not part of your digitization plan, then it should be.

The second opportunity in this area is in adopting more evidence based management. The science of good job design is well established (things like autonomy, mastery, feedback, role clarity are very well researched) and building these things into the way managers design jobs is something many organizations should aim to do. The best way to do this is to develop a simple process and framework for managers to assess the current job design and then improve the quality of work they create. Making that part of a managerial job description seems like a sensible move.

The last opportunity here is employee job crafting. While designing work might seem like an easy task for managers, in reality very few employees will stick to their specific job description. This is important because research has shown that people who craft their roles are more engaged, productive and see more meaning in what they do.

The challenge with job crafting then is two-fold: first, helping employees understand what gets them most engaged, and second, providing them with the tools to craft that experience in the workplace. This is really the true meaning of employee empowerment - providing the freedom to really own what you do.

So at this point ask yourself this - does your current employee engagement program help you create better work (and jobs)? If the answer is no, then you're not making it personal.

## Careers connect employees with the future of your organization

The next area that organization need to consider is careers. This is something that most organizations have been focusing on for years. Talent reviews, internal online job boards, career development conversations with your manager - all these things are designed to enable a more optimistic view about career progression in your organization.

**Organizations can actually use Artificial Intelligence to redesign work to make it more interesting and engaging**

**Employee empowerment means providing employees with the tools to craft that experience in the workplace**

**Organizations should develop a simple framework for managers to assess the design of existing jobs and improve work quality**

**Constant social, technological and economic changes makes the vision unclear about available jobs and future careers**

**If organizations can move from thinking of jobs as a list of stuff to get done, to skills that provide value to a customer then they can understand where the valuable and transferable skills are the in the business.**

The problem is these actions do not work as well as they should. There are two reasons for this: first, many people are not clear about the realistic career options available to them at any one time in your business (what are the available jobs with overlapping skills?) and second, the careers that are available now quickly become outdated as the organization changes structure and requirements. Carefully planned careers end up becoming irrelevant as the talent demands in your organization shift.

To be frank, this is a really challenging topic. Even educators in schools and universities struggle with this problem - what are the available jobs and future careers so that student can become productive members of society? Constant social, technological and economic changes make this question impossible to answer. And yet, organizations have the best opportunity to help people with this challenge. To do that requires a shift in focus from jobs to skills. If organizations can move from thinking of jobs as a list of stuff to get done, to a bundle of skills that provide value to a customer then we can start to understand where the valuable and transferable skills are the in the business.





Making this shift also helps leaders to talk to employees in a different way about their careers. Using technology, we can help people see the valuable skills they have, the skills that are decreasing in value and new things they should learn to stay relevant. Technology can also use individual engagement data to help advise employees what sort of experiences get them excited and coach them in a direction that will be best fit for their personality. In an uncertain world, this data is extremely valuable to an individual trying to stay relevant and productive in the job market.

In addition to technical skills, organizations also need to think about talent for leadership. Potential (for leadership) is also a topic that many organizations care about but that few do well. As the volume of people data increases, helping people build stronger self-awareness will also be critical - so those who are best fit for people leadership roles can focus on developing the capabilities they need, and those who are more likely to be successful as individual contributors do not build expectations that they will become leaders.

## A more holistic employee value proposition

The binding idea that connects the points I've made about jobs and careers is the need to elevate of work from a list of tasks to be completed, to a combined set of activities that have both personal meaning and commercial value. This shift isn't possible unless the HR function starts to think of the employee value proposition in a vastly different way.

I'm lucky to have access to a huge amount of research on highly effective employee value propositions. What defines them is a focus on both the meaning of the work the person is doing, but also the future value of that individual. This means helping people develop the capacity to earn more, as well as facilitating a stronger sense of mastery in what they do. Both are important - you can't just teach someone to be brilliant at something and hope that their sense of mastery offsets the need to get paid more for it. This point shapes the most critical conversations you will have in your business because it connects current employee contribution with their future potential within the business

We also find that the most effective value propositions appreciate the whole employee experience rather than just the narrow "economic" role that work plays in most people's lives. It's relatively easy to make a living, but it's hard to do work worth doing - and most organization have not thought about the difference between the two. A really compelling employee value proposition makes an effort to do both. This means thinking way past the transactional elements of the employee deal (pay and benefits) to incorporate about more future oriented elements of the relationships with employees - which includes the opportunity to innovate and create, experience a sense of sustainable wellbeing and develop new skills.

Organizations need to elevate work from a list of tasks to be completed, to a combined set of activities that have both personal meaning and commercial value and to think of the employee value proposition in a vastly different way.

Successful organizations think way past pay and benefits to incorporate about more future oriented elements of the relationships with employees - which includes the opportunity to innovate and create, experience a sense of sustainable wellbeing and develop new skills.

HR leaders are looking to build tools that help improve employee self-awareness, connecting what employees think about their work and how they behave in a more powerful way



## The value of thriving at work

Right now many engagement programs are focused on answering a simple question – how can we get employees to do more for our organization? The changes we are seeing starts to bring more balance to the deal. The new approach asks a different question – how can the organization and the employee create a shared future together, using technology to create a healthier and more productive experience on both sides? This changes the relationship dynamic and starts to value the contribution people make at work in a much broader way. It values energy and commitment as well as longer term personal growth and purpose. This is what [researchers](#) refer to as a thriving work experience.

It also shifts employee engagement from being something the organization does to its people to something they take ownership of and participate in. To make this happen in practice, HR leaders are looking to build tools that help improve employee self-awareness, connecting what employees think about their work and how they behave in a more powerful way. Advanced HR functions are asking how they can use the data and tools they have to help employees make better decision about their jobs and careers – and how that can benefit their business in terms of retention and productivity. And in doing so they start to connect HR practices and people performance in a much more tangible way.

In summary, employee survey programs have been failing for years, in part because they have been so narrowly focused on outcomes like an "engagement index". As technology starts to democratize the way we use employee feedback data, there is an opportunity to use it in a more two-way fashion – coaching individuals as well as managers. Keeping improved personal experience at the heart of innovations in employee surveys (and employee feedback more generally) can help HR leaders make better decisions about the sort of tools that will really work.



نرفع أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى مقام صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة "حفظه الله" وإلى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" وإلى أصحاب السمو الشيوخ أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد حكام الإمارات وإلى شعب دولة الإمارات العربية المتحدة بمناسبة اليوم الوطني الثامن والأربعين أعاده الله على قادتنا ووطننا وشعبنا بالخير والعزة والتقدم والرخاء.

**SALAMA PRO-TECT** ام اي دبليو اس للتجارة العامة ذ.م.م  
**M E W S GENERAL TRADING L.L.C**  
+971 4 550 3408



*Congratulations To*



H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates

H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of the UAE and Ruler of Dubai

And the people of the United Arab Emirates  
On the auspicious occasion of **The 48<sup>th</sup> National Day**



**Petrocontracts International Project Management Services**  
PO Box 682213, 25th Floor, 2501-S, Aspin Commercial Tower, Near Financial Centre Metro Station,  
Sheikh Zayed Road Dubai, UAE  
**Petrocontracts International Limited**  
3rd Floor, 207, Regent Street, London W1B 3HH, United Kingdom  
E-Mail: [marketing@petrocontracts.com](mailto:marketing@petrocontracts.com) | Web Page: [www.petrocontracts.com](http://www.petrocontracts.com)



**E-Delta Network FZE**

Congratulations & Blessing

To H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**

Vice President, Prime Minister and Ruler of Dubai

And their Highnesses the members of the supreme council.

The Rulers of the Emirates

And the people of the United Arab Emirates

On the auspicious occasion of

**The 48<sup>th</sup> National Day**



**Contact Us:**  
Business Center, Business C, RAKEZ,  
Al Hamra Ind. Area, P.O. Box 10055  
Ras al Khaimah, U.A.E.  
t: +971 556130960  
www.edeltanetwork.com  
sales@edeltanetwork.com

**LEAD™**

**Lakshmi Engineers, Architects  
& Designers**

Office No. 705, Green Corner Building, Al Rigga Rd.,  
**P.O.Box:** 182185, Dubai - United Arab Emirates  
**Phone:** +971 4 2286874 | **Fax:** +971 4 2940106  
**E-mail:** [lead.dubai@gmail.com](mailto:lead.dubai@gmail.com)

[www.lead-india.in](http://www.lead-india.in)



**LEAD** (Lakshmi Engineers, Architects & Designers) is a team of well qualified, high potential and experienced professionals with the post graduations from IITs and RECS(NITs) who believe in collaborative work, supplementing and complementing individual skills to create flawless projects in the fields of Architectural, Civil & Structural, Mechanical and Electrical Engineering disciplines.

**LEAD** – is a firm established with a name for its dedication, caliber and performance to offer the services of Basic and Detailed Engineering services, Site Supervision and Project management services to various sectors in the Industry.

Incorporated with Ministry of Economy, Dubai as Lakshmi Engineers, Architects & Designers & registered with Dubai Municipality, DCCA, JAFZA, DSOA and all relevant authorities in Dubai.

Our expertise at **LEAD** includes heavy industry sector such as Cement, Steel, Power, Chemical & Pharmaceutical industries and Housing, Institutional & Infrastructure projects.

We at **LEAD** with a strong expertise in Infra Structure & Heavy Industry sectors and resource strength of 90 are committed to high "QUALITY ON TIME" and successfully finished many industrial, housing, and Infrastructure projects both in India and Abroad.



# Artificial Intelligence & Decision Making

The background of the slide is a dark blue field filled with glowing blue circuitry lines and nodes. In the center, there is a glowing white icon of three stylized human figures. To the right, a human hand is shown in profile, with the index finger pointing towards the central icon. The overall aesthetic is futuristic and technological.

Prof. Dr. Melodena Stephens  
Professor of Innovation Management,  
Mohammed Bin Rashid School of Government, Dubai, UAE.

Himanshu Vashishtha  
CEO SixthFactor Consulting, UAE, India, Singapore.

AI is impacting our lives - businesses, governments, and potentially all people. But at this point, not many people understand what the term AI really means, and this affects decision making. Often, senior managers without an IT background, are responsible for making decisions on expensive artificial intelligence (AI) technology. Did you delegate or outsource? That is great, but as a manager - the first rule of leadership is that you take accountability for the decisions you make, even if it is delegated.

If the AI fails - or has a negative effect on consumers, employees, or the society - who will take responsibility for implementing that decision? Keep in mind, no matter what we think AI is - it is still **not capable** of functioning as a human, which leads to AI bad behaviours. If you think of AI as a teenager, then as a parent (decision maker) - you are still accountable. Someone is.

Before we start, perhaps there is a need to clarify some of the misconceptions about AI. The discipline of AI has existed since 1956 when scientists tried to mimic different types of human intelligence (of which there are many). While scientists are working to develop AI that can be an equivalent substitute to human intelligence, the reality is we are not at that point in time yet. There are many reasons, but the easiest way to illustrate this is a simple fact: Sophisticated AI techniques of machine learning like deep learning networks can have 10-1200 connections and 10,000 neurons. Impressed? Don't be! The human brain has 1000 trillion connections and 86 billion neurons! Of course, this field is rapidly evolving so you must be mindful of the next disruption.

Based on our research with leading governments involved in AI, and investors in AI, here are some questions that will help you consider some relevant points before taking a decision about AI and its implementation.

## 1. The Value Problem

**Question: What Is The Value You Are Trying To Create? Is It For The Organization Directly Or For Your End Customer?**

This is the starting point of any AI project. What do you want out of this project? The goal cannot be simply, 'to implement an innovative AI'. It must be for a valid reason, as this will define what resources you need. Organizations often make many mistakes in deciding the value question. Different departments who will be part of the value process of an AI project may not "talk" to each other, they may have different sourcing of technology so the machines are not compatible (interoperability issues), AI may not actually help the customer causing more frustration (chatbots, or analytical tools that can't help stakeholders take decisions), or the outputs of data may not be reliable as the data sets fed to the AI are not relevant or biased (data sets). TechPro Research

**AI projects scale or grow, the costs grows too as the resources required to optimize AI - software, hardware, data, research, legal services and talent increase!**

reports that 53% of companies interviewed did not know how AI could benefit their organization. If you belong to the government, then eventually you need to understand how your department fits into the bigger picture as you have the same customer!

Simple goals for AI can be:

- 1 efficiency - to save time**
- 2 increase productivity (not to fire people, but to free them up for more customer-centric tasks)**
- 3 to aid decision making (here the objective is not to replace but to be a helper) and**
- 4 to replace decision makers - here the job is to substitute tasks (not jobs).**

While efficiency and saving costs may seem like a great objective - as AI projects scale or grow, the costs grows too as the resources required to optimize AI - software, hardware, data, research, legal services and talent increase! - This is something most organizations don't plan for. This is also why 80% of all AI projects fail at proof of concept stage! It is estimated that data infrastructure maintenance costs (maintaining interfaces, updates, and security) are 10x the initial purchase costs of acquiring, configuring, and loading a data bases. Creating an app maybe the easier part of the AI project. Be clear before you start, what is the goal of your AI project and how will it work in the long-term.



Value also revolves around the mission and ethics the organization projects. Responsible management must look beyond the organization and country boundaries to the global goals (Sustainable Development Goals SDGs), which the UAE is committed to achieve by 2030. Before starting an AI project, do a AI ecosystem mapping to help guide these important and costly decisions. Start with the fundamental question - What is your goal? Why? How is it relevant to the organization vision and mission? Does the AI project ethically adhere to your values? What safeguards will you invest in? What are your benchmarks (if there are none then you need to take this into account and invest more resources). Make sure the benchmarks are not just local but international! How much are you willing to invest into AI onboarding and training? What is the time investment? These are just some questions to get you started.

## 2. The Engineering Problem

**Question: How Can the AI System Be Managed both Internally and Externally?**

AI is a complex combination of software and hardware. When you think of robots or smart cities (sensors and software decoding immense sets of data), the challenges are different for each. A strong understanding of your field is vital.

First, take simple hardware engineering problems. Data needs to be stored, and software needs processors. Robots need exo-skeletons and perhaps optimum performance environments. Does the sand and heat effect hardware? What about the occasional rain? Where is the data stored and who is responsible for this? This field is also one that is rapidly evolving. What are some hardware decisions you need to take? Do you have a choice? Hardware innovation goes hand in hand with software innovation. Where is the talent? If the talent is outsourced and patents are being created outside the country, are you handing a competitive advantage to other organizations or countries?

The structure of the protocols (rules and guidelines) issued by the human - a so-called architecture or engineering problem is an area where work is constantly improving, albeit in various limited fields (narrow AI or weak AI). The questions you can ask your technical experts at this level, revolves around the algorithms (programs) they have created and what proof or fail-safes are in place. Say, for example, to separate data noise (irrelevant data from relevant data). Ask if the tests have been reproduced with different data sets to see if the findings are generalizable. It may work for one demographic group and nationality, what happens with another group? What happens if the conditions change? Most of the AI available today is narrow AI; it has been trained on one specific type of

**Before starting an AI project, do a AI ecosystem mapping to help guide these important and costly decisions.**



**The secret behind the effectiveness of AI is the data, and how well AI is trained on data sets.**

**Most organizations do not have in-house capabilities for AI.**

data set. Suddenly when confronted with a new type of data, the system may not work well. So, AI that can recognize license plates cannot work to detect cancer or vice-versa. All this means that, the secret behind the effectiveness of AI is the data, and how well AI is trained on data sets. It requires time and structured data (not just any data).

Most organizations do not have in-house capabilities for AI. If you are outsourcing - it is critical to find out how many bright minds work with your AI problem on a fulltime basis. What are your criteria for success? Are you prepared for AI to fail or succeed partially? AI needs to be constantly trained and ideally the bigger the project; you will need to invest in an in-house team that also researches and works across all stakeholders - in the organization and outside the organization. You need to be able to identify the right team and the associated costs and responsibilities.

The reality is that managers often do not want to know the shortfalls, and they pretend that by 'outsourcing' it is not their headache. Well, if it is part of YOUR value chain, it is YOUR problem. You are responsible, so be sure to ask questions and get the answers in writing. Keep in mind failure is part of the iterative AI process.

Does your organization have a culture that has a tolerance for failure. You do not want to scale a project that does not work simply because the employees are too scared to acknowledge they failed. What are the KPIs you have put into place to monitor progress?

### 3. The Experimentation Problem

#### Question: How Will You Design, Monitor and Learn From Experiments Safely?

How does the company fail fast and safe? The current forms of machine learning technology (like deep learning), which self-learns and looks at data through a “black box,” arrives at its conclusions by presenting relationships between data. Since the data samples are huge, we may find it harder to catch mistakes as we don’t know easily on what basis the AI arrived at its final decisions. However, what is very important - is that we can test the final decisions for the accuracy or even ethics, even if not the process. The stronger the training process - the more likelihood of success. Who from your organization, is responsible for working with the AI team? Does the person deal with the departments that are impacted with AI? You definitely need a person with a boundary spanning role that can speak the technical language but also the business and customer language.

In 2013, MD Anderson used IBM Watson’s cognitive computing power in a project to “cure” cancer. The data used was hypothetical cancer patients rather than real patient data and cost US\$62 million. The project was shelved in 2017 after it was found the recommendations by the AI were unsafe and incorrect. Some AI projects take time but there are not wasted - there are learnings so make sure they are documented.

We need an AI sandbox, which is an isolated environment that allows you to execute AI but allows you to articulate and monitor the development of hardware, software, data, tools, interfaces, and policies necessary for agile learning and feedback. Basically, implement a Learn-Plan-Test-Measure process. Keep a record of each version history to allow the data scientists to have a history of how the experiments evolved. By putting pressure on time for launch, you may be taking shortcuts in the quality of your AI.

This need for experimentation will exist for some time in the future: “We are establishing a correspondence between code and the high-level content of our minds, not a correspondence between code and the dynamic process of a human mind.” Who is responsible for the experimental boundaries in your organization, or do you deploy what has not been tested? Why would you introduce something that has not been tested when there is a chance of failure?

New markets mean you need to test...humans are not identical, and what makes them unique is their unpredictability. Have you done a risk analysis of what could go wrong? Who is accountable when things go wrong? Gone are

What are the KPIs you have put into place to monitor progress?

You need a healthy ecosystem and need to be open to new voices, even criticisms or concerns as they can make the innovations better and more ethical.



the days when R&D worked in isolation to create new products. You need a healthy ecosystem and need to be open to new voices, even criticisms or concerns as they can make the innovations better and more ethical.

### 4. The Data Problem

#### Question: What Relevant Data Assets Do You Need?

The technology behind AI is not just the software, but the data used to make the system “smart.” One of the things AI cannot do easily (we do not have tests for this) is have a 6th sense, better known as intuition. AI can extrapolate data and predict better than humans at times, because we don’t have the focus, or ability to process huge volumes of data. However, keep in mind that most of the data sets AI uses, was only created in the last few decades (the mid-1990s onwards). Older data before the internet is not representative of the volume of data we have today. How old is your data? Of course, this may also depend on what purpose you are using it for. Data can be used for very narrow tasks. Knowing when to turn on and off the lights based on the movement of people, or darkness, requires less training data than an AI that needs to sort say for example, garbage and recognize something recyclable.



Data should be relevant, not necessarily large volumes. The value of the data (even big data) is in the relationships, not the data per se. The data you feed AI should ideally be relevant to the problem you want to solve. Data should be structured (tagged), and it helps when this is done when the data is collected. So for example, the AI may ask what nationality a person is and assume that someone who is an Indian, speaks Hindi and so automatically changes the language to Hindi. But India has 22 National Languages and many Indians speak English. This may lead to customer frustration because the AI was not programmed to collect the right data set.

The challenge in the real world, where AI is used to support decisions (as opposed to taking them with or without consent of the human), is the validation of data and abstraction in complex real-world contexts. If AI learns from the data it is fed, it learns the data biases, and then the AI can be biased. This has been seen in experiments. Norman, the psychopath AI developed by MIT proved biased data could create an AI with inappropriate behavior (Norman, ai, 2018). Another example is the 2014 experiment, where Amazon was testing an AI for recruitment that became biased against women. Twitter's chatbot Tay.ai by Microsoft had to be aborted within 24 hours as it was learning from negative tweets. What was surprising was that a forerunner of Tay, Xiaoice developed by Microsoft two years earlier worked well in China and became a social media opinion leader.

**AI also needs to be trained for various data sets.**

**The only way to limit bias, is to ensure that as the AI project**

How can you make sure the data has no bias in the initial runs? How can you minimize bias? scales, The only way to limit bias, is to ensure that as the AI project that AI is not outsourced, or limited to a specific department. but is a company-wide data science project that is carefully monitored

Data trading - to get access to relevant data, even from the supply chain, maybe a future area that is a great opportunity. This allows platform companies like Uber to extend into new areas like Uber Eats or advertising, which become new sources of revenue. In 2017, Shanghai as a city got into data trading of unprocessed base data including personal information, credit records and figures related to commercial transactions, data related to consumer behavior, and corporate operations to improve risk control. They handle approximately 30 million pieces of data per day and in 2018, could mine potential tourists in China using their data for potential tourism opportunities to Indonesia. The concern with data trading is consumer privacy, data structure, model predictability and error, and your ability to negotiate and convey value. Potential market with lots of grey areas. Governments work in the business of trust so be careful of the data you collect and ensure safeguards! The threat of cybersecurity is real and dangerous.

## 5. The Human Decision Problem

### **Question: What Are The Human And AI Decision Responsibilities?**

AI acts as a support to extend human thinking when addressing complexity or resource challenges. At what level do you see AI working in your organization? Whatever the level of Human-AI decision making, law still cannot hold the AI accountable, even though in some cases the AI can represent the human.

Is AI a tool to help humans make decisions? Then the responsibility for decision making lies with the human. You will need to understand how humans interact with AI and the levels at which human intervention occurs. Does the human understand how the AI is helping them make decisions? What training takes place? If a machine tells a doctor to prescribe the wrong medicine based on the AI diagnosis and the patient is hurt, it is the doctor prescribing the medicine that is responsible.

Is AI a substitute for decision making? What is the risk in this? In this case, you would need to specify the level at which AI is to be used. Some examples maybe repetitive tasks. Here a choice could be made that even if there is an AI failure, no human life can be lost. It may not be enough as you should also look at secondary losses. If your AI puts people out of a job, and many are mid-career workers with families - that impact maybe four times harmful at an individual level - ask yourself - is it worth it? Especially if somewhere

in your values, you want to have a beneficial impact on local communities? Teams need to work with each other. In Germany in 2016, a controller was busy playing on his mobile phone and mistakenly pressed a button that opened a single stretch of rail where two trains crashed, using the manual override - yet the AI was not programmed to inform both trains to stop. In another case (still under investigation), the Boeing Max, may not have allowed the pilot to override its autopilot. Human-AI teams is a big area of research and as an organization you will need to consider what works best so both the human and AI function well together!

Is AI an autonomous decision maker where humans will report to AI and do what AI asks? Here the AI takes charge, and humans would need to evaluate on what basis that decision-making ability was given to the AI, and what are the rules and regulations put forward to hold AI (or its creator) accountable. You must ask yourself where your failsafe mechanism is if human intervention is required and the AI needs to have an override. This means a clear articulation of your safety-criteria. Who is responsible for this? More and more we are delegating decisions to AI. Netflix, Amazon and Google browser recommendations we click on?

While AI helps in analytical problem solving, "humans can still offer a more holistic, intuitive approach in dealing with uncertainty and equivocality in organizational decision making.

There is something valuable about the human-human interface. Humans can take decisions based on scenarios that AI has no capacity of understanding. How many times have you been frustrated by a technology that you cannot talk to, explain to, or that can comprehend what you are trying to communicate? As a responsible manager - how many times do you try out your new AI prototype (since you will not introduce it without testing)? AI is about learning fast from failure and quick iterations. It is as simple as that! Look at the way platform companies like Uber manage the back-end with people or a company-wide level and ensure they deliver a superior customer service.

Do set out a company AI policy. Do educate your employees what you mean by AI. Do look at all your software and smart equipment and categorize them and measure their risks. AI involved tradeoffs. Be sure the AI project is about what is good for your people (employees), customers, organization, and society (nationally and internationally). AI may need different talent - will you train, replace or outsource? These are vital decisions to be made. But below is a key parameter for you to consider in terms of responsibility and accountability. AI is not a human and as a human we are still responsible in courts of law for the decisions being made

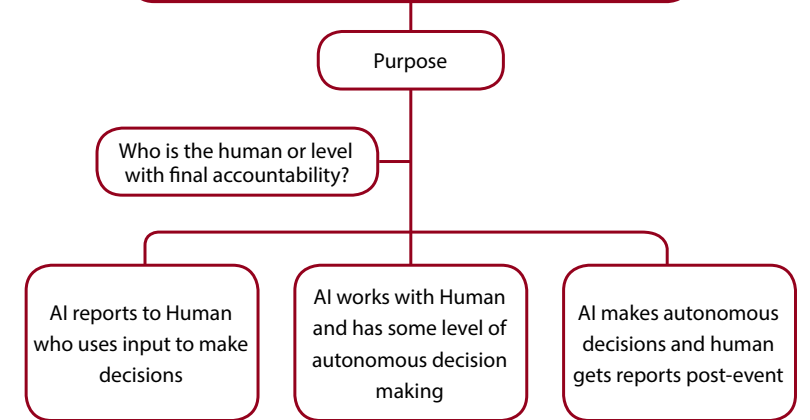
While AI helps in analytical problem solving, "humans can still offer a more holistic, intuitive approach in dealing with uncertainty and equivocality in organizational decision making.

Be sure the AI project is about what is good for your people (employees), customers, organization, and society

AI is not a human and as a human we are still responsible in courts of law for the decisions being made




### AI Decision Making (Who is accountable)



AI decisions must have explainability: What were the main factors in the decision?; Would changing a certain factor have changed the decision? Why did two similar-looking cases get different decisions, or vice versa?

While this is just a few points for you to keep in mind, there are many other things you would need to know about AI to manage a project from a top management point of view successfully.<sup>13</sup> Understanding the market, the regulations and trends from both within the country, and outside, are critical for long-term success and reputation.



A hand is shown in the foreground, reaching out towards a digital globe. The globe is composed of a wireframe mesh and is overlaid with a network of white dots and lines, representing a global network or data flow. The background is a blurred blue scene with bokeh light effects.

# Future Jobs & Skills



Eleni Papailia, Manager of Executive Education at American University of Sharjah, reflects upon the ever-popular topic of skills for the future of work, providing an insider's view to the role executive education play in this rapidly emerging field, and revealing the importance of skills not just to organizational productivity and profitability, but to the overall happiness of society.

## The world of work is changing

Whatever our profession, industry, age or background, we are aware that the world of work is changing rapidly. We know that the future workforce, the workplace and jobs themselves will likely be very different from now. Experts tell us that even five years from now the world of work with which we are now familiar will probably be vastly altered, thanks to exponential technological development. Equipped with the knowledge that the concept of work is changing, and fast, what can be done to prepare for this new reality?

This article explores the role executive education plays in successfully navigating the terrain of the new world of work. Undoubtedly, business, government, schools, universities and many other public and private actors play an essential part in preparing individuals and communities for the future

**Experts tell us that even five years from now the world of work with which we are now familiar will probably be vastly altered, thanks to exponential technological development.**

**The current digital revolution we are living through is occurring at a pace previously inconceivable.**

**The haste of change intensifies the need for individuals and organizations to reskill now.**

of work. However, in this instance we will look at how executive education has unique role in equipping current employees—and their leaders—for future challenges and opportunities. In particular, we will examine how upskilling, reskilling and gaining the skills to learn new competencies will be fundamental to the success of organizations, and subsequently the growth of local and international economies.

For AUS Executive Education, preparing organizations for the future, and giving their employees the ability to adapt and take on new skills quickly, is one of its most important missions. Workforces where individuals are utilizing their skills constructively make for more fulfilled employees. Happy, productive workforces are mutually beneficial for the employee and the employer. While employees will likely be more fulfilled if they have regular opportunities to learn and apply new skills, the organization itself will also profit, through more productive, efficient employees.

## Defining work: the who, the what and the where

When we talk about the future of work, we are looking into the next 5 to 15 years. Five, and even 15 years, seems less than a blip on any historical timeline. However, it is important to note that the speed of change in the world of work is accelerating at a pace. While no doubt other times of speedy technological development had untold impact on the workplace and workforce (and the skills it required), the current digital revolution we are living through is occurring at a pace previously inconceivable. The haste of change intensifies the need for individuals and organizations to reskill now. Five years from now will be too late.

When we talk about the changing world of work, what do we actually mean by "work"? "Work" is a broad concept. For the purposes of this article, we are referring to three key elements, as recently enunciated in an article published by Deloitte Insights. As the authors of the article make clear, the future of work can be defined "as a result of many forces of change affecting three deeply connected dimensions of an organization: work (the what), the workforce (the who), and the workplace (the where)." In all probability, all three of these dimensions will be simultaneously buffeted by forces unleashed by technological disruption. Among others, these "forces" include big data, artificial intelligence (AI), virtual and augmented reality (VR and AR), and breakthroughs in communication. Jobs themselves will be revolutionized, with some estimates suggesting 65 percent of today's primary school

children will end up employed in jobs that do not even currently exist. With the majority of jobs yet to be invented, we can also expect to see drastic changes to the workplace itself. Bricks and mortar places of work will become less commonplace, with technological leaps already seeing a rise in the “gig economy,” and a reduction in the amount of jobs that require the worker to be in a specific geographical location at a specific time. Perhaps the greatest change of all, however, will be in the workforce—or “the who”—as described by Deloitte Insights. “The who,” of course, is all of us, the people who undertake the jobs in the workplace.

As mentioned above, the exponential growth in digital technologies witnessed over recent years looks set to intensify, meaning that most workers will be required to continuously update their skills to stay employable and relevant. Learning how to learn will be more important than the learning itself, and being able to acquire and apply knowledge will outweigh knowledge. This pursuit of new skills and knowledge, and knowing how to gain new skills and knowledge efficiently, will be where executive education will play a defining role. Executive education experts understand what skills and knowledge will be most valuable, and how new skills and knowledge can be effectively acquired by workforces— at scale.

## Skills for the future: why the buzz?

While learning how to learn and having the skills to upskill will determine success in the future world of work, there are some basic skills that we know will be highly valued by employers. Often referred to as “21st Century Skills”, skills that will be demanded of employees include (but are not limited to) critical thinking, creativity, collaboration, communication, flexibility, leadership and productivity. Also highly prized are interpersonal skills, along with information literacy, media literacy and technology literacy. Indeed, present-day employers look for these skills when selecting new employees, and are increasingly holding such skills as equal to, or more important, than formal learning. These are the skills that will be helpful in any organization and any role, regardless of whether that organization or role is yet in existence.

Organizations in the Middle East and across the world are enthusiastically investing so that their workforces are furnished with these 21st Century Skills. Governments are endowing huge sums to see the uptake of such skills disseminated across the working populations of their countries. In the UAE, much energy is being funneled into equipping the “young generation

**Most workers will be required to continuously update their skills to stay employable and relevant**

**Learning how to learn will be more important than the learning itself, and being able to acquire and apply knowledge will outweigh knowledge**

**In the UAE, much energy is being funneled into equipping the “young generation with the skills required to face future challenges and achieve the core goals of Vision 2021 and Centennial 2071**



with the skills required to face future challenges and achieve the core goals of Vision 2021 and Centennial 2071. This is being manifested in programs including Emirates Skills, the National Program for Artificial Intelligence, One in a Million Coders Initiative and the UAE Hackathon, among many others. Governments and educational institutions are recognizing that 21st Century skills are relevant and necessary to all levels of the workforce and across all industries, and that it is never too early – or too late – to have people acquire these skills.

## Making executive education accessible

One of the greatest challenges faced by organizations looking to improve the skill level of their workforce is the associated time cost. Typically, the greater the leadership role of an individual, the greater their time constraints. As employees climb the corporate ladder, they find their time for learning and professional development is diminished. Executive education providers are acutely aware of this paradigm, and are constantly looking for ways in which individuals at all phases of their career can access high-quality and impactful skill development. Fortunately, advances in technology have facilitated more effective ways for employees to engage in their professional development. AUS Executive Education offers highly flexible, blended learning approaches,

**One of the greatest challenges faced by organizations looking to improve the skill level of their workforce is the associated time cost**



allowing participants to connect with their program whenever it is best for them. Such new forces are allowing more employees to upskill and reskill, and to do so more often. As technological advances continue to improve the delivery and uptake of executive education programs, we can expect executive education programs (and other forms of professional development) to become more commonplace, and more effective.

## Organizational learning and its impact on the future

As mentioned earlier, employees who are highly skilled and are effectively using their skills in the workplace are more likely to be engaged, productive and ultimately, happier in the workplace.

A recent Gallup report found that “engaged employees make it a point to show up to work and do more work—highly engaged business units realize a 41 percent reduction in absenteeism and a 17 percent increase in productivity.” Undoubtedly, workforce happiness relies on a careful mix of many factors other than just skill utilization (acknowledgment of work, and contribution to a greater cause are just two other key considerations for workplace happiness). However, the case for skills and workplace happiness is gaining much momentum, as the far-reaching impacts of employee skill realization are being better understood.

**Advances in technology have facilitated more effective ways for employees to engage in their professional development**

**Employees who are highly skilled and are effectively using their skills in the workplace are more likely to be engaged, productive and ultimately, happier in the workplace**

**Encouraging employers to make the most of their employees’ skills can improve productivity, reduce inequality and contribute to economic growth**

**Employers who better match skills to job roles benefit from improved retention of workers, higher productivity and better industrial relations**

According to a 2017 report from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the University of Warwick Institute for Employee Research, “encouraging employers to make the most of their employees’ skills can improve productivity, reduce inequality and contribute to economic growth...For individual employees, better use of skills is associated with improved job satisfaction, while employees who use their skills are often better paid than those in roles which do not stretch them.

Employers who better match skills to job roles benefit from improved retention of workers, higher productivity and better industrial relations.” Therefore, as we move towards a world of work where skill utilization becomes even more imperative, the stakes are becoming higher.

The happiness of individuals, the success of organizations and wider economic stability, are all tied to the continual improvement of skills and application of skills in the workplace.

There is much reason for organizations and their leaders to look for ways in which to ensure their workforces are equipped with the skills their organizations will need in the future. Executive Education providers — along with schools, universities, vocational colleges and others — can all form valuable partnerships with organizations as they prepare for the future of work.

Empowering current workforce and leaders with skills for the future, and most importantly of all, the ability to learn new skills, will help to safeguard the long-term viability of today’s organizations and the long-term happiness of those they employ.

# Alternative Working Options: Opportunities & Challenges



By Deloitte (2018)

The composition of the workforce is changing dramatically. As alternative work arrangements become more common, how can organizations appeal to, engage with, and drive value through workers of all different types?

## A diverse talent ecosystem

Today's workforce has become a dynamic ecosystem. Only 42 percent of this year's survey respondents tell us that their organizations are primarily made up of salaried employees, and employers expect to dramatically increase their dependence on contract, freelance, and gig workers over the next few years. As alternative work arrangements become more common in the broader economy, HR and business leaders are rapidly trying to plan and optimize their own workforce ecosystems, pressured by the need to improve service, move faster, and find new skills.

The composition of the workforce is changing dramatically. Globally, there are approximately 77 million formally identified freelancers in Europe, India, and the United States.

In the United States, more than 40 percent of workers are now employed in "alternative work arrangements," such as contingent, part-time, or gig work.

This percentage is steadily rising—increasing by 36 percent in just the past five years—and now includes workers of all ages and skill levels.

In this year's Global Human Capital Trends survey, 50 percent of the year's respondents reported a significant number of contractors in their workforces; 23 percent reported a significant number of freelancers, and 13 percent reported a significant number of gig workers.

All of this suggests that, in simplest terms, the traditional employer-employee relationship is being replaced by the emergence of a diverse workforce ecosystem—a varied portfolio of workers, talent networks, gig workers, and service providers that offers employers flexibility, capabilities, and the potential for exploring different economic models in sourcing talent.

While it may be appealing to hire contractors quickly or to outsource technical or service work, taking advantage of the emerging workforce ecosystem's benefits brings a variety of new challenges, and our research shows that most companies are not fully ready. When asked to forecast the makeup of their workforce in 2020, 37 percent of this year's survey respondents expected growth in the use of contractors, 33 percent in the use of freelancers, and 28 percent in the use of gig workers. But despite this anticipated growth, only 16 percent told us they have an established set of policies and practices to manage a variety of worker types, pointing to an enormous gap in capabilities.

**Employers expect to dramatically increase their dependence on contract, freelance, and gig workers over the next few years**

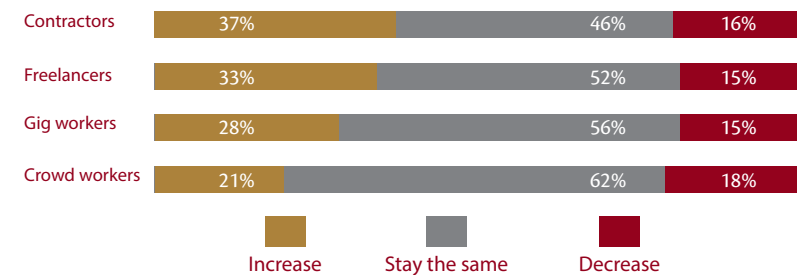
**The composition of the workforce is changing dramatically. Globally, there are approximately 77 million formally identified freelancers in Europe, India, and the United States.**



## Alternative work arrangements are on the rise

Respondents expect a substantial increase in their organizations' use of contractors, freelancers, and gig workers over the next two years.

Figure 1. Anticipated use of each labor type in 2020 relative to today



n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

The challenge is not just the tactical one of finding enough of the right people to execute particular tasks at particular times. To drive real value through the new workforce ecosystem, organizations need to understand how to appeal to and engage with workers of all kinds. And not all workers in this ecosystem have traditional views of what an employer-worker relationship should look like. Consider the common aspirations of millennials and Generation Z: A recent study found that 75 percent of workers in these generations plan to start their own business; more than 70 percent want their work to support their personal interests, and only 12 percent believe that an invention they create should belong to their employer.

## The challenges of managing the workforce ecosystem

Our interviews and survey data suggest that most non-traditional workers are managed tactically, often handled by the procurement department, with few consistent talent strategies in place. In this year's Global Human Capital Trends survey, only 29 percent of respondents said that their organizations track these ecosystem workers' compliance with work contracts, and only 32 percent track their quality of work.

## A wide range of worker types

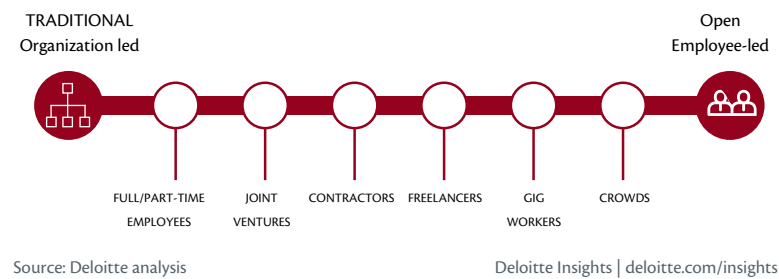


Figure 2. A wide range of worker types

The sheer variety of today's work arrangements makes it hard to even understand what types of workers are employed, let alone manage them strategically. As shown in figure 2, the workforce ecosystem ranges from full-time workers to freelancers, gig workers, and crowds who focus on projects and tasks but may have little understanding of or interest in an organization's overall strategy. Organizations may expect these workers to be well trained and ready to work, but in reality, they need support, guidance, and performance measures if an employer wants to optimize the entire mix.

**Organizations need to understand how to appeal to and engage with workers of all kinds**

Making things even more difficult is the fact that the HR software market has historically not built many tools to help employers manage non-traditional workers. Only in the last few years have vendors such as WorkMarket (just acquired by ADP) and Fieldglass (acquired by SAP in 2014), as well as startups such as RallyTeam, Fuel50, and others, started to offer contingent, gig, and project management tools to help companies manage and communicate with the broader workforce ecosystem. In most cases, once they see the problem as strategic, organizations build their own tools and apps to manage the most-used types of contingent workers.

That the problem is strategic is becoming beyond debate. Aside from the opportunity cost of failing to capitalize on alternative work arrangements, new workforce models can create legal, security, privacy, and other risks. For instance, more than one-third of our respondents (42 percent) worry about the loss of confidential information due to the use of contractors, and 36 percent are concerned about the reputational risk that could arise from a negative perception of non-traditional employees. Some 38 percent worry about the instability of a non-traditional workforce, and 39 percent worry about violations or changing government regulations in managing or categorizing these workers.

## Engaging the workforce ecosystem

What can organizations do to engage these increasingly important ecosystem workers, even as they turn away from the very idea of being "employees"? Our research and experience point to several important components of success.



First, organizations should extend their talent management approaches to workers across the entire ecosystem. HR teams should work with legal and IT to give gig and contract workers clear performance goals, secure communication systems, and the right amount of training and support to make them productive and aligned with the company's strategy. Cummins, for example, a global leader in power, energy systems, and engines, considers its contractors "a part of the family," and tries to give them the same focus as full-time employees.

Second, HR should get more involved in sourcing and selection decisions for alternative workers. Today, more than a third of our survey respondents say that HR is not involved in sourcing (39 percent) or hiring (35 percent) decisions for contract employees. This suggests that these workers are not subject to the cultural, skills, and other forms of assessments used for full-time employees. Since alternative workers can make up 30 to 40 percent of the workforce, organizations should carefully consider under what circumstances they should be screened like regular employees, if at all.

Third, organizations should provide ecosystem workers with onboarding and development opportunities. Perhaps because organizations fear these workers will become categorized as "full-time employees," nearly half of the HR respondents to our survey (46 percent) say they are not involved in onboarding alternative workers, and more than half (55 percent) do not support training for this population. Again, this shows a lack of understanding of the workforce ecosystem's importance. Most employers are currently treating alternative workers as unskilled labor, not as professionals.

Fourth, companies should consider workforce brand and incentive programs that cover the range of ecosystem workers. What can alternative workers do to make more money? What skills and capabilities should they develop? How will they be measured? HR should formalize these practices for the ecosystem rather than waiting for procurement to do it.

## Success stories show the way

The challenges raised by the workforce ecosystem are all manageable, and companies can benefit from taking an integrated view of the problem. Consider a large pharmaceutical company whose in-house scientists had been struggling with a technical challenge for months. When the company engaged external talent for the problem, it found the solution in just six days.

Businesses such as Fiverr, E-Lance, Doordash, and others have learned to manage contingent and gig workers. Many are growing at rapid rates while

**Organizations should give gig and contract workers the right amount of training and support to make them productive and aligned with the company's strategy**

**HR should get more involved in sourcing and selection decisions for alternative workers**



**Most employers are currently treating alternative workers as unskilled labor, not as professionals.**

exploring approaches to improve alternative workers' lives. A recent coalition led by Fiverr, Care.com, DoorDash, Etsy, Postmates, and others, working with Stride Health, has launched an initiative to help freelancers access health care programs and insurance in the United States.

As freelancers, gig, and crowd workers become a growing proportion of the workforce, improving programs like these and integrating alternative and full-time workforces will grow in importance.

## The bottom line

The growth of new workforce models is redefining the employer-worker relationship, and many organizations have the opportunity to draw upon today's variegated labor market. HR and business leaders should proactively form new leadership alliances—especially between HR and procurement—to develop integrated workforce strategies and programs that can help an organization take advantage of the breadth of workforce options available today.

**What role does the C-suite play in capitalizing on the workforce ecosystem? How can individuals adjust?**





Table 1 . What role do the C-suite play in capitalizing on the workforce ecosystem? How can individuals adjust?

CHRO	<p>Develop workforce management strategies that leverage open talent workforces to meet the organization's changing needs. Work with managers supervising contingent workers to shift their focus toward these workers' engagement and productivity, instead of concentrating strictly on task performance. Create development opportunities and performance management approaches to help give off-balance-sheet workers access to learning experiences and coaching while engaged with your organization.</p>
CFO	<p>Understand the financial implications of the workforce ecosystem and work with business leaders to understand the financial benefits that can be achieved by managing this extended workforce. The significant potential implications for the balance sheet make it important to take a proactive view of how an organization's changing workforce composition can affect a large cost item on the P&amp;L.</p>

CIO	<p>Work closely with HR to create an IT infrastructure to help effectively manage the workforce ecosystem. Help your organization move past the use of different systems to manage full-time employees vs. alternative workers. Aim to develop a single workforce management solution that can provide full and consistent visibility to the workforce as a whole.</p>
Chief risk officer	<p>Consider what new policies may be needed for managing employment responsibilities within the workforce ecosystem, including policies around issues such as protecting confidential information and managing reputational risk. Work closely with HR to determine where new policies may be needed, and constantly monitor (and, where appropriate, seek to influence) the regulatory environment around how employers engage with new worker types.</p>
individuals	<p>Use the open talent economy to your advantage. Employers who have embraced the workforce ecosystem and are using different types of work arrangements can help you gain the experiences you need to increase your attractiveness in the employment market.</p>



A conceptual image showing a large hand in a dark suit sleeve holding a miniature man in a dark suit. The man is walking across a bridge made of wooden blocks. The bridge is supported by a stack of blocks on the left and a taller stack on the right. The background is a plain, light-colored wall.

# Creating a culture of trust in the workplace

The institute of leadership and management ILM

**Our latest research reveals that employees trust their CEOs less than they did seven years ago. What should they learn from this?**

CEOs are trusted less by their employees than they were in 2011, as revealed by the latest edition of The Institute's *'Index of Leadership Trust'* research.

With trust being an ever-present issue in the news headlines, The Institute decided to revisit this topic to undertake fresh research into current perceptions of the trustworthiness of today's public and private sector organizations and their leaders.



Trust helps organizations to run smoothly, increases engagement, improves processes, drives individual and team performance, ultimately benefitting the customer or service user

The research is the fourth instalment in the series and calculates an overall trust score out of 100 across seven dimensions of trust (ability, understanding, fairness, accessibility, openness, integrity and consistency). More than 800 business leaders and managers took part and the iterative research shows how the levels of trust have changed over the last seven years.

The findings revealed that trust in CEOs has dropped by eight per cent and workers trust their immediate line managers much more than their CEOs. The research highlighted a 13-point gap between trust in line managers (70.6) and CEOs (58.0). This is the largest drop in The Institute's trust research to date, second only to the six-point gap identified in the 2011 research, which came towards the back end of the global financial crisis.

Interestingly, it's been more than a decade since the start of that recession and the financial services sector has worked hard to rebuild trust among its workers – and it's certainly paid off. Senior leaders working in financial services are now considered the most trusted. However, it's not such a rosy picture for CEOs in local and national government, as they are the least trusted among senior leaders.

It is also interesting to note. At a time when gender equality regularly hits the headlines and there is insufficient diversity in FTSE boardrooms, more respondents said they trusted female leaders and female line managers than their male counterparts. It is a small, but relevant difference, particularly when there are only six women running the 100 largest companies listed in Britain.

So, what can senior leaders learn from this new research? How can they rebuild trust across all their stakeholder groups – particularly when their own teams do not trust them?

Kate Cooper, Head of Research, Policy and Standards at The Institute of Leadership & Management, said: "Our research clearly shows there is a lack of trust at the top level, but, interestingly, it is being maintained at the more personal level of line managers. This is bad news for CEOs and should be a wake-up call for them.

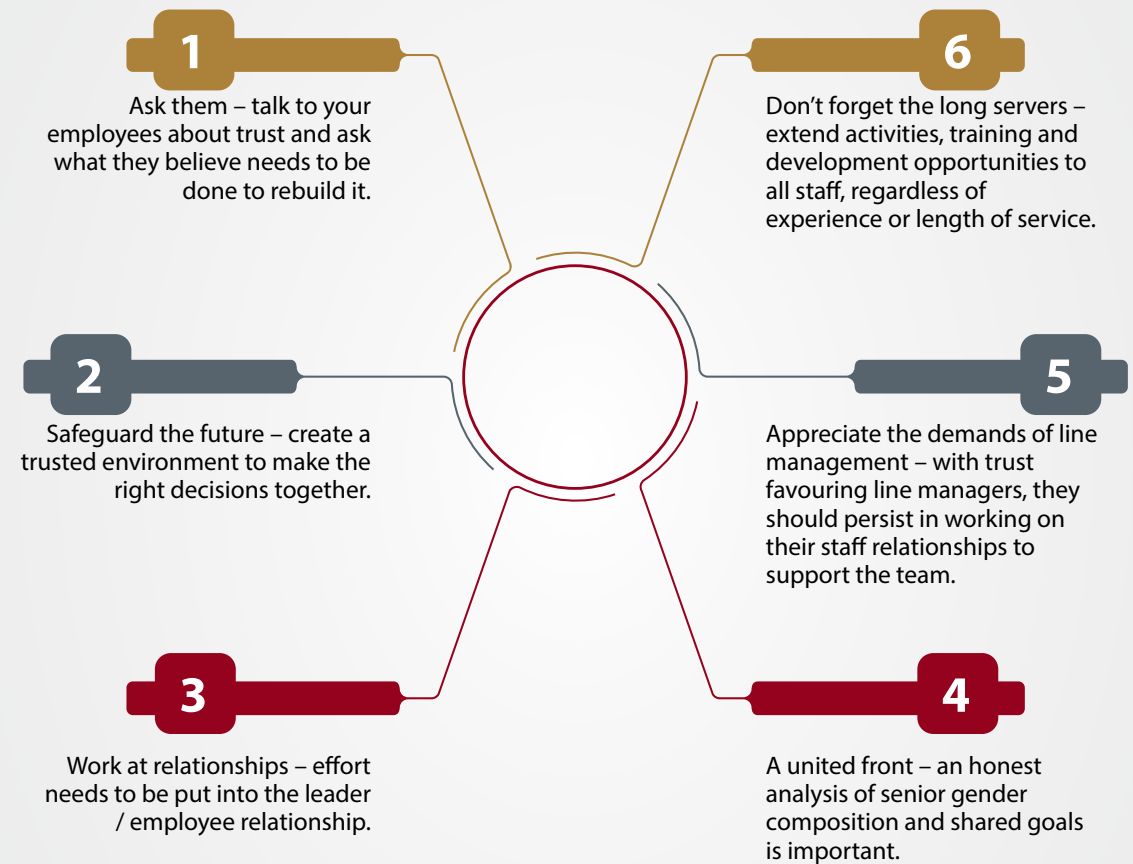


She adds: "For any organization to be successful, trust is not 'a nice to have', but is intrinsic to the culture of the organization. The more someone trusts a colleague, manager or team member, the greater the likelihood that they will collaborate, share information and work effectively together, such as those we are experiencing with Brexit."

According to Covey with Merrill (2006), "the idea that trust cannot be restored once it is lost is a myth. Though it may be difficult, in most cases, lost trust can be restored – and often even enhanced." This is reassuring for those CEOs who are now keen to focus on rebuilding trust in their organization.

**The more CEOs are trusted, the more likely employees are to believe in their ability to navigate the organization through difficult times of economic uncertainty**

**The Institute recommends the following actions to help rebuild trust :**





**Congratulations to**

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**

President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**

Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai  
And Their Highnesses, the Members of the supreme council,  
the Rulers of Emirates.

And the people of the united Arab Emirates

On The Auspicious Occasion of The **48<sup>th</sup> National Day**

**Seli Overseas Shipping L.L.C.**

Office #203, AL Reyami Building, P.O Box 50367,  
Dubai- UAE | Tel: **+971 4 3968000**

**www.tiptop.ae**

**← OUR SERVICES →**

Painting	Electrical	Carpentry
Air Conditioning	Plumbing	Masonry

P.O Box:- 48838  
France Cluster- (R 09)  
International City, Dubai, U.A.E.

**TIP TOP**  
TECHNICAL SERVICES L.L.C.

Toll Free : **800 8887**  
Tel : 04- 4228198  
Fax : 04- 4228189  
Mob : 055-2719291  
Mail : info@tiptop.ae

tiptop.technical

**Congratulations to**

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates

And  
H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai

And  
Their Highnesses, the Members of the supreme council,  
the Rulers of Emirates  
And the people of the united Arab Emirates.

**On The Auspicious Occasion of The  
48<sup>th</sup> National Day**

**SSM**

**SSM WORLD WIDE AUDITING OF ACCOUNTS**  
T : 971 4 2687811 | M: +971 54 4 667 669  
Office: NO 155A, Hamsah Building AL Karama, P.O. Box 32899,  
Dubai | United Arab Emirates

**CONGRATULATIONS TO**

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates

H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of the UAE and Ruler of Dubai

And the people of the United Arab Emirates  
**On the auspicious occasion of The 48<sup>th</sup> National Day**

**WC Wellclean Trading Co. L.L.C**  
P.O.Box 70598, Sharjah, UAE | Tel: +971 6 5238230 | Fax: +971 6 5238231  
E-mail: wellclean07@gmail.com

**Sun MULTINATIONAL DMCC**

Sun Multinational DMCC, with its headquarters based in Dubai, UAE, is a conglomerate with multiple business interests across the globe.

The group presently operates in 8 countries across four continents, with a mission 'To harness the strength of each brand and allied industry within the markets we operate with passionate talents and resources to drive superior shareholders returns over the long term.'

Each Sun Multinational company operates independently under the guidance and supervision of its own board of directors and shareholders. Our core businesses being Hotels, Restaurants, Real Estate Management, Duty Free, Gold Jewellery, Mining, Automobiles, Forex Bureaus, Import & Exports, Hot Air Balloon company, Petrochemicals & Travel & Tourism.

The group of hotels are managed under the brand name Sun Africa Hotels under which we've created epic, confident & refined hotels in Kenya's most attractive destinations by blending with the best local cultures.

Our vision remains to create a reputation as a world class conglomerate bringing in high value profitability for stakeholders and an optimistic influence to our communities.

Congratulations & Blessing  
To H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates  
And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister and Ruler of Dubai  
And their Highnesses the members of the supreme council,  
the Rulers of the Emirates  
And the people of the United Arab Emirates  
On the auspicious occasion of  
**The 48<sup>th</sup> National Day**

2507-08 | 25th Floor | One Lake Plaza Cluster T |  
Jumeirah Lake Towers | Dubai - United Arab Emirates  
Tel: +971 4 4474669 | Fax: +971 4 4474670  
www.sunmultinational.com



Published by the Federal Authority for  
Government Human Resources

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

**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

**WEBSITE**

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

**Email**

[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)

**Twitter**

[@FAHR\\_UAE](https://twitter.com/FAHR_UAE)

**Instagram**

[@FAHR\\_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

**Youtube**

[FAHR2011](https://www.youtube.com/FAHR2011)



جيت للخدمات البحرية والبتروولية ذ.م.م



MARINE & OIL SERVICES LLC



10th Floor, Tower 2, Mazyad Mall,  
Mohamed Bin Zayed City,  
Mussaffah, Abu Dhabi - U.A.E.  
Tel: +971 2 6421592  
Fax: +971 2 6421552

contact@jitmarine.com  
www.jitmarine.com



Perfect  
taste



Riviere  
BOTTLED DRINKING WATER

Call Free: 800 50005  
Tel.: 02- 5500280  
E-mail: sales@rivierewater.com  
Stay connected- care@rivierewater.com



www.rivierewater.com



Congratulations to  
H.H. Sheikh  
**Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates  
And H.H. Sheikh  
**Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai  
And Their Highnesses, the Members of the  
supreme council, the Rulers of Emirates,  
And the people of the United Arab Emirates  
On The Auspicious Occasion of  
The 48<sup>th</sup> National Day



**Ariana world wide shipping llc**  
1205 12th Floor, Centurion Star Tower, Block A,  
Opp Deira City Center, Port Saeed, Po Box 172497,  
Dubai, United Arab Emirates  
Tel: +971 4 2249714



Congratulations to  
H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates  
And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai  
And Their Highnesses, the Members of the supreme council,  
the Rulers of Emirates.  
And the people of the United Arab Emirates  
On The Auspicious Occasion of The 48<sup>th</sup> National Day



**DUBAI**  
Tel: +971529104185 , +971521100555  
E-mail: salesdx@arksmedicals.com

**ABU DHABI**  
Tel: +971543035331  
E-mail: salesadh@arksmedicals.com



We Congratulate the leaders and the people of  
United Arab Emirates on its 48<sup>th</sup> National Day.  
May U.A.E. continue to progress and prosper.



INNOVA REFINING AND TRADING FZE

P.O Box 263064, Jebel Ali, Dubai, U.A.E.  
Tel: +971 4 2766580 | Fax: +971 4 2766579  
E-mail: office@innovarefining.com  
www.innovarefining.com



THINK LIKE A  
MILLIONAIRE!

Federal Bank Presents  
**Millionaire FSF**  
JUST INVEST  
₹6,000  
EVERY MONTH  
FOR 10 YEARS  
AND TAKE HOME  
₹10,00,000



The Federal Bank Limited, Regd. Office: Abuja, Nigeria. \*Conditions apply



نرفع أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى  
صاحب السمو الشيخ  
خليفة بن زايد آل نهيان  
رئيس الدولة - حفظه الله  
صاحب السمو الشيخ  
محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء - حفظه الله  
ولجميع إخوانهم أصحاب السمو الشيخ أعضاء المجلس الأعلى للإتحاد - حكام الإمارات  
ولجميع شعب دولة الإمارات العربية المتحدة  
بمناسبة اليوم الوطني الثامن والأربعين  
أعاده الله على قائدنا ووطننا وشعبنا بالخير والعزة والتقدم والرخاء



Telephone Number: +971 4 875 4999  
Email: Info@fairgreen.ae (General Information)  
Email: Admissions@fairgreen.ae (Admissions Information)  
website: www.fairgreen.ae



AL KHAYAT had a modest beginning in 1984 as a General  
cleaning company fully owned and operated by a judicious busi-  
nessman. After three decade of growth and consolidation AL  
KHAYAT is established firmly in UAE as a service oriented com-  
pany with commitment to satisfy its widespread clientele.  
Our main operations include Cleaning, Security Guard Services, Pest  
Control Services, Building Maintenance and Service pertaining to Car  
Washing.  
Our multi skilled activities are mentioned

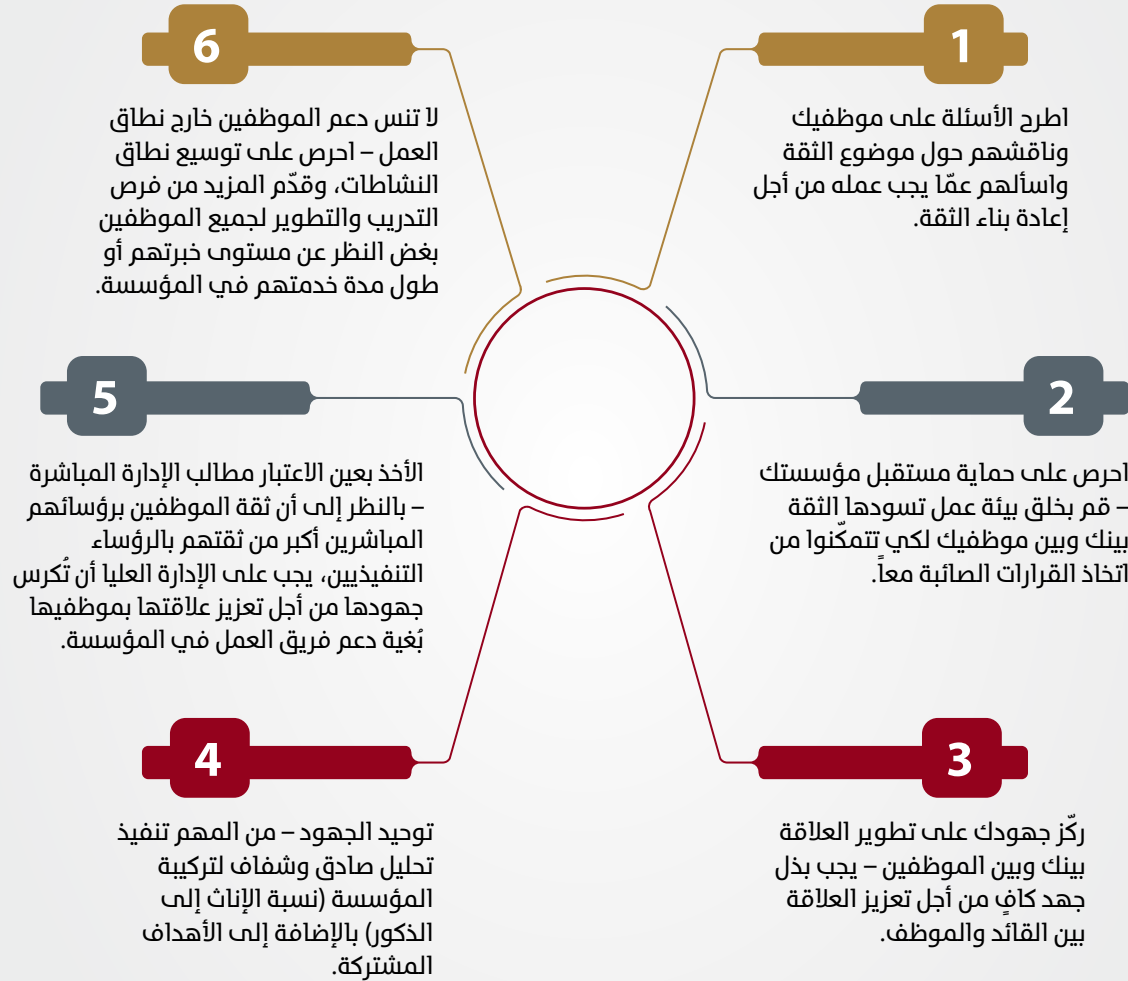
- Cleaning Contract/Once off - Commercial and Residential Buildings
- Trained Security Guards to safeguard the buildings & properties
- Professional Pest Control team to exterminate pests
- Experienced Building Maintenance contractors
- Car Washing Services



Tel: -971 4 393 33 29/ 28, Fax: -971 4 393 33 40, P.O.Box: 51605, Dubai, UAE  
E-mail: akce@emirates.net.ae | www.alkhayatgroup.net



## خطوات إعادة بناء الثقة



تساهم الثقة في مساعدة المؤسسات على إدارة أعمالها بسلاسة، وزيادة التفاعل، وتحسين عملياتها، ورفع مستوى أداء موظفيها وفرقها، مما يعود بالنفع على العميل أو متلقي الخدمة في نهاية المطاف. لذا، كلما زادت ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين، زادت احتمالية أن يؤمن هؤلاء الموظفون بقدرتهم على تغيير أمور المؤسسة أثناء الأزمات الاقتصادية، كتلك التي نشهدها اليوم في ظل انسحاب المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي».

وتُضيف كيت: «لكي تتمكن أية مؤسسة من تحقيق النجاح الذي تصبو إليه، عليها أن تسعى لجعل الثقة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها وليس مجرد كماليات. فكلما زادت ثقة المرء بزميله، أو مديره، أو أعضاء فريق العمل الآخرين، ازدادت احتمالية أن يتعاونوا مع بعضهم، ويتشاركوا المعلومات، ويعملوا بكفاءة كفريق واحد. تساهم الثقة في مساعدة المؤسسات على إدارة أعمالها بسلاسة، وزيادة التفاعل، وتحسين عملياتها، ورفع مستوى أداء موظفيها وفرقها، مما يعود بالنفع على العميل أو متلقي الخدمة في نهاية المطاف. لذا، كلما زادت ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين، زادت احتمالية أن يؤمن هؤلاء الموظفون بقدرتهم على تغيير أمور المؤسسة أثناء الأزمات الاقتصادية، كتلك التي نشهدها اليوم في ظل انسحاب المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي».

كلما زادت ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين، زادت احتمالية أن يؤمن هؤلاء الموظفون بقدرتهم على تغيير أمور المؤسسة أثناء الأزمات الاقتصادية

من جانب آخر، يقول كوفي وميريل (2006) «هناك من يقول أن الثقة عندما تُفقد لا يُمكن استعادتها، لكن هذا غير صحيح ولا يعدو عن كونه مجرد خرافة. فعلى الرغم من أن استعادة الثقة ليست بالأمر السهل، إلا أنها ليست مستحيلة، بل إن الثقة في بعض الحالات تُصبح أقوى بعد استعادتها» وهذا الأمر من شأنه أن يطمئن الرؤساء التنفيذيين الذين يحاولون بجدّ إعادة بناء الثقة بمؤسساتهم.

وفي هذا الصدد يُوصي المعهد باتخاذ الخطوات التالية من أجل إعادة بناء الثقة:



أظهرت إحدى الأبحاث التي أجراها معهد ILM، مؤخراً، أن مستوى ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين اليوم أقل مما كانت عليه قبل سبع سنوات. السؤال هنا: كيف يمكن أن يستفيد الرؤساء التنفيذيون من هذه النتائج؟

بحسب ما كشفت عنه أحدث نسخة من بحث «مؤشر الثقة بالقيادة Index of Leadership Trust» الصادر عن المعهد، تبين أن مستويات ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين اليوم أقل مما كانت عليه في العام 2011.

ولأن موضوع الثقة هذا أصبح يتصدّر عناوين الكثير من الصحف والمجلات هذه الأيام، فقد قرر المعهد طرح الموضوع من جديد وإجراء أبحاث جديدة حول نظرة الناس تجاه مصداقية مؤسسات القطاع العام والخاص المعاصرة وقادتها.

هذا البحث هو الرابع ضمن سلسلة من الأبحاث المشابهة حيث يركز على حساب درجة الثقة الإجمالية على مقياس مُكوّن من 100 درجة وفقاً لسبعة أبعاد تقوم عليها الثقة وهي: القدرة، والتفهم، والإنصاف، وسهولة الوصول، والانفتاح، والنزاهة، والثبات. ومن خلال مشاركة أكثر من 800 قائد ومدبر أعمال، يهدف هذا البحث إلى شرح الأسباب التي أدت إلى هذا التغيير في مستويات الثقة على مدار السنوات السبع الأخيرة.

**أبعاد الثقة هي: القدرة،  
والتفهم، والإنصاف،  
وسهولة الوصول،  
والانفتاح، والنزاهة،  
والثبات**

أظهرت نتائج البحث أن الثقة بالرؤساء التنفيذيين انخفضت بمعدل 8% وأن الموظفين يتقنون برؤسائهم المباشرين أكثر مما يتقنون بمدرائهم التنفيذيين. كما أظهر البحث وجود فجوة مقدارها 13 نقطة بين ثقة الموظفين برؤسائهم المباشرين (والتي حققت 70.6 نقطة) وثقتهم بمدرائهم التنفيذيين (والتي حققت 58.0 نقطة) وتمثل هذه النتيجة ثاني أكبر انخفاض في مقدار الثقة في تاريخ أبحاث المعهد حتى الآن بعد فجوة الـ 6 نقاط التي تم اكتشافها في البحث الذي أجري عام 2011 بعد فترة قصيرة من انقضاء الأزمة المالية العالمية.

وما يشير الاهتمام أنه قد مرّ أكثر من عقد على بداية الركود الاقتصادي Recession، ومنذ ذلك الوقت وقطاع الخدمات المالية يعمل جاهداً من أجل إعادة بناء الثقة لدى موظفيه، وهو جهد أتى ثماره بالتأكيد، إذ يُعتبر كبار القادة العاملين في قطاع الخدمات المالية من أكثر القادة مصداقية وموثوقية. لكن الوضع مُختلف تماماً بالنسبة للرؤساء التنفيذيين في الجهات الحكومية، فهؤلاء يُعتبرون الأقل مصداقية وموثوقية مقارنة بغيرهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن فقدان القائد لثقة موظفيه أو اكتسابه لها يعتمد بشكل رئيسي على شخصيته كفرد وليس منصبه فقط. وفي وقت تتصدّر فيه قضايا المساواة بين الجنسين عناوين الصحف اليومية، وفي ظل ضعف تمثيل المرأة في الشركات المدرجة ضمن مؤشر فورتسي، أفاد الكثيرون ممن شاركوا في البحث بأنهم يتقنون بالقادة والمدبرين المباشرين من النساء أكثر من ثقتهم بنظرائهم من الرجال، وهو فرق بسيط لكنه مهم جداً في هذا السياق، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هناك 6 نساء فقط يتولين إدارة أكبر 100 شركة مسجلة في بريطانيا.

إذاً، كيف يُمكن لكبار القادة أن يستفيدوا من هذا البحث الجديد؟ وكيف يمكنهم إعادة بناء الثقة على مستوى جميع أصحاب المصلحة التابعين لهم خاصة في ظل ضعف ثقة موظفيهم بهم؟

في تعليقها على هذا الموضوع، قالت كيت كوبر، رئيسة قسم الأبحاث والسياسة والمعايير في معهد القيادة والإدارة: «يُظهر بحثنا بشكل واضح وجود ضعف في الثقة على مستوى الإدارات العليا، في حين لا تزال مستويات ثقة الموظفين برؤسائهم المباشرين جيدة وهو أمر له انعكاسات سلبية على الرؤساء التنفيذيين ويجب أن يأخذه على محمل الجد».

**لكي تتمكن أية  
مؤسسة من تحقيق  
النجاح الذي تصبو  
إليه، عليها أن تسعى  
لجعل الثقة جزءاً لا  
يتجزأ من ثقافتها  
وليس مجرد كماليات**





تعزير الثقة

في مكان العمل

معهد القيادة والإدارة

ILM

### مدیر المخاطر

یدرس السياسات التي ربما تكون مطلوبة لإدارة مهام العمل داخل منظومة العمالة، بما في ذلك السياسات المتعلقة بموضوعات مثل حماية المعلومات السرية وإدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة. ويعمل عن كثب مع الموارد البشرية لتحديد الإدارات التي ربما تكون السياسات الجديدة مطلوبة فيها ويراقب باستمرار (وإذا كان ذلك ملائماً، يسعى إلى التأثير على) البيئة التنظيمية التي يتفاعل فيها أصحاب العمل مع أنماط العمالة الجديدة.

### الأفراد

الاستفادة من اقتصاد المواهب المفتوح، حيث يمكن أن يساعد أصحاب العمل الذين تبنوا منظومة العمالة ويستخدمون الأنماط المختلفة للعمل في اكتساب الخبرات التي يحتاجونها لزيادة جاذبيتهم في سوق العمل.



### المدير المالي

يدرك الآثار المالية المترتبة على استخدام منظومة العمالة ويعمل مع قادة الأعمال لفهم المزايا المالية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة هذه العمالة الممتدة. وبناءً على الانعكاسات المحتملة المهمة للمنظومة على الميزانية، يكون من المهم تبني نظرة استباقية للتأثير المحتمل لتغيير تركيبة عمالة المؤسسة على ميزانيتها.

### مدیر نظم المعلومات

يعمل عن كثب مع إدارة الموارد البشرية لإنشاء بنية تكنولوجيا معلومات للمساعدة على الإدارة الفعالة لمنظومة العمالة. ويساعد المؤسسة على تجاوز مرحلة استخدام النظم المختلفة لإدارة العمالة بنظام الدوام الكامل مقابل العمالة البديلة. ويهدف إلى تصميم حل موحد لإدارة العمالة يمكن أن يسهل الوصول الكامل والموحد إلى العمالة ككل.





**على المؤسسات تدريب  
مختلف أنواع العمالة  
لديها بما يضمن زيادة  
إنتاجيتهم ودمجهم في  
بيئة عمل المؤسسة**

**من الأهمية بمكان  
إشراك إدارة الموارد  
البشرية بدرجة أكبر في  
قرارات اختيار العمالة  
البديلة والاستعانة بها**

## الختام

يساهم نمو نماذج العمالة الجديدة في إعادة تحديد ملامح العلاقة بين صاحب العمل والعمال، وقد أتيحت للعديد من المؤسسات الفرصة للاعتماد على سوق العمل المتنوعة في يومنا هذا. لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية وقادة الأعمال المبادرة بتكوين تحالفات قيادة جديدة- خاصة بين إدارتي الموارد البشرية والمشتريات- لصياغة استراتيجيات وبرامج متكاملة لإدارة العمالة والتي يمكن أن تساعد المؤسسة على الاستفادة من خيارات العمالة المتاحة اليوم.

ما الدور الذي يلعبه كبار المديرين في الاستفادة من منظومة العمالة؟ وكيف يمكن للأفراد التكيف مع الوضع؟

الجدول رقم (1): ما الدور الذي يلعبه كبار المديرين في الاستفادة من منظومة العمالة؟ وكيف يمكن للأفراد التكيف مع الوضع؟

يتولى إعداد استراتيجيات إدارة العمالة التي تكفل الاستفادة من العمالة الموهوبة المفتوحة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة. ويعمل مع المديرين الذين يشرفون على العمالة العارضة لتحويل تركيزهم إلى دمج هذه العمالة ورفع إنتاجيتها، بدلاً من التركيز فقط على إنجاز المهام. ويهيئ فرص التطوير ويحدد أساليب إدارة الأداء لمساعدة العمالة غير المدرجة تكاليفها في الميزانية على اكتساب خبرات التعلم والحصول على التدريب أثناء دمجها داخل المؤسسة.

مدير  
الموارد البشرية

واحدة من الشركات العالمية الرائدة في مجال الطاقة وأنظمة الطاقة والمحركات، متعهديها contractors بمثابة «جزء من أسرة الشركة»، وتسعى إلى التركيز عليهم بشأنهم شأن العمالة بنظام الدوام الكامل.

ثانياً، ينبغي العمل على إشراك إدارة الموارد البشرية بدرجة أكبر في قرارات اختيار العمالة البديلة والاستعانة بها. فوفقاً لما ذكره أكثر من ثلث المشاركين في الاستبيان الذي أجريناه، فالموارد البشرية اليوم لا تشارك في قرارات إسناد المهام (39%) أو التعيين (35%) بالنسبة للموظفين بعقود. مما يدل على أن هذه العمالة لا تخضع لتقييم مستوى الثقافة، وتقييم المهارات، وغير ذلك من صور التقييم التي تُجرى للعمالة بنظام الدوام الكامل. وبما أن العمالة البديلة يمكن أن تشكل ما يتراوح بين 30-40% من القوى العاملة، ينبغي أن تدرس المؤسسات بعناية شديدة الظروف التي ينبغي في ظلها فرز هذه العمالة شأنها في ذلك شأن العمالة الدائمة، إن وُجدت.

ثالثاً، ينبغي أن توفر المؤسسات لعمالة المنظومة فرص التأهيل والتطوير. ذكر تقريباً نصف المشاركين من فرق الموارد البشرية (46%) في الاستبيان الذي أجريناه أنهم لا يشاركون في تأهيل العمالة البديلة، وذكر أكثر من نصف المشاركين (55%) أنهم لا يؤيدون تدريب هذه العمالة، وهو ما يمكن أن يعزى إلى خوف المؤسسات من تصنيف هذه العمالة كـ «عمالة بنظام الدوام الكامل». مما يدل مجدداً على عدم فهم أهمية منظومة العمالة. فمعظم أصحاب العمل يعاملون حالياً العمالة البديلة كعمالة غير ماهرة، وليس كعمالة محترفة.

رابعاً، ينبغي أن تدرس الشركات برامج حوافز العمالة التي تغطي عمالة المنظومة برمتها. ما الذي يمكن للعمالة البديلة فعله لكسب مزيد من المال؟ ما المهارات والإمكانيات التي ينبغي عليهم تميئتها؟ وكيف سيقبسونها؟ ينبغي على إدارة الموارد البشرية إضفاء الطابع الرسمي على هذه الممارسات المصممة للمنظومة، بدلاً من انتظار إدارة المشتريات لعمل ذلك.

## قصص النجاح ترشدنا إلى الطريق

يمكن التعامل مع جميع التحديات التي تطرحها منظومة العمالة، ويمكن للشركات الاستفادة من تبنى نظرة شاملة إلى المشكلة. فلنأخذ على سبيل المثال شركة مستحضرات دوائية كبرى ظل فريق العلماء بها يحاول التعامل مع تحدي تقني طيلة عدة أشهر. لكن عندما استعانت الشركة بمواهب خارجية للتعامل مع المشكلة، وجدت الحل خلال ستة أيام فقط.

تعرف شركات مثل فيفري Fiverr، وإي-لانس E-Lance، ودورداش Doordash، وشركات أخرى كيفية إدارة العمالة العارضة contingent والعمالة المؤقتة gig workers. وهناك شركات كثيرة أخذت في النمو بمعدلات سريعة، تحاول استكشاف سبل تحسين معيشة العمالة البديلة. أطلق تحالف، تم تشكيله مؤخراً تحت قيادة موقع فيفري، وموقع Care.com، ودورداش، وموقع التجارة الإلكترونية «إتسي» Etsy، ومنصة بوسنميتس Postmates، ومواقع أخرى بالتعاون مع شركة سترايد هيلث Stride Health، مبادرة لمساعدة العمالة المستقلة الحرة على الوصول إلى برامج الرعاية الصحية والتأمين في الولايات المتحدة الأمريكية. و مع تزايد نسبة العمالة المستقلة freelancers، والعمالة المؤقتة gigworkers، وعمالة التعهيد الجماعي crowd workers في منظومة العمالة، سوف تزداد أهمية تحسين برامج كهذه ودمج العمالة البديلة والعمالة بنظام الدوام الكامل.

استحوذت عليها منذ فترة قصيرة شركة معالجة البيانات التلقائية (ADP)، وشركة فيلدجلاس Fieldglass (التي استحوذت عليها شركة ساب للبرمجيات SAP في العام 2014)، بالإضافة إلى شركات ناشئة مثل شركة رالي تيم لبرمجيات إدارة المواهب RallyTeam، وفيول-50 Fuels، وشركات ناشئة أخرى، تطرح أدوات إدارة الموظفين المستقلون والمشروعات ذات الصلة لمساعدة الشركات على إدارة منظومة العمالة الأوسع نطاقًا والتفاعل معها. في أغلب الحالات، فإنه بمجرد أن تدرك المؤسسات أن المشكلة ذات طابع استراتيجي، تبدأ في تصميم أدوات وتطبيقات خاصة بها لإدارة أنماط الوظائف المستقلة الأكثر استخدامًا.

لم يعد هناك جدل دائر حول ما إذا كانت المشكلة ذات طابع استراتيجي. فبالإضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بعدم الاستفادة من أنواع العمل البديلة، يمكن أن تطرح نماذج العمالة الجديدة مخاطر قانونية وأمنية، ومخاطر متعلقة بالخصوصية، وغير ذلك من المخاطر. على سبيل المثال، أبدى أكثر من ثلث المشاركين في الاستبيان (42%) قلقهم إزاء فقدان المعلومات السرية بسبب استخدام المتعهدين Contractors، وأعبأ 36% من المشاركين عن مخاوفهم إزاء المخاطر المتعلقة بالسمعة التي يمكن أن تنشأ من جراء التصورات السلبية لدى العمالة غير التقليدية. وأبدى حوالي 38% من المشاركين قلقهم إزاء عدم استقرار العمالة غير التقليدية، و 39% إزاء الانتهاكات أو تغيير اللوائح الحكومية المتبعة في إدارة هذه العمالة أو تصنيفها.

## دمج منظومة العمالة

ما الذي يمكن للمؤسسات عمله لدمج عمالة هذه المنظومة التي تزداد أهميتها يوميًا بعد يوم في الوقت الذي تعرض فيه عن مجرد فكرة كونها «عمالة» لدى الغير؟ تشير أبحاثنا وخبرتنا إلى أن هناك عدة مقومات للنجاح.

أولاً، ينبغي أن تطبق المؤسسات الأساليب التي تتبناها لإدارة المواهب على المنظومة برمتها. ينبغي أن تعمل فرق الموارد البشرية مع إدارتي الشؤون القانونية وتكنولوجيا المعلومات لتحديد أهداف أداء واضحة وتوفير نظم تواصل آمنة للعمالة المؤقتة والعمالة بعقد وتقديم القدر المناسب من التدريب والإرشاد لهم لمساعدتهم على الإنتاجية والتوافق مع استراتيجية الشركة. على سبيل المثال، تعتبر شركة كومنز Cummin، وهي



يمكن أن تطرح نماذج  
العمالة الجديدة  
مخاطر قانونية  
وأمنية، ومخاطر  
متعلقة بالخصوصية

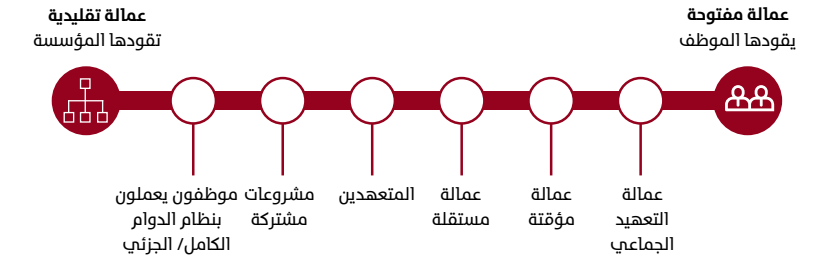
تحتاج المؤسسات إلى  
فهم كيفية جذب العمالة  
بمختلف أنماطها  
والتفاعل معها

إن التحدي الذي يواجهنا الآن لا يقتصر على التحدي الاستراتيجي المتمثل في إيجاد عدد كافي من الأفراد المناسبين لإنجاز مهام معينة في أوقات محددة. كي تستمد قيمة حقيقية من خلال منظومة العمالة الجديدة، تحتاج المؤسسات إلى فهم كيفية جذب العمالة بمختلف أنماطها والتفاعل معها. كما أنه لا يمكن القول أن جميع العمالة في هذه المنظومة تتبنى النظرة التقليدية لما ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين صاحب العمل والعامل. فقد خلصت دراسة حديثة حول الطموحات المشتركة بين جيل الألفية وجيل ما بعد الألفية إلى أن 75% من العمالة في هذين الجيلين تخطط لبدء مشروعاتها الخاصة، وأكثر من 70% تود أن يدعم عملها اهتماماتها الشخصية، و فقط 12% ترى أن أي اختراع لها ينبغي أن يُنسب إلى صاحب العمل.

## تحديات إدارة منظومة العمالة

تشير المقاربات الشخصية وبيانات الاستبيانات التي أجريناها إلى أنه يتم إدارة معظم العمالة غير التقليدية وفقًا لخطة محددة، وعادة ما تتعامل معها إدارة المشتريات، مع تنفيذ عدد لا يُذكر من الاستراتيجيات الموحدة لإدارة المواهب. في استبيان الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري الذي أجري هذا العام، ذكر 29% فقط من المشاركين أن مؤسساتهم تتابع امتثال عمالة هذه المنظومة لعقود العمل، في حين ذكر 32% أن مؤسساتهم تتابع فقط جودة عمل هذه العمالة.

### تشكيلة متنوعة من أنماط العمالة



منصة ديلويت إنسايتس  
deloitte.com/insights

المصدر: تحليل أجرته شركة ديلويت

### الشكل رقم (2): تشكيلة متنوعة من أنماط العمالة

إن مجرد تنوع أنماط العمل المتبعة اليوم يجعل من الصعب حتى فهم أنماط العمالة التي يتم استخدامها، بغض النظر عن إدارتها وفقًا لاستراتيجية معينة. حسبما هو موضح في الشكل رقم (2)، فإن منظومة العمالة تتفاوت ما بين عمالة بنظام الدوام الكامل إلى عمالة مستقلة/freelancers، و عمالة مؤقتة/gig worker، و عمالة التعاقد الجماعي/crowds التي تركز على المشروعات والمهام، لكنه ربما لا يكون لديها فهم كافي أو اهتمام يُذكر باستراتيجية المؤسسة بوجه عام. ربما تتوقع المؤسسات أن تكون هذه العمالة على درجة عالية من التدريب والاستعداد للعمل، لكن في الحقيقة فإن هذه العمالة تحتاج إلى دعم، وإرشاد، ومقاييس أداء إذا كان صاحب العمل يرغب في تحسين تشكيلة العمالة برمتها.

ومما يزيد الأمر صعوبة هو أنه على مر التاريخ، لم تصمم سوق برمجيات إدارة الموارد البشرية أدوات كثيرة لمساعدة أصحاب العمل على إدارة العمالة غير التقليدية. فقط في السنوات القليلة الماضية، بدأت شركات توريد مثل ورك ماركييت WorkMarket (التي



تشهد تركيبة العمالة تغيرات جذرية. مع تزايد استخدام أنماط العمل البديلة، كيف يمكن للمؤسسات أن تجذب العمالة بمختلف أنماطها، وتتفاعل معها، وتستمد قيمة من خلالها؟

## منظومة مواهب متنوعة

أصبحت العمالة اليوم تشكل منظومة ديناميكية، وفي الاستبيان الذي أجرته شركة «ديلويت» (Deloitte) خلال العام 2018، أكد 42% من المشاركين أن مؤسساتهم تضم بشكل رئيسي الموظفين العاملين بأجر، ويتوقع أصحاب العمل أن يزداد اعتمادهم بشكل ملموس على العمالة بعقد (Contractors)، والعمالة المستقلة (freelancers)، والعمالة المؤقتة (gig workers) على مدى السنوات القليلة المقبلة. ومع تزايد استخدام أنماط العمل البديلة في الاقتصاد الأوسع نطاقاً، تحاول الموارد البشرية وقادة الأعمال على وجه السرعة تخطيط منظومات العمالة لديها والارتقاء بها تحت ضغوط الحاجة إلى تحسين الخدمة، والتحرك بخطى أسرع، وإيجاد مهارات جديدة.

تشهد تركيبة العمالة تغيرات جذرية. فيوجد على مستوى العالم قرابة 77 مليون عامل مستقل (free lancers) تم تحديدهم رسمياً في أوروبا، والهند، والولايات المتحدة الأمريكية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يعمل الآن أكثر من 40% من العمالة وفقاً لـ «أنماط العمل البديلة»، مثل العمل المستقل الذاتي (Contingent)، أو العمل بنظام الدوام الجزئي، أو العمل المؤقت (gig workers). هذه النسبة آخذة في الزيادة - حيث ارتفعت بواقع 36% في السنوات الخمس الماضية- وهي تشمل الآن العمالة من جميع الأعمار ومستويات المهارات. في استبيان الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري Global Human Capital Trends survey الذي أجري هذا العام، ذكر 50% من المشاركين أن العمالة لديهم تضم عدداً كبيراً من المتعهدين (contract workers)؛ في حين أشار 23% منهم إلى أنها تضم عدداً كبيراً من العمالة المستقلة (freelancers)، وذكر 13% أن العمالة لديهم تشمل عدداً كبيراً من العمالة المؤقتة (gig worker).

كل هذا يدل على أنه يمكن القول أن العلاقة التقليدية بين صاحب العمل والعامل قد حلت محلها تشكيلة متنوعة من العمالة، وشبكات المواهب، والعمالة المؤقتة (gig workers)، ومقدمي الخدمة الذين يوفرون لأصحاب العمل المرونة، والإمكانيات، والطاقات اللازمة لاستكشاف النماذج الاقتصادية المختلفة عند الاستعانة بالمواهب.

على الرغم من أنه ربما يكون من المغربي استخدام المتعهدين (Contractors) على وجه السرعة، أو إفساد عمل متخصص أو خدمي إلى جهات خارجية، فالاستفادة من مزايا منظومة العمالة الناشئة تطرح عدة تحديات جديدة، وقد أثبتت الأبحاث التي أجريتها عدم تهاب معظم الشركات الكامل للتعامل مع هذا التحديات. عندما طُلب من المشاركين في استبيان هذا العام التنبؤ بتركيبة العمالة لديهم في العام 2020، توقع 37% منهم نمو معدل استخدام المتعهدين (contractor)، وتوقع 33% نمو معدل استخدام العمالة المستقلة (freelancer)، في حين تنبأ 28% بنمو معدل استخدام العمالة المؤقتة (gig workers). لكن رغم هذا النمو المتوقع، أخبرنا 16% فقط من المشاركين أن لديهم مجموعة راسخة من السياسات والممارسات المصممة لإدارة شتى أنماط العمالة وأشاروا إلى فجوة هائلة في الإمكانيات.

يتوقع أصحاب العمل أن يزداد اعتمادهم بشكل ملموس على العمالة بعقد، والعمالة المستقلة، والعمالة المؤقتة على مدى السنوات القليلة المقبلة

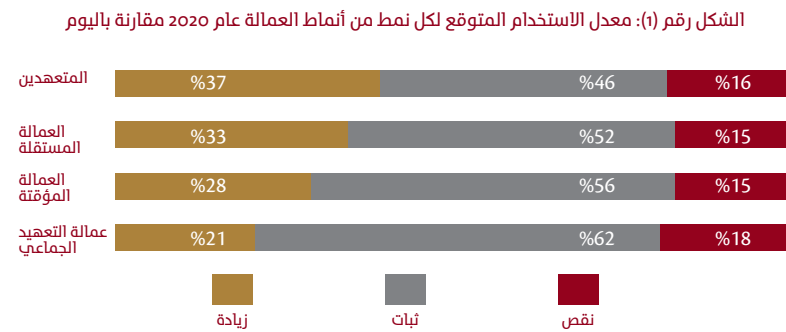
تشهد تركيبة العمالة تغيرات جذرية. فيوجد على مستوى العالم قرابة 77 مليون عامل مستقل تم تحديدهم رسمياً في أوروبا، والهند، والولايات المتحدة الأمريكية

معظم المؤسسات ليست مستعدة لمواجهة التحديات التي قد تنشأ عن وجود العمالة لديها

## أنماط العمل البديلة آخذة في التزايد

يتوقع المشاركون في الاستبيان أن تسجل مؤسساتهم زيادة كبيرة في معدل استخدام المتعهدين (contractors)، والعمالة المستقلة (freelancers)، والعمالة المؤقتة (gig workers) على مدى العامين المقبلين.

## معدل الاستخدام المتوقع لكل نمط من أنماط العمالة في العام 2020 مقارنة باليوم



أحياناً يكون العائد على الاستثمار من تدريب الموظفين ضعيفاً؛ نظراً لعدم امتلاك المؤسسات رؤية واستراتيجية واضحة ومتكاملة للتدريب

# أنماط العمل البديلة.. فرص وتحديات

شركة ديلويت (2018) Deloitte



**تشجيع القادة  
لتحقيق الاستفادة  
القصوى من مهارات  
موظفيهم يمكن أن  
يساهم في تحسين  
الإنتاجية، ويقلل  
فرص عدم المساواة  
ويساهم في النمو  
الاقتصادي**

إبراز اهتمامهم بالعمل ويقومون بالكثير من الأعمال – وتخفض نسبة الغياب في وحدات الأعمال التي يتعاطى الموظفون فيها مع أعمالهم بشكل كبير بمقدار 41% مع زيادة في الإنتاج بمقدار 17%». وتجدر الإشارة إلى أن سعادة الموظفين تعتمد على مزيج دقيق من عدة عوامل بخلاف مجرد الاستفادة من المهارات (فتقدير العمل والمساهمة في شيء كبير مجرد عاملين رئيسيين آخرين للشعور بالسعادة في مكان العمل). ومع ذلك، فإن موضوع المهارات والشعور بالسعادة في مكان العمل تكتسب المزيد من الزخم، وذلك في ظل وجود فهم وإدراك أفضل للتأثيرات بعيدة المدى لأهمية الوعي بمهارات الموظفين. ووفقاً لتقرير 2017 الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومعهد بحوث الموظفين بجامعة وارويك "فإن تشجيع القادة لتحقيق الاستفادة القصوى من مهارات موظفيهم يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية، ويقلل فرص عدم المساواة ويساهم في النمو الاقتصادي...وبالنسبة للموظفين، فإن الاستفادة من المهارات بشكل أفضل يكون مرتبطاً بتحسين الرضا الوظيفي، وغالباً ما يحصل الموظفون الذين يستخدمون مهاراتهم بشكل أفضل على أجور أفضل من الموظفين الذين يعملون في وظائف لا تتطلب منهم بذل المزيد من الجهد. كما أن أصحاب الأعمال الذين يتمكنون من تحديد المهارات اللازمة لأداء وظائف معينة دائماً ما يستفيدون من التحسن في معدل الاحتفاظ بالعمال ومن الإنتاجية العالية ومن إقامة علاقات عمل أفضل».

وبناءً عليه، وبما أننا نتحرك تجاه عالم أصبح لا غنى فيه عن ضرورة الاستفادة من المهارات، فإن المخاطر أصبحت أكبر؛ فسعادة الأفراد ونجاح المؤسسة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، كلها عناصر مرتبطة بالتحسين المستمر في المهارات وتطبيق هذه المهارات في أماكن العمل. وهناك الكثير من الأسباب التي تدفع المؤسسات وقادتها إلى البحث عن طرق لضمان تسليح موظفيها بالمهارات التي سوف تحتاج إليها المؤسسة في المستقبل. ويمكن لمؤسسات التعليم التنفيذي – وغيرها من المدارس والجامعات والكلية المهنية وغيرها – إقامة شراكة قيمة مع المؤسسات التي تستعد وتتأهب لمستقبل الأعمال. ومن المؤكد أن تمكين القوى العاملة الحالية والقادة وتسليحهم بالمهارات اللازمة للمستقبل، ويأتي قبل كل ذلك القدرة على تعلم مهارات جديدة، سوف يساهم في الحفاظ على قيمة طويلة المدى للمؤسسات الحالية وعلى سعادة الموظفين الذين يقومون بتعيينهم.

**قدرة الموظفين  
على الاستفادة من  
مهاراتهم وإمكاناتهم  
بشكل أفضل يرفع  
مستويات السعادة  
والرفاه الوظيفي  
لديهم**

**أصحاب الأعمال الذين  
يتمكنون من تحديد  
المهارات اللازمة لأداء  
وظائف معينة دائماً  
ما يستفيدون من  
التحسن في معدل  
الاحتفاظ بالعمال ومن  
الإنتاجية العالية**

**تعد العلاقة بين التكلفة  
والوقت واحدة من  
التحديات الهائلة التي  
تواجهها المؤسسات  
التي تتطلع إلى تحسين  
مهارات موظفيها**

**من المرجح أن يكون  
الموظفون أصحاب  
المهارات العالية ممن  
يستخدمون مهاراتهم  
بكل كفاءة في أماكن  
عملهم أكثر إنتاجية،  
وسعادة**

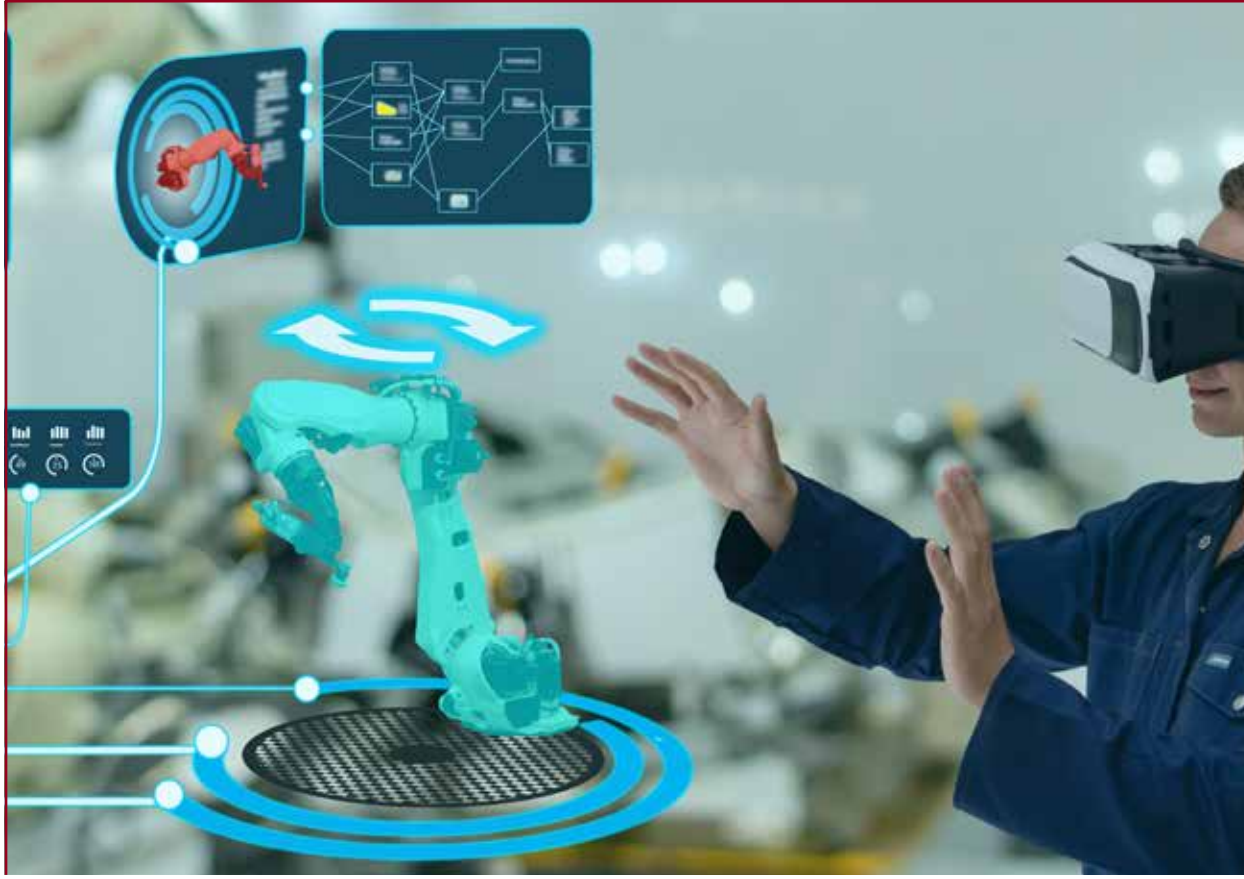
## أهمية توفير إمكانية الالتحاق بالتعليم التنفيذي

تعد العلاقة بين التكلفة والوقت واحدة من التحديات الهائلة التي تواجهها المؤسسات التي تتطلع إلى تحسين مهارات موظفيها، فعادة كلما ازداد الدور القيادي لشخص ما، كانت القيود المفروضة على وقته أكبر؛ فمع ارتفاع الموظفين للسلم الوظيفي، دائماً ما يقل الوقت المتاح أمامهم للتعليم والتطور المهني. وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم التنفيذي تحرك تماماً هذا الإطار النظري، ودائماً ما تبحث عن طرق وحلول لضمان إمكانية وصول الأشخاص في كافة مراحل مسيرتهم المهنية إلى تدريب عالي الجودة مع تطوير مهاراتهم بشكل مؤثر وفعال. ومن حسن الحظ أن التقدم التكنولوجي قد أتاح ويسر المزيد من الطرق الفعالة التي يمكن للموظفين من خلالها الالتحاق ببرامج التطوير المهني. ويتيح برنامج التعليم التنفيذي بالجامعة الأمريكية بالشارقة مناهج تعليمية مدمجة ومرنة للغاية بما يتيح للمشاركين التواصل مع برامجهم متى كان ذلك مناسباً لهم، ولا شك أن هذه القوى الجديدة تتيح للمزيد من الموظفين رفع درجة مهاراتهم وإعادة تشكيلها وغير ذلك الكثير. ومع استمرار التقدم التكنولوجي في تحسين تنفيذ برامج التعليم التنفيذي والمشاركة فيها، فإننا نتوقع أن تصبح برامج التعليم التنفيذي (وغيرها من أشكال التطور المهني) شيئاً معتاداً وأكثر فاعلية.

## التعلم المؤسسي وتأثيره على المستقبل

كما أشرنا سابقاً، فإنه من المرجح أن يكون الموظفون أصحاب المهارات العالية ممن يستخدمون مهاراتهم بكل كفاءة وفاعلية في أماكن عملهم أكثر تعاطياً مع أعمالهم وأكثر إنتاجية، ومن ثم أكثر سعادة. ووفقاً لتقرير صدر مؤخراً عن مؤسسة غالوب (Gallup Report) "فإن الموظفين المتعاطين مع أعمالهم يحاولون





تشير بعض التقديرات إلى أن 65% من تلاميذ المدارس الابتدائية اليوم سوف يعملون في وظائف ليست موجودة حالياً

تعلم كيفية التعلم سوف يكون أكثر أهمية من التعلم ذاته، كما ستكون القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها أكثر أهمية من المعرفة ذاتها

## مهارات العمل في السياق الشرق أوسطى

تعمل المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وفي مختلف أنحاء العالم على الاستثمار بحماس شديد حتى تكون القوى العاملة لديهم مزودة بمهارات القرن الحادي والعشرين المشار إليها سابقاً، كما تضع الحكومات مبالغ طائلة من أجل اكتساب سكانها والقوى العاملة في بلدانها لهذه المهارات. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يتم توجيه الكثير من الطاقة إلى تزويد «الأجيال الشابة بالمهارات المطلوبة لمواجهة تحديات سوق العمل المستقبلية وتحقيق الأهداف الرئيسية لرؤية 2021، ومثوبتها 2071.

ويتضح هذا جلياً من خلال العديد من البرامج مثل مسابقة مهارات الإمارات (EmiratesSkills) والبرنامج الوطني للذكاء الاصطناعي، ومبادرة المليون مبرمج، وهاكاثون الإمارات (UAE Hackathon) وغيرها من البرامج والمبادرات.

وفي الحقيقة، يمكن النظر إلى مهارات القرن الحادي والعشرين باعتبارها مهارات عالمية، كما أنها طبيعة هذه المهارات توحى بأنها قابلة للتطبيق بغض النظر عن السياق الإقليمي. ومع ذلك، فإن لكل مجتمع ولكل ثقافة فوارقها الدقيقة التي تتطلب منهجاً مصمماً بشكل خاص وذلك عندما يتعلق الأمر بإعداد المهارات للمستقبل.

القوى الخمس التي سوف تحكم مستقبل الوظائف والمهارات هي: (العملية التكنولوجية، والسعي نحو الاستدامة، والتحولات الاجتماعية، الديموغرافية، والغرض الشخصي والمسؤولية، والأعمال والاقتصاديات الجديدة)

التفكير النقدي والإبداع والمرونة والقيادة والإنتاجية والوعي المعلوماتي من أهم المهارات التي ستبث عنها المؤسسات في الموظفين

الوظائف نفسها سوف تشهد تغيراً جذرياً، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن 65% من تلاميذ المدارس الابتدائية اليوم سوف يعملون في وظائف ليست موجودة حالياً.

وإذا كان معظم هذه الوظائف غير موجود الآن، فإننا نتوقع أيضاً أن نشهد تغييرات كبيرة للغاية في أماكن العمل نفسها؛ فأماكن العمل التقليدية سوف تصبح أقل شيوعاً، حيث رأينا كيف ساهمت القفزات التكنولوجية في نشأة ما يُسمى بـ «اقتصاد العمل الحر»، وانخفاض أعداد الوظائف التي تتطلب وجود العامل في منطقة جغرافية معينة في وقتٍ معين. وربما يكون التغيير الأكبر في كل ذلك هو القوى العاملة أو «من» وفقاً لما هو مذكور في مقال «Deloitte Insights».

وبالطبع، فإن «من» تشير إلينا جميعاً، أي إلى كافة الأشخاص الذي يشغلون وظائف في أماكن العمل.

وكما هو مذكور أعلاه، فإن النمو الأساسي في التكنولوجيا الرقمية الذي شهدناه على مدار السنوات الأخيرة كان كبيراً للغاية، بما يعني حاجة معظم العاملين إلى تحديث مهاراتهم بشكل مستمر حتى تكون لديهم الكفاءة والقدرة على الاستمرار في العمل وكيفية يكونوا على دراية وصلة بالمهارات المطلوبة. وينبغي الإشارة إلى أن تعلم كيفية التعلم سوف يكون أكثر أهمية من التعلم ذاته، كما ستكون القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها أكثر أهمية من المعرفة ذاتها. إذ إن هذه النظرة إلى المهارات والمعارف الجديدة، ومعرفة كيفية اكتساب مهارات ومعارف جديدة بكل كفاءة سيكون هو المحور الذي يساهم فيه التعليم التنفذي بدور حاسم. ويدرك خبراء التعليم التنفذي ماهية المهارات والمعارف التي ستكون أكثر قيمة، وكيف يمكن للقوى العاملة اكتساب مهارات ومعارف جديدة بكل كفاءة وفاعلية.

## مهارات المستقبل: لماذا هذه الضجة الهائلة؟

على الرغم من أن كيفية تعلم وامتلاك مهارة القدرة على رفع درجة المهارة سوف يحدد نجاحنا في عالم العمل المستقبلي، توجد بعض المهارات الأساسية التي ندرك أنه سوف يُقمنها أصحاب الأعمال بشكل كبير، وغالباً ما يشار إليها على أنها «مهارات القرن الحادي والعشرين»، وهي المهارات التي سوف تكون مطلوبة من الموظفين وتشمل (على سبيل المثال لا الحصر) التفكير النقدي والإبداع والتعاون والتواصل والمرونة والقيادة والإنتاجية، كما تشمل أيضاً المهارات الاجتماعية والوعي المعلوماتي والوعي بوسائل الإعلام والوعي التكنولوجي. في الواقع، يبحث أصحاب الأعمال اليوم عن هذه المهارات عند اختيار موظفين جدد، بل إن امتلاك هذه المهارات اليوم أصبح مساوياً وربما أكثر أهمية من الشهادة أو التعليم الذي حصل عليه الموظف؛ حيث إن هذه المهارات ستكون هي الأكثر إفادة للمؤسسات في أي وظيفة، بغض النظر عما إذا كانت هذه المؤسسات أو الوظائف غير موجودة الآن.

العمل، غير أننا في هذه الحالة سوف ننظر في الدور الفريد الذي يساهم به التعليم التنفيذي في إعداد الموظفين الحاليين - وقادتهم - للتحديات والفرص المستقبلية. وعلى وجه الخصوص، سوف نلقي الضوء على كيف سيصبح رفع درجة المهارات وإعادة تشكيلها واكتسابها من أجل اكتساب قدرات وكفاءات جديدة شيئاً أساسياً وجوهرياً في نجاح المؤسسات، ومن ثم كيف سينعكس ذلك على النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي.

وينبغي التأكيد على أن إعداد المؤسسات للمستقبل وتزويد موظفيها بالقدرة على التكيف وتعلم المهارات الجديدة بشكل سريع هي واحدة من المهام الأساسية لبرنامج التعليم التنفيذي بالجامعة الأمريكية في الشارقة، ولا شك أن توفير قوى عاملة يستفيد فيها الأفراد من مهاراتهم بشكل إيجابي وبناء يساعد في وجود موظفين لديهم قدرة أكبر على الإنجاز، كما أن وجود قوى عاملة سعيدة ومنتجة سيكون أمراً مفيداً للموظفين أنفسهم ولأصحاب الأعمال على السواء. وإذا كان من المحتمل أن يكون الموظفون أكثر قدرة على الإنجاز في حال توافر الفرص أمامهم بشكل منتظم لتعلم مهارات جديدة وتطبيقها، فإن المؤسسات نفسها سوف تستفيد أيضاً من وجود موظفين أعظم كفاءة وأكثر قدرة على الإنتاج.

### تعريف العمل: من، ماذا، أين

عندما نتحدث عن مستقبل العمل، فإننا نتحدث عن الخمس إلى الخمسة عشر سنة القادمة، علماً بأن الحديث حتى عن فترة من 5 إلى 15 سنة يبدو وكأننا نتحدث عن نقطة بسيطة في صفحة أي فترة تاريخية، غير أنه من الأهمية بمكان أن ندرك الوتيرة السريعة في التغيير التي يشهدها عالم العمل اليوم. وعلى الرغم من أنه في أوقات أخرى كان هناك تأثير غير محدود للتطور التكنولوجي المتسارع على أماكن العمل والقوى العاملة (والمهارات التي يتطلبها ذلك)، إلا أن الثورة الرقمية التي نعيشها الآن تجري بوتيرة سريعة لم يكن من الممكن تصورها قبل ذلك، ولهذا فإن الوتيرة السريعة لهذا التغيير يجعل هناك حاجة أكبر إلى قيام الأفراد والشركات بإعادة تشكيل مهاراتهم الآن، بل إنهم لو فعلوا ذلك خلال خمس سنوات من الآن، سيكونون قد تأخروا للغاية.

عندما نتحدث عن عالم العمل المتغير، ينبغي أن نسأل ماذا نعني تحديداً بكلمة «عمل»؟ في الحقيقة «العمل» مفهوم واسع وكبير. ومن أجل تحقيق الغرض من هذه المقالة، فإننا سوف نشير إلى ثلاثة عناصر أساسية وفقاً لما تم الإعلان عنه في مقالة نشرت حديثاً من جانب Deloitte Insights. ووفقاً لما ذكره كاتبوا المقال بوضوح، يمكن تعريف مستقبل العمل على أنه «نتيجة لتأثير العديد من قوى التغيير على ثلاثة أبعاد متصلة بشدة ببعضها البعض لمؤسسة ما وهي: العمل (ماذا)، القوى العاملة (من) ومكان العمل (أين)». وعلى جميع الاحتمالات، سوف تصطبغ هذه الأبعاد الثلاثة بالقوى التي تسببها التكنولوجيا الإبداعية، وتتضمن هذه «القوى» - على سبيل المثال - البيانات الضخمة والحكمة الاصطناعية والواقع الافتراضي والمعزز والقفزات الهائلة في عالم الاتصالات. وتجدر الإشارة إلى أن

**وجود قوى عاملة سعيدة ومنتجة سيكون أمراً مفيداً للموظفين أنفسهم ولأصحاب الأعمال على السواء**

**الثورة الرقمية التي نعيشها الآن تجري بوتيرة سريعة لم يكن من الممكن تصورها قبل ذلك تفرض على الموظفين إعادة تشكيل مهاراتهم الحالية**

**سوق العمل العالمي سيشهد خلال السنوات القليلة المقبلة تغييراً كبيراً بفضل التطورات التكنولوجية**



في هذه الدراسة، تسلط إليني بابليا، مدير التعليم التنفيذي بالجامعة الأمريكية في الشارقة الضوء على الموضوع الأكثر شيوعاً والمتعلق بمهارات العمل المستقبلية، حيث تقدم نظرة أكثر عمقاً بشأن الدور الهام الذي يساهم به التعليم التنفيذي في هذا المجال سريع النمو، كما تكشف عن أهمية هذه المهارات ليس فقط في المساهمة في إنتاج وأرباح المؤسسات، ولكن أيضاً في سعادة المجتمع بشكل عام.

### عالم العمل يتغير

مهما كانت مهنتك أو صناعتك أو عمرك أو خلفيتك، فإننا ندرك جيداً التغيير السريع الذي يشهده عالم العمل اليوم، كما ندرك أيضاً أنه من المحتمل للغاية أن تختلف القوى العاملة في المستقبل وأماكن العمل والوظائف نفسها عما هي عليه الآن. ويشير الخبراء إلى أنه من المحتمل خلال خمس سنوات من الآن أن يشهد سوق العمل العالمي تغييراً كبيراً بفضل التطورات التكنولوجية المستقبلية. ومع علمنا وإدراكنا لمفهوم تغير العمل، فما الذي يتعين علينا فعله من أجل الاستعداد لهذا الواقع الجديد؟

تسلط هذه المقالة الضوء على الدور الذي يمكن أن يساهم به التعليم التنفيذي بنجاح في معرفة تظارييس وأنماط عالم العمل الجديد. ومما لا شك فيه أن الشركات والأعمال التجارية والحكومات والمدارس والجامعات والعديد من مؤسسات القطاع العام والخاص تلعب دوراً جوهرياً في إعداد الأفراد والمجتمعات لمستقبل

# وظائف المستقبل ومهاراته

إيليني بابيلا  
الجامعة الأمريكية في الشارقة



## تهنئة

تتقدم كويك للتسجيل  
بأسمى آيات التهاني والتبريكات

إلى مقام صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان  
رئيس الدولة القائد الأعلى للقوات المسلحة "حفظه الله"

وإلى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء- حاكم دبي "رعاه الله"

وإلى حكام وقادة وشعب دولة الإمارات العربية المتحدة  
بمناسبة

## اليوم الوطني الثامن والأربعين

داعين الله سبحانه وتعالى أن يُعيد هذه المناسبة الغالية  
على الوطن وقيادتنا بالخير واليمن والبركات



كويك للتسجيل  
QuickRegistration

فحص المركبات بطريقة أسهل  
"Vehicle testing made easy"

SPORTSHOUSE

SPORTS HOUSE LLC  
The beach center Jumeirah

www.sportshousedubai.com

## KEEP UP TO DATE WITH THE LATEST

Enjoy your favorite sports, exercises  
outdoor and indoor activities.

EXPLOSIVE  
SPEED

+971 4 349 9544 / +971 50 534 9096

info@sportshousedubai.com

Follow us:    

إذا كان الذكاء الاصطناعي قد صنع من أجل مساعدة البشر على اتخاذ القرارات، فهذا يعني أن مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإنسان. لذا عليك أن تحاول فهم آلية التفاعل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي وحدود تدخل الإنسان. واسأل نفسك أيضاً: هل يُدرك الإنسان كيف يقوم الذكاء الاصطناعي بمساعدته على اتخاذ القرارات؟ وما هو التدريب المُنفذ حالياً؟ فعلى سبيل المثال، إذا أُخبرت الآلة الطبيب بأن يصف دواءً للمريض بناءً على التشخيص الذي قام به الذكاء الاصطناعي وتبين أن هذا الدواء خاطئ وأدى إلى تضرر المريض، فعلى الطبيب الذي وصف الدواء تحمّل مسؤولية هذا الخطأ.

هل يعد الذكاء الاصطناعي بديلاً عن صنع القرار؟ ما هي المخاطر في ذلك؟ في هذه الحالة، ينبغي عليك تحديد المستوى الذي سيتم فيه استخدام الذكاء الاصطناعي، علماً بأن بعض النماذج قد تكون متكررة المهام. هنا ينبغي تحديد الخيار حتى لو كان هناك إخفاق في الذكاء الاصطناعي، فلا يمكن فقدان حياة أي بشر، غير أن هذا قد لا يكون كافياً حيث ينبغي النظر في الخسائر الثانوية. إذا أُنس استخدام الذكاء الاصطناعي إلى فقدان الناس لوظائفهم، وخاصة للعديد من العمال أصحاب العائلات الذين يكونون في منتصف مسيرتهم المهنية، حيث يكون الضرر الواقع عليهم أربعة أمثال الضرر الواقع على مستوى الأفراد، أسأل نفسك - هل يستحق الأمر هذا العناء؟ خاصة إذا كنت تضع ضمن قيمك ضرورة أن يكون لك تأثير مفيد على المجتمعات المحلية؟ في الحقيقة، ينبغي على فرق العمل التعاون مع بعضها البعض، فقد حدث في عام 2016 في ألمانيا أن قام أحد مراقبي القطارات - والذي كان مشغولاً في استخدام هاتفه المتحرك - بالضغط خطأً على زرٍّ أدى إلى فتح خط مفرد للسكك الحديدية مما أدى إلى اصطدام قطارين، ومع أنه استخدم خاصية إلغاء التحكم اليدوي، إلا أن الذكاء الاصطناعي لم يتم برمجته لإبلاغ القطارين بالتوقف. وفي حالة أخرى (لا تزال قيد التحقيق)، قد لا تكون طائرة بيبونج ماكس أتاحت للطيار إلغاء التحكم بجهاز الطيران التلقائي. ويمكن التأكيد على أن فرق الذكاء الاصطناعي-الفرق البشرية هي موضوع كبير للأبحاث، ومن ثم ينبغي عليك كمؤسسة أن تدرس الطريقة المثلى التي تجعلك تستفيد بشكل تام من استخدام العنصر البشري والذكاء الاصطناعي معاً.

هل يعد الذكاء الاصطناعي صانع قرار مستقل يكون فيه العنصر البشري تابعاً للذكاء الاصطناعي مع القيام بما يطلبه منه الذكاء الاصطناعي؟ هنا يطلع الذكاء الاصطناعي بالمهمة، وعلى العنصر البشري تقييم الأساس الذي تم بناءً عليه منح الذكاء الاصطناعي القدرة على صنع القرار، وما هي القواعد واللوائح التي تم اقتراحها لمحاكاة الذكاء الاصطناعي (أو الجهة المسؤولة عن صناعته) ومساءلته؟ ينبغي عليك أن تسأل نفسك أين توجد آلية عند حدوث خطأ لتدخل العنصر البشري، ووجود حاجة إلى إلغاء الذكاء الاصطناعي، وهذا يحتاج إلى صياغة واضحة لمعايير السلامة الخاصة بك. والسؤال الآن من هو المسؤول عن ذلك؟ إن تفويض الذكاء الاصطناعي بالقرارات يتزايد يوماً بعد يوم، فتوصيات تنفليكس وأمازون ومتصفح جوجل تطالبننا بالنقر عليها؟

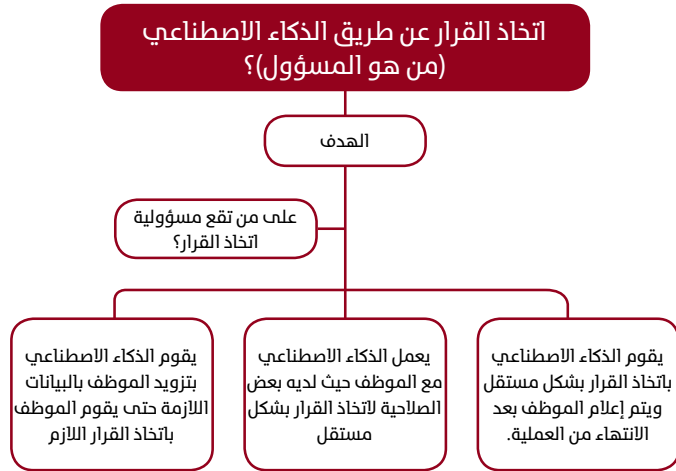
وعلى الرغم من مساعدة الذكاء الاصطناعي على حل المشكلات بطريقة تحليلية، «لا يزال بإمكان العنصر البشري تقديم نهج أكثر شمولاً وأصدق حدساً في التعامل مع حالات الريبة والشك والإشكاليات الدقيقة في عملية صنع القرار بالمؤسسات». وينبغي التأكيد دائماً على وجود قيمة بشأن التدخل البشري-البشري، فالعنصر البشري يمكنه أخذ قرارات بناءً على سيناريوهات لا يستطيع الذكاء الاصطناعي

فهمها، فكم مرة أصابك الإحباط من التكنولوجيا نتيجة عدم قدرتك على التحدث إليها أو التوضيح لها، أو عدم قدرتها على فهم ما تحاول إيصاله إليها. وباعتبارك مديراً مسؤولاً، كم مرة تحاول تجريب نموذج الذكاء الاصطناعي الجديد لديك (حيث إنك لن تستخدمه دون تجريبه)؟ يتعلق الذكاء الاصطناعي بالتعلم السريع من الإخفاق ومن حالات التكرار السريع، إنه بسيط بهذا القدر. انظر إلى الطرق التي تدير بها الشركات التي لها منصات برمجية مثل أوبر البنية التحتية أو أساس التطبيق على مستوى الأفراد أو الشركة مع ضمان توفير خدمة مميزة لمتعمليها.

هل قمت بوضع سياسة الذكاء الاصطناعي لمؤسستك؟ هل قمت بتعريف موظفيك بماذا تقصد بالذكاء الاصطناعي؟ ينبغي عليك النظر إلى كافة البرامج التي تستخدمها والأجهزة الذكية التي لديك وتصنيفها وقياس مخاطرها، علماً بأن الذكاء الاصطناعي يتضمن التخلص من بعض الأشياء التي لديك واستبدالها بأخرى، ولهذا ينبغي عليك التأكد من أن مشروع الذكاء الاصطناعي يعود بالنفع على موظفيك وعملائك ومؤسستك وعلى المجتمع بشكل عام (محلياً وعالمياً). وينبغي الإشارة إلى أن الذكاء الاصطناعي قد يحتاج إلى مواهب مختلفة - وهنا نسأل على ستقوم بتوفير التدريب أو استبدال الموظفين أو التعهيد لأطراف أخرى؟ هذه قرارات مهمة ينبغي اتخاذها. وسوف ندرج فيما يلي معياراً رئيسياً ينبغي عليك مراعاته فيما يتعلق بالمسؤولية والمساءلة والمحاسبة. إن الذكاء الاصطناعي ليس عنصراً بشرياً، ونحن كبشر لا نزال مسؤولين أمام المحاكم فيما يتعلق بالقرارات التي نتخذها، ولهذا ينبغي أن تكون قرارات الذكاء الاصطناعي قابلة للشرح والتوضيح والتفسير. ما هي العوامل الرئيسية في القرار؟ هل يؤدي تغيير عامل معين إلى تغيير القرار؟ لماذا كان هناك قرارات مختلفة في حالتين متماثلتين أو العكس؟

**على المؤسسات  
التأكد من أن مشروع  
الذكاء الاصطناعي  
يعود بالنفع  
على الموظفين  
والمعاملين وعلى  
المجتمع بشكل عام**

**يتعين على المؤسسات  
أن تدرس الطريقة  
المثلى التي تجعلها  
تستفيد بشكل تام من  
استخدام العنصر البشري  
والذكاء الاصطناعي معاً**



**الذكاء الاصطناعي  
ليس عنصراً بشرياً،  
ونحن كبشر لا نزال  
مسؤولين أمام  
المحاكم فيما يتعلق  
بالقرارات التي نتخذها**

**لا يزال بإمكان العنصر  
البشري تقديم نهج  
أكثر شمولاً وأصدق  
حدساً في التعامل مع  
حالات الريبة والشك  
والإشكاليات الدقيقة  
في عملية صنع القرار  
بالمؤسسات**

هذه بعض النقاط البسيطة التي ينبغي عليك مراعاتها، علماً بأن هناك العديد من الأشياء التي ينبغي عليك معرفتها بشأن الذكاء الاصطناعي لإدارة المشاريع بنجاح من وجهة نظر الإدارة العليا؛ فهم السوق واللوائح والاتجاهات داخل الدولة وخارجها له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والشهرة على المدى الطويل.



سيقوم بتغيير اللغة إلى الهندية، مع العلم بأن الهند تضم 22 لغة رسمية، والعديد من الهندود يتحدثون الإنجليزية، ما قد يؤدي إلى شعور العميل بالإحباط لأن الذكاء الاصطناعي لم يُرجم ليجمع مجموعة البيانات المطلوبة. كما يجب أن يتم تدريب الذكاء الاصطناعي على التعامل مع مجموعات مختلفة من البيانات. فعلى سبيل المثال، السيارات ذاتية القيادة لا تستطيع التمييز بين مجموعة مختلفة من الأوامر أو المواقف، مثل طلب الاستغاثة في حالات الطوارئ، أو التعامل مع إشارات التحويلة في الشارع، أو الاستجابة لأحد المارة حين يطلب من السيارة توصيله، أو الاستجابة للشرطي في حال طلب منها التوقف. لهذا، يجب تدريب الذكاء الاصطناعي على كيفية التعامل مع مختلف أنواع مجموعات البيانات.

يُكمن التحدي الذي تواجهه أنظمة الذكاء الاصطناعي في العالم الحقيقي، خاصة في الحالات التي يُستخدم فيها الذكاء الاصطناعي من أجل دعم القرارات التي يتخذها البشر (عوضاً عن تركه يتخذ القرارات لوحده بموافقة البشر أو بدونها)، في التحقق من صحة البيانات والتجريد ضمن سياقات حقيقية مُعقّدة. وإذا كان مصدر تعليم الذكاء الاصطناعي هو البيانات التي يتم إدخالها إليه، وكانت هذه البيانات مُنحازة، فهذا يعني أنه سيكون مُطلعاً على هذا التحيز في البيانات، بالتالي سيتعلم كيف يكون هو الآخر مُتحيزاً، وهو ما تم إثباته من خلال عدد من التجارب. فعلى سبيل المثال، أثبت نورمان، وهو نظام الذكاء الاصطناعي مُختلّ نفسياً طوره معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أن البيانات المُتحيزة يمكن أن تساهم في اكتساب نظام الذكاء الاصطناعي لسلوكيات غير سليمة. وفي العام 2014، قامت شركة أمازون بتنفيذ تجربة لاختبار نظام الذكاء الاصطناعي في مجال التوظيف، وسرعان ما تبين أن هذا النظام مُتحيز ضد فئة النساء. كما اضطرت شركة مايكروسوفت إلى إيقاف روبوت المحادثة «تاي.إيه.أي» الخاص بموقع تويتر خلال 24 ساعة من تشغيله بعد أن لوحظ تركيزه على تعلم التغريدات السلبية. لكن الأمر المُفاجئ هو أن نظام شوايس الذي طوره مايكروسوفت قبل عامين من إطلاق نظام تاي السابق ذكره حقق نجاحاً باهراً في الصين وأصبح واحداً من أبرز أنظمة المحادثة على منصات التواصل الاجتماعي في البلاد.

**لكن السؤال المهم هنا هو كيف يمكنك أن تتأكد من أن البيانات غير منحازة في المراحل الأولية من إطلاق مشروع الذكاء الاصطناعي الخاص بك؟ كيف يمكنك التخفيف من مستوى هذا التحيز؟**

الحل الوحيد للحدّ من هذا التحيز هو التأكد من عدم إسناد نظام الذكاء الاصطناعي لجهات خارجية على مدار مراحل توسع وتطور مشروع الذكاء الاصطناعي. كما يجب التأكد من عدم حصر هذا المشروع بدائرة بعينها، والحرص على مراقبته بدقة والتعامل معه كمشروع علمي يشمل كافة مستويات المؤسسة.

يعتبر مجال تداول البيانات، والذي يسمح بالوصول لمجموعات البيانات ذات الأهمية حتى من داخل سلسلة التوريد، من المجالات المستقبلية الواعدة، إذ تسمح لشركات المنصات، مثل شركة أوبر، بتوسيع نطاق عملها ليشمل قطاعات جديدة، مثل أوبر إيتس، أو في مجال الدعاية والإعلان، والتي يمكن أن تُشكل مصدر دخل جديد لهذه المؤسسات. وفي عام 2017، بدأت مدينة شانغهاي بدخول مجال تداول البيانات الأساسية غير المعالجة، مثل المعلومات الشخصية، وسجلات الائتمان، والأرقام المتعلقة بالمعاملات التجارية، والبيانات المتعلقة بسلوكيات المستهلك، وعمليات المؤسسات بهدف تحسين عمليات مراقبة المخاطر. وتقوم المدينة بالتعامل مع

**البيانات المُتحيزة يمكن أن تُكسب نظام الذكاء الاصطناعي لسلوكيات غير سليمة**

حوالي 30 مليون وحدة بيانات في اليوم الواحد، وفي عام 2018 أصبح بإمكانها التنقيب في بيانات السياح المحتملين في الصين واستخدامها من أجل دراسة فرص السياحة المحتملة في إندونيسيا. لكن المخاوف المرتبطة بعملية تداول البيانات تتمحور حول موضوع خصوصية المستهلك، وبُنية البيانات، والقدرة على التنبؤ بالنموذج والخطأ، وقدرتك على التفاوض وطرح القيمة. تُذكر أن هذا السوق يحتوي على الكثير من الجوانب غير الواضحة، والحكومات تفضل العمل على أساس الثقة، لذا كن حذراً من البيانات التي تقوم بجمعها وتأكد من وجود ضمانات فالتهديدات التي يتعرض لها الأمن السيبراني حقيقية وخطيرة.

## 5. مشكلة القرارات البشرية The Human Decision Problem

**السؤال: ما هي حدود مسؤوليات كل من البشر والذكاء الاصطناعي فيما يتعلق بالقرارات المُتخذة؟**

يعمل الذكاء الاصطناعي على تقديم الدعم للإنسان لمساعدته على توسيع نطاق تفكيره عند التعامل مع القضايا المُعقدة أو التحديات المرتبطة بالموارد. من وجهة نظرك، ما هو مستوى العمل الذي سيتولاه الذكاء الاصطناعي في مؤسستك؟ نلفت انتباهك إلى أنه وبغض النظر عن مستوى عملية اتخاذ القرار التي يتولأها الإنسان والذكاء الاصطناعي، فإن القانون لا يزال غير قادر على مُحاسبة الذكاء الاصطناعي بالرغم من أن الأخير يُمَثّل الإنسان في بعض الحالات.



خطوات هي (التعلم، والتخطيط، والاختبار، والقياس)، كما يجب عليك الاحتفاظ بسجل يتضمن تاريخ كل نسخة وذلك للسماح لعلماء البيانات بالاطلاع على تاريخ تطوّر التجارب. عليك أن تُدرك بأن محاولة إطلاق المشروع في وقت قصير جداً قد يؤدي إلى التأثير سلباً على جودة نظام الذكاء الاصطناعي الخاص بك.

تجدر الإشارة إلى أننا سنظل في حاجة لإجراء هكذا تجارب في المستقبل: «فنحن نقوم بإنشاء اتصال بين الكود code والمحتوى ذو المستوى العالي في عقولنا وليس بين الكود والعملية الديناميكية داخل العقل البشري». فمن هو المسؤول عن حدود التجارب داخل مؤسستك؟ أم أنك تقوم بتدشين المشاريع دون إخضاعها للاختبار؟ ما الذي يدفعك لطرح مشروع لم يخضع للاختبار من قبل إذا كنت تعلم بأن هناك فرصة لفشل هذا المشروع؟

وجود الأسواق الجديدة يُحتم عليك اختبار مشاريعك، فالبشر يختلفون عن بعضهم البعض، وما يميزهم هو أنه لا يمكن التنبؤ بتوقعاتهم وتطلعاتهم. هل قمت بإجراء تحليل للمخاطر في حال لم تسر الأمور كما يجب؟ من سيتحمل المسؤولية عندما تقع الأخطاء؟ عليك أن تُدرك أن قطاع البحث والتطوير اليوم لم يعد يعمل بشكل منفصل من أجل ابتكار منتجات جديدة. يجب أن تقوم بإنشاء منظومة سليمة وأن تكون مُفتحة على الآراء الجديدة، وأن تتقبّل النقد أو المخاوف، فهذه الأمور تُساهم بشكل كبير في تحسين ابتكاراتك وجعلها أكثر أخلاقية.

#### 4. مشكلة البيانات The Data Problem

السؤال: ما هي أصول البيانات ذات الصلة التي تحتاجها؟

لا تعتمد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على البرمجيات فحسب، بل على البيانات المُستخدمة كذلك، فهذه البيانات هي ما يجعل هذه الأنظمة «ذكية». ومن الأشياء التي لا يستطيع الذكاء الاصطناعي أن يقوم بها بسهولة (بالرغم من أننا لم نختبر ذلك) هو امتلاك جاسة سادسة، أو ما يُعرف بـ «الحدس». يتفوق الذكاء الاصطناعي على البشر أحياناً في استقرار البيانات والتنبؤ بها لأننا ببساطة لسنا قادرين على التركيز بشكل تام كما يفعل الذكاء الاصطناعي، ولا يُمكننا معالجة كميات هائلة من البيانات. مع ذلك، لا تنس أن معظم مجموعات البيانات التي يستخدمها الذكاء الاصطناعي قد أُنشأت في العقود القليلة الماضية فقط (من منتصف التسعينيات إلى يومنا هذا). لهذا، فإن البيانات القديمة التي أُنشأت قبل ظهور الإنترنت لا تعكس حجم البيانات التي بين أيدينا اليوم. إضافة إلى ذلك، فإن عُمر بياناتك قد يعتمد أيضاً على الغرض من استخدامها، إذ يمكن استخدام البيانات لتنفيذ مهام متخصصة ومُحددة. فعلى سبيل المثال، تتطلب عملية التحكم بأضواء الشوارع بحسب حركة الناس، أو الظلام، كمية بيانات تدريب أقل مما يحتاجه نظام الذكاء الاصطناعي لتعلم كيفية فرز النفايات أو تصنيف المواد القابلة لإعادة التدوير.

ما يُهمنا هنا هو مدى صلة البيانات بما نريد عمله، وليس حجمها، فمصدر قيمة البيانات (حتى البيانات الضخمة) ليس البيانات نفسها، بل علاقتها بالواقع. إذ يجب أن تكون البيانات التي تريد إدخالها إلى نظام الذكاء الاصطناعي ذات صلة بالمشكلة التي تحاول حلّها. كما يجب أن تكون البيانات مُنظمة (مُصنفة)، وهي خطوة مفيدة ستساعدك في عملية جمع البيانات. إليك المثال التالي، لنفرض أن الذكاء الاصطناعي سأل شخصاً ما عن جنسيته، وأجاب الشخص بأنه من الهند. في هذه الحالة سيفترض الذكاء الاصطناعي بأن هذا الشخص يتكلم اللغة الهندية، وبالتالي

يجب أن تقوم بإنشاء منظومة سليمة وأن تكون مُفتحة على الآراء الجديدة، وأن تتقبّل النقد أو المخاوف، فهذه الأمور تُساهم بشكل كبير في تحسين ابتكاراتك وجعلها أكثر أخلاقية

عن طريق تمثيل العلاقات القائمة بين البيانات. وبما أن عينات البيانات ضخمة، فقد نواجه صعوبة في تحديد الأخطاء نظراً لعدم معرفتنا بالأساس الذي يعتمد عليه الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قراراته النهائية. لكن ما يهمنا هنا هو أننا نستطيع اختبار قرارات الذكاء الاصطناعي النهائية للتحقق من دقتها أو حتى التزامها بالمبادئ الأخلاقية، وإن لم تتمكن من اختبار العملية نفسها. وكلما زادت قوة عملية تدريب الذكاء الاصطناعي، ازدادت احتمالية نجاحه. وفي هذا السياق لا بُد من طرح الأسئلة التالية: من في مؤسستك مسؤول عن التعاون مع فريق الذكاء الاصطناعي؟ هل يتعامل هذا الشخص مع الدوائر المتأثرة بالذكاء الاصطناعي؟ لا بُد لك من الاستعانة بشخص ذو اطلاع ليس فقط بمجال الأعمال وخدمة العملاء، بل المجال التقني أيضاً.

في عام 2013، قامت أم دي أندرسون بالاستعانة بقوة الحوسبة المعرفية cognitive computing power التي يتمتع بها جهاز أي بي أم واتسون ضمن مشروع يهدف إلى «علاج» مرض السرطان، حيث تم استخدام بيانات خاصة بمرضى سرطان افتراضيين عوضاً عن مرضى حقيقيين، وبلغت تكلفة المشروع 62 مليون دولار أمريكي. إلا أن المشروع أوقف عام 2017 بعد أن تبين أن التوصيات التي قدمها الذكاء الاصطناعي كانت خطيرة وخطأئة. لكن بالرغم من أن بعض مشاريع الذكاء الاصطناعي تستغرق بعض الوقت لتنفيذها لكنها لا تذهب هباءً، فهناك الكثير من الدروس التي يمكن الاستفادة منها، لذا احرص على توثيقها.

كما تحتاج إلى وجود بيئة تجريبية للذكاء الاصطناعي، وهي بيئة معزولة تسمح لك بتشغيل الذكاء الاصطناعي وإدارة ومراقبة عملية تطوير المعدات، والبرمجيات، والبيانات، والأدوات، والواجهات، والسياسات اللازمة لتنفيذ عملية تعلم مرنة وجمع الملاحظات حول مدى تطورها. كل ما عليك فعله هو تنفيذ عملية مؤلفة من أربع



طرح الأسئلة والحصول على الإجابات بشكل خطي. تذكر أن الفشل هو جزء من عملية تطوير الذكاء الاصطناعي، واسأل نفسك: هل تمتلك مؤسستك ثقافة تقبل الفشل؟ لا تبدأ بتوسيع نطاق مشروعك إذا كنت تعلم بأن موظفيك يخافون من الفشل إذ أن ذلك قد يعرقل المشروع بأسره. ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعتها من أجل مراقبة مستوي التقدم المُحرز في المشروع؟

### 3. مشكلة التجربة The Experimentation Problem

السؤال: كيف ستقوم بتصميم التجارب ومراقبتها والتعلم منها بشكل آمن؟

كيف يمكن لمؤسستك أن تفشل بطريقة سريعة وآمنة؟ (أي أن تفشل ثم تستجمع قوتها من جديد بسرعة من أجل مواصلة عملها مرة أخرى). فأشكال تعلم الآلة الحالية (تكنولوجيا التعلم العميق deep learning technology على سبيل المثال)، والتي تتعلم ذاتياً وترصد البيانات باستخدام ما يُعرف بـ «الصندوق الأسود black box»، تصل إلى استنتاجاتها

تذكر أن الفشل هو جزء من عملية تطوير الذكاء الاصطناعي، واسأل نفسك: هل تمتلك مؤسستك ثقافة تقبل الفشل؟

كفاءة الذكاء الاصطناعي تعتمد بشكل رئيسي على البيانات نفسها ومستوى التدريب الذي يخضع له الذكاء الاصطناعي فيما يتعلق بالتعامل مع مجموعات البيانات

تطوير الذكاء الاصطناعي يتطلب الوقت وتوفير بيانات مُنظمة وليس أي نوع من البيانات

معظم المؤسسات اليوم تفتقر إلى الإمكانيات التي تسمح لها باستخدام الذكاء الاصطناعي على المستوى الداخلي لها باستخدام الذكاء الاصطناعي على المستوى الداخلي

المثالي. لذا اسأل نفسك السؤال التالي: هل ستؤثر الحرارة وعوامل البيئة على هذه الأجهزة؟ ماذا عن الأمطار؟ أين سيتم تخزين البيانات ومن سيكون مسؤولاً عن ذلك؟ (علمياً بأن هذا المجال آخذ بالتطور بشكل سريع)، ما هي القرارات التي يجب عليك اتخاذها فيما يتعلق بالتعامل مع الأجهزة؟ هل لديك خيار في هذا الشأن؟ تذكر أن الابتكار في مجال الأجهزة مرتبط بالابتكار في مجال البرمجيات. أين توجد المواهب؟ إن كان يتم تأمينها من مصادر خارجية ويتم إنشاء براءات الاختراع خارج الدولة فهل هذا يعني أنك تمنح غيرك من المؤسسات أو الدول ميزة تنافسية؟

وتعتبر هيكلية البروتوكولات (structure of the protocols) (القواعد والمبادئ التوجيهية) الصادرة عن الإنسان، والتي تُعرف باسم المشكلة المعمارية أو الهندسية، من المجالات التي تشهد تحسناً مستمراً، إلا أنه لا يستهدف سوى بعض المجالات المحدودة (كالذكاء الاصطناعي المحدود أو الضعيف). لذا، فالأسئلة التي يمكنك طرحها على خبراءك الفنيين في هذه المرحلة يجب أن تتمحور حول الخوارزميات (أي البرامج) التي قاموا بإنشائها وما هي تدابير الحماية أو الضمانات التي قاموا بوضعها (على سبيل المثال: تدابير فصل البيانات المهمة عن البيانات غير المهمة). وما إذا كانت الاختبارات قد أُجريت عدة مرات باستخدام مجموعات بيانات مختلفة من أجل معرفة إن كانت النتائج قابلة للتعميم. فبعض مجموعات البيانات قد تكون ملائمة لشريحة سكانية أو جنسية معينة، ماذا عن المجموعة الأخرى؟ ما الذي سيحدث إن تغيرت الظروف؟ معظم أنظمة الذكاء الاصطناعي اليوم هي من النوع المحدود أو الضعيف، إذ دُرِّبَت على التعامل مع نوع واحد من مجموعات البيانات، فالذكاء الاصطناعي القادر على التعرّف على لوحات ترخيص المركبات لا يمكن أن يُستخدم للكشف عن السرطان، والعكس صحيح. وهذا يعني أن كفاءة الذكاء الاصطناعي تعتمد بشكل رئيسي على البيانات نفسها ومستوى التدريب الذي يخضع له الذكاء الاصطناعي فيما يتعلق بالتعامل مع مجموعات البيانات، وتطوير الذكاء الاصطناعي يتطلب الوقت وتوفير بيانات مُنظمة (وليس أي نوع من البيانات).

معظم المؤسسات اليوم تفتقر إلى الإمكانيات التي تسمح لها باستخدام الذكاء الاصطناعي على المستوى الداخلي. لذا، إن كنت تستعين بمصادر خارجية فمن المهم جداً أن تسعى لمعرفة عدد الخبراء الذين يمكن تكريسهم بشكل كامل لتولي مسؤولية الإشراف على نظام الذكاء الاصطناعي الخاص بك. وفي هذا الصدد لا بد من طرح الأسئلة التالية: ما هي معايير النجاح الخاصة بك؟ هل أنت مُستعد لتقبل احتمالية فشل مشروع الذكاء الاصطناعي الخاص بك أو نجاحه بشكل جزئي؟ تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحتاج للخضوع لعمليات تدريب متواصلة، وكلمة ازداد حجم مشروع الذكاء الاصطناعي الخاص بك، فسيكون عليك الاستثمار أكثر في فريق عمل داخلي يتولى مسؤولية إجراء الأبحاث وتنفيذ الأعمال مع جميع أصحاب المصلحة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. كما يجب أن تكون قادراً على تحديد الفريق المناسب والتكاليف والمسؤوليات المرتبطة به.

لكن الحقيقة أن المديرين يميلون في كثير من الأحيان إلى تجاهل جوانب النقص في المؤسسة، ويعتقدون بأن «الاستعانة بمصادر خارجية» ستعفيهم من هذا العبء. لكن إذا كان هذا العمل جزءاً من سلسلة القيمة التابعة لك، فهي مسؤوليتك ويجب ألا تتجاهلها. أنت المسؤول في هذا الشأن، لذا احرص على





روبوت الحردشة أو أدوات التحليل عن مساعدة أصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات)، أو قد تكون مخرجات البيانات غير موثوقة بسبب أن مجموعات البيانات المُدخلة إلى نظام الذكاء الاصطناعي غير مهمة أو مُنحازة. تجدر الإشارة إلى أن تقارير بحث "تيك برو" تُفيد بأن ما نسبته 53% من المؤسسات التي تم إجراء مقابلات معها لم تكن لديها فكرة واضحة عن كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي. من جانب آخر، إذا كانت مؤسستك تابعة للحكومة، فيجب أن تسعى لفهم دور مؤسستك في العملية كلها لأن لديكما المتعامل ذاته!

يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للذكاء الاصطناعي بما يلي:

- (1) الكفاءة – من أجل توفير الوقت
- (2) زيادة الإنتاجية (ليس من أجل إقالة الموظفين، بل لتخفيف العبء عنهم لكي يتمكنوا من التركيز أكثر على المهام المتمحورة حول المتعامل)
- (3) المساعدة في عملية اتخاذ القرار (الهدف هنا هو المساعدة في اتخاذ القرار وليس استبدال صنّاع القرار)
- (4) تولّي مهام صنّاع القرار – ويكون الهدف هنا قيام الذكاء الاصطناعي بتولّي مهام صنّاع القرار وليس استبدالهم بشكل كامل.

لكن على الرغم من أن زيادة الكفاءة والتخفيف من التكاليف هو في حد ذاته هدف مهم وضروري، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مشاريع الذكاء الاصطناعي تتطور وتنمو بشكل مستمر، وترتفع تكاليف هذه المشاريع مع ازدياد الحاجة للموارد اللازمة لدعم البرمجيات، والمعدات، والبيانات، والأبحاث، والخدمات القانونية، والمواهب المرتبطة بمجال الذكاء الاصطناعي، وهو أمر لا تُخطط له معظم المؤسسات، وهو السبب وراء فشل 80% من مشاريع الذكاء الاصطناعي في مرحلة «إثبات صحة الفكرة Proof of concept stage». كما يُقدّر بأن تكاليف صيانة البنية التحتية للبيانات (بما في ذلك الواجهات، والتحديثات، والأمن) أكبر بحوالي 10 أضعاف التكاليف الأولية لشراء قواعد البيانات، وضبطها، وتحميلها. قد يكون إنشاء تطبيق ما الجزء الأسهل من مشروع الذكاء الاصطناعي، إلا أن عليك تحديد الهدف من مشروع الذكاء الاصطناعي وكيف سيكون أداؤه على المدى الطويل قبل البدء بإنشاء هذا التطبيق.

كما تتمحور القيمة حول الرسالة والمبادئ الأخلاقية التي تضعها المؤسسة، ويجب على الإدارة المسؤولة عن المؤسسة أن تنظر إلى ما هو أبعد من المؤسسة ذاتها وحدود الدولة نفسها وأن تسعى لتحقيق أهداف على المستوى العالمي (أهداف التنمية المستدامة Sustainable Development Goals)، وهو ما تلتزم دولة الإمارات العربية المتحدة بتحقيقه بحلول عام 2030. لذا، قبل البدء بمشروع الذكاء الاصطناعي الخاص بك، فم بتنفيذ عملية تخطيط لمنظومة الذكاء الاصطناعي Ecosystem mapping إذ ستساعدك هذه الخطوة على اتخاذ هذه القرارات الهامة والمُكلفة بشكل سليم. ابدأ بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو الهدف الذي تسعى

لتحقيقه؟ وما علاقته برؤية مؤسستك ورسالتها؟ هل مشروع الذكاء الاصطناعي مُلتزم أخلاقياً بقيم مؤسستك؟ ما هي الضمانات التي ستستثمر فيها؟ ما هي المعايير القياسية الخاصة بك؟ (إذا لم تكن لديك أية معايير قياسية فيجب عليك أن تأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار وأن تسعى للاستثمار في المزيد من الموارد) واحرص على الحصول على معايير قياسية دولية وليس محلية فقط. واسأل نفسك: ما هو مقدار ما يمكنني استثماره في التدريب في مجال الذكاء الاصطناعي والتعريف به؟ ما مقدار الوقت الذي يمكنني تخصيصه لهذا الموضوع؟ هذه بعض الأسئلة التي يمكنك الاعتماد عليها في المراحل الأولى من مشروعك.

## 2. المُعضلة الهندسية The Engineering Problem

السؤال: كيف يمكن إدارة نظام الذكاء الاصطناعي على المستويين الداخلي والخارجي؟

يتألف الذكاء الاصطناعي من مزيج مُعقّد من البرامج والأجهزة، والتحديات التي تواجهها عملية تطوير الروبوتات مختلفة عن تلك التي تواجهها المدن الذكية (على سبيل المثال: أجهزة الاستشعار والبرامج التي تقوم بتشفير كميات هائلة من البيانات). لهذا يجب أن يكون لديك اطلاع وافي على كل واحد من هذه المجالات.

دعونا نبدأ بالحديث عن المشاكل الهندسية البسيطة التي قد تتعرض لها الأجهزة. فالبيانات، على سبيل المثال، تحتاج لأماكن تخزين، في حين تحتاج البرمجيات إلى مُعالجات لتعمل. أما الروبوتات فتحتاج لهياكل خارجية وربما بيئات تدعم الأداء

قبل البدء بمشروع الذكاء الاصطناعي الخاص بك، خطط لمنظومة الذكاء الاصطناعي، إذ ستساعدك هذه الخطوة على اتخاذ هذه القرارات الهامة والمُكلفة بشكل سليم

مشاريع الذكاء الاصطناعي تتطور بشكل مستمر، وترتفع تكلفتها مع ازدياد الحاجة للموارد اللازمة لدعم البرمجيات، والبيانات، والمواهب المرتبطة بمجال الذكاء الاصطناعي

## 1. مشكلة القيمة The Value Problem

السؤال: ما هي القيمة التي تحاول خلقها؟ هل هي مُوجّهة للمؤسسة مباشرة أم لمعاملك النهائي؟

ما الذي تُريد تحقيقه من خلال هذا المشروع؟ يُشكّل هذا السؤال نقطة البداية في أي مشروع متعلق بالذكاء الاصطناعي، لكن لا يجب أن يكون الهدف من هذا المشروع «تنفيذ مشروع ذكاء اصطناعي مُبتكر» فحسب. يجب أن تذكر سبباً مقنعاً لهذا المشروع لأن ذلك سيساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها. فالمؤسسات في الغالب تتركب العديد من الأخطاء عند تحديد سؤال «خلق القيمة»، كما قد لا تتعاون الدوائر المختلفة المشاركة في عملية خلق القيمة ضمن مشروع الذكاء الاصطناعي مع بعضها بالشكل المطلوب، وقد يكون لكلٍ منها وسائل مختلفة لتوريد التكنولوجيا ما يعني أن الأجهزة لا تكون متوافقة (مشاكل في التشغيل البيئي interoperability issues)، كما قد لا يتمكّن الذكاء الاصطناعي من تقديم أي مساعدة للعميل ما يؤدي إلى شعور العميل بالإحباط (على سبيل المثال: عجز

يؤثر الذكاء الاصطناعي على حياتنا اليومية بشكل كبير هذه الأيام، ويشمل هذا التأثير المؤسسات، والحكومات، و الناس على حد سواء. مع ذلك، فالقليل من الناس يُدركون المعنى الحقيقي لمصطلح «الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) AI» وهو ما يؤثر على عملية اتخاذ القرار، إذ في أغلب الحالات يقوم كبار المديرين باتخاذ قرارات متعلقة بشراء معدات تكنولوجيا ذكاء اصطناعي باهظة الثمن بالرغم من عدم امتلاكهم لأي خلفية في مجال تكنولوجيا المعلومات. وعلى الرغم من أن بعضهم يقوم بتكليف موظفين معينين أو يستعين بمصادر خارجية من أجل شراء هذه المعدات، إلا أن ذلك لا يُعفيهم من تحمّل مسؤولية أية قرارات يتخذونها في هذا المجال.

لنفرض أن الذكاء الاصطناعي تعطل أو فشل في أداء مهامه، أو أثر بشكل سلبي على العملاء، أو الموظفين، أو المجتمع، من برأيك سيتحمل مسؤولية تنفيذ ذلك القرار؟ لا تنسى أن الذكاء الاصطناعي برغم جميع قدراته وبغض النظر عن نظرنا إليه لا يزال عاجزاً إلى الآن عن أداء الكثير من الوظائف والمهام التي يقوم بها البشر، ما يعني أن الذكاء الاصطناعي قد يتصرف بطريقة خاطئة في بعض الأحيان. وإذا قارنا الذكاء الاصطناعي بشخص غير ناضج، فستكون أنت (كصانع قرار) بمثابة ولي أمره، أي أنك مسؤول عنه. على شخص ما أن يكون مسؤولاً عن الذكاء الاصطناعي.

يعود تاريخ تجارب البشر في مجال الذكاء الاصطناعي إلى عام 1956 عندما حاول بعض العلماء تقليد مجموعة مختلفة من أنواع الذكاء البشري المُتعددة

قبل أن نبدأ الحديث عن موضوعنا هذا، لا بد أن نوضح أولاً بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي. يعود تاريخ تجارب البشر في مجال الذكاء الاصطناعي إلى عام 1956 عندما حاول بعض العلماء تقليد مجموعة مختلفة من أنواع الذكاء البشري المُتعددة. وعلى الرغم من أن العلماء اليوم يعملون بجدّ لتطوير ذكاء اصطناعي قادر على أداء المهام ذاتها التي يقوم بها البشر وبالتالي استبدالهم، إلا أننا لم نصل إلى ذلك المستوى حتى الآن، ولهذا الأمر عدة أسباب منها أن تقنيات الذكاء الاصطناعي المُتعددة المُستخدمة في مجال التعلّم الآلي machine learning، مثل شبكات التعلّم العميق deep learning networks، يمكن أن تحتوي على 10-1200 رابطة و10,000 خلية عصبية، لكن هذا العدد لا يُقارن أبداً بعدد الروابط والخلايا العصبية في دماغ الإنسان والتي تصل إلى 1000 ترليون رابطة وما يقارب 86 مليار خلية عصبية! الجدير بالذكر أن مجال الذكاء الاصطناعي يتطوّر بسرعة كبيرة، ولا بُد من التروّي قليلاً.

ومن خلال بحثنا الذي أجريناه مع عدد من الحكومات الرائدة العاملة في مجال الذكاء الاصطناعي، والمستثمرين في الذكاء الاصطناعي، قمنا بجمع عددٍ من الأسئلة التي ستساعدك على اتخاذ القرارات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته من خلال أخذ بعض النقاط المهمة بعين الاعتبار.



# الذكاء الاصطناعي .. ومناعة القرار

البروفيسورة د. ميلودينا ستيفينز، أستاذة إدارة الابتكار  
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية  
هيمانشو فاشيشتا  
الرئيس التنفيذي لشركة سيكست فكتور الاستشارية



Congratulations To  
H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**  
President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**  
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Zayed Al Nahyan**  
Crown Prince of Abu Dhabi - Deputy Supreme Commander of the Armed Forces  
And Their Highnesses, the Members of the supreme council, the rulers of Emirates  
And the people of the United Arab Emirates  
On The Auspicious Occasion of The  
**48<sup>th</sup> National Day**



RIMOND is a design and build one stop shop company, equipped with the best tools and talent to design, build and manage projects of any complexity and scale.

Established with the objective of bringing the latest advancements in engineering, architecture and construction to the 2015 Expo, the International Exposition in Milan, Italy. Since then RIMOND has been expanding its global presence with offices in Rome, London, Shanghai and Abu Dhabi.

We create together a **Team of people that put together decades of experience.**

With a unique combination of engineering know-how and extensive design management capabilities RIMOND has helped build a number of iconic structures around the world, showcasing the **holistic approach to design, engineering and construction** that ultimately provides its clients with efficiency gains and lifecycle savings while maintaining the highest quality and delivery standards in the industry.

At RIMOND, we are breaking ground for tomorrow.



**Our actual Project is Al Wasl Trellis Expo 2020 Dubai**

Addax Tower | Office 3403- Reem Island- Abu Dhabi | PO BOX: 135475  
Telephone: +971 2 658 7177 | Email: info@rimond.com

[www.rimond.it](http://www.rimond.it)

**بن حيدر للضيافة**  
**Bin Haider Hospitality LLC**  
Member Of



مجموعة محمد عمر بن حيدر القابضة ش.م.خ  
**MOHAMMAD OMAR BIN HAIDER HOLDING GROUP P.S.C.**



Tel: +971 4 282 1191 | Fax: +971 4 283 1811

Email: info@mobhholding.com

Website: www.mobhholding.com



**المؤسسات الناجحة  
تتجاوز الأجر والمزايا  
في علاقتها مع  
الموظفين وتتجه نحو  
المستقبل بالتركيز على  
فرص الابتكار والإبداع  
و الشعور بالرفاهية  
المستدامة وكسب  
مهارات جديدة**

من شأنه أن يغير العلاقة الديناميكية ويبدأ في تقييم المساهمة التي يقدمها الأشخاص في العمل بطريقة أوسع بكثير. إنه يقدر الطاقة والالتزام وكذلك النمو الشخصي على المدى الطويل والغرض. هذا ما يشير إليه الباحثون على أنه تجربة عمل مزدهرة.

ويحول ذلك أيضًا مشاركة الموظفين engagement من كونها شيئًا تؤديه المؤسسة لموظفيها إلى شيء يملكونه ويشاركون فيه. ولتحقيق ذلك في الممارسة العملية، يتطلع قادة الموارد البشرية إلى إنشاء أدوات تساعد في تحسين الوعي الذاتي للموظف، وربط ما يفكر فيه الموظفون بشأن عملهم وكيف يتصرفون بطريقة أكثر قوة. يسأل المعنيون بقسم وظائف الموارد البشرية المتقدمة كيف يمكنهم استخدام البيانات والأدوات التي لديهم لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرار أفضل بشأن وظائفهم ومهنتهم - وكيف يمكن أن يستفيدوا من أعمالهم من حيث الاستبقاء والإنتاجية. وبذلك يبدأون في ربط ممارسات الموارد البشرية وأداء الأفراد بطريقة ملموسة أكثر.

باختصار، فشلت برامج استطلاع الموظفين لسنوات، ويعزى ذلك جزئيًا إلى تركيزها الضيق على نتائج مثل "مؤشر المشاركة engagement". عندما تبدأ التكنولوجيا في إضفاء الطابع الديمقراطي على الطريقة التي نستخدم بها بيانات تعليقات الموظفين، هناك فرصة لاستخدامها بطريقة ثنائية الاتجاه - تدريب الأفراد والمدبرين. إن الحفاظ على تجربة شخصية محسنة في قلب الابتكارات في استطلاعات الموظفين (وتعليقات الموظفين بشكل عام) يمكن أن يساعد قادة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات أفضل بشأن نوع الأدوات التي ستعمل بالفعل.

**سؤال المشاركة  
الأفضل هو: كيف  
يمكن للمؤسسة  
والموظف إنشاء  
مستقبل مشترك  
باستخدام التكنولوجيا  
لخلق تجربة أكثر  
ملاءمة وإنتاجية  
للطرفين؟**

**يتطلع قادة الموارد  
البشرية إلى إنشاء  
أدوات تساعد في  
تحسين الوعي الذاتي  
للموظف، وربط ما  
يفكر فيه الموظفون  
بشأن عملهم وكيف  
يتصرفون بطريقة أكثر  
قوة**

حالفني الحظ في الوصول إلى قدر كبير من الأبحاث حول مقترحات قيمة الموظفين عالية الفعالية. والعامل المشترك فيها هو التركيز على كل من معنى العمل الذي يقوم به الشخص، وعلى القيمة المستقبلية لهذا الفرد. وهذا يعني مساعدة الأشخاص على تطوير القدرة على كسب المزيد، وكذلك تسهيل الإحساس بشعور أقوى بالتمكين من القيام بما يقومون به، أمران مهمان - لا يمكنك فقط تعليم شخص ما أن يكون بارعًا في شيء ما، بمعزل عن شعوره بالتمكين من الحصول على أموال مقابل ذلك. تشكل هذه النقطة أهم المحادثات التي ستجربها في عمالك لأنها تربط بين مساهمة الموظفين الحالية وإمكاناتهم المستقبلية في المؤسسة.

نجد أيضًا أن أكثر عروض القيمة فاعلية تقدر تجربة الموظف بالكامل بدلاً من مجرد الدور «الاقتصادي» الضيق الذي يلعبه العمل في حياة معظم الأشخاص. من السهل نسبيًا كسب لقمة العيش، لكن من الصعب القيام بعمل يستحق القيام به - ومن هنا معظم المؤسسات لم تتطرق للتفكير في الفرق بين الاثنين. هذا يعني أن طريقة التفكير تتجاوز عناصر المعاملات في صفقة الموظف (الأجر والمزايا) لتضمن عناصر أكثر توجهاً نحو المستقبل للعلاقات مع الموظفين - والتي تشمل فرصة الابتكار والإبداع وتجربة الشعور بالرفاهية المستدامة وتطوير مهارات جديدة.

## قيمة النجاح في العمل

تركز العديد من برامج المشاركة engagement في الوقت الحالي على الإجابة على سؤال بسيط - كيف يمكننا حث الموظفين على بذل المزيد من الجهد لصالح مؤسستنا؟ التغييرات التي نشهدها تبدأ في تحقيق توازن أكبر للصفحة. يطرح النهج الجديد سؤالاً مختلفاً - كيف يمكن للمؤسسة والموظف إنشاء مستقبل مشترك، باستخدام التكنولوجيا لخلق تجربة أكثر ملاءمة وإنتاجية للطرفين؟ هذا



للتكنولوجيا أيضاً استخدام بيانات المشاركة الفردية للمساعدة في تقديم المشورة للموظفين بشأن نوع التجارب التي تجعلهم متحمسين ونقلهم في اتجاه يناسب شخصيتهم بشكل أفضل. في عالم غير واقعي، تعتبر هذه البيانات ذات قيمة كبيرة بالنسبة للفرد الذي يحاول أن يبقى ملائماً ومنتجاً في سوق العمل.

بالإضافة إلى المهارات الفنية، تحتاج المؤسسات أيضاً إلى التفكير في موهبة القيادة. تمثل الإمكانيات المتعلقة (بالقيادة) أيضاً موضوعاً تهتم به العديد من المؤسسات، لكن القليل منها الذي يعمل جيداً. مع ازدياد حجم بيانات الأشخاص، ستكون مساعدتهم على بناء وعي أكثر قوة أمراً بالغ الأهمية أيضاً - حتى يتمكن الأشخاص الأكثر ملاءمة لتولي أدوار قيادية من التركيز على تطوير القدرات التي يحتاجون إليها، والذين من المحتمل أن يكونوا ناجحين حيث لا يبنون المساهمين الأفراد توقعات بأنهم سوف يصبحون قادة.

### عرض قيمة موظف أكثر شمولية

إن الفكرة الملزمة التي تربط النقاط التي أشرت إليها حول الوظائف والمهن هي الحاجة إلى رفع مستوى العمل من قائمة المهام المراد إكمالها، إلى مجموعة مشتركة من الأنشطة ذات المعنى الشخصي والقيمة المؤسسية (التجارية). لن يكون هذا التحول ممكناً ما لم تبدأ وظائف الموارد البشرية في التفكير في عرض قيمة الموظف بطريقة مختلفة تماماً.



تحتاج المؤسسات  
إلى التفكير في  
موهبة القيادة  
وتطويرها بالإضافة  
إلى المهارات الفنية

المؤسسات بحاجة  
إلى مجموعة  
مشتركة من الأنشطة  
ذات المعنى  
الشخصي والقيمة  
المؤسسية وعرض  
قيمة الموظف  
بطريقة مختلفة

تمكين الموظفين يعني  
مساعدتهم على فهم  
ما يجعلهم أكثر اندماجاً  
وتزويدهم بالأدوات  
اللازمة لصياغة تلك  
التجربة في مكان العمل

ينبغي على المؤسسات  
تطوير إطار عمل  
للمديرين لتقييم  
تصميم الوظائف الحالية  
وتحسين جودة العمل

لا بد أن تحول المؤسسات  
تركيزها من الوظائف  
إلى المهارات التي  
تقدم قيمة للمتعاملين  
يساعدها في فهم  
المهارات القيمة  
والقابلة للنقل

الفرصة الأخيرة هي صياغة وظيفة الموظف. على الرغم من أن تصميم العمل قد يبدو مهمة سهلة للمديرين، إلا أن عددًا قليلاً جدًا من الموظفين سوف يلتزمون بوصفهم الوظيفي المحدد. هذا مهم لأن الأبحاث أظهرت أن الأشخاص الذين يصنعون أدواتهم أكثر انخراطاً وإنتاجية ويرون مغزى أكبر في ما يقومون به.

التحدي المتمثل في صياغة الوظائف ذو شقين: الشق الأول، مساعدة الموظفين على فهم ما يجعلهم أكثر اندماجاً، وتزويدهم بالأدوات اللازمة لصياغة تلك التجربة في مكان العمل. هذا هو حقاً المعنى الحقيقي لتمكين الموظفين - توفير الحرية لامتلاك ما تفعله بشكل فعلي.

لذا، في هذه المرحلة، اسأل نفسك - هل يساعدك برنامج مشاركة engagement الموظفين الحالي في خلق عمل ووظائف أفضل؟ إذا كان الجواب لا، فالأمر لا يمثل لك طابعاً شخصياً لك.

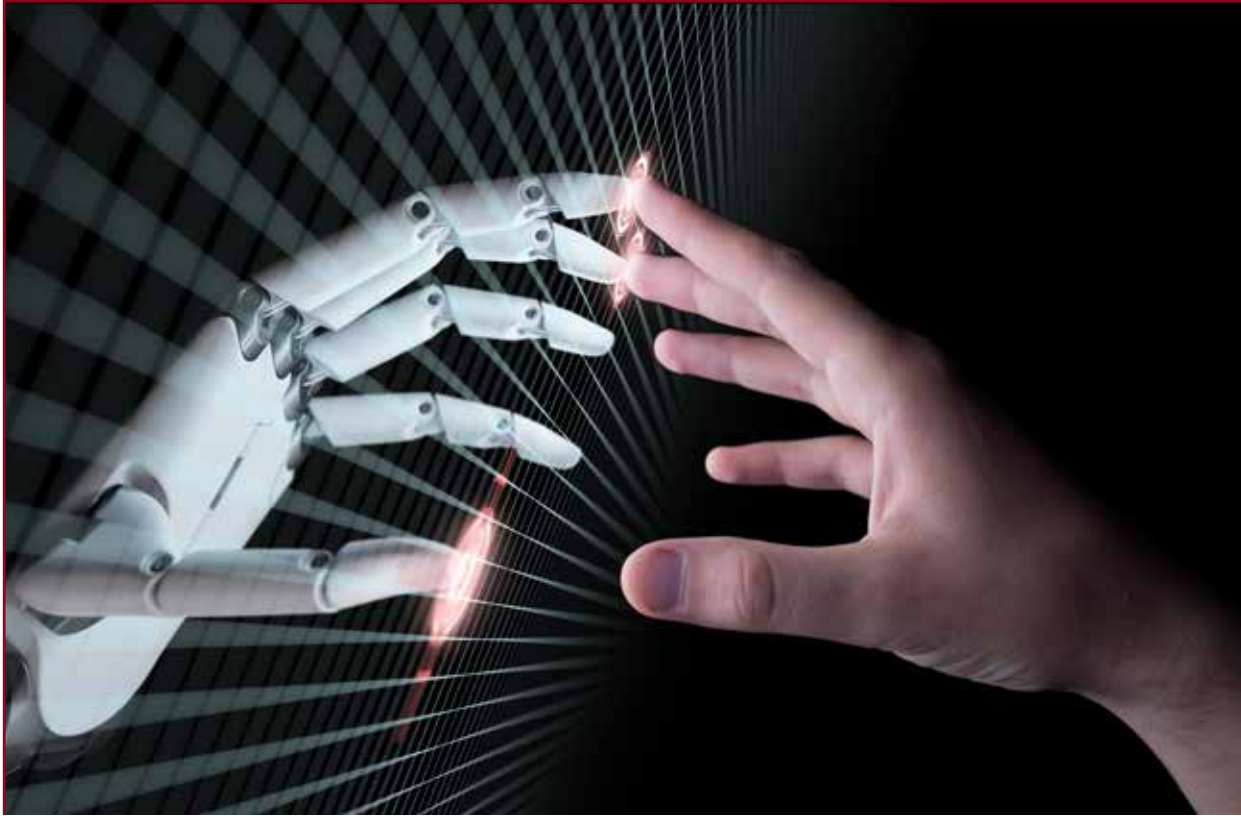
### المهن تربط الموظفين بمستقبل مؤسستك

المجال التالي الذي يتعين على المؤسسة مراعاته هو المهن. هذا شيء ركزت عليه معظم المؤسسات لسنوات. مراجعات المواهب، ولوائح الوظائف الداخلية عبر (البوابة الإلكترونية الداخلية)، ومحادثات التطوير الوظيفي مع مديرك - كل هذه الأشياء مصممة لتمكين رؤية أكثر تفاعلاً حول التقدم الوظيفي في مؤسستك.

المشكلة هي أن هذه الإجراءات لا تعمل كما ينبغي. هناك سببان لذلك: السبب الأول، كثير من الأشخاص ليسوا واضحين بشأن الخيارات الوظيفية الواقعية المتاحة لهم (ما هي الوظائف المتاحة ذات المهارات المتداخلة؟) والسبب الثاني، الوظائف المتاحة حالياً أصبحت غير حديثة حيث تغير المؤسسة هيكلها ومتطلباتها. في نهاية المطاف، تصبح المهن المخططة بعناية غير ملائمة لأن متطلبات المواهب في مؤسستك تتغير.

بصراحة، هذا موضوع صعب للغاية. حتى المعلمين في المدارس والجامعات يعانون من هذه المشكلة - ما هي الوظائف المتاحة والمهن المستقبلية بحيث يمكن للطلاب أن يصبح شخصاً منتجاً في المجتمع؟ التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية المستمرة تجعل الإجابة على هذا السؤال من المستحيلات. ومع ذلك، فإن المؤسسات لديها أفضل فرصة لمساعدة الأشخاص الذين يواجهون هذا التحدي. للقيام بذلك يتطلب تحول في التركيز من الوظائف إلى المهارات. إذا تمكنت المؤسسات من الانتقال من التفكير في الوظائف كقائمة من الأشياء التي يتعين إنجازها، إلى مجموعة من المهارات التي تقدم قيمة العملاء، فيمكننا البدء في فهم أين توجد المهارات القيمة والقابلة للنقل والانتشار في العمل.

يساعد هذا التحول أيضاً القادة على التحدث مع الموظفين بطريقة مختلفة عن حياتهم المهنية. باستخدام التكنولوجيا، يمكننا أن نساعد الأشخاص على ملاحظة المهارات القيمة التي يمتلكونها، والمهارات التي تتناقض قيمتها والأشياء الجديدة التي يجب أن يتعلموا البقاء على اتصال بها والحفاظ عليها. يمكن



يستخدمها الأشخاص للتفكير فيما يقومون بـ "فعله"، حددت نهج من ثلاث فئات رئيسية - يشعر الأشخاص بانجذاب إلى ما يفعلون - شيء له شعور بالعرض. يُطلق على ذلك "النداء" calling.

يساعد هذا الإطار في فهم الطريقة التي يتواصل بها الأشخاص مع عملهم، لكن في الواقع من المحتمل أن تشمل أفضل تجربة عمل جميع الفئات حيث: ستوفر لك وظيفة مجزية وطريقة لرؤية النمو والتطور المستقبلي لحياتك المهنية، والحرص من الثقة بها. للحصول على إضفاء طابع شخصي على المشاركة engagement ، هذه هي المجالات الثلاثة التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام.

## تصميم الوظيفة بحيث يكون العمل أكثر جاذبية واندماجًا

اسأل نفسك هذا السؤال: كيف تم تصميم الوظيفة في مؤسستك؟ ما الذي يفضي إلى تحديد الشكل الذي ستبدو عليه الوظيفة عندما يقوم شخص ما بذلك؟ إجابة السؤال الثاني غالبًا ما تكون «ليس كثيرًا». يقوم المديرون المباشرون بإنشاء عمل بسبب حاجة العمل وبالنسبة لمعظم المؤسسات، إنها مجرد قائمة من الأشياء التي يجب إنجازها. وهذه هي المشكلة الأولى التي يتعين على المؤسسات معالجتها وغالبًا ما يتم التغافل عنها.

وفي بحث حديث نشره قسم الموارد البشرية لدى موقع فيسبوك على موقع HBR، تناول بعض الأسباب التي دفعت الأشخاص إلى ترك العمل لدى مؤسستهم. والسبب الرئيسي الذي يكتشفونه هو أن الأشخاص يجدون العمل اليومي الذي يقومون به أقل إثارة للاهتمام والجاذبية التي يأملونها. وبعبارة أخرى، (إن تصميم وظيفة يصبح طارداً للموظفين). ومن ثم فبالنسبة لهم، فليس المديرون هم الطاردين للموظفين، بل هي الوظائف ذاتها. وكما يشيرون، يصبح السؤال إذا - من الذي يصمم الوظيفة؟ تكون الإجابة المدير هو من صممها

بالنسبة لمعظم المؤسسات، يعد تصميم الوظائف أمرًا يقوم به المديرون - وهم يقومون به بشكل سيء. هذا ليس خطأهم. نادرًا ما يتم تقديم أي إرشادات حول كيفية القيام بذلك، خاصةً مقارنةً بالكم الهائل من المعلومات التي يتم تقديمها حول أشياء مثل إدارة الأداء. لكن تصميم الوظائف لديه الإمكانيات ليكون أكثر تبعية إلى حد كبير من العديد من الأشياء الأخرى في ممارسة إدارة الأفراد. أحد أسباب تركيز المؤسسة على ذلك في الوقت الحالي هو التأثير الذي تحدثه التكنولوجيا على سير العمل. عندما تصبح تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أرخص من حيث التكلفة، ستقوم المزيد من المؤسسات بتعهيد الأعمال المتعلقة بمعلوماتها إليها. تخلق تلك التكنولوجيا فرصًا كبيرة لإعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل، مما يعني أنه يمكننا بالفعل استخدامها لمساعدتنا على إعادة تصميم العمل لجعله أكثر تشويقًا وجاذبية. إذا لم تكن تلك التكنولوجيا جزءًا من خطة الرقمنة الخاصة بك، فينبغي إدراجها لتكون جزءًا منها.

الفرصة الثانية في هذا المجال هي في اعتماد المزيد من الإدارة القائمة على الأدلة. علم التصميم الجيد للوظيفة تم تنظيمه بشكل متميز (توجد أشياء مثل الاستقلالية، الإتقان، المتابعة، وضوح الأدوار التي تم بحثها بشكل جيد للغاية) وإدراج تلك الأشياء في الطريقة التي يصمم بها المديرون الوظائف هو شيء يجب على العديد من المؤسسات القيام به. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي تطوير عملية وإطار عمل بسيط للمديرين لتقييم تصميم الوظيفة الحالي ثم تحسين جودة العمل الذي يقومون بإنشائه. يبدو جعل هذا الجزء من الوصف الوظيفي للمديرين بمثابة خطوة معقولة.

على المؤسسات  
توظيف الذكاء  
الاصطناعي  
للمساعدة على إعادة  
تصميم العمل ليصبح  
أكثر تشويقًا وجاذبية

كشفت دراسة حديثة أن  
السبب الرئيسي لترك  
العمل هو أن الموظفين  
يجدون العمل اليومي  
الذي يقومون به أقل  
إثارة للاهتمام والجاذبية  
التي يأملونها



التأثيرات على مستوى الموظف الفردي. تساعدنا هذه البيانات أيضًا على إدراك أننا قد نفقد فرصة كبيرة عندما يتعلق الأمر بمسح الموظف وبيانات المشاركة engagement - هل يمكننا استخدامها أيضًا لمساعدة الموظفين الأفراد على فهم تجاربهم الشخصية بشكل أفضل ومراعاة المزيد من الشعور بالحريّة حياّل مشاركتهم في العمل؟

ليس من المفترض أن تؤدي هذه الفكرة إلى التقليل من أهمية الدور الرئيسي الذي يلعبه الرؤساء عندما يتعلق الأمر بإشراك الأشخاص في العمل. ومع ذلك، فإنها تشدد على مسألة أن حجم واحد يناسب كل استراتيجية تتعلق بمشاركة الموظف هو شيء من غير المرجح أن يعمل بشكل جيد. تركّز الكثير من المؤسسات على خطط إجراءات المدير باعتبارها وسيلة لتحسين المشاركة engagement ولكن إذا كان الدافع وراء المشاركة هو كل من تصور الموظف وشخصيته، فهناك في الواقع مجالان رئيسيان للتدخل (يحتّم أن يحققا الفرق): (أ) المبادرات التي تستهدف الموظف الفردي للمساعدة في إنشاء اتصال أقوى بين هذا الشخص والعمل الذي يقوم به، و(ب) التغييرات الثقافية / الجماعية التي تعمل على تحسين أشياء مثل الرفاه / جودة الحياة والتعلم والتعاون والإبداع والإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم الإقرار بأن هذا الاستنتاج لا يعني أن توظيف أشخاص "قابليّن للمشاركة engagable" يمثل استراتيجية للنجاح. والسبب في ذلك هو أن التنوع المعرفي والتفضيلي في أي مؤسسة يعد مصدرًا مهمًا للغاية. قد يكون من الصعب إشراك الأشخاص الأكثر ارتباطًا وانتقادًا، لكنهم أيضًا أكثر عرضة لتحدي الوضع الراهن ويشيرون إلى المشكلات التي تحتاج إلى إصلاح. وجود هؤلاء الأشخاص يمثل أهمية كبيرة في مكان العمل وتحييدهم طريقة غير فعالة لأداء المؤسسة. من المحتمل أيضًا أن يشغل هؤلاء الأشخاص وظائف يكون فيها التفاؤل الحكيم أقل تنبؤًا بأداء المهمة / الوظيفة وبالتالي فإن الاختيار على أساس معايير "قابلية المشاركة" engagability سيضعف على الأرجح جودة المواهب في تلك الوظائف.

النقطة الأساسية هي أن العلم يساعدنا في معرفة ما من شأنه تحسين وتحفيز أداء الأشخاص ومشاركتهم في العمل - وكما أنه يفعل ذلك، فيجب أن نكون قادرين على تحسين قدرتنا على التأثير في النتائج التي نريد تحقيقها. وبسلط البحث في هذا المجال الضوء بشكل خاص على مدى أهمية ابتكار برامج للمشاركة engagement لإشراك الموظفين في تشكيل تجاربهم في مكان العمل، بدلاً من البحث عن مسؤولين مباشرين للقيام بذلك لهم. وبعبارة أخرى، فإن ذلك لا يعني أن المسؤولين المباشرين وقادة الموارد البشرية ليس لهم دور - فحتى أكثر الأشخاص تفاؤلاً من المرجح أن يجد صعوبة في العمل لصالح رئيس مُضَرّ.

## كيف أصبحت برامج المشاركة engagement أكثر خصوصية

لذا فإن السؤال المنطقي الذي يتبع هذا البحث هو: كيف تجعل المؤسسات المشاركة engagement أكثر خصوصية؟ تتمثل إحدى الطرق في التفكير في السؤال عن مقدار الارتباط الشخصي الذي يشعرون به تجاه عملهم. دأبت الدكتوراة أمي ورنوسكي في جامعة ييل على البحث في هذا المفهوم لسنوات واكتشفت أن الأشخاص يختلفون في طريقة عملهم، في سياق بحثها حول العقلية التي

**تحتاج المؤسسات إلى ابتكار برامج تساعد على إشراك الموظفين في تشكيل تجاربهم في مكان العمل إلى جانب الدور الذي يلعبه الرؤساء المباشرين وقادة الموارد البشرية**

**سلوكيات شخص ما تجاه عمله تعبر عنه كفرد بالقدر نفسه الذي تعبر به عن المؤسسة التي يعمل لديها. وهذا شيء نادرًا ما تتم مناقشته.**

## ما الذي يبنينا به العلم؟

يظهر هذا التركيز المتزايد على التجارب الفردية عبر العديد من الدراسات البحثية. في تحليل حديث في مجلة سلوك المؤسسات Journal of Organization Behavior، شرع العلماء في فهم مقدار ما يمكن تنبؤه في مشاركة engagement شخص ما من خلال شخصيته. نظرًا لتركيز العديد من المؤسسات على معالجة العوامل الثقافية والبيئية في مكان عملها، تساءلت إلى أي مدى تؤثر الفروق الفردية على الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص مع مؤسساتهم. لقد بحثوا في أكثر من 100 مجموعة بيانات تشمل الآلاف من الموظفين الذين يقيسون السمات الشخصية والتفضيلية المختلفة، وما وجدوه يستحق الاهتمام به. للتوضيح بدرجة أكبر، أظهر تحليلهم أن حوالي نصف مشاركة engagement بعض الأشخاص في العمل يتم التنبؤ بها من خلال شخصياتهم - حيث يُظهر الأشخاص المتحمسون والمتفائلون والمخلصون بشكل عام مستويات مشاركة engagement أعلى من الآخرين.

إذا رجعنا إلى الوراء، نجد من السهل إلى حد ما أن نرى مدى عقلانية ذلك - فالأشخاص الذين من المرجح أن يستمتعوا بالعمل غالباً ما يُظهرون مستويات مشاركة engagement أعلى. بيد أن هذه البيانات تبين لنا أيضًا أن سلوكيات شخص ما تجاه عمله تعبر عنه كفرد بالقدر نفسه الذي تعبر به عن المؤسسة التي يعمل لديها. وهذا شيء نادرًا ما تتم مناقشته.

يمضي بعد ذلك هذا الاستنتاج إلى حد ما لمساعدتنا على فهم سبب صعوبة تغيير المشاركة engagement - إذا كان نصف المشاركة يتم التنبؤ به من خلال السمات الشخصية، ثم يمكن لممارسات العمل المستهدفة على مستوى المؤسسة أو سياسة الموارد البشرية أو بيئة العمل أن تعمل بشكل جيد فقط إذا تضمنت بعض



## طرق جديدة لتحسين المشاركة engagement

يشارك الملايين من الموظفين في استطلاعات الرأي التي تجريها مؤسساتهم كل عام، والشكوى الأكثر شيوعًا التي يسمعونها مسؤولو الموارد البشرية لم يتم عمل الكثير بخصوص النتائج. يتطلب الأمر بذل الكثير من الجهد لجمع تعليقات الموظفين بطريقة منهجية ومفيدة، ولا يزال من الشائع أن تجد المؤسسات نفسها عاجزة عن التصرف بسبب الكم الهائل من البيانات التي تجمعها. غالبًا ما يوجد القليل جدًا من الإرشادات حول ما يجب فعله والقليل من الوضوح بشأن ما إذا كان الأمر يمثل أهمية أم لا.

لحل هذا التحدي، تتطلع المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا. على سبيل المثال، إحدى الطرق الجديدة التي تحاول بها المؤسسات معالجة مشكلات المشاركة الفعالة الخاصة بها هي تحسين الأدوات التي يستخدمها المدراء لقياس تجارب الموظفين في الوقت الفعلي. كذلك تسعى تلك المؤسسات لإيجاد طرق لربط الرؤية التي يستخرجونها من هذه الأداة بشكل أقرب إلى السلوكيات والنتائج. تقوم صناعة "تحليلات الأشخاص" people analytics الناشئة على هذه المبادئ والأفكار - حيث تضم أدوات جديدة مثل استطلاعات جمع الآراء، وتحليل شبكة المؤسسة و"المقاييس الاجتماعية" socio-metrics الأخرى التي تقيس السلوكيات والتفاعلات في مكان العمل.

على الرغم من أن هذه الأدوات الجديدة مثيرة، فلا يزال ثمة دليل محدود على أنها تعمل بالفعل على تحسين مشاركة الموظفين engagement، إذا تم إعطاء المدراء بيانات أكثر انتظامًا وجودة عن تجارب أماكن عمل الموظفين، فهل ستتحسن الأمور؟ تشير معظم الأبحاث إلى أن الإجابة هي "لا" - حيث لا تزال الإنتاجية والمشاركة متأخرة عما يتوقعه العديد من القادة. جزء من السبب هو أن المؤسسات تواصل التركيز بشكل حصري على العوامل التنظيمية والقيادية وراء المشاركة engagement والتحفيز. وبالتالي، فإنهم يتجاهلون الشخصية ذاتها التي تعتبر مهمة لكل موظف على أساس يومي.

ثمة طريقة رائعة لرؤية ذلك في الممارسة العملية وهي في كيفية تعامل المؤسسات مع مفهومي «المعنى» و«الغرض» "purpose" and "meaning" - في العمل. ترى العديد من المؤسسات الدعوة إلى المزيد من العمل الهادف كذريعة للتعبير عن خطاب الشركات، ومراجعة وعود علامتها التجارية ووضع قصص جذابة تتعلق بتاريخها والقيم المفترضة. ومع ذلك، تُظهر الكثير من الأبحاث أن المعنى يتم تجربته بشكل مختلف تمامًا بالنسبة للأشخاص المختلفين. إنه في الواقع شيء شخصي للغاية. تضع المؤسسات الأكثر فعالية غرضًا ثم تساعد الموظفين في اكتشاف ما يعبر عنهم كجزء من ذلك الغرض. إنهم يدركون أن المعنى هو شيء يأتي من داخل الشخص - لا يتم اكتسابه من خلال بيان رسالة المؤسسة. ومع ذلك، ليست هذه هي الطريقة التي تتعامل بها معظم المؤسسات مع هذا الوضع، ويُظهر الانفصال مدى كون معظم استراتيجيات المشاركة «مستقلة بذاتها». حيث تركز بدرجة أكبر على احتياجات المؤسسة ورغباتها وتولي درجة أقل تركيزًا على ما ينفذ الموظف بالفعل.

**تركز المؤسسات على  
العوامل التنظيمية  
والقيادية لتعزيز  
مشاركة الموظفين  
وتحفيزهم وتتجاهل  
طبيعتهم الشخصية**

**يركز القادة على تغيير  
الخبرات اليومية التي  
يتمتع بها الأشخاص  
في العمل، واتخاذ  
إجراءات لخلق مكان  
عمل أكثر نشاطًا  
 وإنتاجية**

**بعض المؤسسات  
تركز في استراتيجية  
المشاركة على  
احتياجات المؤسسة  
ورغباتها بدرجة أكبر  
مما ينفذ الموظف**



صارت مشاركة الموظفين engagement موضوعًا ذا أهمية كبيرة بالنسبة لإدارات الموارد البشرية على مدار السنوات العشر الماضية، حيث أصبح القادة مقتنعين بفكرتين أساسيتين: الأولى هي أن امتلاك أفضل المواهب ضروري لنجاح أي مؤسسة في المستقبل، والثانية أن وجود قوة عاملة ملتزمة للغاية هو الطريق الأكثر فعالية لإعداد تلك الموهبة لتقديم ما هو مطلوب. والنتيجة هي أن العديد من المؤسسات تستثمر الآن في برامج لتعزيز مشاركة الموظفين engagement في بيئة العمل - معظمها من خلال استطلاع آراء الموظفين بشكل سنوي.

إنّ المنطق الأساسي وراء معظم برامج مشاركة الموظفين engagement بسيط نسبيًا - إذا كان من المرجح أن يساهم الموظفون ذوو المشاركة engagement المرتفعة بشكل إيجابي في فريقهم، فإن اكتشاف ما يطرأ على مشاركتهم يعد نشاطًا حيويًا للقادة والمديرين لغرض المتابعة. ولتحسين المشاركة engagement، يركز القادة على تنويع الخبرات اليومية التي يتمتع بها الأشخاص في العمل، واتخاذ إجراءات لخلق مكان عمل أكثر نشاطًا وإنتاجية. لذلك تركز معظم الاستطلاعات على أسئلة تتمحور حول رأي الموظفين في بيئة عملهم وعلاقتهم مع مدراءهم وزملائهم وكذلك في المؤسسة ككل (على سبيل المثال هل توصي بها الآخرين؟).

ومع ذلك، تبذل العديد من المؤسسات جهوداً كبيرة بغية تحسين المشاركة engagement والإنتاجية في القوى العاملة لديها بالطريقة التي يتوقعونها - بغض النظر عن مقدار الاهتمام الذي يبذله قادة الفرق وفرق الموارد البشرية. ويتمثل جزء من السبب في أن الجمود التنظيمي (organizational inertia) (أو "التراجع" drag) كما هو معروف في بعض الأحيان) يُعد ظاهرة واسعة النطاق تؤثر على التقدم على مستويات متعددة. وتجد معظم المؤسسات أن الأشخاص يفضلون الحفاظ على الوضع الحالي بدلاً من الضغط من أجل التغيير الحقيقي، وخاصة في المجموعات الكبيرة. فهذه ليست مشكلة جديدة وهي أمر يدركه العديد من القادة - ولكن هذا الوضع دفع أيضًا العديد من قادة الموارد البشرية إلى التساؤل عن الكيفية التي يمكنهم بها تحسين العملية برمتها لمتابعة الموظفين لجعلها أكثر ملاءمة وذات مغزى.



## نصائح ذهبية لتعزيز مشاركة الموظفين

لويس جاراد  
مير سر (Mercer)



د. عبد الرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

## "صدى الموارد"...قراءة الواقع واستشراف المستقبل

بداية وقبل الخوض في تفاصيل العدد الحادي عشر من مجلة صدى الموارد البشرية، لا بد من كلمة شكر إلى جميع كتاب "الصدى"، والمؤسسات المحلية والدولية التي تثرى المجلة بموضوعاتها، ودراساتها وملخصاتها البحثية، والتي تعكس واقع الموارد البشرية، وأفضل ممارسات إدارة رأس المال البشري، وأحدث التوجهات العالمية في هذا المجال، وعلاقتها بمخرجات الثورة الصناعية الرابعة.

وتزامناً مع احتفاء "الهيئة" بمرور خمس سنوات على صدور مجلة صدى الموارد البشرية، نجدد التأكيد على المكانة المرموقة التي وصلت إليها، لجهة عدد المتابعين والمهتمين، وتفاعل المختصين والمؤسسات المعنية، وكذلك الكتاب ومؤسسات التعليم العالي، وبيوت الخبرة العالمية في مجال الموارد البشرية.

وهذا الاهتمام بـ "صدى" جاء نتيجة متوقعة لجدية وحدانية موضوعات الطرح في كل عدد، ومحلكاها للواقع، واقتراحها للحلول والتوصيات التي تساعد في خلق بيئات عمل سعيدة تنبض بالطاقة والحيوية والإنتاجية العالية، وتحقق التوازن المنشود بين مصلحة العمل واحتياجات الموظفين وتطلعاتهم.

وبالحديث عن هذا الإصدار من مجلة صدى

الموارد البشرية فقد تناول العديد من الموضوعات المستجدة محلياً وعالمياً، والتي تلعب دوراً مهماً في توجيه بوصلة المؤسسات نحو إدارة رأس مالها البشري بشكل مثالي، والاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية، والتوجهات العالمية في إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وصولاً لتحقيق مستويات عالية من الرضا والرفاه الوظيفي ضمن بيئات عمل سعيدة ومحفزة للموظفين.

موضوع إشراك الموظفين مثلاً أو ما يسمى Employee Engagement يعد من القضايا المهمة غير المرتبطة بزمان أو مكان، والتي يكون العائد على الاستثمار فيها كبيراً بالنسبة للمؤسسات، في حال اتبعت أساليب أو ممارسات سليمة، تراعي خصوصية الموظفين، وتساعد في تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وتطور مهاراتهم، وتخلق بيئة عمل مفعمة بالنشاط والإنتاجية تسودها علاقات وظيفية إنسانية قبل كل شيء.

يتناول هذا العدد موضوعات مهمة منها: الأنماط الجديدة للعمل الرابثة عالمياً "البديلة"، كالعامل الحر والمؤقت، والتعهيد، والاتجاهات العالمية لرأس المال البشري، ومدى استعداد المؤسسات لمثل هذه الأشكال والتحديات

الناجمة عنها. كما يسلط الضوء على مهارات العمل المستقبلية، ودورها في رفع الإنتاجية، وتحقيق الأرباح، وإسعاد المجتمع كذلك، والدور الملحق على عاتق المؤسسات استعداداً لهذا الواقع والمستقبل، الذي سيشهد تغيرات كبيرة في ظل الثورة الرقمية.

كما يركز على مسألة الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار، وكذلك قضية توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، من حيث الأسباب والنتائج والحلول المقترحة، والأدوار الملقاة على عاتق الأطراف المعنية والشباب أنفسهم، لجهة التسليح بالمعرفة ومهارات المستقبل.

ومن موضوعات الطرح في هذا العدد كيفية بناء وتعزيز الثقة بين الموظفين ومسؤوليهم في المؤسسات، ودور الأخيرة بالارتقاء بقدرات موظفيها على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم الوظيفية، من خلال التدريب الفعال الذي يساعد على إطلاق العنان لإمكاناتهم الفردية، ويعزز ثقافة التعلم بوساطة مدربين يمتلكون المهارات والمعارف والقدرة على فهم طريقة تفكير الموظفين.

وفي الختام نجدد الشكر لشركاء المجلة ومتابعيها، متمنين لكم المتعة والفائدة.



لويس جراد  
ميرسر

## فرص مثيرة للتخلي عن ممارسات العمل السلبية وإعادة ابتكار الموارد البشرية

يتوقع 73% من الرؤساء التنفيذيين حدوث تغيرات جذرية في صناعة الموارد البشرية في غضون الأعوام الثلاثة المقبلة وفقاً لتقرير اتجاهات المواهب العالمي لعام 2019 الذي تصدره شركة ميرسر للاستشارات الإدارية والاستراتيجية، وكان هذا الرأي سائداً لدى 26% فقط من القادة في العام 2018. ويعكس هذا التحول المثير في شعور القيادة الأثر الكبير الذي ينجم عن استخدام التكنولوجيات الجديدة على نطاق واسع في عمل الأشخاص عبر العالم. لذلك تعمل المؤسسات المختلفة على الاستثمار بشكل كبير في رقمنة أعمالها مما يستوجب القيام بعملية إعادة هيكلة وتغيير كبيرة.

لو نظرنا إلى ما حدث عبر التاريخ لرأينا أن إدخال تكنولوجيا جديدة كان له أثر إيجابي إلى حد كبير على جودة حياة الأشخاص العملية. فمع إلغاء أجهزة الكمبيوتر والآلة للأعمال الشاقة التي ميزت الثورة الصناعية أصبح العمل عموماً أكثر إنسانية وذو مغزى ويتميز بالكفاءة. غير أنه في العصور الحديثة تسارعت وتيرة التغيرات التكنولوجية إلى درجة جعلت الأشخاص يعانون وهم يسعون للتكيف معها. وهذه البيئة أوجدت لدى الموظفين شعوراً بعدم اليقين تجاه مستقبلهم، وتوافق ذلك مع حالات من القلق والإحباط، إذ يصعب على الموظفين الشعور بقيمتهم وأهمية عملهم عندما تطرأ على هذا العمل تغيرات مستمرة.

هذا الحال دفع العديد من المؤسسات خلال العقد الماضي إلى الاهتمام بإشراك الموظفين. فقد أدركت هذه المؤسسات أن بناء قوة عمل قادرة على الصمود والحفاظ على حماسها وسط التغيرات المتسارعة يتطلب منها بناء ثقافات تتسم بالابتكار والمشاركة.

إن إشراك الموظف موضوع حاسم في الموارد البشرية ولدى القيادة كان له الكثير من الآثار الإيجابية حيث ساعد على زيادة التركيز على الدور الذي تقوم به قيادة الأشخاص الفعالة في بناء مؤسسات الأداء العالي، كما ساهم في تغيير طريقة تفكير الكثير من القادة الذين كانوا ينظرون للموظفين على أنهم موارد يتعين استخدامها وأصبحوا يعتبرونهم أصولاً ينبغي الاستثمار فيها، وفي حالات عديدة ساهم ذلك أيضاً في اعتبار فرق الموارد البشرية الموظفين متعاملين لهم مع ما يتطلبه ذلك من تصميم برامج من أجل منح الموظفين تجارب ذات مخرجات هامة.

البحث الذي أجرته شركة ميرسر حول اتجاهات المواهب العالمية يكشف أيضاً عن تغيير فرق الموارد البشرية السبل التي من خلالها تضيف هذه الفرق قيمة لمؤسساتها. فهي أولاً تدعم عملية إعادة تصميم الوظائف من أجل استخدام أكثر كفاءة للتكنولوجيا. كما إنها تساعد على إعادة توزيع المواهب داخل المؤسسة لتستفيد منها أقسام أخرى وهو

ما يعزز نمو المؤسسة. ثانياً هذه الفرق تتعلم من تجربة فريق التسويق فيما يخص بناء علامة تجارية تميز صاحب العمل، وتكون وثيقة الصلة بالقيم التي يتمسك بها الموظفون، الأمر يزيد من عطائهم القيم من خلال تبنيهم للعلامة التجارية لصاحب عملهم. ثالثاً تساعد القادة على رعاية الموظفين عبر توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين وتمنح فرصة الابتكار وتجعلهم يشعرون فيها بالانتماء للفريق الواحد. أخيراً، فرق الموارد البشرية تقوم بإعادة تصميم برامجها لدعم جهود التغيير، وغالباً ما يتم ذلك باستخدام المزيد من التكنولوجيا؛ لتنظيم الجهود التشغيلية من أجل إتاحة المزيد من الوقت للقيام بالتصميم الاستراتيجي.

ورغم أن هذه التغيرات توفر فرصاً مثيرة لفرق الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة لتحديد الأولويات، لذلك ينبغي على قادة الموارد البشرية العمل بشكل وثيق مع مؤسسات أخرى، وشركات الاستشارات، ومقدمي خدمات التكنولوجيا ضمن النظام الإيكولوجي للموارد البشرية بكامله؛ بهدف ضمان تنظيم استراتيجيات قوية تخدم الأهداف المؤسسية الأوسع. باختصار سيكون مستقبل الموارد البشرية مشرقاً إذا استمر تركيزها على أساليب أفضل تعزز قدرات القيادة، وتوفر للموظفين تجارب عمل جذابة، وتطور ثقافات مؤسسية عالية الإنتاج.



# ضد

## الموارد البشرية

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

العدد (11)

نوفمبر 2019

نصائح ذهبية لتعزيز مشاركة  
الموظفين

6

المشرف العام  
د. عبد الرحمن العور

### أسرة التحرير

عائشة السويدي  
إبراهيم فكري  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
محمد أبوبكر  
محمد النمر  
مها خميس  
سامر الرحال  
حصة عبد الغفار

الذكاء الاصطناعي.. صناعة  
القرار

20

### للتواصل

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

وظائف المستقبل ومهاراته

36

المواد المنشورة لا تعبر  
بالضرورة عن رأي الهيئة

تويب الموضوعات  
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون  
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

أنماط العمل البديلة.. فرص  
وتحديات

44

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

تعزيز الثقة في مكان العمل

54



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

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة  
بالموارد البشرية





## نصائح ذهبية لتعزيز مشاركة الموظفين

تعزيز الثقة في  
مكان العمل

أنماط العمل  
البديلة.. فرص وتحديات

