

# المسار

## المسار نحو التميّز في مجال رأس المال البشري

استعراض مشهد المواهب قبل معرض إكسبو الدولي 2020 في دبي وخلالها وبعده



في ظل استعداد دبي لاستضافة هذا الحدث العالمي وتحقيق طفرة مرتقبة في التنمية الاقتصادية، بما في ذلك توفير وظائف وفرص للسكان من المواطنين والمغتربين، ينفرد هذا الحدث بأثر هائل ومتضاعف على صعيد المنطقة بالكامل. وستتمثل إحدى أهم التداعيات في اتجاهات الموارد البشرية والمواهب خلال فترة الاستعداد لإقامة معرض إكسبو. يقدّم هذا التقرير الرائد والفريد عرضًا تفصيليًا لأولويات رأس المال البشري والإجراءات التي يتعين على القطاعين العام والخاص في الإمارات اتخاذها بدءًا من عام 2014 ووصولًا إلى عام 2020 وما بعده.

### الإعلان عن ميلاد عهد جديد

أجواء معرض إكسبو، يتعين على أصحاب العمل في القطاعين العام والخاص الاستعداد للابتكار وقبول التغيير وتعزيز الأطر العامة للموارد البشرية من خلال إنشاء ممارسات تقدمية في ما يخص الأشخاص ودعم إصلاحات العمالة. ومن المؤكد أن وجود إطار عام قوي يخضع للتنظيم الحكومي لتمثيل العمالة والفصل في المنازعات يمكن أن يساعد كثيرًا في حماية رأس المال البشري.

تتمثل إحدى أهم الفرص في تحديد الممارسات المبتكرة لجذب الإماراتيين واستبقائهم في القطاع الخاص حيث سيحدث الجزء الأكبر من النمو في فرص التوظيف المرتبطة بمعرض إكسبو. سيسهّل ذلك شراكة أوثق بين القطاعين العام والخاص. وستشهد أيضًا تواصل مساهمات المغتربين دعمًا للممارسات المرتبطة بالأشخاص ذات الصلة بالاستعداد لمعرض إكسبو، والتي يلزم تطويرها بحيث تصبح أكثر شمولًا واستقطابًا لجميع المواهب، سواء من الإماراتيين أو غير الإماراتيين.

يمكننا أن نتوقع أن تصبح الإمارات مختبر المنطقة بل والعالم أجمع لإصلاحات سوق العمالة على مدار السنوات الست القادمة والفترة التي تليها. مقارنةً بالفعاليات الكبرى الأخرى حول العالم، مثل الأولمبياد أو بطولة كأس العالم، من الواضح أن معرض إكسبو سيكون له أثر أكثر استدامة في ظل امتداد الفعاليات والمؤتمرات الثقافية والتجارية على مدار الجزء الأكبر من عام 2020 مقارنةً بالفعاليات التي لا تمتد سوى على مدار أسابيع أو أشهر قليلة. يقدّم معرض إكسبو فرصة لتعزيز والإسراع من تطوير نقاط القوة الحالية لدبي بصفتها مركزًا متعدد الثقافات يمتلك أعدادًا كبيرة من الشباب التقدمية والمتوسعة. وبفضل وجود قاعدة متنامية من الشباب الإماراتي الذي يتمتع بالمهارة ومستوى متزايد من التعليم - لا سيما بين الإناث - فلا بد من الاستغلال الأمثل لهذه الإمكانيات الإنتاجية والإشادة بها كهدف أساسي لمعرض إكسبو.

أدى معرض إكسبو دبي 2020 إلى انتشار شعور متجدد بالبهجة والإثارة والتفاؤل لدولة الإمارات والمنطقة ككل، فلا شك في أن هذا الحدث سينفرد بتغيير مسار التاريخ في دبي والإمارات بصفة عامة.

**الأهم من ذلك أن معرض إكسبو جاء في أفضل وقت على الإطلاق؛ فعلى مدار العقد القادم، من المتوقع أن يصل عدد سكان الإمارات إلى الذروة، مما يؤدي إلى أسرع زيادة في أعداد الشباب كنسبة من عدد السكان سجلها التاريخ البشري على الإطلاق. ويعد ذلك تزامنًا مثاليًا حيث توأمت هذه الموجة السكانية غير المسبوقة استضافة هذا الحدث التاريخي، مما يوفر فرصًا لا نهائية للمواطنين بل ويترك إرثًا باقياً لأجيال المستقبل في ظل امتلاك الأمة لجميع العناصر اللازمة لحصاد هذا العائد الناتج عن استثمارها في السكان.**

سيعمل معرض إكسبو على تغيير وتيرة التنمية المتواصلة لدولة الإمارات وسيعيد رمزاً لبداية عهد جديد. وسيمثل القوة الدافعة لتحقيق التحوّل الشامل في التوجه العام للبلاد في إطار الجهود الرامية إلى التحوّل من اقتصاد يعتمد على الموارد الطبيعية، إلى اقتصاد تقوده الموارد البشرية - اقتصاد مزدهر يعتمد على المعرفة والابتكار.

وبالتالي، سيكون لمعرض إكسبو تأثير على المدى الطويل في تغيير أسلوب التفكير وتشكيل عملية توفير الوظائف والابتكار والإسراع من الوصول إلى المستقبل الاقتصادي الأوسع للبلاد لفترة تمتد إلى الجزء المتبقي من القرن الحادي والعشرين على أقل تقدير، إن لم تمتد لأكثر من ذلك. من منظور الموارد البشرية، سيتطلب الأمر منهجًا مهنيًا وثابتًا أكثر في ما يخص الإستراتيجيات والسياسات المعنية بالأشخاص. ولن يكون إنشاء هذا الإرث وتحقيق استدامته سهلاً، ومن ثمّ يجب عدم اعتباره شيء مسلم به. على مدار السنوات الست القادمة ستصبح دبي والمنطقة ككل مجال تركيز عالمي متزايد ومحل اهتمام وسائل الإعلام الدولية. من هذا المنطلق، وفي إطار

# كيف سيعود معرض إكسبو الدولي بالفائدة على أسواق العمالة في دولة الإمارات؟

### الفوائد الملموسة:

**توفير وظائف:** يقدر تقريراً حديثاً أصدره ستاندرد تشارترد أنه يمكن توفير ما يقرب من 300 ألف وظيفة إضافية بحلول عام 2020، في ظل توقع توافد أكثر من 25 إلى 30 مليون شخص إلى دبي خلال فترة إقامة معرض إكسبو. وسيتم توفير 90% من فرص العمل في الفترة من 2018 إلى 2021، وسيتم توفير الجزء الأكبر منها في قطاع السفر والسياحة. وتزعم مصادر أخرى متعددة أن هذا قد يؤدي إلى تأثير متضاعف لتوفير ما يزيد على مليون فرصة عمل جديدة. ومع ذلك، فهذا الرقم لا يشير إلى وظائف أو فرص عمل بالمعنى التقليدي للوظائف - أي بدوام كامل - لكنها قد تشمل فرص الحصول على التدريب الداخلي ومنح التدريب والتدريب المهني والوظائف على أساس الدوام الجزئي وبعقود لفترة محددة والاستشارات والخدمات الاستشارية.

**خيارات جديدة للمسابرات الوظيفية للشباب الإماراتي:** ستصبح المسابرات الوظيفية في مجال التجزئة والاستضافة وإدارة الفعاليات ووسائل الإعلام والإعلانات والعقارات والفنون والنشر إلخ. واعدة وأكثر إثارة. وبالتالي، قد يساعد ذلك أيضاً في النهوض بحالة التعليم المهني وقبوله كمسار بديل. ومن المفترض أن يؤدي أيضاً إلى دفعة لزيادة الاهتمام بمشروعات رواد الأعمال وإطلاق المزيد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

**يفتح معرض إكسبو المجال أيضاً للزيادة المتواصلة في تمثيل وإشراك المرأة، لا سيما في القطاع الخاص.** يُذكر أن تقديم عرض الاستضافة كان بقيادة معالي السيدة ريم الهاشمي، وزيرة الدولة والعضو المنتدب للجنة العليا لاستضافة معرض إكسبو الدولي 2020. وإحدى العلامات الفارقة خلال الاستعداد لتقديم عرض الاستضافة كانت الكلمة المؤثرة التي ألقاها سمو الأميرة هيا بنت الحسين. ولا شك أنه في ظل ارتفاع متوسط المستوى التعليمي وزيادة التوافر والارتقاء بالمهارات في مكان العمل، ستختار المزيد من الإناث الانضمام إلى موقع العمل الرسمي.

### الفوائد غير الملموسة:

سيؤدي معرض إكسبو إلى إنشاء إرث يمتد لأجيال المستقبل، وما بعد عام 2020. وقد تمثل بعض الفوائد غير الملموسة نتيجة لإقامة هذا الحدث العالمي العظيم في عناصر أكثر انتشاراً وأبعد مدى؛ فهو سيؤدي إلى تعزيز الحس الوطني والانتماء، وهما من القيم المتأصلة في الشعب الإماراتي. وسيلعب دوراً ملحوظاً في توحيد الشعب والاحتفال بالتنوع الثقافي الذي تشتهر به دبي. ومن المتوقع أيضاً أن ينشر معرض إكسبو البهجة والسرور وعامل "السعادة". في النهاية وبكل اعتزاز، من المتوقع أن يحفز ويلهم معرض إكسبو الأجيال الشابة ليتربوا ويهيئوا لمستقبل أفضل وعالم أكثر ارتباطاً.

على مدار السنوات الست التالية، سيوفر معرض إكسبو فرصة جذابة لصناع السياسات لتحويل المنافسة ومشاركة المواطنين الإماراتيين إلى عنصر فاعل في دفع عجلة الاقتصاد في المستقبل نحو النمو والاستقرار. يمثل هذا الحدث دفعة وحافزاً لمزيد من التمثيل للمواهب الوطنية في القطاع الخاص ولتشجيع مشروعات رواد الأعمال. وهي فرصة هائلة للتنوع بدلاً من تركيز المواطنين في القطاع العام.

يتأثر أصحاب العمل في الحكومة والقطاع الخاص بالطبع بالعوامل المؤثرة في العرض والطلب والتكلفة للمواهب. تتمثل أهم المشكلات في مواصلة جذب وإشراك وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، مع التركيز على الأداء والإنتاجية في الوقت ذاته. من المتوقع أن يتسع نطاق تأثير إكسبو دبي في موجات تشمل المنطقة ككل، حيث يوفر فرصاً محتملة لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى الذين يسعون للحصول على فرص عمل وفرص لتطوير أنفسهم سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، كما سيتمتع هذا التأثير ليشمل المنطقة العربية بصفة عامة.

أخيراً، سننأثر جميعاً بصفقتنا أفراد نعيش ونعمل في دبي، حيث سيتمتع التأثير إلى مستوى معيشتنا وأماكن معيشتنا، وكيفية انتقالنا إلى العمل، وأماكن ذهاب أبنائنا إلى المدارس، فضلاً عن كيفية تأثير هذه الظفرة في النمو على تكاليف المعيشة، وما إذا كنا سنعتبر على فرص عمل جديد إلخ.

هذه جميعها عوامل ستأثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بمعرض إكسبو.

### ملخص بعض الفوائد الملموسة التي ستعود على رأس المال البشري نتيجة لمعرض إكسبو

إلى جانب الدفعة الاقتصادية المتوقعة والتركيز على تجديد البنية التحتية لمدينة دبي، يعد معرض إكسبو مجموعة واسعة من الفوائد الملموسة وغير الملموسة، والتي ستؤدي إلى حدوث تحول شامل للمدينة المضيفة بحيث تعلن عن بدء عهد جديد.

يقدم تاريخ معارض إكسبو السابقة أمثلة مكافئة يُحتذى بها، لا سيما معرض إكسبو ٢٠١٠ الذي أقيم مؤخراً بشنغهاي، فقد كان الهدف الأساسي لهذا الحدث هو أن يرمز إلى وصول المدينة المضيفة إلى بؤرة الضوء على الساحة العالمية.

### أحد أشهر معارض إكسبو أقيم مؤخراً في شنغهاي عام 2010

كان شعار معرض إكسبو هذا هو "مدينة أفضل - حياة أفضل" وكان يمثل مكانة مدينة شنغهاي الجديدة في القرن الحادي والعشرين بصفتها **المدينة العالمية العظيمة** التالية.

شهد معرض إكسبو شنغهاي زيارة ما يزيد على 70 مليون شخص، وهو رقم قياسي لعدد الحضور، على الرغم من أن الكثير من الزوّار كانوا من الصين نفسها. وتقدّر مشاركة 246 بلداً ومؤسسة عالمية في هذا الحدث. وتفيد التقارير أن إكسبو شنغهاي هو معرض إكسبو الأكثر تكلفة على الإطلاق في تاريخ معارض العالم، لكنه كان مربحاً (157 مليون دولار أمريكي) نظراً لارتفاع معدلات الحضور.

أهم ما في الموضوع، هو تسجيل العديد من المصادر توفير معرض إكسبو لما بين 350 ألف و500 ألف فرصة عمل، سواء بدوام جزئي أو كامل في إطار الاستعدادات لمعرض إكسبو. ومع ذلك، من الصعوبة بمكان قياس عدد فرص العمل التي أدت إلى الحصول على وظائف دائمة.

### استضافت مدينة لندن أول معارض إكسبو - «المعرض العظيم» في عام 1851

أنشئ معرض إكسبو استجابة للطلب على روابط اقتصادية أكثر قوة بين البلدان في مواجهة سياسة التجارة الحرة. وقد خصصت لجنة خاصة برئاسة الأمير ألبرت منتزه هايد بارك الشهير كموقع لإقامة المعرض وأطلقت مسابقة لأفضل مشروع للمبنى الذي سيستضيف المعارضات. وقد تم تقديم أكثر من 250 مشروعاً واختير مشروع جوزيف باكستون، والذي أطلق عليه في ما بعد «كريستال بالاس».

سجّل إكسبو لندن استقبال حوالي **6,039,195** زائر (كان تعداد سكان إنجلترا وويلز في هذا الوقت **11.2** مليوناً). ويقدر أن «المعرض العظيم» حقق أرباحاً بقيمة **186** ألف جنيه إسترليني تقريباً، أي بما يوازي **400** مليون جنيه إسترليني بمعايير اليوم، وكان أهم إرث له هو أنه أذن واحتفل بعهد جديد تهيمن فيه المملكة المتحدة على الاقتصاد، إلى جانب إقامة متحف التاريخ الطبيعي ومتحف العلوم ومتحف فيكتوريا وألبرت في قلب لندن، وقد حظيت هذه المتاحف بشهرة عالمية.

### كان «المعرض العالمي» لعام 1889 معرضاً عالمياً أقيم في باريس بفرنسا عام 1889

أقيم المعرض خلال العام الذي تم الاحتفال فيه بذكرى مرور 100 عام على اقتحام سجن الباستيل. كان الرمز الأساسي للمعرض هو برج إيفل، والذي كان بمثابة قوس الدخول إلى المعرض. وسجّل هذا "المعرض" زيارة 32,250,297 شخص.

## قطاعات النمو الرئيسية وأثرها على استقطاب المواهب واستبقائها

أهم 5 قطاعات من المرتقب أن تشهد نموًا ملحوظًا كتأثير مباشر لمعرض إكسبو



العقارات والبنية التحتية



النقل والمواصلات والخدمات اللوجستية



الاستضافة، بما في ذلك قطاع المعارض والمؤتمرات (MICE) والاجتماعات والحواضر والمؤتمرات والفعاليات.



المصارف والخدمات المالية



التجزئة

المصدر: بحث أجرته شركة The Talent Enterprise، "مستقبل العمل وأثر معرض إكسبو الدولي 2020"

جنبًا إلى جنب مع القطاعات التي من المرتقب أن تتأثر بشكل مباشر بمعرض إكسبو الدولي 2020، نتوقع أيضًا حدوث تنمية في مشروعات رواد الأعمال وإنشاء المزيد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب قطاعات أخرى مثل القطاع الأوسع للسفر والسياحة والفنون والنشر والإعلام والاتصالات.

## أهم 10 مهارات ستشهد طلبًا كبيرًا خلال الاستعداد لإقامة معرض إكسبو 2020 للمواهب الوطنية إلى جانب المغتربين



المصدر: بحث أجرته شركة The Talent Enterprise، "مستقبل العمل وأثر معرض إكسبو الدولي 2020"

## أهم 10 سمات بالنسبة إلى الموظفين يتعين على أصحاب العمل بذل الجهد لتوظيف أصحاب نقاط القوة التالية وتطويرها.

أهم 10 سمات بالنسبة إلى الموظفين العالميين	أهم 10 أساليب تفكير وسمات رئيسية
1. بناء العلاقات - مع العملاء وأصحاب المصالح	1. التأهب وحسن الاستعداد والثقة
2. التعاون والعمل الجماعي عالي الأداء	2. تحمل المسؤولية والتركيز على التنفيذ
3. الإنصات الفعال	3. القدرة على تنفيذ مهام متعددة في الوقت نفسه والتعامل مع المسائل المعقدة
4. القدرة على التعبير عن الرأي بفاعلية	4. المرونة وإدارة التغيير
5. القيادة الحقيقية	5. الابتكار والإبداع
6. الحساسية الثقافية وتبني التنوع والتضمين	6. اتخاذ القرارات ومعالجة الغموض
7. معرفة الاتجاهات والأسواق العالمية	7. القدرة على رؤية " الصورة الشاملة "
8. معرفة لغات متعددة	8. حس الإقناع ، وإدارة التناقضات ، وتحقيق التوازن بين وجهات النظر المتعارضة
9. الأخلاقيات والقيم	9. سرعة التعلم وقبول التراء والتعليقات
10. التواصل	10. الحماس والاهتمام والرغبة في بذل المزيد من الجهد للارتقاء بالجودة

ختامًا، ستحتدم المنافسة للحصول على المواهب، لا سيما في المجالات التي ستتأثر بمعرض إكسبو بشكل مباشر. ومن المفارقات أن معظم هذه الصناعات لا تعتبر في الوقت الحالي من الخيارات ذات الأولوية للمواطنين الإماراتيين تحديدًا، مما سيؤدي إلى تجدد الاعتماد على المغتربين. ومع ذلك، بحلول عام 2020، نتوقع حدوث تغيير ملحوظ في هذا الاتجاه، حيث سيزيد تمثيل المواطنين الإماراتيين بشكل كبير في هذه القطاعات الناشئة والديناميكية. خلال الاستعداد لإقامة معرض إكسبو - سيحتاج القطاع الخاص إلى العمل بشكل استباقي والتعاون مع القطاع العام لزيادة جاذبيته للمواطنين الإماراتيين. وعلى المواطنين الإماراتيين - لا سيما قطاع الشباب - إظهار اهتمام وحماس ورغبة في اتخاذ مسار وظيفي في هذه القطاعات.

## دور القطاع العام في تشجيع تطوير رأس المال البشري

إضافة إلى ذلك، على الرغم من مناقشة موضوع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لفترة طويلة، نتوقع أن نشهد تركيزًا متجددًا بين أصحاب المصالح من الجانبين خلال الاستعداد لإقامة معرض إكسبو. وسيعد هذا ضرورة لبناء المزيد من الإستراتيجيات المستدامة وتحقيق الرؤية الكاملة. أحد مجالات التركيز الأساسية للقطاع الحكومي هو توفير فرص لبناء الكفاءات وتطوير المهارات - لا سيما للمواطنين الإماراتيين - ولا شك في أن الاستعانة بالمنهج المستند إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص سيكون له فوائد تعليمية هائلة.

ستواصل وزارة العمل والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وغير ذلك من أصحاب المصالح العمل على إصلاح قوانين العمل وعلى إمكانية إعلان شروط تنظيمية تقدمية. ستواصل أيضًا مجالس توظيف الوظائف، مثل "تنمية" دعم المواهب الوطنية في البحث عن فرص عمل وبناء مسارات وظيفية دائمة وناجحة.

تعتبر مختلف هيئات القطاع العام بدولة الإمارات مجتمعًا أكبر موظف. ويذكر أن الحكومة ملتزمة بزيادة المنافسة ومستوى الأداء والإنتاجية في القطاع العام، ولا شك أن هذا سيكون عاملًا فارقًا بالنسبة إلى دولة الإمارات مقارنةً بغيرها من الدول في المنطقة والعالم. ويعتبر كل من التميز والكفاءة والتركيز على الخدمة من الأولويات المهمة للحكومة وستتوقع أن نشهد تحولًا متواصلًا وإيجابيًا في القطاع العام للنهوض بالخدمات المقدمة للمواطنين والسكان.

تلعب الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية دورًا مهمًا في هذا الصدد، وذلك من خلال دعم إنشاء ممارسات ونظم موحدة ومتكاملة للموارد البشرية فضلًا عن التشريعات والسياسات. تركز الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية على الابتكار في دفع التغيير والتحسين لتلبية التوقعات والطموحات في رؤية الإمارات 2021، وإستراتيجية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، والأجندة الوطنية للسنوات السبع التالية.

## دور قطاع التعليم

فتح معرض إكسبو الدولي 2020 آفاقًا هائلة من الإمكانيات لتوفير وظائف وفرص عمل وتأكيد موقف البلاد من تعزيز تركيزها على الاقتصاد المستند إلى الابتكار والمعرفة. لا يمكن تحقيق أي من هذه الفرص على أرض الواقع أو الاستفادة منها دون الدعم المتواصل والتحوّل الشامل في قطاع التعليم.

إضافةً إلى تشجيع المواهب الوطنية للسعي نحو المسارات الأكاديمية بعد التخرج، قد تنظر الأجيال الشابة إلى التعليم المهني وتطوير المهارات المستندة إلى متطلبات العمل على أنها أكثر قبولًا، وفي الواقع "أكثر روعة" وتلقى قدرًا أكبر من "الإقبال" منهم. وستصبح طرق التعليم المختلطة وبرامج التدريب التي تمنح مؤهلات أكثر جاذبية - بل ضرورية - استعدادًا لإقامة معرض إكسبو الدولي، لشغل الوظائف المهمة، مثل الوظائف في مجال التجزئة والاستضافة على سبيل المثال.

أحد مجالات التركيز الأخرى هو التشجيع المتواصل للأجيال الشابة (بدايةً من مرحلة التعليم الثانوي، فصاعدًا) للخضوع إلى دورات تدريبية والحصول على منح تدريبية وبرامج تدريب مهني لاكتساب المعرفة والخبرة الأساسية

للعالم الوظيفي. ستساعد الخبرة المكتسبة من خلال هذه المهام في تحفيز الشباب وإعداده للتطوع أو التوظيف بشروط مرنة خلال فترة إقامة إكسبو، لتزويده بخبرة قيّمة في العمل من المشاركة في تنفيذ مثل هذا الحدث العالمي الضخم. وفي الواقع، فإن الجامعات والمؤسسات التعليمية ذات الفكر التقدمي قد تدرس اتخاذ منهج مرّن مع الطلاب ومنحهم عامًا معتمدًا يتوقفون فيه مؤقتًا عن الدراسة خلال 2020، وذلك للمشاركة الكاملة في معرض إكسبو.

في النهاية، سيحتاج أصحاب المصالح في قطاع التعليم إلى مواءمة منهجهم بشكل أوثق مع أصحاب العمل للتركيز على إمكانية التوظيف، لدعم الاستعداد للعمل وبناء عقلية إيجابية وتطوير نقاط القوة بين أجيال المستقبل، مثل المرونة والتفاؤل والعمل الجماعي والكفاءة والثقة. سيسعى أصحاب العمل بشكل متزايد إلى الاستعانة بأصحاب هذه السمات وتطويرها كوسيلة مباشرة وعملية لدعم الزيادة المستدامة في الإنتاجية بين المواطنين الإماراتيين والمغتربين استعدادًا لإقامة معرض إكسبو.

## المسار نحو تحقيق التميّز في مجال الموارد البشرية حتى عام 2020

ومن هذا المنطلق، يتعين على القطاعين الإعلان عن بدء عهد جديد من التغيير.

يلقي هذا القسم الضوء على توصياتنا ومقترحاتنا لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط لها وتنفيذها قبل إقامة معرض إكسبو وخلالها وبعده. تنطبق هذه المسارات والمبادئ التوجيهية على المؤسسات بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، أو كانت صغيرة أو كبيرة، أو محلية أو متعددة الجنسيات وما إلى ذلك.

على الرغم من أنه من المتوقع أن ينصب الجزء الأكبر من التركيز على الاختيار والتوظيف حتى يتسنى تقديم أفضل معرض إكسبو على الإطلاق ليؤدّن بوصول دبي إلى مصاف المدن العالمية، فنحن نعتقد بشدة أن كل عنصر من دورة حياة الموارد البشرية سيكون ضروريًا لتنفيذ إستراتيجية شمولية وتحقيق النتائج المرجوة.

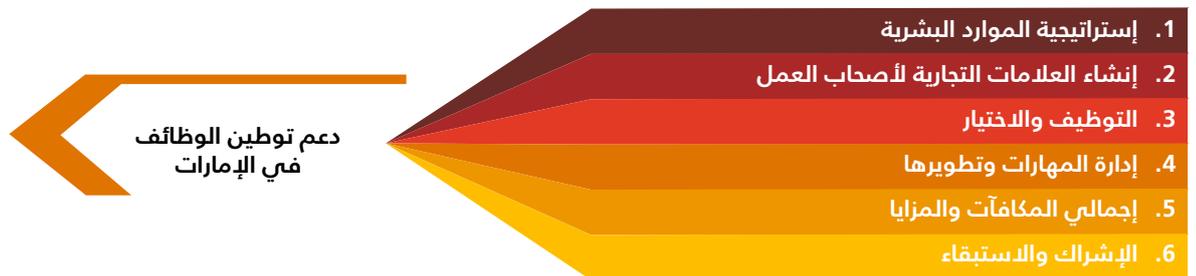
سيزيد التركيز على الاستعانة بالمهارات "المناسبة"، والتي ستعمل على استدامة الإنتاجية على مدار فترة الاستعداد لإقامة معرض إكسبو وما بعد ذلك. ستزيد مخاطر الاستعانة بالمواهب غير الملائمة وعلى القدر نفسه من الخطورة، فقدان المواهب المهمة، باقتراب موعد إقامة الحدث.

سيكون الإعداد لمعرض إكسبو وقتًا صعبًا للغاية لكنه مثير للمتخصصين في مجال الموارد البشرية بدولة الإمارات.

ستحتاج السياسات والممارسات والأطر العامة للموارد البشرية في القطاع العام إلى تغيير لتبني توجه مستقبلي وأكثر كفاءة خلال فترة الاستعداد لإقامة معرض إكسبو. وستكون هناك حاجة للتأزر المستمر وتبني المنهج الجماعي في أنحاء الحكومة، ومع ذلك، ستكون هناك ضرورة للمرونة وسرعة الاستجابة للنهوض بالإمكانيات استعدادًا لإقامة معرض إكسبو. وبصفتها يمتلك أكبر نسبة من العمالة داخل الإمارات، فستصبح أهم الشعارات هي التركيز على النهوض بالأداء والإنتاجية وإشراك المواطنين الإماراتيين، بما يضمن استفادة جميع المواطنين من كل الفرص والإمكانيات على أرض الواقع.

من جهة أخرى، يحتاج أصحاب العمل في القطاع الخاص إلى تمييز أنفسهم بشكل ملحوظ لبناء ميزة تنافسية ليس فقط في استقطاب المواهب الإماراتية واستبقائها، بل أيضًا المواهب من جميع أنحاء العالم. خلال السنوات التي يجري فيها الاستعداد لمعرض إكسبو، سيصبح العرض في أسواق العمالة أقل بكثير، مما سيضيف ضغوطًا من حيث ضمان بقاء تكاليف المواهب في النطاق المقبول، وقدرة المؤسسات على زيادة سعة الأشخاص فيها وإمكاناتها في الوقت المناسب لركوب موجة التنمية.

## مجالات الأولوية للموارد البشرية من 2014 إلى 2020 وما بعد ذلك



## المسار نحو الاستعداد والتخطيط والتنفيذ لتميز الموارد البشرية. رحلتك تبدأ من اليوم!

2020	2017 – 2016	2015 – 2014	
يجب تحقيق التوازن في سرعة الاستجابة والابتكار خلال السنوات القليلة السابقة لإقامة معرض إكسبو بين التخطيط والاستعداد من جهة وبين اتخاذ قرارات سريعة في آخر لحظة من جهة أخرى.	إنشاء وتحديد أهم مقاييس الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العمل، إلى جانب إدارة التكاليف. اعتماد الاستعانة بالتقنية والوسائط الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها.	التوجه النشط نحو دراسة ومناقشة وبلورة عوامل التأثير المحتملة لمعرض إكسبو على ممارسات الأشخاص والمواهب.	<b>إستراتيجية الموارد البشرية</b>
تنفيذ علامتك التجارية كصاحب عمل بشكل خال من العيوب، والتركيز على الانتشار، والتأكيد المزدوج على استقطاب المواهب من الخارج، لكن أيضاً مع تنفيذ وعود العلامة التجارية داخلياً بتحفيز الموظفين الحاليين واستبقائهم.	تقديم علامتك التجارية كصاحب عمل إلى أهم الفئات السكانية التي تستهدفها- المواطنين الإماراتيين، الشباب، الإناث، المواهب من خارج المنطقة إلخ.	هل تعكس علامتك التجارية الرسمية وغير الرسمية كصاحب عمل ما تمثله مؤسستك - هل هي فريدة بما يكفي وهل تصف ثقافتك وبيئة عملك بشكل ملائم؟ هل تلقى إعجاب مختلف الفئات السكانية - الشباب والإناث (الذين سيشكلون الجزء الأكبر من قاعدة المواهب المستقبلية)؟ هل هي شاملة لكل العمالة؟ أبدأ في إعادة تقييم علامتك التجارية وإعادة تعريفها.	<b>إنشاء العلامات التجارية لأصحاب العمل</b>
مواصلة توظيف أفضل المواهب من الخارج، لكن أيضاً التركيز على التوسع من الداخل؛ من خلال توفير فرص للترقية للموظفين الحاليين. الاستعانة باختبارات تقييم ومقاييس نفسية مبتكرة وملائمة لتوظيف المواهب "الملائمة" مقارنة بالتركيز على الأعداد. الحرص على الإبداع والمرونة بخصوص الوظائف المحتملة، مثل العمل بدوام جزئي، ومنح التدريب، إلخ.	تخطيط السوق للتأكد من توافر المواهب وتكلفتها. زيادة ملحوظة في التوظيف. إدارة التكاليف المتزايدة ستتسم بأهمية متزايدة. وضع إستراتيجيات أكثر ابتكاراً للتوظيف وتوسيع نطاق القاعدة المحتملة للمرشحين، كما أن الاشتراك الفعّال والشراكة مع الجامعات والمؤسسات التعليمية سيكون على قدر كبير من الأهمية في ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل.	تخطيط العمالة - معرفة الأماكن التي سيتم التركيز على التوظيف منها في المستقبل، والمهارات والأدوار التي ستلقى أعلى معدل طلب؟ ضمان شفافية وفعالية وإمكانية توسيع عمليات التوظيف. استخدام مقاييس نفسية ملائمة كجزء من عملية التوظيف والاختيار.	<b>التوظيف والاختيار</b>
دور القيادة وظهورها له أهمية كبرى كمصدر إلهام للقوى العاملة وقيادة جهود التغيير. من الضروري وضع المواهب ذات أعلى إمكانات في الواجهة وفي قلب عمليات تنفيذ خطط مؤسستك خلال فترة إقامة إكسبو. يجب التأكيد على الخطط والمسارات الوظيفية على المدى البعيد في المراحل اللاحقة لإقامة معرض إكسبو. زيادة برامج مكافآت الموظفين للإشادة بكل ما هو " متميز " و "متفوق" من سلوك وإجراءات.	التركيز على تعزيز جميع المواهب في مختلف مراحل الإنتاج. سيكون لزيادة أثر المديرين والمشرفين أهمية خاصة في فترة الاستعداد لإقامة معرض إكسبو وخلاله. وضع خطة للتعاقد الوظيفي وإدارة المخاطر الرئيسية للأشخاص، حيث قد تشهد الشركة ارتفاع معدل العزوف وحتى تحركات داخلية، لا سيما بين المهارات رفيعة المستوى ضمن مؤسساتك. تصميم وتقديم مؤهلات تعتمد على برامج مهنية ومهارات، بناءً على أهم ما تحتاج إليه مؤسستك.	تحديد وتصميم أهم المهارات، والسمات، ونقاط القوة المطلوبة خلال فترة الاستعداد لإقامة معرض إكسبو. الارتقاء من نماذج الكفاءة البسيطة إلى المستويات الأعلى لتحديد " المهارات القوية"، والتركيز على نقاط القوة والعقلية وأسلوب التفكير إلى جانب السمات الفنية. ضمان العمل بنظام صلب لإدارة الأداء. البدء في إنشاء عمليات لتقسيم المواهب لتمييز قاعدة المواهب ذات الإمكانيات القوية.	<b>إدارة المواهب وتطوير المواهب</b>
المحافظة على مواكبة الاتجاه العام في ما يخص ظروف السوق، وسرعة الاستجابة، والمرونة عند إدارة التكاليف. وضع علاوات لأهم المناصب وأفضل المواهب. إدارة التكاليف من خلال مرونة ترتيبات العمل، مثل العمل بدوام جزئي والمنح التدريبية إلخ. الحفاظ على مستوى الرواتب المعمول به في السوق.	التوجه نحو فلسفة المكافآت الشاملة، للتأكيد على تجربة التوظيف والمسارات الوظيفية بالكامل بعد انتهاء فعاليات معرض إكسبو، إضافة إلى الراتب (الذي سيظل عاملاً مهماً). تنفيذ ترتيبات عمل أكثر ابتكاراً ومرونة. تصميم وإطلاق حوافز طويلة المدى (بدورات استحقاق من 3 إلى 4 سنوات) لاستبقاء أهم المواهب خلال إقامة معرض إكسبو وبعد انتهائه.	مراجعة أهم السياسات والفوائد، مثل مخصصات الإسكان والمواصلات وتعليم الأطفال في ضوء التضخم المتوقع في السوق. اقتراح خطة لتقديم فوائد أكثر مرونة بدلاً من استخدام منهج موحد للجميع، حتى في القطاع العام. التركيز على إنشاء سياسات وفوائد إيجابية وتقديمية أكثر للعمالة ذات الياقات الزرقاء على وجه الخصوص - والتأكد من تمتعها بالرعاية الاجتماعية والصحة والسلامة.	<b>إجمالي المكافآت والسياسات والفوائد</b>

## المسار نحو الاستعداد والتخطيط والتنفيذ لتميز الموارد البشرية. رحلتك تبدأ من اليوم!

<p>سيصبح الإشراف والاستبقاء على أكبر قدر من الأهمية خلال العام الأخير قبل إقامة معرض إكسبو.</p> <p>ضمان الرؤية المباشرة من أعلى القيادات رفيعة المستوى وقيادات النشاط التجاري.</p> <p>التواصل، التواصل، التواصل!</p> <p>الاحتفال بالإنجازات!</p>	<p>مواصلة التركيز على الإشراف والاستعانة بتحليلات المواهب لإنشاء نموذج توقعي لفهم جوانب مثل خطر العزوف، وما يميز الموظفين الذين ترتفع معدلات مشاركتهم عن الآخرين وما إلى ذلك.</p> <p>بدلاً من الاستعانة بمقابلات مع الراغبين في مغادرة المؤسسة، يجب الترتيب لإجراء مناقشات استباقية يتم فيها "إنقاذ الوضع" مع الموظفين الذين يزيد احتمال مغادرتهم للمؤسسة، وأهم المواهب إلخ.</p>	<p>تقييم إشراف الموظفين، لكن مع الانتباه إلى أن الاستبيانات القياسية للإشراف بصفة عامة لا تركز في المعتاد سوى على الرضا عن عوامل دفع الموارد البشرية الرئيسية.</p>	<p><b>الإشراف والاستبقاء</b></p>
<p>مواصلة التركيز على توطین الوظائف في الإمارات حتى عام 2020 وما بعد ذلك.</p> <p>تعيين المواهب الإماراتية في مواقع لتكون هي واجهة مؤسستك، بحيث تتولى دور السفير الثقافي لاستضافة الزوار والترحيب بهم من جميع أنحاء العالم في 2020.</p>	<p>إشراف المواهب الإماراتية الحالية واستبقائها من خلال توفير فرص للترقية.</p> <p>تشجيع المزيد من التوجيه والتدريب الفعال.</p> <p>التصرف بصدق والتوجه إلى حس الانتماء والرغبة في الإنجاز للمواطنين الإماراتيين استعداداً لإقامة معرض إكسبو.</p>	<p>وضع إستراتيجية محددة ومخططة نحو توطین الوظائف في الإمارات (الإصدار 2.0) استناداً إلى توظيف المواهب "المناسبة"، وفهم نقاط قوتها بحيث تشغل الوظائف المناسبة.</p> <p>التركيز على الشباب الإماراتي الأصغر سناً، والعمالة من الإناء.</p>	<p><b>توطین الوظائف في الإمارات</b></p>

الطريق أمامنا حافل بالإثارة والإمكانات. ومقصودنا واضح. لقد حالنا الحظ لنكون جزءاً من أمة تؤمن ببناء مستقبل أفضل لأجيال المستقبل وبصفتنا مختصين في مجال الموارد البشرية، فنحن نتولى دوراً مهماً في تمكين هذا المستقبل. لا شك أن أولوياتنا وتصرفاتنا جميعاً ستؤثر بشكل واضح في تحقيق الإمكانات والفرص المتاحة لمكان العمل والعمالة في دولة الإمارات على أرض الواقع بشكل كامل.

### دبي 2021

#### متحدون في المسؤولية

- إماراتيون يتمتعون بالثقة والمسؤولية الاجتماعية
- أسر متماسكة وتتمتع بالرخاء الاقتصادي
- مجتمعات قوية ونشطة
- ثقافة متنوعة

#### متحدون في المصير

- إعلاء تراث الأجداد
- أمة تتمتع بالأمن والسلامة
- تعزيز الموقف الدولي

#### متحدون في المعرفة

- الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لرأس المال البشري
- اقتصاد مستدام ومتنوع
- اقتصاد يستند إلى المعرفة ويصل إلى أعلى مستويات الإنتاجية

#### متحدون في الرخاء الاقتصادي

- تعليم على أعلى مستوى
- أسلوب حياة متكامل
- بيئة طبيعية تحظى بأعلى درجات الحفاظ

### الرؤية من 2021

هل يمكن استدامة ذروة النشاط الاقتصادي والتوظيف في القطاع الخاص لما بعد 2020، أم هل سيمثل معرض إكسبو الدولي طفرة مؤقتة في تاريخ دبي؟

أثبتت التجارب في المناطق الأخرى أنه بينما توفر البنية التحتية الجديدة والمؤتمرات والمرافق الثقافية معالم مادية للحدث، فالإرث النفسي والثقافي أكثر انتشاراً ويمتد أثره لمدى أبعد على صعيد المواهب.

لا شك أن الاعتراف بالوطن لتنفيذ مثل هذا الحدث العالمي الضخم واستقبال واستضافة المئات من الزوار على صعيد الأعمال والعلوم والثقافة، إلى جانب القيادات السياسية سيكون مصدر فخر واعتزاز بالوطن لأجيال وأجيال. فضلاً عن ذلك، فتركيز معرض إكسبو على الترويج للتوظيف في القطاع الخاص والابتكار والرفاهية والمزيد من التضمين للمرأة والشباب في الأنشطة التجارية والمجتمع بصفة عامة سيكون له بصمة مشهودة على مدينة دبي بعد عام 2020.

تهدف رؤية 2021 لدولة الإمارات التي صدرت مؤخرًا للترويج للأمة على أنها إحدى أفضل البلدان بحلول عام 2021. إنها رؤية ملهمة وشاملة للغاية سيسعى جميع المواطنين والسكان إلى تحقيقها معاً.

**ختاماً**، حتى الآن يركز تحليل الأثر ووضع أولويات الاستعداد لمعرض إكسبو 2020 على إقامة البنية التحتية المادية المطلوبة للتنفيذ. ويمكن القول إن إقامة البنية التحتية لرأس المال البشري أهم للتنمية المتواصلة لدولة الإمارات على المدى البعيد. فقد يصبح تنفيذ السياسات والمناهج المرتبطة بإدارة المهارات للتعامل مع هذه الجوانب أهم إرث لمعرض إكسبو الدولي 2020 لمدينة دبي ودولة الإمارات للجزء المتبقي من القرن الحادي والعشرين.

## الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تهدف الهيئة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي استناداً إلى المفاهيم الحديثة والمعايير العالمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتتمتع الهيئة بالشخصية الاعتبارية المستقلة وبالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها، كما يكون الاستقلال المالي والإداري، وتتبع مجلس الوزراء. وقد تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة طبقاً للمرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية الذي أصدره صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة حفظه الله. وتتولى الهيئة بوجه خاص دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة و مساعدة الوزارات على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من التزام الوزارات بأحكام هذا المرسوم بقانون واللوائح الصادرة تنفيذاً له والنظر في الاعتراضات على قرارات لجنة التظلمات وأية اختصاصات أخرى توكل إليها من قبل مجلس الوزراء.



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
Federal Authority For Government Human Resources

## إنفورما

آي آي آر الشرق الأوسط، إحدى شركات إنفورما، احتفلت مؤخرًا بالذكرى العشرين لانطلاق أعمالها في المنطقة وهي إحدى الشركات الرائدة في تنظيم المؤتمرات وفعاليات التدريب الخاصة داخل الشركات وفعاليات التدريب المقدمة للجمهور على أعلى مستوى من الجودة. شركة آي آي آر الشرق الأوسط جزء من مجموعة إنفورما، المزود العالمي الرائد للمعلومات والخدمات التخصصية لمجتمعات الأعمال الأكاديمية والعلمية والمهنية والتجارية. وتعد أكبر شركة عامة لتنظيم المؤتمرات والدورات الدراسية في العالم، ويتجاوز عدد الموظفين فيها 6 آلاف موظف عالميًا وتنظم أكثر من 10 آلاف حدث سنويًا.

informa

## The Talent Enterprise

تعتبر شركة The Talent Enterprise مؤسسة "فكرية" و"تنفيذية" رائدة في المنطقة تختص بالنهوض برأس المال البشري في المنطقة. إننا نقدم المشورة للعملاء بشأن أهم جوانب التوظيف والتوطين والتقييم وإدارة المواهب وتطوير القيادات وإشراك الموظفين وفرص الارتقاء بالأداء. منهجنا تجاه رأس المال البشري جديد، ويعتمد على الأدلة، والابتكار، كما أنه عملي. من بين عملاتنا صناعات السياسات وأصحاب العمل من القطاعين العام والخاص، إلى جانب المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى الحصول على أفضل نتائج من الأشخاص والمؤسسات.



## السيرة الذاتية للمؤلفين

### ديفيد جونز

ديفيد جونز هو العضو المنتدب لشركة The Talent Enterprise، أول مؤسسة "فكرية" و"تنفيذية" لرأس المال البشري في المنطقة. وبفضل امتلاكه لخلفية في اقتصاديات سوق العمل، عمل ديفيد لمدة تزيد على 23 عامًا في تقديم الاستشارات وفي خطوط الموارد البشرية في أوروبا والشرق الأوسط. وقد عاش وعمل في دبي لما يزيد على 17 عامًا. شارك ديفيد أيضًا في تأليف الكتاب الأفضل مبيعًا بعنوان "كشف أسرار تناقض الوفرة - استعراض لمشهد المواهب في دول مجلس التعاون الخليجي". وهو كبير الاستشاريين لصناعة السياسات وقيادات الأنشطة التجارية والمختصين في مجال الموارد البشرية حول المشكلات والتحديات الإستراتيجية لرأس المال البشري. يعمل ديفيد بشكل فعال مع العديد من العملاء من القطاعين العام والخاص في الاستعدادات الجارية لإقامة معرض إكسبو الدولي 2020، وفي إستراتيجيات التوطين الرائدة، والتركيز على إمكانية التوظيف، وتنمية المواهب وتطوير القيادات.

وقد شغل في السابق منصب مسؤول الاستشارات الأول في أيون هيويت في أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وشغل أيضًا مناصب قيادية رفيعة المستوى في مجال الموارد البشرية في طيران الإمارات والهيئة العامة للطيران المدني بدبي وكبي بي إم جي. ديفيد محاضر في عدد من الجامعات منها جامعة كمبريدج والكلية الأوروبية للإدارة والتقنية ببرلين وجامعة برادفورد. ويكتب مقالًا منتظمًا ويتحدث في وسائل الإعلام الإقليمية.

### رادىكا بانشي

أقامت رادىكا في دول مجلس التعاون الخليجي لأكثر من 15 عامًا، في الإمارات وعمان، بصفتها خبيرة في الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. وينصب تركيزها بصفة أساسية على توظيف الوظائف وتنمية المواهب المحلية، مع التركيز على تضمين النوع الاجتماعي والشباب. تشغل رادىكا منصب المدير الاستشاري في The Talent Enterprise.

شاركت رادىكا أيضًا في تأليف الكتاب الأفضل مبيعًا بعنوان "كشف أسرار تناقض الوفرة - استعراض لمشهد المواهب في دول مجلس التعاون الخليجي".

قبل الانضمام إلى The Talent Enterprise، شغلت منصب رئيس البحوث التطبيقية في أيون هيويت الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حيث وضعت تصور وترأست أضخم مشروع لبحوث مكان العمل في المنطقة لفهم العوامل التي تعمل على بث الحماس والتحفيز للمواطنين، مع أكثر من 20,500 مشارك في الدراسة من أكثر من 150 مؤسسة وجامعة، لتغطية 6 من دول مجلس التعاون الخليجي ومصر.

وقد عملت على تأسيس مجلس الإدارة في الجمعية العالمية المرموقة لعلم النفس الإيجابي. وكثيرًا ما تظهر للتعليق في وسائل الإعلام الإقليمية وتتحدث بشكل منتظم في المؤتمرات في أنحاء العالم.