
Human Resource Development in the Emirate of Dubai from a Leadership Perspective: A Fieldwork Study of Leaders in the Governmental, Semi-Governmental and Private Sectors

Aisha Mohamed Almehyas

aisha.almehyas@gmail.com

Prof. Waseela Yaeesh (Ph.D)

o.yaiche@sharjah.ac.ae

University of Sharjah - College of Arts, Humanities and Social Sciences
United Arab Emirates

DOI: <https://doi.org/10.31973/aj.v1i146.3974>

Abstract

This study tends to identify the necessity for diverse specializations within the Emirati community by uncovering the professional opinions of the leaders within the human development sectors in Dubai, regarding the current reality and future of human development, as well as the comparison between the current reality and the supposed-reality given by the leaders within these sectors. By using a Qualitative approach, this study shows the results of interviewing numerous leaders within the Human Development sectors (including federal, local, and governmental). The interview has concluded with 3 main findings proving that: (1) the Emirate of Dubai pays close attention to the plans and policies that aim to improve the skills of Emirati individuals, (2) the importance of having institutions ensure the Emirati community are at their full potential, and (3) the study also revealed that the leaders strategizing for human development have failed to establish their future plans and ensure the Emirati community functions at its greatest potential by not providing any initiatives aimed to foresee the future in human development. Although it is important to note that there have been a few projects initiated, it's still not enough to satisfy the needs for training and improvement within the sectors.

Keywords: human resource development, human resources, leaders, Human Capital, the Emirate of Dubai.

***The authors has signed the consent form and ethical approval**

تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي من منظور قيادي دراسة ميدانية على عينة من
القياديين في القطاع الحكومي وشبه الحكومي والخاص

د. وسيلة يعيش

أستاذ دكتور في علم الاجتماع

جامعة الشارقة - كلية الآداب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية - دولة الإمارات

العربية المتحدة

الباحثة عائشة محمد المحياس

دكتوراه السياسات التنموية

جامعة الشارقة - كلية الآداب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية - دولة الإمارات

العربية المتحدة

(مُلخَصُ البَحْث)

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي حول واقع ومستقبل تنمية الموارد البشرية فيها؟ وقد تم تطبيق المنهج الكيفي، من خلال أسئلة مقابلة موجهة للقياديين في إدارات الموارد البشرية في جهات مختلفة (اتحادية ومحلية وخاصة) في إمارة دبي، باستعمال أداة المقابلة، تتضمن ٣ محاور رئيسية تم استخلاصها من أهداف الدراسة والتساؤلات، والمشكلة. وتم اختيار عينة عمدية عددها (١٤) من القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي. وأسفرت النتائج على أن إمارة دبي تهتم بالخطط والسياسات لتطوير مهارات الكفاءات الإماراتية، في ظل وجود مؤسسات متكاملة تقوم باكتشاف المواهب والقدرات لدى الإماراتيين، ولم يوافق القياديين على أن الجهات في إمارة دبي، قد حددت خطتها المستقبلية في التعرف على القدرات والمهارات الإماراتية، ولم يوافقوا على وجود أية مبادرات تستشرف مستقبل تنمية الموارد البشرية، وإن وجدت فهي مبادرات قليلة جدا ولكنها لا تفي بمتطلبات التدريب والتطوير، في وضع الخطط والسياسات والاستثمار في التعليم المستمر.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الموارد البشرية، القيادة، رأس المال البشري، إمارة دبي.

* وقع المؤلفون على نموذج الموافقة والموافقة الأخلاقية الخاصة بالمساهمة البشرية في البحث

مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام وإمارة دبي بشكل خاص، إحدى الأهداف الرئيسية في عملية التنمية الشاملة، فالتركيز على محور التعليم وبناء القدرات والمهارات، ووضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية اللازمة، كانت ومازالت من أهم المرتكزات والممكنات التي وضعتها دولة الإمارات العربية المتحدة للعمل على الاستثمار في المورد البشري، ليكون مساهم فعال في مسيرة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتولي إمارة دبي أهمية كبيرة في رفع مستوى تنمية الموارد البشرية لمواطنيها من خلال التعليم والتطوير المستمر، إذ توفر برامج تأهيلية وتدريبية لضمان وظائف نوعية ملائمة للمواطنين، سعياً لتفادي تعطيل الكفاءات المواطنة، لاسيما مع تحديد احتياجات القطاعات الاستراتيجية التي تمثل فيها عمليات التوطين أولوية كبيرة (جريدة الاتحاد، ٢٠١٩). فالاهتمام بالمنظومة التعليمية والقدرات الإماراتية، والبحث عن البرامج التي تدعم مسيرة التنمية من أهم السياسات التي تسعى لها كل من إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة، لرفع كفاءات ومهارات وقدرات المواطنين، على فق تم إطلاق العديد من المبادرات، مثل الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي ٢٠٣٠، والاستراتيجية الوطنية للتشغيل ٢٠٣١، واستراتيجية المهارات المتقدمة، والبرنامج الوطني للمهارات المتقدمة

وغالبا ما تسير تنمية الموارد البشرية على وفق سياسة واضحة وممنهجة وسهلة التطبيق والقياس، ومن خلال تطبيق نظريات تفسر عملية تنمية الموارد البشرية، للتعرف على التحديات التي قد تواجهها ووضع الحلول اللازمة للحد من آثارها السلبية، وللخروج بحلول استباقية ومبتكرة في المستقبل (الحمودي، ٢٠١٥). ومن هذه النظريات نظرية "بيكر" التي تركز على أهمية قياس أثر التدريب والتطوير على تنمية الموارد البشرية، فقد ركز في أبحاثه على أهمية التدريب في زيادة العائد على المؤسسات، وفي زيادة الإنتاجية أيضا، والتدريب يعتبر قيمة من قيم المؤسسات يجب أن تسعى إليها في بناء المهارات والقدرات للموارد البشرية، والتطوير المهني هو أهم عناصر الاستثمار في الموارد البشرية، مع قياس تأثيرها على المخرجات المرجوة من التدريب. وإن المخرجات هي التي تحدد أثر التكلفة المالية التي تم استثمارها في الموارد البشرية، فإذا تساوت التكلفة مع العائد عندها يكون قد حقق الاستثمار أهدافه. وقسم بيكر التدريب إلى التدريب العام وهو التدريب على مهارات مختلفة يستطيع منها المتدرب أن يعمل في أكثر من جهة، والتدريب التخصصي وهو التدريب في تخصص معين، لا يستطيع معه العمل إلا في جهة تخصصية تلائم هذه الطلبات (كوبر، ١٩٨٥).

وبالإضافة إلى نظرية رأس المال عند بورديو والتي عرفها برأس المال الاقتصادي، ويقصد بها الموارد الاقتصادية (Bourdieu)، (1998) وترتبط هذه النظرية بالمادة مثل الأموال، وأصول الأشياء، وممتلكات المؤسسات والجهات، ورأس المال الاجتماعي، وهي العلاقات الاجتماعية التي ترتبط بين الأفراد، سواء عبر مؤسسات أسرية أو مؤسسات مجتمعية، كالتواصل في المؤسسات الدينية في المساجد، أو المؤسسات التعليمية كالمدراس. وربطها أيضا برأس المال الثقافي، وهي المهارات والكفاءات التي يستمدّها الفرد من النظم التعليمية، سواء في التعليم العام أو التعليم الجامعي والعالي والتعليم المستمر، ومن خلاله يحقق مكانته الاجتماعية، سواء كانت وظيفة مرموقة أو مكانة علمية (عبدالعظيم، ٢٠١١). وأن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية هو رأس مال ثقافي ممكن الاستفادة منه في رفع مستوى الحياة المعيشية للأفراد، من خلال التعرف على المؤسسات التعليمية التخصصية، ونوعية التعليم الأكاديمي والتنفيذي والمدرسي والمهني، ومدى توافر فرص العمل.

ومن خلال البحث عن الدراسات السابقة، اتضح قلة الدراسات والبحوث الصادرة بشأن تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، ولكن هذا لا يمنع من عرض بعض الدراسات السابقة التي تتضمن بعض المواضيع القريبة من العنوان الرئيسي، كدراسة محمد دهان بعنوان "الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري" وهدفت إلى أهمية التعليم ودوره في الحياة الاقتصادية من دون الخوض في تحليل اقتصادي حقيقي لهذا الدور، وجاءت نتيجة الدراسة بأهمية التعليم في استثمار رأس المال البشري، وإن الاستثمار في التعليم يعد ذو عوائد عالية، وهو أهم ما يساهم به في النمو الاقتصادي، مع إمكانية الاستفادة من الامكانيات التي قدمتها الدولة، مثل التقليل من الجريمة وتحسين نظام الحكم (دهان، ٢٠١٠). وأيضا دراسة ومان محمد توفيق بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية"، تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية، لوصف وتشخيص ورصد طبيعة هذه العلاقة، ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال المقاربة الميدانية للدراسة، وجاءت النتائج في استعمال واستثمار ما تتيحه التكنولوجيا الرقمية على مستوى مديرية أمن ولاية بسكرة، والتي تصب في العملية التنموية على مستوى المؤسسة ككل (توفيق، ٢٠١٦). ونضيف أيضا دراسة مقصود كروز بعنوان "العام الخمسين: دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تنمية الإمكانيات البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وتتضمن ثلاثة فصول هي: صلة علم النفس الصناعي والتنظيمي بالأطر التنظيمية لقطاعات الأعمال والاقتصاد"، والاعتبارات الأكاديمية والمهنية، الفرص والتحديات، والتوجهات المستقبلية والآفاق المحتملة لعلم النفس الصناعي والتنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبينت الدراسة أن الأولويات التنموية في دولة الإمارات هي

التمكين والتعليم والتوطين، وأن علم النفس الصناعي والتنظيمي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تنمية الإمكانيات البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والحاجة إلى التعليم والتدريب وزيادة الوعي لتعزيز هذا النهج، والتعاون مع الآخرين وتبادل الخبرات والمزيد من التعاون الأكاديمي والمهني (كروز، ٢٠٢١). على ضوء ما تقدم، يتضح اتفاق الدراسات السابقة على أهمية تنمية الموارد البشرية لتكون داعم اقتصادي ومعرفي للمجتمعات، وعلى أهمية تطوير المهارات وبناء القدرات لأفراد المجتمع وأهميته في التنمية الاقتصادية، واتفقت أيضاً الدراسات على أهمية الدراسات المستقبلية في رسم التوجهات والسياسات المطلوبة للاستعداد لمستقبل بناء المجتمعات وتحقيق الاستراتيجيات والخطط المستقبلية. وستأتي الإضافة في هذه الدراسة من خلال التركيز على وضع إمارة دبي ودورها في تنمية الموارد البشرية من منظور القياديين العاملين في مجال التنمية البشرية في إمارة دبي، والتعرف على وجهة نظرهم حول الخدمات التي قدمتها حكومة دبي في هذا المجال، وأيضاً ما قد يقترحونه من مبادرات توجه لمستقبل التنمية البشرية في إمارة دبي.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو:

١. ما هي واقع ومستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي من وجهة نظر القياديين العاملين في القطاع الحكومي وشبه الحكومي والخاص بمؤسسات الإمارة؟ وتتفرع عن التساؤل الرئيسي جملة التساؤلات الفرعية التالية:
 ١. ما هي المبادرات والبرامج الراهنة التي تقدمها إمارة دبي في مجال تنمية الموارد البشرية الإماراتية من وجهة نظر القياديين في إدارات تنمية الموارد البشرية بمؤسسات الإمارة؟
 ٢. ما هي المبادرات والبرامج المستقبلية التي قد تحتاجها إمارة دبي لتحقيق توجهاتها واستراتيجيتها من وجهة نظر القياديين في إدارات تنمية الموارد البشرية بمؤسسات الإمارة؟

تساؤلات الدراسة

ستسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما هي اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي حول واقع تنمية الموارد البشرية؟
 - a. ما هي اتجاهات القياديين نحو دور التعليم في تنمية الموارد البشرية؟
 ٢. ما هي اتجاهات القياديين في مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي؟
 - a. ما هي اتجاهات القياديين في خطط التوطين للوظائف مستقبلاً؟

أهداف الدراسة

ستسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي حول واقع التنمية البشرية.
- التعرف على اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي نحو دور التعليم في تنمية الموارد البشرية.
- التعرف على اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية حول مستقبل التنمية البشرية في إمارة دبي.
- التعرف على اتجاهات القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي حول خطط التوظيف للوظائف مستقبلاً.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، إذ سعت لمعرفة مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية بإمارة دبي، وما قد تحتاجه من مبادرات في المستقبل لضمان استدامتها في المشاركة في التنمية الشاملة للإمارة، وتتضح هذه الأهمية على مستويين:

- **الأهمية النظرية:** تأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات والبحوث التي تركز على تنمية الموارد البشرية بشكل عام، وفي إمارة دبي بشكل خاص، من خلال سعيها إلى التعريف بمختلف السياسات والبرامج والمبادرات التي تبنتها الإمارة في تنمية الموارد البشرية الإماراتية الحالية والمستقبلية في مختلف القطاعات. أما الإضافة النظرية المتميزة للدراسة فتكمن في عرضها لسياسات وبرامج ومبادرات تنمية الموارد البشرية بإمارة دبي، حيث لم تتطرق أية دراسة تخصصية -في حدود اطلاع الباحثة- لمثل هذا الموضوع الحيوي والمهم، لا سيما وأن إمارة دبي تعد مركزاً اقتصادياً عالمياً، ومنطقة جذب اقتصادي للقوى العاملة.

- **الأهمية التطبيقية:** تسعى الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات عملية تُسهم في مد حكومة دبي بمزيد من النتائج في مجال تنمية الموارد البشرية الإماراتية على صعيدي التعليم والتدريب، والاستفادة منها استشرافاً للمستقبل في توفير تخصصات نوعية مختلفة تؤهل الإماراتيين للدخول في التخصصات المطلوبة مستقبلاً. ولا شك أن هذه النتائج ستكون ذات فائدة للمسؤولين وواضعي السياسات والخطط في مجال توظيف الموارد البشرية الإماراتية، ووضع أفضل الاستراتيجيات المستقبلية لتنميتهم والاستثمار فيهم.

مفاهيم الدراسة

١. مفهوم التنمية:

مفهوم التنمية في اللغة (الرازي، ١٩٩٢) بمعنى "الزيادة والكثرة، والنماء وأيضًا المضاعفة."، وأيضًا "هي كافة التغيرات الهيكلية التي تحدث في المجتمع بأبعاده المختلفة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وفكرية وتنظيمية من أجل توفير الحياة الكريمة لجميع أفراد المجتمع".

مفهوم التنمية اصطلاحًا: "أنها عبارة عن التغييرات الإرادية التي تقوم بالحدوث في الدولة، سواء كان تغيرًا اجتماعيًا أو اقتصاديًا أو سياسيًا، ليساعد على التحول من وضع راهن إلى وضع أفضل؛ لتستطيع الدولة تحقيق التطوير والتحسين في جودة الخدمات، وجعل خدماتها في تحسن دائمًا بالإضافة إلى تحسين أحوال السكان، من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة لاستعمالها في المكان والزمن المناسب لتحقيق التكافؤ" (العسل، ١٩٩٦، ٣٧).

٢. مفهوم التنمية البشرية:

عرّفت التنمية البشرية بأنها "عملية توسيع الخيارات والحريات والفرص للأفراد وتحسين رفاهيتهم. تدور التنمية البشرية حول الحرية الحقيقية التي يجب على الناس العاديين أن يقرروا من هم وماذا يفعلون وكيف يعيشون" (متولي، ٢٠١١). وتم تطوير مفهوم التنمية البشرية من خلال الاقتصادي وزير المالية الباكستاني "محبوب الحق" في السبعينيات من القرن الماضي، فقد جادل الدكتور/ الحق بأن المقاييس الحالية للتقدم البشري فشلت في تفسير الهدف الحقيقي للتنمية ولتحسين حياة الناس. ومن خلال عمله مع أمارتيا سين الحائز على جائزة نوبل، نشر الدكتور/ الحق في عام ١٩٩٠ تقرير التنمية البشرية الأول، الذي صدر بتكليف من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مالك، ٢٠١٣).

عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة ٢٠٠٢ التنمية البشرية على أنها: "عملية توسيع الخيارات، ففي كل يوم يمارس الإنسان خيارات متعددة، بعضها اقتصادي وبعضها سياسي، وبعضها اجتماعي، وبعضها ثقافي، حيث إن الإنسان هو محور تركيز جهود التنمية، فإنه ينبغي توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق خيارات كل إنسان في جميع ميادين سعي الإنسان، والتنمية الإنسانية عملية ومحصلة في الوقت ذاته" (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٢).

٣. مفهوم المورد البشري:

إن المورد البشري هو الأساس التي تعتمد عليه المنظمات، "وإن المورد البشري هو مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة الفاعلية في العمل والتي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية للمنظمة، وأكد على

اعتبار أن إدارة المورد البشري يعد من الأمور التي يمكن أن تضيف مميزات جديدة من مزايا التنافسية للمنظمة" (العسكري، ٢٠١٧، ٣٤). و"تطور مفهوم المورد البشري من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية إلى تنمية المورد البشري"، "وإن الاستثمار في المورد البشري أصبح ضرورة ملحة للهيئات والمنظمات العالمية كافة، وأصبح ينظر إليه كقيمة مضافة لتحقيق ناتج وطني" (الطويل، ٢٠١٢، ٣٦).

٤. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ذكر السيد "طاهر محمود" في تعريفه لتنمية الموارد البشرية أنها "تعد من العناصر الرئيسية في بناء وتطوير المهارات والكفاءات والقدرات لدى الأفراد والبشر، ولاسيما في المجالات المعرفية والوجدانية والكفاءة" (محمود، ٢٠٠٨). ويشير مصطفى أبوبكر إلى "أن تنمية الموارد البشرية تعد استثماراً قيماً للتنمية الاقتصادية في الدول في حال ربطها مع بعضهما، من خلال وضع الخطط التنموية للمجتمعات، وأيضاً تسهم في رفع المستوى المعيشي للمواطنين" (أبوبكر، ٢٠٠٦). ويقصد أيضاً بتنمية الموارد البشرية "أنها عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسدية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة- ويعني هذا توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة واستمرار نموها وتطورها" (أبو النصر، ٢٠٢٢، ٤٩). وتنمية الموارد البشرية هي "عملية أو عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة بغية الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حالة الإنسان وفي سياقه المجتمعي" (عمار، ١٩٩٩، ٦٧).

ومن خلال رؤيتنا للمفاهيم، من الممكن أن نتفق على أن تنمية الموارد البشرية هي التعاون في بناء القدرات والمهارات للأفراد في المجتمع، وممكن أن يتكيف معه الفرد في إنتاجية ذات فائدة تقدم للمجتمع والجهات والمؤسسات، وهي أيضاً مشاركة الأفراد في التنمية الاقتصادية مع التباين بينهم في الأعمار والأجور والإنتاجية والخدمات التي يقدمونها.

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية الإماراتية:

هو جميع أنواع المعرفة والأنشطة والسياسات والبرامج التي تزيد من المهارات والقدرات والكفاءات للمورد البشري الإماراتي، وتأهيله من خلال التدريب والتطوير الأكاديمي والمهني المستمر، ليكون قادراً على تحقيق استراتيجيات، وخطط دولة الإمارات وإمارة دبي عام ٢٠٧١، والاستعداد للخمسين سنة القادمة والمستقبل.

٥. مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، بمعنى إن القيادة هي الدور الذي يقوم الشخص المكلف بإدارة المؤسسة، وتأثيره على المرؤوسين سواء كانوا أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف المؤسسة بجهود مشتركة (الأسدي، ٢٠٠٣: ٨-٢٣). وعرفت القيادة أيضاً بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين. (الجميل، ٢٠٠٤: ٦١). والقيادة تعد أيضاً إحدى الظواهر الاجتماعية ذات الطابع الإنساني الثقافي، تتضح في مسئولية أصحاب القيادة في سلوكهم نحو الآخرين، لتحقيق الأهداف المرجوة بين أهداف القائد والمرؤوسين وأهداف المؤسسة واستراتيجيتها، وهو نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي القائم على الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع (جغولي، ٢٠١٠: ٨). أما النمط القيادي فهو السلوك الإنساني الظاهر على تصرف القائد في المؤسسة، لتحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة، ويختلف على سلوكه القيادي في خارج المؤسسة لاختلاف الأهداف (القيوتي، ٢٠٠٠). أما التعريف الإجرائي للقيادة فهو الموظفين العاملين في الوظائف القيادية (مدراء إدارات وأعلى) في الجهات الاتحادية، الحكومية المحلية، وشبه الحكومية، والخاصة في إمارة دبي.

أولاً: واقع تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي:

بدأت أهمية تنمية الموارد البشرية في الجهات الاتحادية والمحلية كافة في إمارة دبي، وإنها أحد أهم الموارد المطلوبة للعمل والإنتاجية وتحقيق مستهدفات الخطط والاستراتيجيات الحكومية، لذلك قد طرأت عدة تحسينات على أنظمة تنمية الموارد البشرية ونقلها من عملها التقليدي في تطبيق الإجراءات والسياسات والتوظيف، إلى وظائف استراتيجية مطلوبة في كل جهة ومؤسسة، تركز على مشاركة المواطنين في التنمية الاقتصادية، باعتبارها مصدر رئيس لتحسين المستوى المعيشي، وفتح مزيد من فرص عمل للإماراتيين وحرية الاختيار للمهن المطلوبة.

٦. تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي

ومن خلال النظر لتنمية الموارد البشرية والمشاركة الاقتصادية في إمارة دبي فقد تشير نتائج مسح القوى العاملة بدبي الذي أجراه مركز دبي للإحصاء عام ٢٠١٩ أن معدل مشاركة سكان الإمارة في القوى العاملة بلغت ٨٢.٨%، وأن معدل مشاركة الإماراتيين في القوى العاملة بلغ حوالي ٤٩.٤% من إجمالي سكان الإمارة، ومقابل ٨٥.١% كمعدل المشاركة من بين غير الإماراتيين. وأن ما يقارب ٥٠% من السكان الإماراتيين في الإمارة غير نشطين اقتصادياً، وبلغت معدلات التعطيل بين الإماراتيين النشطين اقتصادياً من

٣.٤% عام ٢٠١٧ إلى ٤.٢% عام ٢٠١٩، إذ أوضحت نتائج المسح بأن معدل المتعطلين في الفئة العمرية (١٨-١٩ عاماً) بين المواطنين بلغت ٧.٢% بين المواطنين الذكور و ١.٢% بين المواطنات الإناث، وأن ٧٢.٤% من المتعطلين من الذكور الإماراتيين هم في مرحلة الثانوية، مقابل ٦١.١% من المتعطلات من الإناث الإماراتيات هن يحملن معدلات البكالوريوس وما فوق (مسح القوى العاملة، ٢٠١٩). وتشير النتائج أيضاً إلى أن الإماراتيين الذكور يشكلون ٢٨.٦%، والإناث الإماراتيات ٢٢.١% من إجمالي العاملين في وظيفة مساعدو الاختصاصيين، وهي نسبة تعطي دلالة إيجابية من حيث وجود خطة لتدريبهم كمساعدين برفقة الاختصاصيون غير الإماراتيين، بما يتوافق مع استراتيجيات التوطين الحكومية. وبشكل عام تشير نتائج المسح إلى أن الإماراتيين من الذكور إلى جانب تركيزهم في وظيفة مساعدو الاختصاصيين فإنهم يتواجدون بقوة في وظائف البيع والخدمات بنسبة ٢٥.٤%، مقابل ١٦.٦% للإناث من إجمالي العاملين في هذه المهن؛ ويمكن إيعاز هذا التواجد إلى استراتيجية الإمارة للتركيز على أن تكون مركز تجاري ووجهة سياحية. من جانب آخر تشير نتائج المسح (جدول رقم ١) إلى تمركز الإناث المواطنات في مهن الاختصاصيون بنسبة ٣٢.٢% مقابل ١٤.٤% للذكور من إجمالي العاملين في هذه المهنة، وأيضاً نجد الإناث المواطنات في المهن المكتبية بنسبة ٢٥.٩% مقابل ١٧.١% للذكور، من إجمالي العاملين في هذه المهنة. وتشير نتائج المسح إلى عزوف الإماراتيين عن بعض المهن الفنية، المتعلقة بالزراعة والأعمال الحرفية ومشغلو المصانع والآلات وغيرها من المهن اليدوية، وهي من الوظائف المهنية الحيوية التي قد تحتاجها الإمارة في المستقبل لتحقيق أمنها الغذائي.

جدول (١) التوزيع النسبي للمشتغلين من المواطنين حسب الجنس والمهن الرئيسية

في إمارة دبي للعام ٢٠١٩

الإناث	الذكور	المهنة
12.0	13.5	المديرون
32.2	14.4	الاختصاصيون
22.1	28.6	مساعدو الاختصاصيين
25.9	17.1	المكتبيون
7.7	25.4	عاملو البيع والخدمات
0	0.2	عاملو الزراعة
0.1	0	الحرفيون
0	0.8	مشغلو المصانع والآلات
0	0	عاملو المهن البسيطة

المصدر: تخطيط القوى العاملة ٢٠١٩، مركز دبي للإحصاء.

وفي أكتوبر ٢٠١٩ أصدر سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي خطة عمل إمارة دبي للتوطين، تنفيذاً للأهداف الاستراتيجية لدولة الإمارات في الارتقاء بنسب التوطين في كافة القطاعات، تركّز على التنسيق مع كافة الأطراف الاتحادية والمحلية والقطاع الخاص من أجل تحقيق هدف استراتيجي هام، وهو توفير "وظيفة لكل مواطن"، إذ توفر الخطة برامج تأهيلية وتدريبية لضمان وظائف نوعية وملائمة للمواطنين، سعياً لتفادي تعطيل الكفاءات الإماراتية، لاسيما مع تحديد احتياجات القطاعات الاستراتيجية التي تمثل فيها عمليات التوطين أولوية كبيرة (جريدة البيان، ٢٠١٩).

تعمل دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي على تنظيم تنمية قدرات الموارد البشرية الإماراتية في الإمارة، فقد أصدرت العديد من القوانين التي تنظم العمل وتوفر الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف، وساهمت في خلق برامج لبناء القدرات والمهارات الإماراتية، وأيضاً أنشأت منصة "وظائف دبي"، لاستقطاب المواهب للعمل في القطاع الحكومي في الإمارة، وعملت على إصدار دليل المجموعات الوظيفية الموحد في إمارة دبي كإطار مرجعي للمؤسسات تستند عليه في تخطيط وتصنيف الموارد البشرية لديها (دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، ٢٠٢١).

ومن خلال حرص القيادة الحكومية في إمارة دبي على تأهيل القيادات الإماراتية وقيادات الصف الأول والثاني، والقيادات التنفيذية والعليا بالإمارة والدولة، تم إنشاء مركز محمد بن راشد لإعداد القادة عام ٢٠٠٣، الذي ساهم بتخريج أكثر من ٦٠٠ قائد، يقومون بقيادة مشاريع تساهم في دعم مكانة دبي كمدينة ريادية عالمياً (برنامج إعداد القادة، ٢٠٢١). ومن جانب المستوى المعيشي وجودة الحياة، حلّت الإمارات في المركز الثاني إقليمياً والـ ٢٢ عالمياً، في جودة الحياة متقدمة على إسرائيل وتايوان وإسبانيا، محققة أرصدة جيدة في مؤشر السعادة العالمي، ومتوسط الراتب الشهري، وجودة الرعاية الصحية، ومؤشر السلم العالمي (الخطيب، ٢٠٢٠).

وقد حلّت دبي في المركز الأول على مستوى الشرق الأوسط، والخامس عالمياً، ضمن أفضل المدن للعيش والعمل في الخارج للعام ٢٠٢٠، وفقاً لمسح أجرته مجلة «سي أي أو وورلد»، والذي يكشف عن تقييم العمالة الوافدة للحياة في المدن حول العالم وحصلت دبي على ٧٠ نقطة على المؤشر العام للتصنيف، الذي يقيس جودة الحياة في المدن، بناءً على معايير من ضمنها مدى ألفة المواطنين المحليين، وتكلفة المعيشة وجودة الرعاية الصحية والسلامة والأمان والفرص الوظيفية المتاحة. وشمل الاستطلاع ١٢٧ ألف مغترب من ١٨٦ مدينة حول العالم، وتفوقت دبي في التصنيف على مدن مثل برشلونة ولاهاي وآخن وسيدني

وبراغ وبودابست (البشير، ٢٠٢٠). وقد تنوعت المؤشرات كالاتي (الهيئة الاتحادية للتنافسية، ٢٠٢١):

١. المركز الأول عالميا في مؤشر الرضا عن توفر الرعاية الصحية الجيدة، متقدمة من المركز الثاني في العام الماضي، ما يعكس جهود الحكومة في تطوير هذا القطاع الحيوي.
٢. المركز الأول في مؤشر الرضا عن جهود الحكومة لحماية البيئة، وهو الدور المهم للحكومة في مواجهة تحديات التغير المناخي والحفاظ على البيئة.
٣. المركز الأول في مؤشر نسبة السكان العاملين بأجر، ومؤشر نسبة السكان العاملين بدوام كامل، ما يعكس موقع دولة الإمارات وريادتها عالميا كبيئة جاذبة للعقول والمواهب.
٤. المركز الأول في مؤشر توفر الهاتف المحمول، اذ تعد دولة الإمارات الأولى عالميا في نسبة استخدام الهاتف الذكي، وتقديم الخدمات الحكومية الرقمية.
٥. المركز الأول في مؤشر الشعور بالأمان، ما يؤكد قيادة دولة الإمارات في تعزيز مستويات الأمن والأمان.
٦. المركز الثاني عالميا في مؤشر الرضا عن الشوارع والطرق السريعة، التي تشكل إحدى أفضل البنى التحتية عالميا.
٧. المركز الثاني عالميا في مؤشر تمتع الأفراد بصحة جيدة لأداء المهام اليومية، ما يعكس المستوى المتقدم للرعاية الصحية في الإمارات.
٨. المركز الرابع عالميا في مؤشر ملاءمة المدينة لإقامة الأفراد من دول أخرى، في تأكيد لموقع الدولة المتقدم في مستويات جودة الحياة، وحلولها في المراكز الأولى عربيا، على مستويات المدن الأفضل في مؤشرات جودة الحياة المختلفة.
٩. المركز الخامس في مؤشر احترام الأطفال، ما يؤكد جهود الدولة المتواصلة لرعاية الطفل والحفاظ على سلامته وضمان مستقبل أفضل له.
١٠. المركز السادس عالميا في مؤشر الشعور بتحسن المستوى المعيشي للفرد، ما يعكس النمو المستدام للقطاعات الاقتصادية في دولة الإمارات.
١١. المركز السادس عالميا في مؤشر الوصول إلى الإنترنت، ما يؤكد تقدم البنى التحتية التقنية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
١٢. المركز السابع في مؤشر الرضا المتوقع عن الحياة، خلال السنوات الخمس المقبلة الذي يعكس التفاؤل بالمستقبل.
١٣. المركز السابع في مؤشر الرضا عن المستوى المعيشي للفرد.

١٤. المركز السابع في مؤشر الرضا عن المدينة التي يسكنها الفرد، يوضح المستويات العالية لجودة الحياة، التي يحظى بها الأفراد في مجتمع دولة الإمارات.

١٥. المركز التاسع عالمياً في مؤشر الرضا عن وسائل النقل العام.

١٦. المركز التاسع في مؤشر الرضا عن اتخاذ الخيارات الشخصية في الحياة بحرية، ما يتجسد في البيئة الاجتماعية المنفتحة والمتناغمة والمتسامحة التي تتمتع بها الدولة. ومن خلال النظر إلى مستوى دخل الفرد في إمارة دبي جاءت دولة الإمارات العربية المتحدة، ضمن أغنى ١٠ دول في العالم، بالقياس على الدخل القومي للبلدان، بدلاً من الناتج المحلي الإجمالي، الذي يضع الولايات المتحدة والصين في صدارة دول العالم، بينما تأتي الولايات المتحدة في المركز العاشر عالمياً، وفقاً لمؤشر الدخل القومي الإجمالي (صندوق النقد الدولي، ٢٠٢٠). وأكد التقرير أن الإمارات تتميز بالنظام الاقتصادي الحر في ممارسة الأعمال التجارية، والتسامح مع المعتقدات والثقافات الأخرى، ونجحت منذ اكتشاف النفط في خمسينيات القرن الماضي، وتصديره في جذب الثروات والأموال. وبحسب بيانات صندوق النقد الدولي، فإن نصيب الفرد في الإمارات قفز بنحو ٨% منذ عام ٢٠١٥ البالغ حينئذ ٦٥.٢٢ ألف دولار للفرد إلى ٧٠.٢٤ ألف دولار في ٢٠١٩. وجاء ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الخامسة بين أغنى ١٠ دول في العالم وفقاً لنصيب الفرد من الدخل القومي سنوياً، الأمر الذي يوضح الموقع الاقتصادي المالي للإمارة بين الدول ذات مستوى عالي في المؤشرات العالمية (عبدالناصر، ٢٠٢٠).

٧. مؤسسات تنمية الموارد البشرية الإماراتية:

حرصت القيادة في إمارة دبي على إنشاء مؤسسات حكومية رسمية معنية بإدارة الموارد البشرية وتنميتها والارتقاء بها، حيث تم إنشاء دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي عام ٢٠٠٩، والتي تتمثل بترقية أداء المورد البشري الحكومي وتعزيز كفاءة عملياته ونتائجه. وتعمل الدائرة بترسيخ الوعي والمعرفة بأنظمة وتطبيقات إدارات تنمية الموارد البشرية الحديثة، وتبني الممارسات العالمية، مما يحقق التكامل بين مبادرات التنمية البشرية والأهداف الاستراتيجية لـ "خطة دبي ٢٠٣٠" وجميع استراتيجياتها، كما تسعى لتشكيل قاعدة من التكامل المؤسسي الحكومي، ذلك إلى جانب دورها الرقابي والتنظيمي الذي يتماشى مع متطلبات الحوكمة والإدارة الرشيدة للموارد، والتوافقية التشريعية والتنظيمية (دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، ٢٠٢١)، وقد أطلقت الدائرة عدد من المبادرات الداعمة لتنمية الموارد البشرية، نذكر منها:

١- منصة خبراتي:

تعد من المبادرات الحكومية التي تهدف لإبراز ودعم المواطنين أصحاب المهارات والكفاءات الحرة، والمبدعين والباحثين عن نماذج عمل مرنة وجديدة، وأصحاب المواهب، من

الخريجين والموظفين والمتقاعدين وكبار المواطنين والباحثين عن الفرص في تقديم خدماتهم بمقابل مادي، فضلا عن ذلك فهي أيضاً حلقة الوصل بين دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، وأصحاب المهارات المواطنين من جميع الأعمار والفئات والخبرات، إذ تتيح المنصة للقطاعات الحكومية كافة والخاصة منها، الوصول إليها بسهولة والتعرف على الخدمات المطروحة لمزيد من شراكات الأعمال (منصة خبراتي، ٢٠٢١).

٢- دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي:

حيث تعد الجهة المرجعية في إصدار السياسات والتشريعات الخاصة بالتوطين وتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي في إمارة دبي، وقد أصدرت الدائرة القوانين التالية:
أ. نظام إدارة الأداء:

يعد نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي من أهم أنظمة الموارد البشرية، وقد تم تطويره للعمل على تحفيز مساهمات الكوادر البشرية ومكافأة مساهماتها ومنجزاتها، ويأتي وضع النظام بالتوازي مع الخطط الاستراتيجية لحكومة دبي، وذلك من خلال محور "حكومة رائدة ومتميزة". ويزود نظام إدارة الأداء كل دائرة بمؤشرات عن أداء موظفيها وعن الأداء المؤسسي، فضلا عن كونه المحرك الأساسي الذي يدفع الموظف لتطوير وتحسين أدائه، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته بشكل مستمر، فضلا عن أنه يُشكّل أحد العناصر الأساسية لإرساء ثقافة الأداء المتميز، التي تعد عاملاً حيوياً لنجاح الحكومة في تحقيق أهدافها، وتنعكس مخرجات نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي على أنشطة وعمليات الموارد البشرية كافة، إذ تُعد جزءاً من برامج تخطيط الموارد البشرية وإدارتها مثل التعلّم والتطوير، وتخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي وخطط التوطين والإحلال (الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء، ٢٠٢١).

ب. قانون الموارد البشرية لحكومة دبي:

أطلق قانون الموارد البشرية الجديد لحكومة دبي عام ٢٠١٨ لتأكيد مقومات الاستقرار الوظيفي لجميع العاملين في حكومة دبي، وضمان الارتقاء بالأداء العام لمنظومة العمل الحكومي، فقانون الموارد البشرية لحكومة دبي، يسعى لاستقطاب الكفاءات والقدرات ويراعي دعم المرأة العاملة والأسرة الإماراتية، ووضع الأطر التي تضمن الارتقاء بالموارد البشرية الحكومية، لمواكبة التحول المتسارع في طبيعة العمل الحكومي، انطلاقاً من أهمية رفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية التي تشكل أهم ركائز استكمال الخطط التنموية المستدامة وتحقيق غايات خطة دبي ٢٠٣٠. وقد راعى القانون متطلبات موظفي حكومة دبي، ومساعدتهم على توفير مقومات العيش الكريم، وتحقيق أفضل مستويات الرفاهية لهم، كما تميز القانون بمراعاة تحقيق التماسك الأسري من خلال دعم المرأة العاملة ومعاونتها على تلبية متطلباتها

الأسرية. وتم تقليص عدد مواده لتصبح ١٤١ مادة بدلا عن ٢٣١ مادة في القانون السابق، واستحداث فصول جديدة، مثل التوطين والابتعاث والتعلم والتطوير إذ أضيفت بعض الأحكام التي تعزز قدرة الجهات على التوطين وإعطاء الموظفين مميزات عدة تمكنهم من التدريب وتطوير مهاراتهم ورفع أدائهم عبر البعثات والمنح الدراسية وتنظيم إجراءاتها (قانون الموارد البشرية لحكومة دبي، ٢٠١٨).

ج. نظام العمل عن بعد

هو نظام عمل يتماشى مع متطلبات وظائف المستقبل، يقوم فيه الموظف بتأدية مهامه وواجباته من مواقع مختلفة عن مقر العمل، وذلك باستخدام وسائل الاتصال وتقنية المعلومات، بهدف توفير أنظمة عمل متعددة ومرنة تتماشى مع توجهات الحكومة، وتتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، وتواكب وظائف المستقبل، وتعزز الإنتاجية من خلال التركيز على النتائج والإنجازات. وأجاز القرار للمدير العام للجهة الحكومية، السماح للموظف بالعمل عن بُعد من خارج الدولة في الحالات الطارئة التي تنشأ في الخارج، ويصعب فيها على الموظف العودة، وفي هذه الحالة يجب أن يُراعى في أداء الموظف لمهام عمله عن بُعد من خارج الدولة أمن وسرية المعلومات، ومراقبة أداء الموظف وإنتاجيته وأدائه لمهامه الوظيفية خلال فترة العمل عن بُعد (جريدة البيان، ٢٠١٩).

٣- مركز تقييم الكفاءات السلوكية

يتمحور نطاق عمل مركز تقييم الكفاءات السلوكية حول تقييم وقياس وتطوير الكفاءات الشخصية والمهنية، وتحديد نقاط القوة والضعف للكوادر، ويضع المركز نصب عينيه تصميم، وتنفيذ مجموعة متكاملة من الاختبارات الدولية، بإشراف نخبة من الاستشاريين الذين يتولون مسؤولية تقييم كفاءة المتدربين على وفق الكفاءات السلوكية والأداء الوظيفي. ويتولى الاستشاريون رفع توصيات بشأن تعزيز التطور الوظيفي لدى الأفراد. ويُعنى المركز بترشيح المتدربين للانضمام إلى برامج مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الهيئات الحكومية لإمارة دبي، وذلك بالتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين (مركز تقييم الكفاءات السلوكية، ٢٠٢١).

٤- مجلس تنمية الموارد البشرية الإماراتية

تأسس مجلس تنمية الموارد البشرية الإماراتية عام ٢٠٢١، لتأهيل وتدريب وتوظيف واستدامة الموارد البشرية الحكومية الإماراتية في القطاع الخاص، ورسم السياسات والتوجهات الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي ليكون جاذبا للموارد البشرية الإماراتية، وهو تأكيد على أهمية بناء القدرات الإماراتية وتعزيز مشاركتها في القطاع الخاص. ويهدف المجلس إلى زيادة عدد الإماراتيين في الوظائف النوعية والاستراتيجية في القطاع الخاص، مما يعزز

توفير فرص وظيفية للجميع يعزز من المشاركة الاقتصادية الفعّالة للإماراتيين، على وفق استراتيجيات تتكامل فيها الرؤى والجهود وتواجه التحديات والطموحات المستقبلية وما تطلع إليه الإمارة من تقدم وريادة في القطاع الخاص (وكالة أنباء الإمارات، ٢٠٢١).

٥- الثقافة المؤسسية

إن الاهتمام ببناء الثقافة المؤسسية الداعمة، في ظل ظهور مفاهيم جديد في طريقة إدارة العمل وخاصة العمل الحكومي، تعتبر من مقومات نجاح تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، ويعد عامل داعم لبناء قدرات الموارد البشرية الإماراتية الحالية والمستقبلية. إن ظروف جائحة كوفيد ١٩ غيرت كثيراً من ثقافة العمل المؤسسي؛ إذ فرضت إجراءات التباعد الاجتماعي ثقافة العمل عن بعد وتغيير في مؤشرات تقييم الأداء، وقد جاء قرار العمل عن بعد عام ٢٠٢٠ لموظفي حكومة دبي، لينظم هذه المسألة من خلال بيانه أنواع العمل عن بعد وشروطه واللوائح التنظيمية له. وفي ضوء هذه الثقافة المؤسسية الجديدة فإنه من المتوقع أن تتغير طبيعة الكفاءات المطلوبة لدى القوى العاملة حتى فيما يتعلق بالوظائف الحالية (نعيم، ٢٠٢٠).

٦- التجديد والتطوير المستمر

إن تحليل الواقع لإمارة دبي يشير إلى وجود مجموعة أخرى من العوامل التي تساهم بشكل واضح في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالإمارة، ونذكر منها:

- خطة دبي ٢٠٣٠: لتكون البوصلة التي توجه مسيرة الإمارة نحو المستقبل، تعتمد على الإبداع والفكر الخلاق والحلول المبتكرة، استلهاماً للمكانة المنشودة للإمارة في المستقبل، وما يجب تنفيذه من مشاريع وبرامج ومبادرات تواكب طموح دبي نحو التفوق والتميز والريادة، وحفاظاً على مكانتها كرمز للتنمية المستدامة في مختلف المجالات. كما أن "التشاركية" هي عنوان منظومة العمل خلال خطة ٢٠٣٠، وأن منهجية إنجاز المشروع سيتم ربطها مع مخرجات خطة الاستعداد للخمسين لدولة الإمارات، وتوحيد جهود مختلف القطاعات لتحقيق المستهدفات المنشودة (وكالة أنباء الإمارات، ٢٠٢١).
- مئوية الإمارات ٢٠٧١: تركز على الاستثمار في القدرات الإماراتية، وتجهيزهم بالمهارات والمعارف التي تستجيب مع التغيرات المتسارعة، من خلال التركيز على الاستثمار في التعليم على التكنولوجيا المتقدمة، وبناء منظومة قيم أخلاقية إماراتية في أجيال المستقبل، ورفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني (مئوية الإمارات، ٢٠٢١).

- استراتيجية التوطين: أطلقت عام ٢٠١٩ لرفع نسب التوطين في قطاعات استراتيجية تشمل الطيران المدني، والاتصالات، والبنوك والتأمين والتطوير العقاري، وذلك لخلق نحو ٢٠ ألف فرصة وظيفية للإماراتيين خلال ثلاث سنوات بمتوسط نحو ٦٧٠٠ وظيفة سنوياً، يتم دمج هؤلاء المواطنين في هذه القطاعات الحيوية ضمن خطة مدروسة تكفل توجيه الخبرات المواطنة في القطاعات ذات الصلة حسب الاحتياجات الخاصة بكل قطاع، على أن يتم تخصيص جزء من عوائد الضريبة المضافة، على المستوى الاتحادي والمحلي، لدعم برنامج التوطين على مستوى الدولة، بحيث يتم استثمار الريع في تطوير برامج تدريبية للخريجين، أو إعادة تأهيل الكفاءات المواطنة بما يخدم توجهات الدولة التنموية ويدعم مستهدفاتها الوطنية (قرارات استراتيجية لدعم ملف التوطين، ٢٠١٩). وقد أشارت وزارة الموارد البشرية والتوطين في تقريرها عام ٢٠١٨، بأن نسبة التوطين في القطاع الخاص في الدولة قد بلغت ٣.٨% (الملا، ٢٠٢٠).
- الاستراتيجية الوطنية للابتكار: أطلقت عام ٢٠١٤ والتي تهدف لجعل الإمارات ضمن الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم، ووضعت هذه الاستراتيجية الابتكار في ٧ قطاعات وطنية رئيسية هي: الطاقة المتجددة، النقل، الصحة، التعليم، التكنولوجيا، المياه، الفضاء. وتتضمن الاستراتيجية ٣٠ مبادرة وطنية للتنفيذ، تغطي مجموعة من التشريعات الجديدة، ودعم حاضنات الابتكار، وبناء القدرات الوطنية المتخصصة، ومجموعة محفزات للقطاع الخاص، وبناء الشراكات العالمية البحثية، وتغيير منظومة العمل الحكومي نحو مزيد من الابتكار (الاستراتيجية الوطنية للابتكار، ٢٠٢١).
- مكتب دبي للتنافسية: يهدف لتطوير الاستراتيجية التنافسية للإمارة، ويتولى رسم سياسة دبي للتنافسية، ووضع إمارة دبي في مقدمة مدن العالم وأن تعيد تعريف التنافسية، الاستدامة والمرونة. ويعتمد المكتب على عدد من المعايير أهمها تحقيق التميز وتعزيز التنافسية الإقليمية والعالمية للقطاعات المحلية في جميع محاور التنمية ذات الأولوية، وتحقيق مبدأ الاستدامة في مؤشرات التنافسية العالمية، التكامل في العمل بين الجهات الحكومية، والاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات المتاحة (مؤشرات التنافسية العالمية، ٢٠٢١).

جدول (٢) مؤشرات التنافسية على مستوى الإمارة والدولة عام ٢٠٢١

المؤشر	دولة الإمارات	إمارة دبي
مؤشر الرفاهية	40	-
مؤشر التنافسية العالمي	9	17
مؤشر المهارات العالمي	4.6	-
مؤشر المعرفة العالمي	11	-
تقرير تنافسية المواهب العالمي	23	-
مؤشر تنافسية المواهب للمدن	-	17
مؤشر تنافسية المواهب العالمي	25	-
مؤشر التنمية البشرية	35	-
تقرير المرأة وقانون الأعمال	127	-
مؤشر الفجوة بين الجنسين	72	-
مؤشر الابتكار العالمي	33	-
مؤشر التنافسية الرقمية	-	12

المصدر: مكتب دبي للتنافسية

إن نتائج تحليل جهود إمارة دبي، بالاستناد إلى بعض المؤشرات ذات العلاقة بدليل الأمم المتحدة للتنمية البشرية، تشير إلى أن إمارة دبي تولي مسألة تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا، وهذا يعود إلى وجود رؤية واضحة لدى قيادة حكومة دبي للبحث عن أفضل الممارسات من أجل تعزيز تنافسية الإمارة في كافة المجالات، الأمر الذي يوجه نحو وضع استراتيجيات وطنية لزيادة معدلات المشاركة الاقتصادية للمواطنين في الإمارة للوصول إلى ما يلي:

١. زيادة نسبة مشاركة الإماراتيين في قطاعات العمل المختلفة، من خلال خلق فرص عمل جديدة للمتغلبين من الإماراتيين.
٢. رفع معدل الخصوبة ودعم العمل على الزيادة الطبيعية للسكان المواطنين بما يسهم في رفد سوق العمل مستقبلا بالأعداد المطلوبة والمهارات المستقبلية.
٣. النظر في توظيف الابتكار والتكنولوجيا لأتمتة العمليات، وزيادة التنافسية في اقتصاد المعرفة من خلال التنويع في اشراك أصحاب المواهب الإماراتية مع غيرها من الجنسيات الأخرى في مختلف القطاعات.

ثانياً: الدراسة الميدانية وجمع البيانات

منهجية الدراسة

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الكيفي، من خلال أسئلة مقابلة موجهة لمدراء إدارات الموارد البشرية في جهات مختلفة (اتحادية ومحلية وخاصة) في إمارة دبي، إذا يعد المنهج الكيفي في تطبيقه في البحوث الاجتماعية للحصول على وضوح عميق وشامل لموضوع الدراسة، فهو يدرس الأفراد وتوجهاتهم ويعمل على تفسير آرائهم، ويتضمن تفسير ممنهج يقرأ الواقع والمستقبل، ويستعمل أدوات، عدة منها أداة المقابلة، وتستعمل المقابلة لأجل التعرف على إجابات الأفراد بشكل مباشر، من خلال تخاطب مباشر لتحقيق هدف محدد مسبقاً (محمد، ٢٠١٧ : ص ٣٢٥)

أدوات الدراسة:

استعملت الدراسة أداة المقابلة وهي " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية " (لفظي، ١٩٩٥، ١٠٧). وللمقابلة أهمية كبيرة كأداة لجمع البيانات والحصول على المعلومات التي يريدها الباحث خاصة أن لدى الأفراد ميلاً فطرياً للحديث أكثر من ميلهم للكتابة. وللمقابلة أنواع كثيرة منها: المقابلة الشخصية، والمقابلة الهاتفية، والمقابلة بواسطة الحاسوب، والمقابلة التلفزيونية، وهناك المقابلة المقننة وغير المقننة، فالمقننة هي التي يعد لها الباحث أسئلة مقدماً، وغير المقننة هي التي لا يقوم الباحث بوضع أسئلة محددة لها مسبقاً ويترك المقابلة تسير بشكل حر، ومن مزايا المقابلة أنها مرنة، ونسبة الردود فيها مرتفعة مقارنة بالاستبانة، أما من سلبياتها فهي تحتاج إلى وقت وجهد وكلفة كبيرة، وقد تتأثر بعوامل الضغط والتوتر، وهناك صعوبة في الوصول إلى بعض الأشخاص أحياناً (الخرابشة، ٢٠١٢).

وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة، وكانت الأسئلة مفتوحة، ويترك فيها مطلق الحرية للمبحوث للإجابة بما يراه مناسباً، إذ أجريت المقابلة من خلال عرض الأسئلة على كل قيادي على حدة، وكانت المقابلة تبدأ بالأسئلة العامة (النوع، قطاع العمل، التخصص في الموارد البشرية)، ثم الأسئلة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعددها (١٠) مقسمة على محورين رئيسيين. تمت المقابلة مع المدراء والقياديين العاملين في إمارة دبي، شخصياً وعبر البرامج الذكية المباشرة (ملحق ١). وقد تمت المقابلة وفق الخطوات الآتية:

١. التخطيط للمقابلة:

١. كان الهدف الأساسي للباحثة من إجراء المقابلة هو جمع البيانات الخاصة بواقع ومستقبل تنمية الموارد البشرية بإمارة دبي.

٢. حصلت الباحثة على خطاب رسمي من كلية الدراسات العليا في جامعة الشارقة، واختارت الباحثة عينة عمدية عددها (١٤) من القياديين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، ويعملون في مختلف القطاعات الاتحادية، المحلية، الخاصة، والشبه الحكومي.

٣. العينة شملت عدداً من المدراء القياديين العاملين في إمارة دبي في القطاعين الحكومي والخاص للاستفادة من خبرتهم حول واقع ومستقبل تنمية الموارد البشرية حيث بلغ عددهم (١٤) قيادياً.

٤. قامت الباحثة بصياغة وكتابة أسئلة المقابلة بناء على الادب النظري الذي تناولته في رسالتها، وقد بلغ عدد الأسئلة (١٠) أسئلة، فضلاً عن أسئلة البيانات الأولية (ملحق ١).

٢. تنفيذ المقابلة:

١. قامت الباحثة بالاتصال هاتفياً مع المسؤولين والقياديين في تنمية الموارد البشرية بإمارة دبي، من أجل تحديد موعد المقابلة معهم، وحسب ما يتناسب مع أوقات فراغهم.

٢. قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع القياديين في المؤسسات الحكومية والخاصة، خلال المدة الزمنية ما بين يوليو- سبتمبر ٢٠٢١، وقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في تنفيذ المقابلات وهي:

- تم تزويد القياديين بأسئلة المقابلة التي ستعرض عليهم للاطلاع عليها.
- ارتبطت تسجيل المقابلة بنوع الأسئلة المطروحة وكانت الأسئلة مفتوحة.
- منحت الباحثة الوقت الكافي للمبحوثين، للإجابة على الأسئلة كل على حدة، من أجل أن تتحصل على أكبر قدر من المعلومات حول كل سؤال تطرحه عليهم، للاستفادة من استجاباتهم وتعليقاتهم قدر الإمكان.
- تلقت الباحثة الإجابات عن الأسئلة بمنتهى العناية والدقة مستعملة في ذلك مهارة الاتصال والتواصل، الذي هو من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها الباحث في هذه الأداة.

٣. تم تسجيل المقابلات وتثريتها ثم تحليلها من خلال تبويبها الى محاور، وتجميعها لاستخراج النتائج للحصول على المعلومات المطلوبة التي لا توفرها الاستبانة لوحدها.

مجتمع الدراسة

المسؤولين والقياديين العاملين في إدارات الموارد البشرية في مختلف القطاعات الاتحادية، المحلية، شبه الحكومية، والخاصة، تم تم مقابلتهم، من خلال أخذ آرائهم وإجاباتهم حول أسئلة تحقق أهداف الدراسة، بلغ عددهم ١٤ قيادي يعملون مدراء إدارات وتنفيذيين في قطاع التنمية البشرية في إمارة دبي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عمدية عددها (١٤) من القيايين العاملين في تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، ويعملون في مختلف القطاعات الاتحادية، المحلية، الخاصة، والشبه الحكومي، وتم إجراء مقابلات معهم، وتم اختيارهم بحكم طبيعة عملهم القيادية ولمعرفة سابقة لهم، ويمثلون القيادات العليا في جهاتهم المتمثلة في اتخاذ القرارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

مجالات الدراسة:

١. المجال البشري: ١٤ من المسؤولين والقيايين في عمل تنمية الموارد البشرية.
٢. المجال المكاني: إمارة دبي
٣. المجال الزمني: يوليو ٢٠٢١ - سبتمبر ٢٠٢٢

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة وتوصياتها

سيتم استعراض نتائج الدراسة الميدانية، التي تم تنفيذها من أجل استقراء آراء أصحاب الخبرة والاختصاص في قطاعات الموارد البشرية، بهدف التعرف على وجهة نظرهم فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية الإماراتية ومستقبلها في الإمارة، من واقع خبراتهم العملية في المؤسسات التي يعملون بها.

١. استنتاجات الدراسة:

تم مقابلة عدد من (١٤) موظف قيادي في تنمية الموارد البشرية، يمثلون مؤسسات مختلفة في إمارة دبي توزعت بين القطاع المختلفة، ٦ منهم من الذكور و٨ إناث، وغالبية العينة (١٠ أشخاص) يعملون في الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية بشكل مباشر، وقد جاءت الخصائص الاجتماعية والديمغرافية والاقتصادية لعينة القيايين بحسب الجنس، قطاع العمل، التخصص في الموارد البشرية، على النحو التالي:

جدول (١) يوضح خصائص عينة المقابلة

الرقم	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	42.9%
		انثى	57.1%
	المجموع	14	100%
2	التخصص في الموارد البشرية	الموارد البشرية	71.4%
		الموارد المالية والبشرية	28.6%
	المجموع	14	100%
3	قطاع العمل	حكومي وشبه حكومي	57.1%
		خاص	42.9%
	المجموع	14	100%

المصدر: إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS

بلغت نسبة الإناث القياديات حوالي ٥٧.١%، مقابل ٤٢.٩% من الذكور، والغالبية من العينة من تخصص تنمية الموارد البشرية بنسبة ٧١.٤%، مما يدل على أهمية العمل ضمن التخصص، وأغلبهم من القطاع الحكومي وشبه الحكومي بنسبة ٥٧.١%، وكانت اجاباتهم حول كل محور كما يلي:

المحور الأول: مفهوم التنمية البشرية من وجهة نظرهم الشخصية أو المؤسسية

أورد المشاركون إجابات مختلفة حول مفهوم التنمية البشرية في إمارة دبي، من منظورهم الشخصي والمؤسسي ويمكن إيجاز الإجابات في:

١. أنه "الاستثمار الأمثل لتمكين وتأهيل وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة عبر اكتشاف المواهب والمهارات والقدرات والكفاءات لدى الفرد".
٢. هو تطوير المهارات والقدرات والكفاءات لدى الشخص سواء من خلال التطوير الذاتي أو التعلم المستمر.
٣. هو مشاركة الفرد في تنمية المجتمع والمهارات وتوظيفها بأفضل الطرق، لتحسين المستوى المعيشي لكل الافراد في المجتمع.
٤. هو اكتشاف المواهب والقدرات، ووضع خطة تطويرية لها وتنميتها، ووضعها في المكان المناسب للاستفادة منها، وتشجيعها للإبداع والابتكار.
٥. تطوير الموارد البشرية في المؤسسات، والقدرة على رفع كفاءة القوى العاملة باستمرار، لمواكبة التغيرات في سوق العمل.
٦. تنمية قدرات وطاقات ومواهب الافراد بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة لاستمراريتها.

المحور الثاني: مستقبل الموارد البشرية الإماراتية في الجهات الحكومية

حول مستقبل تنمية الموارد البشرية الإماراتية في القطاع الحكومي لإمارة دبي، وقد جاءت الإجابات كما يلي:

١. أهمية الاعتماد وبشكل كبير على التحول الذكي والرقمي والذكاء الاصطناعي في الكثير من الخدمات، مما سيزيد على ذلك استبدال بعض الوظائف.
٢. أهمية رصد التخصصات المستقبلية، التي ستحل محل الحالية عبر أتمتة معظم الوظائف، مما سيجعل الموظفون أكثر انخراطاً في صنع القرار بدلاً من مجرد التنفيذ.
٣. أن التنمية البشرية في إمارة دبي ما زالت مقتصرة على التدريب التقليدي، على الرغم من ظهور كثير من المبادرات لتنمية القدرات وإدارة المواهب إلا أنها غير ظاهرة للعيان.
٤. لقد توقع البعض أن يستمر تمركز القوى العاملة الإماراتية من أصحاب الكفاءات بنسبة ١٠٠% في القطاع الحكومي، مقابل فقط ٥٠% في القطاع الخاص.

٥. حكومة دبي تسير بخطى واضحة لتحديث سياسات الموارد البشرية وتنمية الكوادر لديها، بحيث تتماشى مع متطلبات سوق العمل المستقبلية، والتي تتضمن وظائف القطاع الخاص.

٦. سيكون أغلب موظفي الموارد البشرية افتراضيين من الذكاء الاصطناعي.

المحور الثالث: مستقبل تنمية الموارد البشرية الإماراتية في القطاع الخاص

أما عن مستقبل تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص فقد تفاوتت الردود كما يلي:

١. التفاؤل في أن المواطنين سيشغلون ٥٠% من الوظائف المعروضة في هذا القطاع، مع توليهم مناصب قيادية فيها، وذلك لامتلاكها الكفاءة والمهارات اللازمة والرضا بساعات العمل الطويلة.

٢. توقع البعض التحول في القطاع الخاص نحو الخدمات الذكية واستعمال التقنيات الروبوتية الآلية، والذكاء الاصطناعي والتركيز الشديد على تجربة العملاء ستعمل معظم الأعمال افتراضياً أكثر مرونة واستقلالية.

٣. كانت هناك بعض الردود المتحفظة وترى أنه سيتم تهميش المواطنين في القطاع الخاص بشكل كبير، إذا لم يكن هناك حوكمة حكومية على هذا القطاع؛ فهناك حاجة إلى قوانين وسياسات حاکمة (جدول الرواتب، الترفقات، إلخ) على غرار القوانين الداعمة في القطاع الحكومي.

٤. يرى أغلبهم بأنه من الأجدر الاهتمام بمستقبل الموارد البشرية في القطاع الحكومي وإدارتها والاستفادة منها مقدمين بصيص من الأمل في الشركات الكبيرة ذات العمل المؤسسي التي قد تطور من سياسات الموارد البشرية لديها باستمرار بحيث يتم تأهيل الكادر البشري للعمل على الوظائف المستقبلية.

المحور الرابع: التخصصات الأكاديمية المطلوبة لتلبية احتياجات الخطط الاستراتيجية المستقبلية لإمارة دبي:

هناك إجماع بين إجابات المشاركين في المقابلة كما يلي:

١. التخصصات التقنية والذكاء الاصطناعي وإدارة وأمن المعلومات تعتبر من أهم التخصصات المطلوبة لتلبية الخطط الاستراتيجية المستقبلية للإمارة.

٢. ذكر المستجيبون أن تخصصات مرتبطة بالاستراتيجيات الحكومية التي اعتمدها الدولة للمئوية والخمسين عاما المقبلة هي علوم الفضاء وتكنولوجيا الطيران، علوم البيئة، تكنولوجيا الزراعة.

٣. وتماشيا مع تطلعات الدولة للريادة والتميز على وفق معايير التنافسية العالمية، ذكر المستجيبين تخصصات أكاديمية داعمة لهذا التوجه، مثل الإحصاء والاقتصاد وإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق والعلاقات العامة.

٤. وكان لجائحة كوفيد ١٩ انعكاساتها على احتياجات سوق العمل، إذ ذكر بعض المستجيبين أن هندسة العلوم الطبية والتكنولوجيا المرتبطة بها تعد من التخصصات الفنية المطلوبة.

المحور الخامس: مدى تلبية مؤسسات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل المستقبلية
تفاوتت آراء المشاركين كآتي:

١. ٤٦% من المستجيبين يرون أن مخرجات التعليم العالي الحالية تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في إمارة دبي.

٢. في المقابل أجاب ٣٩% من المشاركين، بأن مخرجات مؤسسات التعليم الحالي لا تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في الإمارة، وأن هناك حاجة إلى إعادة النظر في المسارات الأكاديمية، لتلبي ركائز الحكومة المستقبلية لأن البنية التحتية الأكاديمية الحالية، ليست مرنة بما يكفي للتعامل مع احتياجات السوق المتزايدة.

٣. ١٥% من المستجيبين لم يحددوا إجابة واضحة حول أن مخرجات مؤسسات التعليم الحالي لا تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في الإمارة

٤. وقد اقترح الذين يرون أن المخرجات الحالية لا تلبى المتطلبات المستقبلية، ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بدراسة المتطلبات المستقبلية مع الجهات الحكومية والخاصة مع نظرة استشرافية لأكثر من ١٠ سنوات، ومن ثم خلق مبادرات وسياسات ومتابعة جدية في تنفيذها، عبر التركيز على العلوم التطبيقية أكثر من المنهج النظري.

٥. كما اقترحوا ضرورة إنشاء مراكز بحوث متقدمة بالشراكة مع القطاع الخاص، من أجل نقل المعرفة، وخاصة العملية منها إلى الجيل الجديد من الفئات الوطنية، والاستفادة من الدراسات المقارنة المعيارية مع أنظمة التعليم المبتكرة مثل السويد.

المحور السادس: مدى أهمية كفاءة برامج بناء القدرات والمهارات في التأهيل لوظائف المستقبل

تظهر الإجابات النتائج التالية:

١. ٦٩% يؤمنون بأن برامج التمكين وبناء القدرات المتاحة حاليا تعمل على تأهيل الموارد البشرية، لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لخطط الإمارة.

٢. في المقابل ٢٣% من أفراد العينة يخالفون الرأي؛ إذ يرون أن هناك حاجة إلى إنشاء مؤسسة متكاملة تقوم باكتشاف وإدارة المواهب والقدرات، لأن البرامج المطروحة معظمها

عامة وليست في المجالات التخصصية، الأمر الذي يستدعي تقديم المزيد من أجل تطوير قدرات الموارد البشرية، في المجالات التخصصية ولاسيما البيانات والأرقام. ٣. ٨% من المستجيبين لم يحددوا إجابة واضحة بشأن برامج التمكين، وبناء القدرات المتاحة حالياً تعمل على تأهيل الموارد البشرية في إمارة دبي.

المحور السابع: خطط وسياسات وبرامج عامة لتنمية الموارد البشرية الإماراتية في إمارة دبي

عند السؤال عما إذا كانت هناك خطط وسياسات وبرامج لتنمية الموارد البشرية الإماراتية في دبي للخمسين عاماً المقبلة، جاءت الإجابات كالتالي:

١. على الرغم أن الغالبية العظمى أكدت وجود مبادرات في هذا المجال، إلا أن هناك اتفاق على أنها لا تفي بالمتطلبات.
٢. وأن هناك حاجة إلى التطوير والتحسين باستمرار، على مستوى الخطط والسياسات في الجهات والمؤسسات.
٣. ضرورة توحيد سياسة المواهب على مستوى إمارة دبي.

٤. الاستثمار في التعلم المستمر والتطوير، بالدرجة الأولى من أجل تنمية الموارد البشرية الإماراتية.

المحور الثامن: الخطوات العملية التي اتخذتها الجهات في إمارة دبي لتطوير الكفاءات الإماراتية

وقد تضمنت سؤالاً مباشراً عما إذا كانت لدى المؤسسات أي خطوات عملية اتخذتها من أجل الارتقاء بالكفاءات الإماراتية، فقد أوضح المستجيبون التالي:

١. خيارات التدريب والابتعاث الدراسي والتأهيل المهني عبر الحصول على الشهادات المهنية التخصصية المستقبلية، من الأهم الخطوات التي تستند عليها المؤسسات حالياً في هذا المجال ولاسيما برامج تأهيل القيادات وتطوير المهارات الرقمية، كما أن هناك بعض المؤسسات التي اعتمدت على نظام الحوافر المادية عند احراز أي تقدم في الأداء.
٢. كما أشار المشاركون إلى فعالية التدريب على رأس العمل، من قبل الكفاءات والخبراء والاستشاريين بالمؤسسات، من خلال التركيز على نقل المعرفة العملية، وحضور المؤتمرات العالمية للاطلاع على أفضل الممارسات.

المحور التاسع: خطط لتوطين الوظائف الحرجة في إمارة دبي

- وقد أوضح ٨٥% من المشاركين، بأن مؤسساتهم لديها خطة لتوطين الوظائف الحرجة، وقد قدم المشاركون قائمة بالوظائف الحرجة وفق طبيعة مؤسساتهم والتي نوجزها في الآتي :
١. الوظيفة التي تشارك في القرارات الحاسمة، التي ستؤثر بشكل مباشر على سلامة الصناعة داخل السوق (أي رئيس القسم وما فوق).
 ٢. خبراء ومستشارون ماليون وضرائب، وكذلك في مجال الاقتصاد الرقمي.
 ٣. الوظائف المتعلقة بالعمل الجمركي وتكنولوجيا المعلومات مثل الرقمنة والبيانات، العلوم الاقتصادية، تكنولوجيا أمن المعلومات، أمن المنافذ والحدود، أمن سلسلة الامداد.
 ٤. تحليل إدارة المخاطر، إدارة مدفوعات حسابات الدوائر الحكومية والخاصة ومدير الموارد البشرية
 ٥. خلق وظائف لأصحاب الهمم (ذوي الاحتياجات الخاصة)، وذلك بهدف القضاء على البطالة بين هذه الفئة.

المحور العاشر: التوجه لإصدار سياسة لتطوير المهارات والقدرات الإماراتية مستقبلا

ختاما أشار المستجيبون إلى أنه هناك توجه عام لدى الجهات كافة في إمارة دبي، لإصدار سياسات لتطوير المهارات والقدرات الإماراتية في المستقبل، لكن حاليا لا يوجد أي سياسة واضحة نحو هذا الشيء.

٢. النتائج العامة للدراسة

١. محور واقع تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي
 - a. اتفق المسؤولون على أن إمارة دبي تهتم بالخطط والسياسات لتطوير مهارات الكفاءات الإماراتية.
 - b. طالب المسؤولون والقياديون في المقابلات بضرورة وجود مؤسسات متكاملة تقوم باكتشاف المواهب والقدرات لدى الإماراتيين، لأن البرامج المعروضة حاليا عامة في أغلبها وليس تخصصية، ونوعية.
 - c. اتفق القياديون بأن التنمية البشرية في إمارة دبي ما زالت مقتصرة على التدريب التقليدي، والمبادرات الأخرى وأن وجدت فهي غير ظاهرة للعيان.
 - d. تعد هذه النتائج في الدراسة إضافة للدراسات السابقة كافة ، أنها تفردت في التركيز على إمارة دبي، وأيضا ركزت على تحليل لواقع الموارد البشرية في إمارة دبي وهو ما لم يتطرق إليه أحد في الدراسات السابقة.
 - e. وجاءت النتائج متطابقة مع نظرية بيكر في أهمية تقديم الفرص الحقيقية للانخراط في الأعمال والمهارات التي يرغبون في العمل بها، وأيضا متوافق مع نظرية بورديو في إن

التنمية الاقتصادية في أي مجتمع تنمو بالمهارات والكفاءات والقدرات الخاصة بمواطنيها وهذا ما طالب به أغلب افراد العينة من خلال تحليل نتائج المقابلة.

٢. محور مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي

١. لم يوافق القياديون على أن الجهات في إمارة دبي قد حددت خطتها المستقبلية في التعرف على القدرات والمهارات الإماراتية، وطالبوا بضرورة وجود مؤسسات ترصد المواهب والكفاءات الإماراتية.

٢. لم يوافق القياديون والمسؤولون في الموارد البشرية على وجود أية مبادرات تستشرف مستقبل تنمية الموارد البشرية، وإن وجدت فهي مبادرات قليلة جدا ، ولكنها لا تفي بمتطلبات التدريب والتطوير، في وضع الخطط والسياسات والاستثمار في التعليم المستمر.

٣. اتفق المستجيبون للمقابلة على أن الجهات في إمارة دبي لديها خطوط لتوطين الوظائف الحرجة والنوعية.

٤. اتفق الأغلبية على ان خطة الإمارة في تنمية الموارد البشرية، تتوافق مع استراتيجيات وخطط تنمية إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة المستقبلية.

٥. يعد هذا المحور في الدراسة إضافة للدراسات السابقة كافة التي ذكرت سابقا، أنها تفردت في التركيز على إمارة دبي، وأيضا ركزت على تحليل مستقبل الموارد البشرية في إمارة دبي وهو ما لم يتطرق إليه أحد في الدراسات السابقة.

٦. وجاءت نتائج هذا المحور متطابقة مع نظرية بيكر في أهمية مستقبل الاستثمار في العنصر البشري، ويأتي أساس من وضع الخطط المستقبلية لتدريب الكوادر الإماراتية وبناء مهاراتهم وقدراتهم، وأيضا متوافق مع نظرية بورديو في إن تنمية الموارد البشرية هي رأس مال ثقافي، وإضافة في رفع مستوى الحياة الاقتصادية لإمارة دبي وهو ما يحقق رؤية واستراتيجية الإمارة والدولة ، وهذا ما طالب به أغلب افراد العينة من خلال تحليل نتائج الاستبيان بأهمية وجود خطط مستقبلية لتنمية الموارد البشرية في إمارة دبي واستشراف مستقبل الكوادر الإماراتية.

٣. التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص موضوع الدراسة، فقد تم تلخيص متطلبات تأهيل الموارد البشرية الإماراتية للخمسين عاما المقبلة في التوصيات الآتية :

١. إنشاء وحدة تنظيمية حكومية تعمل على وضع السياسات اللازمة لتنمية الموارد البشرية الإماراتية في الإمارة، وتستعد للمستقبل، وتتطابق مع خطط الإمارة التنموية في توفير الأيدي العاملة لتنفيذ هذه الخطط،

٢. وضع دراسات تستشرف المستقبل وتحدد أنواع الوظائف التي سوف تحتاج إليها الإمارة، ووضع الخطط الاستباقية اللازمة للاستعداد لذلك.
٣. الاهتمام بالتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في أتمتة الخدمات والبرامج، واستحداث الوظائف الجديدة التي تتطلبها التحولات الرقمية.
٤. أهمية التبادل المعرفي بين القطاع الحكومي والخاص، وأهمية التعليم المهني والمستمر، وبناء القدرات والمهارات الإماراتية في كافة القطاعات.
٥. الربط والتعاون بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل في مختلف القطاعات وخاصة القطاع الخاص والشبه الحكومي.
٦. التركيز على التوطين، وتنفيذ الخطط والبرامج المرتبطة بها وخاصة في الوظائف النوعية والتخصصية والمحورية في كافة القطاعات في الإمارة.
٧. الاستثمار في العلوم المتقدمة؛ للاستيفاء بمتطلبات النقلة المتسارعة في تكنولوجيا الأعمال بما يخدم القطاعات المختلفة.
٨. الارتقاء بإدارات الموارد البشرية لتكون قادرة على استشرف المستقبل ووضع استراتيجيات وخطط للارتقاء بالموارد البشرية ومنهجية إدارتها.

الخاتمة

إن النتائج التحليلية تؤكد أن هناك ملامح إيجابية من حيث التوجه العام نحو تأهيل الفئات الوطنية، من أجل تلبية الخطط التنموية المستقبلية والطموحة لإمارة دبي، إلا أن النتائج في طياتها تشير إلى مواطن تحسين مطلوبة. كما نخلص من نتائج المسح الميداني، أنه مازال هناك تحديات تواجه استقطاب الموارد البشرية في القطاع الخاص والشبه الحكومي، على الرغم من الجهود المبذولة حالياً، هناك تخوف من استمرار تدني نسبة مساهمة الموارد البشرية الإماراتية في هذا القطاع. وأيضاً ربطها مع حيث نظريات الدراسة التي ركزت على أن التدريب والاستثمار الاقتصادي مهم لرفع مستوى الرفاهية لدى الإماراتيين في إمارة دبي، وأهمية التعليم في اقتصاد المعرفة، وزيادة الفرص الوظيفية في التعرف على تخصصات المستقبل والاستعداد لتهيئة المواطنين في تلك التخصصات التي ستحدث مستقبلاً، ولاسيما وإن إمارة دبي قد عملت مسبقاً جهود واضحة في تنمية الموارد البشرية الإماراتية، وتعد هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة وتميزت بتركيزها على إمارة دبي، وتم التعرف على رأي بعض القياديين والعاملين في هذا المجال والذين أكدوا الجهود التي تبذلها الإمارة، ولكن هناك حاجة لجهة مستقلة تتولى هذا الأمر لأهميته.

المراجع

١. اقتصادية دبي (٢٠٢١). مؤشرات التنافسية العالمية. http://dco.gov.ae/Global_Competitiveness_Indicators/ar
٢. البشير، أحمد (٢٠٢٠). دبي الخامسة عالمياً في جودة المعيشة للمغتربين. جريدة الخليج.
٣. الحمودي، نورة (٢٠١٧). نظريات التنمية ونظريات في التنمية. د. الوزاري محمد فضاء الاجتماعيات.
٤. <https://elouazi.wordpress.com/2017/11/08/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D9%88/>
٥. الخطيب، وائل (٢٠٢٠). جودة الحياة في الإمارات ضمن الأفضل عالمياً. جريدة البيان. <https://www.albayan.ae/economy/local-market/2020-12-12-1.4037249>
٦. المقداد، محمد ورشيدة، وهاني (٢٠١٢). السياسات الحكومية وتنمية الموارد البشرية، دراسة حالة التعليم العالي في الأردن. مجلة المنارة، المجلد ١٨، العدد ١، ١١٥ - ١٥٤.
٧. الملا، أحمد (٢٠٢٠). طفرة متوقعة في التوطين. جريدة الاقتصاد الإسلامي. <https://www.aliqtisadalislami.net/%D8%B7%D9%81%D8%B1%D8%A9-%D9%85%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B7%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D8%A7/>
٨. الإمارات اليوم (٢٠١٩). الإمارات من بين أفضل عشر دول في العالم بمؤشرات جودة الحياة.
٩. الجميلي، خميس عباس (٢٠٠٣). أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.]
١٠. الاسدي، افنان (٢٠٠٣). السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي، دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.
١١. القريوتي، يوسف (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفرد في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر.
١٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٨). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢: خلق فرص للأجيال القادمة. المكتب الإقليمي للدول العربية، ١٣-١٧.
١٣. تقرير التنمية البشرية (٢٠٠٧/٢٠٠٨). حساب أدلة التنمية البشرية. منظمة الأمم المتحدة.
١٤. توفيق، ومان محمد (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية أمن ولاية بسكرة. مجلة جامعة محمد خيضر، المجلد (٢).

١٥. جريدة البيان (٢٠٢١). ٤٩٨١٢ موظفاً إماراتياً في المؤسسات الحكومية بدبي خلال ٢٠٢٠. جريدة البيان .
١٦. جغلولي، يوسف (٢٠١٠). القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية] أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر .]
١٧. حكومة الإمارات (٢٠٢١). مئوية الإمارات <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-centennial-2071>
١٨. دائرة تنمية الموارد البشرية (٢٠٢١). عن الدائرة <https://www.dghr.gov.ae>
١٩. دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي. (٢٠٢١). جدول المجموعات الوظيفية الموحدة لحكومة دبي <https://www.mbrsg.ae/getattachment/3ba11122-8aae-4e54-8d1a-3c7d3c5b0d28/Human-Resources-Functional-Groups.aspx>
٢٠. دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي (٢٠٢١). قانون الموارد البشرية لحكومة دبي <https://www.dghr.gov.ae/admin/Documents/DGHR%20NEW%20LAW-%202018.pdf>
٢١. دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي (٢٠٢١). مركز تقييم الكفاءات السلوكية. <https://www.dghr.gov.ae/ar/centers/benaa/Pages/default.aspx>
٢٢. رئاسة مجلس الوزراء (٢٠٢١). الاستراتيجية الوطنية للابتكار <https://uaecabinet.ae/ar/the-national-strategy-for-innovation>
٢٣. صندوق النقد الدولي (٢٠٢١). مخزن المعرفة <https://openknowledge.worldbank.org/pages/about-en>
٢٤. كروز، مقصود (٢٠٢١). دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تنمية الإمكانيات البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة. سلسلة اتجاهات استراتيجية، العدد (٩).
٢٥. كوبر، ميلان (١٩٨٥). إدارة مؤسسات التنمية الإدارية. (محمد قاسم القريوتي، عبد الجبار إبراهيم: مترجم). المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٢٦. عبدالعظيم، حسني إبراهيم (٢٠١١). الجسد والطبقة ورأس المال الثقافي، قراءة في سوسيولوجيا بيير بورديو. مجلة إضافات، العدد ١٥.
٢٧. عبد الناصر، محمود (٢٠٢٠). الإمارات ضمن قائمة أغنى ١٠ دول بالعالم في نصيب الفرد من الدخل القومي. جريدة الرؤية- [https://www.alroeya.com/117-81/2175443-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B6%D9%85%D9%86-%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9-%D8%A3%D8%BA%D9%86%D9%89-10-%D8%AF%D9%88%D9%84-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B5%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%AF-%D9%85%D9%86-](https://www.alroeya.com/117-81/2175443-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B6%D9%85%D9%86-%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9-%D8%A3%D8%BA%D9%86%D9%89-10-%D8%AF%D9%88%D9%84-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B5%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%AF-%D9%85%D9%86-%)

[%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%AE%D9%84-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D9%85%D9%8A](#)

٢٨. مالك، خالد (٢٠١٣). نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم التنوع: تقرير التنمية البشرية ٢٠١٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٢٩. محمد، دهان (٢٠١٠). الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية [أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري].

٣٠. محمد، در (٢٠١٧). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٩.

٣١. مركز دبي للإحصاء (٢٠١٩). مسح القوى العاملة بإمارة دبي.

٣٢. <https://www.dsc.gov.ae/Public%20Documents/DUBAI%20LABOUR%20FOR%20SURVEY%202019%20AR.pdf>

٣٣. مركز محمد بن راشد لإعداد القادة (٢٠٢١). برامج إعداد القادة .
<https://www.uaeglp.gov.ae/ar>

٣٤. منصة خبراتي (٢٠٢٢). نبذة عامة <https://khbrati.ae/ar/about-us>

٣٥. نعيم، وائل (٢٠٢٠). ١١ التزاماً لموظفي حكومة دبي للعمل عن بُعد. جريدة البيان.
<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2020-12-17-1.4041903>

٣٦. وكالة أنباء الإمارات (٢٠٢١). الإمارات في المركز الـ ١٨ عالمياً والأول إقليمياً في مؤشر المساواة بين الجنسين لعام ٢٠٢٠ <https://www.wam.ae/ar/details/1395302895529>

٣٧. وكالة أنباء الإمارات (٢٠٢١). برئاسة حمدان بن محمد.. "تنفيذي دبي" يعتمد تأسيس "مجلس تنمية الموارد البشرية الإماراتية" <https://wam.ae/ar/details/1395302928677>

٣٨. وكالة أنباء الإمارات (٢٠٢١). برئاسة حمدان بن محمد.. المجلس التنفيذي يعتمد مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية لدبي ٢٠٣٠. <http://wam.ae/ar/details/1395302922938>

٣٩. Bourdieu, Pierre (1998). *The State of Mobility*. Stanford University.

الملاحق

أسئلة المقابلة

وكانت الأسئلة على النحو التالي:

المحور الأول: الوضع الراهن لتنمية الموارد البشرية الإماراتية في إمارة دبي، وكانت الأسئلة كالتالي:

١. ما هي الخطط والسياسات والبرامج العامة لتنمية الموارد البشرية الإماراتية في إمارة دبي؟

٢. ما هي الخطوات العملية التي اتخذتها الجهات في إمارة دبي لتطوير الكفاءات الإماراتية؟

٣. ما هي خطط توظيف الوظائف الحرجة في إمارة دبي؟

المحور الثاني: مستقبل تنمية الموارد البشرية الإماراتية في إمارة دبي، وكانت الأسئلة كالتالي:

١. ما هو مستقبل تنمية الموارد البشرية الإماراتية في الجهات الحكومية؟

٢. ما هو مستقبل تنمية الموارد البشرية الإماراتية في القطاع الخاص؟

٣. ما هي التخصصات الأكاديمية المطلوبة لتلبية احتياجات الخطط الاستراتيجية المستقبلية لإمارة دبي؟

٤. ما مدى تلبية مؤسسات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل المستقبلية؟

٥. ما مدى أهمية كفاءة برامج بناء القدرات والمهارات في التأهيل لوظائف المستقبل؟

٦. هل تتوجه الدولة لإصدار سياسة لتطوير القدرات والمهارات الإماراتية مستقبلاً؟