

# مستقبل تنمية الموارد البشرية إمارة دبي نموذجاً

بحث منشور لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

إعداد

عائشة محمد المحيَّاس

باحثة دكتوراه الدراسات التنموية

علم الاجتماع التطبيقي – جامعة الشارقة

## مقدمة:

"نحن ندرس الماضي، لماذا لا يمكننا دراسة المستقبل؟" ومن هذا الفكر البسيط جاءت أول فكرة رسمية في استشراف المستقبل، ظهرت منهجية استشراف المستقبل كعلم مستقل علناً لأول مرة في فرنسا في الخمسينيات ثم في الولايات المتحدة وأماكن أخرى في الستينيات ١.

فاستشراف المستقبل يدور في الأساس حول دراسة التغيير، فالمستقبليون ليسوا وحدهم من يدرس التغيير، فكل العلماء يدرسون التغيير، سواء كان في علوم الفيزياء اول الفلك، والكيمياء، وعلم الأحياء (تطور الأنواع)، وفي مجموعة كاملة من التخصصات الأخرى. كما تدرس العلوم الاجتماعية التغيير على المستوى الشخصي (علم النفس)، وعلى المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي والمجتمعي (علم الاجتماع)، وعلى المستوى الثقافي (الأنثروبولوجيا).

يعتقد معظم الناس أن الوقت يتدفق من الماضي (التاريخ)، من خلال الحاضر (الصحافة)، وإلى المستقبل. لذلك، مثلما يدرس المؤرخون الماضي والصحفيون الحاضر، كذلك يدرس المستقبليون المستقبل. من المثير للاهتمام أن التاريخ هو نظام قديم وأن الصحافة كانت موجودة منذ وقت طويل. لماذا لا يوجد تخصص أكاديمي يدرس المستقبل؟ هل يستطيع المستقبليون دراسة بعض الأشياء غير الموجودة؟ في ظاهر الأمر، هذه مشكلة كبيرة. بالطبع، يدرس المؤرخون شيئاً لا وجود له في الماضي. لقد حدث ذلك في وقت من الأوقات، لكنه لم يعد موجوداً بعد الآن. الفرق الكبير بين التاريخ واستشراف المستقبل، هو أن التاريخ لديه دليل مباشر على التغييرات التي يصفها. فالمؤرخون لديهم قطع أثرية (أدوات، كتب، مباني) يمكنهم من خلالها استنتاج كيف كانت الحياة في الماضي؛ ولديهم تصريحات وإحصاءات وملاحظاتهم للأحداث لوصف التغيير في الماضي والحاضر، لذلك يمكن للمستقبل أن يستنتج ما قد سيحدث من خلال علم البيانات وتحليلها.

## لماذا علوم استشراف المستقبل؟

أن قلة من الناس يعلمون عن المستقبل بينما، في الواقع، سيعيش الناس بقية حياتهم هناك. كل ما يفعله الناس تقريباً يهدف إلى فهم المستقبل أو التأثير عليه. لكن أين المستقبل في أنظمتنا التعليمية؟ يتم دراسة التاريخ والماضي، ولكننا لا ندرس قدرًا متساويًا عن المستقبل؟ يجب أن نعلم الكثير عن المستقبل كما نعلم عن الماضي.

للإجابة عن هذا هو أن المعلمين لا يعلمون ما لا يعرفونه. نظرًا لأنهم لم يتعلموا أبدًا عن المستقبل، فكيف يُتوقع منهم تعليم طلابهم حول المستقبل؟ الجواب الأهم والأعمق، بالنسبة لمعظم الناس، هو أن المستقبل لا يمكن معرفته، لا يمكنك تعليم أشياء لا يمكنك معرفتها، يمكننا معرفة المستقبل تمامًا بنفس الطريقة التي يكون

فيها طقس الأسبوع المقبل معروفاً، أو سوق الأسهم في الأسبوع المقبل، أو نتائج الكرة في الأسبوع المقبل. من المؤكد أن معرفة مجموعة من الاحتمالات ليست مرضية بقدر معرفة ما سيحدث حقاً، لكن عندما تكون المعرفة حقاً مستحيلة، أليس من الأفضل أن تعرف شيئاً عن المستقبل وإمكانياته من أن تتجاهلها وتعرف القليل أو لا تعرف شيئاً؟

إن العالم يتغير بوتيرة متسارعة، ومع هذا التغيير تأتي الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة، لقد تسارعت وتيرة العالم، مدفوعة بتدفق المعلومات بشكل سريع، حيث تسهل المنظمات والعاملين المتصلين بالشبكات والتقنيات الذكية، المرونة والاستجابة السريعة لعصر المعلومات<sup>٢</sup>.

### إمارة دبي واستشراف المستقبل:

اهتمت دولة الإمارات العربية المتحدة بالمستقبل، من خلال استراتيجيات وسياسات هامة تدرس المستقبل وتستشرفه، وقد أطلقت وزارة مجلس الوزراء والمستقبل «استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل» عام ٢٠١٧، وتشمل الاستراتيجية: بناء نماذج مستقبلية للقطاعات الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنموية والبيئية ومواءمة السياسات الحكومية الحالية، بالإضافة لبناء قدرات وطنية في مجال استشراف المستقبل وعقد شراكات دولية وتطوير مختبرات تخصصية وإطلاق تقارير بحثية حول مستقبل مختلف القطاعات في الدولة. وتتضمن الاستراتيجية ثلاثة محاور رئيسية هي: محور آلية عمل الحكومة ومحور بناء القدرات ومحور وجهة المستقبل وتقع ضمن كل محور مهام وواجبات، وتهدف الاستراتيجية إلى وضع أنظمة حكومية تجعل من استشراف المستقبل جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية، وإطلاق دراسات وسيناريوهات لاستشراف مستقبل كافة القطاعات الحيوية، ووضع الخطط والسياسات بناء على ذلك.

لدولة الإمارات العربية المتحدة رؤى استراتيجية واضحة، وخريطة طريق محددة لتحقيق إنجازات نوعية شاملة في شتى القطاعات الحيوية، التي من شأنها تعزيز ازدهار الدولة بشكل مستدام، وضمان بناء مستقبل راسخ لأجيالها بعيداً عن الاعتماد على الموارد النفطية<sup>٣</sup>. من أهمها ما يلي:

أولاً: ٢٠٣٠-٢٠١٧

بنهاية هذه الفترة الزمنية تكون دولة الإمارات قد حققت بناء مدينة سكنية على كوكب المريخ من خلال "مشروع المريخ ٢٠١٧"، والذي سيتحقق بحلول عام ٢٠١٧. وستحقق الدولة بحلول عام ٢٠٧١ رؤية "مئوية الإمارات ٢٠٧١"، والتي تشكل خريطة واضحة للعمل الحكومي طويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها الناعمة. كما ستحقق الدولة كذلك استراتيجية دبي للطاقة النظيفة، والتي تهدف لإنتاج ٧٥ % من احتياجات دبي من الطاقة، من مصادر نظيفة بحلول

عام ٢٠٥٠، وبحلول عام ٢٠٤٠، تكون دولة الإمارات قد حققت خطة الفجيرة ٢٠٤٠، والتي تركز على تعزيز قطاعات الإسكان والنقل ومرافق البنية التحتية. **ثانياً: مشروع "المريخ ٢١١٧"**

يستهدف مشروع "المريخ ٢١١٧" بناء أول مستوطنة بشرية على المريخ خلال مائة عام، ويتضمن برنامجاً وطنياً لإعداد كوادر علمية لاستكشاف الكوكب الأحمر. وقد تم تكليف مركز محمد بن راشد للفضاء بقيادة المشروع ووضع "خطة أجيال" لمدة مائة عام، تتضمن بناء قدرات وكوادر وطنية تخصصية في مجال علوم الفضاء والأبحاث.

### ثالثاً: استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي

تم إطلاقها في عام ٢٠١٧، وهي مرحلة التحول الجديدة لما بعد الحكومة الذكية في دولة الإمارات، والتي ستعتمد عليها الخدمات، والقطاعات، والبنية التحتية المستقبلية. تعد هذه الاستراتيجية الأولى من نوعها في المنطقة والعالم، وتهدف إلى تحقيق أهداف مئوية الإمارات ٢٠٧١، وتعجيل البرامج والمشروعات التنموية لبلوغ المستقبل، والارتقاء بالأداء الحكومي الفعال ضمن بيئات عمل مبتكرة تحقق فعالية في الأداء والتكلفة والجهد. وبحلول ٢٠٣١ سيكون اعتماد دولة الإمارات على الذكاء الاصطناعي في الخدمات وتحليل البيانات بمعدل ١٠٠%.

### رابعاً: استراتيجية دبي الصناعية ٢٠٣٠

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم استراتيجية دبي الصناعية ٢٠٣٠، والتي تهدف لأن تكون دبي منصة عالمية للأعمال والصناعات القائمة على المعرفة والابتكار والاستدامة، وقد ركزت الاستراتيجية على ٦ قطاعات صناعية أساسية، هي: الطيران، السفن البحرية، الصناعات الدوائية والمعدات الطبية، المعادن المصنعة، السلع الاستهلاكية سريعة التداول، والآلات والمعدات.

### خامساً: إطلاق مشروع الإمارات لاستكشاف القمر

تهدف دولة الإمارات إلى تطوير مُستكشف إماراتي الصنع ١٠٠% للهبوط على سطح القمر عام ٢٠٢٤. تتمثل مهمة مستكشف القمر الإماراتي الذي سُمي "راشد" في إجراء اختبارات لدراسة سطح القمر، وجمع بيانات متعلقة بالمسائل العلمية مثل أصل النظام الشمسي، وكوكبنا والحياة، واختبار قدرات دولة الإمارات قبل الانطلاق في مهمات استكشافية مأهولة إلى المريخ.

### سادساً: مئوية الإمارات ٢٠٧١

تشمل "مئوية الإمارات ٢٠٧١" على رؤية شاملة وطويلة الأمد تمتد خمسة عقود، وتشكّل خريطة واضحة للعمل الحكومي، طويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها الناعمة، وإلى الاستثمار في شباب الدولة، وتجهيزهم بالمهارات والمعارف التي تواكب التغيرات المتسارعة، والعمل كي تكون دولة الإمارات

أفضل دولة في العالم بحلول الذكرى المئوية لقيام دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك في العام ٢٠٧١.

### سابعاً: مؤسسة دبي للمستقبل

تأسست في العام ٢٠١٦ لجعل صياغة المستقبل عملية مؤسسية، تتضمن برامج مسرّعة وحاضنات ومختبرات وصناديق حماية تنظيمية ومنصات معارف، وذلك بهدف تحديّ تصميم مدينة جاهزة للمستقبل تُدار بواسطة قادة المستقبل ورواد الابتكار. وتضم خمس وحدات عمل رئيسية، هي:

١. تخيل المستقبل وفهمه: يقوم بمهمة استشراف المستقبل، ويعمل على تحليل السيناريوهات محتملة الحدوث في المستقبل في دبي والعالم بأسره، ويدعم صانعي القرارات في فهم التقنيات الناشئة لتوقع المستقبل واختباره بشكل أفضل.

٢. نشر المعرفة في المستقبل: من خلال مبادرات متعدّدة تنشر محتوى حول المستقبل وعلومه والتقنيات الرائدة، لتصبح بوابة عالمية لمحتوى المستقبل وتبادل المعارف.

٣. بناء قدرات مستقبلية: برفع مهارات قادة المستقبل في الحكومة والقطاع الخاص وقدراتهم، عن طريق مبادرات تستشرف المستقبل وتستعد له. وتمكين الشباب العربي حول العالم بمهارات البرمجة لجعلهم قادرين على قيادة التطور في مجتمعاتهم.

٤. تصميم المستقبل وتسريعه: من خلال تحويل التحديات إلى فرص، وتشجيع التعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والشركات الناشئة والأفراد، كذلك تشجيع الأفكار الجديدة، وتجربة التقنيات الحديثة، وتوفير أنظمة وخدمات مرنة لتمكين الابتكار في المجتمع.

٥. متحف دبي للمستقبل: المستقبل واختباره سيتمكن الجمهور من رؤية واختبار المستقبل، ليُجعل من دبي الوجهة العالمية لاستعراض ما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

### أهمية استشراف المستقبل

تكمن أهمية استشراف المستقبل في الدراسات والبحوث، في ما يلي:

١. السعي للتحكم في المجالات التي تخدم المجتمع، كالتوازن البيئي، والتأثير في مجريات الأحداث الاستباقية، لضمان استقرار التماسك الاجتماعي وتفادي الأزمات الاقتصادية.

٢. وضع فهم شامل للتنافسية العالمية المستدامة، والتمكين منها، لتحديد البدائل المستقبلية للأجيال القادمة انطلاقاً من الحاضر والحفاظ على مرتكزات الدول واحتياجاتها المستقبلية (سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتكنولوجياً).

٣. وضع حلول وبدائل مستقبلية آلية للتخطيط، تهدف إلى صياغة إطار فكري لتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه البشرية، وتوجيه متخذي القرار لوضع حلول وبدائل مستقبلية.

## المهارات الأساسية لاستشراف المستقبل

### أولاً: الفهم

- نماذج التغيير: يستكشف الاهتمام الرئيسي لاستشراف المستقبل، ودراسة التغيير بأبعاده المختلفة، والمفاهيم الأساسية، ونظرة عامة على الأساليب.
- التفكير المنظم: يغطي المهارة الأساسية لمعرفة كيف ترتبط الجوانب المختلفة من العالم ببعضها البعض وتتصل ببعضها البعض.
- توجهات في المستقبل: يقدم جوانب إضافية من التفكير حول المستقبل، بما في ذلك الإبداع ودور القيم والجوانب الأحدث للتفكير المستقبلي، بما في ذلك التحليل السببي متعدد الطبقات والمستقبل المتكامل.
- التغيير الاجتماعي: يجمع ويصف نظريات التغيير، فمن المستحيل الفصل بين النظرية والتطبيق كما في استشراف المستقبل؛ سيكون هناك بعض التداخل.

### ثانياً: التخطيط

- البحث: تقنيات البحث الأولية والثانوية المصممة لدراسة المستقبل، نظراً لعدم وجود معلومات فعلية مباشرة عن المستقبل، والتعلم السريع للأساسيات حول مجال أو موضوع الدراسة أو البحث.
- المسح: يغطي كيفية استكشاف علامات التغيير في مجال ما أو للتغيير بشكل عام، ويدور حول تطوير القدرة على التعرف عليها وتقييمها.
- الاستشراف: يغطي إنشاء التنبؤات لوصف الشكل المتوقع للتغيير، نتائج التنبؤ الأساسي، وهو استقرار للظروف الحالية والاتجاهات في المستقبل، وإن معرفة إلى أين يتجه المرء على الأرجح يوفر نقطة انطلاق للحديث عن التنبؤات البديلة.

### ثالثاً: التأثير

- القيادة: يشير إلى الأشخاص الذين يقودون التغيير، ويتوجهون إلى حقبة جديدة، ويستخدمون طريق التغيير الجذري، ويتوجهون للمستقبل، ويقترحون الانتقال من العصر القديم إلى تحقيق الرؤية من خلال مساعدة الآخرين.
- الرؤية: يغطي مناهج تطوير الرؤية، سواء للجهات أو المجتمع أو الفرد، والرؤية مطلوبة للتغيير الجذري، وهي صورة لما سيبدو عليه المستقبل المفضل بطريقة تلهم الأفراد المعنيين للعمل من أجله.
- التخطيط: يغطي المنهجية نحو تنفيذ الرؤية من حيث التوقعات، وتقييم وتخطيط كيفية المستقبل.
- إدارة التغيير: عملية التغلب على المقاومة، لأن بعض الناس غالباً يكونون غير مرتاحين للتغيير، مما يتطلب إحداث التغيير عبر خطط واضحة، قد تكون طويلة بعض الأحيان حسب وجود الأفراد ومقاومتهم للتغيير.

### أهداف الدراسة



١. إعادة ضبط الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية في إمارة دبي، وتحسين الوضع الحالي.
٢. تجديد الرؤية والرسالة: من خلال إعادة ضبط التوجه والاولويات، ووضع خطط استباقية لما سيكون عليه المستقبل.
٣. اختبار الخيارات الحالية وتصميم خيارات جديدة تتطابق مع التوجهات العالمية لمختلف القطاعات.
٤. تقييم المخاطر الناشئة ومتابعة المؤشرات المستهدفة تحقيقها وصولاً لتصور لما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له.
٥. بناء الشراكات بين مختلف القطاعات لمواجهة التحديات التي تواجه الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.
٦. وضع توصيات استباقية لاستشراف مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي استباقية، لتوفير مهارات تحتاجها الإمارة في تحقيق استراتيجياتها وخططها المستقبلية.

#### منهجية الدراسة :

ستعتمد الدراسة على خلاصة منهجية وزارة مجلس الوزراء والمستقبل في دولة الإمارات العربية المتحدة، والإطار العام للدراسات الاستشرافية (منهجية جامعة هيوستن)، حيث أن تتميز هذه المنهجيتين بما يلي:

#### أولاً: إطار عمل أدوات استشراف المستقبل

في عام ٢٠١٧ أصدرت وزارة شؤون الوزراء والمستقبل دليل أدوات استشراف المستقبل، وذلك للعمل على الاستشراف الاستباقي للتحديات والفرص في كافة القطاعات الحيوية في الدولة، وتحليلها ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى على كافة المستويات مما يحقق استراتيجيات وخطط دولة الإمارات العربية المتحدة، ويكون الدليل المرجعي للعمل به في كافة الجهات.

وتتكون المنهجية من خمس مراحل رئيسية هي: تحديد السياق والمدى الزمني والنطاق المستقبلي، دراسة التوجهات العالمية والمحركات المستقبلية، تحديد المحركات ذات الأولوية وأثرها وعناصر الغموض، وضع السيناريوهات المستقبلية وتفصيلها، وتحديد التداعيات والاجراءات الاستباقية المستقبلية.

#### ثانياً: الإطار العام للدراسات الاستشرافية

الباحثان في جامعة هيوستن " أندي هاينز " و "بيتر بي شوب" يرون أن " الإطار العام للدراسات الاستشرافية"، هو أفضل ما يطرح كمنهج جديد لاستشراف المستقبل، تبدأ بوصف المجال، لوصف الوضع الراهن، ومتابعة الماضي القريب بصلاته المتنوعة، ثم تتجه للتعرف على القوى المحركة للتغيير واستخدامها كأسس لتطوير سيناريو المستقبل المرجعي والبدائل المستقبلية، تمهيداً لاستكشاف التداعيات والآثار المترتبة على تلك البدائل، والتعرف على الإشكالات أو الفرص

الاستراتيجية الناجمة عن كل بديل على حدة، وبذلك سنتعرف على المؤشرات المتقدمة، لنرقب مدى الإنجاز في هذا المجال للمضي قدماً. ومن خلاله سيتم تطبيق منهجية لاستشراف مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، للخروج بسيناريوهات مستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها والتعرف على التحديات التي قد تواجهها وسبل حلها.

مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي

### أولاً: المدى الزمني والنطاق المستقبلي

من الأهمية أن يكون هناك ميثاق يوضح إطار الدراسة بالكامل، فقد تم خلال الدراسة وخطة البحث تحديد المدة الزمنية للاستشراف، وهي دراسة على المدى البعيد، ومئوية الإمارات ٢٠٧١، وتم ذكر أهداف الدراسة والإطار النظري لها، وتم وصف مجال الدراسة خلال عمل تحليل كامل لواقع تنمية الموارد البشرية في حكومة دبي مع النتائج، وتقييم الوضع الراهن من تحليل نتائج المقابلات التي أوضحت الوضع الراهن لتنمية الموارد البشرية في إمارة دبي.

### ثانياً: التوجهات العالمية والمحركات المستقبلية

في هذه المرحلة يتم تحديد التوجهات والمحركات الخارجية ذات الصلة بالدراسة، وما هي آثارها المحتملة على مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، حيث أن من خلال دراسة التوجهات العالمية يجب التعرف على أبعادها من خلال البيانات والمعلومات والتأثير المخاطر الخارجية، خاصة أن المهارات تتطور بشكل مستمر وتتغير بتطوير التكنولوجيا.

وتم عمل ذلك من خلال المنهجية المنظمة من الخارج للداخل، وباستخدام أداة "تحليل أثر التوجهات"، والتي تتكون من محاور رئيسية، وكل محور يضم محركات داخلية. ومن خلال قراءة في استراتيجيات وخطط إمارة دبي، ودراسة التوقعات المستقبلية الصادرة من رئاسة مجلس الوزراء ووزارة المستقبل، تم التوصل للنتائج التالية:

#### ١. المحور العالمي:

a. المحركات الاجتماعية: السعادة وجودة الحياة، جودة التعليم، النمو السكاني، الشفافية، الحفاظ على الموارد وعدم اهدارها.

b. المحركات التقنية: الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، التطور التكنولوجي، انترنت الأشياء، الثورة الصناعية الرابعة، الاختراق التقني وأمن المعلومات، المدن الذكية

c. المحركات البيئية: الاحتباس الحراري، تغير المناخ، التلوث البيئي، تكنولوجيا النانو، ظهور الأوبئة، الهندسة الوراثية للأوبئة



- d. المحركات الاقتصادية: مهارات القرن ٢١، التعليم الرقمي، التعلم مدى الحياة، النمو الاقتصادي، التعليم الافتراضي، اقتصاد المعرفة، التعليم بالألعاب، زيادة التخصيص في سوق العمل، أتمتة الوظائف والخدمات
- e. المحركات السياسية: تحول موازين الأمن العالمي، أمن المياه، حرب المواهب، الحروب الإلكترونية
- f. المحركات الثقافية: العولمة، تواصل الحضارات.
٢. المحور الإقليمي:
- a. المحركات الاجتماعية: الشيخوخة وتكاليف الرعاية الصحية، خدمات ذات جودة عالية للسكان والمواطنين،
- b. المحركات التقنية: علم الروبوتات، الثورة الصناعية الرابعة، محركات البحث الذكية.
- c. المحركات البيئية: التلوث البيئي والحياة الفطرية، مخاطر تغير المناخ، تلوث المياه
- d. المحركات الاقتصادية: الشراكات العالمية، معدل النمو الاقتصادي، التفاوت الاقتصادي، التعلم مدى الحياة، زيادة التخصصات والتخصيص في سوق العمل، أتمتة الوظائف والخدمات
- e. المحركات السياسية: النزاعات الإقليمية، الصراعات في الدول المجاورة، الحوكمة الرشيدة، مكافحة الإرهاب والتطرف
- f. المحركات الثقافية: الهجرة العمالية للداخل.
٣. المحور المحلي:
- a. المحركات الاجتماعية: استراتيجيات وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجيات وسياسات حكومة دبي، ارتفاع معدل عمر الفرد، الصحة وجودة الحياة، تبني الموهوبين وإدارة المواهب، خدمات صحية ذات جودة، التوازن بين الجنسين، تمكين المرأة.
- b. المحركات التقنية: استراتيجيات وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجيات وسياسات حكومة دبي الحكومية الرقمية، أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، الاستثمار في الفضاء تكنولوجيا الواقع الافتراضي، أمن المعلومات، المدن الذكية، المركبات ذاتية القيادة.
- c. المحركات البيئية: استراتيجيات وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجيات وسياسات حكومة دبي، الطباعة الثلاثية الأبعاد، التلوث البيئي، الحياة الفطرية، الزراعة الذكية والأمن الغذائي والمائي.
- d. المحركات الاقتصادية: استراتيجيات وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجيات وسياسات حكومة دبي، الشراكة مع القطاع الخاص، التعاملات الرقمية، الخصخصة، العمل عن بعد، الكفاءات الحرة، استقطاب أصحاب

المهارات، أتمتة الوظائف والخدمات، اقتصاد المرأة، الاستدامة ونماذج الأعمال الجديدة.

e. المحركات السياسية: استراتيجية وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجية وسياسات حكومة دبي خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية، الحكومة الرشيدة، الحكومة الرشيدة، التسارع في الأعمال.

f. المحركات الثقافية: استراتيجية وسياسات حكومة دولة الإمارات، استراتيجية وسياسات حكومة دبي أخلاقيات الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي<sup>٧</sup>.

### ثالثاً: المحركات ذات الأولوية وأثرها وعناصر الغموض

من خلال المحركات السابقة والتي ستكون لها تأثير على مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، تم العمل على تحليلها، لإظهار النتائج من خلال استخدام أداة "تحليل المحركات المستقبلية"، وهي أداة تعمل على تحديد الأثر النسبي والغموض المتعلق بالتوجهات المستقبلية، وترتيبها حسب الأولوية حتى يتم دراستها من خلال استشراف المستقبل، ويتم ذلك من خلال مصفوفة، ووضع خريطة للأثر المتوقع، ودرجة الغموض<sup>٨</sup>.

حيث تم الحصول على ما يلي للتوجهات الأكثر أثراً وغموضاً: الذكاء الاصطناعي، التطور التكنولوجي، الثورة الصناعية الرابعة، مهارات القرن ٢١، زيادة التخصيص في سوق العمل، أتمتة الوظائف والخدمات الرقمية، علم الروبوتات، حرب المواهب، الحروب الإلكترونية، تبني الموهوبين وإدارة المواهب، الاستدامة ونماذج الأعمال الجديدة، أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، الاستثمار في الفضاء تكنولوجيا الواقع الافتراضي، أمن المعلومات، المدن الذكية، المركبات ذاتية القيادة.

حيث اتضح للباحث أن المستقبل سيصبح أكثر اتجاهاً نحو الحياة الرقمية والذكاء الاصطناعي وعلوم الفضاء، وحيث أن الوعي المتزايد للأجيال الحالية "نموذج جيل ألفا"، سيوجد مهارات جديدة تتطلب جهات تدريب وسياسات تتضمن التطوير في المهارات الرقمية والتعامل مع الروبوتات في مواقع العمل، حيث سيتزايد الطلب والتنافس في استقطاب المواهب وأصحاب المهارات العالية، والتجاذب على المؤسسات التعليمية ذات الجودة الأكاديمية العالية، والتي تقدم مهارات المستقبل، مما يفرض على الحكومات سياسات وتشريعات جديدة تواءم مع هذه التوجهات العالمية.

### رابعاً: وضع السيناريوهات المستقبلية وتفصيلها

بعد التعرف على أهم التوجهات العالمية التي لها تأثير على مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، تم العمل في هذه المرحلة على سرد سيناريوهات مستقبلية للحد من الغموض التي قد تواجه هذا القطاع في إمارة دبي مستقبلاً، وهي تعد فرضيات من خلال استخدام أداة "التخطيط بالسيناريوهات"، بطريقة سرد بعدين

لكل توجه (متفائل ومتشائم)، ومن خلال مصفوفة توضح السيناريو المستقبلي الذي يمكن تحقيقه ومتوقع أو السيناريو الغير متوقع ويحتاج لدعم وحلول لتطبيقه، وتم الحصول على السيناريوهات المتوقعة لتنمية الموارد البشرية في إمارة دبي بناء على تحليل النتائج والاستنتاجات، والسيناريو الأنسب والمنشود للمستقبل كالتالي:

السيناريو الأول: رفع كفاءة المهارات المستقبلية للمواطنين في إمارة دبي: إمارة دبي تتطلع للمستقبل وتعمل على بناء بنية تحتية رقمية، والاستثمار في الفضاء، وتعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطلب مهارات عالية، تتطلب الاستعداد لوضع خطط وسياسات لرفع مهارات المواطنين في الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء وأمن المعلومات، وعلوم الفضاء، ومهارات أيضا متابعة الأعمال وغيرها.

السيناريو الثاني: استدامة المواهب الوطنية في الإمارة، عند تزايد المهارات اللازمة من المواطنين يجب أن تكون هناك خطط وسياسات تعمل على المحافظة واستدامة هذه المواهب، من خلال الحوافز والتعليم المستمر، وتوفير بنية ذكية مستدامة.

السيناريو الثالث: أتمتة الوظائف وبرامج الموارد البشرية في الإمارة، الاستثمار في المورد البشري واستخدام التقنيات الحديثة وانترنت الأشياء في عالم الأعمال واستخدام الروبوتات في العمل، واستمرارية الأعمال والحلول البلدية في إعادة تأهيل المواطنين والعمل على شراكات بين القطاع الخاص والعام، لتحقيق السعادة وجودة الحياة والرفاهية للمواطنين.

#### خامساً: الخطط الاستراتيجية المستقبلية

لمتابعة هذه السيناريوهات، قام الباحث بتحليل التحديات والعقبات وذلك لتحويل السيناريوهات إلى خطط تنفيذية، تتضمن المؤشرات المتقدمة وآلية القياس للوصول إلى الخلاصة، من نتائج وتوصيات، وذلك باستخدام أداة "سلسلة الخيارات"، وتم اختيار هذه الأداة لأنها تتلاءم مع السيناريوهات ذات المدى البعيد، وتساعد في تحديد الأهداف والتطلعات، وتستخدم مخرجاتها كتوصيات لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>٩</sup>. ومن خلال تطبيق الأداة فإن التوصيات المطلوبة لكل سيناريو فهي كالتالي:

التوصيات الخاصة بالسيناريو الأول: رفع كفاءة المهارات المستقبلية للمواطنين في إمارة دبي:

١. استعداد حكومة دبي من خلال دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي ومجلس تنمية الموارد البشرية على عمل الإطار الموحد للمهارات المستقبلية<sup>١٠</sup>، من خلال الاستفادة من:

- a. الإطار الموحد للمهارات في عصر التكنولوجيا. المرجع الإطار العالمي للمهارات ١١،
- b. الإطار الأوروبي للكفاءة الإلكترونية.
- c. أداة المهارات الرقمية ١٢.
- d. إطار الكفاءات الرقمية لدى البنك الدولي.
٢. تصميم سياسة لتطوير المهارات المستقبلية التي تقدمها المدارس والجامعات في الإمارة والدولة.
- التوصيات الخاصة بالسيناريو الثاني: استدامة المواهب الوطنية في الإمارة من خلال الاستراتيجية الوطنية إلى استقطاب واستبقاء المواهب في القطاعات الاستراتيجية للدولة، وتهيئة البيئة المناسبة لوضع الإمارات ضمن قائمة أفضل الدول في مؤشرات تنافسية المواهب العالمية، ولتنفيذ ذلك يوصي بعمل التالي:
- a. الاهتمام بالرفاهية وجودة الحياة والحياة الرقمية.
- b. سياسة الحوافز والرواتب تحقق العدالة الوظيفية بين القطاعات الحكومية والخاصة.
- التوصيات الخاصة بالسيناريو الثالث: أتمتة الوظائف وبرامج تنمية الموارد البشرية في الإمارة:
١. استثمارات قصيرة الأجل في أنظمة وبرامج أتمتة أنظمة الموارد البشرية وتنميتها ١٣.
٢. استخدام الروبوتات في الأعمال والتشريعات والسياسات اللازمة لها

### الخاتمة

دراسات استشراف المستقبل يجب أن تكون من ضمن اختصاصات كافة الجهات والمناهج التعليمية، فتعليم التاريخ والدروس المستفادة منه، ليست بأقل من الاستفادة من تغيرات المستقبل، وما لمسناه في هذه الدراسة والمنهجية التي تم تطبيقها من خلال أدوات علمية قد خرجنا بتوصيات رئيسية يتحتم تنفيذها بعد أن تم وضع فرضية لثلاث سيناريوهات مستقبلية خاصة باستشراف مستقبل تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي، والاستعداد والاستباقية لهذه التوصيات تعتمد على القيام بتغيرات هيكلية ضرورية لضمان الأتمتة، وتجهيز قوة عاملة إماراتية تتمتع بالمهارات المستقبلية، من خلال التعليم الأكاديمي والمهني والفني والتنفيذي، والمستمر مدى الحياة.

المرحلة القادمة تتطلب زيادة الميزانية الحكومية المخصصة للتعليم، لتطوير وتطوير المناهج والأنظمة التعليمية بما يحقق التوصيات التي أخرجتها سيناريوهات الدراسة، ومع إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية الإماراتية في إمارة دبي وبالتعاون مع الحكومة، سيكون من الأهمية التوعية للطلبة الإماراتيين

من خلال منظومة الارشاد المهني لمختلف المراحل الدراسية العامة والجامعية، بتوجهات ومهارات المستقبل المطلوبة في الإمارة. وزيادة الشراكات مع الجهات الأكاديمية في تحديث المناهج العلمية، واستحداث تخصصات علمية، من خلال إطار المهارات المستقبلية الذي سيتم العمل عليه في المستقبل. وهنا يمكن أهمية التعاون بين القطاع الحكومي والخاص، في إنشاء منصة ذكية وقاعدة بيانات للتخصصات المطلوبة في سوق العمل، والشفافية في عرضها على المواطنين لزيادة التنافس في استقطاب أصحاب الخبرة والمهارات العالية ودعم الابتكار، والعمل على إعادة تأهيل الموظفين الحاليين الذين قد يتم أتمتة وظائفهم واستخدام الروبوتات في العمل وتسليحهم بمهارات المستقبل.

المراجع:

١. Peter Beshop And Andy Hines. 2012. Teaching about the future: 2021, p. g. 17.

٢. Peter Beshop And Andy Hines. 2012. Teaching about the future: 2021, p. g. 23.

٣. استراتيجية استشراف المستقبل، حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٧، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/future-foresight>

٤. نبذة عن مؤسسة دبي للمستقبل، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.dubaifuture.ae/ar/about>

٥. دليل أدوات استشراف المستقبل، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، الطبعة الأولى ، ٢٠١٧، دبي، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/future-foresight/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%94%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84.pdf?sfvrsn=2>

٦. توقعات مستقبلية، ١٠٠ توجه عالمي لعام ٢٠٥٠، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ١٦٩، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/future-forsight/%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84%D9%8A%D8%A9---ar.pdf?sfvrsn=2>

٧. توقعات مستقبلية، ١٠٠ توجه عالمي لعام ٢٠٥٠، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ١١٠، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/future-forsight/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%94%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84.pdf?sfvrsn=2>

٨. توقعات مستقبلية، ١٠٠ توجه عالمي لعام ٢٠٥٠، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ٦٥، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/future-forsight/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%94%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84.pdf?sfvrsn=2>

٩. أدوات استشراف المستقبل، المرجع السابق، ص ١٢٩.  
١٠. أندرياس بلوم، مريم نصر وتنيكول غولدين، كيفية تحديد المهارات الرقمية وقياسها وتقييمها، مدونات البنك الدولي، ٢٠٢٠، مقال منشور على الموقع



- الإلكتروني: <https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/how-define-measure-and-assess-digital-skills-0>
١١. المهارات في لمحة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://sfia-online.org/ar/sfia-7/views/view-1?path=/glance>
١٢. دليل أدوات المهارات الرقمية، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Documents/ITU%20Digital%20Skills%20Toolkit.pdf>
١٣. جان بيتر، أوس ديم مور، فيناي شاندران ويورج شوبيرت، مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط، شركة ماكينزي، ٢٠١٨. <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=68f2ac4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>