

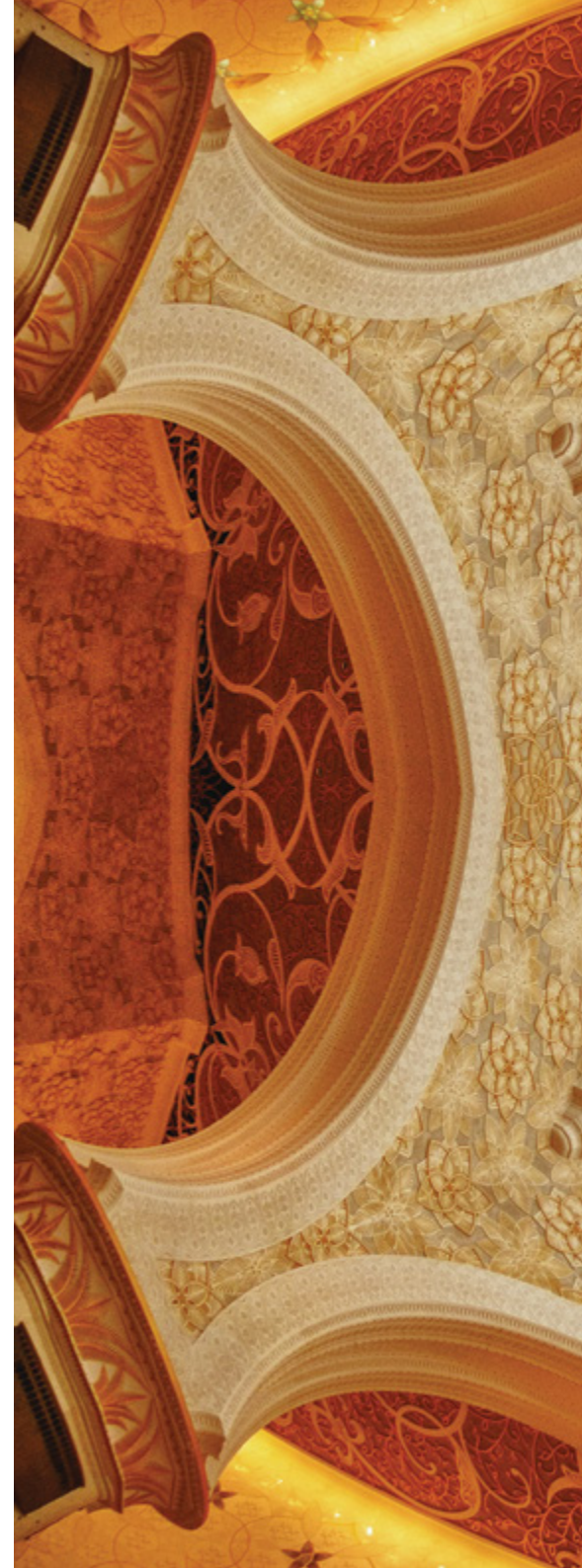
تطوير المواهب الوطنية

تقرير ٢٠١٤

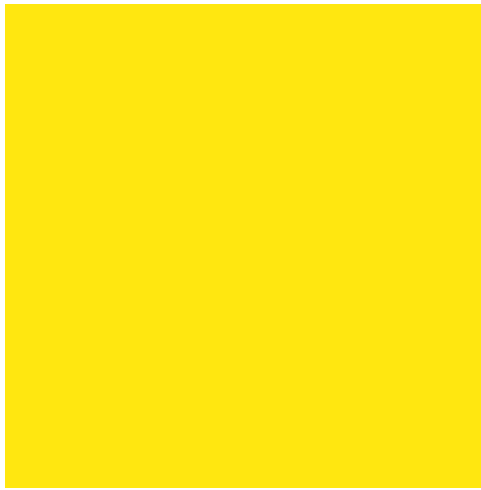


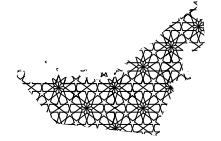
الفهرس

2.....	تمهيد
5.....	مقدمة وملخص
10.....	منهجية البحث
12.....	النتائج
24.....	التوصيات
38.....	حول BP
39.....	حول أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية









تمهيد



عبد الكريم المازمي

مدير عام شركة بريتيش بتروليوم - الإمارات

باعتبار BP واحدة من كبرى الشركات متعددة الجنسيات و التي لها وجود كبير في منطقة الخليج العربي، فمن أولوياتنا استقطاب و الحفاظ على الموظفين المحليين أصحاب المهارات والخبرات العالية. نحن ندرك تماماً أهمية التركيز على بناء الكفاءات المحلية لتلبية الاحتياجات المستقبلية للدولة على نطاق أوسع.

كمستثمر وشريك ملتزم، أردنا معرفة أكثر الطرق فعالية لجذب وتطوير المواهب في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. وتعتبر الخبرة في هذه الميادين من المكونات الأساسية لشركة BP. نحن نريد تطوير المواهب

المحلية ليس لان الأهداف المحددة تتركز حول التوطين فقط بل لأنها تعزز القيمة المباشرة لأعمالنا، وبكل بساطة، فنحن نؤمن أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.

لبلوغ هذه الغاية، دعمت شركة BP هذا المشروع البحثي الهام مع مركز أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية، من أجل تدوين الأفكار من الشباب الإماراتي والذين يمكن أن يكون لديهم اهتمام بالالتحاق أو الدراسة في برامج "STEM" وربما يتم استقطابهم للانضمام بشركتنا أو في مجالات أخرى لهذا القطاع. يوفر هذا البحث دروساً قيمة لنا في عملية التوظيف

وتنمية الموارد البشرية ونأمل أن تكون النتائج مفيدة للحكومات المضيفة أيضاً وشركائنا في قطاعي النفط والغاز بشكل عام.



مقدمة وملخص

لمحة وملخص

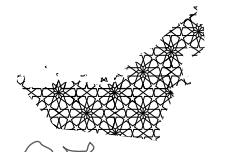
الإماراتية في مجال الهندسة، مع التركيز بوجه خاص على قطاعي النفط والغاز. يمكنكم الحصول على نسخة كاملة من تقريرنا هذا عبر مراسلتنا wsj@oxfordstrategicconsulting.com

بأقل من 1% من 4 ملايين عامل في القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة هم من الإماراتيين.

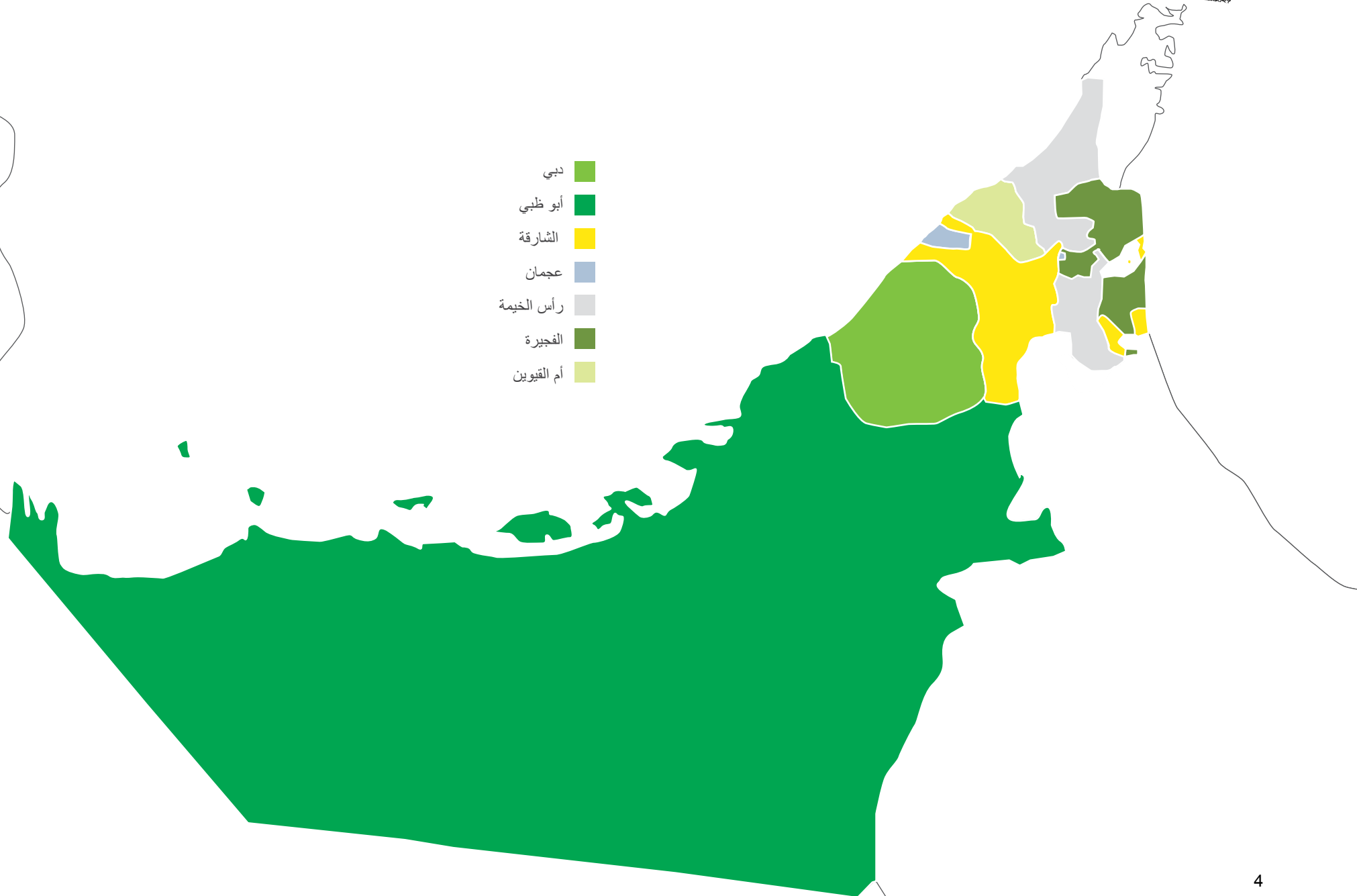
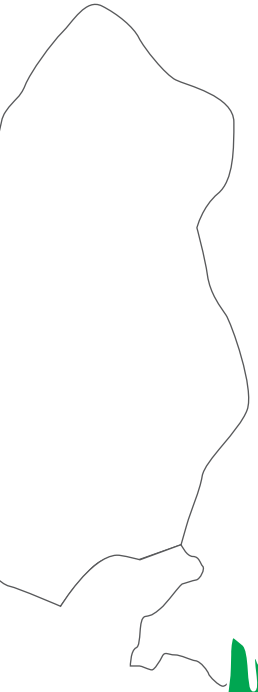
تعتبر شركة BP من أكبر المشغلين في قطاع الطاقة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولديها التزام قوي لتطوير المواهب الإماراتية، خاصة في مجالي الهندسة التقنية الحيوية و الأدوار القيادية. وكجزء من هذا الالتزام، قامت شركة BP بتكليف مركز أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية لتنفيذ هذه المبادرة البحثية، و ذلك من أجل المساعدة على تطوير المواهب

تسعى سياسات التوطين والمبادرات، مثل هيئة "تنمية"، "برنامج الإمارات لتطوير الكوادر الوطنية (ENDP)"، "مجلس أبوظبي للتوطين" وبرنامج "أبشر"، لتقليل من الاعتماد على الأيدي الأجنبية في دولة الإمارات وذلك بغرض السماح للمزيد من الإماراتيين للاستفادة والانخراط في عملية النمو الاقتصادي للبلاد. وفي ضوء الحاجة المتزايدة لتوظيف الإماراتيين في القطاع الخاص، ضمنت الحكومة الإماراتية توظيف وتطوير الكفاءات الإماراتية كأولوية قصوى للبلاد. ولكن وبالرغم من جميع تلك المبادرات العديدة، فنسبة قليلة جداً (تقدر

إن تطوير وتوظيف القدرات الوطنية تعد من الأولويات الرئيسية لجميع دول مجلس التعاون الخليجي (GCC). النمو السكاني السريع في المنطقة، والاعتماد الكبير على إنتاج النفط والغاز، والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة، وخاصة تلك التي تشغل أغلبية المواطنين الشباب (بما في ذلك الإناث)، كل ذلك قد دعا حكومات دول مجلس التعاون للاهتمام بإيجاد طرق جديدة لمعالجة القضايا الاقتصادية والتي تدعو للعمل على تطوير القدرات الوطنية وزيادة فرص العمل للمواطنين الذكور والإناث أيضاً.



- دبي
- أبو ظبي
- الشارقة
- عجمان
- رأس الخيمة
- الفجيرة
- أم القيوين



الأولوية الرئيسية هي تطوير الإماراتيين للقيام بأدوار قيادية

بتكتل العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية مع القدرات الوطنية، الأمر الذي سيؤدي إلى ارتفاع الطلب على الكفاءات الوطنية. والسري في ذلك هو بناء وتطوير المواهب الوطنية المناسبة لتلبية متطلبات ذلك القطاع بأسرع ما يمكن.

توليها هذه المناصب القيادية، يمكن لمهندسي النفط والغاز المحليين المساهمة بشكل كبير على دعم الإستراتيجية الوطنية وتعزيز الأدوار القيادية داخل البلاد، غير أن هذا سيستغرق وقتاً، من التدريب والالتزام من قبل قطاع النفط و الغاز.

إن تشجيع القادة المحليين لا يعني "استبدال العمالة الأجنبية". المواهب المتعددة تخلق فرص عمل أكبر، وكما أثبتت دولة الإمارات العربية المتحدة، أنه يمكن خلق نمو عالي

هي القدرة الأساسية للمواطنين، وقد شجعا ودعموا عمليات تطوير القادة باستمرار من خلال تقديم جهود عظيمة.

يمكن لشركات النفط والغاز أن تساعد الإمارات العربية المتحدة على قطع أشواط كبيرة في عملية التنمية الوطنية من خلال "اتباع سريع" للكفاءات الوطنية في كل من الأدوار القيادية المحلية والعالمية المميزة. و لتحقيق ذلك، يجب أن تكون المواهب المحلية مستعدة لتولي أدوار قيادية لمثل هذا النوع من الصناعة. وبمجرد

يتوجب على دولة الإمارات العربية المتحدة العمل على تطوير و زيادة الأدوار القيادية لدى مواطنيها و ذلك من أجل الحفاظ على الطابع الوطني المميز للبلد. في الواقع، كشفت أبحاث أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية أن 64% من الإماراتيين يجب أن يصبحوا قادة لضمان شغل كل المناصب القيادية و الإدارية العليا في البلاد من قبل المواطنين. وهذا هو السبب في أن كل من صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم قد أكدوا لسنوات عديدة أن القيادة



COMMITMENT

CAREER

RECRUIT
RETAIN
PRIORITIES

INSPIRE

CHALLENGE

RETAIN

MENTORING

RECRUIT

EXCEL

ENGAGE

ASPIRE

PERFORMANCE

ATTRACT

COMMITMENT
INDUSTRY

EDUCATE ENGAGE

CHALLENGE MENTORING EXCEL

CAREER LEADERSHIP

ATTRACT

INSPIRE

MENTORING

PERFORMANCE

ASPIRE

المواطنين، ويوضح أفضل السبل لاستقطاب وتوظيف الإماراتيين في مناصب العمل المفضلة لديهم. الكشف عن تلك الفوارق يمكن أن يحقق فرص كبيرة لتنمية أكثر فعالية من المواهب الإماراتية و ذلك للحد من نسبة البطالة الوطنية، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي والدخل الفردي وضمان مكانة اقتصادية متميزة لدولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العالمي.

إن هذا التقرير الذي أجرته أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية بالشراكة مع BP يعرض عدة توصيات رئيسية لزيادة مواهب الهندسة الإماراتية، ولتعزيز العديد من المبادرات من قبل المنظمات الحكومية و الخاصة . فهو يشير إلى أن أرباب العمل أنفسهم يمكن أن يتخذوا إجراءات أكثر فعالية لضمان فوائدها التجارية كبيرة. وكما يكشف التقرير عن الفوارق الرئيسية بين أرباب العمل، الشباب الإماراتي والمربين فيما يخص دوافع وتطلعات

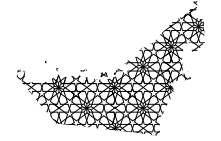
هناك حاجة لمبادرات منسقة

على سبيل المثال، نحن نعتقد بأن دولة الإمارات العربية المتحدة تمتلك فرصة أكبر من الولايات المتحدة الأمريكية على تعزيز مستويات رأس المال البشري لكل عامل، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال البشري سينعكس إيجاباً على أداء العامل (وبالتالي على الناتج المحلي الإجمالي) لفترة طويلة مستقبلية

وطبعاً هذه هي المنفعة الاقتصادية "الملموسة" الوحيدة. يقدم الاستثمار في رأس المال البشري العديد من الفوائد "المحسوسة" مثل احترام الذات، الثقة، إمكانية نقل وتعزيز المهارات (مما يساعد على بناء اقتصاد متنوع ومرن)، و الإحساس بالقيمة الذاتية والاستقرار الاجتماعي (العمال المنتجين هم أكثر قناعة و رضا).

هناك حالة واضحة للاستثمار

يعتمد صندوق النقد الدولي والمؤسسات الدولية الأخرى على معيار عالمي في مجال "الرأس المال البشري". هذا المعيار يحدد ما إذا كان المزيد من الاستثمار في رأس المال البشري بما في ذلك التدريب والإعانات وحاضنات الأعمال ستعطي منافع اقتصادية كبيرة أم لا.



هناك عوامل واضحة تحد من أعداد مهندسي النفط والغاز الإماراتيين

كشفت أبحاثنا أنه على الرغم من أن العديد من شركات النفط والغاز يبذلون قدراً كبيراً من الجهد في عملية التوطين، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تحد من اهتمام الإماراتيين الشباب في مجال هندسة النفط والغاز. و يمكن تلخيص تلك الأسباب الرئيسية على النحو التالي:

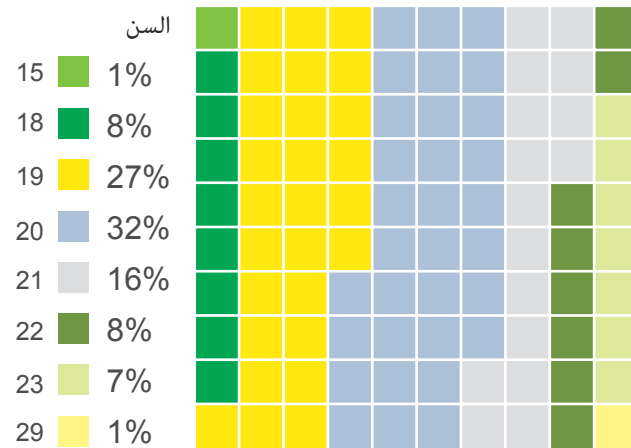
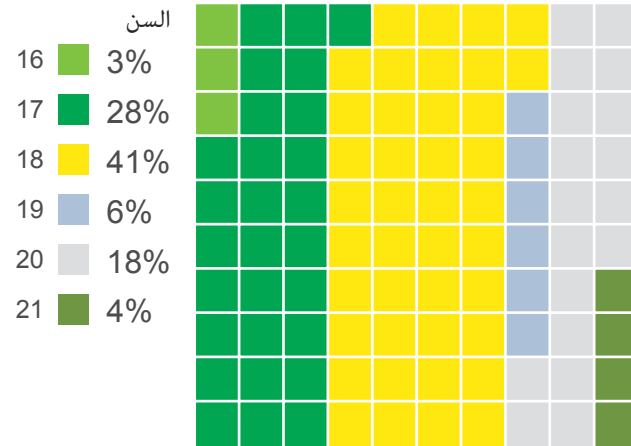
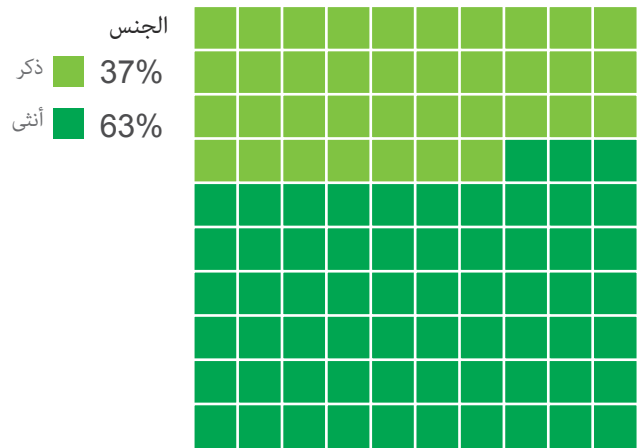
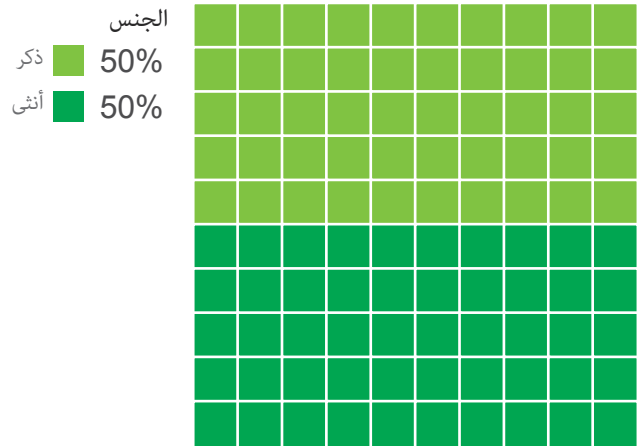
التصورات والطموح:- كثير من الشباب يعتقدون أن العمل في مجال هندسة النفط والغاز هو شاق ومرهق وخطر. فهم يعتقدون أن العمل في مكتب حكومي هي "أفضل وظيفة". هناك أسس ضعيفة لهذه التصورات والاعتقادات، والواقع هو بأن العديد من أرباب العمل والمربين يفشلون في إعطاء رسائل مختلفة عن ذلك الاعتقاد. إذ يعتقد أرباب العمل أن أكثر ما يحفز المواطنين الشباب هو المال و منصب وظيفي "العالي"، بينما في الواقع، يعتبر الشباب الإماراتي أنفسهم بأن التطوير

الذاتي والمساهمة في عملية الدعم والحس الوطني أكثر ما يحفزهم . سوء الفهم هذا من الجانبين قد تسبب في عدم الانخراط الفعال بين أرباب العمل في القطاع الخاص والمواطنين الشباب.

سوق غير متوازنة : إن الوظيفة الحكومية تستقطب المواطنين الإماراتيين "بشكل كبير"، مع أن وسيلة الحصة "الكوتا" لم تعطي النتيجة المرجوة و علاوة على ذلك فإن القطاع الخاص لا يقوم بما يكفي للتحقق من الفرق في التكاليف بين توظيف المواطنين مقارنة بالأجانب، أو يقوم بالتوضيح للمواطنين الشباب لماذا لا ينبغي لهم السعي تلقائياً للتوظيف في القطاع العام؛ والذي يعرف عنه على نطاق واسع في الدولة على أنه أسهل للعمل و أكثر أمناً.

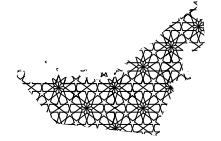
التنسيق و التعاون: تميل الشركات إلى العمل في عزلة لمعالجة مشكلة في قطاع صناعي معين. الشركات والمؤسسات الأكاديمية و الحكومية لا تعمل معا بشكل وثيق بما فيه الكفاية، و ذلك يعد مساهماً رئيسياً في العاملين المذكورين أعلاه.

يمكن تغيير هذا الوضع، لكي يصب في صالح شركات النفط والغاز، وكذلك للإماراتيين و للدولة.



التركيبة السكانية:
طلاب المدارس الثانوية

التركيبة السكانية:
طلاب الجامعات



منهجية البحث

المشاركة في استطلاع عبر الانترنت. وكانت المجموعة الثالثة من أرباب العمل بما في ذلك رجال الأعمال و قادة الموارد البشرية، والذين تمت مقابلتهم عبر الهاتف.

تضمنت المسوح ما بين 20 إلى 30 اختيار ثابت وأسئلة مفتوحة تغطي مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك تنمية المهارات والدوافع والطموحات المهنية وعقبات التوظيف، والقدوة المثالية، وكذلك الانطباعات حول العمل في مجال الهندسة في قطاع صناعة النفط والغاز.

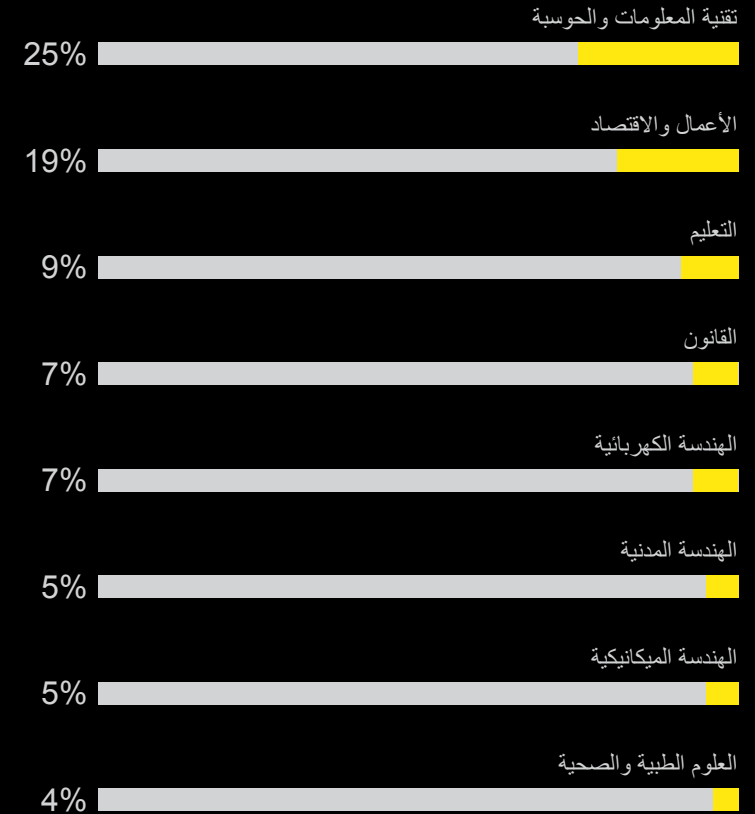
وفي المرحلة الكمية أجري ما يقارب من 200 مقابلة بين شهري سبتمبر وأكتوبر 2013. المقابلات أجريت في مواقع مختلفة ومع فئات متنوعة من المشاركين، الأمر الذي ساهم في إظهار طابع ديموغرافي متنوع.

اعتمد بحثنا هذا على منهجية مركبة و ذلك لتوفير أكبر كمية ممكنة من البيانات، من خلال الجمع بين مقابلات نوعية مباشرة و بين مسح بحثي كمي واسع.

أجريت المقابلات النوعية والمباشرة مع عدد كبير من أرباب العمل والمربين في دولة الإمارات العربية المتحدة و ذلك للحصول على معلومات دقيقة و مفصلة حول العديد من المواضيع.

تضمن المسح الكمي ثلاث مجموعات مختلفة. المجموعة الأولى كانت من الطلاب الإماراتيين (المدارس الثانوية / الجامعات / الكليات)، و الذين تمت مقابلتهم وجها لوجه. وكانت المجموعة الثانية أساتذة الجامعات، والذين تمت دعوتهم عبر رسائل بالبريد الالكتروني

أي مما يلي يصف بشكل أفضل المجال الذي تدرسه حالياً في الجامعة أو الثانوية؟

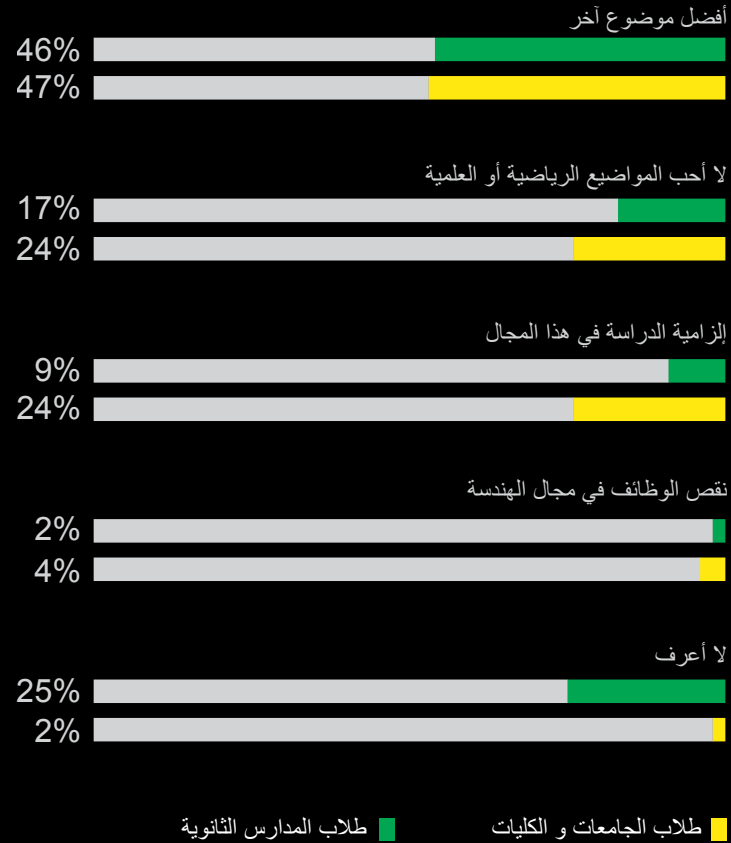


الهندسة؟ لماذا لا؟

عندما سؤل الطلاب الذين لم يدرسوا الهندسة لماذا لا يروق هذا المجال لكم.

فكان مضمون الرد أن السبب الرئيسي لعدم دراسة الهندسة من قبل طلاب المدارس الثانوية وطلبة الجامعات والكليات هو تفضيل موضوع آخر بنسبة (47%) و (46%). أيضا ذكر الطلاب عدم إعجابهم بالمجالات الحاسوبية أو العلمية (17% و 24%) و ذكر منهم طبيعة الهندسة الصعبة كموضوع للدراسة بنسبة (9% و 24%). وأوضح أقلية منهم أيضا النقص في الوظائف الهندسية (2% و 4%). في مقابلات دقيقة، صرح العديد من الطلاب بأن العمل في هندسة النفط و الغاز هو عمل شاق و صعب و يتطلب إمضاء وقت كبير في الصحراء أو البحر بعيداً عن العائلة.

هل يمكنك أن تذكر لنا لماذا لم يرق لك مجال الهندسة؟



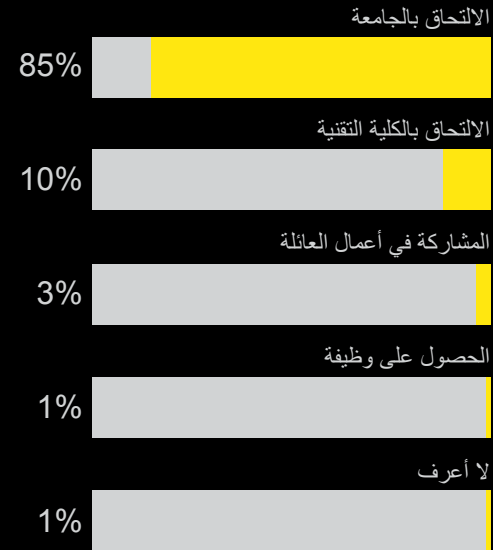
النتائج

حول الشباب الإماراتي

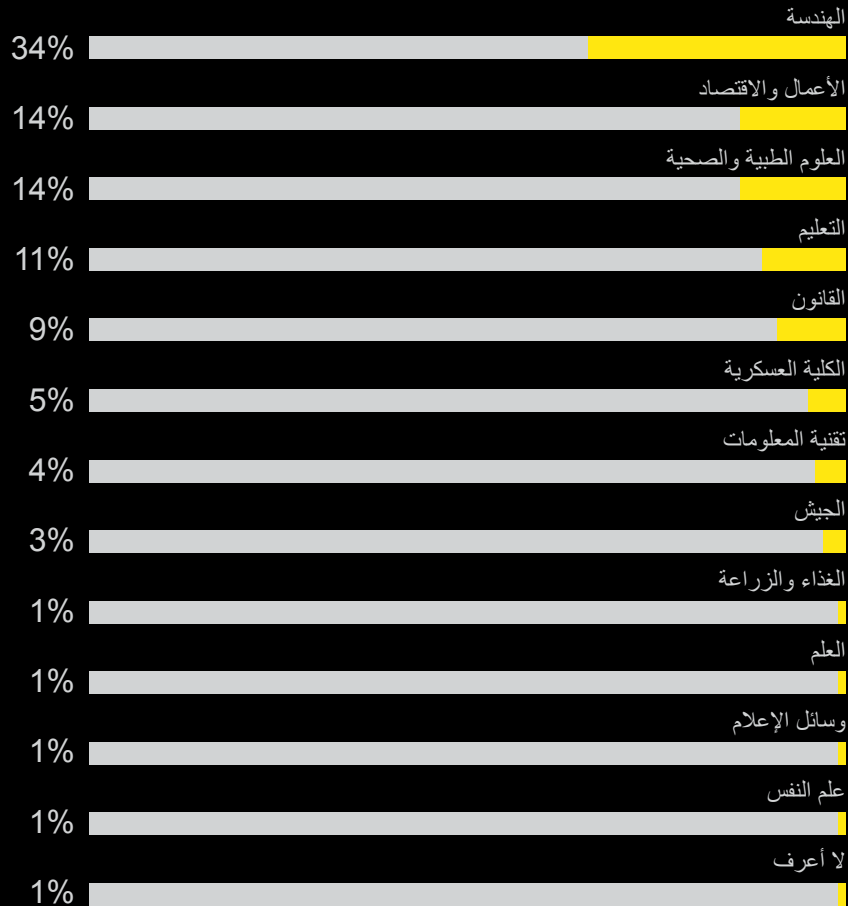
اهتمامات طلاب المدارس الثانوية و طلاب الجامعات و الكليات و مجالات تخصصهم:

خطط غالبية طلاب المدارس الثانوية للالتحاق بالجامعة بعد الانتهاء من المرحلة الثانوية، مع اهتمام كبير لدراسة الهندسة (كما في ذلك هندسة الكمبيوتر وغيرها). وفيما بعد، تبين إن مواضيع تكنولوجيا المعلومات والحاسوب الآلي وإدارة الأعمال هي الأكثر دراسة من قبل طلاب الجامعة مقارنة مع مواضيع هندسية أخرى.

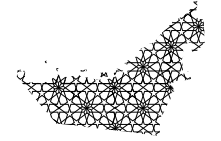
ماذا تنوي القيام به بعد المدرسة؟



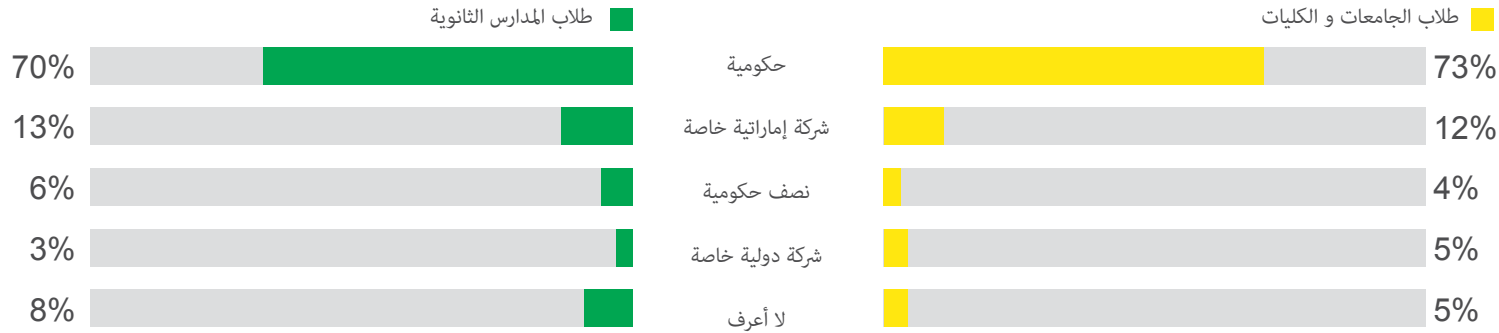
أي مما يلي أفضل وصف للمجال الذي ترغب بدراسته في الجامعة أو في كلية تقنية؟







أي من القطاعات التالية لك رغبة أكبر للعمل بها؟

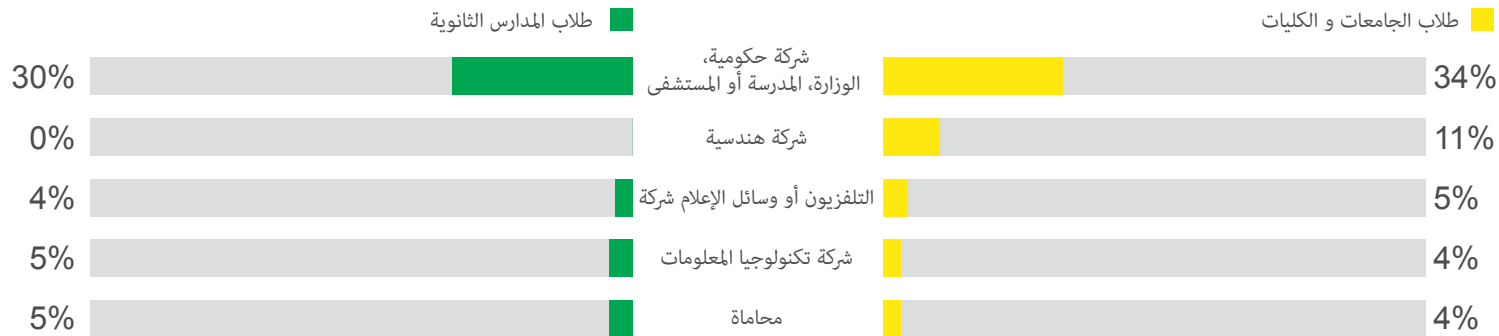


القطاع المفضل لدى الطلاب و المنظمات

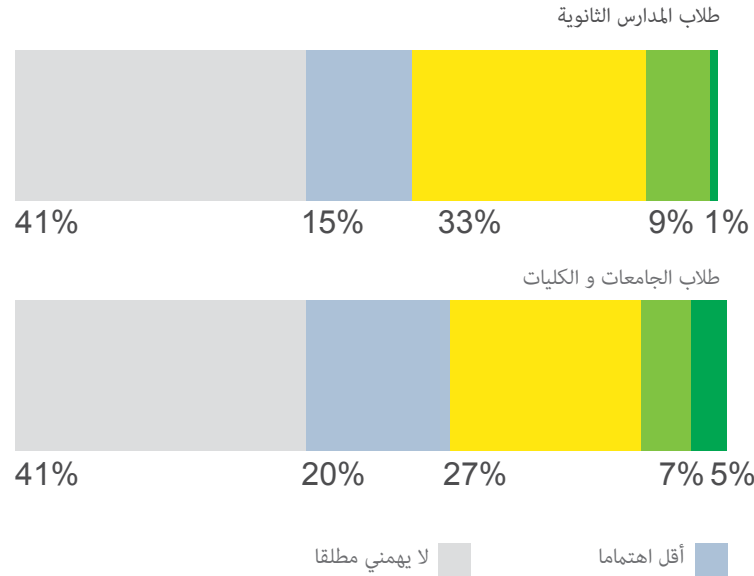
أكثر من 70% من الطلاب يفضلون مهنة العمل في الحكومة (70% و 73%). أقل من الخمس يرغبون في العمل في القطاع الخاص (16% و 17%). إما لدى شركة إماراتية (12% و 13%) أو شركة دولية (3% و 5%). و يتشارك الطلاب الإماراتيين على جميع المستويات طموحات مشابهة جدا فيما يخص هذا "القطاع"

كانت نسبة الطلاب الأكثر اهتماما في العمل لدى الشركات الحكومية والوزارات والمدارس والمستشفيات (30% و 34%)، في حين أن 11% من طلاب الجامعات كانت مهتمة بالعمل لدى شركة هندسية.

من الناحية المثالية في أي شركة أو منظمة ترغب في العمل لديها مستقبلا؟

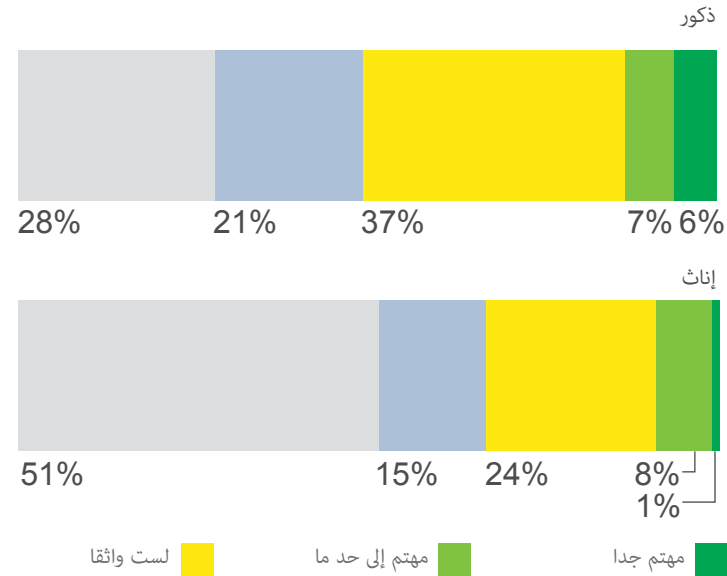


ما مدى اهتمامك بمجال الهندسة؟



ما مدى اهتمامك بمجال الهندسة؟

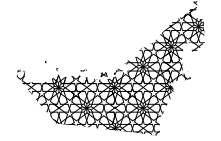
الجمع بين طلاب مدارس الثانوية و بين طلاب الجامعات و الكليات



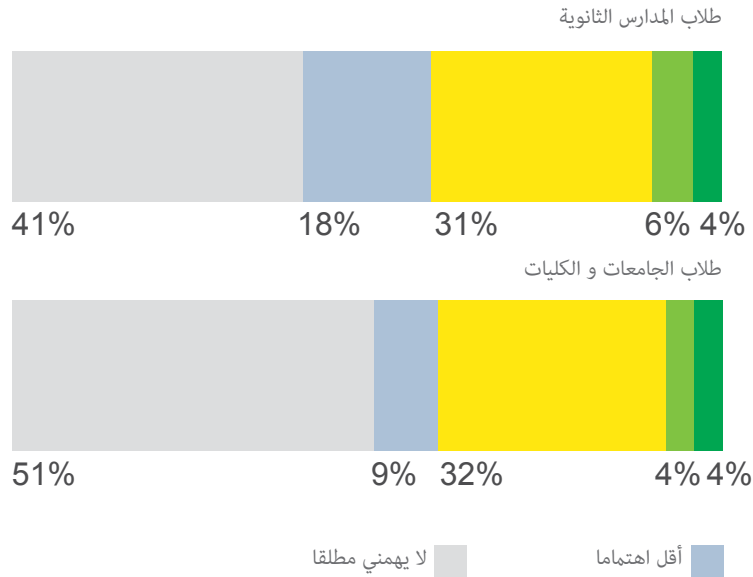
الطلاب المهتمين في مهنة في مجال الهندسة

فقط حوالي 1 من أصل 10 من المدارس الثانوية (10%) وطلاب الجامعة / الكلية (12%) كانوا إلى حد ما مهتمين أو مهتمين بشكل كبير في مهنة في مجال الهندسة

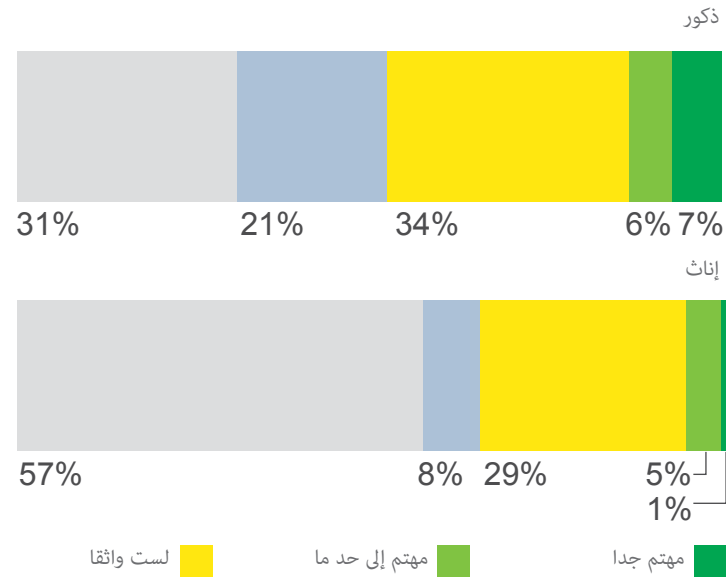
13% فقط من الطلبة الذكور و 9% من الطالبات كانت مهتمة في مهنة في مجال الهندسة.



ما مدى اهتمامك بمجال صناعة النفط والغاز؟



ما مدى اهتمامك بمجال صناعة النفط والغاز؟ الجمع بين طلاب مدارس الثانوية و بين طلاب الجامعات و الكليات



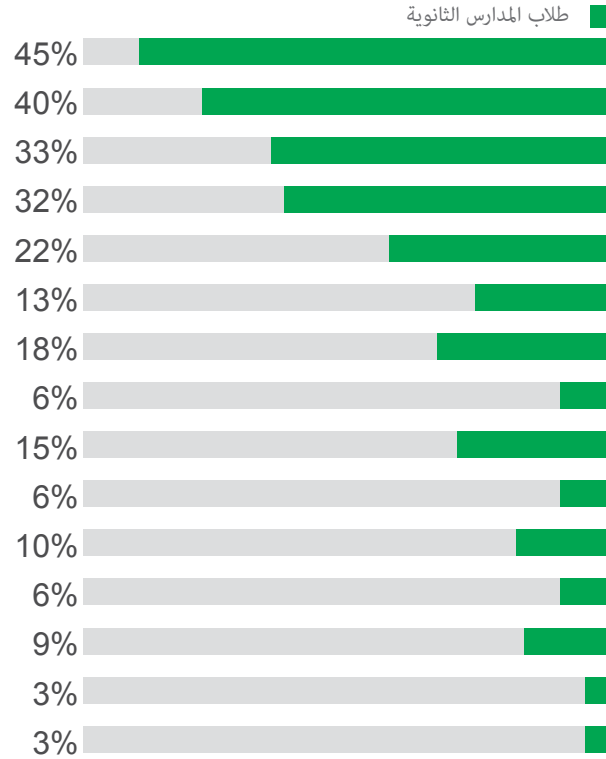
الطلاب المهتمين بمجال صناعة النفط والغاز

فقط حوالي 1 من أصل 10 المدارس الثانوية (10%) وطلاب الجامعات / الكليات (8%) كانوا إلى حد ما مهتمين أو مهتمين بشكل كبير مهنة في مجال صناعة النفط والغاز. و كان أكثر من 30% من مجموع الطلبة غير متأكدين حول المهنة في مجال النفط والغاز و كانت بالنسبة لهم هي ربما انعكاس لقلّة معرفتهم عن هذا القطاع.

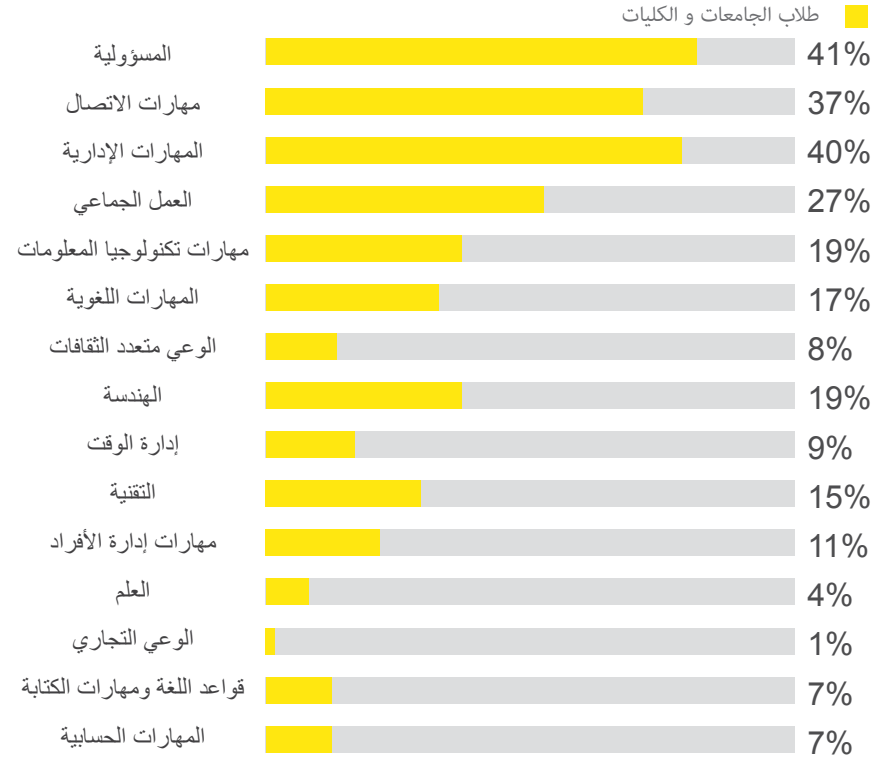
كان اهتمام الذكور (13%) أكثر من ضعفي الإناث (6%) للعمل في قطاع صناعة النفط والغاز.

تطوير المهارات المطلوبة الأساسية للشباب الإماراتي

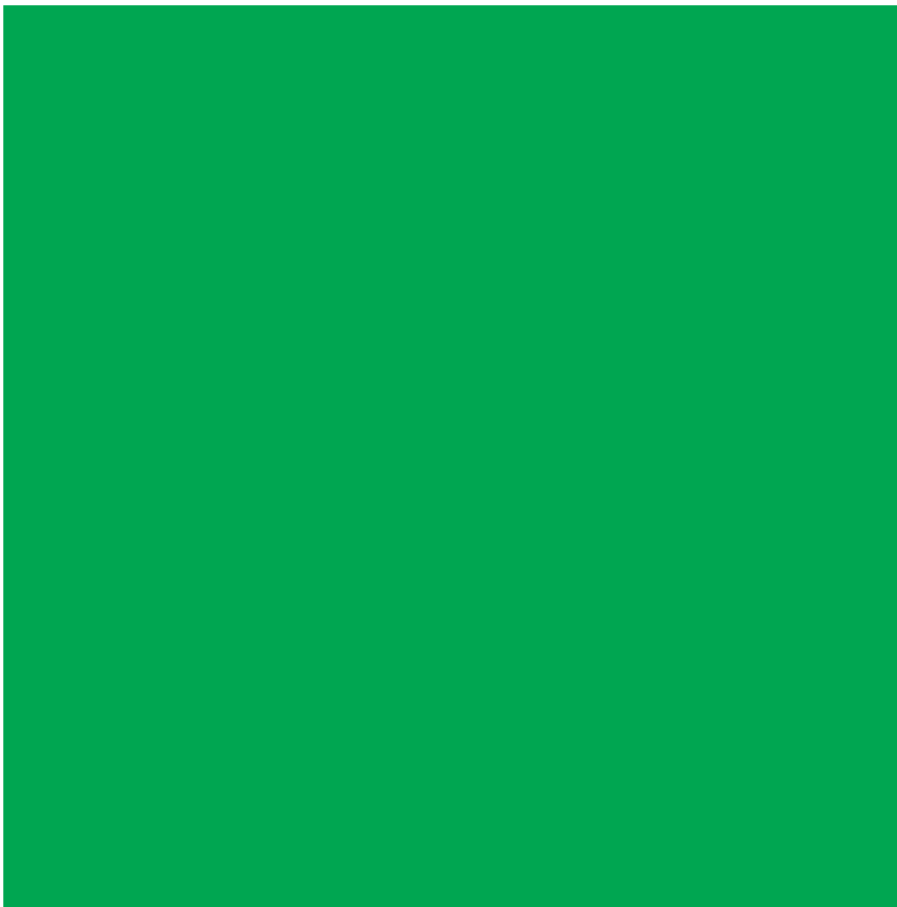
اعتبر الطلاب الإماراتيين أن أهم المهارات التي تحتاج إلى تطوير قبل دخولهم سوق العمل هي اكتساب الشعور بالمسؤولية. كما كشفت مقابلاتنا الدقيقة أيضاً عن أن سبب ذلك هو بأن الحياة العملية تختلف تماماً عن الحياة الدراسية و أن أغلبية الطلاب لم يتم اعدادهم بشكل جيد للعمل أو حتى تعزيز معلوماتهم عن سوق العمل. اكتساب مهارات التواصل و الإدارة و فريق العمل اعتبرت ضرورية أيضاً.

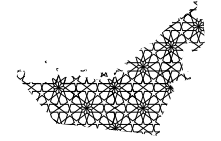


ما هي برأيك المهارات الأساسية التي تحتاج إلى تطوير قبل الالتحاق بالقوى العاملة؟



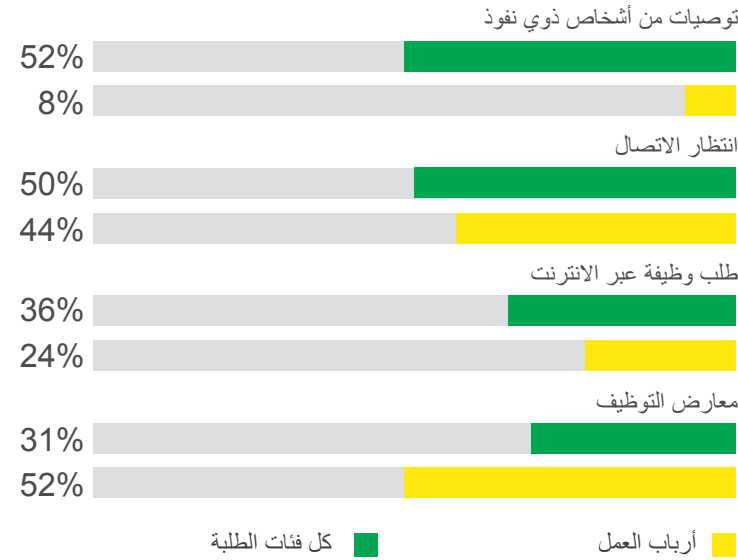






مقارنة آراء الشباب الإماراتي، والمربين و أرباب العمل

ما هي برأيك المهارات الأساسية التي تحتاج إلى تطوير قبل الالتحاق بالقوى العاملة؟



من خلال تشجيع التوصيات من الموظفين الحاليين. الطريقة الأكثر رغبة من قبل الشباب الإماراتي (توصيات شخصية) و هي الأقل استعمالا من قبل أرباب العمل الذين يفضلون (معارض التوظيف) الأقل رواجاً لدى الشباب الإماراتي. هذا الاختلال في النهج بين "أساليب جذب المواطنين و بين المواطنين الباحثين عن العمل" يحتاج إلى تصحيح. يجب على أصحاب العمل إعادة وضع إستراتيجية ممنهجة لإيجاد المواهب الإماراتية الشابة من خلال استخدام شبكات اجتماعية واسعة النطاق و التي يعتمد عليها الإماراتيين. هذه الطريقة تشبه إلى حد ما البحث المباشر عن كبار الموظفين، حيث يقضي المستخدم وقتاً جيداً في تحديد الاتصالات الأكثر تأثيراً و من ثم يقوم بالاتصال بهم. تقترح توصياتنا اعتماد هذا المنهج الخاص في طريقة البحث عن المواهب الإماراتية.

كيف يبحث الشباب الإماراتي عن وظائف؟ وكيف يجدهم أرباب العمل؟

تعد عمليات التوظيف والبحث عن عمل بالغة الأهمية بالنسبة لأي صناعة سريعة النمو، قطاع أو منظمة. تبين من خلال أبحاثنا بأن معظم الطلاب الإماراتيين يبحثون عن فرص عمل من خلال توصيات من أشخاص ذوي نفوذ (الأصدقاء أو العائلة أو الجهات المهمة)، في انتظار أن يتم الاتصال بهم (إما عن طريق الهيئات مباشرة و إما عن طريق موظفين داخل الهيئات نفسها). و أيضاً حوالي 30% من الأساليب المستخدمة تكون على شبكة الإنترنت (وخاصة من قبل طلاب المدارس الثانوية الأصغر سناً)، و حضور المعارض المهنية. وفي الوقت نفسه، يميل أرباب العمل إلى التركيز على إيجاد المواطنين الشباب من خلال حضور معارض التوظيف. الكثير يستخدم أيضاً نهجاً مباشراً

المواهب الوطنية بعكس الشركات التي لديها تصورات خاطئة عن تلك الحوافز. الاعتماد على الترغيب بالرواتب العالية لجذب أفضل الموارد البشرية لا يمكن ضمان استمراريته وفعاليتها. و الأفضل من ذلك يجب على أرباب العمل دمج عوامل تحفيز أخرى لجذب المواهب الإماراتية، كـ "مساعدة البلاد" و "المساهمة في المجتمع".

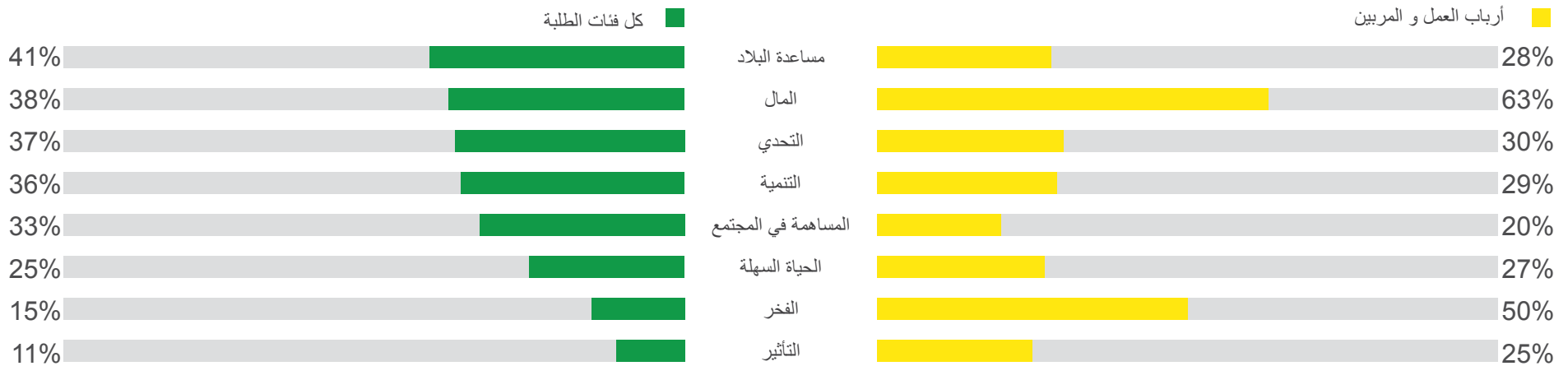
نتيجة لتصورات أصحاب العمل، اعتقد الكثيرون أن الطريقة الوحيدة لجذب الشباب الإماراتي كانت بتقديم راتب مغري ومزايا عالية، وبتوفير عمل سهل ومسميات وظيفية هامة. لكن الواقع عكس ذلك، فالشباب الاماراتي أكثر عرضة للانجذاب نحو الشركات التي تؤمن برغبة الشباب في مساعد البلاد وتوفير التنمية و التحديات الكبيرة . كما يفضل الشباب الإماراتي العمل لدى الشركات التي تدعم المزيد من المؤهلات الأكاديمية والتدريب والتطوير المهني. الشركات الأكثر فهما لحوافز الشباب الاماراتي ستتمتع بميزة تنافسية كبيرة في توظيف

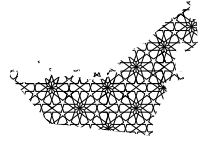
بـ "المساهمة في المجتمع"، بنسبة مدمجة بينهما تقدر بـ 74%. و يعد التحدي والتنمية حافزا بالنسبة للإماراتيين أيضاً. حوالي 25% من الطلاب وأصحاب العمل والمعلمين يتفقون على أن الشباب يفضلون "الحياة السهلة". مقابلتنا بينت أن الحياة السهلة عند أرباب العمل تعني "العمل القليل"، في حين أن "الحياة السهلة" تعني. للشباب الإماراتي "وجود الوقت الكافي لتلبية الالتزامات العائلية". يرى أرباب العمل على أن "الفخر" حافز رئيسي للشباب الإماراتي في حين أن حافز "مساعدة البلاد" والمجتمع يعد أكثر أهمية من قبل الشباب الإماراتي أنفسهم.

ما الذي يحفز الشباب الإماراتي؟ تباين الآراء بين أصحاب العمل والشباب الإماراتي.

إن من المهم جداً لأرباب العمل ممن يريدون توظيف وتطوير واستبقاء أفضل الشباب الإماراتي، العمل على فهم دوافعهم وتطلعاتهم. و بما أن أصحاب العمل والشباب الإماراتي يتفقون على أن المال هو دافع مهم، غير أن أصحاب العمل يبالغون بأهميته بشكل أكبر (63%) مقارنة بأعلى عامل فعلي محفز لدى الشباب الإماراتي و هو "مساعدة البلاد"، الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً

ما هي أكبر الدوافع التي تحفز الشباب الإماراتي؟





أهم التوصيات والأجراءات المطلوبة
لتحقيق أقصى قدر من المواهب الإماراتية
بشكل فعال :

زيادة مخزون المواهب

29

إظهار الفوائد العملية

28

الانخراط مع الإستراتيجية
الوطنية

27

الإجراءات الحكومية
المحتملة

37

تطوير المواهب
الإماراتية

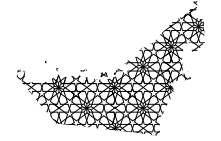
35

توظيف المواهب
الإماراتية

32

استقطاب المواهب
الإماراتية

31



التوصيات

كشفت الأبحاث التي أجريت في هذا التقرير عن الكثير من العقبات التي يصادفها عدد من المواطنين الإماراتيين الذين يدخلون مجال صناعة النفط والغاز والهندسة. هذه العقبات يمكن فهمها ببساطة ويمكن معالجتها بشكل فعال باستخدام حلول واضحة وقابلة للتنفيذ.

نقترح عددا من الإجراءات الموصى بها، ومعظمها يمكن أن يتحقق من قبل الشركات في قطاع النفط والغاز، مع عدد قليل فقط من الإجراءات التي تتطلب تدخل أو تعاون الحكومة. تعتبر هذه التوصيات واقعية وقابلة للتحقيق، داعمة للإستراتيجية الوطنية، وذات عائدات جيدة، بما يتناسب مع ثقافة و سياسة دولة الإمارات.

الانخراط مع الإستراتيجية الوطنية

في ضوء التركيز العالمي على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، فمن المهم أن يقوم أرباب العمل في صناعة النفط والغاز بالانخراط بشكل واضح في قضايا وأهداف البلاد الإستراتيجية التي تعمل داخلها. الشركات الأكثر مساهمة في المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة ستتمتع بصورة ايجابية لدى الحكومة و مكانه مرموقة في المجتمع. ودعم BP لهذا التقرير البحثي الإماراتي هو مثال واضح على المساهمة الفعالة لـBP و التي ستعود بالنفع على المجتمع كله من جهة، و تساهم من جهة أخرى في نجاح الإستراتيجية الوطنية.

يمكن للشركات تقديم مساهمات إستراتيجية:

- من خلال الانخراط في النقاشات والمبادرات ذات الصلة، بما في ذلك المشاركة في المنتديات أو لجان مشتركة بين القطاع العام والخاص.
- يجب على الشركات الأجنبية الكبرى، على وجه الخصوص، مبادلة و مشاركة أفضل ممارساتها، و تسخير خبرتها الثرية في المساعدة على معالجة القضايا التي تواجهها البلاد.
- يمكن للشركات الأجنبية أيضا أن يكونوا بمثابة مستشارين للبلاد عند الحاجة
- يمكن للشركات إطلاق مبادرات منتظمة وعلاقات عامة مشتركة حول القضايا التي تهم البلاد.
- بناء على البحوث والبيانات حول الميزات الإضافية، يمكن للشركات أن يصبحوا "قادة الفكر"، وقادرين على المساهمة في إعطاء قيمة إستراتيجية حقيقية، مما يدل على التزامهم الحقيقي نحو الجهات المختصة في البلاد.



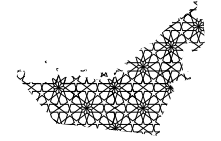
زيادة مخزون المهارات

كشفت الأبحاث التي أجريت في هذا التقرير على أن هناك مخزون إجمالي منخفض من المهندسين المحتملين، في المقام الأول نتيجة لـ: التصورات الخاطئة حول صناعة النفط والغاز، قلة اختيار طلاب المدارس لمواضيع ذات الصلة، والمفهوم الخاطئ للطلاب الإماراتيين الشباب حول القطاع الخاص، والهندسة كمهنة، من خلال الانطباعات والإشاعات الغير مؤكدة.

على أرباب العمل تعزيز صناعة النفط والغاز لتكون "المهنة الأفضل لي" بالنسبة لطلاب المدارس الثانوية، أو حتى طلاب المدارس الابتدائية وأسرههم إن أمكن. وينبغي تصميم

حملات التوعية التعليمية للأطفال في سن المدرسة، ولعائلاتهم، من أجل الوصول إلى الهدف النهائي المتمثل في 10 أعوام من تنمية مخزون المواهب الهندسية، بدلا من الاعتماد على خريجي المدارس الثانوية و الجامعات. وينبغي لهذه الحملات أن تعرض الوظيفة في قطاع النفط والغاز بشكل جذاب، وأهميتها في تنمية البلاد ومساهمتها الحيوية في التاريخ الحديث للدولة، فالأطفال الأصغر سنا قد لا يدركون مفهوم "المهنة". كما أن التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعية أمر ضروري أيضا بالنظر إلى انتشار الكبير لاستخدام الإنترنت بين الشباب الإماراتي.

يمكن لأصحاب العمل بدء التعاون بين المنتجين الرئيسيين للنفط والمؤسسات التعليمية (مثل كليات التقنية العليا) والوزارات، من أجل إحداث تأثير أكبر في المدارس والكليات والجامعات. و العمل مع نماذج مثالية من أولياء الأمور العاملين في قطاع صناعة النفط والغاز للحث على إعطاء صورة ايجابية لهذا القطاع. و يمكن للشركات أيضا تقييم قدرتها على توفير المنح والجوائز للتحصيل الدراسي في المواد المتعلقة بهندسة النفط والغاز. وهذه المناهج والاستراتيجيات ستساهم بشكل إيجابي في تنمية مخزون المواهب المستدامة على المدى البعيد.



إظهار الفوائد العملية

تتطلب العديد من البلدان، بما في ذلك دولة الإمارات العربية المتحدة، من الشركات العالمية الأجنبية والتي ترغب بالحصول على عقود وطنية كبرى ضرورة المشاركة في "القيمة المحلية المضافة" (ICV)، وهو مقياس للمساهمة المالية والاجتماعية التي تقدمها هذه الشركات إلى البلاد وشعبها. بما يساهم كذلك في تعزيز رأس مالها البشري. تظهر أبحاثنا أن "القيمة المحلية المضافة" يمكن استدراكها بإدخال

تعديلات في منهجية أرباح الشركات، و ذلك لتعزيز و تشجيع آلية تطوير الكفاءات لمواطني دولة الإمارات وبناء قادة عمل أمارتيين. هذه القيمة المحلية المضافة بلا شك سيكون لها تأثير جيد على المدى الطويل..
يتعين على الشركات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة أن تحتضن إستراتيجية التوظيف كجزء أساسي لتعزيز القيمة المحلية المضافة

بدلاً من التركيز على تكاليف "التوطين" و ذلك لضمان أكبر قدر ممكن من الفوائد.. هذه الفوائد تشمل على تعزيز المعرفة بيئة العمل في دولة الامارات ؛ الاتصالات والشبكات ؛ النظر إليها كقدوة نموذجية. القدرة على قيادة و إلهام المواطنين ؛ التألف مع الثقافة واللغة؛ حرية التنقل و العمل؛و العديد من الحوافز المرتبطة بالحكومة وغيرها.

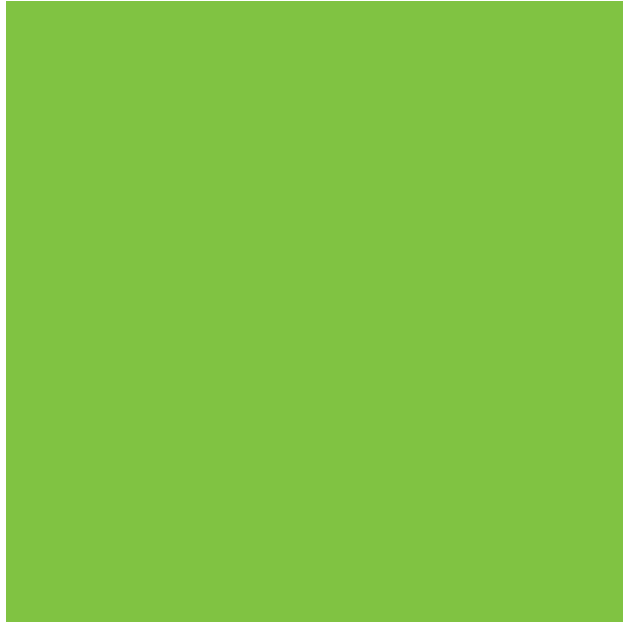
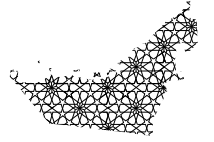
جذب المواهب الإماراتية

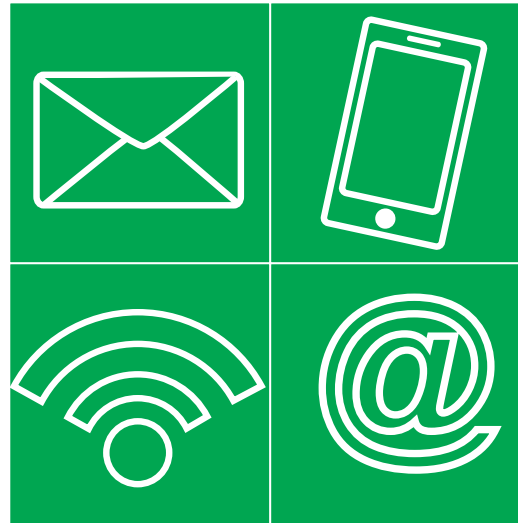
يجب على أرباب العمل أن يبينوا للمواطنين الشباب أن مهنة الهندسة هي بيئة تحدي وإثارة وآمن، وكمثال على ذلك، القيام برعاية مسابقات للشباب يتم استضافتها داخل منشآت النفط والغاز أو في المنشآت الصحراوية. و يتم أخذ المنافسين الصغار وأسرههم إلى تلك المرافق للتنافس فيها، وستكون بمثابة مكان للاستمتاع. سيتم جذب الطلاب الإماراتيين الشباب لهذه الأنشطة، وستكون تجربة تساعد في قمع أية آراء مزللة بشأن السلامة والراحة والنظافة فيما يخص منشآت صناعة النفط والغاز. وعلاوة على

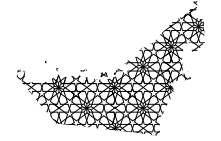
ذلك، ينبغي على الشركات أن تنفق وقتاً و جهداً أقل على الإعلان عن أعلى الرواتب والمزايا، وبدلاً من ذلك يجب التركيز على الإعلانات التي تركز على الدوافع الإماراتية الأخرى مثل مساعدة البلاد. يفضل الإماراتيين العمل لدى الشركات الأكثر مساهمة في مساعدة البلاد من خلال خلق فرص عمل. كما يجب على أرباب العمل أيضاً بذل المزيد من الجهد لتسليط الضوء على أنشطة الرعاية ودعمهم للمزيد من المؤهلات الأكاديمية والتدريب والتطوير المهني. تأهيل أكبر عدد ممكن من المواطنين الإماراتيين الجاهزين

للعمل هو أيضاً أمر حتمي يساعد على جذب المواهب الإماراتية. يجب أن يتعاون أرباب العمل مع مؤسسات التعليم من خلال توفير فرص الخبرة العملية حيث تمكن الطلاب من تطوير المهارات اللازمة لسوق العمل. وأخيراً، يتعين على الشركات في القطاع الخاص أن يعززوا رسالتهم التسويقية فيما يتعلق بالتوظيف. بدلاً من محاولة التنافس مع القطاع العام من ناحية الرواتب، و”الحياة السهلة”، ساعات عمل أقل، والتي تعد مغرية على المدى القصير لكن العمل في القطاع الخاص يتمتع أيضاً بالرضا

الوظيفي والتحدي والإثارة، و التطور الوظيفي على المدى الطويل و أيضاً التأكيد على أن العمل في القطاع الخاص يساهم في بناء المجتمع الإماراتي لتحقيق الأهداف الوطنية و كذلك هناك مميزات أخرى للعمل في القطاع الخاص كفرصة العمل في الخارج و العمل من البيت (الغير متوفرة في القطاع العام) مما يساعد على استقطاب العديد من المواهب الإماراتية.







توظيف المواهب الإماراتية

ينبغي على الشركات أن تحاول التوفيق بين منهجية التوظيف و بين وسائل البحث عن عمل التي يفضلها الشباب الإماراتي، بما في ذلك سبل الانترنت والتوصيات الشخصية. يجب على أرباب العمل تصميم حملات التوظيف عبر الإنترنت التي تجذب عدد أكبر من الشباب الإماراتي، والتي يمكن أن تشمل إنشاء ورعاية لمعرض الوظائف عبر الانترنت. يفضل الشباب الإماراتي البحث عن وظائف عبر الانترنت وأرباب العمل تميل إلى تفضيل استخدام معارض التوظيف، وبالتالي معرض الوظائف عبر الانترنت يجمع بين كلا النهجين و إلى خلق

منصة تجمع الباحثين عن عمل وأصحاب العمل. و كما هو معتاد يسعى الإماراتيين إلى توصيات من العلاقات والشخصيات المهمة لاجتاد عمل، لكن اذا اعتمدت الشركات على بحث تنفيذي مباشر على مستوى المبتدئين فإنه قد يساعد على جذبهم. ويمكن أيضاً أن يتم ذلك من خلال تحديد لأقوى المرشحين عبر أخذ المعلومات عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي. ”إجراء اتصالات متبادلة والاقتراب من الشباب المواطنين شخصياً“. يمكن للشركات أيضاً جذب المواطنين من خلال البحث حيث لا أحد آخر يبحث. على سبيل المثال، يعتبر عمل

النساء في مجال صناعة النفط والغاز غير مألوف لأسباب عائلية و اجتماعية ، ولكن إذا كانت الشركات في هذه الصناعة توفر ظروف عمل أكثر مرونة، فقد تفتح الأبواب إلى مورد كبير ‘وطني’ غير مستغل.

حينما تقوم شركات النفط والغاز بتوظيف الإماراتيين، تسعى إلى الحفاظ على أفضلهم كفاءة. هذه ليست مهمة سهلة، إذ يعتبر استبقاء الكفاءات مشكلة رئيسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. فقد كشفت أبحاث أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية أن أرباب

العمل يمكنها أن تحسن بشكل كبير عملية استبقاء الموظفين وذلك بالتركيز على فرص التنمية في مكان العمل. فنحو 50% من الشباب أكدوا أن ”التحدي والتنمية“ من أكثر العوامل التي تحفزهم على البقاء في الوظيفة و ليس عامل المال فقط. لذلك يجب على أرباب العمل خلق فرص التحدي للموظفين، بدلا من مجرد الاعتماد على المال كأداة للاستبقاء.

تطوير المواهب الإماراتية

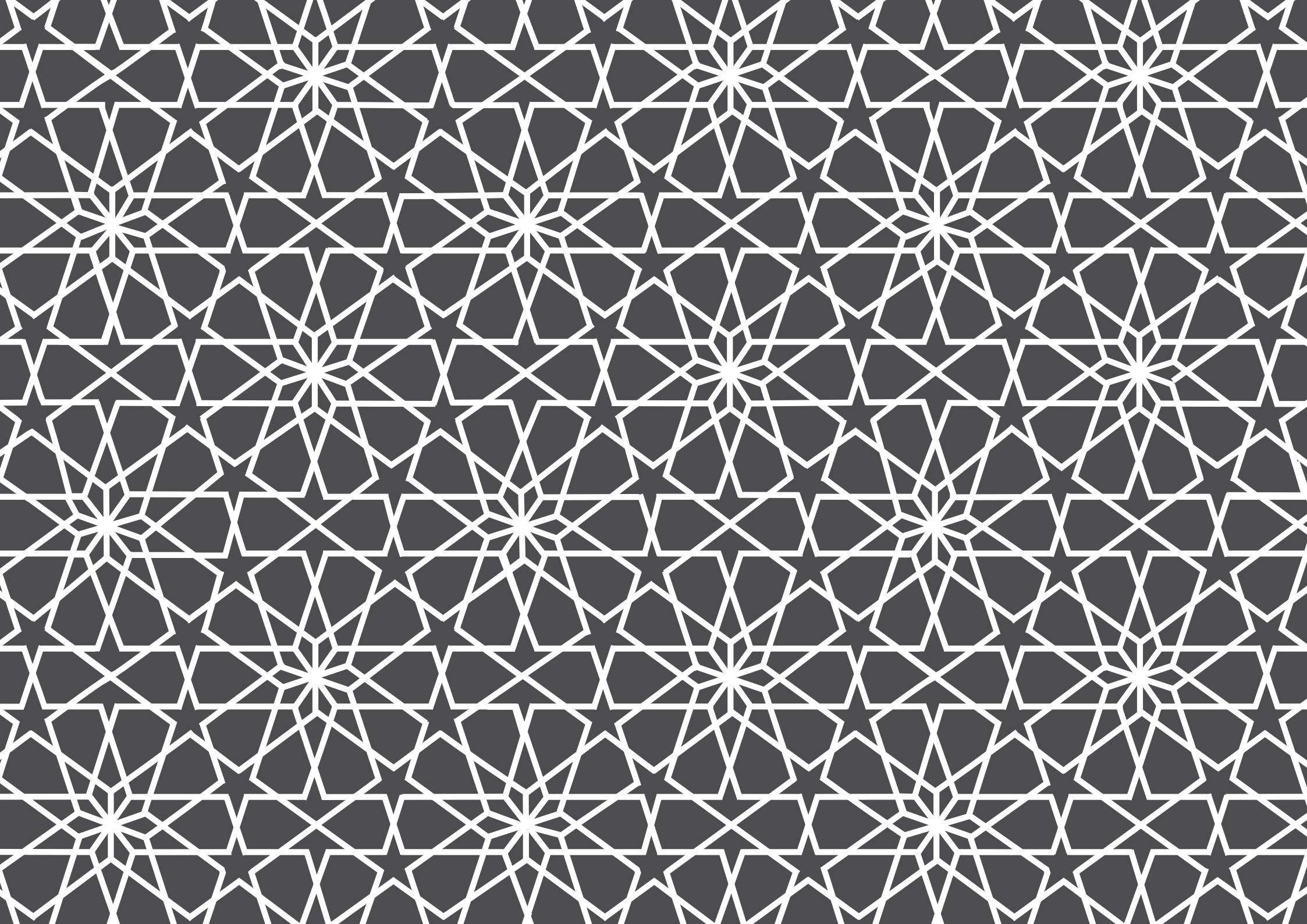
يمكن للقدوة الرائدة في مجال النفط والغاز أن تساعد أيضا في تطوير قادة المستقبل. هذا ما كشفته آخر دراسات مركز أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية حول أسلوب القيادة الإماراتية و الذي بين أهمية القدوة والمتابعة في تطوير المهارات القيادية. يجب فعل المزيد لتحديد وتعزيز القدوات في قطاع النفط والغاز و دمج رواد قادة الصناعة في عملية استقطاب وتوظيف واستبقاء الشباب الإماراتي.

أن تسهم في بناء مخزون كافي من القوى العاملة لهذه الصناعة، و تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، و التأكيد على الالتزام لدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يضمن الدعم للإستراتيجية الوطنية من خلال تنمية رأس المال البشري.

والخبر السار هو أن الأبحاث تشير إلى أن الشباب الإماراتي يستجيب لزيادة مبادرات الدعم التعليمي. و أكد ما يقرب من 90 في المائة من المواطنين الشباب أنه يجب على الشركات إدخال مفاهيم العمل والهندسة للمواطنين الشباب و أولياء أمورهم في مراحل الدراسة الأولى. و هذا يؤكد أنه يجب لأرباب العمل والمنظمات التعليمية العمل معا و بشكل وثيق لمساعدة الشباب الإماراتي في الدخول لهذا المجال من الصناعة.

الطريقة الأكثر فعالية لبناء رأس المال البشري على المدى الطويل بالنسبة لبلد هو تطوير القادة و أسلوب القيادة. تمتلك الشركات العالمية العديد من البرامج المنهجية السريعة لتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات والتي تستوفي فيهم معايير محددة. وينبغي تطبيق هذه البرامج لتقييم وتطوير المواطنين الإماراتيين المناسبين وبالتالي سيعود ذلك بالفوائد عليهم و يضيف قيمة للشركة وللدولة معا.

هناك عقبات تحول دون أن تصبح مهندسا في صناعة النفط والغاز، هذا ما أكده الشباب الإماراتي و يشمل كذلك قلة المعرفة في المجالات الحسابية و العلمية. لذا يتعين على الشركات إنشاء مراكز دراسات في المدارس الإماراتية، والتي تركز فقط على المواد الحسابية والعلمية. ومن شأن هذه المبادرات التعليمية



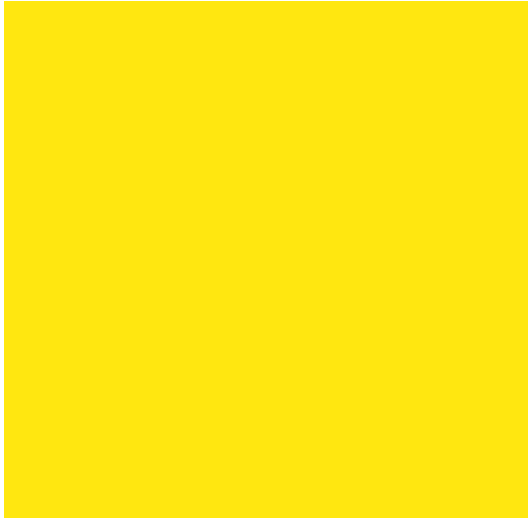
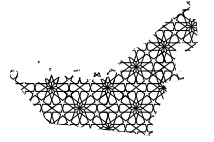
الإجراءات الحكومية المحتملة

وديناميكية القطاع الخاص. وتشمل هذه المزايا على توفير خبرة عملية قيمة واكتساب المعرفة، و الذي سيمكنهم إما العودة إلى القطاع العام مع المهارات المكتسبة حديثاً أو البقاء في القطاع الخاص. إجراء حكومي آخر (شرط الخبرة في القطاع الخاص) يمكن أن يساعد في توفير حل محتمل لدفع المواطنين الإماراتيين للعمل في القطاع الخاص. بحيث يشترط عند دخول الإماراتيين إلى القطاع العام الحد الأدنى من الخبرة في القطاع الخاص. وهذا من شأنه إصلاح وتنشيط سوق العمل، وبالتالي تخفيف الضغوط على الحكومة لخلق فرص عمل، في حين يعطي شركات القطاع الخاص الفرصة للاستفادة من مخزون المواهب الإماراتية.

هؤلاء المواطنين لكنه يواجه صعوبة في توظيفهم بتكلفة مماثلة لكفاءة الأجانب. إن القطاع الخاص قادر على المنافسة من خلال تطوير وتوفير سيرة مهنية جيدة للشباب الإماراتي والتأكيد لهم على أن العمل في القطاع الخاص يساعد أيضاً في تنمية بلادهم وبالتالي سيجعل أسرهم فخورين بهم.

حل آخر هو أن القطاع العام يصدر بعضاً من الموظفين الإماراتيين غير المستغلين إلى القطاع الخاص، لفترة محددة، و يدعم تكاليف أجورهم بتكلفة مماثلة لنظرائهم الأجانب. هذا سيساعد شركات القطاع الخاص على توظيف المواطنين بتكلفة بسيطة، ويعطيهم الفرصة لإظهار مزايا

وفرت معظم دول مجلس التعاون الخليجي لمواطنيها فرص عمل مغرية في القطاع العام، بما في ذلك الرواتب وظروف العمل والأمن الوظيفي التي ينظر إليها على أنها أفضل من القطاع الخاص. ونتيجة لذلك، تم تفضيل وظائف القطاع العام على الخاص في معظم تلك الدول، صف إلى ذلك أن معظم الشباب المواطنين يجذبون إلى الوظائف الحكومية. ففي الواقع، أكثر من 70% من المواطنين الشباب يفضلون الوظائف الحكومية - على الرغم من أن بحوث مركز أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية تشير أن هذا يرجع جزئياً في أن المواطنين يريدون المساهمة في بناء بلدهم. إن القطاع الخاص حريص على توظيف العديد من



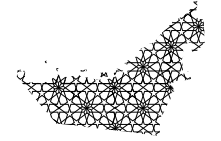
حول أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية

Contact
Robert Mogielnicki,
Head of PR and Senior Analyst
M: [+971 566282284](tel:+971566282284)
Skype: robertmogielnicki
UK [+44 \(0\) 208 720 6440](tel:+442087206440)
UAE [+971 4 319 9378](tel:+97143199378)
Head Office: 30 St Giles',
Oxford, OX1 3LE, UK
UAE Office: Emirates Towers,
Level 41, Sheikh Zayed Road,
Dubai

المواقع
<http://www.oxfordstrategicconsulting.com/>
<http://www.oxfordstrategicresourcing.com/>
Our projects and research in
the press and media
<http://www.oxfordstrategicconsulting.com/press-media/>

العميق للقدرات الإستراتيجية وكيفية إنشاؤها وتطويرها. يعمل الاستشاريين في مركز أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية بشكل وثيق مع فرق الموارد البشرية وأجزاء أخرى من المؤسسات بما يضمن بناء علاقة سريعة و فعالة مع الشركاء و العملاء.

أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية هو مركز إستشاري بريطاني/ خليجي يتمتع بسجل حافل في المساعدة على بناء رأس المال البشري في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي وفي أوروبا. يقوم بتنفيذ الأبحاث المتقدمة والعمل مع المنظمات الخاصة والحكومية العالمية الكبرى لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الإستراتيجية الرئيسية، وخاصة فيما يتعلق بالمواهب الوطنية والتنوع والاستمرارية. تقوم أكسفورد للاستشارات الإستراتيجية بالجمع ما بين نتائج البحوث العملية و بين الفهم



حول BP

تعتبر شركة البترول البريطانية (BP) من إحدى أكبر شركات النفط والغاز في العالم، و تعود علاقة شركة البترول البريطانية بأبوظبي إلى الثلاثينيات من القرن الماضي في مجال التنقيب عن النفط و الغاز.

لدى BP العديد من الأهتمامات في دولة الامارات العربية وحيث تمتلك (14.67% من الأسهم) في شركة أبوظبي العاملة في المناطق البحرية، (10% من الأسهم) في شركة أبوظبي لتسييل الغاز، (10% من الأسهم) في الشركة الوطنية لشحن الغاز و (3% من الأسهم) في شركة بندق المحدودة.

تهدف شركة BP للعمل في شراكة حقيقية لتحقيق نسب عالية فيما يخص الكشف و التنقيب عن مصادر الطاقة من خلال تسخير أحدث التقنيات والتكنولوجيا و بالإضافة إلى خبرتنا العالمية في مجال تنقيب و إنتاج النفط و الغاز.

تدعم BP أهداف أبوظبي في مجال التنمية الاجتماعية على نطاق واسع، وذلك من خلال المشاركة في العديد من المشاريع الرائدة في الاستثمار الاجتماعي. و تشمل:

- مبادرة المدارس المستدامة بالتعاون مع هيئة أبوظبي للبيئة.
- دعم مؤسسة الإمارات لتنمية الشباب.
- برنامج BP لتنمية المهارات القيادية للشباب.
- دعم معهد بترول أبوظبي.
- الشراكة مع معهد "مصدر" للعلوم والتكنولوجيا لدعم برامج الابتكار وروح المبادرة.
- دعم صندوق خليفة لتطوير المشاريع.



BP Exploration Operating Co. Ltd. P.O. Box 46600
Khalidiyah, CI Tower, 32nd Street, Abu Dhabi, UAE

www: www.bp.com

tel: [+971 2 4935555](tel:+97124935555)



Head Office: 30 St Giles', Oxford, OX1 3LE, UK

UAE Office: Emirates Towers, Level 41, Sheikh Zayed Road, Dubai

tel: UK [+44 77 8511 0910](tel:+447785110910) UAE [+971 4 319 9378](tel:+97143199378)

www: <http://www.oxfordstrategicconsulting.com/>

email: wsj@oxfordstrategicconsulting.com