



City & Guilds Group

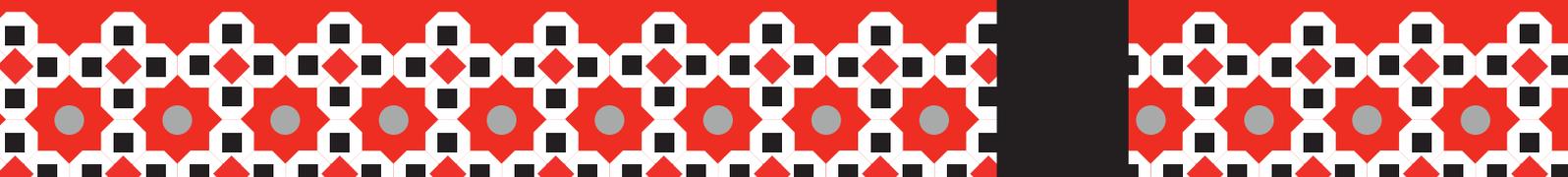
دراسة استقصائية قامت بها مجموعة سيتي أند جيلدز
(City & Guilds Group) بالاشتراك مع
تشانجورد (Changeboard)

إنشاء مصدر مستمر

للمواهب في

المملكة العربية السعودية

الابتعاث



إنشاء مصدر مستمر للمواهب في المملكة العربية السعودية



مقدمة استهلالية

تضع

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الخطوط العريضة لاستراتيجية حكومتها لتنويع الاقتصاد سعياً لزيادة الفرص والإنتاجية. ومع التحول القوي للشركات والأفراد على حد سواء، يكون هناك قطعة واحدة حيوية مفقودة لحل اللغز ألا وهي المهارات.

عندما نناقش أرباب العمل السعوديين حول وجهات نظرهم بشأن تنمية المهارات، نرى أنه أصبح واضحاً مدى إدراكهم لأهمية وجود قوى عاملة على درجة عالية من المهارة - وإلى الآن يسعى أكثر من النصف (53%) إلى التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. وتعد المهارات الفنية وكذلك المرتبطة بوظائف محددة (65%) هي الأصعب من حيث العثور عليها، تليها مهارات القيادة (62%). وهناك 80% من الشركات توظف مزيجاً من العمال المواطنين والأجانب، وغالباً ما يُعتمد على العمالة الوافدة لسد هذه الفجوة في المهارات. ومن ثم لم يعد مستغرباً أن تأخذ رؤية 2030 على عاتقها التزاماً بتنمية القوى العاملة الوطنية. وفي الحقيقة، يتوقع 86% من أرباب العمل ممن أجرينا مناقشات معهم أن يكون الاعتماد على المواهب الأجنبية أقل في المستقبل، ولكن كي يصبح ذلك حقيقة واقعية، لا بد أن يلبي نظام التدريب والتعليم احتياجات أرباب العمل. فماذا يعني ذلك من الناحية العملية؟ في المقام الأول، يعني هذا سد الفجوة بين التعليم والتوظيف - تشجيع أرباب العمل على العمل مع مقدمي الخدمات التعليمية لتطوير تعليم فني عالي الجودة ومناهج ملائمة للغرض.

ثانياً، يعني هذا أيضاً مجابهة التصور بأن التعليم العالي هو أفضل طريق للحصول على وظيفة، وتبني البدائل - خاصة وأن 82% أكدوا عدم الترابط بين ما يُدرس في التعليم العالي وما يبحث عنه أرباب العمل عند توظيف الأفراد الجدد. ومن جهة أخرى، يوفر التعليم والتدريب المهني مهارات الجاهزية للعمل التي يحتاج أرباب العمل إليها. ومن المشجع التركيز على تحسين طريقة تقديم التعليم المهني عن طريق كليات التميز - برنامج تدعمه مجموعة سيتي آند جيلدز، ومع ذلك عندما سألنا أرباب العمل عن مدى تصورهم أن ذلك يتم بشكل جيد، لم تتعدى محصلة من اتفق مع ذلك 4.9 من 10.

وأخيراً، يعني ذلك أيضاً استكشاف معايير المهارات الصناعية العالمية. وبما أننا نعيش في بيئة عمل عالمية، فإن المملكة العربية السعودية بحاجة إلى استقطاب وتقديم أفضل المواهب على حد سواء. في الواقع، أثير 73% أن المعيار العالمي من شأنه أن يساعد مع التوظيف. وسوف تحتاج الحكومات وأرباب العمل إلى العمل سوياً لجعل ذلك حقيقة واقعية، ولكن إذا أمكن التعرف على المهارات والتحقق منها دولياً، فإن هذا يبث الثقة لدى أرباب العمل عند التوظيف، في حين يتم دعم الهجرة الإيجابية. إن رؤية 2030 هي فرصة رائعة للمملكة، ولكن كي تكون فرصة ناجحة، يجب دعمها بنظام فعال للمهارات وطرق التعليم المتطلعة.

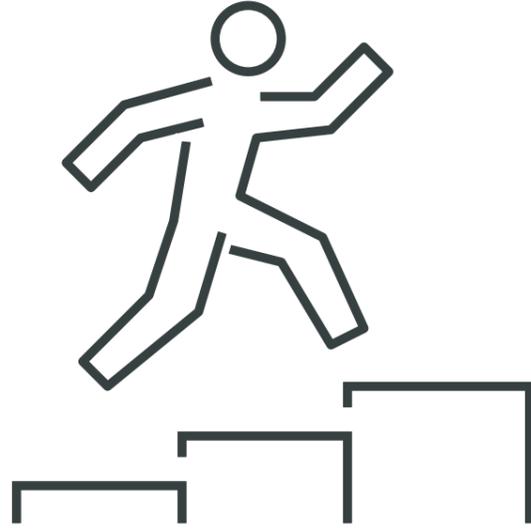
كريس جونز، الرئيس التنفيذي، مجموعة سيتي آند جيلدز
www.cityandguildsgroup.com

"التدريب والتعليم المهني
يوفران المهارات التي
يتطلع أرباب العمل إليها
بدرجة كبيرة."

مشروع بحثي لمجموعة سيتي آند جيلدز

6	مقدمة
8	ملخص تنفيذي
	نتائج الدراسة الاستقصائية:
12	الخصائص السكانية للقوى العاملة
14	مجموعة أبونيان القابضة (دراسة حالة)
18	تعيين الموظفين
22	شركة أيون هيويت (دراسة حالة)
26	شركة بيبسي كولا بقشان (دراسة حالة)
30	تنمية القوى العاملة
32	شركة الاتصالات السعودية (دراسة حالة)
38	مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (دراسة حالة)
42	شركة ثقة (دراسة حالة)
44	إتجاهات التوظيف
46	شركة نسما وشركاهم (دراسة حالة)
50	الخلاصة
51	حول الدراسة الاستقصائية

%86

يترقبون تقليل
أعداد الموظفين
الوافدين

هناك رغبة جامحة في النمو

%73

من أرباب العمل في المملكة العربية
السعودية يتوقعون نمو أعمالهم خلال
الخمس سنوات المقبلة

لكن ثمة صعوبة في العثور على المهارات
الشيء الأكثر صعوبة في العثور عليه هو المهارات التي تثق بها الأعمال، وهي كالتالي:



%12

مهارات
خدمة العملاء

%24

مهارات
الاتصال

%29

مهارات التخطيط/الرؤية
الاستراتيجية

%35

المهارات
الشخصية

%62

مهارات
القيادة

%65

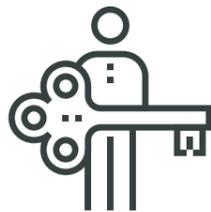
المهارات
الفنية

يوجد عدم توافق بين خريجي التعليم العالي
ومتطلبات سوق العمل، وفقاً لآراء 82% ممن شملتهم الدراسة



يتطلع أرباب العمل إلى معرفة المزيد حول التدريب المهني
والتدريب أثناء الخدمة

%73

يقولون أن ثمة معيار
عالمي للمهارات سيساعد
أنشطة التوظيف

%49

يريدون بناء علاقات مع مقدمي
التدريب المهني

%83

يفكرون في تنفيذ
التدريب المهني

%52

من أرباب العمل يقدمون برامج تطوير وظيفي
مخصصة لجميع العاملين

إنشاء مصدر مستمر للمواهب في المملكة العربية السعودية

"تتطلب الاقتصادات المستدامة والناجحة وجود مصدر
مستمر وثابت يوفر العمال المنتجين والمجهزين
بالمهارات والقدرات المناسبة"

مقدمة

تكون الفرصة سانحة لتزويد المواطنين والعمال المهاجرين المحتملين بالمهارات والقدرات المناسبة من أجل شغل الأدوار المطلوبة عن طريق أساليب التدريب والتعليم الأكثر ملائمة، ولتقديم التنمية المستمرة.

وتوضح الرؤية أنه عندما يكون هناك اقتصاد مزدهر فإنه يتيح الفرص للجميع عن طريق بناء نظام تعليم يتماشى مع احتياجات السوق وإيجاد الفرص الاقتصادية لرجال الأعمال، والمشروعات الصغيرة، فضلاً عن الشركات الكبيرة.

ما الذي أردنا اكتشافه؟

قمنا بإجراء دراسة استقصائية على أرباب العمل السعوديين باستخدام الأساليب الكمية والنوعية على حد سواء مكتسبين رؤى من كبار متخصصي الموارد البشرية من أجل التحقق من:

- الخصائص السكانية للقوة العاملة الحالية
- أولويات وتقنيات التوظيف
- المهارات المطلوبة ونقص المهارات
- أساليب التدريب والتطوير
- الاتجاهات التي تؤثر على مشهد التوظيف في المملكة العربية السعودية

العمال المنتجين والمزودين بالمهارات والقدرات المناسبة. ويعني التأكيد القوي على التوطين في ضوء الرؤية وبرنامج نطاقات (زيادة عدد المواطنين السعوديين الذين يتم توظيفهم من قبل القطاع الخاص) والرغبة في الاستثمار في السكان المحليين، مما يعني أن تكون المهارات والإنتاجية للعمال الوافدين قيد المراجعة كما لم يحدث من قبل، ومع ذلك، هناك اقرار بأن العمال الوافدين ذوي المهارات سيظلوا مطلوبين من أجل تكملة القوة العاملة الوطنية.

وتحقيقاً لهذه الغاية، تلتزم الرؤية بدعم التعليم متعدد الأوجه من أجل سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتتعهد بتوسيع التدريب المهني من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام في حين تسهل الانتقال بين المسارات التعليمية المختلفة.

في رؤية 2030، وهي بمثابة خريطة الطريق الطموحة للعمل الاقتصادي والتموي الخاصة بالمملكة العربية السعودية، يحدد محمد بن سلمان، نائب ولي العهد ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية، الالتزامات من أجل تمكين المملكة العربية السعودية من أن تصبح قوة استثمارية عالمية ومحوراً يربط بين آسيا وأوروبا وأفريقيا.

وتشمل الخطط لتنويع الاقتصاد بعيداً عن النفط قطاعات متعددة، وتتضمن تحسناً كبيراً للبنية الأساسية الرقمية. وسعيًا لتحقيق أهدافها الملحة، سوف تحتاج المملكة إلى تنمية قوة عاملة تتميز بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة في كافة المجالات الصناعية مما يعالج عدم التوافق الحالي بين العرض والطلب: تتطلب الاقتصاديات الناجحة والمستدامة مصدر مستمر وثابت يوفر

ملخص تنفيذي

50% من خريجي الجامعات من الإناث. كما توجد رغبة في تعزيز نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وإزاء هذه الخلفية، يجب على المنظمات من جميع الأحجام في المملكة العربية السعودية إعادة التفكير في الخصائص السكانية لقواها العاملة، وتحديد حالات نقص المهارات التي تقوض التقدم، وتحليل عوامل مسببات الاضطرابات في شكل العولمة، والتشغيل الآلي، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي. وحتمياً، تخضع مهارات وإنتاجية العمال المغتربين للتدقيق المتزايد، وخصوصاً في ضوء برنامج نطاقات المتوازن (موزون) الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في 11 ديسمبر 2016 حيث قدم حصص عمالة منقحة وحوافز مصممة لتقليل البطالة بين المواطنين.

تعتبر رؤية عام 2030، التي تم إطلاقها في أبريل 2016، بمثابة برنامج العمل الخاص بالمملكة العربية السعودية لاقتصاد مزدهر يكفل بناء ثقافة تكافئ على التصميم والعزم، وتوفر الفرص للجميع، وتساعد الجميع على اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق أهدافهم الشخصية.

ومن خلالها، يحدد نائب ولي العهد ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية، محمد بن سلمان، خطته بعيدة المدى لتنويع اقتصاد المملكة بعيداً عن النفط، وإيجاد قوة استثمارية ومحوراً يربط بين القارات الثلاث.

وبالرغم من الضغوط على الخزينة العامة، يكون التركيز على النمو والفرصة والتوطين، وتسخير إمكانيات المواطنين السعوديين حيث يكون عمر نصف سكان المملكة أقل من 25 سنة ويكون أكثر من

"نصف سكان المملكة أقل من 25 سنة،
وأكثر من 50% من خريجي الجامعات من الإناث"

تأجيل النمو



لكي تؤدي رؤية 2030 ثمارها، يطلب أصحاب العمل وجود قوى عاملة مستقرة ومزودة بالمهارات والقدرات المناسبة، ومصدر مستمر للمواهب المرنة. وتُظهر نتائج الدراسة الاستقصائية لكبار متخصصي الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية أن ما يقل قليلاً عن ثلاثة أرباعهم (73%) يتوقعون بأن تنمو أعمالهم على مدى السنوات الخمس المقبلة، بينما 42% يتوقعون ذلك بشكل متوسط و 30% يتوقعون ذلك إلى حد كبير - في حين أن 18.8% يتوقعون أن تبقى كما هي. وجاء المشاركون من مجموعة من القطاعات والصناعات ومن منظمات ذات أحجام مختلفة.

إن تأثير التوظيف لرؤية 2030 - وبرنامج نطاقات - على إستراتيجيات التوظيف بات واضحاً؛ حيث يرغب 81% من المشاركين في الدراسة في زيادة عدد المواطنين الذين يتم توظيفهم في شركاتهم.

ومع ذلك، لا يزال 80% من أصحاب العمل يوظفون مزيجاً من العمال المواطنين والمغتربين (غربيين وغيرهم)، حيث يلتزم 43% من أرباب العمل بتوظيف 75% من المواهب الوطنية مقابل 25% من المواهب الأجنبية في ممارسات التوظيف الأخيرة، كما يلتزم 23% بتوظيف 75% من المواهب الأجنبية مقابل 25% من المواهب الوطنية، في حين أن 15% يلتزمون بتوظيف المواطنين والمغتربين بالتساوي، و 13% لا يوظفون سوى المواطنين، بينما 8% لا يوظفون سوى المغتربين.

وعلى الرغم من أن العمال يأتون من مجموعة واسعة من البلدان، إلا أنه يتم تعيين معظم المواهب الأجنبية من الهند (68%) والمملكة المتحدة (49%) وباكستان (34%) والولايات المتحدة (32%).

وبالرغم من تركيزها على السعودية، تقر رؤية 2030 بأنه ستكون هناك حاجة إلى المغتربين ذوي المهارة "من أجل تكملة العمال المواطنين، حيث تشير الرؤية إلى أن تحقيق معدل النمو الاقتصادي المنشود سيتطلب بيئة تجذب المهارات والقدرات اللازمة من داخل المملكة وكذلك من خارج حدودها"

تحديات التوظيف



عند التوظيف، يقيّم أرباب العمل المهارات الخاصة بالمرشحين عن طريق فحص سيرهم الذاتية، وإجراء مقابلة معهم على أساس الكفاءة، بالإضافة إلى أخذ مؤهلاتهم بعين الاعتبار. ويكون معظم أرباب العمل والتعيين من أن شهادات/أساليب تقدير المهارات الخاصة بالمغتربين التي يتم الحصول عليها خارج المملكة العربية السعودية تعد بياناً دقيقاً لمهاراتهم؛ إذ لا يعتقد سوى 3% أن هذا إجراء غير دقيق، في حين أن 18% أشاروا إلى أنهم "ليس لديهم علم بذلك". ومع الإمداد بالعمال المغتربين سواء الغربيين أو غيرهم أو بدونه، يشكل تعيين المرشحين المناسبين لأدوار ومجالات محددة تحدياً. وتكون المهارات الأكثر صعوبة في العثور عليها في الوقت الحالي هي المهارات الفنية/الخاصة بوظيفة معينة (وفقاً لـ 65% من المشاركين في الدراسة). وتكون نسبها كالتالي: مهارات القيادة (62%)، والمهارات الشخصية (35%)، والتخطيط والرؤية الإستراتيجية (29%)، ومهارات الاتصال (24%)، ومهارات تكنولوجيا المعلومات (18%)، ومهارات خدمة العملاء (12%).

يتم تصنيف مدى أهمية سد نقص المهارات عندما يتعلق الأمر بتلبية الأهداف/الطموحات الأوسع للأعمال إلى حد كبير من قبل أرباب العمل في الدراسة الخاصة بنا. ويؤثر غياب المهارات الحيوية سلباً على العديد من الشركات مما يجعل أكثر من نصف المؤسسات أقل إنتاجية ويجبر أكثر من الثلث على الاعتماد بشكل كبير على المستشارين المكلفين والاستعانة بمصادر خارجية. ولعل الشيء الأكثر مدعاة للقلق هو نقص مهارات القيادة التي تؤدي إلى عدم وجود القيادة القوية داخل أكثر من ثلث الشركات.

يتم تعيين معظم المواهب الأجنبية من الهند

التدريب المهني



نظراً للحاجة المحددة للمهارات الفنية/الخاصة بوظيفة معينة، ومهارات القيادة، والمهارات الشخصية، من بين أمور أخرى، وعدم توافق التعليم مع احتياجات أرباب العمل، قد يكون التدريب المهني أداة مهمة لتنمية قوى عاملة مناسبة لتنفيذ رؤية 2030.

يزود التعليم والتدريب المهني الأفراد بالمهارات العملية المتصلة بالعمل والموجهة نحو مهنة محددة (مقارنةً بالمهارات الأكاديمية/المعمّدة على المعرفة). وعادةً ما يتم توفيرها من خلال الكليات ومقدمي خدمات التدريب، أو من خلال البرامج التدريبية التي يوفرها أرباب العمل.

أشارت نسبة هائلة تقدر بحوالي 83% من المشاركين في الدراسة إلى أنهم قد يفكرون في تطبيق المؤهلات المهنية/التدريب المهني في خطط تنمية المهارات الخاصة بهم، ومع ذلك، قد يرتفع هذا الرقم بتحسين الوعي، حيث يقرّ خمس المشاركين (21%) بعدم إدراكهم للموضوع، بينما يمكن تحسين صورته. وقد يرغب ما يقرب من نصف أرباب العمل (49%) في بناء علاقات أكثر قوة مع مقدمي خدمات التدريب المهني، فضلاً عن المدارس، والجامعات، ووكالات التوظيف.

بينما يمكن للتدريب المهني أن يزود كلا من العمال المواطنين والمغتربين بالمهارات العملية المطلوبة من قبل أرباب العمل، حيث يمكن تعزيز التناسق من خلال مؤهل أو شهادة بالمهارات الدولية تكون مشتركة بين مختلف الجنسيات، أو معيار عالمي للمهارات المتضمنة في الصناعات. أشارت نسبة كبيرة من أرباب العمل تقدر بـ 73% إلى أن هذا الأمر من شأنه المساعدة في التوظيف، بينما أقرت نسبة 15% أنهم ليس لديهم علم بذلك، مما يوحي بتمتع أرباب العمل بذهن متفتح بخصوص ذلك.

ووجدنا أنه لدعم هذا المصدر المستمر للمواهب، ولتنمية قوى عاملة ذات كفاءة وعالية المردود في مختلف الصناعات والقطاعات، يرحب أرباب العمل في المملكة العربية السعودية باستخدام مزيج من التدريب والتعليم لاكتساب المهارات المفقودة ولتطوير مصدر مستمر وثابت يوفر العمال المنتجين والمزودين بالقدرات المناسبة لتحديات وفرص رؤية 2030.

مطابقة المهارات للاحتياجات



تم تسليط الضوء على عدم التطابق بين "مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل" في رؤية 2030، وهو الأمر الذي يدركه 82% من المشاركين في الدراسة. وفي حين أن أرباب العمل يعتقدون بشكل كبير أن العمال المواطنين والعمال المغتربين سواء الغربيين أو غيرهم تم إعدادهم إعداداً مناسباً لبنية العمل، إلا أن نقص المهارات المعترف به يعني ضرورة تحسين المهارات والتطوير الوظيفي.

وتحقيقاً لهذه الغاية، يقدم 52% من أرباب العمل في المملكة العربية السعودية برامج مخصصة للتطوير الوظيفي لكافة أفراد القوى العاملة الحالية؛ على أن يكون 39% منها للعمال المواطنين فقط. ويعتقد حوالي 86% أن وجود فرص/برامج محددة للتطوير الوظيفي يساعد الموظفين على المزيد من المشاركة.

يملك ثلثي أرباب العمل تقريباً (64%) في المملكة العربية السعودية الميزانية لتحسين مهارات الموظفين، بينما لا يمتلك 18% هذه الميزانية، ولكنهم يودون ذلك؛ بتركيز حتمي على تدريب الموظفين المواطنين والشباب، على وجه الخصوص. كما تتوفر أيضاً رغبة لتحسين مهارات القيادات/المدرء والسيدات، ولكن يتم تخصيص ميزانية أيضاً للعمال المغتربين سواء الغربيين أو غيرهم.

يشير أرباب العمل إلى وجود مجال للتحسين من حيث موازنة التعلم والتطوير مع استراتيجيات العمل والتوظيف والمواهب.

83%

83% يشيرون إلى أنهم قد يفكرون في تطبيق المؤهلات المهنية في خطط تنمية المهارات الخاصة بهم

"يشكل المغتربون نسبة تصل إلى 56% من القوى العاملة السعودية"

تدل الأرقام المذكورة من قبل صندوق النقد الدولي والمنشورة عام 2013 أن المغتربين يشكلون نسبة تصل إلى 56% من القوى العاملة السعودية، وهذا مقارنةً بنسبة 17% للعمال المغتربين في المملكة المتحدة (وفقاً لجامعة أكسفورد)، ونسبة 17% في الولايات المتحدة الأمريكية (وفقاً لوزارة العمل الأمريكية). وللحصول على صورة للتشكيل الحالي للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، طلبنا من أرباب العمل ذكر نسبة المواهب الوطنية إلى الوافدة، من حيث الموظفين الجدد داخل مؤسساتهم. وفي حين وجود توجه نحو التوطين، تظل القوى العاملة عبارة عن مزيج من العمال المواطنين والمغتربين، مع قدوم العمال المغتربين من مجموعة من الدول المختلفة.

يقوم الغالبية العظمى من أرباب العمل (80%) بتوظيف مزيج من العمال المواطنين والمغتربين، حيث يلتزم 43% من أرباب العمل بتوظيف 75% من المواهب الوطنية مقابل 25% من المواهب الوافدة في عمليات التوظيف الأخيرة. والعكس تمامًا صحيح حيث يقوم أكثر من خمس المشاركين في الدراسة (23%) بتوظيف 75% من المغتربين مقابل 25% من المواطنين، ويلتزم 15% بتوظيف المواطنين والمغتربين بالتساوي، و13% لا يوظفون سوى المواطنين، بينما 8% لا يوظفون سوى المغتربين.

من الذي يقوم أرباب العمل السعوديين بتوظيفهم؟

نتائج الدراسة الاستقصائية

الخصائص السكانية للقوى العاملة

سعيد المبروك

رئيس قسم الموارد البشرية الاستراتيجية، أبونيان القابضة



اتخذنا القرار في أبونيان القابضة قبل عامين بوقف استخدام وكالات التوظيف. ولا نستخدم سوى الاسم الاجتماعي والعلامة التجارية لرب العمل في استراتيجيات التوظيف الخاصة بنا، من خلال قنواتنا الرئيسية للتوظيف المتمثلة في LinkedIn، و Facebook، وموقع الوظائف الخاص بنا (Mostaqbaly.abunayyanholding.com). وقد وفر علينا وقف استخدام وكالات التوظيف ما يقارب 700,000 دولار أمريكي في العام.

عندما انضمت إلى الشركة، كان لدينا 500 متابع فقط على LinkedIn. والآن، من خلال مزيج من مشاركة العملاء، والعلامة التجارية لرب العمل، واستقطاب الموظفين الأكفاء، أصبح لدينا أكثر من 35,000 متابع مما يسمح لنا بتعزيز فعالية علامتنا التجارية عند البحث عن موظفين جدد، وهو ما نفعله من خلال نشر وظائف والسماح للمستخدمين بإرسال سيرهم الذاتية إلينا مباشرة. كما تمكنا أيضًا من استقطاب أحد الرؤساء التنفيذيين (يوجد لدى أبونيان القابضة 14 رئيس تنفيذي في أنحاء المجموعة) لأحد شركائنا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

يسمح لنا استخدام LinkedIn ببناء قاعدة بيانات بالمواهب التي توجد لدينا، عن طريق إضافة موظفين محتملين باستمرار والذين نجدهم من خلال ملفاتهم الشخصية. كما نتلقى أيضًا آلاف الطلبات كل شهر من خلال موقع Mostaqbaly، والذي يعد موقعًا متوافقًا مع أجهزة المحمول ويوفر تجربة سهلة للمتقدم. وتعمل البرمجيات التي تشغله على أتمتة عملية التوظيف ومتابعة كل متقدم للوظيفة، مما يزودنا بالتقارير وتحليلات البيانات. وكل هذا يعني أنه بوسعنا أن نكون استباقيين بدلاً من تفاعليين عند ظهور وظائف شائعة في مؤسستنا.

إن أول شيء نبحث عنه بمجرد العثور على ملف شخصي جيد هو السلوك، حيث أن سلوك المرشح أكثر أهمية من خبرته؛ فمن السهل أن تعلم أي شخص، ولكن من الصعب جدًا أن تغير سلوكه. لذا، بعد فحص السير الذاتية، أول شيء نفعله هو دعوة أصحاب السير الذاتية لإجراء مقابلة شخصية للتحقق من مدى ملائمتهم لثقافتنا. إذا أعجبنا ما رأيناه، سندعوهم لتقييمهم بالقياس النفسي، وذلك قبل إرسال المتقدمين للوظائف الناجحين لإجراء مقابلة فنية مع مدير التوظيف.

دراسة حالة

أبونيان القابضة

5,000 موظفًا من المملكة العربية السعودية، والشرق الأوسط، وشمال أفريقيا

**استراتيجيات التوظيف الجديدة
في المملكة العربية السعودية**

من أين؟

لماذا يترك الأشخاص وظائفهم حالياً؟ السبب الأكثر شيوعاً وراء ترك الموظفين لوظائفهم يتمثل في "انتقالهم لمكان آخر" (58%)، ويليه سبب "انتهاء العقد" و"نقص فرص الوظائف" (كلاهما بنسبة 10%)، وأيضاً سبب "الراتب/المكافآت غير الكافية" (8%)، يليه سبب "الافتقار للأمن الوظيفي" (3%). وتم ذكر الأسباب الأخرى بنسبة 13% للمشاركين في الدراسة. كما ألفت التعليقات الأخرى الضوء على "المنافسة العالية" كعامل مساهم في المشكلة. إن المزايا المذكورة التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين (وجذبهم) تشمل خطط المكافئة والتقدير، والبرامج التقافية، وبرامج الرفاهية (بعضها يتضمن العمل المرن)، والاستخدام الإيجابي لوسائل التواصل الاجتماعي.

عندما يتعلق الأمر بجنسيات المواهب الأجنبية، ذكر 68% من أرباب العمل أنهم قاموا بتوظيف معظم أطقم عملهم من الهند؛ و49% قاموا بتوظيفهم من المملكة المتحدة/أوروبا؛ و34% من باكستان، و32% من الولايات المتحدة، و29% من مصر، و20% من الأردن، و17% من الفلبين، و12% من أستراليا ونفس النسبة من تركيا. إضافةً إلى ذلك، قام 10% من أرباب العمل بتوظيفهم من السودان، و7% من بنجلاديش، و5% من سريلانكا ونفس الرقم من كل من سوريا وفلسطين. ويأتي إجمالي 2% من الموظفين من اليمن ونفس الرقم من إندونيسيا، بينما يقوم 12% من أرباب العمل بالتوظيف من الدول الأخرى. مما لا يثير الدهشة، مع الوضع في الاعتبار التركيز القوي على السعودية في سياسة الحكومة والحوافز والجزاءات ذات الصلة، يرغب 81% من المشاركين في الدراسة في زيادة عدد المواطنين الموظفين في أعمالهم.

"لا نستخدم سوى الاسم الاجتماعي واسم العلامة التجارية لرب العمل في استراتيجيات التوظيف الخاصة بنا"

التوظيف

نتعامل مع الجميع بصورة متساوية، لذلك لدينا مخطط واحد، وسياسة واحدة، وتصنيف واحد للرواتب، بغض النظر عما إذا كنا نوظف مواطن سعودي أو أحد المغتربين. وهذا ينطبق أيضاً على توظيف المغتربين لدينا. أسافر أنا وفريق التوظيف الخاص بي إلى الوجهات التي نوظف منها بأنفسنا لوضع إعلانات وإجراء المقابلات الشخصية. ونقوم بالتوظيف بشكل مباشر، وينطبق الأمر على المغتربين أيضاً.

المستقبل

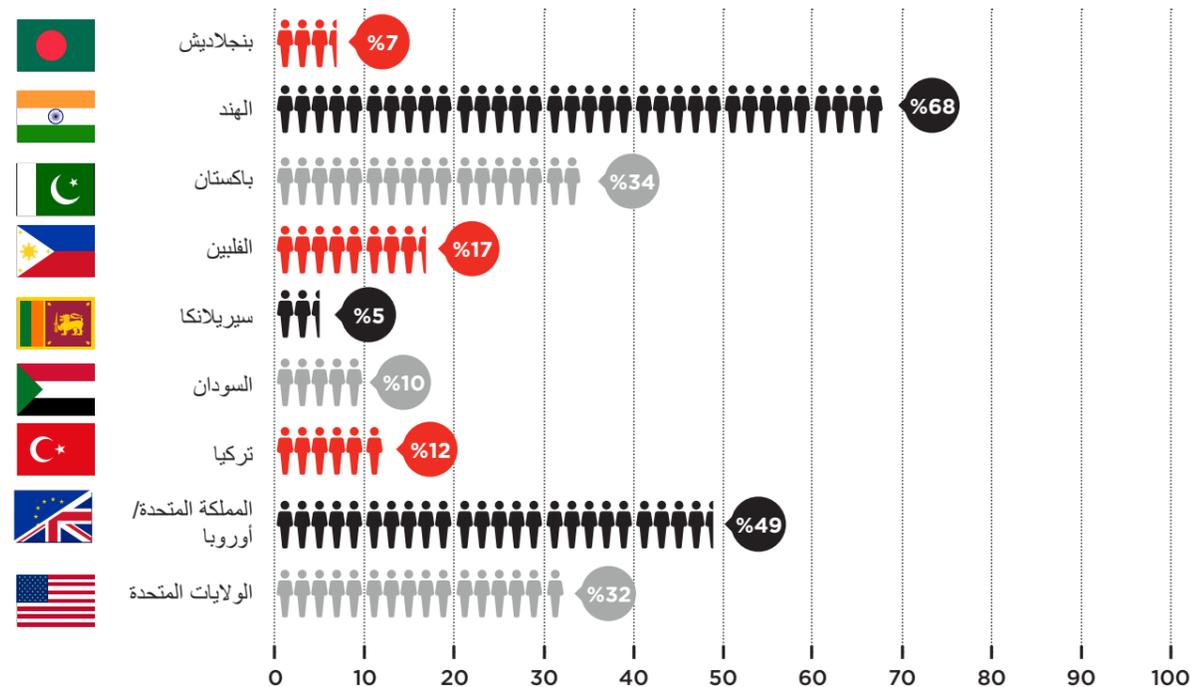
ستمثل رؤية 2030 قضية ضخمة لنا؛ فمعظم مشروعاتنا تكون مع الحكومة، ولكن تقليل التمويل يعني ذهاب المزيد من الفرص إلى المستثمرين الأجانب، ومن ثم نحاول الآن اتخاذ إجراءات فعلية، مثل إعادة هيكلة الشركة والقيام بعمليات توظيف جديدة. كما أن التغييرات التي تمت على نظام نطاقات عام 2016 من شأنها أيضاً أن تترك أثراً ما. بدلاً من مجرد الأرقام، أصبح نظام نطاقات يعتمد الآن على:

- النسبة العامة للسعودة
- متوسط الراتب للموظفين السعوديين
- نسبة الموظفين السعوديين
- مدة خدمة الموظفين السعوديين
- نسبة الرواتب السعودية

وبالرغم من ذلك، نود أن نقوم بتوظيف المزيد من المواطنين السعوديين، إلا أن ثمة تحد كبير يعمر السوق بالإضافة إلى وجود ما يشبه الحرب لاستقطاب المواهب. وعندما أرى السير الذاتية للعديد من السعوديين، غالباً ما أرى أنهم لا يستمرون لأكثر من عام أو اثنان في نفس الوظيفة، وهو ما يجعل في توظيفهم خطورة علينا. وفي الوقت نفسه، فإن الجيل الجديد كثير المطالب، فهو يريد مكتب جيد في شركة جيدة السمعة وساعات عمل محددة. هذا بالإضافة إلى أن من يتخرجون من جامعات محلية يفضلون بشكل عام العمل في وظائف حكومية، والتي توفر بيئة أكثر راحة ولكن براتب أقل بقليل. نفضل توظيف المواطنين الذين تخرجوا من جامعات أجنبية، ولكن حتى في هذه الحالة، تظل مشكلة الاحتفاظ بهم قائمة.

وهذا من شأنه زيادة صعوبة توظيف المواطنين الأكفاء، حيث ستزداد المنافسة. أعتقد أن المحترفين الموهوبين في المنطقة سوف يحتاجون إلى التركيز بشكل أكبر على الاستراتيجيات بعيدة المدى وتوظيف المواطنين الموهوبين للمناصب العليا، وليس للوظائف البدوية فحسب. علينا التركيز بشكل أكبر على مخططات التعاقب الوظيفي؛ وهو أمر غير متواجد إطلاقاً في المملكة العربية السعودية. وأخيراً، علينا أن نعمل سوياً لتحسين نظام التعليم حيث تقدم المدارس المحلية تعليم ذو جودة منخفضة للغاية، مما يصعب إيجاد خريجين لديهم كلاً من التعليم السليم والعقلية الجيدة. علينا أن نحسن من قاعدة المهارات الخاصة بنا.

جنسيات المواهب من المغتربين في المملكة العربية السعودية



"الجميع لديهم المهارات، ولكن يتمثل التحدي في إقناع المواطنين بالعمل في قطاعات غير مألوفة بالنسبة لثقافتنا"

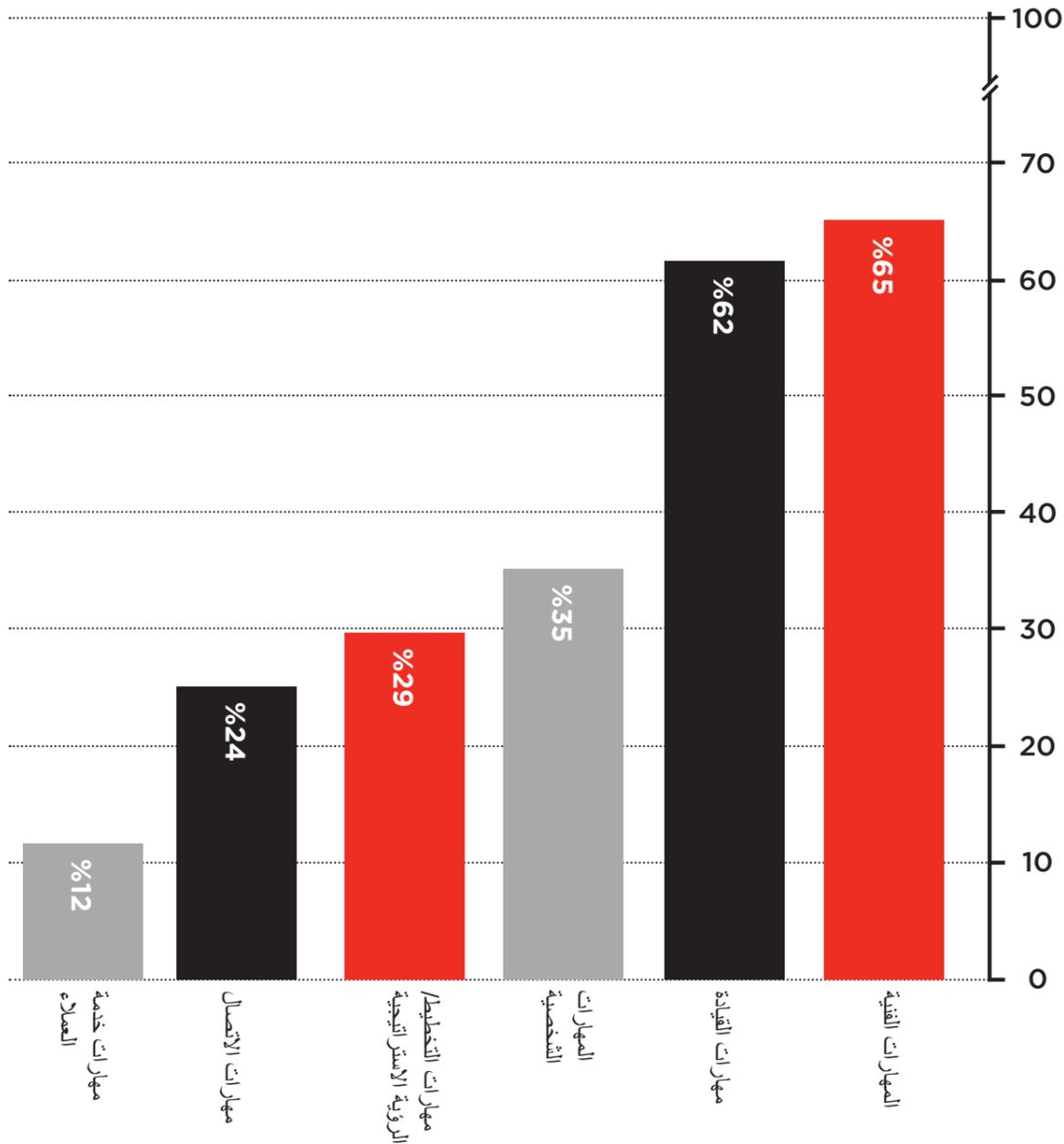
العاملون بالتوظيف

تقييم مهارات المرشحين

يقوم غالبية أرباب العمل (83%) بتقييم مهارات الموظفين المحتملين قبل توظيفهم، بينما لا يقوم 8% من أرباب العمل بهذا التقييم، على الرغم من رغبتهم فيه. وتشمل الأساليب المستخدمة لتقييم مهارات المتقدمين للوظائف فحص السير الذاتية لنسبة 77% من المغتربين الغربيين ونفس النسبة للمواطنين السعوديين، ونسبة 76% من المغتربين غير الغربيين. يتم إجراء مقابلة شخصية على أساس الكفاءة مع 91% من المغتربين الغربيين، و89% من المواطنين، و67% من المغتربين غير الغربيين. ويتم النظر في المؤهلات لدى 63% من المرشحين المغتربين الغربيين، و69% من المواطنين، و64% من المغتربين غير الغربيين.

إذا تلقى المغتربون تدريبات لتنمية المهارات في بلادهم، فإن شهادات/أساليب تقدير المهارات يتم أخذها في الاعتبار من قبل 79% من أرباب العمل كتمثيل دقيق لمهاراتهم، ولكن الخمس (21%) أقل ثقة في ذلك المعيار، ويشعر 3% من الموظفين أنه معيار غير دقيق، بينما 18% "ليس لديهم علم بهذا المعيار".

من الصعب العثور على المهارات التي تثق بها الشركات:



النقص الحالي في المهارات

يقر أكثر من نصف أرباب العمل السعوديين (53%) بوجود أدوار / مجالات عمل يجدون بها صعوبة في توظيف طاقم عمل والاحتفاظ به. وتمثل المهارات الأصعب توافراً الآن في المهارات الفنية/الخاصة بوظيفة معينة (65%)؛ ومهارات القيادة (62%)؛ والمهارات الشخصية (35%)؛ والتخطيط والرؤية الاستراتيجية (29%)؛ ومهارات الاتصال (24%)؛ ومهارات تكنولوجيا المعلومات (18%)؛ ومهارات خدمة العملاء (12%).

ولكن أشار أحد المشاركين في الدراسة إلى أن قضية العديد من العمال المواطنين تدور حول السلوك وليس المهارات، حيث قال: "الجميع لديهم المهارات، ولكن يتمثل التحدي في إقناع المواطنين بالعمل في القطاع الخدمي، وهو ما يعد غير مألوفاً في ثقافتهم أو طريقة نشأتهم. "إنها عقلية مختلفة".

يعد الأثر السلبي لنقص المهارات على الأعمال ملحوظاً للغالبية العظمى، حيث يقول أكثر من نصف المشاركين في الدراسة (56%) أن مؤسستهم أقل إنتاجاً نتيجة لذلك، ويعتمد أكثر من الثلث (36%) بشكل أكبر على المستشارين/الاستعانة بمصادر خارجية - ونادراً ما يكون الخيار ذو المردود الأكبر. ويقول 15% من المشاركين أنهم يهدرون الأموال نتيجة نقص المهارات. حيث يؤدي نقص مهارات القيادة إلى الافتقار للقيادة القوية في أكثر من ثلث الأعمال التجارية (36%).

بالإضافة إلى ذلك، يقر 30% من أرباب العمل بأنهم يهدرون الوقت نتيجة الافتقار إلى المهارات في القوى العاملة الخاصة بهم، ويعد 18% أقل مشاركة في عملهم، وتقول نفس النسبة أنهم يحققوا إيرادات أقل، وهناك 15% غير قادرين على التكيف مع متطلبات العملاء، و 12% يخسرون أمام منافسيهم، ولا يتمكن 9% من الحفاظ على العلاقات مع العملاء. ولا يشعر سوى 15% من أرباب العمل بعدم وجود أثر على مؤسساتهم.

وحصدت "أهمية تعويض حالات نقص المهارات عندما يتعلق الأمر بتلبية الأهداف / الطموحات على نطاق أوسع" متوسط نقاط 6.94 (حيث إن 10 تعني في غاية الأهمية) من المشاركين في الدراسة، مما يشير إلى أنها تشغل مرتبة عالية إلى حد ما في قائمة الأولويات للموارد البشرية.

حاليًا، يعد العمال المغتربين مهمين لتعويض نقص المهارات داخل المؤسسات، وبلغ متوسط النقاط لذلك 7.1. وفي الوقت نفسه، يعالج أرباب العمل حالات نقص المهارات عن طريق توفير التدريب "أثناء العمل"، وإرشاد وتشجيع الموظفين للحصول على شهادات مهنية واستخدام التعلم الإلكتروني.

"36% من الشركات تخبر أن نقص المهارات ينجم عنه ضعف القيادة في مؤسساتهم"

صالح الحارثي

الرئيس التنفيذي، أيون هيويت، المملكة العربية السعودية



فيافي

حين أنه قد تشعر كل شركة بصعوبة في العثور على المهارات المطلوبة لديها، إلا أن هناك بعض الآراء المقبولة بشكل عام بخصوص نقص المهارات في المملكة العربية السعودية. فتجد في أعلى القائمة القصور في الانضباط والسلوك لدى بعض المواطنين السعوديين، بينما يشعر العديد أن المغتربين الذين يعملون في الوظائف اليدوية يفتقرون غالباً إلى المهارات الفنية اللازمة. أما من حيث الأدوار الوظيفية، نجد أن من النادر وجود أخصائيي موارد بشرية وأخصائيين ماليين في المملكة العربية السعودية.

يرجع جزء من سبب ذلك إلى الاعتقاد بأن جودة نتائج مقدمي الخدمات التعليمية في المملكة لا تتماشى وجوده المستوى المطلوب من قبل الشركات. وبالتالي، فإن معظم الشركات الناجحة تقبل فكرة احتياجهم للاستثمار في تدريب وتنمية الموظفين المواطنين، خاصةً مع التركيز القادم على رؤية 2030، فترى أن الشركات تستخدم التوجيه والتدريب أثناء العمل من أجل اكتساب المهارات الفنية، في حين أن التقييم من كافة الزوايا يكون مفضلاً للمهارات الشخصية.

تتمثل المشكلة الناشئة في أن العديد من قادة الشركات يعتقدون أن المؤهلات الأكاديمية أفضل من التدريب المهني. وبرأيي، لا تعد هذه وجهة نظر جيدة للشركات ولا للقطاع العام. فالأشياء تتغير ببطء، ولكن يجب القيام بالمزيد من التغييرات لتحسين التصور بشأن التدريب المهني. ربما يمكن أن تكون المؤهلات العالمية المعيارية مفيدة للمساعدة في تحقيق وجهة النظر تلك، ولكن سوف تحتاج تلك المؤهلات إلى التكامل مع هيئة حكومية مناسبة، مثل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

تتمثل المشكلة الأخرى في عدم تقديم تدريبات كافية للمغتربين. فقد يعتقد بعض أرباب العمل أنهم بهذه الطريقة يقللون من التكاليف، ولكنهم يخسرون بعدم تنمية كافة العاملين لديهم.

رؤية 2030 – "تغيير قواعد اللعبة"

رؤية 2030 ستغير من قواعد اللعبة، حيث يظهر المزيد من الضغط من قبل الحكومة على إعطاء الأولوية لتوظيف المواطنين السعوديين، بهدف تغيير "ثقافة" الشباب السعودي وتشجيع المزيد من السيدات على العمل. على أية حال، من الأهمية بمكان أن ننتبه إلى أن هذا لا يعني بالضرورة تقليل أعداد القوى العاملة المغتربة. وفي حين أننا نتوقع زيادة عدد المواطنين في المستويات

دراسة حالة

أيون هيويت المملكة العربية السعودية

300 موظفًا في أنحاء الشرق الأوسط

الطبيعة المتغيرة
للمهارات والمؤهلات



عدم التوافق بين التعليم والمهارات

جاهزون، مقارنة بـ 47% موافقون على ذلك للمغتربين الغربيين، و 39% موافقون بشدة. ولكن، على الرغم من أن أرباب العمل يعتقدون أن معظم الملتحقين يتم تجهيزهم لبيئة العمل، إلا أن هناك مخاوف من ألا يتم تزويدهم بالمهارات الكافية من قبل نظام التعليم. تعد الفجوة الحالية بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل عاملاً مؤثراً بشكل أساسي في نقص المهارات الذي بدوره يؤثر على الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية كما هو مُسلّم به في رؤية 2030. وتتفق نسبة كبيرة تقدر بـ 82% من المشاركين في الدراسة على أن هذه هي الحال.

عندما طلبنا معرفة إلى أي مدى يقبل المشاركون في الدراسة تجهيز الملتحقين الجدد لسوق العمل، وكانت ردودهم إيجابية بشكل عام حول تجهيز الموظفين المواطنين، والمغتربين الغربيين وغير الغربيين: يرى 90% من المشاركين في الدراسة أن العمالة الوطنية يتم تجهيزها لسوق العمل، حيث أعرب 62% عن موافقتهم، وكذلك أشار 28% إلى موافقتهم بشدة على ذلك. لقد كانت النتائج مشابهة لكل من المغتربين الغربيين وغير الغربيين، حيث أوضح 87% أنهم موافقون أو موافقون بشدة على أنهم جاهزون لسوق العمل في كل حالة، إذ تبين أن 55% موافقون و 32% موافقون بشدة على أن الملتحقين الجدد غير الغربيين

"تعتقد العديد من الشركات أن المؤهلات الأكاديمية أفضل من التدريب المهني. أعتقد أنهم لم يحالفهم الصواب في ذلك."

استراتيجيات المواهب في المملكة العربية السعودية
هناك العديد من التوجهات المؤثرة على استراتيجيات المواهب في المملكة، ولكن التوجه الأبرز هو استخدام التكنولوجيا سواء من منظور التدريب أو من ناحية الحاجة لتوظيف المواهب من ذوي المعرفة التقنية. وتعد أيضاً القدرة على العمل عن بعد توجهاً جديداً في المنطقة، والذي يؤثر على استراتيجيات الاستثمار، ومن المتوقع أن يصبح أكثر أهمية.

غالبًا ما يشكل الاحتفاظ بالمواهب مشكلة في المملكة العربية السعودية، ولكن نصيحتي تتمثل في اعتماد نهج متكامل. وجدير بالذكر أنه لا يمكن تحفيز جميع الموظفين بنفس الشيء، ومن الأهمية بمكان أن ندرك أن المال ليس هو المحفز الوحيد، حيث يميل المواطنون للإهتمام أكثر بالتدريب ووضوح المسار الوظيفي، بينما يركز المغتربون غالبًا على الجانب المادي.

تقترح أفضل الممارسات تجزئة الموظفين وإجراء دراسات استقصائية بمشاركة رسمية لمعرفة القضايا التي يهتم بها كل قطاع، ثم تنفيذ التوصيات. وقبل كل شيء من المهم توفير بيئة تعليمية مع مؤشرات واضحة لتوقعات الأداء وفرص النمو لكل من المواطنين والمغتربين.

الإدارية العليا والمجالات التقنية المتخصصة، إلا أن هناك أنواع معينة من الوظائف التي من غير المحتمل أن يشغلها السعوديون في المستقبل القريب مثل: الأعمال المنزلية والعمل الميداني. ونظرًا للزيادة المتوقعة في عدد السكان، من المرجح أن تنمو أيضًا تلك الشرائح من القوى العاملة المغتربة.

علاوة على ذلك، فإن حجم الاستثمار الاجنبي وعدد المشروعات الكبرى المتوقعة من قبل رؤية 2030 قد تتطلب توظيف عدد كبير من المغتربين. وهو ما يعني وجود قوتين متعارضتين ستحدد حجم القوى العاملة المغتربة في السنوات القادمة، وسيكون من الصعب التنبؤ بكيفية عملهما. ومن وجهة نظري الشخصية فإنهم سيجتفون التوازن، ولن يحدث انخفاض ولا زيادة كبيرة في حجم القوى العاملة الأجنبية بالمملكة العربية السعودية.

أعتقد أن رؤية 2030 ستحسن مستقبل العمل في المملكة بطريقتين أساسيتين: أولهما، أتوقع أن الرؤية تهدف لقياس أداء العمل، ومن ثم تحسين إنتاجيتنا كشعب. ثانيهما: أعتقد أننا سوف نضع القوانين المتعلقة بحقوق العمال، ومن ثم تحسين العلاقة بين أرباب العمل والموظفين.



خالد سيوطي

كبير مسؤولي الموارد البشرية،
بيبيسي كولا بقشان

شركة بيبيسي كولا بقشان (سييكو سابقًا) بمثابة شركة التعبئة والتوزيع لبيبيسي كولا في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية واليمن. ولدنا حوالي 60 فردًا في إدارة الموارد البشرية الخاصة بنا، ويشمل اختصاصي أيضًا الخدمات القانونية وخدمات الشركات. يُمثل التحدي الرئيسي أمامي في العثور على المواهب السعودية المستعدة للعمل في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الدوران (FMCG). ويُضاف إلى ذلك حقيقة أننا افتتحنا أحد أكبر مصانع بيبيسي في العالم بالقرب من جدة في نهاية عام 2016 بتكلفة 2.1 مليون جنيه استرليني، والذي احتاج إلى 500 موظفًا إضافيًا ممن يتمتعون بالمهارات الفنية لتشغيل الآلات الحديثة.



ولتحقيق ذلك، بدأنا في تعيين أفراد من جميع أنحاء العالم. حيث أحضرنا أفراد من كينيا، وبولندا، ومناطق أخرى في العالم يتم فيها تشغيل نفس آلات التعبئة. وجدير بالذكر أننا أيضًا شريك مع مؤسسات في تلك المناطق التي تقدم المؤهلات الفنية إلى الموظفين المغتربين المحتملين، بالرغم أن المؤهلات تختلف قليلًا فيما بين البلدان.

ولقد وضعنا في المملكة العربية السعودية برنامجًا خاصًا لدبلوم يستغرق عامين بالاشتراك مع معهد بنوع التقني، والذي يزود الطلاب بالمهارات اللازمة للعمل في شركات السلع الاستهلاكية سريعة الدوران. ودفعنا تكاليف المعهد بالإضافة إلى بدل شهري للطلاب الذين يتم تسجيلهم كموظفين لدينا، وضمنوا وظيفة معنا إذا اجتازوا برنامج الدبلومة. فهم ينضمون إلينا للتدريب في أوقات العطلات الصيفية، ونقدم أيضًا مسار تنموي واضح للخريجين.

دراسة حالة

بيبيسي كولا بقشان

2,000 موظفًا في غرب المملكة العربية السعودية

**استقطاب الجيل
القادم من المواهب**

"ما تنفقه على السعودية اليوم لن تجني أرباحه إلا بعد 5 إلى 10 سنوات"

82%

يعتقدون أن الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل تؤثر على الشركات

أهمية التدريب المهني

يمكن أن يكون التدريب المهني بالغ الأهمية في مساعدة السعوديين على فهم عالم العمل جيدًا، وهذا هو السبب وراء حرصنا على ضم المتدربين الفنيين إلينا في الصيف ليفهموا كيفية عملنا، والسبب الكامن وراء كون المستوى الفني لتعييناتنا لدينا عامل الجودة الأكثر أهمية عند التعيين من الخارج. فهم على دراية بالمعدات وبما هو متوقع منهم في بيئة العمل.

هذا هو المكان الذي يمكن أن تلعب فيه وظيفة الموارد البشرية دورًا هامًا في تطوير المواهب السعودية، كما أن هذا الوقت هو الوقت المناسب لموظفي الموارد البشرية ليكونوا بناء شخصية فعلى سبيل المثال، يعتقد بعض الأشخاص أن توظيف عمال مهاجرين من الهند يكون أرخص من توظيف السعوديين. وفي الواقع، نجد أن الموهبة الفنية المناسبة من الهند أصبحت مكلفة جدًا الآن. ولا يعرف قادة الأعمال ما الذي يجري في السوق، ولكن تقهم الموارد البشرية ذلك. ويجب علينا أن نكون ذوي أهمية من الناحية الاستراتيجية وليس مجرد داعمين للأعمال.

بعد هذا هو السبب الكامن وراء الأهمية البالغة للاستثمار في الأشخاص المناسبين. وغالبًا ما يتساءل قادة الأعمال عن السبب الذي يلزمهم بالاستثمار في مواطن عندما يمكنهم تعيين مغتربًا جاهزًا على الفور. ويمكن اختصار الرد على ذلك بأن الأشخاص هم رأس مال لك؛ فلا يمكنك النمو بدونهم، وسوف تحتاج شركات المستقبل إلى مواطنين أكفاء.

إذا استثمرت الآن، سوف تجني العائد في المستقبل، فلن يتركك السعوديون إذا وفرت لهم رواتب جيدة، وفرصًا حسنة للتنمية، بينما يمكن أن يتركك المغترب في أي وقت. ومن وجهة النظر الاستراتيجية، يجب أن توضح للشركة أنه استثمار طويل الأجل. فما تنفقه على السعودية اليوم، لن تجني أرباحه إلا بعد 5 إلى 10 سنوات.

وبالنسبة لي، يفكر شبابنا إلى العقلية المناسبة للعمل. فعلى سبيل المثال، لدينا مشكلة أخرى وهي أننا شركة قائمة على العمل بنظام الورديات، حيث نعمل 24 ساعة في اليوم، ونتوقع من موظفينا أن يعملوا ستة أيام في الأسبوع. وبعد هذا بمثابة صدمة للشباب السعودي الذي لا يرغب في العمل مساءً أو في عطلات نهاية الأسبوع. نعم، إنه التزام كبير، ولكن الذي تحصل عليه من مكافآت هنا يكون أفضل مما تحصل عليه في وظيفة حكومية. فنحن ندفع أجرًا أعلى فضلًا عن أنك تحصل على خبرة أفضل. وإذا كنت شابًا، ينبغي عليك أن تعمل بجد أول عشر سنوات من حياتك المهنية وترتاح فيما بعد.

وهذا هو السبب وراء أننا نعين بناءً على السلوكيات وليس المؤهلات. حيث يجب أن يحظى الموظف الجديد بالشخصية المناسبة والدافع للعمل وفق ثقافتنا. وليس لدينا مشكلة بالنسبة للمهارات أو المؤهلات، حيث يمكننا تدريب الأشخاص عليها.

التوطين ورؤية 2030

هناك عامل جودة آخر مهم للموظفين الجدد لدينا وهي النضج العاطفي. فنحن نظام يتسم بالجدارة، ولكن يغضب بعض السعوديين إذا اكتشفوا أن مشرفهم مغتربًا، وخصوصًا إذا كان المدير أسويًا أو هندیًا، لذا تحتاج هذه العقلية إلى التغيير.

مستقبل المواهب السعودية

لم يكن الراتب هو أهم شيء للسعوديين؛ فهم يريدون الأمان والمسار الوظيفي، لذلك إذا انضم شخص ما كمشغل آلة، نزوده بالإرشادات حول الطريقة التي تمكنه من أن يصبح من كبار المشغلين، ثم مشرف، ثم مشرف وريدي، ثم مدير إنتاج. وتجدر الإشارة إلى أننا نجعل ذلك جزءًا واضحًا من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به.

لا تزال نناضل من أجل ضم الأشخاص المناسبين إلينا بحيث يكون المنضمون إلى المؤسسة ممن لا يحملوا شهادة جامعية. ومن بين الخمسين شخصًا الذين انضموا إلى البرنامج في العام الماضي لم يعد سوى ثلاثين منهم بعد الربع الأول. ومن بين هؤلاء الثلاثين، لم يجتاز بعضهم البرنامج، بينما البعض الآخر لم يستحسن العمل؛ فعندما يرون أنهم يعملون في مصنع وليس مكتب، تكون هذه مشكلة بالنسبة إليهم.

تتمة القوى العاملة

برامج التطوير الوظيفي

يقدم في الوقت الراهن ما يزيد قليلاً عن نصف أرباب العمل (52%) برامج التطوير الوظيفي المخصصة لجميع أفراد القوى العاملة الحالية لديهم؛ حيث لا يقدم 39% منهم هذه البرامج إلا للمواطنين، ولم يكن هناك سوى 8% ألا يقدمون مثل هذه البرامج للموظفين. وبالرغم من ذلك، يعتقد 86% أن امتلاك فرص/برامج تطوير وظيفي محددة تساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر مشاركة، ولا يتفق مع هذا الرأي سوى 8%، مما يشير إلى وجود رغبة لوضع مزيد من المخططات من هذا النوع. وذكر أحد المشاركين في الدراسة أن استراتيجية المشاركة لدينا قد شهدت تحسناً غير مسبوقاً من حيث احتفاظنا بالموظفين وتحقيق رفاهيتهم.

"يعتقد 86% أن وجود برامج محددة للتطوير الوظيفي يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر مشاركة"

أحمد الغامدي

نائب رئيس الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية



تضم شركة الاتصالات السعودية 16 ألف موظف بدوام كامل، وتبلغ قاعدة موظفيها حوالي 40 ألف موظف إذا ما شمل الإحصاء فروع الشركة ومقارليها من الباطن. ويتمثل أحد الجوانب الأساسية لرؤية 2030 في الاتجاه نحو الاقتصاد الرقمي، وهو الميدان الذي من المنتظر أن تكون شركة الاتصالات السعودية في طليعته.

نشرت مؤخراً وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ورقة أعلنت فيها ستحتاج إلى تعيين 56 ألف موظف متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة السعودية بحلول عام 2020. وهذا يعني أن شركة الاتصالات السعودية وحدها ستحتاج إلى توظيف 6 - 7 آلاف موظف جديد على مدار السنوات الثلاثة القادمة. وهذا يمثل تحدياً.

يتصف العمل في صناعة الاتصالات بالتقلب الشديد، لذا نحتاج إلى شباب قادر على دفع العمل إلى الأمام من المنظور الفني، ولكن من طابع الموظفين السعوديين أنهم يفضلون العمل في الوظائف المكتبية أكثر من قيامهم بالأدوار الفنية، حيث لا يفضل العمل في الحوسبة السحابية أو الاتصالات سوى الشباب، فمن المنطقي الدفع بهم في فريق عمل الشركة.

بدأنا بالتركيز على أعلى جامعتين في المملكة العربية السعودية، وقمنا ببناء علاقة مباشرة من خلال وضع برامجنا الخاصة بالاشتراك مع هاتين الجامعتين، لضمان حصول الطلاب على التدريب المناسب على المهارات. وفي هذا الشأن، قمنا بانتقاء طلاب من سنة التخرج بناء على قدراتهم، ودعوتهم للتوجه إلى مركز للتقييم. وقد وقع الناجحون عقوداً معنا شملت الراتب المشروط بتخرجهم.

نرسل لهم، خلال سنة تخرجهم، مشاريع فنية للعمل عليها، ونساعدهم على كتابة أوراقهم. ونستهدف في هذا العام تعيين 150 خريجاً من خلال هذا النظام. كما نستهدف طلاب السنة النهائية ونقدم لهم عروضاً قبل شهرين إلى ثلاثة من التخرج.

دراسة حالة

شركة الاتصالات السعودية

16,000 موظف يعملون بدوام كامل في أنحاء المملكة، 400 موظف يعملون في إدارة الموارد البشرية

**ضم أكبر حصة من المواهب المستقبلية
في سوق تنافسية**

إعداد الشركة

ينطوي جزء كبير من استهداف الخريجين الجدد على وضع برنامج لرفع وعي موظفينا، حيث أنه لم يسبق لنا توظيف العديد من الشباب. لذا كان علينا أن نفسر لهم سلوك الخريجين، فمثلاً لا نتوقع من الشباب أن يكونوا على دراية بما يتوجب فعله، أو أن يفهموا المصطلحات، أو حتى أن يصلوا إلى الاجتماعات في الوقت المحدد.

ومن الأمور ذات الأهمية في هذا السياق أن نوضح لمدرائنا العائد على الاستثمار. إذ تذهب الأبحاث إلى أن الخريجين لن يتمكنوا من تحقيق عائد على الاستثمار إلا بعد عامين. وقد كان من الضروري أن يفهم فريقنا الإداري أن عليهم في البداية رعاية هؤلاء المبتدئين الجدد رعاية تامة، إذ تتمثل أولويتهم في ضمان أنهم لن يتركوا العمل. وبمقدورنا خلال هذين العامين تدريب الخريجين على المهارات والتكنولوجيا التي يحتاجونها، من أجل تحويلهم إلى متخصصين في المستقبل. ويمكننا أيضاً التخطيط للتعاقب من خلال تحديد الخريجين الذين يمتلكون إمكانيات عالية، وذلك عبر سلسلة من التقييمات. وبشكل عام، يصلح واحد من كل ستين خريجاً ليكون موظفاً يتمتع بقدرات عالية، مما يلقي الضوء على المشكلات التي نواجهها من أجل العثور على الموهبة المناسبة.

السعودة مقابل المرشح المناسب

في ظل وجود تلك المشكلات التي تحيط بملء الوظائف القيادية العليا بالموظفين السعوديين، قررنا السماح بتوظيف المغتربين في الوظائف التي يصعب شغلها؛ وبناءً عليه يصبح لدينا نائب رئيس من المغتربين، بالإضافة إلى اثنين من النواب السعوديين. ولدينا خطة للتعاقب الوظيفي لوضع السعوديين في المستويات الثلاثة العليا لشركتنا. لدينا في الوقت الحالي نواب رؤساء من غير السعوديين غير أننا نعرف تمامًا متى سيكون نائب الرئيس السعودي القادم جاهزاً لتولي المسؤولية وكيف نستطيع الاستفادة منهم في الشركة. ويعرف الموظف غير السعودي أنه هنا للمساعدة في رفع مستوى الموظف السعودي- فهذا جزء من تعاقده. لذا ليس لدينا مشكلات على المستويات العليا.

أما على المستويات الأقل مرتبة، فتبلغ نسبة السعودة أقل قليلاً من 90%، لذلك نبلي بلاءً حسناً. نحن نعاني من المقارنة بين الإسناد الداخلي والإسناد الخارجي، فعادة ما تسند الشركات السعودية الأعمال التشغيلية غير الاستراتيجية إلى الشركات التي تقوم بتوظيف مغتربين، ومع ذلك، فإن الجانب التشغيلي في شركات الاتصالات هو الجانب التقني - وهو الميدان ذاته الذي نسعى إلى توظيف المزيد من الخريجين السعوديين فيه. ويعني هذا أننا نحتاج إلى القيام بالمزيد من الأعمال داخلياً، إلا أن ذلك يكلف الكثير. ومع ذلك، إذا ما أردت الارتقاء ببلدك، فعليك أن تقوم بذلك.

دور الموارد البشرية

وظيفة الموارد البشرية في المملكة السعودية هي أهم وظيفة بعد منصب المدير التنفيذي. وإدارة الموارد البشرية بين السعوديين مقام يشبه مقام الأمم بالنسبة للشركة - فهي الكيان المتاح عندما يحتاج الموظفون إلى شخص يتحدثون معه. وتبرز أهمية العلاقات القوية هنا، لذا تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً بوصفها عنصر رأس المال البشري.

ترغب معظم الشركات هنا في الانتقال من الموارد البشرية التقليدية - أنشطة علاقات الموظفين - إلى تكوين شركة متقدمة برأس مال بشري، والتي يمكن تشغيلها استراتيجياً. وهذا هو التحدي الذي يواجهنا في الوقت الحالي: أن نتأكد من دعم سياستنا وأفكارنا للعمل وأهميتها المركزية للتصميم المؤسسي. يجب أن نوضح أننا نريد مساعدة الشركة وليس التحكم بها. وستساعدنا تحليلات البيانات بشكل كبير، حيث سنتيح لنا بناء عملياتنا على السلوكيات والتوجهات وليس على الأداة السردية.

وأخيراً، أشعر أن التعاملات الإناث بمثابة فرصة عظيمة للشركات في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من الاستخفاف أحياناً بقيمة الموظفات الإناث، إلا أن العديد منهن يمتلكن إمكانيات قيادية وإدارية عالية، ومن ثم فإن توظيف المزيد من العاملات الإناث من شأنه أن يساعد في تعويض نقص المهارات في المملكة العربية السعودية، وخاصة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والحسابات، والتسويق.

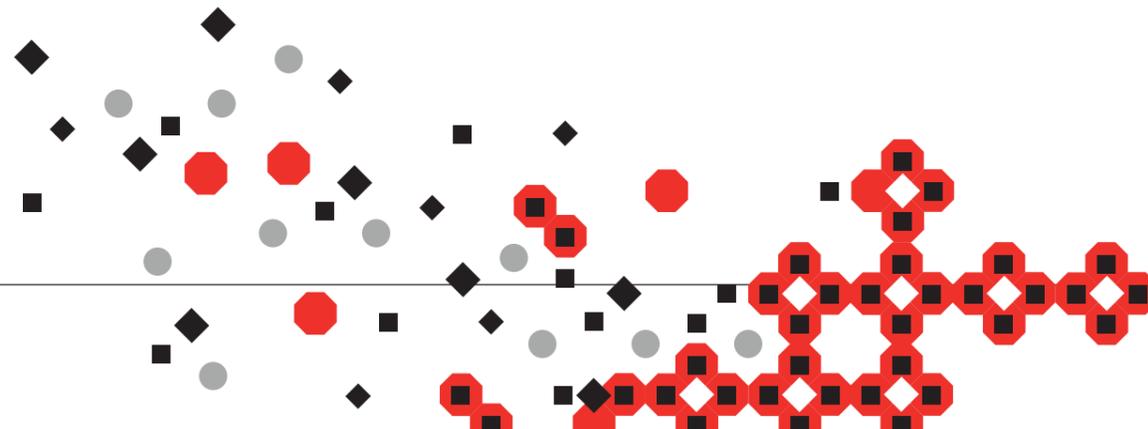
أولويات تحسين المهارات

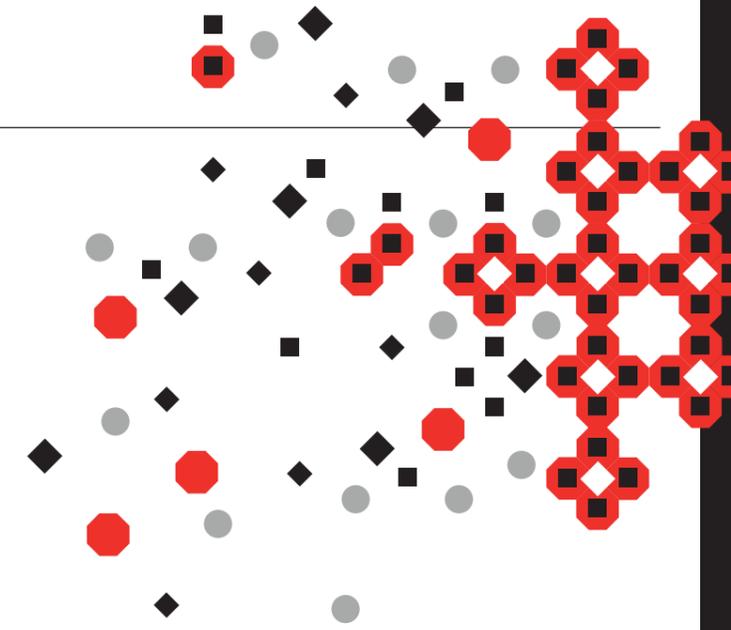


يملك ثلثا (64%) أرباب العمل تقريباً في المملكة العربية السعودية ميزانية لتحسين مهارات الموظفين، بينما لا يمتلكها 18%، مع رغبتهم في تدبيرها. إذن كيف يقرر هؤلاء استثمار تلك الأموال؟ توصل بحثنا إلى أن المرشحين ذوي الأولوية هم من المواطنين (بمتوسط 8.06 من 10)؛ والفئات العمرية الأقل من 30 عاماً (7.8)؛ والقادة أو المديرين (7.4)؛ والمغتربين غير الغربيين (5.7)؛ والنساء (5.3)؛ والمغتربين الغربيين (5.2). ويتفق ذلك بشكل كبير مع تأكيدات الحكومة على السعودة، كما يعكس حقيقة أن أكثر من نصف السكان السعوديين هم تحت سن

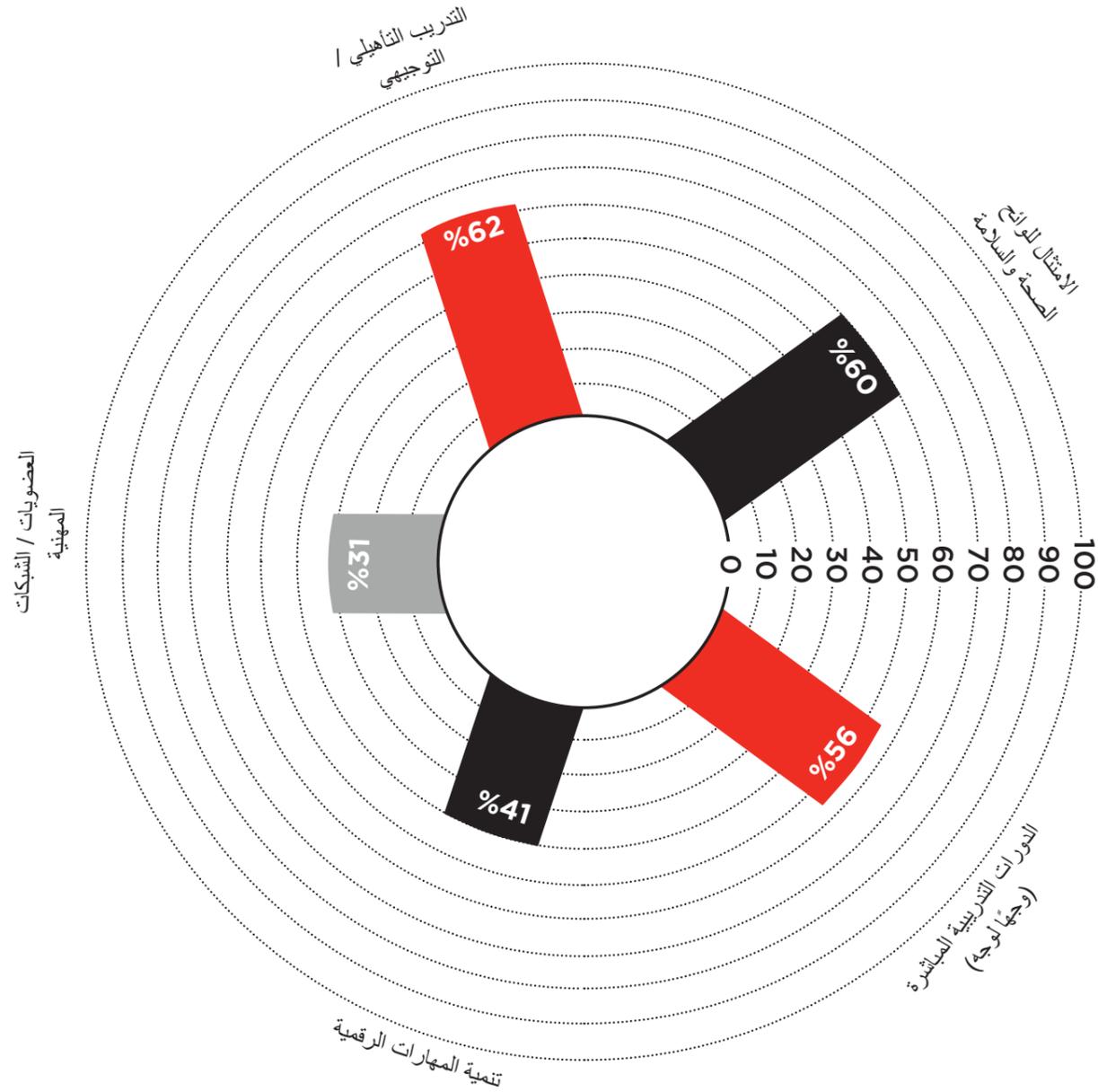
الخامسة والعشرين. وتشكل النساء أكثر من 50% من خريجي الجامعات في المملكة، ومن بين الالتزامات الأساسية التي تم التعبير عنها في رؤية 2030 ما يتعلق بزيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة من 22% إلى 30%. وتلتزم الرؤية بأنها سوف تواصل تنمية مهاراتهم، والاستثمار في قدراتهم الإنتاجية، وتمكينهم من تعزيز مستقبلهم والإسهام في تطوير مجتمعنا واقتصادنا. ويعد هذا ميداناً من ميادين الفرص أمام أرباب العمل.

"واحدًا من الالتزامات الأساسية لرؤية 2030 هو زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة من 22% إلى 30%"





أساليب التدريب المستخدمة من قبل الشركات



أساليب التدريب

معرفة المزيد عن تنمية المهارات الرقمية أو مهارات تكنولوجيا المعلومات، و 23% عن الإمتثال، و 17% عن التأهيل والتوجيه.

هناك مجال لتحسين توافق التعلم والتنمية (I&D) مع استراتيجيات العمل، والتوظيف، المواهب؛ فعندما طلبنا معرفة مدى توافق التعلم والتنمية I&D مع استراتيجية العمل في الشركة، كان متوسط نتائج الدراسة الاستقصائية 6.25 (حيث 1 تشير إلى عدم التوافق و 10 تشير إلى التوافق الشديد)؛ أما بالنسبة لاستراتيجية التوظيف، فقد كان متوسط النتائج 6.9؛ بينما كان المتوسط 6.4 بخصوص مدى التوافق مع استراتيجية المواهب.

تستخدم المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة واسعة من أساليب التدريب، حيث يقدم 62% من أرباب العمل تدريباً تأهلياً/ توجيهياً للموظفين؛ ويدرب 60% منهم الموظفين على الإمتثال لقواعد الصحة والسلامة أو لوائح الصناعة؛ كما يقدم 56% منهم دورات تدريبية مباشرة وجهًا لوجه؛ ويوفر 41% منهم دورات لتنمية المهارات الرقمية أو مهارات تكنولوجيا المعلومات، وأخيرًا يضمن 31% منهم إمكانية حصول الموظفين على العضويات والعمل مع الشبكات المهنية، بالإضافة إلى ذلك يستخدم نصف أرباب العمل أيضًا أساليب أخرى، كما يرغب نصف أرباب العمل تقريبًا (46%) في معرفة المزيد عن العضويات والشبكات المهنية للموظفين، ويرغب أكثر من الربع (28%) في

"هناك فرصة لتحسين توافق التعلم والتنمية مع استراتيجيات العمل، والتوظيف، والمواهب"

محمد الشهري

رئيس الموارد البشرية، كابسارك



وهذا يعني أننا ننتج برامج تعليمية خاصة بنا بشكل متزايد بالاشتراك مع الجامعات الخارجية؛ فعلى سبيل المثال، أرسلنا في شهر أغسطس سبعة طلاب سعوديين إلى كلية لندن للاقتصاد لحضور برنامج مشترك لصغار الباحثين السعوديين. كما نؤسس أكاديمية مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (أكاديمية كابسارك)، وهي بمثابة برنامج تدريبي لصغار الباحثين الذين يسعون لتلقي فروع معرفية مختلفة، بما في ذلك أساليب البحث، والاقتصاد الجزئي، والطاقة. ويتم وضع تلك البرامج من قبل كبار الباحثين الزملاء وتقديمها مرة واحدة أسبوعياً.

على العكس، تتكون إدارة العمليات لدينا من 75% تقريباً من السعوديين. وشعرنا أنه سيكون من السهل الحفاظ على مبدأ العودة في هذه الإدارة. ومع ذلك، أصبحت حتى هذه المناصب أكثر تنافسية للمواهب المناسبة نظراً لتقلص عدد المواطنين السعوديين الذين لديهم المهارات والمؤهلات المناسبة. لمنصب أمن تكنولوجيا المعلومات الأخير، قمنا بتقييم القدرات الفنية للعديد من السعوديين المتقدمين للمنصب، ولم يجتاز غالبية المتقدمين اختبارنا، وقمنا بفتح باب التقدم للمنصب أمام المغتربين، وعثرنا على الشخص المناسب من الخارج.

علمنا أنه من الصعب العثور على أساس مشترك عند مقارنة الأشخاص ذوي الخلفيات المختلفة. عليك النظر إلى العديد من العوامل، بما في ذلك الجامعة، ومجال الشهادة، والمؤهلات المهنية، والخبرة، والشخصية. ومن الصعب أن يكون لدينا تقييم واحد ثابت للثقافات المختلفة للعثور على المرشح المثالي.

التعلم في مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك)

إلى جانب برامجنا الأكاديمية والتوجيهية، نشجع أيضاً الموظفين لدينا على المشاركة في مواصلة تنمية المهارات، كما نشجع التعلم الذاتي، مع تمكين الموظفين من التسجيل في أي دورة تدريبية للتعلم عن بعد يودون الالتحاق بها (في إطار ميزانية محددة). من الممكن أن تكون الدورة التدريبية عن أي مجال، ولا يلزم أن تكون ذات صلة بمجالهم. نريد أن نرسخ ثقافة تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية للتعلم الخاص بهم.

وبالطبع، نوفر أيضاً برامج تدريبية في موقع العمل يقدمها فرق خارجية ومحاضرين زائرين من قبل منظمات شريكة أو أساتذة جامعيين، ولكن ينصب تركيزنا على تشجيع موظفينا على التحكم في التعلم الخاص بهم. لديك ميزانية، اختر أنت، وستسند نحن رسوم ذلك.

مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية "كابسارك" موطناً لمائة وعشرون موظفاً يعملون بدوام كامل، وأكثر من أربعين باحثاً زائراً، واثنين وعشرون جنسية مختلفة. ومن بين موظفينا يوجد حوالي 70% باحثين، وهو ما يشكل أغلبية عمليات التوظيف لدينا. وفي الوقت الحالي توجد لدينا نسبة منخفضة من السعوديين يعملون في مجال البحث (حوالي 20%). وبما أن البحث يعد مجالاً غير راسخ في المملكة العربية السعودية، فإننا نواجه صعوبة كبيرة في الوصول لمواطنين ملائمين لهذا المجال.

يتمثل أحد الأسباب وراء ذلك في عدم وجود منهج تعليمي ثابت هنا في الجامعات ليزود الخريجين بالمهارات المناسبة. ونرى أن العديد من الخريجين السعوديين يفتقرون للمهارات الأساسية لإجراء البحوث، وينطبق ذلك حتى على الحاصلين على درجات الماجستير. وبالتالي، تتم معظم عمليات التوظيف لدينا من خارج المملكة، حتى عندما نوظف السعوديين.

يعد

مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك)

120 موظفاً يعملون بدوام كامل في الرياض + 40 باحثاً زائراً

تطوير التعليم والبحث في المملكة العربية السعودية

مشاركة الموظفين

كان تركيزنا في العام الماضي على بناء كفاءات إدارية، حيث نؤمن أنه يتوجب علينا بناء هذا أولاً قبل مشاركة بقية الموظفين. نشأت هذه الفكرة بناءً على دراسة استقصائية حول المشاركة في وقت مبكر، والتي أشارت إلى نقص رضا الأشخاص لدينا عن الإدارة. وقد استثمرنا في أدوات تقييم جديدة، وقدمنا ملاحظات لكبار القادة من كافة النواحي.

كما أننا نركز أيضاً على المشاركة في مجتمعنا؛ فمع وجود 22 جنسية مختلفة في حرم واحد، يكون من المهم للأشخاص ممارسة أنشطتهم بأنفسهم ومع أسرهم لابقائهم سعداء. وهناك أشياء بسيطة تؤثر في التجربة، مثل توظيف بائع سوبرماركت جديد أو توفير سوق للمواد الغذائية من أجل احتفالات الأعياد. نحن مجتمع صغير، لذا نحظى كل شيء بأهمية لدينا.

مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية

بالنسبة لمركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك)، يدور المستقبل تماماً حول تنمية كفاءات البحث الخاصة بنا وبناء المزيد من الشراكات مع القطاع الخاص، حيث سيجد المزيد من التعاون مع الشركات، وهذا من شأنه أن يساعدنا في إحداث تأثير أكبر.

وعلى نحو أوسع، يتغير مجال العمل في المملكة العربية السعودية؛ فبعض الأشياء التي اعتقدنا أننا بحاجة إليها في مؤسسات معينة لم تعد كذلك، ومثال على ذلك التوصيفات الوظيفية؛ ففي يومنا هذا تكفي نبذة صغيرة عن العمل. يحتاج الموظفون إلى مساحة للتفكير في الطريقة التي يريدون العمل بها، ونطاق عملهم، ومدى مسؤوليتهم عن ذلك.

كما ينطبق هذا أيضاً على سرعة تغيير الأعمال. لا يحتاج قسم الموارد البشرية للتعامل مع كل شيء من خلال سياسات لا نهائية، حيث يعمل ذلك على جعل المؤسسات متقلبة وبطيئة. فيدور العمل الحديث في المملكة العربية السعودية تماماً حول السرعة، سواء سرعة التفكير، أو الاتصال، أو التأثير. على سبيل المثال، أفضل طريقة يتواصل بها فريق من خلال Slack و WhatsApp بدلاً من البريد الإلكتروني. يفضل الجيل الجديد هذه القنوات ويرى أن البريد الإلكتروني بمثابة منصة اتصال رسمية. فهم يعملون أفضل عندما يشعرون بالراحة، لذا تزداد أهمية عدم التمسك بالرساميات في الشركات أكثر من أي وقت مضى. منذ عشرين عاماً مضت، كان الاتجاه العام يهتم بإرتداء القميص وربطة العنق، بينما يُفضل الآن ارتداء الجينز والتي شيرت؛ فالأشياء تتغير.

73%

من المشاركين في الدراسة يرغبون في تعزيز العلاقات مع مقدمي الخدمات التعليمية

رعاية المصدر المستمر للمواهب

49%

يرغبون في بناء علاقات أفضل مع مقدمي خدمات التدريب المهني

يرغب نصف أرباب العمل تقريباً (49%) في بناء علاقات أقوى مع مقدمي خدمات التدريب المهني لدعم المصدر المستمر للمواهب، بينما يرغب 73% في تعزيز العلاقات مع المدارس والجامعات، ويرغب 64% من أرباب العمل في تعزيز العلاقات مع وكالات التوظيف (يريد 24% تحديداً تقوية الروابط مع الوكالات المسؤولة عن الإمداد بالعمال المغتربين). يرغب أكثر من ثلث أرباب العمل (36%) في بناء علاقات أقوى مع مقدمي خدمات التعليم عن بعد، ونفس العدد يرغب في بناء علاقات أقوى مع مؤسسات أخرى. ويقول غالبية أرباب العمل في المملكة العربية السعودية (88%) أنهم يعملون بالفعل مع قادة أعمال آخرين في مجال صناعتهم لضمان ملائمة مصدر المواهب المستمر للغرض.



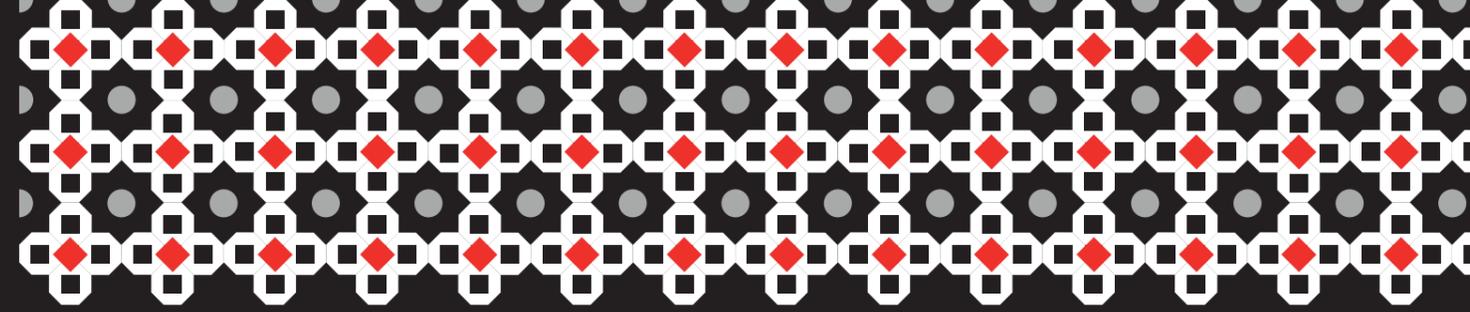
التدريب المهني

يزود التعليم والتدريب المهني الأفراد بالمهارات العملية المتصلة بالعمل والموجهة نحو مهنة محددة (مقارنةً بالمهارات الأكاديمية/المعتمدة على المعرفة). وعادةً ما يتم توفيرها من خلال الكليات ومقدمي خدمات التدريب، أو من خلال البرامج التدريبية التي يوفرها أرباب العمل.

على الرغم من كون أكثر من ثلث أرباب المشاركين في الدراسة (77%) على دراية جيدة (21%) أو على دراية بعض الشيء (56%) بمصطلح "التعليم والتدريب المهني" إلى أن الخمس (21%) يقولون أنهم ليسوا على دراية بذلك المصطلح. كما أن أهميته بالنسبة للمشاركين حققت متوسط نقاط 5.88 (من أصل 10 نقاط). عندما طلبنا منهم معرفة مدى ملاحظة التعليم والتدريب المهني بشكل جيد في الوقت الحالي من قبل أرباب العمل في أنحاء المملكة

العربية السعودية، كان متوسط النقاط منخفضاً حيث سجل 4.9 (حيث تشير 1 إلى ملاحظته بشكل ضعيف وتشير 10 إلى ملاحظته بشكل جيد للغاية)، ومع ذلك، تقول نسبة كبيرة من المشاركين في الدراسة 83% أنهم سينظرون في تطبيق المؤهلات أو التدريب المهني في خطط تنمية المهارات الخاصة بهم.

كما يوجد إقبال شديد أيضاً على مؤهلات أو شهادات المهارات الدولية المشتركة لجنسيات مختلفة أو على معيار عالمي للمهارات في إطار الصناعات؛ عندما سألنا ما إذا كان هذا الأمر سيساعد في التوظيف، أجاب 73% من أرباب العمل بـ "نعم". بينما لم يقل سوى 12% أن هذا الأمر لن يساعد في شيء، في حين أقر 15% بأنهم "ليس لديهم علم بذلك".



يبدأ هذا كله بالتدريب والتعيين، وتلقى تعليم سليم، وتبني استراتيجية للتنمية. يجب توفير التدريب والتمرين وأنظمة الدعم المناسبة للشباب. ويتم دعم ذلك على مستوى وطني من خلال الدعم الحكومي للتدريب والتوجيه المجاني للأجيال الشابة، وتشجيع الجامعات أيضاً على تقديم التدريب المهني المجاني لطلابها. ويعتبر هذا الافتقار إلى الشراكة بين التعليم والأعمال مسألة عالمية، حيث يشعر العديد من أرباب العمل افتقار الطلاب إلى مجموعات المهارات اللازمة لبيئة الشركات.

وسائل التواصل الاجتماعي والتعيين

تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي أداة مهمة للغاية للمشاركة مع الموظفين الحاليين والمحتملين على حد سواء. وتعتبر المملكة العربية السعودية واحداً من المستخدمين الأسرع نمواً لوسائل التواصل الاجتماعي، وخصوصاً YouTube و Twitter. ولم يعد التعيين يتعلق بوضع إعلان عبر الإنترنت أو في جريدة، حيث لم يعد الشباب يقرأون هذه الإعلانات بعد الآن. إن الأمر يتعلق بزيادة قيمة العلامة التجارية الخاصة بك والتواصل مع الشباب من خلال قنواتهم مع مشاركة المحتوى.

يتعلق الأمر أيضاً بامتلاك سياسة للانضمام إلى وسائل التواصل الاجتماعي. حيث تعمل القنوات المختلفة على نحو أفضل من أجل أشياء مختلفة. فعلى سبيل المثال، لن نتحدث إلى مهني الأعمال على Snapchat – ولكن من الأكثر احتمالاً أن نتواصل معهم عن طريق LinkedIn. ومع ذلك، عندما نريد التحدث إلى جمهور كبير، ننتقل إلى Twitter أو YouTube من أجل الوسائط المتعددة.

الشركات والمسؤولية الاجتماعية

يعتبر تحديد أولويات المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية طريقة رائعة أيضاً للمشاركة مع الشباب وبناء العلامات التجارية؛ ففي شركة ثقة، ندير حدث من أجل طلاب تكنولوجيا المعلومات، حيث نقدم التدريب ونلقي الضوء على العمل، وكذلك ندعوهم للحضور إلى الشركة لنبين لهم كيف تسير الأمور. إنها فرصة غير رسمية للطلاب كي يروا ما الذي نقوم به، وأيضاً فرصة لنا كي نتواصل بعد ذلك من المرشحين الأكثر إثارة للإعجاب.

من المهم أيضاً التأكد من أنك تقدم التدريب للأسباب المناسبة. وأرى بعض المؤسسات تنشر الإحصائيات حول تدريب 60% من فريقيها، ولكنني أعرف أن جودة التدريب منخفضة. وجدير بالذكر أننا نتأكد من أن تدريبنا وثيق الصلة وذو جودة عالية. كما نقدم أيضاً للموظفين فرصة للعثور على برامج التدريب الخاصة بهم. وإذا كنا نعتقد أنها مفيدة، سوف ندفع لهم من أجل الحصول على الدورة. إنها طريقة رائعة لتمكين أرباب العمل لدينا وتشجيعهم على تحمل المسؤولية الشخصية.



عبد الله العودة

مدير الموارد البشرية بشركة ثقة ومستشار وزارة التجارة والاستثمار السعودية

في المملكة العربية السعودية، لدينا ميزة كبيرة في أن 70% من سكاننا تقل أعمارهم عن 30 عامًا، لذا توجد فرصة كبيرة أمام شركات القطاع الخاص لتعيين الشباب السعوديين وتدريبهم وفقاً لاحتياجات السوق. وبدلاً من التركيز على المهارات التي نفتقر إليها، ينبغي علينا محاولة أن نكون إيجابيين بشأن المهارات التي يمتلكها الجيل المقبل وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر على الأعمال.

تركز الأجيال المستقبلية على وضع رسالة اجتماعية وامتلاكها. حيث لا يركز شبابنا على مقدار ما يتقاضونه من رواتب فحسب. والسؤال الأول الذي كثيراً ما ألقاه من حديثي التخرج هو "ما الذي سأتعلمه؟" فمن المهم التفكير في الشباب من ناحية التنمية، إذ لا يمكن أن يحتفظ المال بالأشخاص الجيدين إلا لفترة من الوقت.

وهذا هو السبب وراء قيام شركة ثقة بالتعيين على أساس السلوكيات والإمكانات بدلاً من الخبرة والمؤهلات، حيث أننا نريد من الأشخاص أن يتحلوا بالمرونة والقدرة على العمل في أدوار مختلفة. وتعتبر بيئتنا ديناميكية إذ يوجد من المشاريع ما هو قادم ومنها ما هو قائم. وتختلف بيئة الأعمال عن الماضي، لذا نحتاج إلى الأشخاص المبادرين الذين لديهم الدافع والطموح.

دراسة حالة

ثقة لخدمات الأعمال

500 موظف في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية

ما تريده المواهب المستقبلية

"عدم وجود شراكة بين التعليم والأعمال هي مسألة عالمية – يشعر العديد من أرباب العمل أن الطلاب يفتقرون إلى مجموعات المهارات اللازمة لبيئة الشركات"



إتجاهات التوظيف

أثر رؤية 2030

سلط مشارك آخر الضوء على البحث الخاص بمؤسسته "عن المواهب ذات الخبرة في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة" مكرراً تأكيد الرؤية على أن "المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم تعد واحداً من بين العوامل الأكثر أهمية للنمو الاقتصادي". كما تم الإقرار بأهمية مواصلة التعليم مع المهارات المطلوبة من قبل أرباب العمل: "نحتاج إلى إعداد من أجل أهداف رؤية 2030 التي وضعتها حكومتنا. ويجب أن تكون هذه الرؤية نموذجاً رائداً للتميز. وتحتاج المؤسسات إلى العمل عن كثب مع المدارس في بلدنا للتأكد من وجود المواهب المناسبة لدينا تحقيقاً لأهداف بلدنا".

نتيجة لرؤية 2030 وقواعد نطاقات الجديدة لأرباب العمل الخاص، تتوقع نسبة كبيرة من أرباب العمل تُقدر بـ 86% أن شركاتهم سوف تقلل اعتمادها على المواهب المغتربة مستقبلاً، في حين يتوقع 93% من أرباب العمل أن الشركات الأخرى في المملكة العربية السعودية سوف تفعل ذلك.

تعتبر رؤية 2030 بمثابة برنامج للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة العربية السعودية. ويشير المشاركون في الدراسة إلى أن تأكيد الرؤية على تعيين المواهب الوطنية بدلاً من العمال المهاجرين سيؤثر على استراتيجيات التعيين الخاصة بهم.

علق واحداً من أرباب العمل قائلاً "سوف تتماشى استراتيجية التعيين لدينا مع رؤية 2030 - حيث سنعين المزيد من المواطنين، وقال آخر "نريد تقليل اعتمادنا على العمال المغتربين في المستقبل للأدوار القيادية" بينما حذر ثالث "إنها ستزيد من صعوبة تعيين المواهب الوطنية المناسبة حيث أصبح السوق أكثر تنافسية".

"تتوقع نسبة كبيرة تُقدر بـ 86% من أرباب العمل أن شركاتهم ستقلل اعتمادها على المواهب المغتربة مستقبلاً."

معالجة نقص المهارات

تتمحور الحالات الأساسية لنقص المهارات التي لدينا في مركز القوى العاملة حول عدم توافق المؤهلات، ومع بلوغ الحد الأقصى من القوى العاملة فإن هذا يعني أن لدينا في بعض الأحيان موظفين يعملون في مجالات لا تتناسب مع مؤهلاتهم. كما نرى التناقضات بين الأداء الوظيفي المتوقع والفعلي. ونعالج هذا النقص من خلال التدريب الإضافي وعن طريق إنشاء تدرج وظيفي ومستويات للرواتب.

هناك ثلاثة اتجاهات تؤثر على استراتيجيات المواهب لدينا: أولاً، يكون التنافس على المواهب في سوق العمل الحالي شديداً للغاية، لذا يكون من الصعب الحصول على المواهب التي تتناسب المتطلبات الخاصة بنا. ثانياً، يتفاجئ ذلك بعدم الاستقرار الاقتصادي في المنطقة، مما يعني أن العديد من المؤسسات تتخذ تخفيضات في الميزانيات. ثالثاً، يعتبر الامتثال لقواعد التوظيف تحدياً دائماً، وخصوصاً عندما يكون ثلاثة أرباع موظفينا من الأجانب.

مشاركة الموظفين

إن التحدي الأساسي الذي نواجهه عند المشاركة مع القوى العاملة لدينا هو حجمها الهائل. فمع وجود أكثر من 20,000 موظف منتشرين في جميع أنحاء المناطق النائية ومواقع البناء، يمثل التواصل المنتظم والهادف معهم تحدياً أماناً.

أضف إلى ذلك، لا يمكن لبعض موظفينا التحدث باللغة الإنجليزية، ونجد أن التواصل والمشاركة معهم غالباً ما يكونا مشكلة، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالتطوير الوظيفي. ونجد أن ثقافة التقدير كانت أفضل طريقة لمشاركة مختلف الجنسيات، وقطاعات الوظائف، ومستويات الأجور. حيث تسمح لنا أن نخرج الأفضل من موظفينا.

رؤية 2030 والمستقبل

سوف تؤثر رؤية 2030 بالتأكيد على طريقة التعيين التي نتبعها. حيث اعتقد أنها ستزيد التوظيف الوطني في اثنين من المجالات الأساسية؛ وهما الأدوار الوظيفية ذات الأجور المرتفعة والأدوار الوظيفية للمرأة. كما يمكننا أيضاً أن نرى انخفاضاً في اعتمادنا على المغتربين في هذه المجالات وغيرها في السنوات المقبلة.

أعتقد أن طريقة التعيين الخاصة بنا يمكن دعمها بواسطة معيار مهارات دولي، والذي يمكن أن يسمح لنا بمقارنة المواهب العالمية من ناحية التنافسية باستخدام مقياس عادل. كما أتوقع أن يستمر تطور الأدوار الوظيفية في المنطقة في ضوء تعديل ساعات العمل لتأخذ في الاعتبار العمل عن بعد وأنماط الوردية.

ياسر السيد

نائب الرئيس وكبير مسؤولي الموارد البشرية، شركة نسما وشركاهم



تمتلك

شركة نسما وشركاهم مجموعة متنوعة من المصالح التي تشمل قطاعات الإنشاء والتصنيع والهندسة والتمويل من بين قطاعات أخرى. جدير بالذكر أننا نعين 4,000 موظف جديد كل عام أغلبيتهم (حوالي 75%) من المغتربين. وبالرغم من ذلك قمنا بتكريس برامج التوظيف، بما في ذلك توظيف وتدريب السعوديين من خلال مركز نسما للتدريب الخاص بنا.

بوصفنا هيئة معتمدة، نقدم دبلومات العام الواحد ودورات فنية متخصصة. كما نرعى موظفي المسار السريع للتعليم العالي وبرامج الدراسات العليا، وكذلك نقدم خطط التنمية والتوجيه أثناء العمل للمبتدئين الجدد.

بينما نقدر نحن المهارات المهنية التي تقدمها أكاديمية التدريب الخاصة بنا إلى الموظفين الجدد، أعتقد أن المملكة العربية السعودية بأكملها لا يزال عليها أن تمنح النقل اللازم للتدريب على المهارات المهنية في تنمية القوة العاملة. ويرجع ذلك إلى أن النتائج المحلية غالباً ما تكون ضعيفة مع تصور أرباب العمل أن التدريب المهني ما هو إلا تكلفة إضافية أو زائدة بدلاً من النظر إليه كجزء ضروري من تنمية المهارات.

دراسة حالة

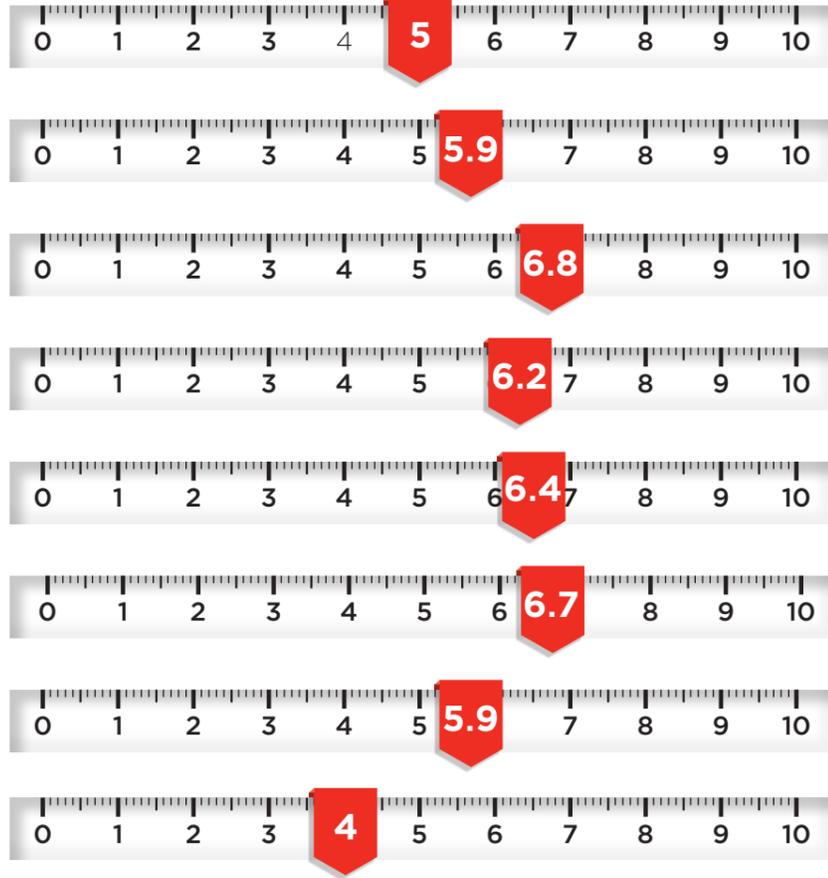
شركة نسما وشركاهم

22,560 موظفًا، 4,000 موظف كل عام في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية

الاتجاهات التي تؤثر على مشهد المواهب في المملكة العربية السعودية



المؤثرات العالمية



"على الرغم من التحديات التي تتعلق بالمهارات، يتوقع 72% من قادة الموارد البشرية نمو شركاتهم خلال السنوات الخمس القادمة"

الإتجاهات العالمية

على الرغم من كل هذه التحديات، توقعت نسبة تقل قليلاً عن ثلاثة أرباع المشاركين في الدراسة (72%) نمو شركاتهم خلال السنوات الخمس القادمة؛ حيث توقع 42% نمواً متوسطاً، و30% نمواً كبيراً، بينما توقع 19% أن تحافظ شركاتهم على نفس وضعها الحالي، وأخيراً لم يعبر سوى 10% عن توقعهم بحدوث تراجع.

تدعم هذه النتيجة النبيرة المتفائلة لرؤية 2030 والحاجة إلى إمداد أرباب العمل في المملكة العربية السعودية بقوى عاملة - مصدر مستمر للمواهب - يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية ويمهد الطريق للنمو.

طُلب من أرباب العمل تقييم مجموعة من المؤثرات من خلال وضع درجة من أصل 10 درجات، وذلك لتوضيح مدى شعورهم إزاء احتمال أن تغير تلك المؤثرات طبيعة العمل في المملكة العربية السعودية (علماً بأن درجة واحدة تعني "غير محتمل على الإطلاق" والدرجة 10 تعني "محتمل بشكل كبير").

لقد سجل مؤشر "الخصائص السكانية المتغيرة للقوى العاملة" أعلى الدرجات بمتوسط 6.8، بينما جاء في المركز الثاني "ظهور صناعات جديدة" بمتوسط (6.7)؛ ثم الرقمنة (6.4)؛ ثم تراجع الصناعات التقليدية (6.2)؛ ثم العولمة (5.9)؛ والأتمتة (5.9)؛ ثم الذكاء الاصطناعي (5)، وأخيراً الهجرة المتزايدة (4).

"الالتزام بتطوير المهارات يعني وجود سبب وجيه للثقة الكبيرة في المستقبل"

لتحقيق الطموحات المستقبلية للمملكة. وتجدر الإشارة إلى أن الحماس لوضع معايير عالمية يعد أمرًا مشجعًا، وفي الوقت الذي يتطلب فيه هذا الحماس تعاون التربويين، والحكومات، وأرباب العمل، يمكن أن يساعد أيضًا في دعم الهجرة الإيجابية.

لا شك أن هذه البلاد تمتلك قدرات ضخمة لتحقيق أهداف رؤيتها 2030، كما أن الالتزام بتنمية المهارات العديدة بين جميع العمال يعني وجود سبب وجيه للثقة الكبيرة في المستقبل.

لا شك أنه من المهم النظر إلى عملية تنمية المهارات من كافة الجوانب – إذ لا ينبغي أن يقتصر الأمر على مساعدة الأشخاص على تنمية المهارات التي يحتاجونها للحصول على وظيفة، ولكن لا بد أيضًا من دعم التطوير الوظيفي المستمر لهم. وتؤدي الشركات دورًا واضحًا هنا متمثلًا في الاستثمار في المبادرات المناسبة لتنمية القوى العاملة.

يتمتع أرباب العمل السعوديين بإدراك كبير لأهمية المهارات في تحقيق أهداف الشركات بما يتماشى مع رؤية 2030. وعلى هذا النحو، يبرز الالتزام بتطوير المهارات بين المواطنين والعمالة المهاجرة المحتملة، بالإضافة إلى الإهتمام الشديد بضمان ملائمة نظام التعليم للغرض سعيًا

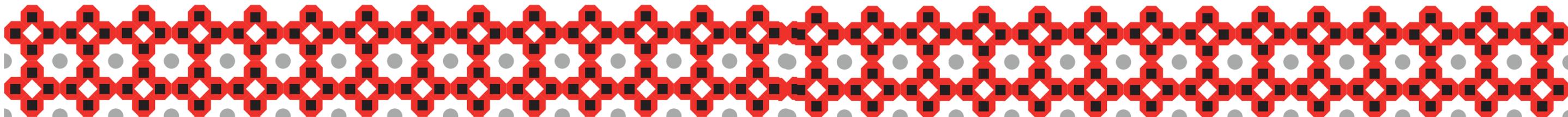
الخلاصة

التعليم المهني أداة لإعداد أو تحسين مهارات العمال للتطبيقات العملية في موقع العمل، بحيث يتم الدورات التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، يعد التطوير أثناء العمل ذو أهمية حيوية أيضًا لضمان تحلي القادة بأكثر قدر من الفعالية أثناء أدائهم لأعمالهم.

تثبت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجريناها وجود رغبة جامعة بين أرباب العمل في المملكة العربية السعودية في الاستفادة من التعليم والتدريب المهني، بما في ذلك الإمكانات القوية لاكتساب مؤهلات ومهارات دولية عامة أو خاصة بصناعة معينة من أجل تبسيط عمليات التوظيف وتوفير الإتساق والتوافق.

أعلنت المملكة العربية السعودية عن رؤية طموحة للتنمية الاقتصادية والتنوع لخلق "قوة استثمارية"، ويتطلب ذلك قوى عاملة مناسبة للغرض. وعلى الرغم من التأكيد القوي على التوطين، وتقبل الاعتماد على العمال المغتربين، من المحتمل أن يكون هناك مزيجًا من العمال المواطنين وغيرهم من المهاجرين الغربيين وغير الغربيين في المستقبل القريب.

في ظل وجود حالات النقص الحالية في المهارات بما في ذلك المهارات الفنية أو المهارات الخاصة بوظيفة معينة؛ والمهارات القيادية؛ والمهارات الشخصية؛ والتخطيط والرؤية الاستراتيجية، يمكن أن يقدم



City&Guilds Group

حول مجموعة سيتي أند جيلدز

إن الهدف الذي تسعى إليه سيتي أند جيلدز اليوم هو نفس الهدف الذي تبنته دوماً – ألا وهو مساعدة الأشخاص، والمؤسسات، والاقتصاديات على تنمية مهاراتهم من أجل النمو. واليوم تتكون المجموعة من سيتي أند جيلدز، وأي إل إم، وكينيو، ومجموعة أكسفورد، وديجيتال مي، وإي ثري ليرنينج. وتقدم شركائنا مجموعة كبيرة ورائعة من المنتجات والخدمات التي تساعد الأشخاص على تحقيق إمكاناتهم من خلال التعلم على أساس العمل. ونقوم معاً بوضع المعايير للتعلم المشترك، والتنمية أثناء العمل، والتعرف على المهارات. ويسعى كل ما نقوم به – بدءاً من طريقة عملنا، ومروراً بمنتجاتنا وخدماتنا، وانتهاءً باستثمار اتنا الخيرية – إلى إحداث فارق للأفراد والمجتمعات حول العالم.



حول تشينجورد

تشينجورد هي كيان متخصص في نشر المحتوى وتسويقه، مع التركيز بشكل خاص على دورة الحياة المهنية. إننا نقوم برعاية وتمكين الرؤى القيادية، والوظيفية، والتي تنطوي على الموهبة من أجل مجتمعنا العالمي الذي يتكون من أكثر من 250 ألف موظف في الموارد البشرية والأعمال، ونقوم بتوزيع تلك الرؤى في مجموعة من التنسيقات الملائمة والتي يمكن تعقبها. كما أننا ملتزمون في الشرق الأوسط بإنتاج منتجات ذات جودة عالمية ومخصصة للمنطقة من أجل تنمية مجتمع الموارد البشرية.

معلومات إضافية & شكر وتقدير

تود مجموعة سيتي أند جيلدز أن توجه الشكر إلى كل من اقتطع من وقته للمشاركة في الجوانب الكمية والنوعية لهذا البحث. إذا كنت ترغب في تلقي المزيد من المعلومات حول هذا التقرير، يرجى الاتصال بنا عن طريق البريد الإلكتروني: info@cityandguildsgroup.com

كما نود أن نوجه الشكر للجمعية العربية لإدارة الموارد البشرية (ASHRM) وأيون هيويت لمساعدتهم في توزيع الدراسة الاستقصائية الكمية.

حول الدراسة الاستقصائية

قامت تشينجورد بإجراء دراسة استقصائية عبر الإنترنت نيابة عن مجموعة ستي أند جيلدز سعياً للتحقق من آراء أرباب العمل في المملكة العربية السعودية حول الخصائص السكانية المتغيرة للقوى العاملة، ونقص المهارات وتنميتها، وانتقال العمالة، ومبادرات التعلم والتنمية، وإتجاهات التوظيف الحالية.*

استمرت الدراسة الاستقصائية من سبتمبر إلى نوفمبر 2016، وتعتمد على استجابات 516 موظفاً في الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. وقد بلغ إجمالي نسبة المشاركين في الدراسة الذين يديرون كافة عملياتهم حصراً في المملكة العربية السعودية 58%، بينما كان لنسبة 42% مكاتب في المملكة العربية السعودية، ولكن لا توجد حصراً في المملكة.

كانت غالبية المشاركين في الدراسة في مستوى مدراء الأقسام أو مدراء الإدارات (36% و31% على التوالي)، بينما وصف 24% أنفسهم بأنهم "صناع قرار"، و9% بأنهم مساعدين. ويضم المشاركون في الدراسة مدراء إدارات الموارد البشرية، ورؤساء أقسام التوظيف، ومدراء تنفيذيين، ومدراء إداريين يمثلون مؤسسات من صناعات تشمل الطاقة، والتصنيع، والإنشاء، والخدمات المالية، والاتصالات، والرعاية الصحية، والإعلام، وتجارة التجزئة، والصناعات الدوائية، والفضاء.

وقد وردت أعلى معدلات الاستجابة من الشركات التي توظف 1-100 موظف (29%)، جاءت بعدها تلك التي توظف 1,001 – 5,000 موظف (28%)؛ ثم التي توظف 101 – 1,000 موظف (22%)؛ ثم التي توظف أكثر من 10,000 موظف (20)؛ وأخيراً التي توظف 5,001 – 10,000 موظف (2%).

*تم تقريب كل الأرقام إلى أقرب نسبة مئوية.



The City and Guilds
of London Institute

مساعدة الأشخاص على تحقيق إمكاناتهم من خلال التعلم يمثل جوهر ما نقوم به.

City & Guilds Group

مساعدة الأشخاص، والمؤسسات، والاقتصاديات على تنمية مهاراتها من أجل النمو

تقدم مجموعة شركائنا سلسلة كبيرة ورائعة من المنتجات والخدمات لأرباب العمل ومقدمي خدمات التدريب، حيث نقوم بوضع المعايير اللازمة للتعليم المهني، والتعلم والتنمية المشتركة، والتعرف على المهارات حول العالم.

إننا نضيف القيمة إلى عملائنا من خلال:



4 توفير إمكانية الوصول إلى شبكتنا العالمية التي تضم مستشاري تدريب على القيادة

4

1 كوننا المورد الوحيد للتعلم عن بعد، والاعتماد والقيادة، والمؤهلات الإدارية وهي المنتجات الحائزة على جوائز

1

5 إجراء الأبحاث وتقديم الآراء المتخصصة حول المشكلات العالمية أمام تنمية المهارات

5

2 تحديد معيار المؤهلات المهنية المعترف بها دوليًا

2

3 تسليم نتائج الأعمال القابلة للقياس من خلال التوجيه والتدريب على القيادة

3

لمزيد من المعلومات حول كيفية قيامنا بتقديم المساعدة لك ولؤمستك، راجع موقعنا على الإنترنت أو تواصل معنا من خلال info@cityandguildsgroup.com

cityandguildsgroup.com



