

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توظيف الوظائف بالسعودية: دراسة استقرائية تحليلية

عبد العزيز عبد الرحمن حسن

الأستاذ المساعد في الإدارة العامة، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية  
الأستاذ المشارك في الإدارة العامة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان  
azeez@su.edu.sa

### خلاصة

يتكون البحث "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توظيف الوظائف بالسعودية" دراسة تحليلية؛ من ثلاثة فصول أساسية، تم تقسيم كل فصل إلى ثلاث مباحث، وقد احتوى كل مبحث على عدد من العناوين الفرعية. تحدث الباحث في الفصل الأول عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ المبحث الأول تحدث فيه عن المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي وقد تناول عدة عناوين منها مفهوم التخطيط ومفهوم الاستراتيجية ثم تعريف الاستراتيجية وتعريف الإدارة الاستراتيجية ثم تعريف التخطيط الاستراتيجي ثم ختم بعرض الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. أما المبحث الثاني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ابتدر فيه الباحث الحديث عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، ثم تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن ثم تعريفات إدارة الموارد البشرية، كذلك تعريفات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع اختلافها وكان لازماً عند الحديث عن الاستراتيجية أن يتم التعريف بتخطيط الموارد البشرية، وأهدافها وأهميتها ثم توضيح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي وأخيراً تم عرض أهم المتطلبات اللازمة لمديري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. أما المبحث الثالث فقد تناول المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني تحدث الباحث عن توظيف الوظائف باعتبارها عملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية وفيه تحدث في المبحث الأول عن مفهوم توظيف الوظائف وأهدافه، أما في المبحث الثاني فقد تطرق للحديث عن طرق وأساليب توظيف الوظائف المختلفة، وتناول في المبحث الثالث مجموعة من التحديات والمعوقات التي تواجه عملية توظيف الوظائف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها من المعوقات.

الفصل الثالث سعودة الوظائف باعتباره المفهوم المحلي لتوطين الوظائف بالمملكة العربية السعودية فقد تناول المبحث الأول الحديث عن مفهوم وتعريف سعودة الوظائف، ثم عرض الباحث في المبحث الثاني صورة واقعية عن سعودة الوظائف ما بين الواقع والمأمول وهو ما أفضى إلى الواقع المجسد في رؤية المملكة العربية السعودية 2023؛ وأخيراً كغيرها من الخطط لا تخلو السعودية من بعض المشكلات والمعوقات فقد ورد ذلك في المبحث الثالث بعنوان معوقات ومشكلات تطبيق سعودة الوظائف.

تناول الباحث في خاتمة البحث عدداً من النتائج التي توصل إليها من خلال التحليل الاستقرائي وتحليل النصوص والمقارنات والتحليلات التي قام بها للوصول إلى بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة للجهات القائمة على أمر توطين الوظائف والجهات المنفذة لها، وأخيراً رصد الباحث المصادر والمراجع التي استعان بها في بحثه.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، توطين الوظائف في السعودية.

## **The Impact of Strategic Human Resources Planning on Localizing Jobs in Saudi Arabia: Analytical inductive study**

**Abdul-Aziz Abdul-Rahman Hassan**

Assistant Professor of Public Administration, Shaqra University, Saudi Arabia  
Associate Professor of Public Administration, University of the Holy Quran and Islamic  
Sciences, Sudan  
azeez@su.edu.sa

### **Abstract**

The research "The Impact of Strategic Human Resources Planning on Localizing Jobs in Saudi Arabia" consists of an analytical study; it consists of three main chapters, each chapter was divided into three topics, and each topic contained a number of sub-headings.

In the first chapter, the researcher talked about strategic planning for human resources; the first topic talked about the general concepts of strategic planning and covered several titles, including the concept of planning and the concept of strategy,

---

then the definition of strategy and the definition of strategic management, then the definition of strategic planning, then concluded by presenting the difference between strategic management and strategic planning. As for the second topic, strategic planning for human resources, the researcher began talking about the historical development of human resources management, then discussed the concept of human resources management and then the definitions of human resources management, as well as the definitions of strategic management for human resources with their differences. It was necessary when talking about strategy to define human resources planning, its objectives and importance, then clarify the relationship between human resources planning and strategic planning, and finally the most important requirements for managers of strategic human resources management were presented. As for the third topic, it dealt with the basic requirements for implementing strategic management for human resources.

The second chapter discusses job localization as a process of qualitative and quantitative replacement of foreign labor by national labor. In the first section, he discusses the concept of job localization and its objectives. In the second section, he discusses the different methods and approaches of job localization. In the third section, he discusses a group of challenges and obstacles facing the process of job localization, social, political, economical, and other obstacles.

Chapter Three: Job Saudization as a local concept for job localization in the Kingdom of Saudi Arabia. The first section discussed the concept and definition of job Saudization. Then, in the second section, the researcher presented a realistic picture of job Saudization between reality and hope, which led to the reality embodied in the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2023. Finally, like other plans, Saudization is not without some problems and obstacles. This was mentioned in the third section entitled Obstacles and problems in implementing job Saudization.

In the conclusion of the research, the researcher discussed a number of results that he reached through inductive analysis, text analysis, comparisons and analyses that he conducted to arrive at some recommendations that the researcher sees as important for the authorities responsible for the matter of localizing jobs and the authorities implementing them. Finally, the researcher monitored the sources and references that he used in his research.

**Keywords:** Strategic Human Resources Planning, Localization of Jobs in Saudi Arabia.

## المقدمة

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية أو إدارة الخدمة المدنية أو إدارة الوظيفة العامة، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومطالباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ولقد تغيرت النظرة نحو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد في المنظمة فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية: ( Human Resource Management -H. R. M) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد و باعتبارها أعلى واثمن الموارد المتاحة.

ويشكل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية فهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة. إذ أن عملية التوظيف Staffing هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداة الأساسية والتنفيذية له والتي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على الوجه الأكمل.

## أولاً: أهمية البحث

1. بصفة عامة تتمثل أهمية هذا البحث في انه يتناول دراسة أهم عنصر من عناصر المنظمة ألا وهو العنصر البشري، كما أنه يتناول أهم وأول وظيفة إدارية لإدارة الموارد البشرية ألا وهي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأول وظيفة تنفيذية وهي استقطاب الموارد البشرية.
2. ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأهمية تطبيقه لضمان نجاح واستمرارية العمل في المؤسسات عوضاً عن المفهوم التقليدي في إدارة الموارد البشرية.
3. بيان الطرق والأساليب العلمية والعملية الحديثة في استقطاب وتقدير ثم توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، مما يمهد لتوطين الوظائف بالطرق العلمية.
4. بيان أهمية وضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية استقطاب وجذب القوى العاملة كماً ونوعاً لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات.
5. عكس الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية على توطين الوظائف في المنظمات والدول.

## ثانياً: أهداف البحث

1. توضيح مفهوم وأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتعرف على أهم ما يميزه عن الطرق التقليدية في تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
2. بيان المتطلبات اللازمة لمديري إدارة الموارد البشرية، والمتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية.
3. ربط الجوانب العلمية والعملية في مجال استقطاب واختيار ثم تعيين الموارد البشرية.
4. عرض الخطوات العلمية لتطبيق مفهوم (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ما يتناسب مع قدراته ومهاراته وخبراته).
5. ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعملية توطين الوظائف كماً ونوعاً.

### ثالثاً: تساؤلات البحث

1. كيفية بناء وصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل صعوبة تقدير الاحتياجات المستقبلية الفعلية من الموارد البشرية كما نوعاً...؟
2. ما هي أهم الطرق والأساليب العلمية والعملية لاستقطاب الموارد البشرية في إطار التنافس المحتدم بين المنظمات للحصول على أفضل الكفاءات والمهارات البشرية...؟
3. ما هي ضمانات مصداقية التنبؤات في نجاح الموارد البشرية المستقطبة لشغل الوظائف المستقبلية في المنظمة...؟ خاصة بعد عملية التوطين...؟
4. كيف يتم تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في إطار مفهوم ما يسمى باستثمار رأس المال البشري أو رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي.
5. يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على مهارات وخبرات وكفاءة الموارد البشرية المتوفرة لديها..عليه لعملية توظيف الوظائف كيف تجري المفاضلة بين الشخص الكفاء ومن هو أكفاً؟

### رابعاً: منهج البحث

يتمثل منهج البحث في المنهج الاستقرائي والتحليلي، وذلك لما في موضوع البحث من تجميع لمعلومات ودراسات سابقة وحقائق أولية من المصادر والمراجع المتوفرة لذلك، ثم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتوصل إلى حقائق ونتائج وتوصيات.

### خامساً: هيكل البحث

يتكون البحث من ثلاثة فصول أساسية، تم تقسيم كل فصل إلى ثلاث مباحث، وقد احتوى كل مبحث على عدد من العناوين ويمكن توضيح هيكل البحث كالآتي:

#### الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

#### الفصل الثاني: توظيف الوظائف

- المبحث الأول: مفهوم توظيف الوظائف وأهدافه.
- المبحث الثاني: طرق وأساليب توظيف الوظائف.
- المبحث الثالث: تحديات ومعوقات توظيف الوظائف.

### الفصل الثالث: سعودة الوظائف

- المبحث الأول: مفهوم وتعريف سعودة الوظائف.
  - المبحث الثاني: سعودة الوظائف.. الواقع والمأمول.
  - المبحث الثالث: معوقات ومشكلات تطبيق سعودة الوظائف.
- سادساً: الخاتمة وتشتمل على:
- أ. النتائج.
  - ب. التوصيات.
- سابعاً: المصادر والمراجع.

### الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

##### مفهوم التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط من العمليات الأولى لأي نشاط حيث تعرف بأنها: (جسر يربط بين الماضي والمستقبل) لكن لأهمية ربط التخطيط بالأزمة الثلاث عُرف التخطيط بأنه: (جسر يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل) كما عُرف التخطيط بأنه: (الإلمام بأرقام وأحداث الماضي، ثم دراسة معطيات الحاضر (الموارد)، ثم التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل)، كما أنه (الإعداد المسبق للقرارات للقيام بعمل في المستقبل من أجل تحقيق أهداف معينة على استقصاء الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل)، وقد قام "كونتز واونيل" بتعريف التخطيط بأنه: (تطبيق منطق العقل وبعده النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية التي يسعون إليها). كما قام "وارتسون" بتعريف التخطيط بأنه: (عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة)، والتعريف الجامع الذي اتفق عليه الكتاب كخلاصة لتلك التعريفات هو: (التخطيط هو الجهد الواعي الذي يرمي إلى توجيه النشاطات البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة واختيار أسلوب عمل من عدة أساليب مقترحة من أجل تحقيق أهداف المشروع، وبنفس الوقت يجب على الإدارة التطلع إلى المستقبل واحتمالاته حسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة). والتخطيط هو عملية دراسة من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الإجراءات والترتيبات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويعرف "هنري فايول" التخطيط بقوله: (أنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). بهذا يكون التخطيط له مضمون علمي قائم على الجمع بين الغايات، لهذا لا بد من وجود هدف أو أهداف لتحقيقها والتخطيط هو التطلع

للمستقبل، والخطوة: هي (مجموعة من الأنشطة أو المشروعات المرتبة حسب الأولويات والمجازة من قبل سلطتين تنفيذية وتشريعية والهادفة لتحقيق أهداف اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية معينة، في فترة زمنية وبموارد محددة، وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل)، والخطوة أيضاً هي: (الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نريد). ويعرف التخطيط بأنه تخصيص موارد المنظمة لتحقيق الهدف ثم تحديدها مسبقاً بشكل كمي ونوعي وفي مده زمنية محددته وهذا المعنى يشير إلى أن الخطوة تجيب على ثلاثة أسئلة وهي: (1)

- أين نحن الآن وما هو تقييمنا للواقع...؟
- إلى أين نريد أن نصل وما هو هدفنا...؟
- كيف نصل من حيث نحن إلى حيث نريد...؟

#### مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية كلمة إغريقية أصلاً (Strategic) وتعني مكتب الجنرال، ثم أصبحت تعني فن قيادة الجنرال. وتطورت لتشمل فن القيادة أي فن التخطيط لإحراز وتحقيق أكبر عدد من الأغراض عند التنفيذ لحملة عسكرية معينة، ثم تطور المصطلح ليشمل معني تكتيكي (Tactics) أي فن نشر وإدارة القوات في مناورات وعمليات صغيرة ترمي في مجملها لتحقيق أهداف أكبر استراتيجية، وانتقل المصطلح إلى الساحات الأكاديمية والإدارية التنفيذية وساحات العلوم الإدارية والسياسية. (2)

ترجع أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية (استراتيجوس Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. ويُعرف قاموس المورد كلمة الاستراتيجية على أنها تعني علم وفن الحرب وإدارة العمليات العسكرية. ويُشير قاموس أوكسفورد إلى أن الاستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يُمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. وقد ارتبطت الاستراتيجية في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية. (3)

1. أعبد العزيز عبد الرحمن حسن، الإدارة العامة بين المنظور الإسلامي والتنظير الغربي (دراسة مقارنة)، بحث ماجستير، (مكتبة الدراسات العليا، جامعه القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - الخرطوم - السودان - 2004م). ص 42-45.  
2. د. محمد أحمد داني السياسة العامة واتخاذ القرار، د ط (الخرطوم: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، د ن، -2004م) ص12.  
3. د. محمد حسين أبو صالح التخطيط الاستراتيجي القومي د ط (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م) ص 49-50.

والاستراتيجية Strategy هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء ما. إذ أنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وتتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة. (1)

### تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية: هي (مجموعة الخطط المعدة سلفاً لمواجهة كافة الاحتمالات وتحقيق أهداف تنموية باستخدام الأمثل للإمكانات والقوى المتاحة. ولهذا تترادف أحياناً كلمة استراتيجية مع مصطلح خطة اجتماعية أو اقتصادية)، والاستراتيجية. هي: (العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة). وهي: (نموذج أو خطة تتكامل خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متماسك). (2)

وهي: (تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها). (3)

### تعريف الإدارة الاستراتيجية: (4)

يقول هيجنز Higgins وفنسر Vincize بأنها: (العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها). أما توماس Thomas فيشير إلى أنها: (الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والبيئة المحيطة بها في نفس الوقت)، بينما توميسون Thompson واستركلاند Stricland يعرفان الإدارة الاستراتيجية بأنها: (رسم

1. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د ط (عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب - 2006م) ص3.

2. د. محمد أحمد داني، مرجع سبق ذكره، 13.

3. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 4.

4. د. زيد منير عبيو، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م) ص 35 - 36.

الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها). ويضيف روبرت Robert بأن الإدارة الاستراتيجية: (تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها). أما تشاندلر Chandler فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: (تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبيين أدوار عمل معينة أو تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات التي يجب أن تحققها). إذاً الإدارة الاستراتيجية أيضاً هي: (وظيفة المدير الاستراتيجي لأن وضع الاستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا، فمن مهامها صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وتحليل الخيارات أو البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة).

### تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف. أو هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (1)

وهو عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى تغييرات جوهرية سواء التغييرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش. (2)

ويُعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود تصب تجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً. (3)

1. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 62.  
2. د. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م) ص 140-141.  
3. د. محمد حسين أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

والإدارة الاستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم في عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة ولهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالماضي والحاضر والمستقبل في آن واحد لذلك تكون هي عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص للموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. (1)

### المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية أو إدارة الخدمة المدنية أو إدارة الوظيفة العامة، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومطالباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية وتمثلت أهم وظائفها وفقاً للمدخل التقليدي حينذاك في الآتي: (2)

1. تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقاً لما تراه الإدارة.
2. إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
3. القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
4. متابعة الشؤون الاجتماعية والصحية للعاملين.
5. متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال.

<sup>1</sup>. د. زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.  
<sup>2</sup>. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، 2005م)، ص 13.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة نحو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management -H R M) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وباعتبارها أعلى واثمن الموارد المتاحة. واتسع نطاق اهتمامات الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية، بما يسمى المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وتتمثل في: (1)

1. المنظمة: (الحجم -الهيكل -التكنولوجيا -السياسات -الموارد البشرية -الثقافة).
2. الفرد: (الاستعداد -المعارف والمهارات -الشخصية -القيم -الخبرة).
3. الوظيفة: (المهام -التنوع -الاستقلال -التحديات).
4. البيئة الخارجية: (الاقتصادية -الاجتماعية -السياسية -التكنولوجية).

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (2)

كما تعرف بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. (3)

وهي أيضاً العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية. كما أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم. وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 13 -14.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 15.

<sup>3</sup>. بحث مقدم من د. منى أحمد محمد عيسى، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية (الملتقى العربي حول: إدارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية - القاهرة في الفترة من 12 - 14 /يناير /2010م) ص 2.

إذاً إدارة الموارد البشرية: هي المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها.<sup>(1)</sup>

### تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

هي عبارة عن الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية وذلك لزيادة الإبداع والمرونة.<sup>(2)</sup>

أما باتريك رايت Rright وجيري مكمهان McMahan فعرفوا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: (بأنها نموذج للتوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. أما الباحث راندل شولر Randdall Schuler فيقول: أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف وينطوي هذا التعريف على بعض النقاط هي:<sup>(3)</sup>

1. التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وحاجاتها الاستراتيجية.
2. ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.
3. قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

### تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف بأنه: (عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها)، كما يعرف بأنه: (مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد

<sup>1</sup>. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup>. د. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (القاهرة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007م) ص 41.

<sup>3</sup>. د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها).<sup>(1)</sup>

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: (عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية). وهو أيضاً: (تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها). كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية: (عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة)<sup>(2)</sup>

### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. وضع تصور متكامل لأنواع وأعداد الوظائف اللازمة.
2. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. التنبؤ بالمشكلات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة.
4. التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع في حجم العمالة.
5. الاستغلال الأمثل للجهود والنفقات في التدريب والتعليم.
6. التوزيع العادل للعاملين في الوظائف وفقاً لاحتياجاتها.
7. تحقيق أهداف التنظيم بالاستخدام الأمثل للقوي العاملة.<sup>(3)</sup>
8. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
9. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر بتكلفة أقل) وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

<sup>1</sup>. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup>. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup>. أ.د. بكرى الطيب موسى، إدارة الأفراد، د ط (الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة، 2001م) ص 82 – 83.

10. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإخلاصهم للمنظمة.

11. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواءً في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات.

12. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.<sup>(1)</sup>

### أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

1. الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
2. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
3. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.
4. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
5. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
6. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
7. المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة والكفاءة والمهارة المطلوبة.<sup>(3)</sup>
8. الحد من ظاهرة البطالة المقنعة إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup>. أ.د. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 61 - 62.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص ص 60 - 61.

<sup>3</sup>. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

### العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

أشرنا سابقاً للتعريفات التي ذكرت بخصوص تخطيط الموارد البشرية، وجدنا أن هذا التخطيط هو في جوهره: (تحديد للاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل). كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: (العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف) إذاً التخطيط الاستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ. ولا شك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات استراتيجية عديدة. ولا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها. ذلك لأن العنصر الإنساني يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا المنظمة. فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعنى بالمقابل زيادة في عدد العاملين في مجالات التسويق والإنتاج والبيع. ولا يتوقف الأمر عند هذه النقطة فقط بل لابد من الإجابة على أسئلة أخرى من بينها مثلاً: (1)

- ما هو دوران العمل للمديرين والعاملين في إدارات التسويق والبيع والإنتاج؟
- ما هي احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الإحلال" في ضوء معدلات الدوران المتوقعة في الأنشطة التي أشرنا إليها أعلاه؟
- ما هو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة؟

### المتطلبات اللازمة لمديري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لسوء الحظ فإن مقدرات مديري الموارد البشرية غالباً ما تكون هي السبب الحقيقي أحياناً في فشل وظيفة الموارد البشرية في شغل دوراً هاماً في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فالمتطلبات الشخصية لهؤلاء الأفراد الذين قد يعملون في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أبعد من مجرد متطلبات المقدرات الوظيفية. وقد أوضح البحث في خصائص الدور الذي يجب أن يقوم به مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن المؤهلات الشخصية التالية: (2)

1. مهارات أنظمة المعلومات الإدارية: وتتمثل في الإحصاء والتحليل والبحث.
2. مهارات التخطيط: وتتمثل في المعرفة التخطيطية ومنهجية التخطيط إلى جانب الأساليب الإحصائية.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 63.

<sup>2</sup>. د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 193-194.

3. مهارات إدارية: وتتمثل في مهارات جميع وظائف الأعمال والتحليل البيئي.
4. مهارات التكامل: وتتمثل في المقدرة على إدارة الجوانب والحدود التنظيمية المشتركة ومهارات تقييم المنظمة وتحديد الأولويات.
5. مهارات التغيير الإداري: وتتمثل في مهارات التنبؤ بالمستقبل وتسهيل التغيير.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة التدريب والتنمية واستراتيجية العمل ككل، وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي: (1)

1. تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.
2. تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية.
3. تغيير ماهية وطبيعة المهارات.
4. تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة وتزيد دافعيتهم للعمل ويتم ذلك من خلال تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار فيهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير الأداء والاستحقاق التي تمنح على أساسها الأجور والمزايا.

#### ثانياً: تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكهم في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورهم على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

<sup>1</sup>. د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

### ثالثاً: تغيير ماهية وطبيعة المهارات:

وهي المهارات المطلوب توافرها في مديرو إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية وذلك لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

### رابعاً: تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية:

ينبغي تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة تتمثل في الآتي: (1)

1. دورة حياة المنتج.

2. خريطة الإحلال.

3. تحليل محفظة الموارد البشرية.

ويمكن تناول هذه المفاهيم فيما يلي:

1. **دورة حياة المنتج:** وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط. ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

2. **خريطة الإحلال:** ويتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

3. **تحليل محفظة الموارد البشرية:** ويعد هذا المفهوم امتداداً لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل. وقد قام (اودورون) بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي وقد استند في بنائه لهذه المصفوفة إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري. فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة (مزيج) من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص ص 99-100.

إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضاً تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

#### الخصائص المميزة لتوليفة الأصول البشرية: (1)

1. مستوى عالٍ من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة.
2. احتمال عالٍ للبقاء في المنظمة ومدة خدمة طويلة.
3. مستوى عالٍ ومتنوع من المهارات والقدرات.
4. احتمال عالٍ للنمو على المستوى الفردي.

#### مزايا استخدام محفظة الموارد البشرية: (2)

1. تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة من خلال بناء وتنمية بعض الموارد. والتخلص من البعض الآخر الذي لم يثبت فعاليته في تحقيق الأرباح، والحفاظ على تلك الموارد التي تساهم في تحقيق أقصى أرباح للمنظمة.
2. تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم وخصائصهم.
3. اتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 101.

## الفصل الثاني: توطين الوظائف

### المبحث الأول: مفهوم توطين الوظائف وأهدافه

#### مفهوم توطين الوظائف:

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم توطين الوظائف، فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توطين الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية إدارة توطين الوظائف. فعملية توطين الوظائف يمكن أن تأخذ محورين أساسيين هما:

- **المحور الأول:** يتعلق بعملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية. وقد تركز عملية التوطين على عملية الإحلال داخل المنشأة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو خارجياً من خلال اختيار وتعيين عمالة مواطنة في الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية. وترتبط عملية الإحلال ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط للموارد البشرية.
- **المحور الثاني:** يركز على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع العام والخاص والتي تشمل الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والرواتب والمكافآت وتدريب العمالة المحلية للتهيؤ للعمل بمنشآت القطاع العام والخاص.

#### الهدف من توطين الوظائف:

تتمثل الأهداف التي يُرجى تحقيقها من خلال توطين الوظائف في الآتي: (1)

1. إيجاد فرص وظيفية للقوى العاملة الوطنية المتوفرة في سوق العمل، وبالتالي خفض نسب البطالة.
2. تحقيق الفوائد الاقتصادية الناتجة عن توظيف أعداد أكبر من القوى العاملة الوطنية بما في ذلك الحد من التأثيرات السلبية والفرص الاقتصادية الضائعة نتيجة التحويلات النقدية للعمالة الوافدة.
3. تعزيز مقومات الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاعتماد على القوى العاملة الوطنية.
4. تنمية الخبرات المحلية والاحتفاظ بها.

<sup>1</sup>. أروى سعد السويلم 427202533 وحسناء محمد السرحان، 426203838، ورقة بحثية بعنوان: توطين الوظائف (السعودية)، ص 2.

## المبحث الثاني: طرق وأساليب توظيف الوظائف

### متطلبات إدارة توظيف الوظائف:

رغم تزايد الاهتمام بتوظيف الوظائف في القطاع العام والخاص، إلا أن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على توافر عدد من المتطلبات الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أهمية توافر هذه المتطلبات، فأى خلل سيترتب سلباً على نجاح التنفيذ. وتشمل المتطلبات على مجموعة من العناصر الرئيسة أهمها الآتي: (1)

- أولاً: **القناعة والالتزام من قبل الإدارة العليا:** يتوقف نجاح عملية تنفيذ برنامج توظيف الوظائف واستمراره على قناعة والتزام القيادات الإدارية، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ برنامج لتوظيف الوظائف في ظل عدم توفر قناعة بكفاءة وقدرة العمالة المواطنة. حيث ينبغي أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة قوية وفعالة، على اعتبار أن قرار توظيف الوظائف قرار استراتيجي ويرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة ويهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني. ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الوظائف. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توظيف الوظائف. لذا قد نجد أن المنشآت التي عمدت لتوظيف الوظائف القيادية في وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوظيف. أن توظيف الوظائف القيادية يشكل مؤشر إيجابي لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توظيف الوظائف. ويشكل قناعة والتزام القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح توظيف الوظائف. وفي هذا الإطار يمكن أن يشمل دعم الإدارة العليا للتوظيف ما يلي:

1. القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشري كمورد استثماري على المدى الطويل.
2. النظرة الإيجابية للعمالة الوطنية وتقديرها.
3. توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها.
4. تفهم مصطلح توظيف الوظائف وإدارته باقتدار.

<sup>1</sup>. د. سعد بن مرزوق العتيبي (1423هـ)، التطوير التنظيمي كأداة لتفعيل جهود توظيف الوظائف، ورقة عمل مقدمة للقاء التوظيف والسعودة الثاني، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ص 6-7.

- **ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية تدعم التوطين:** تحدد ثقافة المنظمة الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها، وتمثل ثقافة المنظمة في أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين، الأسلوب الذي يتعامل بها الأفراد داخل المنشأة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية. وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم. ويمكن أن تشكل ثقافة المنظمة أهمية خاصة لجهود توطين الوظائف من خلال الأدوار التي تقوم بها لترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية أو السلبية. والبيئة الإيجابية تلك البيئة التي تثمن وتقدر أهمية العنصر البشري. ولمواجهة تحديات الألفية الثالثة، تحتاج منشآت القطاع العام والخاص لإيجاد بيئة تقدر وتدعم جهود توطين الوظائف. ولتحقيق هذا الهدف، هناك حاجة ماسة لتغيير قيم وفلسفة القيادات الإدارية نحو العمالة المواطنة. حيث تؤثر تلك القيم دون أدنى شك في التأثير على سياسات وممارسات توطين الوظائف. أن الأسلوب التقليدي الحالي لإدارة توطين الوظائف ينظر للتوطين كتكلفة مضافة تتحملها المنشآت. ويشكل التحول أو تغيير هذه النظرة تحد حقيقي للقيادات الإدارية في المنشآت.

- **ثالثاً: إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف:** يعد إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف من المطالب الأساسية لنجاح جهود توطين الوظائف، حيث وجود معايير واضحة ومتفق عليها. وتمثل جائزة الأمير نايف في مجال السعودية أحد الوسائل الناجعة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز المنشآت للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية. ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال السعودية وتوطين الوظائف. ولا شك أن عرض تجارب الشركات الفائزة في مجال السعودية يشكل حافزاً مهماً لمنشآت وشركات أخرى في القطاع الخاص للتعلم والاستفادة من تلك التجارب المتميزة والناجحة وذلك من خلال مقارنة سياساتها وممارساتها المتبعة في مجال السعودية بأساليب وممارسات الشركات الناجحة والمتميزة.

#### استراتيجيات إدارة توطين الوظائف:

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لنجاح إدارة توطين الوظائف، ومنها صياغة وبناء رؤية لتوطين الوظائف والارتقاء بمستوى مستوى الحس الوطني فيما يتعلق بقضية الوظائف والحصول على الدعم المستمر من الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وإيجاد آلية للمتابعة والاهتمام بالدراسات

والبحوث. ولتسهيل عملية الانتقال من الوضع التقليدي الحالي لتوطين الوظائف إلى الإطار الحديث لإدارة توطين الوظائف نقترح تبني استراتيجية إدارة التغيير.

### استراتيجية إدارة التغيير:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدارة توطين الوظائف بشكل فعال أن تتبنى استراتيجيات محددة للتغيير بحيث تشمل خطوات تركز على مساعدة المنشأة في الانتقال من وضعها الحالي لإدارة توطين الوظائف إلى وضع مستقبلي يتبنى الإطار الحديث للتوطين. أن مفهوم التطوير التنظيمي أداة يمكن أن الاستفادة منها لتنفيذ التغيير المخطط. أن استراتيجيات التغيير التي تتصل بالتوطين لا يمكن تبنيها لتشمل فقط التدريب والتوظيف ولكن ينبغي أن تشمل نواحي أعمق وأشمل ترتبط بأسلوب القيادة والممارسات والسياسات الإدارية للمنشأة. وكما أسلفنا تواجه منشآت القطاع الخاص العديد من مصادر القوى والضغوط والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية. وقد تبني Kurt Lewin مفهوم القوى الدافعة للتغيير. وفقاً لـ Kurt Lewin هناك قوى دافعة لعملية التغيير (Driving Force)، وهناك أيضاً قوى مضادة لعملية التغيير (Restracting Force). ولكي تتم عملية التغيير المرغوب بها، لابد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى من القوى المضادة للتغيير. لذا ينبغي على القائمين على عملية التطوير التنظيمي أن يطرحوا العديد من الأسئلة الجوهرية قبل البدء بتنفيذ عملية التغيير. ومن تلك الأسئلة الجوهرية: ما القوى الدافعة للتغيير سواء كانت تلك القوى خارجية أو داخلية؟ ما القوى المضادة لتغيير؟ وسنعرض فيما يلي المراحل التي يمكن للمنشأة أن تمر بها للانتقال من وضعها الحالي لإدارة توطين الوظائف إلى وضع مستقبلي أفضل يطبق الممارسات الحديثة. حيث سنستخدم إطار (كيرت ليفن) كنموذج لتسهيل إدارة توطين الوظائف ويمر هذا النموذج بالمراحل التالية: (1)

● **المرحلة الأولى: مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم:** تتمثل المرحلة الأولى وفقاً لكيرت ليفن) في التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لابد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى وفي وضع أفضل من القوى المضادة للتغيير. بمعنى آخر لا بد من وجود قناعة لدى إدارة المنشأة بعدم جدوى الوضع الحالي لسياسات وممارسات توطين الوظائف. خلال هذه المرحلة لابد أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، حيث يتم التعرف على الفوائد

<sup>1</sup>. د. سعد مرزوق العتيبي (1423هـ)، التطوير التنظيمي كأداة لتفعيل جهود توطين الوظائف، مصدر سبق ذكره، ص 7-9.

المتوقعة من عملية تبنى سياسات وممارسات جديدة لتوطين الوظائف وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير. ويمكن أن تقوم القيادة الإدارية بدور أساسي من خلال توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبنى ثقافة تنظيمية تساند وتدعم جهود التوطين، حيث تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية توطين الوظائف للمنشأة والعاملين. خلال هذه المرحلة لا بد أن تقوم الإدارة بجهود حثيثة ومتواصلة لتغيير ثقافة المنظمة من خلال تنمية الإحساس بكفاءة وأهلية العمالة المواطنة. ويمثل استقطاب وشغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح جهود التوطين. إذ يتضح من خلال تجارب الشركات الناجحة في مجال التوطين أنها عمدت لتوطين المراكز الإدارية العليا لدعم ومساندة عملية التوطين. أن توطين المراكز الإدارية العليا يشكل مؤشر إيجابي لإيصال رسالة مفادها تقدير والتزام بجهود التوطين. ويشكل الدعم الإيجابي والمتواصل والصريح من قبل الإدارة العليا فرصة سانحة لتحقيق النجاح بصرف النظر عن المشكلات والمخاطر التي قد تبرز خلال هذه المرحلة.

أهم التغييرات خلال مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم:

من	إلى
1. معاملة العنصر البشري كمصدر تكلفة. 2. النظرة السلبية للعمالة المواطنة من خلال التقليل من قدراتها وكفاءتها. 3. التركيز على عدد الأفراد الذين تم توظيفهم. 4. التركيز على القوى الخارجية الدافعة لتنفيذ جهود التوطين.	1. معاملة العنصر البشري كعنصر استثماري. 2. النظرة الإيجابية للعمالة المواطنة من خلال تطوير وتنمية قدراتها ومهارتها. 3. التركيز على نوعية الأفراد الذين تم توظيفهم. 4. التركيز على القوى الداخلية الدافعة للتغيير.

● **المرحلة الثانية: مرحلة صياغة وبناء رؤية لتوطين الوظائف:** المرحلة التالية تبدأ بصياغة وبناء رؤية للتوطين. حيث يتم صياغة وبناء الرؤية كجزء من رسالة المنشأة التي تحدد المنافع المتوقعة من التوطين. ويرز دور القيادة في نقل الرؤية لمختلف المستويات الإدارية. خلال هذه المرحلة لا بد أن تُظهر الإدارة وبشكل جلي من خلال الأقوال والأفعال دعمها المادي والمعنوي للجهود التي تبذل لنشر ثقافة التوطين. ويتوقع أن يشكل إنشاء وحدة أو إدارة خاصة بالتوطين ودعمها بالإمكانيات المادية والبشرية خطوة إيجابية تساعد على متابعة الإجراءات والأنشطة الخاصة بتوطين الوظائف.

● **المرحلة الثالثة: مرحلة التغيير:** بعد الانتهاء من اتخاذ الخطوات الأساسية لترسيخ ثقافة التنظيم (الاتجاهات، المعتقدات، القيم، والسلوك) يمكن للمنشأة الانتقال لتنفيذ عدد من الخطوات المرحلية لتحقيق التغيير الجذري لثقافة المنظمة. ومن الأفضل أن يشمل اتجاه المنظمة نحو التوطين التركيز

على الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية كالأستقطاب، التدريب والتطوير، برامج التطوير الوظيفي، نظام الأجور والمكافآت، وتقويم الأداء. خلال هذه المرحلة ينبغي أن تسعى الإدارة بشكل جدي على تفعيل الاستراتيجية والرؤية إلى تم تبنيها وذلك من خلال تنفيذ أنشطة متكاملة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. ويجب الحذر والبعد عن تجزئة الأنشطة. إذ ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي خلال هذه المرحلة إيجاد بيئة ومناخ يدعم جهود التوطين. ويعتمد إيجاد البيئة على تعاون الإدارات المختلفة والتزام وقناعة الإدارة العليا بجدوى تغيير سياسات وممارسات التوطين.

● **المرحلة الرابعة: مرحلة تثبيت التغيير:** خلال هذه المرحلة، لا بد أن تسعى المنظمة للتأكد أن التغييرات التي تم إحداثها خلال مرحلة التغيير قد أخذت الطابع القانوني المؤسسي. ويمكن التحقق من تنفيذ هذا الهدف من خلال تحقيق الترابط والتكامل بين السياسات، الإجراءات، ونظام المكافآت لتلائم ومتطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة للتوطين. وتبدأ عمليات هذه المرحلة بإجراء مراجعة للسياسات والإجراءات التي يتم العمل بها للتأكد من أنها تشكل دعامة أساسية للتوطين. وتتضمن هذه المرحلة كذلك تحديث لنظام المكافآت وتقويم الأداء المعمول بهما للتأكد من قدرتهما على تعزيز القيم التي يمكن أن تساند جهود التوطين. ويشكل إيجاد نظام عادل للأجور يتلاءم والأداء مطلب رئيسي كفيل بإزالة الإحساس بعدم التساوي في مستوى الأجور بين العمالة المواطنة والعمالة الأجنبية. خلال هذه المرحلة، يفضل إيجاد برنامج للمساءلة لتحقيق الاستمرارية لبرنامج التوطين وذلك من خلال ربط التقدم الوظيفي والمكافآت بالنتائج التي يتم تحقيقها في مجال التوطين. ولدعم جهود التوطين بشكل فعال تسعى المنظمة جاهدة لتبني سياسات وممارسات للموارد البشرية كنظام العمل المرن، العمل الجزئي، نظام الأجور المرن التدريب والتطوير، ونظام المواءمة بين الحياة العائلية والعمل.

### المبحث الثالث: تحديات ومعوقات توطين الوظائف

تواجه المنشآت العديد من التحديات للوفاء بمتطلبات توطين الوظائف. يتضح من الدراسات السابقة الخاصة بتوطين الوظائف وجود تحديات تواجه عملية توطين الوظائف ويمكن تصنيف تلك التحديات التي تواجه توطين الوظائف لتحديات خارجية وتحديات داخلية. وتتصف العوامل الخارجية بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة المنشأة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية توطين الوظائف. وتشمل المتغيرات

والقوى الخارجية: الظروف الاقتصادية، الاعتبارات السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية.

فالتغيرات في البيئة الخارجية سيكون لها دون أدنى شك تأثير على توظيف الوظائف من خلال التحول من الإطار التقليدي الحالي إلى إطار حديث يتلاءم ومتطلبات القرن الحادي العشرين. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أتضح التركيز على التحديات الخارجية وإهمال التحديات الداخلية لعملية توظيف الوظائف. أما التحديات الداخلية فتشمل أسلوب القيادة وثقافة المنظمة وهيكلها وممارسات إدارة الموارد البشرية. ويشكل تشخيص والتعرف على تلك التحديات عنصراً أساسياً لإنجاح عملية توظيف الوظائف. حيث سنركز هذا المبحث على دراسة التحديات الداخلية لتوظيف الوظائف والتي تتمثل في النقاط التالية: (1)

- **أولاً: غياب تعريف واضح ومحدد لتوظيف الوظائف:** أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجهها المنشآت تفهم ما المقصود تحديداً بتوظيف الوظائف. عادة ما يتم تعريف توظيف الوظائف بزيادة أعداد العمالة الوطنية، ويتم إهمال أبعاد أخرى مثل الكفاءة والمؤهلات والقدرات. بينما مصطلح " الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" الذي أستخدم من قبل مجلس القوى على ما يبدو أنه لم يتم استيعابه وفهمه بشكل جيد من قبل المنشآت. إذاً نحن بحاجة لتبني مصطلح أو مصطلحات حديثة لتتلاءم والتطورات والتغيرات في مكان العمل. أن مصطلح "الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" يمكن أن يشكل إطار للممارسات وسياسات التوظيف في المنشآت.

- **ثانياً: خلق الالتزام والقناعة بفوائد توظيف الوظائف:** أن نجاح عملية توظيف الوظائف مرهون بالالتزام وقناعة ملاك القطاع الخاص بفوائد توظيف الوظائف. أحد التحديات التي يواجهها مفهوم توظيف الوظائف يتعلق بالتعميم الخاطئ المبني على تجارب شخصية. فلزال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الأسف يشير إلى ضعف أداء بعض من العمالة الوطنية كمثال لفشل عملية توظيف الوظائف. لذا يمثل الالتزام والاستجابة الرمزية عوضاً عن الالتزام الجوهري والحقيقي تحدياً أساسياً لجهود توظيف الوظائف. وفي حقيقة الأمر هناك عدد من العواقب في طرح موضوع توظيف الوظائف على المستوى الرمزي، الأول: يسمح الطرح الرمزي لتوظيف الوظائف لملاك القطاع الخاص على الاعتقاد بأنهم يدعمون ويشجعون توظيف الوظائف، بينما في الحقيقة يشكل ذلك إهمالاً للمواضيع الخطيرة التي تؤثر على منشئاتهم

<sup>1</sup>. د. سعد بن مرزوق العتيبي، تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة، ورقة عمل في ندوة تحديات التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول، جامعة طيبة، 1427هـ، ص ص 14-21.

ومجتمعهم. أن الاستجابة الرمزية لتوطين الوظائف يعنى استفحلاً وتفاقماً للتوطين بينما يحاول ملاك القطاع الخاص أقناع أنفسهم بأنهم استجابوا للمشاكل الحقيقية التي تواجه التوطين. الثاني: بالرغم، من النوايا الحسنة إلا أن منشآت القطاع الخاص قد ترسل رسائل متضاربة للعاملين (مثل أنه تم تعيينك ليس لكفاءة أداءك وقدراتك ومهاراتك بل كاستجابة وإذعان لقرارات الدولة في توطين الوظائف وغيرها من الرسائل) وتلك الرسائل قد تعزز وتدعم السلوكيات الغير ملائمة وقد تصبح تلك السلوكيات الغير ملائمة جزءاً من الثقافة الرسمية للمنشأة.

- **ثالثاً: الإذعان القانوني:** أحد التحديات التي تواجهها المنشآت تقبل حقيقة أن التوطين الفعال أكبر من مجرد موضوع الإذعان لأنظمة ولوائح الدولة. لقد حاولت الأنظمة الخاصة المتعلقة بتوطين الوظائف وضع إطار يمكن من خلاله أن تتبنى المنشآت إدارة توطين الوظائف. وبالرغم من ذلك، وبكل وضوح فالأنظمة واللوائح لا يمكن بمفردها أن تحدث تغييراً جوهرياً في هذا الموضوع، وإلا لأمكننا ملاحظة تحسن وتطور ملحوظ وسريع في عملية توطين الوظائف. ويدرك أصحاب الأعمال بشكل رئيسي قصور الأنظمة لوحدها في تحقيق جهود توطين الوظائف. حيث يرى بعض القائمين على توطين الوظائف إمكانية الوصول إلى مستوى التوطين المطلوب بإتباع الأساليب والطرق التقليدية (التوظيف، والتدريب)، فهم يعتقدون أن التوطين يمكن أن يتحقق من خلال فرض نسب محددة على منشآت القطاع الخاص. بينما يرى رجال الأعمال في بعض منشآت القطاع الخاص أن التوطين يتحقق من خلال الأقوال غير المقترنة بالأفعال. أن التفكير بهذا المنطق وبمثل هذا الشكل لن يحل مشكلة توطين الوظائف بل يزيد المشكلة تعقداً وتأجيلاً. وقد أوجد هذا الفكر عدم ثقة العمالة المواطنة بمصداقية بعض القائمين على التوطين ورجال الأعمال. وهذا أخطر ما يمكن. أن استمرار هذا الشعور لدى العمالة المواطنة يجعلهم لا يصدقون بعد ذلك أي جهد صادق يبذل في سبيل تحقيق التوطين.

- **رابعاً: إعطاء مفهوم توطين الوظائف بعداً استراتيجياً:** ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط جهود توطين الوظائف بالأهداف الاستراتيجية للمنشآت. فجهود توطين الوظائف لا ينبغي أن تتم بمعزل عن هذه الأهداف الاستراتيجية. وحتى يتسنى للمنشآت الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية عليها أن تبدأ في تغيير نهجها التقليدي في إدارة توطين الوظائف لتأخذ بعداً استراتيجياً طويل المدى. أن ما يبذل حالياً في أغلب إدارات الموارد البشرية من جهود لتوطين الوظائف يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فانه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توطين الوظائف بالتوجهات الاستراتيجية للمنشأة.

- **خامساً: إيجاد وتطوير معايير لممارسات توظيف الوظائف:** كما أسلفنا الذكر تمثل جائزة الأمير نايف في مجال السعودية أحد الوسائل الناجعة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز منشآت القطاع الخاص للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية. ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال سعوده وتوظيف الوظائف. ولا شك أن عرض تجارب الشركات الفائزة في مجال السعودية يشكل حافزاً مهماً لمنشآت وشركات أخرى في القطاع الخاص للتعلم والاستفادة من تلك التجارب المتميزة والناجحة وذلك من خلال مقارنة سياساتها وممارساتها المتبعة في مجال السعودية بأساليب وممارسات الشركات الناجحة والمتميزة. أفضل الممارسات الإدارية منهج إداري حديث يمكن لشركات القطاع الخاص تطبيقه والاستفادة منه من خلال السعي لتحسين الأداء، فأفضل الشركات تمثل تلك التي تسعى لتحقيق نتائج متميزة سواء للمساهمين، العملاء، للعاملين، للحكومة، أو المجتمع ككل. بالنسبة لشركات القطاع الخاص فالتميز الإداري لا يختلف عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة وكذلك هو الحال بالنسبة لمنهج التميز الإداري. لتحقيق الوصول للتميز الإداري كان لا بد من مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، لذا رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبنى أسس التميز الإداري وفقاً لبرنامج للقياس والتقييم مقابل معايير وفق تصنيف عالمي. ومن أهم الجوائز في الولايات المتحدة الأمريكية (Malcom Baldrige National Quality Award) "MBNQA"، وفي أوروبا هناك (European Quality Award) "EQA"، أما في اليابان فهناك (Japan Quality Award) "JQA". وكل تلك الجوائز الأنفة الذكر تستخدم معايير لتقييم جودة وأداء المنشآت. ومن مهام الجهات التي تمنح تلك الجوائز تقديم ووصف أسس الإطار لمنشآت القطاع الخاص.
- **سادساً: تبنى مفهوم إدارة الموارد البشرية:** يطغى على الساحة الحاجة لتبنى الممارسات الإدارية الحديثة للإسراع بجهود توظيف الوظائف. ويمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً يمكن أن يدفع جهود توظيف الوظائف للأمام، ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة مؤداها أن العنصر البشري يحقق ميزة تنافسية للمنشأة. وتركز فلسفة إدارة الموارد البشرية على عدة عناصر ومنها: التركيز على الحصول على رضا وولاء العاملين باعتبار العنصر البشري هو المحور الأساسي لتحقيق معدلات أداء مرتفعة وربحية عالية.
- **سابعاً: ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بإدارة الموارد البشرية:** ولا شك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث يشكل عنصراً حيوياً لنجاح منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة تلك المنظمات. ولما كان مفهوم إدارة الموارد

البشرية عبارة عن فلسفة يتحتم على منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تبني سياساتها وممارساتها؛ فإن الأخذ بتلك الفلسفة يعتمد بدرجة رئيسية على اتجاه ونظرة أصحاب منظمات قطاع الأعمال نحو العنصر البشري وأهميته...ومما لا شك فيه أن نجاح جهود توظيف الموظفين يتوقف على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص. ويقصد بها العمليات المتعلقة باستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنشأة والفرد. لقد ظلت تلك الحلقة مفقودة خلال السنوات الماضية في مناقشتنا ودراستنا المتعلقة بتوظيف الموظفين، مما أدى إلى عدم فاعلية الطرح والتطبيق. وتم تناسي العوامل البيئية الداخلية للمنظمات والتي أثرت ولا زالت تؤثر على فاعلية توظيف الموظفين. وقد أحدث عدم الاهتمام والتركيز الفعلي على تلك العوامل والتي من أهمها (نظرة واتجاه ملاك القطاع الخاص نحو العمالة الوطنية، سياسات وممارسات التوظيف، ضعف التهيئة والتدريب، غياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز) عقبة في سبيل تحقيق التوظيف. وتشكل التغيرات في سوق العمل خاصة ارتفاع مستوى البطالة بالإضافة للتغيرات الديموغرافية في السكان ودخول المرأة لسوق العمل وزيادة أعداد خريجين الجامعات الراغبين العمل في القطاع الخاص ضغط على المنشآت لإعادة النظر في افتراضاتهم فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وكذلك ستجبر العولمة واستجابة المنظمات للتغيرات في البيئة التنافسية لإعادة التفكير ملياً عن مدى ملائمة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وتوظيف الموظفين لاحتياجات تلك المرحلة. وتبرز الحاجة لإعادة النظر في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تلك التحديات وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها. ويواجه مديري إدارة الموارد البشرية تحدي حقيقي في إقناع المستويات الإدارية العليا بفوائد برامج توظيف الموظفين. حيث أن لدى ملاك القطاع الخاص قلق بخصوص تكلفة التوظيف والآثار المحتملة على الإنتاجية والربحية.

- **ثامناً: تغيير ثقافة المنظمة:** إن الثقافة التنظيمية ذات العلاقة بمفهوم التغيير الجذري قد تكون مواتية ومتوافقة مع متطلبات توظيف الموظفين عندما تدرك إدارة المنشأة وتكون على قناعة تامة بأن إدارة التوظيف تحتاج إلى تغيير جذري، والتغيير الجذري ليس مجرد إحداث ترميم أو إصلاح، ولكنه تحول جذري في فلسفة وأسلوب توظيف الموظفين. إذاً عملية إدارة توظيف الموظفين بحاجة لطرح موضوع التغيير الجذري في فلسفة ورؤية القطاع الخاص للعنصر البشري لكي يمكن الانتقال بمفهوم إدارة توظيف الموظفين إلى أفاق أرحب وأشمل. والقائمون على توظيف الموظفين بحاجة ملحة لتفهم توظيف الموظفين في إطار وبيئة قطاع الأعمال. وبكل تأكيد، فكما تشكل الموارد البشرية مورد مهم من موارد أي منشأة وترتبط

بالأهداف الاستراتيجية فعلية توطين الوظائف ينبغي أن ينظر لها من منظور استراتيجي. حيث يجب النظر لتوطين الوظائف كوسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنشأة وليس غاية بحد ذاتها. فالأنشطة التي تتبناها المنشأة لتنفيذ برنامج لتوطين الوظائف لابد أن يرتبط مع أهداف المنشأة. وهذا الترابط كما أسلفنا بين أهداف المنشأة وإدارة توطين الوظائف أساسي لنجاح واستمرار عملية توطين الوظائف في أي منشأة.

### الفصل الثالث: سعودة الوظائف

#### المبحث الأول: مفهوم وتعريف سعودة الوظائف

##### أهمية موقع المملكة العربية السعودية في نشأة العمالة الأجنبية:

تعتبر المملكة مهد الدين الإسلامي الحنيف وقد ساعد موقعها في انتشار الإسلام إلى ربوع العالم المختلفة برآء، وبحراً إلى التركستان الصينية وإلى الفلبين في أقاصي شرق آسيا وإلى شرقي أفريقيا وشمالها وحول الصحراء الكبرى وإلى شبه جزيرة ليبيريا، ثم إلى قارات العالم الجديد. والمعروف أن المسلمين في أنحاء المعمورة يرتبطون دينياً بالمملكة العربية السعودية فهم يولون وجوههم صوب الكعبة المشرفة في مكة المكرمة خمس مرات يومياً لتأدية الصلوات الخمس، ويتطلع كل مسلم مهما كان موقعه أن يزور الأماكن المقدسة وهي "مكة المكرمة، المدينة المنورة". لذا فإن المملكة العربية السعودية تستقبل سنوياً ملايين من الحجاج والمعتمرين من كافة أنحاء العالم وتبذل حكومة المملكة قصارى جهدها في سبيل العمل على راحة الحجاج وتأمين كل احتياجاتهم<sup>(1)</sup>. وأهم هذه الجهود مشروع خادم الحرمين الشريفين في توسعة الحرمين ليسع كل منهما أكثر من خمسة ملايين من الحجاج سنوياً فالمملكة العربية السعودية تحتل مركزاً رائداً من الناحية الدينية وأصبح طابعها الديني صفة بارزة لها إذ صار لهذا الموقع وهذه المشاريع أثر كبير في استقطاب العمالة الأجنبية لكسب الناحيتين الدينية والدنيوية، والقرب من هذه الأماكن المقدسة والتمتع بروحانيتها والعمل من أجل الكسب وتأمين لقمة العيش والاستفادة من مجالات العمل المختلفة والمتوفرة.

<sup>1</sup>. أ.د. محمود محمد سيف، جغرافية المملكة العربية السعودية (القاهرة، دار المعارف الجامعية، 1997م) ص 11.

### مرحلة تطور العمالة الأجنبية في المملكة العربية السعودية:

عندما نتحدث عن تطور العمالة الأجنبية في المملكة العربية السعودية، فلا بد أن نتطرق إلى الفترات الزمنية لإبراز مدى الطفرة الهائلة والانتقال السريع الذي شهدته المملكة العربية السعودية، خلال الربع الأخير من القرن الرابع عشر الهجري وفترات زمنية تتمثل فيما يلي:

- **الفترة الزمنية الأولى: مرحلة ما قبل النفط:** في مرحلة ما قبل النفط لم تكن المملكة العربية السعودية تجلب الأنظار لعدم وجود فرص العمل فقد كانت في مرحلة التأسيس فكانت عبارة عن واحات وقرى متناثرة تسكنها القبائل ويعمل غالبية السكان في الرعي والزراعة وبعض أنواع الحرف اليدوية البسيطة والبعض الآخر في التجارة، ومع التطور السكاني والهجرة الخارجية إلى المناطق والأقاليم المجاورة، فقد كانت هناك تنقلات واسعة بين بادية الشام والعراق من المناطق السعودية الشمالية ولم يكن بأفضل منه في الجنوب حيث كان الكثير من القبائل والأفراد المهاجرين إلى اليمن والسودان والحبشة ولقد كانت منطقة الحجاز من أكثر مناطق المملكة جاذبة للسكان في تلك الفترة لوجود الأماكن المقدسة بها مما جعلها من أكثر المناطق التي تستقطب العناصر الأجنبية القادمة من خارج البلاد بقصد الحج أو العمرة أو زيارة المدينة المنورة أو التجارة أو من أجل العمل في بعض المهن الخاصة بخدمة الحجاج مما شجع تلك الفئة الأجنبية من الاستيطان لأغراض دينية ومعيشية.

- **الفترة الزمنية الثانية: مرحلة ما بعد النفط:** وهي الفترة التي واكبت استخراج النفط في أرض المملكة العربية السعودية وفي هذه الفترة بدأت بوادر التنمية الأولى تأخذ طريقها بفضل وجود عائدات النفط وبدأت المملكة العربية السعودية تستفيد من العمالة الأجنبية ومن الخبرات العلمية والفنية في شتى المجالات.

- **الفترة الزمنية الثالثة: مرحلة الازدهار والتنمية:** في هذه الفترة تم التوسع في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقدمت إلى المملكة العربية السعودية أعداداً كبيرة من العمالة الأجنبية على شكل جماعات وأفراد عن طريق التعاقد مع الشركات أو المؤسسات لأشخاص تحمل جنسيات مختلفة، على هيئة شركات عاملة في قطاع التنمية لغرض سد احتياجات المشروعات التنموية الضخمة التي قامت ولعدم وجود العناصر الكافية والمدربة، وكانت كل المؤشرات توضح أن هناك ازدياد لغرض جلب العمالة (استقدام العمالة) للعمل في المشروعات سواء الخاصة أو الحكومية.

ويعتبر عام (1390هـ - 1970م) وهو العام الذي بدأت فيه الخطة الخمسية الأولى المرحلة الانتقالية التي تطورت فيها حجم العمالة في المملكة العربية السعودية، حيث زادت أعدادهم في تلك الفترة حسب متطلبات خطط التنمية وما بعدها زيادة ضخمة (فتشير التقديرات التي ظهرت نتيجة الأبحاث التي درست في تلك الفترة أن هناك معدل نمو الأيدي العاملة الأجنبية يمثل 4,2% سنوياً بالمقارنة بمعدل نمو الأيدي العاملة السعودية حيث بلغ 3,7% سنوياً في الفترة التي تلت عام 1390هـ. إن ذلك النمو في العمالة الأجنبية أسفر عن إفراز بعض العادات والتقاليد التي كان لها تأثير سلبي على المجتمع السعودي. ولقد تطرق لذلك (معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدولة البحرين في 23 رجب 1422هـ - أكتوبر 2001م، إن العمالة الأجنبية هي جزء من متطلبات برامج التنمية التي تحققت في دول مجلس التعاون وما كان لهذه الخطط أن تنفذ وتتحول من أماني إلى واقع ملموس لولا مشاركة هذه العمالة في عمليات البناء الضخمة التي شهدتها دول مجلس التعاون إلا أن موجبات استخدام العمالة لم تعد كما كانت عليه فعمليات التطوير والبناء في دول مجلس التعاون تحكمها ظروف ودواع جديدة غير تلك التي استوجبتها في بداية برامج التعمير).<sup>(1)</sup>

لقد شهدت المملكة العربية السعودية منذ منتصف السبعينات معدلات نمو اقتصادية عالية ترتب عليها تنام حاد في حاجة البلاد من (القوى العاملة بمعدلات لم تكن سوق العمل المحلية قادرة على الاستجابة لها بالسرعة اللازمة. لذلك اتبعت حكومة المملكة سياسة مرنة فيما يتعلق باستخدام اليد العاملة الأجنبية لمعالجة مشكلة تأثير نقص الكفاءات البشرية على التطوير الاقتصادي الشامل الذي شهدته البلاد وبالتالي أصبحت هذه العمالة تنافس العمالة الوطنية وتحد من فرص العمل المتاحة لها. مما استوجب اتخاذ تدابير تكفل إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية (السعودية) ليكون هناك اعتماد أكبر على القوى العاملة السعودية في سوق العمل في المملكة. خاصة أن القطاع الخاص لا زال يعتمد إلى حد كبير على العمالة الأجنبية ويوظف ما يقارب من (95%) من إجمالي العمالة الأجنبية في المملكة).<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>. معالي الأمين العام لمجلس التعاون الخليجي (كلمة معاليه) عكاظ، 12828، تاريخها 1422هـ، رقم الصفحة 10.  
<sup>2</sup>. الغرفة التجارية والصناعية، حل مشكلة فائض العمالة الوطنية من خلال برنامج متدرج السعودة الوظائف، الرياض، إدارة البحوث، 1414هـ، ص 12 (ومواضيع أخرى).

### تعريف سعودة الوظائف:

أصدر مجلس الوزراء القرار رقم (50) المؤرخ في 1415/5/21هـ، والقاضي بإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة، وتم تعميمه في 1416/6/14هـ، ويلزم القرار كل منشأة تستخدم عشرين عاملاً فأكثر بزيادة العمالة السعودية لديها بما لا يقل عن 5% سنوياً من مجموع عمالتها، على أن تكون النسبة بحدها الأدنى 15% اعتباراً من 1421/7/1هـ، مع إحاطة الشركات إنه في حالة عدم تطبيق القرار فإن خدمات مكتب العمل ستُحجب عن أي منشأة لم تحقق النسبة المنوه عنها، مع تطبيق العقوبات المقررة نظاماً.

إن السعودية تعني قصر العمل على السعوديين، بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والأبعاد وصولاً في النهاية إلى توظيف الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية. وفيما يلي مفهوم كل من قصر العمل والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وما يرتبط بذلك من مفاهيم ومصطلحات: (1)

- أولاً: مفهوم قصر العمل على السعوديين: إن قصر العمل على المواطنين السعوديين في مجال معين يعني السعودية الكاملة لذلك المجال. وهذا يختلف عن مبدأ التدرج في السعودية من حيث أن التدرج يسمح باستمرار الاستعانة بالعمالة الوافدة على الأقل لبعض الوقت. إما لطبيعة العمل التخصصية وما يرتبط بها من مستويات تأهيلية وتدريبية معينة قد لا تتوفر بالقدر المطلوب لدى العمالة الوطنية وتحتاج إلى جهد ووقت طويلين لاكتسابها، أو لحاجة العمل إلى أعداد كبيرة من العمالة تزيد عن أعداد العمالة المطلقة الوطنية الموجودة في سوق العمل مما يجعل القصر غير ممكن عملياً، أو لأنه لا توجد أولوية استراتيجية اقتصادية أو أمنية عالية لمجال ذلك العمل تقتضي سعودة الوظائف فيه فوراً وتوجيه أكبر عدد من المواطنين الباحثين عن العمل إليها وحظر الاستعانة فيها بغيرهم. وقد بدأ الاهتمام بفكرة قصر العمل على العمالة الوطنية في بعض المهن والمجالات منذ مدة تقرب من العقدين. ورغم أن فكرة القصر ترتكز ضمناً على مبدأ حق المواطن في العمل بصورة عامة، وأولويته في الحصول على ذلك العمل في ظل وجود منافس له في سوق العمل، فإن تطبيق هذه الفكرة أتى في البداية مرتبطاً بالحاسة الأمنية التي يتسم بها العمل في بعض المهن. ومن الملاحظ عند تناول موضوع قصر العمل على السعوديين يبرز

<sup>1</sup>. مجلس القوى العامل، المملكة العربية السعودية، دليل المهن المقتصرة على السعوديين، دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر العمل فيها على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية، إعداد إدارة البحوث والدراسات مجلس القوى العاملة الأمانة العامة الرياض الطبعة الثانية جمادى الأولى 1423هـ يوليو 2002م، ص 3-5.

نوع من الخلط والتداخل بين المقصود بكل من مفهوم النشاط الاقتصادي والمهنة والوظيفة. فنجد مثلاً أن النشاط يستخدم بمعنى مهنة والمهنة تستخدم بمعنى وظيفة أو العكس وهناك اختلاف بين النشاط الاقتصادي والمهنة من حيث المعنى والمضمون واختلاف بين المهنة والوظيفة من حيث الدرجة.

- **ثانياً: مفهوم الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية:** هو أسلوب من أساليب السعودة بمعنى استبدال العمالة الوافدة بعمالة وطنية وفق مراحل تدريجية ذات جوانب كمية من حيث العدد ونوعية من حيث المهن والقطاعات مع مراعاة بعض العوامل المحددة للإحلال منها: معدل استقدام العمالة الوافدة، سياسة التعليم والتدريب، وسياسة الأجور وحجم المنشأة الاقتصادية في القطاعين العام والخاص.

- **ثالثاً: مفهوم النشاط:** النشاط وفق المنهج الاقتصادي-يعني ما تمارسه أو تنتجه أو تقدمه المنشأة الاقتصادية من أعمال وخدمات تحقق عائداً لتلك المنشأة. ومن هنا يمكن القول بأن مفهوم النشاط الاقتصادي يتعلق بالعمليات اللازمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وبالتالي يمكن أن يشتمل النشاط الاقتصادي الواحد على فئات مهنية عديدة ومتباينة يتطلبها إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع وتقديم خدمة أو مجموعة من الخدمات. لذلك فإن قصر العمل في نشاط اقتصادي على المواطنين يعني أن يشمل القصر كافة المهن والوظائف المرتبطة بذلك النشاط سواء كانت متجانسة أو متباينة وبغض النظر عن طبيعتها ومتطلباتها.

- **رابعاً: مفهوم المهنة:** أما المهنة فتعبر عن نوع العمل الذي يمارسه الشخص -كالطب والهندسة والمحاسبة وغيرها- وما يتصل بذلك العمل من تخصصات ومهارات وخبرات علماً أن معظم المهن مكونة من وظائف هي-في الغالب-على درجة كبيرة من التجانس وتنطلق من أساسيات تأهيلية وتدريبية واحدة تتفرع إلى مستويات من التخصصات والوظائف وغالباً ما تكون مهنة معينة-أو أحد فروعها-موجودة في أكثر من نشاط اقتصادي. فالمهندس المتخصص في أي فرع من فروع الهندسة كالميكانيكا مثلاً يمكن أن يعمل في مجال تركيب وصيانة وتشغيل وتطوير الآلات والمعدات في النشاط الزراعي أو في النشاط الصناعي أو في مجال الخدمات كالرعاية الصحية وغيرها من النشاطات الاقتصادية الأخرى التي لا تخلو من الحاجة لاستخدام آلات ومعدات وأجهزة عديدة وإن اختلفت من حيث تقنياتها وأغراضها وطبيعتها استخداماتها.

- **خامساً: مفهوم الوظيفة:** الوظيفة هي مهمة محددة يُعهد بها إلى شخص ويتحمل واجباتها ومسؤولياتها وقد تتضمن المهنة الواحدة عدة وظائف ترتبط ببعضها البعض مكونة لتلك المهنة. ويبدو من ذلك إن

قصر نشاط معين علي المواطنين أشمل من قصر مهنة معينة من حيث كثرة وتنوع الوظائف والمهن التي تتاح للمواطنين. وذلك لأن الأول يضم كافة ما يدخل ضمن النشاط الاقتصادي وما يرتبط به من مهن ووظائف بأنواعها ومستوياتها المختلفة. أما الثاني فيتميز بالتركيز على مهنة معينة على مستوى كافة قطاعات الاقتصاد الوطني بغض النظر عن موقع تلك المهنة أو تبعيتها لأي نشاط أو قطاع اقتصادي. ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع (السعودة)، في وضع تعريف محدد لمعنى توطین الوظائف. فقد عرف مجلس القوى العاملة السعودية بأنها "قصر العمل على السعوديين بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والأبعاد وصولاً في النهاية إلى توطین الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمال الوطنية". كما عرفها فرحات بأنها: "تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني". وفي نفس الإطار، عرف النمر السعودة بأنها: "إحلال مواطن محل مقيم غير سعودي في وظيفة معينة، على أن تتوافر في السعودي القدرات والمؤهلات والكفاءة التي يحتاجها العمل نفسه".

يمكن أن ننظر لمصطلح إدارة توطین وعودة الوظائف بشكل أكثر عمقاً وأرحب اتساعاً-مقارنة بالحدود الضيقة والصيغ المحدودة والأطر الجامدة التي حصر نفسها فيها تلك التعريفات، حيث تم التركيز على تعريف توطین وعودة الوظائف على أنه أما مجرد أحلال أو زيادة في أعداد السعوديين الذين تم توظيفهم، وهي صيغ على أهميتها إلا أنها محدودة الرؤية، حيث يجب أن يشتمل التعريف بإدارة عودة الوظائف-إضافة إلى العناصر السابقة والتي وردت بالتعاريف التي استعرضناها-على أنها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، تشمل عملية إيجاد والمحافظة على بيئة تشجع العمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها وقدراتها في السعي لتحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها. وتركز إدارة توطین وعودة الوظائف على بناء مهارات محددة وإيجاد سياسات وممارسات للحصول على أفضل أداء للعمالة المواطنة من خلال التكامل والربط الفعال لعملية إدارة توطین وعودة الوظائف وأنشطة الموارد البشرية. فإدارة توطین الوظائف تتطلب إيجاد البيئة التي تركز على أهمية العنصر البشري كأحد الأصول الاستثمارية للمنشأة. فسياسات وإجراءات وممارسات المنشأة والتي تؤثر على حياة الأفراد تحتاج للاعتراف بأهمية الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري. فالثقافة التنظيمية للمنشأة وبنائها التنظيمي وممارسات وسياسات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز وفرص التقدم الوظيفي تؤثر بصورة جوهرية على إدارة توطین وعودة الوظائف. إن إدارة توطین

الوظائف تحتاج أن يُنظر لها ببعدها استراتيجي يختلف من حيث الشكل والمضمون بعد أن أهملت في العقود الماضية. وكما ذكرنا سابقاً فمفهوم إدارة توظيف الوظائف لا بد أن تكون أعمق وأشمل من مجرد إحلال أو توظيف للعمالة المواطنة إلى أبعاد تؤكد وترتكز على أهمية العنصر البشري. إن تبني مفهوم إدارة توظيف الوظائف يمكن أن يحدث تحول ونقله نوعية في فلسفة ورؤية منشآت القطاع الخاص للعمالة المواطنة. فإدارة توظيف الوظائف التي تبني على أساس وفلسفة إدارة الموارد البشرية تركز وبشكل أساسي على أهمية إيجاد وتحقيق تناغم وانسجام بين متطلبات المنشأة واحتياجات ومتطلبات العاملين. ويعني هذا الإطار أن المنشأة لا بد أن تطور استراتيجية لكيفية إدارة الأفراد. ويتطلب من المنشأة أيضاً أن تعترف بالمساهمة الفعالة التي يمكن أن يقوم به الفرد للوصول للأداء الأفضل. بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توظيف الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية إدارة توظيف الوظائف.<sup>(1)</sup>

### التحول من الإطار التقليدي لتوظيف الوظائف إلى الإطار الحديث:

برز جدل في السنوات الأخيرة حول مدى ملاءمة الأسلوب الحالي لإدارة توظيف الوظائف للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها المملكة العربية السعودية وقد أكد د. العتيبي في ورقته على ضرورة التخلي عن الأسلوب الحالي التقليدي لتوظيف الوظائف واستبداله بإطار حديث أكثر ملاءمة للتغيرات في بيئة قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. هذا ويمكن تصنيف الاختلافات بين الإطار التقليدي الحالي لتوظيف الوظائف والإطار الحديث إلى ثلاث عناصر أساسية تتصل الأولى منها بالقوى الدافعة للتغيير:<sup>(2)</sup>

#### - أولاً: القوى الدافعة للتغيير:

تتمثل أهم أوجه النقد التي توجه للإطار التقليدي الحالي على أنها تبني على أساس أن القوى الدافعة للتغيير تنبع من خارج المنشأة، وتمثل الأنظمة واللوائح التي تسنها الأجهزة الحكومية المختصة حجب الزاوية، ثم تفرض بعد ذلك على منشآت قطاع الأعمال للتنفيذ. ويعتقد بعض ملاك القطاع الخاص أن بعض هذه الأنظمة واللوائح تحكومية ولا تأخذ بالاعتبار ظروف وطبيعة عمل منشآت قطاع الأعمال. كذلك يؤخذ على الإطار الحالي لتوظيف الوظائف اعتمادها بشكل رئيسي على تطبيق الأنظمة واللوائح

<sup>1</sup>. د. سعد بن مرزوق العتيبي، تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة، ورقة عمل في ندوة تحديات التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول، جامعة طيبة، 1427هـ، ص ص 5-6.

<sup>2</sup>. د. سعد مرزوق العتيبي (1425هـ)، نحو منهج لتوظيف الوظائف، التدريب والتقنية، شعبان 1425هـ، العدد 68.

القائمة. حيث يغلب الاعتقاد لدى ملاك منشآت القطاع الخاص بأن التوطين واقع مفروض من خارج المنشأة. إذ يعتقد بعض الملاك أن الإطار المعمول به حالياً للتوطين يشكل حماية للعمالة الوطنية في الحصول على أولوية في التوظيف. لذلك فمُنشآت القطاع الخاص تركز عند تطبيق التوطين على محاولة إعطاء العمالة المواطنة الأولوية في التوظيف بحكم تطبيق الأنظمة. وبسبب ذلك الاعتقاد تتباين درجة الاستجابة لمتطلبات الأنظمة واللوائح والاهتمام الشعبي بموضوع التوطين. ليس ذلك فحسب، بل أن الإطار التقليدي الحالي يغفل دور ملاك القطاع الخاص.

أما الإطار الحديث فينبغي أن يتعامل مع موضوع إدارة توطين الوظائف تطوعياً من خلال إحساس والتزام القيادة الإدارية بفوائد التوطين. بمعنى ينبغي أن تكون القوى الدافعة للتغيير قوى من داخل المنشأة وليست من خارج المنشأة. حيث ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار وضع وظروف منشآت القطاع الخاص من خلال التأكيد القائم بحتمية الاهتمام بالعنصر البشري الوطني وذلك بإبراز الفوائد التي قد تجنيها المنشآت في الإنتاجية والربحية. وذلك عن طريق تبني وسائل وآليات أفضل للاستقطاب والاختيار والتطوير والتدريب للمحافظة على بقاء واستمرار العمالة الوطنية.

#### - ثانياً: إهمال الجانب الاستراتيجي لتوطين الوظائف:

كما يؤخذ على الإطار التقليدي لتوطين الوظائف إغفاله للبعد الاستراتيجي والتركيز على القرار التشغيلي، وهذا وحده لا يكفي لتحقيق أهداف التوطين حيث تتعامل منشآت القطاع الخاص مع عملية توطين الوظائف على أساس إجرائي، بمعنى التركيز على العمليات والإجراءات لتطبيق أو العمل على تطبيق الأنظمة كلما سمحت الظروف. وتهدف من خلال ذلك الوفاء بالتزاماتها الرسمية والنظامية. ويتضمن البعد الاستراتيجي تبني فلسفة تقدر وتعترف بأهمية العنصر البشري الوطني ودوره في نجاح واستمرار أي منشأة. ومن المظاهر الرئيسية للبعد الاستراتيجي مواضيع كتطوير وبناء الثقافة التنظيمية المناسبة وتحسين أنظمة الإدارة وتطوير استراتيجيات إدارية بناءً على طبيعة الوضع السكاني والتغيرات في سوق العمل. ويبرز دور القيادة الإدارية في تبني البعد الاستراتيجي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ومن ثم ترجمته إلى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ. ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط جهود توطين الوظائف بالأهداف الاستراتيجية للمنشآت. فجهود توطين الوظائف لا ينبغي أن تتم بمعزل عن هذه الأهداف الاستراتيجية. وحتى يتسنى لمنشآت القطاع الخاص الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية عليها أن تبدأ في تغيير نهجها التقليدي في إدارة توطين الوظائف لتأخذ بعداً استراتيجياً طويلاً المدى. أن توطين الوظائف قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني.

ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الموظفين. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توظيف الموظفين. لذا نجد أن المنشآت التي عمدت لتوظيف الموظفين القيادية في وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوظيف. فتوظيف الموظفين القيادية يشكل مؤشر إيجابي لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توظيف الموظفين. إن ما يبذل حالياً في أغلب إدارات الموارد البشرية من جهود لتوظيف الموظفين يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فانه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توظيف الموظفين بالتوجهات الاستراتيجية للمنشأة.

#### - ثالثاً: الافتراض الأساسي:

يركز الافتراض الضمني للإطار التقليدي لتوظيف الموظفين على إبراز أهمية تغيير سلوكيات العمالة الوطنية للمحافظة على الثقافة التنظيمية لمنشآت القطاع الخاص. بينما يركز الافتراض الضمني للإطار الحديث على ضرورة إحداث تحول جوهري في ثقافة المنشآت القطاع الخاص لدعم وتشجيع العمالة الوطنية. ويظهر الجدول رقم (1) أهم الافتراضات السائدة عن العمالة الوطنية.

جدول رقم (1): افتراضات القطاع الخاص حول العمالة الوطنية

1. العمالة المواطنة أقل انضباطاً واستقراراً من العمالة الأجنبية.
2. العمالة المواطنة أقل إنتاجية من العمالة الأجنبية.
3. العمالة المواطنة أقل جدية في العمل من العمالة الأجنبية.
4. العمالة المواطنة أقل احتراماً لأنظمة العمل من العمالة الأجنبية.
5. العمالة المواطنة ليس لديها القدرة على التكيف مع ظروف وبيئة العمل في القطاع الخاص.
5. العمالة المواطنة أكثر غيابة عن العمل من العمالة الأجنبية.
6. توصف العمالة الوطنية بأن مستوى المهارة والخبرة لديها أدنى من العمالة الأجنبية.

السؤال الذي يطرح نفسه ماذا يتوقع ملاك منشآت القطاع الخاص من العمالة المواطنة في ظل استمرار وتنامي تلك النظرة السلبية. أن تلك النظرة التشاؤمية والسلبية لن تؤدي إلى زيادة أو تحسين أداء وإنتاجية العمالة المواطنة، بل ستحد من ثقتهم في قدراتهم وإمكانياتهم. أن مثل هذا الأسلوب الإداري المبني على عدم الثقة والاحترام لن يساهم في تطوير وتنمية الاحترام المتبادل بين العمالة المواطنة وملاك منشآت القطاع الخاص، بل سيسهم بصورة أساسية في تأخير تطوير وتنمية العمالة المواطنة وزيادة تكلفة عملية التدريب والتطوير.

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاؤلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات

الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل. أن منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن تلك التطورات. ويعتقد الباحث ضرورة أن يسعى ملاك منشآت القطاع الخاص جاهدين لتغيير افتراضاتهم السلبية تجاه العمالة المواطنة.

جدول رقم (2): الاختلافات بين الإطار التقليدي والإطار الحديث لتوطين الوظائف

الإطار التقليدي لسعودة الوظائف	الإطار الحديث لسعودة الوظائف
1. القوى الدافعة للتغير خارجية	1. القوى الدافعة للتغير داخلية
2. الإذعان للأنظمة واللوائح	2. التعامل طواعية مع توطين الوظائف
3. غياب التزام القيادات الإدارية	3. قيادات واعية وملزمة بتوطين الوظائف
4. التركيز على الجانب التشغيلي	4. التركيز على الجانب الاستراتيجي
5. إهمال دور إدارة الموارد البشرية	5. الربط بين إدارة الموارد البشرية وتوطين الوظائف
6. تغيير سلوكيات العمالة المواطنة	6. تغيير البيئة والثقافة لدعم توطين الوظائف

### العوامل التي تراعى عند قصر الأنشطة والمهن والوظائف على السعوديين:

قصر العمل في وظيفة أو مهنة أو نشاط على المواطنين ليس غاية في حد ذاته بل آلية أو وسيلة في سبيل توفير أكبر قدر من الفرص الوظيفية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الباحثين عن العمل من المواطنين السعوديين والحد من الاعتماد على العمالة الوافدة وتدفعها إلى المملكة العربية السعودية. ولتكون هذه الوسيلة فعالة في تحقيق هذا الغرض فإنه يلزم أن تتوفر المقومات والظروف الملائمة لتطبيقها حتى يمكن تلافي حدوث أي نتائج أو انعكاسات سلبية كبيرة لذا روعي عند إصدار قرارات العمل بعض العوامل وفق الاعتبارات التالية: (1)

1. وضع أوليات محددة للوظائف والمهن وللأنشطة التي يتم النظر في قصرها حسب أهميتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية وكذلك إمكانية العميلة لتطبيق القصر فيها على ضوء أوضاع وتطورات سوق العمل وخاصة أوضاع المعروض من العمالة الوطنية واحتياجات مختلف القطاعات والنشاطات الاقتصادية من العمالة. وذلك لأن مبدأ القصر يعني بالضرورة توجيه أعداد كافية من المعروض في سوق العمل من العمالة الوطنية إلى الوظيفة أو المهنة أو النشاط الذي تم قصره على المواطنين حتى لا يكون هناك خلل في الأداء. ونجد أن هناك أعداد كبيرة من المواطنين الراغبين في العمل بالرغم من أن الاقتصاد الوطني يعاني بصورة كبيرة من محدودية العمالة الوطنية مقارنة بضخامة احتياجات سوق العمل، وبالتالي فإن تركيز العمالة الوطنية في هذه المهن والوظائف المقصورة عليهم قد يؤثر على إمكانية الوفاء

<sup>1</sup>. مجلس القوى العامل، المملكة العربية السعودية، دليل المهن المقتصرة على السعوديين، مصدر سبق ذكره، ص 5-6.

- باحتمياجات النشاطات والأعمال الأخرى. وإذا كان الأمر كذلك فإن هذا الواقع يكون مرغوباً فيه ما دام أن لها أولوية استراتيجية على أساس أهميتها الاقتصادية والاجتماعية والأمنية الكبيرة.
2. تحديد الوظيفة أو المهنة أو النشاط الذي يتم قصره تحديداً دقيقاً حتى تتمكن الجهات التنفيذية تمييزه عن النشاطات ومجالات الأعمال الأخرى عن تطبيق ومتابعة القرار الذي يصدر بشأنه... منعاً للاجتهد في التأويل والتفسير لما قد يترتب عليه من تساهل في تنفيذه أو قد يمتد تطبيق القصر على مجالات أخرى لا تندرج تحته.
3. أن تكون الوظائف والمهن والأنشطة ومجالات العمل المقصورة من النوعية التي يمكن مراقبة أوضاع وتطورات العمالة فيها ومتابعتها مع تحديد الآليات اللازمة لتلك المراقبة والمتابعة سواء من حيث دور الجهات التنفيذية المعنية بهما أو الإجراءات المطلوبة لهما حتى يمكن تحقيق التكامل في الجهد وتحديد المسؤولية منعاً للازدواجية.
4. أن تكون الوظائف والمهن والأنشطة ومجالات العمل المقصورة من النوعية التي يمكن أن تقبل عليها أعداد كافية من السعوديين من ذوي التأهيل والمهارة والخبرة المناسبة عند بداية تطبيق القصر وأن يكون العائد أو الأجر المحتمل قريب من المستويات الملائمة الملبيه للاحتياجات المعيشية.
5. معرفة مدي توفر العمالة الوطنية المناسبة في سوق العمل ومستوي تأهيلها ومهاراتها التي يمكنها من القيام بالوظائف والمهن والأنشطة والمجالات التي يتم إخضاعها للقصر بقدر الإمكان.
6. ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف الموضوعية المختلفة من حيث التوقيت والمكان عند إصدار القرار حتى يتم تنفيذه وتطبيقه بفعالية وانسيابية.
7. ضرورة أن يصاحب إصدار اقصر توعية إعلامية ومخاطبة المجتمع السعودي ورجال الأعمال بخاصة من خلال الوسائل المسموعة والمقروءة والمرئية لإيضاح أبعاد مشكلة سعودة الوظائف والمهن وأهمية قصر بعضها وأثارها وانعكاساتها السلبية على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وأن تشمل الرسائل الإعلامية الموجهة في هذا الشأن أيضاً تبصير أصحاب الأعمال وأفراد المجتمع بخطورة ظاهرة التستر التجاري باعتبارها قضية حس وطني وانتماء ومواطنة بالدرجة الأولى، والتوعية بأهمية العمل المهني والحرفي كقيمة دينية واجتماعية بهدف تغير اتجاهات أفراد المجتمع نحوها ولاسيما تلك المهن التي تم قصرها على السعوديين خاصة وأن كثير من هذه المهن تشغلها عمالة وافدة بأعداد متزايدة.

تعددت الأسباب المطروحة لتبرير سياسة العودة وفي مقدمتها ما يلي: (1)

1. تزايد أعداد السعوديين الباحثين عن عمل من خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية في مختلف التخصصات والمستويات.
2. التصاعد المستمر في أعداد السعوديين الداخلين سنوياً إلى سوق العمل.
3. أهمية الاستفادة من الاستثمارات والجهود المبذولة في إنشاء وتطوير العمل.
4. إن النسبة الأكبر من الأعمال التي تمارسها العمالة الوافدة يمكن للعمالة الوطنية اكتساب القدر الملائم من الكفاءة والمهارة للقيام بها.
5. إضافة تراكم معرفي للوطن من خلال توطين الوظائف حيث يبقى رصيد التجارب والخبرات المكتسبة داخل البلاد عكس حالة الاعتماد على العمالة الوافدة التي تسحب رصيد خبراتها عند مغادرة البلد.
6. تفادي الآثار الاجتماعية والسياسية السالبة التي تنشأ عادة نتيجة زيادة أعداد الشباب الباحثين عن أعمال وطول فترات الانتظار لحين توفر فرص عمل حقيقية لهم.
7. المساعدة في تصحيح هيكل ميزان المدفوعات بالحد من التحويلات الخارجية لرواتب ومدخرات العمالة غير السعودية.

محاولات للاقترب من مفهوم العودة في ضوء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

1. ليست العودة مطلباً طارئاً فرضته أوضاع اقتصادية غير مواتية.
2. ليست العودة مجرد إحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة.
3. ليست العودة مجرد تسكين سلبي للشباب السعودي الباحث عن عمل في وظائف وأعمال غير مطلوبة أو غير منتجة.
4. النظر إلى عملية استقدام العمالة من خارج المملكة باعتبارها كانت الوسيلة المتاحة لسد العجز في الكفاءات من المواطنين ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي.
5. لا تنتهي عملية العودة بمجرد تعيين فرد سعودي مكان شخص وافد.

<sup>1</sup>. د. عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص ص 151-152.

6. ليست السعودية عملية منفردة منعزلة تتم في غيبة من أمور أخرى، بل هي في الحقيقية جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات وتطوير نظم العمل وأساليبه وأسس توزيع السلطات والمسئوليات.

7. لا يجب النظر إلى السعودية على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن عمل.

8. لا يجب النظر إلى السعودية بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل سنوياً من السعوديين.

9. لا بد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية من ناحية، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين عن أعمال من ناحية أخرى. (1)

### المبحث الثاني: سعودة الوظائف.. الواقع والمأمول

- **السعودية نظرياً:** هي استراتيجية لإصلاح التشوه في سوق العمل السعودي، وقامت بمبادرة حكومية، أرادت الحكومة السعودية كما أرادت التخصيص، وفي دول كثيرة في وقت من الأوقات ولأسباب ما - مع الفارق عندما نتكلم عن رأس المال وعن العمالة - قالوا سنؤمم، وبعد فترة لاحظوا أنه لا بد من عكس القيد والاتجاه إلى التخصص، هذا فيما يتعلق برأس المال، وبالنسبة لنا فقد انفتحنا انفتاحاً واسعاً على العمالة الوافدة لأسباب ومعطيات موضوعية، والآن ونتيجة لتزايد عدد السكان في السعودية، فكل دقيقة يولد سعودي، لا بد من عمل شيء آخر من خلال استراتيجية معينة لها سياسات، وهي استراتيجية السعودية. النقطة الثانية: ما الذي تهدف إليه استراتيجية السعودية؟<sup>2</sup> تهدف استراتيجية السعودية إلى التحسين المتدرج لمساهمة السعوديين والسعوديات في قوة العمل، وهذه الاستراتيجية لا بد لها من سياسات، والسياسات الأساسية للسعودية هي: (الاستعادة المنتظمة والمتدرجة لفرص العمل المشغولة بالوافدين) حفظ معظم فرص العمل الجديدة ليشغلها سعوديون، وعلينا أن ندرك أن الاستفادة من المبدع، ومن المؤهل والخبير ومن المهني عالي التأهيل مكسب لأي اقتصاد، وعلينا أن نفعل كل ما يمكن لاستقطاب من سيجلب منفعة لاقتصادنا الوطني.

<sup>1</sup>. د. عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص ص 152-153.  
<sup>2</sup>. البطالة في المملكة العربية السعودية، د. إحسان بن علي أبو حليق، ملخص اللقاء الشهري الثالث عشر - لمكتبة الملك عبدالعزيز العامة، 1424/7/26 هـ 2003/9/23 م. ص ص 7-11.

- **السعودة تطبيقياً:** يمكن القول: إن معدل البطالة تصاعد في السنوات الأخيرة بسبب أن استراتيجية السعودية لم تطبق كما ينبغي، فالتطبيق لم يرتق إلى المستهدف. استهدفت الخطة الخمسية السادسة تقليص العمالة الوافدة بنحو 320 ألف وظيفة، على مدى فترة الخطة من 1995م إلى 1999م، ونتيجة لعدم تطبيق سياسات السعودية بصرامة وانتظام وشمولية فقد انتهت الفترة دون أن تحقق المستهدف، أي أنها لم تحقق المستهدف منها أنها لم تحقق شيئاً، بل نما عدد العمالة الوافدة بنحو 60 ألفاً. بعد هذا الاستعراض يمكن القول: إن سوق العمل السعودية تعيش مأزقاً، لأن هناك أعداداً متزايدة من المواطنين لا يمتلكون الخبرة ويبحثون عن العمل في سوق توظف أعداداً متزايدة من العمالة الوافدة، وعندما يأتي طالب الثانوية العامة ليدخل السوق يجد أمامه منافساً، وليس له مجال، فالوافد يقبل براتب أقل، ويعمل لساعات أطول، وليس له مطالب كثيرة. فهناك من يحتاج إلى سبائك مثلاً، فنحن نتحدث عن تأهيل بسيط، فذهب واستقدمه بعقد عمل وهذا الشخص السبائك الآن يقوم بعمله وهذا أمر مفيد، لكن المشكلة أن لدينا عمالة وافدة تبحث عن عمل، تدق الأبواب بحثاً عن عمل، لاحظ أن الوافد يبحث والشاب السعودي يبحث، تخيل أن كليهما سيطرق عليك الباب في الوقت نفسه في المحل أو المكتب، فأنت ستنظر إليهما وتحسب التكلفة ثم تقرر وفي الغالب سيفوز الوافد مع الأسف بالوظيفة، والقول بأن تأخذ الشاب وتوظفه لأنه شاب سعودي فقط فهذا غير مقبول، لأنه ربما تفلس المؤسسة. مما استعرضنا نجد أن خطط السعودية استهدفت شيئاً ولم تحققه لسبب أو لآخر، فلا بد من تتبع هذه الأسباب وتعديل السياسات، التي لا بد أن تُقوّم وبعد التقييم تراجع وتعديل وتصالح لتكون أكثر فعالية، والسبب يرجع لاختلاف الظروف أو لاختلاف المعطيات. والمطلوب الآن هو تطبيق سياسات السعودية تطبيقاً شاملاً كاملاً لا استثناء فيه، يمثل الأساس في زيادة مشاركة السعوديين والسعوديات في سوق العمل، ولا تجد الآن أحداً يتحدث، على الأقل في الحكومة، إلا ولديه رغبة شديدة بالإفراغ في القطاع الخاص عندما يأتي الحديث عن السعودية، وللنظر في خطط الحكومة فالاتجاه إلى تقليص قوة العمل الوافدة بواقع 52.2% سنوياً، وهذا يعني أن الأمر يستلزم عقوداً طويلة، وأنه لن يتم ذلك بين عشية وضحاها، فالحكومة تتحدث عن مدى زمني طويل، والسبب: حتى نستطيع أن نُؤهل السعوديين، وحتى لا نربك الأعمال التي قامت على عمالة غير سعودية، باقتصديات معينة وبتكلفة عمالة معينة، فالأمر سيتم بالتدريج، والتوسع الاقتصادي هو الذي يجب أن يستوعب العمالة التي تدخل السوق. النقطة الثانية: المرتكز في نجاح تطبيق سياسات السعودية هو تحفيز رجال الأعمال توظيف السعوديين وذلك بالتخفيف من الاعتماد على الموارد البشرية غير السعودية، ولديك أكثر من حل، فالحل هو زيادة

الأهمية النسبية للسعوديين في قوة العمل، قلة عدد الوافدين تزيد الأهمية النسبية، ليس بالضرورة هو إحلال بشر مكان بشر، قد يكون إحلال رأس المال محل بشر، بمعنى استثمار أكثر في المعدات والمكائن والأساليب الحديثة حتى تحصل على الكفاءة اللازمة والتنافسية، والأمر يعود إلى تحفيز وإقناع لرجال الأعمال.

### المبحث الثالث: معوقات ومشكلات سعودة الوظائف

أوضحت العديد من الدراسات أن عملية توظيف الوظائف في المملكة العربية السعودية تعاني العديد من المعوقات ويمكن تصنيف تلك المعوقات لمعوقات خارجية ومعوقات داخلية خاصة بالبيئة الداخلية للمنشأة تتمثل فيما يلي: (1)

- أولاً: **العوامل الخارجية:** تتصف وهذه العوامل بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة على أعمال المنظمة. وتشمل المتغيرات والقوى الخارجية، كالظروف الاقتصادية، الاعتبارات القانونية والسياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجيا.
- ثانياً: **العوامل الداخلية للمنظمة:** وتتصف هذه العوامل بأنها تقع ضمن نطاق سيطرة المنظمة. وتشمل المتغيرات الداخلية كثافة المنظمة، الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، وموارد وإمكانات المنظمة.

ونورد فيما يلي بشكل موجز لأهم المعوقات، والتي أوردتها الدراسات السابقة:

1. ضعف الحوافز.
2. غياب الاستقرار الوظيفي.
3. ضعف تأهيل العمالة المحلية.
4. عدم ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات السوق.
5. ضعف إنتاجية العمالة المحلية.
6. طول فترة العمل اليومي.

<sup>1</sup>. فتحي السلطان، الغرف التجارية والصناعية بالرياض، ورقة عمل بعنوان: التطوير التنظيمي وتوظيف الوظائف، 1413هـ، ص ص 3-4.

7. ضعف الحوافز والرواتب.

8. تكلفة العمالة المحلية.

9. أنظمة العمل والتأمينات.

من خلال الاستعراض السابق للمعوقات التي تواجه توظيف الوظائف، يتضح الحاجة لتبني منهج إداري متكامل يمكن أن تحدث من خلالها تغييرات مخططة تأخذ الأسلوب التدريجي للتعامل مع تلك المعوقات مما يجعلها أكثر تلائماً مع التغيرات البيئية المتسارعة.

#### المعوقات المشتركة التي تواجه المنشآت بصفة عامة فيما يلي: (1)

أ. أن النسبة الغالبة من منشآت القطاع الخاص تعتبر منشآت صغيرة ومتوسطة (82%)، وهذه المنشآت توظف حسب طبيعتها أقل من 20 عاملاً، وبالتالي فإن تطبيق القرار 50 يقع على كاهل نحو 18% فقط، وهي المنشآت التي توظف أكثر من 20 عاملاً.
ب. يعامل مكتب العمل المنشآت التي لم تنفذ القرار معاملة واحدة دون اعتبار لمجهودات المنشآت التي نجحت في تطبيق القرارات بنسبة عالية، من تلك التي لم تنفذه إلا بنسبة ضئيلة، إذ تطبق على الجميع نفس العقوبات مما أوجد حالة من الإحباط لدى المنشآت المجتهدة في تطبيق القرار.
ت. التسبب وسرعة دوران العمالة السعودية، إذ تعاني المنشآت والشركات من الآثار الضارة لهذه الظاهرة والتي تقلل من الكفاءة الإنتاجية وتزيد من التكلفة وهو ما ينعكس سلباً على الاقتصاد الوطني بمجمله.
ث. التعسف في تطبيق القرار من قبل مكتب العمل، ومن ذلك عدم تجديد رخص العمل والإقامة للعاملين لدى الشركات من غير السعوديين أو عدم الموافقة على طلبات الاستقدام للوظائف التي لا يوجد لها بديل سعودي جاهز في سوق العمل، وعدم تجديد السجل التجاري وعدم دفع المستحقات المالية للمنشآت المتعاقدة مع الأجهزة الحكومية رغباً عن انتهاء عقود التنفيذ.
ج. قصر مدة شهادة السعودة والمجدد لها ثلاثة شهور فقط دون مراعاة لنوع ومسيرة وطبيعة المنشأة، ويطلب أصحاب هذه المنشآت أن تكون فترة الشهادة 6 أشهر على أقل تقدير، على أن تجدد إذا لوحظ أن هناك تطور إيجابي في مسيرة السعودة، دون التقيد بالنص الحرفي للقرار.
ح. كثير من المنشآت التي وصلت إلى نسبة عالية من السعودة تجد صعوبة كبيرة في تحقيق النسبة المطلوبة سنوياً.
خ. هناك تخوف وانزعاج من قبل بعض التجار والصناعيين ومحلات التجزئة والذين تتراوح عمالتهم ما بين 3 إلى 10 عمال من تطبيق قرار السعودة عليهم مما يجعلهم متحفظين في التوسع في أعمالهم، ويأمل هؤلاء في توضيح من مكتب العمل بشأن قرار السعودة وكيفية تطبيقه.
د. عدد الموظفين المخصصين لصرف رخص العمل غير كاف مما يؤدي إلى كثافة المراجعين، ويفضل زيادة الوقت اللازم لإنهاء المعاملات.

<sup>1</sup>. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل توظيف الوظائف في القطاع الخاص ومرئيات أصحاب الأعمال حول المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق السعودة، 24 محرم 1424هـ 27 مارس 2003م، إعداد مركز البحوث والدراسات، ص 7-8.

على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة لإنجاح نظام السعودية، فلقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في يناير عام 2003م أن التقدم في نسب السعودية لم يتحقق بعد، وفق الخطة المفترضة من قبل الجهات المسؤولة. فقد كان متوسط نسب السعودية في الوظائف الإدارية ما بين 15%-16%. أما الوظائف الفنية فلم يتجاوز المتوسط 11%. وهذه النتيجة تؤيد تأكيدات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في عدم تجاوب المنشآت الخاصة مع نداءات المسؤولين. كما تواجه عمليات السعودية بالقطاع الخاص بعض المعوقات، التي أشير إليها بوضوح في الخطة الخمسية السابعة لتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام (2000-2004م) وهي:

(1)

1. الارتفاع النسبي في تكلفة العمالة الوطنية مقارنة بالعمالة الوافدة، حيث تشير نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة إلى ضعف استجابة القطاع الخاص بشأن تنفيذ توجهات السعودية نظراً للارتفاع النسبي في أجور ورواتب العمالة الوطنية.

2. استمرار تدفق العمالة الوافدة إلى سوق العمل خلال خطة التنمية السادسة، مما أدى إلى زيادتها بنسبة تقدر بنحو (1.5%) من حجمها في سنة الأساس 1415/1414 هـ (1994م). وقد شكلت هذه الزيادة ضغوطاً على الوضع التنافسي للعمالة الوطنية سواء بالنسبة لحصولها على وظائف جديدة أو إحلالها محل العمالة الوافدة.

#### معوقات خاصة بالأفراد:

1. عزوف السعوديين عن العمل في بعض الوظائف، وخاصة الوظائف الفنية والحرفية والخدمية التي كانت قاصرة على العمالة الوافدة.
2. ميل الملتحقين بالتعليم من السعوديين إلى تخصصات معينة، قد لا يحتاج إليها سوق العمل السعودي.
3. تفضيل السعوديين للإقامة والعمل في المناطق الحضرية الرئيسية، وعدم استعدادهم للعمل في مناطق أخرى.

<sup>1</sup>. أروى سعد السويلم 427202533 وحسناء محمد السرحان، 426203838، مصدر سبق ذكره، ص ص 3-5.

4. ضعف عناصر الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص وطبيعة العمل فيه من حيث الجهة وفترات الدوام وفاعلية الرقابة ونظم التوظيف والترقية وانخفاض معدل الدخل وعدم توافر التأمينات الاجتماعية في بعضها.

5. افتقار الشباب السعودي إلى عنصر التدريب، فالتدريب عنصر هام خصوصاً على الوظائف المهنية؛ فأما أن يكون التدريب مفقوداً أو أن التدريب أصلاً لا يلي أصحاب حاجة العمل. لذا تجد بأن أكثر الذين يمتنون الوظائف يصطدمون ببعض المعوقات والضغوط التي لا تساعدهم على الاستمرار بالعمل. أو أن تدريبهم يتم تحت أيدٍ أجنبية أصلاً لا يهتمها استمرارية المواطن في العمل لأخذ مواقعهم، خصوصاً من المتخرجين حديثاً الذين انتقلوا من جو الدراسة إلى بيئة العمل.

في ورقة للغرفة التجارية الصناعية بالرياض ذكر فيها بعض معوقات تطبيق السعودية الخاصة بالأفراد منها:<sup>(1)</sup>

1. عدم استقرار العامل السعودي في وظيفته وتنقله المستمر بين الشركات والمؤسسات دون التزامه بالعقد، وهذا يؤدي إلى زرع عدم الثقة لدى القطاع الخاص في العمالة السعودية، وعدم وجود ضوابط تحد من انتقال العامل السعودي من شركة لأخرى.
2. رفض العمل خارج المدن إذا لزم الأمر، ورفض العمل بنظام الدوامين مما يوحي بعدم الجدية والمثابرة لدى العامل السعودي.
3. ضعف اللغة الإنجليزية لدى العمالة السعودية وعدم استعداد الشباب السعودي للتدريب.
4. عدم توافر العمالة السعودية المهنية بالقدر الكافي وعدم توفر الخبرة العملية في هذا المجال والمجالات الأخرى.

### معوقات خاصة بمنظمات القطاع الخاص:

1. الاعتماد على معايير الربحية التجارية البحتة في المفاضلة بين العنصرين الوطني والوافد، دون الأخذ في الاعتبار لعناصر التكاليف غير المباشرة الأخرى للعمالة الأجنبية وموازنتها مع إنتاجيتها الحدية.

<sup>1</sup> - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل توظين الوظائف في القطاع الخاص ومرئيات أصحاب الأعمال حول المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق السعودية، مصدر سبق ذكره، ص 13.

2. مقدرة العمالة غير السعودية على التكيف مع متطلبات القطاع من حيث الأجر والتأهيل والتدريب وظروف العمل الأخرى.
3. عزوف بعض أصحاب العمل عن توظيف العمال السعوديين بدعوى أنهم أقل إنتاجية من العمال الأجانب وأعلى تكلفة في التدريب.
4. تهرب بعض أصحاب الأعمال من الالتزامات الخاصة بخطط توظيف الوظيفيين؛ وذلك بتحديد أجور منخفضة وامتدنية لمن يتم توظيفهم من المواطنين؛ وهو ما يدفعهم إلى الاستقالة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات المعيشة.
5. اتسام بعض الوظائف لا سيما الفنية بعدم المرونة وعدم توافر البديل السعودي الكفاء القادر على القيام بهذه الوظيفة؛ الأمر الذي قد يدفع الجهة المختصة إلى الاستعانة مرة أخرى بموظف وافد.
6. التباين المتميز بين المنهج التعليمي في المؤسسات التعليمية ذات الصبغة الفنية والتخصصية وحاجة سوق العمل؛ وهو ما أدى إلى نشوء نوع من الفصام المهني واستحقاقات السوق التي لا تجد في مخرجات هذه المؤسسات ما يسد حاجتها بالكفاءة نفسها التي يوفرها الاستقدام، والتي تتأسس على جانبي التخصص والخبرات.
7. عدم قيام القطاع الأهلي السعودي بدوره في جذب العمال السعوديين، وتفضيله للعمالة الأجنبية الأقل أجراً، والتي يمكن أن يتخلص منها عندما يرغب في ذلك.
8. عدم استمرارية المواطنين لبعض الأعمال. الناتجة أصلاً من عدم الرضاء والقبول منذ البداية لبعض المهن، والتي لا يزال ينفر منها بعض الشباب وتجد طالب الوظيفة يأخذ الموضوع على أنه تمضية وقت وهذا أيضاً فيه خسائر على أصحاب العمل.

#### معوقات دولية:

وتتمثل هذه المعوقات الدولية في النقاط الآتية:

#### - أولاً: الانضمام لمنظمة التجارة العالمية:

أن المملكة العربية السعودية قد انضمت إلى المنظمة التجارية العالمية. والذي سيخضع لأنظمة ومعايير جديدة تنظم العلاقات التجارية التبادلية بين الدول الأعضاء فقط؛ وهو ما يعني انفتاحاً اقتصادياً شاملاً وإلغاء للقيود التجارية. وغير خافٍ أن انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة الدولية له محاذيره؛ ولعل في مقدمة هذه المحاذير أن مبادئ هذه المنظمة تتعارض مع مفاهيم السعودية؛ حيث

اتساع نظرة المنظمة إلى العمالة وتحرير التجارة من القيود، من بينها تحرير العمالة كعنصر مهم من عناصر قيام التجارة. وهو ما يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية السعودية نوعاً وكمّاً، خصوصاً أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء عبر الإنترنت، موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتاح لمن تتوافر فيه الشروط المطلوبة من أي دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترنت. لذلك يخشى السعوديون من احتمالات أن تُطبق عليهم تلك الدول برعاياها التي تملك التقنية والأيدي الماهرة، وبات من المؤكد أن تجلب الاستثمارات الأجنبية معها أفواج المشتغلين على اختلاف تخصصاتهم، وإن تم الإعلان عن وظائف فستخضع لوصف وشروط تنأى بالوظيفة عن الشباب السعودي؛ وهو الأمر الذي يتطلب جهداً سعودياً في تخريج أجيال سعودية تتميز بالمهارات التي تتطلبها سوق العمل، وتساعد بالتالي على إنجاح سياسة السعودية.

#### - ثانياً: العولمة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة لإنجاح السعودية، وذلك بإدماج الداخلين الجدد من مواطنيها إلى سوق العمل في مختلف الوظائف في القطاع الخاص. والعمل على تقليص استقدام العمالة الأجنبية التي تشكل نسبة عالية من القوى العاملة، فإن هذه الجهود تجري في ظل ظرف دولي يتسم بشدة وتأثر وسرعة عولمة أسواق العمل والرأسمال على صعيد العالم ككل. إذ تشير إحدى الدراسات الهامة إلى بؤادر نشوء نظام عالمي للعمل، حيث تتقابل مختلف بلدان العالم في سوق عام أو بازار كبير لتبادل القوى العاملة، وفي منافسة حادة تتجه إلى خفض مستوى الأجور. وفي مقابل تيار العولمة الذي يجتاح العالم متخطياً الحدود القومية والوطنية لمختلف البلدان والقارات؛ فإرضاً نفسه على واقع الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بدأت دول الخليج برفع شعارات التوطين والسعودة والبحرنة والسودنة وغيرها من المصطلحات، التي تشترك في كونها تعبر عن جهود قائمة لإدماج المواطنين في أسواق عمل مهددة بفقد هويتها الوطنية بالتدريج، وفي ظل منافسة شديدة بين رؤوس الأموال على الصعيد العالمي. وبالتالي فإنه لابد من توفر الشروط والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المطلوبة لإنجاح التوطين، والعمل على جعله محركاً فعالاً في مواجهة تيارات العولمة السلبية، والاستفادة من مؤثراتها الإيجابية.

- ثالثاً: معوقات أخرى تتمثل فيما يلي:

1. عدم رغبة الأجانب العاملين في المواقع المختلفة في تدريب السعوديين الداخلين حديثاً إلى العمل؛ خوفاً من أن يأخذوا أماكنهم ويتم الاستغناء عنهم.
2. عدم تكافؤ الفرص في العمل بين الرجل والمرأة رغم زيادة إقبال المرأة على التعليم.
3. إسناد أعمال الإدارة والتشغيل والصيانة في الأجهزة الحكومية، إلى القطاع الخاص من خلال عقود يتم المفاضلة فيها حسب الأقل عرضاً؛ مما يدفع المستثمر إلى اللجوء إلى عمالة أقل تكلفة لتقليل التكلفة الكلية.
4. نظرة الأسرة السعودية إلى العمل في القطاع الخاص بأنه مجرد خدمة لرب العمل، في حين أن العمل في القطاع الحكومي هو خدمة للمجتمع بصفة عامة.

المشاكل والمعوقات التي تواجه القطاعات الاقتصادية في تطبيق السعودية:

هناك بعض المعوقات التي تخص قطاعات بعينها، وذلك حسب طبيعة عمل هذه القطاعات، إذ يعتبر رجال الأعمال في القطاع المعني، أن طبيعة مشاكلهم في تطبيق قرار السعودية تختلف من القطاعات الأخرى، وبالتالي فإن معالجة تلك المعوقات لا بد أن تراعي خصوصية القطاع المعني ونوجز فيما يلي تلك المعوقات حسب القطاعات المختلفة: (1)

• أولاً: قطاع المقاولين:

1. اعتماد مكتب العمل على القائمة الصادرة من المديرية العامة للجوازات والخاصة بإعداد العمال بالشركات والمؤسسات المختلفة في تحديد نسبة السعودة والتي قد لا تمثل النسبة الحقيقية، وعليه يرى قطاع المقاولات أن تلك القائمة عادة تكون غير دقيقة لعدم تحديث المعلومات الموجودة فيها.
2. أن الإجراءات المتبعة للموافقة على الأعداد المطلوبة للعمال تأخذ وقتاً طويلاً، مما يتضرر معه المقاول لتنفيذ التزاماته في الوقت المحدد لها.

<sup>1</sup>. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل توطين الوظائف في القطاع الخاص ومرئيات أصحاب الأعمال حول المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق السعودية، مصدر سبق ذكره، ص ص 8-10.

3. يرى قطاع المقاولات أن الحاجة ماسة لتبني إنشاء شركات للخدمات المساندة لقطاع المقاولات، يكون ضمن عملها استخدام العمالة الأجنبية لصالحها وإيجارها لشركات المقاولات، وكذلك إعارة العمالة بين الشركات ضمن ضوابط يحددها نظامها الأساسي.

4. يقترح المقاولون تطبيق نسبة السعودة الخاصة بالقرار 50 على الأقسام الستة فقط دون القسم السابع والخاص بعمال الإنتاج والذي يمثل 70-80% من إجمالي العمالة في النموذج رقم 12 والصادر عن الإدارة العامة للقوى العاملة بوكالة الوزارة لشئون العمل والذي يحدد نسبة السعودة في المنشآت.

#### • ثانياً: القطاع الزراعي:

1. نسبة لطبيعة القطاع وظروف الإنتاج والمتمثلة بطول فترته وموسميته وتدني الأجور فيه، فإن طبيعة المهن في هذا القطاع لا يقبل عليها الشباب السعودي، ولذلك فمن الصعب تطبيق نسبة السعودة على هذا القطاع.

2. يمكن تطبيق نسبة السعودة في الوظائف الإدارية وبعض الوظائف الفنية بعد حصرها وتحديدها.

#### • ثالثاً: القطاع الخدمي:

1. يطالب القطاع بضرورة إعادة النظر في النسبة المطلوبة لسعودة قطاع المطاعم.
2. تأجيل نظام السعودة على شركات الإعلان لمدة 5 سنوات قادمة، تحدد فيها آلية مناسبة لتحقيق نسبة السعودة في هذا المجال.
3. تسميات المهن التي توضع في بطاقة العمل والإقامة لا تتفق مع مهنة الموظف بسبب عدم وجودها في تصنيف مكتب العمل.
4. عدم الحصول على موافقة مكتب العمل على منح مكاتب الاستقدام عمالة للتأجير لأكثر من 15 عاملاً.
5. وقف نشاط الاستقدام للأشخاص والمؤسسات غير المرخصة لها نظاماً.
6. وضع آلية لإيقاف المكاتب التي تتلاعب بمصالح العملاء والمكاتب المؤجرة.
7. وضع القواعد المنظمة لمكاتب الاستقدام وإمكانية فتح فروع لمكاتب الاستقدام لأهلية.
8. النظر في موضوع البديل لأكثر من مرة وكذلك رسوم التأشيرة للعمالة.

• رابعاً: القطاع التجاري:

1. عدم وجود تصنيف للمهن في المنشآت التجارية حتى يمكن التعرف على احتياجات القطاع من الوظائف المختلفة.
2. عدم توفر المؤهل المناسب والتدريب اللازم لمقابلة متطلبات الوظيفي في القطاع الخاص.
3. تمركز العمالة السعودية في المدن الرئيسية وعدم الرغبة بالعمل في الأماكن البعيدة.

• خامساً: القطاع الصحي:

توصلت اللجنة الطبية بالغرفة وممثلين عن مكتب العمل إلى علاج لمشكلة تطبيق السعودية في القطاع الصحي، وتم تعميم ما توصلت إليها اللجنة ومكتب العمل من حلول وهي:

1. الموافقة على استقدام الأطباء دون النظر إلى نسبة السعودية.
2. الوظائف المالية والإدارية تقتصر على السعوديين فقط.
3. وظائف الخدمات المساندة والفنيين تسجل بالحاسب الآلي لدى مكاتب العمل وإذا لم يتم الترشيح لها خلال ثلاث أسابيع تمنح المنشأة التأشيرات المطلوبة.
4. يواجه هذا التعميم التأخير في إجراءات مكاتب العمل بخصوص الوظائف المشار إليها، وكما أن هناك تأخير غير مبرر في إصدار التأشيرات الخاصة باستقدام الأطباء.

محاذير على طريق العودة:

1. الإعلان عن برنامج العودة دون تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يرمي إلى تحقيقها.
2. الاتجاه نحو العودة بفرض نسب معينة من الوظائف يجب شغلها بالمواطنين من دون تبصر مدى توفر الكفاءات المناسبة.
3. الاندفاع في برنامج العودة دون تدرج سواء من حيث نوعيات الوظائف ومستوياتها التي سيشملها البرنامج.
4. الانطلاق إلى تنفيذ برنامج العودة من قبل إعداد إمكانيات كافية لتدريب المرشحين لشغل وظائف منتجة وفعالة.

5. تنفيذ برامج السعودية باعتبارها من اختصاصات الجهة الحكومية المعنية بالتشغيل والقوى العاملة دون إشراك جهات حكومية أخرى ذات علاقة وفي مقدمتها وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وغيرها من الإدارات الحكومية المسئولة.
6. عدم توضيح مجالات تطبيق السعودية ومراحل التنفيذ يخلق شعوراً عاماً بالقلق لدى القوى العاملة الوافدة تجعلهم يستبقون الأحداث ويسعون للبحث عن فرص عمل أخرى في بلادهم الأصلية أو بلدان أخرى.
7. الاكتفاء في برامج السعودية بتدبير وظائف للمواطنين في جهات عامة أو خاصة بدلاً من الوافدين من دون مراجعة وتعديل شروط ونظم التوظيف.<sup>(1)</sup>

### الخاتمة

وتشتمل الخاتمة على النتائج التي توصل إليها الباحث، والتوصيات التي يوصي بها، ثم أخيراً المصادر والمراجع التي استعان بها بكل أنواعها.

### أولاً: النتائج

1. إن من أهم مزايا الاستراتيجية أنها تضع المنظمة موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل وخاصة إذا كان هذا التخطيط للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر من عناصر المنظمة، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة.
2. الاستراتيجية وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الاستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط المنظمة والتزامها.
3. يعتبر التخطيط الاستراتيجي بوصلة المنظمة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فالمنظمة بدون تخطيط استراتيجي مثل الأعمى في الظلام بدون مرشد فهو يتلاطم يمنة ويسرى يصيب مرة ويخطئ أخرى، أما المنظمة التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي فهي تسير على هدى ومعرفة لما ينبغي أن تفعله الآن وفي المستقبل وبذلك تحقق أهدافها بأقل تكلفة وأقل مجهود وأقل فترة زمنية وأعلى جودة.

<sup>1</sup>. د. عادل عامر، ورقة بحثية بعنوان: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص 153.

4. يعتبر تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل الأساسية بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية فهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة.
5. للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة فوائد فبعضها علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثه عن غيبة التخطيط، والبعض الآخر من الفوائد وقائية أو تطويرية لاستشرافها للمستقبل والإعداد والتهيؤ له. إذ يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحد من حجمها ويخفف من آثارها السلبية منها على سبيل المثال "ظاهرة التضخم الوظيفي وظاهرة دوران العمل أو (دوران العمالة) وظاهرة التغيب أو الانقطاع عن العمل".
6. يعتبر الاستقطاب ثم الاختيار فالتعيين العمليات التنفيذية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية وذلك بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، لذلك يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة للمنظمة.
7. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمالة المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين كما ونوعاً.
8. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد الإدارة العليا في التنبؤ بالمشكلات والمعوقات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة بالمنظمة مثل: (الوفاة، الاستقالة، ترك العمل، إنهاء الخدمة..) والتي تؤثر على عملية الاستقطاب مما يجعلها تضع الحلول المتوقعة المناسبة لتلك المشكلات، وهو ما يعرف (بالتفكير الاستباقي) وذلك بالبحث عن البديل المناسب لشغل تلك الوظائف الشاغرة.
9. يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التصور المبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة في مجال الموارد البشرية ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد. وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.
10. يساعد التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية في تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة (مزيج) من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية

لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضاً تهدف إلى تجميع توليفة متميزة من الموارد البشرية تستثمرها في تحقيق أهدافها.

### ثانياً: التوصيات

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق بعض المفاهيم الخاصة باستقطاب الموارد البشرية مثل مفهوم: توطين الوظائف أو (السعودة) وهو "إحلال القوى العاملة السعودية محل القوى العاملة الأجنبية أو الوافدة" ويتمثل هذا التخطيط للموارد البشرية في السعودية في البعثات الدراسية الخارجية التي تنظم للطلاب السعوديين برعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله، والتي تهدف إلى إعداد القوى البشرية اللازمة كماً ونوعاً لشغل الوظائف بالسعوديين مستقبلاً.
2. ينبغي على المنظمات العامة والخاصة السعي لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية، لما للتخطيط الاستراتيجي في الاستقطاب من فوائد في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل مجهود وأقصر فترة زمنية وأعلى جودة.
3. على المنظمات الاعتماد بشكل كامل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه يساعد على التحديد الدقيق والمنطقي والحقيقي لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مما يقلل من مشكلات الموارد البشرية المتمثلة في "ظاهرة التضخم الوظيفي وظاهرة دوران العمل أو (دوران العمالة) وظاهرة التغيب أو الانقطاع عن العمل" لذلك لا مجال للعواطف والمحسوبيات والمجاملات في التعيين وشغل الوظائف بمن هو اقل كفاءة.
4. اعتماد التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية يساعد المنظمة في تحديد سوق العمالة اللازمة والمناسبة لشغل الوظائف، وهذا يقلل من إهدار الوقت والمال في البحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.
5. يجب ربط التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية بالخطوة الاستراتيجية العامة، حتى تتكامل الخطط مع بعضها وتكون مخرجات الموارد البشرية متوافقة مع احتياجات سوق العمل.
6. على المنظمات أن تستثمر القوى العاملة وذلك بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبار الإنسان مورد يمكن استثمار طاقاته ومهاراته وخبراته في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وهو ما يسمى ب (رأس

المال البشري أو رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي) ويتم هذا الاستثمار بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وبهذا تمثل العرض الكفاء في سوق العاملة.

7. على المؤسسات أن تستعين بالعلماء والخبراء والمستشارين المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وضع الخطط الاستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية.

8. العمل على إشراك ودعوة المؤسسات العامة والخاصة للمؤتمرات العلمية والعالمية حتى يتسنى لها الالتقاء بالمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبناء شراكات وحلقات اتصال بينهم وبذلك تجد التوصيات والنتائج التي يخرج بها المؤتمر طريقها إلى التطبيق العملي بما يحقق أهداف المؤتمر.

### المصادر والمراجع

أ. القرآن الكريم.

ب. كتب السنة النبوية المطهرة:

1. صحيح البخاري، كتاب الأحكام الجزء (13)، حديث رقم (7149)، (المكتبة الشاملة).
2. صحيح البخاري، كتاب العلم الجزء الأول، طبعة السلفية رقم (59) (المكتبة الشاملة).
3. صحيح مسلم، الجزء الثالث، باب كراهة الأمانة بغير ضرورة، رقم (1825) (المكتبة الشاملة).
4. المستدرک للحاكم، كتاب الأحكام الجزء الرابع، (المكتبة الشاملة).
5. مسند أحمد بن حنبل، الجزء الخامس، حديث معاذ بن جبل رضي الله عنه، رقم (22114)، (المكتبة الشاملة).
6. المعجم الكبير للطبراني، الجزء التاسع، حديث رقم (8765) (المكتبة الشاملة).

ج. الكتب وأوراق المؤتمرات:

1. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الطبعة السادسة (الخرطوم: مطبعة التمدن المحدودة، 1999م).

2. بحث مقدم من د. منى أحمد محمد عيسى، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية (الملتقى العربي حول: إدارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية – القاهرة في الفترة من 12 – 14 /يناير/ 2010م).
3. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005م).
4. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، د ط (الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة، 2001م).
5. حسب الرسول حسين أحمد، الإدارة العامة في الإسلام – الأصول والتطبيق، د ط، (جدة: دار النوابع للنشر والتوزيع، 1416هـ).
6. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
7. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (القاهرة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007م).
8. زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م).
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، 2005م).
10. عبد العزيز عبد الرحمن حسن، الإدارة العامة بين المنظور الإسلامي والتنظير الغربي (دراسة مقارنة)، بحث ماجستير، (مكتبة الدراسات العليا، جامعه القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – الخرطوم – السودان – 2004م).
11. مؤيد سعيد سالم وأ.د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د ط (عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب – 2006م).
12. محمد احمد داني، السياسة العامة واتخاذ القرار، د ط (الخرطوم: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – مكتبة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي -2004م).
13. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، د ط (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م).