



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://nauss.edu.sa><https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS



CrossMark

## The Localization of Human Resources in the Kingdom of Saudi Arabia (A Strategy to Raise the Competitive Advantage of the Citizen and the Added Value of the Expatriate)

توطين الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية : (إستراتيجية رفع الميزة التنافسية للمواطن والقيمة المضافة

(للوافد)

عبد السلام بن شايح النهاري القحطاني\*

مكتب النهاري للاستشارات، المملكة العربية السعودية

Abdalsalam S. A. Alqahtani\*

Al Nahari Consultation Office, Saudi Arabia

Received 10 May, 2015; Accepted 14 Dec, 2015; Available Online 01 Dec, 2018

### Abstract

Unemployment has spread in developed countries, causing pressure and concern on decision-makers. The Kingdom of Saudi Arabia was not isolated from this intertwined world. The relevant ministries sought to find solutions for this phenomenon and to reduce the unemployment rate through increasing the localization rate. Regulations and by-laws were issued in this regard, and supporting national programs were provided to replace the expatriate employee with the qualified national employee.

In this study, the researcher moves the jobs localization process from the conventional thinking to the modern thinking by presenting a suggested strategy for localization in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the analytical descriptive method depending on previous researches and studies. He addressed the subject of this research in six themes. These themes are: Concepts and terms, the historical background of the recruitment of expatriate workers to the Gulf region, the reasons and motives of localization, the current governmental and private sector role in localization, the obstacles facing the localization process, and the proposed strategy.

**Keywords:** Security Studies, Human Resources, Added Value, Competitive Advantage.

### المستخلص

لقد انتشرت البطالة في الدول المتقدمة، فضغطت وأقلقت أصحاب القرار. ولم تكن المملكة العربية السعودية في معزل عن ذلك العالم المتشابك. فاتجه القائمون على الوزارات المعنية إلى إيجاد حلول لتلك الظاهرة لخفض نسبة البطالة من خلال زيادة نسبة التوطين، فصدرت اللوائح والأنظمة، وقدمت البرامج الوطنية الداعمة لإحلال الموظف الوطني المؤهل بديلاً عن الموظف الوافد.

وفي هذه الدراسة يتجه الباحث إلى الانتقال بعملية التوطين للوظائف من التوطين بالفكر التقليدي إلى التوطين بالفكر الحديث، من خلال عرضه لإستراتيجية مقترحة للتوطين في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم في بحثه المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على البحوث والدراسات السابقة؛ حيث تناول الموضوع في ستة مباحث بدءاً بالمفاهيم والمصطلحات، ثم الخلفية التاريخية لاستقدام العمالة الوافدة لمنطقة الخليج، ثم أسباب ودوافع التوطين، وبعدها عرض الدور الحكومي والخاص الحالي للتوطين، وكذلك المعوقات التي تواجه عملية التوطين، ثم تناول الإستراتيجية المقترحة له.

**الكلمات المفتاحية:** الدراسات الأمنية، الموارد البشرية، القيمة المضافة، الميزة التنافسية.



Production and hosting by NAUSS



\* Corresponding Author: Abdalsalam S. A. Alqahtani

Email: [abdalsalam\\_sh@hotmail.com](mailto:abdalsalam_sh@hotmail.com)

doi: [10.26735/16588428.2018.030](https://doi.org/10.26735/16588428.2018.030)

## 1. مقدمة

إن تدفق النفط قبل أكثر من ستين عاماً في دول منطقة الخليج العربي رافقه تدفق ملايين الأيدي العاملة الوافدة للمنطقة، حيث توافدت أعداد كبيرة من الشركات العاملة في العديد من المجالات الاقتصادية والاستثمارية النفطية، فني طفتي النفط الأولى والثانية في السبعينيات والثمانينيات الماضية تنوعت مستويات الأيدي العاملة الأجنبية ما بين الخبراء ذوي الكفاءات العالية، والأيدي العاملة غير الماهرة، وأيضاً العاملون في المنازل. وقد أحدث هذا التطور الهائل في غضون سنوات قليلة تغييرات جذرية في تركيبة المجتمعات الخليجية البسيطة، حولتها إلى مجتمعات حديثة تستخدم آخر مبتكرات العلم والتكنولوجيا (العسومي، 2013، ص. 49).

وقد أحدثت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية خللاً في البنية السكانية، وفي قوة العمل، فالنتائج والأرقام الصادرة من مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بالمملكة العربية السعودية لعام 2014م تؤكد أن ثلثي القوى العاملة من السكان هم من فئة الشباب (من 20 - 39 عاماً)، وأن نسبة الوافدين من القوى العاملة تمثل (52.5%)، ونسبة البطالة بين السعوديين تمثل (11.6%) يمثل منها الذكور نسبة (5.9%)، وتمثل الإناث نسبة (32.5%)، على الرغم من أن الناتج المحلي الإجمالي قارب ثلاثة تريليونات من الريالات (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بالمملكة العربية السعودية، 2014).

وأظهر لنا ذلك الحاجة الماسة لتوطين الوظائف وتفعيل اللوائح المنظمة لعملية التوطين، وتعزيز دور الجهات القائمة على تطبيق آلياته، فالأرقام تشير إلى وجود فجوة كبيرة في التوطين، أو طفرة كبيرة في توظيف الوافدين. فليس هناك مقارنة بين النواتج المحلية السنوية وبين التوطين في القطاعين الحكومي والخاص. كما أن هذه الإحصاءات أظهرت وفرة الأيدي العاملة الوافدة في شغل الوظائف واستلام المناصب الإدارية والتنفيذية، وما لحق بذلك من ارتفاع إجمالي ما يصدر من أعداد تأشيرات العمل لاستقدام العمالة بشكل كبير لسد حاجة سوق العمل لذلك؛ ما ترتب على تلك الأعداد الوافدة وتنوع جنسياتها من بعض المهددات التي لاحت في الأفق، وبرزت على السطح ولفتت انتباه الباحثين الذين قدموا بعضاً من المشكلات وطرحوا رؤى وبرامج كحلول لها (مرسي، 2008م، ص1)، وإن ما تقوم به الوزارات المعنية في المملكة العربية السعودية من حملات تفتيشية ومن جولات تفقدية للمنشآت على الواقع أو من خلال الضبط الإلكتروني والمراقبة المتعددة لهو جهد لا يستهان به، إلا أن نسبة البطالة ما زالت غير مقبولة في بلادنا المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما سبق فإن الواقع يحتم أهمية التوطين وضرورة نقله بدعم ومتابعة حكومية ليحقق نسباً وأرقاماً أعلى مما رصدتها الأجهزة الإحصائية، وذلك لن يتم - في أغلب الظن - إلا بوجود إستراتيجية وطنية للتوطين تمتاز بالواقعية والقابلية للتطبيق، وتهدف إلى التنافسية مع العمالة الوافدة في بلادنا؛ لكي تنتقل بمواردنا البشرية إلى التنافسية الإقليمية والدولية مستقبلاً.

### مشكلة الدراسة

إن أهداف وسياسات الخطة التنموية العاشرة (2019-2025م) للمملكة العربية السعودية ركزت على تعزيز دور القطاع الخاص لزيادة إنتاجيته؛ ليشترك في تحقيق أهداف التنمية الوطنية بشكل كبير، كما تضمنت الأهداف العمل على تطوير آليات سوق العمل وأنظمتها وسياسة الأجور لتزيد من إنتاجية الاقتصاد الوطني. ولم تغفل تلك الخطة التنموية اهتمامها بالقوى العاملة، فوجهت الدور للقطاع الخاص أيضاً لإيجاد فرص العمل للمواطنين واختيارهم بحسب معيار الكفاءة والإنتاجية وفق إستراتيجيات مبنية على خفض أعداد العمالة الوافدة وزيادة توظيف المواطنين بشكل إلزامي، خصوصاً في مشروعاتهم الحكومية (وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، 1436هـ).

كما أن الإحصاءات الرسمية التي تعلنها مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي للمصلحة، والتي لها دور مهم في رسم الخطط وتنفيذها بمشاركة الوزارات المعنية أظهرت أن عدد سكان المملكة العربية السعودية يقدر بنحو (30770375) فرداً لعام 2014م بمعدل نمو (2.55%) وأن السعوديين منهم يقدر بنحو (20702536) مواطناً بمعدل نمو (2.1%)، وأن الناتج المحلي الإجمالي (2.8) تريليون ريال لعام 2014م، منه (31%، 40) حققه القطاع الخاص غير النفطي؛ ما يؤكد أهمية القطاع الخاص وضرورة الاستفادة منه في سوق العمل. وأن البطالة بين السعوديين لعام 2014م تمثل (11.6%)، ويمثل الذكور ما نسبته (5.9%) والإناث ما نسبته (32.5%). وتمثل القوى العاملة من جملة عدد السكان (11739303) أفراد، يشكل السعوديون منها (5577489) مواطناً بما نسبته (47.5%) والمشتغلون منهم يمثلون (4926184) سعودياً يعملون ضمن القطاع الحكومي والخاص، وتمثل هذه النسبة من إجمالي عدد السعوديين (23.8%) (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بالمملكة العربية السعودية، 2014).

والتوظيف للموارد البشرية الوطنية أو ما يطلق عليه مصطلح التوطين أو إحلال الوظائف بمواطنين هو العمل الأهم والإجراء الأنجح الذي من خلاله تستطيع الحكومة تطبيق تلك الأهداف



### منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الاستقرائية التحليلية التي يجمع الباحث معلوماتها وبياناتها من قواعد البيانات الحكومية الرسمية، ويستعين بالمراجع العلمية والأدبية كالبحوث والدراسات العلمية السابقة ومن خلال الدوريات والمواقع الإلكترونية الموثوقة التي تظهر في مراجع الدراسة.

## 2. مباحث الدراسة

### 2.1. البحث الأول: المفاهيم والمصطلحات

في هذا البحث سنعرف بعضاً من المصطلحات التي اشتملت عليها الدراسة وهي:

#### القوى العاملة (Manpower)

تعرف هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية بالإمارات العربية المتحدة القوى العاملة بأنها: كل الأشخاص من ذكور وإناث الذين يمثلون العرض المتاح من العمل لإنتاج السلع والخدمات الاقتصادية، سواء أكانوا بالفعل أم يبحثون عن عمل (هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية، 1436هـ).

وإجرائياً يمكن تعريف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية بأنها: عدد السكان من السعوديين وغير السعوديين ذكورا وإناثا القادرين على العمل مع استبعاد الأطفال (دون الثامنة عشرة) والعجزة وكبار السن (أعلى من الستين).

#### إدارة الموارد البشرية (Human Resource)

يعرف زايد (2003) الموارد البشرية بأنها كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنشأة بمختلف مستوياتها التنظيمية. وإجرائياً يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها العناصر البشرية الملتحقة بالمنظمات التي تخضع لأنشطة مختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أداء لإنجاز المهام والوظائف والعمليات التشغيلية المختلفة المطلوب تحقيقها منهم في المنشأة.

#### المسار الوظيفي

يعرفه عقيلي (2005) بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الموظف، أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى الترقية أو أفقياً وتسمى بالنقل الوظيفي.

وإجرائياً يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة متتالية من الأحداث الوظيفية التي يمر بها الموظف خلال تواجده على رأس

والخطط التنموية على أرض الواقع في سوق العمل؛ ما يترتب عليه خفض نسبة البطالة بين المواطنين. ولأهمية ذلك الدور، فإن الباحث يتجه في بحثه إلى تبني إستراتيجية التوظيف من خلال إستراتيجية رفع الميزة التنافسية للموارد البشرية الوطنية ورفع القيمة المضافة للعمالة الوافدة، لتكون حلاً إستراتيجياً في سد تلك الفجوة القائمة في توظيف الوظائف في المملكة العربية السعودية، وفي خفض معدل البطالة. ويرى الباحث أن مشكلة البحث تتركز في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: كيف يكون التوظيف للموارد البشرية سبباً في خفض نسبة البطالة بين المواطنين في المملكة العربية السعودية؟

#### تساؤلات الدراسة

إن الإجابة عن التساؤل الرئيس تتطلب الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الخلفية التاريخية لتوافد العمالة الأجنبية للمملكة العربية السعودية، خاصة ومنطقة الخليج عامة؟
- ما أسباب ودوافع التوظيف في المملكة العربية السعودية؟
- ما الدور التي تقوم به الجهات الحكومية والخاصة في إحلال العمالة الوطنية بدلاً من العمالة الوافدة؟
- ما المعوقات التي تواجه عمليات التوظيف في منشآت القطاع الخاص؟
- ما الإستراتيجية المقترحة لتوظيف الموارد البشرية وخفض نسبة البطالة في المملكة العربية السعودية؟

#### أهمية الدراسة

إن إدراج عملية توظيف الوظائف ضمن الخطط الخمسية لوزارة الاقتصاد والتخطيط، لهو المؤشر الأبرز إلى أهميته وحساسيته في الوقت نفسه. فعمليات التوظيف التي يُعمل بها في معظم المنشآت الخاصة ومنذ عدة سنوات لم تؤت ثمارها أو تحقق أهدافها التي رسمت لها. فما زالت البطالة تظهر على السطح الاقتصادي والاجتماعي، وما زالت الفجوة في التوظيف تلوح في الأفق؛ ما يحتم على الباحثين التوجه إلى دراسة آليات توظيف تتلافى السلبيات السابقة، وتحقق الأهداف اللاحقة، والعمل على وضع إستراتيجية وطنية لتوظيف الوظائف واستمراريتها لتكون علاجاً لتلك المعضلات التي تحول دون تمكين الكوادر الوطنية من اعتلاء المناصب القيادية وإدارة المنشآت وفق رؤى وطنية بناءة، كما أن لها دوراً في توجيه الدراسات المستقبلية من خلال توثيق المعلومات الكاملة عن التوظيف ومعدلات البطالة وكيفية الاستفادة منها في وضع خطط التطوير ووضع الحلول للقضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تهدف إلى تنمية رأس المال البشري والمعرفي.



درجة التفوق التي يحوزها العامل الوطني ليصبح هدفًا للمنشآت الحكومية والخاصة للاستقطاب، وذلك لكفاءته وتأهيله وقدراته العالية في شغل الوظائف بمختلف المستويات، مقارنة بما يكلف المنشأة وما يعود إليها من عوائد وتسهيلات مادية ومعنوية مقارنةً بالعامل الوافد.

### القيمة المضافة (Value Added)

يعرفها درويش (2010) بأنها الفرق بين قيمة إنتاج منتج وبين قيمة استهلاكه من الأموال والخدمات.

وإجرائياً يمكن تعريف القيمة المضافة للعمالة الوافدة بأنها ما يترتب على المنشآت الحكومية أو الخاصة من فوارق مالية ومعنوية مقابل احتفاظها بالعامل الوافد، مقارنة بما يترتب عليها مع من يماثلها في المؤهلات والقدرات من العمالة الوطنية.

## 2.2. البحث الثاني: الخلفية التاريخية لسوق العمل في منطقة الخليج العربي

لقد من الله على دول الخليج العربي عامة والمملكة العربية السعودية خاصة بأن فتح عليها كنوز الأرض وخيراتها، فمُنذ أن اكتشفت أول بئر للنفط في أواخر الثلاثينيات الماضية والحاجة قائمة للأيدي العاملة التي لا تحتاج إلى أي مهارات أو مؤهلات علمية لتكافأ بأعمال جسدية في المقام الأكبر، وقد كان الفقر والعوز يغطي سكان الجزيرة العربية في ذلك الحين؛ حيث كانوا يعتمدون على الرعي والزراعة في توفير الدخل وجلب الرزق لأسرهم، ولما يحدث بين الفينة والأخرى من نقص في هطول الأمطار وجفاف المراعي وهلاك الزرع وثمره، وبعدها تم التوجه التجاري للاستفادة من النفط، وظهرت شركات النفط العالمية الحاصلة على امتيازات التنقيب والتصدير في منطقة الخليج العربي، فجلبت معها طواقمها الفنية والإدارية والمالية ولم تكن تحتاج إلا لعمالة محلية غير مدربة، فقد شجعت تلك الظروف الأيدي الوطنية العاملة على الانخراط في الشركات النفطية للبحث عن مصدر آخر للرزق، فقامت باستقطاب العمالة الوطنية منذ الأربعينيات من القرن الماضي وبأجور منخفضة عالمياً على الرغم من رؤية العمالة أنها أجور عالية من وجهة نظرهم بالمقارنة مع حياة الجزيرة العربية الاقتصادية الضعيفة آنذاك.

ولكن التطورات العالمية المختلفة التي شهدتها الساحة الدولية في السبعينيات الماضية، والتي أدت إلى ارتفاع متضاعف لأسعار النفط عالمياً وازديادها في إيرادات المملكة العربية السعودية من بيع النفط وما لحق به من صناعات بتروولية؛ ما ساعد الحكومة السعودية على وضع خطط تنموية بحسب الفترات الزمنية المختلفة،

العمل كالترقية والتقلات الأفقية والرأسية وغيرها من الوظائف التي يشغلها خلال مدة حياته الوظيفية منذ تعيينه حتى انتهاء خدماته.

### البطالة (Unemployment)

لقد أقرت منظمة العمل الدولية تعريفاً للبطالة بأنها عدد الأشخاص الذين في سن العمل القادرين عليه والراغبين فيه والباحثين عنه ويقبلونه عند مستوى الأجر السائد؛ لكنهم لا يجدونه (منظمة العمل الدولية، 1436هـ).

وإجرائياً يمكن تعريف البطالة بأنها قيام المواطن في المرحلة العمرية من 58-18 سنة بالبحث عن وظيفة تناسب مهاراته وقدراته ومؤهلاته وخبراته، وبالأجر الذي يتطلع إليه المناسب لطموحه واحتياجاته.

### التوطن (Settlement)

التوطن مصطلح أطلق أخيراً على عملية الإحلال للوظائف بمواطنين، وقد كان في السابق يطلق عليه في المملكة العربية السعودية كلمة السعودية، وفي الكويت التكويت، وفي قطر التطوير، وفي البحرين والبحرنة وفي الإمارات العربية المتحدة الأمرة وفي عمان التعمين.

وعرفه العتيبي (1423هـ) بأنه نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، يشمل عملية الإيجاد والمحافظة على بيئة تشجع العمالة الوطنية على الوصول إلى أقصى طاقاتها وقدراتها في السعي لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها.

وإجرائياً يمكن تعريف التوطن بأنه عملية إدارية تهدف إلى إحلال العامل المواطن في وظيفة معينة بقطاع حكومي أو خاص بدلاً من العامل الوافد، على أن تتوافر في ذلك المواطن القدرات والمؤهلات والمهارات والكفاءة التي تحتاج إليها الوظيفة نفسها.

### الميزة التنافسية (Competitive advantage)

عرفها بلوناس وأمنية (2009) بأنها المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

كما عرفها عبد الحميد (2012) بأنها «عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من اتباعها لإستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين».

وإجرائياً يمكن تعريف الميزة التنافسية للعمالة الوطنية: بأنها



كل من «الإمارات» و«قطر» و«الكويت» و«البحرين». وتصدرت «الإمارات» و«قطر» دول الخليج من حيث نسبة الوافدين مقارنة بإجمالي السكان بـ 87% و86% على التوالي، تلتها «الكويت» بـ 70%، ثم «البحرين» بنسبة 51%، ف«عمان» بـ 44%، في حين كانت «السعودية» الأقل من حيث نسبة الوافدين لسكان بنسبة 32% (أرقام، 2014).

### 3.2. البحث الثالث: أسباب التوطين ودوافعه

إن قضايا الهجرة والعمالة الأجنبية تحولت إلى هاجس يؤرق الدول والمجتمعات التنموية، فمقدت لها المؤتمرات والندوات، ودرست فيها البحوث والدراسات، ليشخصوا المشكلة التي ظهرت على السطح ويوجدوا لها الحلول والسياسات والإجراءات المتزنة لعلاجها. ودول مجلس التعاون الخليجي نموذج واضح في هذا الخصوص، لاعتبارات عديدة، أهمها حجم العمالة الوافدة في هذه الدول، والآثار السلبية الكبيرة المترتبة على وجودها، فدول مجلس التعاون الخليجي احتلت المرتبة الثالثة في العالم في مجال استقطاب الأيدي العاملة المهاجرة بعد الولايات المتحدة الأمريكية التي احتلت المرتبة الأولى، وجاءت أوروبا بعدها في المرتبة الثانية (البخيت، 1436هـ).

إن العمالة الأجنبية تتركز في دول الخليج تركزاً كبيراً جداً بشكل بات يهدد الهوية والعادات والتقاليد الخليجية، حتى أصبحت في بعض الدول الخليجية أضعاف عدد سكانها الوطنيين الذين أصبحوا أقلية في بلادهم من الناحية العددية، وتسمع اللغات غير اللغة العربية في شوارعها وأزقتها، وربما كانت اللغة الإنجليزية هي اللغة الرسمية أو لغة التعامل في بعض البلدان الخليجية، في حين أن دولاً مثل: مصر وتونس وسوريا والسودان والمغرب واليمن تعتبر من الدول العربية المصدرة للعمالة، سواء للدول العربية أو لدول العالم الأخرى كأوروبا وأمريكا، ومع ذلك فما زالت نسبهم في دول الخليج متدنية مقارنة بالعمالة الوافدة من قارة آسيا (مرسي، 2008).

وقد فتحت دول الخليج العربي عامة والسعودية خاصة أبوابها للعمالة الوافدة من شرق آسيا خصوصاً لرخص أجورها وارتفاع مستوى إنتاجيتها، دون الاعتداد بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية والدينية الأخرى التي من المؤكد أن تكلفتها فادحة وأكبر من أي منافع اقتصادية تحققت من وراء استقدامها كالأجور الرخيصة والإنتاجية المرتفعة. فقد طُفح على سطح المجتمع الخليجي والسعودي مهددات وأسباب في مجالات مختلفة جعلت الوزارات المعنية في الحكومات الخليجية تدق ناقوس الخطر من استمرار توافر تلك العمالة أو تزايد أعدادها، وقد صنفت هذه الأسباب إلى

ركزت فيها على بناء مشاريع البنى التحتية من طرق ومياه وكهرباء ومطارات ومدارس وجامعات ومستشفيات وغيرها. كما ساعدت تلك الظفرة المالية في زيادة المخصصات المالية للمشاريع الحكومية التي وجهت لخدمة المواطن السعودي ورفاهيته؛ ما عزز التوسع في الهيكلة التنظيمية للمنشآت والوزارات والمؤسسات الحكومية، فزادت معها الوظائف في القطاع الحكومي واستقطب الشباب السعودي، وفتحت الجامعات والكليات للدراسات العليا، وفتحت البرامج للابتعاث الخارجي، وأنشئت مراكز وكليات ومعاهد التدريب؛ ما أحدث تسرباً للعمالة الوطنية من القطاع الخاص، فتوجهت للقطاع الحكومي، وهو ما أدى إلى ضعف إقبال العمالة الوطنية على العمل في القطاع الخاص، وما زامن ذلك التغيير الاقتصادي من نشوء النظرة الدونية لبعض الأعمال الحرفية والمهنية لدى الشباب السعودي، وذلك لوجود وظائف وأعمال ذات عوائد مالية واجتماعية ونفسية مجزية من تلك المهن التي تتطلب جهداً جسيماً أكبر ومردوداً مادياً قد يكون أقل من مثيلاتها في القطاع العام؛ ما جعل التوجه الحكومي والخاص ينصب على العمالة الأجنبية لأسباب جوهرية منها: محدودية العدد السكاني وقلة الخبرة والمهارة المطلوبة، وتميز العمالة الوافدة بقابلية التكيف في جميع الأعمال بالرغم من تنوع مصاعبها وظروفها، وتوافر السيولة المادية، والتوجه العام إلى تفعيل دور القطاع الخاص في التنمية، كل تلك المسببات والدوافع جعلت الحكومة والشركات العالمية العاملة في السعودية تقوم بالبحث عن العمالة الأجنبية ذات الأجور المنخفضة التي تساعد في تحقيق تطلعات الخطط التنموية، وتساعد في إنجاز المشاريع الكبيرة والكثيرة التي اعتمدها الحكومة في كل مدينة وقرية، وللدور الرئيس للقطاع الخاص في المشاركة في التنمية الوطنية من خلال تنفيذ المشاريع الحكومية وتشغيلها وصيانتها، ففتح لهم مجال الاستقدام من الخارج للعمالة التي تنجز تلك العقود وتفي بها، ولما للقطاع الخاص من نظرة عالية للكسب المالي كهدف أساسي من أولويات القائمين عليه، فقد كان البحث عن الأيدي العاملة الأقل كلفة رافداً لذلك؛ ما زاد من أعداد وجنسيات العمالة الوافدة إلى البلاد (أبوعمشة، 2011، ص. 3).

ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تتسم بمحدودية مواردها البشرية الذاتية مقارنة بحجم إمكاناتها المتاحة وطاقتها الاستثمارية، وكان من الطبيعي أن يثير تزايد حجم العمالة الوافدة فيها كثيراً من التساؤلات والقلق المبرر، فقد أظهرت إحصاءات أصدرتها «مدار للأبحاث» بالتعاون مع «أورينت بلانيت» عن توزيع الوافدين الأجانب في دول مجلس التعاون الخليجي بنهاية عام 2013م أن نسبة الأجانب تفوق نسبة المواطنين في



ثلاثة مجالات هي (الأمنية، والاقتصادية، والاجتماعية) على النحو التالي:

### 1.3.2. مهددات أمنية

إن العمالة الوافدة أصبحت هاجساً يقلق مجتمعاتنا، فقد تسبب تزايد العمالة الوافدة، وخصوصاً المخالفة لنظام الإقامة والعمل والعمالة غير الماهرة في ظهور أنماط وأشكال من الجرائم لم تكن معروفة في منطقة الخليج؛ فظهرت مصانع للخمور ومعامل للتزييف والتزوير وظهرت عصابات تهريب وترويج المخدرات وعصابات الجريمة المنظمة، وانتشار الأفكار الهدامة والمعتقدات المخالفة للعقيدة الإسلامية والمستقاة من المذاهب العقيدية المنحرفة والمنتشرة في تلك الدول الشرقية (الرميح، 2012، ص. 34) والجانب الأكثر خطورة في هذه القضية يكمن في العمالة الآسيوية وبعض الجاليات الإفريقية التي باتت تهدد الأمن الخليجي، وذلك للاعتبارات الآتية:

- تفلغل هذه الجاليات في الأنشطة الاقتصادية الخليجية حتى كونت مراكز ضغط ونفوذ ذات تأثير في الدول الخليجية.
- اختلاف الثقافات والأعراق واللغات؛ ما يهدد سلامة الهوية العربية الخليجية الإسلامية.
- صعوبة التخلص من هذه العمالة بشكل مفاجئ، حيث سيؤدي ذلك إحداث فراغ كبير في سوق العمل يؤثر سلباً في معدل النمو الاقتصادي.
- لا تقتصر الخطورة على العمالة الآسيوية والجاليات الإفريقية فقط، بل إن ملف العمالة الإيرانية في بعض دول الخليج لا يقل خطورة عن الآسيوية، ويضاف إليه خطر التشيع والأطماع الفارسية التاريخية والحديثة في الخليج (توطين العمالة العربية، أحمد الألفي (الألفي، 2014).

### 2.3.2. مهددات اقتصادية

من أهم تلك المهددات البطالة، ولعل العوامل التي أدت إلى رفع مستوى البطالة في دول مجلس التعاون لا تتحملها حكومات هذه الدول فقط؛ بل شارك في صنعها المورد البشري الوطني نفسه المتمثل بالشباب، فمن خلال عدم قبوله أو رغبته في مزاوله بعض الأعمال فتح المجال لإشغال العمالة الوافدة بهذه الأعمال، كما أن عدم قبوله بالأجور المعتدلة كان يشكل السبب الآخر، فالشباب الخليجي قد تعود على حياة الرفاهية التي تتطلب موارد عالية، في حين العمالة الوافدة تقتنع بالأجور المنخفضة؛ لأنها تناسب واقع الحياة البسيط في بلدانهم (أبوعمشة، 2011، ص. 5).

وهناك عوامل وأسباب عامة أسهمت في زيادة البطالة نذكر منها:

- ضعف التطبيق للتشريعات والتنظيمات واللوائح المنظمة لسوق العمل الخليجي وتدني الحملات والجولات التفتيشية للتأكد من تفعيل التوطين والإحلال للوظائف المخصصة للمواطن.
- عدم تناسب البرامج التعليمية الموجودة مع واقع متطلبات سوق العمل؛ ما ترتب عليه افتقار الشباب الخليجي إلى المهارات المهنية التي تنمي الجانب المعرفي والمهاري لديهم، وهم في مرحلة التأهب للعمل.
- انتشار ثقافة سلبية بين الشباب الخليجي، مفادها عدم الاستقرار الوظيفي وغياب الأمن الوظيفي في القطاع الخاص؛ ما أضعف توجههم للعمل بالقطاع الخاص، وتسبب في الضغط على الحكومات للحصول على العمل في الوظائف الحكومية لتوافر الأمن الوظيفي وضعف الجهد المطلوب منه في سبيل بقائه في تلك الوظائف الدائمة.
- انتشار ثقافة العيب والدونية في بعض الوظائف والمهن الحرفية؛ وذلك لما يعيشه شبابنا من الرفاهية في مجتمعنا الخليجي؛ التي جعلت بعض الشباب يعتمد على أسرته في مصدر رزقه، ولم يعد لديه استعداد للنظر إلى العمل أو البحث عنه.
- يأتي بعد البطالة مهدد التحويلات المالية التي تستنزف الناتج المحلي لدول الخليج العربي، فالعمالة الأجنبية بحصولها على فرص العمل تعزز النشاط الاقتصادي في بلدانها؛ من خلال إدخال كميات من العملات الصعبة التي تقوم بتحويلها من البلدان العاملة فيها، فعلى الرغم من أن العمالة الوافدة تحصل على أجور منخفضة؛ فإن مجموع التحويلات يشكل نسبة غير بسيطة من العملات الصعبة الخارجة من البلدان الخليجية. كما أن هناك صورة أخرى غامضة تعمل على الضغط على الموارد المحلية الخليجية؛ وهي التسرب الناتج من التحويلات المالية غير الرسمية للعملات الصعبة التي تمررها الشبكات الخفية بين تلك البلدان ولا تستفيد منها الجهات المالية الرسمية؛ وهو يعد من صور التهريب والتهرب من القوانين المالية الحكومية (أبوعمشة، 2011، ص. 20).

### 3.3.2. مهددات اجتماعية

إن المهدد الاجتماعي الأهم الذي ظهر للبيان في الدول الخليجية عامة يتمثل في الاختلال الديموغرافي في التركيبة السكانية، وخصوصاً في المدن الاقتصادية والمالية، فقد ارتفعت النسبة التي



أزمة الخليج الثانية واحتلال العراق لدولة الكويت في 1990م وما نتج عن تلك الكارثة من اختلال في التركيبة السكانية بعد خروج العمالة التي كانت في السعودية، وفي بعض الدول الخليجية لأسباب سياسية في ذلك الحين (سالم، 2014، ص. 98).

وستتطرق لذلك هنا بشيء من التفصيل وفق فقرتين إحداهما: للدور الحكومي والأخرى: للدور الأهلي، وسوف نوضح الدور الذي قامت به الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية حيال التوطين الذي يتشابه مع الدور التي تقوم به بقية الدول الخليجية.

#### 2.4.1. الدور الحكومي

إن أهداف خطط التنمية الخمسية اتجهت إلى استهداف التوطين في القطاع الحكومي والخاص، فالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لها دور في عملية التوطين عامة، ولكن هناك جهات منها معنية بمتابعة قضية التوطين وإحلال العمالة الوطنية المؤهلة بدلاً من العمالة الوافدة، وكذلك تعنى بالتسجيل والحفظ والمتابعة والرقابة والتفتيش والدعم والتمويل فيما يخص توظيف العاملين، وتلك الجهات سوف تقوم بإيضاحها لعلاقتها بالعمالة الوافدة وبعملية التوطين ودورها الرئيس والملموس في ذلك، وهي وزارة الداخلية بمختلف قطاعاتها ووزارة العمل ووزارة المالية والصناديق والبنوك التتموية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وتشاركهم الغرف التجارية والصناعية عبر مجالسها ولجانها ممثلة للقطاع الخاص.

#### أولاً - وزارة الداخلية

بصدور المرسوم الملكي الكريم رقم (م/24) وتاريخ 12/5/1434هـ المشتمل على قواعد التعامل مع الوافدين من مخالفي الأنظمة خصص لوزارة الداخلية أدواراً متعددة عبر قطاعاتها وأجهزتها المدنية والأمنية لا يمكن حصرها، لكننا نورد بعضاً من أدوارها العامة التي تشارك بها في عملية التعامل مع الوافدين ومخالفي الأنظمة، وتساعد على تفعيل آليات التوطين ومنها (وزارة الداخلية السعودية، 1436هـ) ما يلي:

- العمل والزيارة والعمرة والحج والسياحة وغيرها ممن دخلوا البلاد بطرق قانونية، مشتملة على معلوماتهم وبصماتهم وخصائصهم الحيوية، كما أن لديها قوائم بالمرحلين والمبعدين ممن خالفوا أنظمة البلاد وصدر بحقهم حكم نظامي يقضي بإبعادهم من البلاد، فهي المرجع لكل سجلات البلاد، ومنها تصدر الإحصاءات والبيانات التحليلية التي

تمثلها العمالة الوافدة في الدول الخليجية حتى أضحت هناك أحياء تسمى بأسماء الجاليات، وهذه حقيقة مرت على الدول الكبرى في الغرب، بسبب الهجرة والتوافد للعمل وللإقامة بتلك الدول، ولعل من أشهرها الحي الصيني بأمريكا والحي الباكستاني ببريطانيا والحي التركي بألمانيا والحي الفرنسي في كندا، وهكذا أطلقت الأسماء بحسب الجنسيات على أهم الشوارع بالمدن الكبرى في العالم (Migration Policy Institute, 2006).

وأما هنا بدول الخليج فأصبحت فعلاً الأحياء بأسماء الجنسيات، وإن كان الأدهى هو استيطان العمالة المخالفة لنظام العمل والإقامة بتلك الأحياء منذ عشرات السنين.

كما أن تكاثر الجنسيات الوافدة خصوصاً غير العربية يترتب عليه أمور كثيرة من التغيير الذي تجده في اللغة العربية الفصحى التي أصبحت ممتزجة بمفردات غير عربية، ومن تغيير للثقافات العامة وتنوع للعادات والسلوكيات التي تمارس داخل المجتمع، وما ينتج عنها من تأثير على العلاقات الأسرية السائدة بينهم، فتظهر الزيجات بين المواطنين وبنات الوافدين؛ ما يرفع من نسب العنوسة بين بنات الوطن، وما قد يترتب على العنوسة من سلبيات أخلاقية واجتماعية، ويجعل هناك توجه لبنات الوطن للزواج من غير المواطنين، ما يظهر جيلاً آخر مختلط الجنسيات والهويات والديانات والعرقيات والمذاهب.

وما سلف ذكره من مهددات أمنية واقتصادية واجتماعية تتسبب فيها العمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية يجب العمل على علاجه، ونقصد بذلك العمالة غير الماهرة، والعمالة التي تشغل وظائف يستطيع المواطن شغلها، فليس كل العمالة الوافدة سلبية، كلا بل هناك الإيجابية، ولا ننسى ما قدمه كل وافد منتج ومشارك في نهضتنا، وما قام به من جهود في تنمية بلادنا حتى ارتقوا بمستوانا الثقافي والتعليمي والسلوكي.

#### 2.4. المبحث الرابع: الدور الحكومي والخاص في عملية التوطين

إن الجهات الرسمية من وزارات ومؤسسات حكومية وقطاع خاص جعلت من أولويات أهدافها التوطين للوظائف الحكومية والخاصة، فبرز دورهم منذ عقود من الزمن، فقدموا خططاً ونادوا بتطبيقها، إلا أن هناك ظروفاً محلية وإقليمية وعالمية حالت دون تطبيق وتفعيل تلك الخطط بالشكل الذي رسمت له. فالتوطين للوظائف بدأ الحديث عنه عبر الإعلام وعبر اللجان الحكومية منذ منتصف سبعينيات القرن العشرين، ثم قامت الأجهزة الحكومية بالعمل فيه أكثر بعد



تضبط عمل الوافدين بالبلاد.

. مكاتب الاستقدام التي نقلت فنيًا لوزارة العمل، ولديها نسب مئوية بالجنسيات التي يوافق على استقدامها بحسب ما تقرر لجان متخصصة بذلك.

. المديرية العامة للجوازات، وهي المعنية بمتابعة الوافدين منذ دخولهم المنافذ، ثم إصدار الإقامة، ثم إصدار تأشيرات الخروج والعودة، وتنتهي بتأشيرة الخروج النهائي وختم الجواز بالمغادرة (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ).

. وأما إمارات المناطق والإدارة العامة للمرور ومديريات الشرطة والدوريات الأمنية وأمن الطرق ومديرية السجون، فهي تتعامل مع الوافد مثلما تتعامل مع المواطن في تقديم خدمات له وحمايته والسهر على راحته.

#### ثانياً - وزارة العمل

بموجب المرسوم الملكي السعودي رقم م/51 وتاريخ 23/8/1426هـ (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ) فإن وزارة العمل هي المعنية بالمقام الأول بمتابعة الوافدين وأصحاب العمل وبيئة العمل، ومنها تتطلق عملية التوطين الفعلية، فمهامها كثيرة وجسيمة، نذكر منها (وزارة العمل السعودية، 1436هـ) ما يلي:

. وضع السياسات والإجراءات التنظيمية وتحديد العلاقة بين أصحاب العمل والوافدين والجهات الحكومية.

. وضع الأنظمة المنظمة لسوق العمل وإقرارها من مجلس الوزراء واقتراح اللوائح التفسيرية الموضحة لمواد تلك الأنظمة.

. تحديد نسب التوطين ومجالاته بحسب القواعد المعلوماتية المتوافرة لدى إدارة المعلومات بوزارة العمل وتفعيله للعمل به من قبل العاملين بمكاتب العمل.

. تشكيل لجان لدراسة ملفات الاستقدام المرفوعة من المنشآت بحسب احتياجها وإقرار العدد والجنسية والمهن المناسبة للطلب بحسب الاحتياج ونسبة التوطين ومدة المشروع ونوع ومجال العمل في المشروع.

. اقتراح المبادرات البناءة والبرامج الداعمة للتوطين وإقرارها والعمل بها.

#### ثالثاً - وزارة المالية

هي الداعم لنجاح كل وزارة في الجانب المالي، فقد شاركت مع وزارة العمل بإنشاء صندوق (هدف) لتنمية الموارد البشرية بموجب

قرار تنظيم صندوق تنمية الموارد البشرية الصادر من مجلس الوزراء برقم 107 وتاريخ 29/4/1421هـ، وكذلك بموجب قرار تنظيم إعانة البحث عن عمل الصادر من مجلس الوزراء برقم 353 وتاريخ 25/12/1432هـ (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ)، حيث ارتبطت مع وزارة العمل في المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية للتوطين، وقد وافقت الجهات المعنية على تحويل مبلغ زيادة رسوم إصدار رخص العمل للوافدين من وزارة المالية إلى هدف لدعمه في تفعيل برامجه في تأهيل وتدريب الشباب الوطني للعمل في القطاع الخاص. وله برامج مميزة في دعم المنشآت الوطنية التي تحقق نسب توطين مرتفعة (صندوق تنمية الموارد البشرية، 1436هـ).

#### رابعاً - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

حدد التنظيم الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 268 وتاريخ 14/8/1428هـ اختصاصات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ) ورسم دورها الكبير والمهم في عملية التوطين كشريك إستراتيجي فيها، فعليها تأهيل الشباب الوطني وتدريبه وفق خطط معدة من قبل القائمين على تلك المؤسسة، فلديها مراكز تدريب متخصصة، ولديها شراكات مع جهات تدريبية خاصة وحكومية وفق الاحتياج العام، كما قامت أخيراً بعمل برامج داعمة للتوطين كبرنامج الشريك الإستراتيجي وبرنامج الحاضنات للأعمال، وفرض نسبة التوطين على كل مشروع يتم دعمه مالياً لخريجي المؤسسات الفنية والمهنية. كما أن لبرنامج ريادة دوراً في دعم شباب الأعمال من خلال معهد ريادة الأعمال الذي يستقبل أفكار الشباب وقيمتها، ثم يمولها ويشارك في إدارتها من خلال تدريبهم وتوجيههم (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 1436هـ).

#### خامساً - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لقد حدد المرسوم الملكي الكريم رقم م/33 وتاريخ 3/9/1421هـ نظام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ) ورسم دورها المهم في ضبط عمليات التوطين كشريك إستراتيجي مع وزارة العمل وشريك فني مع قواعد وزارة الداخلية وسجلاتها؛ ما كان له دور في نسب التوطين في المنشآت الخاصة وفي متابعة العمالة التي ينطبق عليها نظام التأمينات الاجتماعية، سواء في القطاع الحكومي أو الأهلي، ولها برامج متعددة في توطين وتأهيل منسوبيها والمشاركين فيها، وكان آخر تلك البرامج برنامج ساند المخصص للتأمين على التعطل عن العمل للمواطنين (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، 1436هـ).



## 2.4. دور القطاع الخاص

إن الغرف التجارية والصناعية ممثلة في مجالسها ولجانها تقوم بالدور المطلوب منها نيابة عن المنشآت الخاصة وفق نظامها الصادر بالمرسوم الملكي الكريمة رقم م/6 وتاريخ 30/4/1400هـ وتمثل دائرة اختصاصها المصالح التجارية والصناعية لدى السلطات العامة والعمل على حمايتها وتطويرها (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 1436هـ) فالمنشآت الخاصة تدار بالفكر الربحي غالباً وملاكها لهم هدف في المكسب المالي دون أدنى شك. إلا أن البعض منهم له دور مميز في التوطين تفوق به على ما تطلبه منه القطاعات الحكومية، وذلك نابع من وطنيته وحبه لأبنائه المواطنين، والشواهد كثيرة على ذلك، فجائزة الأمير نايف للسعودة التي كانت تصدر لعدة سنوات مضت، كرمت رجال أعمال لهم دور مشهود في ذلك.

والغرف التجارية الصناعية في المملكة تولي اهتماماً كبيراً ببحث ومتابعة قضية توطين العمالة في المملكة، خصوصاً ما يتعلق منها بالقطاع الخاص، ارتكازاً إلى دورها المنوط بها نظاماً، وهو تمثيل القطاع الخاص، وتعمل على الموازنة بين مصالح ملاك القطاع الخاص وحمايتها وتطويرها دون إخلال بالمصلحة العامة والخطط الوطنية العامة، على أساس مسؤوليتها في الإسهام في تهيئة العوامل التي تعين القطاع الخاص على القيام بدوره المتنامي في تحقيق الأهداف التنموية، بالإضافة إلى التواجد المستمر للغرف كصروح اقتصادية تساند الجهات الحكومية في إنجاز التوجهات الوطنية.

وفي ضوء ما تقدم وتمشياً مع مواد نظامها، تبنت الغرف التجارية والصناعية سياسات وبرامج لمساعدة القطاع الخاص، وخصوصاً فيما يتعلق بإتاحة فرص العمل للعمالة المواطنة وعمليات التوطين، وقد شمل ذلك (غرفة الرياض، 2015) ما يلي:

- إعداد دراسات شاملة عن مشكلة العمالة من جميع جوانبها وسبل زيادة توظيف العمالة السعودية في القطاع الخاص.
- إنشاء مراكز ووحدات للتدريب تنظم برامج تدريبية متنوعة، منها برامج لتأهيل الشباب السعودي على الوظائف والمهن المطلوبة في سوق العمل، إضافة إلى تنمية مهارات القائمين على رأس العمل في المنشآت بما يساعد على تحقيق التوافق والاستقرار الوظيفي لهم.
- إنشاء وحدات لتقديم خدمات التوظيف للشباب السعودي الباحث عن عمل والتنسيق بينهم وبين مسؤولي المنشآت التي تتوافر بها فرص للتوظيف.
- البحث عن الفرص الاستثمارية المتاحة في المملكة وإعداد دراسات جدوى أولية لها شاملة مجالات عمل للشباب السعودي.

- التوعية من خلال المجالات التي تصدرها ووسائل الإعلام بأهمية توظيف العمالة الوطنية في تحقيق استقرار النشاط الاقتصادي للمنشآت، وسرعة الدورة الاقتصادية.
- المحاورة والبحث مع أصحاب الأعمال للتوصل إلى السبل المناسبة لتطبيق السعودية وزيادة فرص التوظيف للعمالة المواطنة بمنشآتهم.

وعلى الرغم من كل ما تقدم من فقرات تتعلق بالدور الذي تقوم به الغرف التجارية والصناعية فإن التوطين لا يزال دون المستوى الذي يطمح له كل مواطن أو مسؤول، فلا تزال نسبة البطالة مرتفعة جداً في الموارد النسائية السعودية، وكذلك تعد عالية في الموارد البشرية الرجالية والدور كبير على منظمات ومنشآت القطاع الخاص.

## 2.5. البحث الخامس: معوقات عملية التوطين

إن معوقات توطين الوظائف - على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة لإنجاح هذا التوجه - متعددة الأشكال والمصادر، فمنها المعوقات الداخلية التي تتوزع بين المواطن والقطاع الخاص وبين الأجهزة الحكومية المنظمة للتوطين والمجتمع الذي يضم تلك الفئات، وقد تكون هناك معوقات خارجية متعلقة بالأحداث على الساحة الدولية أو العلاقات الثنائية بين الدول بعضها مع بعض، وتوضيح ذلك كما يلي:

### 2.5.1. معوقات تتعلق بالمواطن:

- عزوف الشباب الوطني عن العمل في بعض الوظائف لوجود ثقافة العيب والدونية، وخاصة الوظائف الحرفية والخدمية التي كان ولا يزال أغلبها مقصوراً على العمالة الوافدة.
- ميل الملتحقين بالتعليم من الشباب الوطني إلى التخصصات النظرية السهلة، والابتعاد عن التخصصات العلمية التي يحتاج إليها سوق العمل السعودي.
- تفضيل المواطنين للإقامة والعمل في المناطق الحضرية والمدن الرئيسية، وعدم استعدادهم للعمل في المناطق البعيدة الأخرى مع مقدرة العمالة الوافدة على ذلك.
- افتقار الموظف الوطني لتقافة العمل بالقطاع الخاص؛ فيتسرع في تقلباته وتسربه الوظيفي بين المنشآت الخاصة؛ ما يؤثر سلباً على تعامل تلك المنشآت مع الشباب الوطني، ويقلل من الإنتاجية والكفاءة ويزيد من تكلفة الموظف الوطني.
- النظرة القاصرة لدى الشباب الوطني بانعدام الأمن الوظيفي في القطاع الخاص.



أنها صححت تلك الخطوة أخيراً بحصر الاستثمار الأجنبي في الشركات الأجنبية التي يمتلك فيها المواطن 25% من رأس المال فأكثر.

- النظرة والمعاملة المتساوية التي تواجهها المنشآت المحققة لنسب توطين والأخرى التي لم تحقق النسب المطلوبة من قبل العاملين في مكاتب العمل.

#### 2.5.4. موقوفات تتعلق بالهجرة:

- نظرة الأسرة السعودية إلى العمل في القطاع الخاص على أنه مجرد خدمة لصاحب العمل، في حين أن العمل في القطاع الحكومي هو خدمة للمجتمع عامة.

- عدم اكتشاف الأسرة والمجتمع لمواهب ومهارات أبنائهم لمساعدتهم في تحقيق رغباتهم مع ما يتوافق وتطلعات الأسرة المستقبلية.

- عدم استفادة الموظفين الوطنيين والعاملين في معظم المنشآت الخاصة من بعض المزايا التي تمنحها الحكومة من مكرمات وهبات من ولاة الأمر للعاملين في القطاع الحكومي؛ ما جعل التوجه لدى الشباب لصالح القطاع الحكومي أكثر منه للخاص.

- إجهاد بعض القطاعات الخدمية عن تقديم بعض الخدمات لموظفي القطاع الخاص كتأجير السيارات وتأجير المنازل والحصول على القروض التمويلية من الجهات المالية، أسوة بما يحصل عليه الموظف في القطاع الحكومي.

#### 2.6. المبحث السادس: الإستراتيجية المقترحة للتوطين

##### 2.6.1. التوطين من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل أن ندخل في التصورات المقترحة لإستراتيجية التوطين، سنوضح مفهوم التوطين من خلال الرؤية الإستراتيجية التي تبناها وتدعو إليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (محمد، 2003، ص. 3) وذلك على النحو التالي:

- ليس التوطين مطلباً طارئاً فرضته الأوضاع الاقتصادية، بل يجب النظر إليه باعتباره مطلباً شرعياً ووطنياً في إطار خطة شاملة لتنمية واستثمار الموارد البشرية الوطنية لتواكب وتتكامل مع الخطط الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد.

- ليس التوطين مجرد عملية إحلال، بل ينبغي أن تكون هي الإمداد لقطاعات الأعمال في المملكة باحتياجاتها من الموارد البشرية

#### 2.5.2. موقوفات تتعلق بمنظمات القطاع الخاص:

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

- عزوف بعض أصحاب العمل عن توظيف العمال السعوديين بدعوى أنهم أقل إنتاجية من العمال الأجانب وأعلى تكلفة في التدريب.

- عدم رغبة الوافدين العاملين في المواقع المختلفة في تدريب السعوديين الداخلين حديثاً إلى العمل؛ خوفاً من أن يأخذوا أماكنهم، ويتم الاستغناء عنهم.

- تهرب بعض أصحاب الأعمال من الالتزامات الخاصة بخطط توطين الوظائف؛ وذلك بتحديد أجور منخفضة ومدنية لمن يتم توظيفهم من المواطنين؛ وهو ما يدفعهم إلى الاستقالة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات المعيشة.

- تلجأ الشركات العملاقة في السوق المحلية للتعايل، إما بالسعودة الوهمية، أو بنظام التأجير من الغير، وليس من شركات الاستقدام المرخص لها لارتفاع أسعارهم حالياً؛ ما أثر سلباً على عمليات التوطين.

- تتسم بعض الوظائف، ولا سيما الفنية منها بعدم المرونة وعدم توافر البديل السعودي القادر على القيام بهذه الوظيفة؛ الأمر الذي قد يدفع الجهة الخاصة إلى الاستعانة بالوافد مرة أخرى (مركز المنشاوي للدراسات والبحوث).

#### 2.5.3. موقوفات تتعلق بالجهات التنظيمية:

- تركيز التوطين على نشاطات يصعب إحلال العمالة الوطنية فيها في القريب العاجل، ويندر وجود أعداد من الشباب الوطني المؤهل للعمل بها. مثل: مجالات البناء والتشييد التي تحقق نسبة مقاربة للنصف من العمالة الوافدة في سوق العمل السعودي والخليجي.

- ضعف وعدم دقة بيانات سوق العمل جعل من تقييم مستوى الإنجازات لمشاريع التوطين مدار جدل مستمر في أوساط الرأي العام المحلي. خاصة في ظل عدم اعتماد واستخدام معيار واضح ومتفق عليه؛ لاستخلاص هذه المعلومات التي يجب أن تركز على المسح الإحصائي بالعينة للقوى العاملة.

- قيام هيئة الاستثمار العامة بفتح المجال للمستثمر الأجنبي الفردي في بداية عملها، وفي معظم المجالات الاستثمارية؛ ما سببت عائقاً كبيراً أمام المواطن المستثمر وأمام التوطين، مع



في ذلك الموقف الوطني.

- توافر المعلومات الدقيقة المرشدة والمساعدة في عملية التوطين، بحيث تكون متاحة للجهات المعنية بها، من خلال توافر سجلات دقيقة لطالبي العمل والباحثين عنه تشمل على مؤهلاتهم وخبراتهم ورغباتهم وطموحاتهم في سوق العمل، وكذلك سجلات بالوظائف وشاغليها من الوافدين شاملة توصيفاً دقيقاً لها.

- توافر برامج حاسوبية وأنظمة تقنية ذات قدرات عالية على التخزين والاسترجاع والتوزيع والإدارة والمتابعة لما يدخل بها من بيانات لتقدم نتائج مساعدة ودقيقة للمعنيين بعملية التوطين.

- عقد شراكات مع مراكز تدريب مؤهلة وشاملة لبرامج تخصصية يلتحق بها الباحثون عن العمل وتقدم وفق احتياج سوق العمل. - الاستفادة من القنوات الإعلامية بمختلف وسائلها لإبراز عملية التوطين كعمل وطني وبالشكل الداعم لإنجاحها.

- الدعم المالي المواكب لتطلعات واحتياجات القائمين على عملية التوطين في سبيل تسييرها وفق ما هو مرسوم لها.

#### خامساً - آليات التنفيذ

نذكر هنا بعضاً من الخطوات التنفيذية التي يمكن تطبيقها من قبل الجهات الحكومية المعنية فيما يخص العمالة المواطنة والوافدة لتحقيق طر في الإستراتيجية كما يأتي:

أ. زيادة القيمة المضافة لتكاليف الوافد على القطاع الخاص،

وذلك من خلال الآتي:

- وضع أنظمة ولوائح تلزم منشآت القطاع الخاص بتسجيل الحد الأدنى لراتب الوافد المشترك بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بألف ريال؛ ما يترتب عليه زيادة بدلاته ومكافآته الشهرية والسوية المدفوعة من أصحاب العمل، كما تزيد من قيمة إيراد المؤسسة العامة لدعم معاشات المشتركين وتقديم برامج داعمة لهم.

- وضع شرائح تعرفه لرسم رخصة العمل الشهري للوافد؛ بحيث تُضاعف على المنشآت في النطاق الأحمر لتصبح 400 ريال والنطاق الأصفر 300 ريال وتبقى على وضعها مع النطاق الأخضر 200 ريال والنطاق البلاتيني 100 ريال وبحسب متوسط التوطين لمدة ستة أشهر متواصلة للمنشآت.

- إلزام التأمين الصحي على كل وافد وأفراد أسرته الذين يعولهم بأي شكل يكون وضع إقامتهم معه، سواء أكان استقداماً أم زيارةً أم عملاً أم دراسةً، ويتحملها صاحب العمل على بوليصة المنشأة.

- تفعيل نظام حماية الأجور ومراقبة التحويلات البنكية من قبل

المسقولة بمستويات الخبرة والمهارة والكفاءة المطلوبة، وتأهيلها لتغطي الحاجة الحالية والمتوقعة مستقبلاً في سوق العمل، أي يمكن القول: إن التوطين استبدال بالكفاءات والخبرات الوافدة كفاءات وخبرات وطنية معادلة أو متفوقة. - النظر إلى أن عمليات الاستقدام للعمالة الوافدة حل مؤقت ووسيلة لسد العجز في الكفاءات الوطنية ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي، إلى حين تنهياً القدرات الوطنية ملء الفراغ والإحلال محل العمالة الوافدة تدريجياً وفق خطة واضحة المعالم بأعباءها الزمنية المختلفة.

## 2.6.2. مقترح إستراتيجية (زائد زائد) وهي (التوطين برفع الهيزة التنافسية للمواطن ورفع القيمة المضافة للوافد)

أولاً - الرؤية

المواطن خيارنا الأول للتوظيف.

ثانياً - الرسالة

خلق ميزة تنافسية للموارد البشرية الوطنية تشجع منشآت القطاع الخاص على استقطابهم وإحلالهم بدلاً من الموارد البشرية الوافدة.

ثالثاً - الأهداف:

- تفعيل عملية التوطين والإحلال للمواطن بديلاً عن الوافد بشكل تدريجي ومخطط له، ولا يثير أي ردة فعل عامة أو خاصة محلية أو دولية.

- زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل والموظف الوطني في نظر المجتمع وفي نظر القطاع الخاص، وكذلك في قرارة نفس الموظف.

- زيادة الأعباء على القطاع الخاص نظير استمرارية استقطابهم للعمالة الوافدة خصوصاً غير الماهرة أو الزائدة عن الحاجة الذين يمكن الاستغناء عنهم وإحلال المواطن بديلاً لهم.

- فتح فرص عمل كبيرة للمواطن لتأهيل نفسه واكتسابه المهارات التي تجعل منه منافساً قوياً للعمالة الوافدة داخل بلاده.

- إعداد جيل من المواطنين مؤهلين بأعلى الشهادات والخبرات العلمية والمهنية لينافسوا على مستوى السوق الأجنبية.

رابعاً - متطلبات الإستراتيجية

نورد هنا بعضاً من المتطلبات التي تساعد في تفعيل الإستراتيجية (زائد زائد) على أرض الواقع، منها:

- تعيين فريق عمل لإدارة عملية التوطين، لديهم خبرات ومؤهلات عالية في التوظيف بمختلف مراحلها، وعلى قدر من الكفاءة في تنفيذ الإستراتيجية، ولديهم قدرة على إدارة بقية المتطلبات



- إعطاء وزن نسبي للوظائف التي يشغلها مواطنون في القطاع الخاص، وتعطى ميزة مضاعفة للوظائف الإدارية العليا والمتوسطة في الهيكلة الوظيفية للمنشآت، وكذلك للموظف الوطني الذي يتقاضى راتباً شهرياً يتجاوز عشرة آلاف (10000) ريال، يوازي موظفين وهكذا، ليصل من يتقاضى أربعين ألف (40000) ريال ليوافى ثمانية موظفين وطنيين؛ ما يشجع المنشآت الخاصة على البحث عن الكفاءات الوطنية ذات القدرات العالية واستقطابهم ليتبوءوا المناصب القيادية في المنشآت الخاصة.

- إلزام المنشآت الخاصة وخصوصاً المؤسسات والشركات العملاقة والكبيرة بالتوصيف والمسار الوظيفي، ويلحق بها سلم رواتب ودرجات للترقي بنسب مالية محددة بحسب كل تخصص، وتضاف تلك النسب المالية لراتب الموظف مع كل بداية عام مالي جديد، وتوضع لها ضوابط تقييم تقرها وزارة العمل لإعطاء استقرار وظيفي أكبر لدى القطاع الخاص وخصوصاً مع العاملين من المواطنين.

- منع تعدد الدخول المالية لدى المواطنين لإفصاح المجال أمام الشباب المؤهل لدخول سوق العمل، فلا يقبل تسجيل أي موظف حكومي أو متقاعد حكومي أو متقاعد مبكر أو من يحصل على إعانة حكومية تتجاوز ثلاثة آلاف ريال في نسب التوطين، وكذلك الحد من الدوام الجزئي الذي يؤثر سلباً في إنتاجية الموظف الوطني لتعدد المهام والمنشآت، ويحرم الآخرين من الحصول على فرص وظيفية أفضل.

- حصر الوظائف النوعية وقصر التوظيف عليها على المواطنين كالوظائف الصحية ووظائف أعمال الطاقة من بترونية وكهربائية ومياه وأعمال الاتصالات الحساسة، والبدء بتوطين الوظائف الحكومية منها، ثم التي في المنشآت الخاصة، وذلك لتخفيف حجم الأخطار الناجمة من خلوها بشكل مفاجئ من الوافدين، وتحسباً لأي أزمة أو كارثة دولية أو سياسية فيكون لدينا اكتفاء ذاتي من الموارد البشرية وخصوصاً تلك السيادية.

### 3. الخاتمة

إن النظرة الإستراتيجية تعطي لكل مهتم بأمور التوطين ما يطمح له، وتحقق نسباً مرتفعة وفق الخطط التي أعدتها الجهات المعنية في المجالات المختلفة. ونطرح بعضاً من المقترحات والتوصيات التي تدعم إستراتيجية التوطين، وتساعد صاحب القرار في تطوير المقترح والتوسع في تطبيقه بشكل يخدم العملية الوطنية. كما تساعد

الجهات الرقابية، ووضع حد للتحويلات الخارجية للوافد؛ بحيث لا يتجاوز نصف راتبه الشهري المسجل في التأمينات الاجتماعية؛ ما يجعل هناك مطالبة من الوافدين لأصحاب العمل بدقة التسجيل للرواتب الفعلية ومطالبة مستمرة برفع سقف مرتباتهم الشهرية.

- مضاعفة الوزن النسبي للوافدين بحسب سنوات الإقامة والعمر والمسمى الوظيفي الإداري وعدد المرافقين له؛ ما يشكل عبئاً على المنشآت الخاصة باحتفاظهم بمثل هؤلاء، خصوصاً في الأعمال الإدارية والمكتبية، ويستثنى من ذلك بعض المهن التي لا تزال الحاجة فيها قائمة.

- تفعيل دور الجمعيات والهيئات الوطنية الخاصة كالمهندسين والمحاسبين والخدمات العامة والإدارة لرعاية المهن التخصصية وإشراكهم الفعلي في التقييم والمتابعة لكل المسجلين بها من الوافدين، مع زيادة رسم التسجيل بها وربط إصدار رخصة عمل الوافد بعد حصوله على موافقة من الجمعية، واحتفاظهم بسجلات اثمانية عن كل وافد مشترك معهم شاملة كل معلوماته العلمية والعملية والخبرات والتقييم والانتقالات بين المنشآت، وأسباب ذلك والأحكام الصادرة بحقه من أي جهة تنظيمية أو قضائية أو جزائية.

ب. زيادة الميزة التنافسية للمواطن في منشآت القطاع الخاص

وفق ما يلي:

- زيادة الدعم لبرنامج الأجر الإضافي المقدم من صندوق تنمية الموارد البشرية للمنشآت ذات النطاق البلدي والأخضر مع مرونة في التسديد وزيادة في المدة لخمس سنوات.

- عمل سجل ائتماني للموظف الوطني يحق لكل منشأة وطنية يطلب الالتحاق بها الاطلاع عليه، ويشمل السجل الائتماني كسفاً لسيرته الذاتية والعملية والمالية وخبراته السابقة وتقييمه السابق لدى الآخرين، وأسباب انتهاء تعاقد مع السابقين وتربط برقم هويته الوطنية؛ ما يعطي أمناً أكثر للمنشآت الخاصة حول هذا الموظف، ويرفع من سلوك الالتزام لدى الموظف في عمله، ويتقن أنه مهما تغيرت المنشآت الخاصة فإن وضعه الحقيقي معروف؛ فترتفع لديه الانضباطية والتنافسية والإنتاجية وحسن التعامل مع الآخرين ليظهر بصورة طيبة أمام الجميع، ويعطي طمأنينة أكثر لأصحاب العمل.

- زيادة التدريب والتأهيل التخصصي للمواطنين من خلال مراكز تدريب متقدمة، مع دعم الشركات التي تدربهم على رأس العمل وفق الخطط التي تعدها الجهات المختصة.



ميسر، والهدف منها ضبط سيارات الأجرة بالشركة الوطنية والاستغناء عن الوافدين، وإعطاء مزايا للسائق الوطني الذي يلزمه الحصول على دورة قيادة مكثفة، وشهادة من برنامج كيف تتعامل مع العميل، وتفعيل كل الضوابط على السائق والمركبة؛ ما يعزز من السلامة المرورية للمجتمع والأمن الشخصي للراكب.

- تأسيس شركة صناعية وطنية كمساهمة حكومية للشباب الوطني، تمول من الصندوق الصناعي وتشرف عليها هيئة المدن الصناعية مالياً ومؤسسة التدريب التقني والمهني فنياً، بحيث تنشئ الشركة ورشاً متخصصة لجميع وكالات السيارات المرخص لها بالعمل في السوق المحلي وبشراكة من تلك الوكالات في عملية التوطين.

- تأسيس شركة سياحية وطنية كمساهمة حكومية للشباب الوطني، تمول من وزارة المالية وتشرف عليها الهيئة العليا للسياحة إدارياً وفنياً. بحيث تنشئ الشركة فنادق ومنتجعات وشواطئ سياحية لتوطين الوظائف في مجال السياحة. وتعمل على تدريب الكوادر الوطنية والإشراف على انخراطهم بالقطاع السياحي والفندقي بمزايا مشجعة. وإدخال تأشيرات الحج والعمرة والزيارة تحت مظلة السياحة وفتح حرية التحرك لمثل أولئك في مناطق البلاد.

- تأسيس شركة أمنية وطنية كمساهمة حكومية للشباب والفتيات الوطنيين، تمول من صندوق الاستثمارات العامة، وتدار من قبل وزارة الداخلية فنياً، يستقطب فيها الكوادر الفنية ذات المهارات العالية والمؤهلة تأهيلاً وتدريباً متخصصاً في الأمن بشتى أشكاله. وليس بالشكل الذي ظهرت به معظم شركات الحراسة الأمنية الموجودة بالسوق السعودي كنشاط فرعي لشركات المقاولات الكبيرة التي كان الهدف الأساسي من تأسيس معظمها تغطية نسبة التوطين في تلك الشركات.

- القيام بالتنسيق بين وزارة العمل ووزارة التجارة والصناعة لإصدار تنظيم يصحح ملكية منشآت التشييد والبناء أو المقاولات العامة - التي تمثل ثلث منشآت سوق العمل بالداخل - بتحويلها إلى شركات مساهمة وشركات عامة برأس مال عال يدرج بالسجل ومرهون كضمان بنكي لا يفرج عنه إلا بعد شطب السجل.

- استتساخ تجربة التوطين والإحلال للوظائف التي تمت على المصارف وحقت الآن نسبة تفوق 80% من المواطنين السعوديين بالسوق السعودي، ونقلها لسوق التأمين وشركات إعادة التأمين ووساطات التأمين التي تتشابه إلى حد كبير مع بيئة المصارف الوظيفية، وكذلك في سوق التمويل

الباحث في المستقبل على التعمق في دراستها من جوانبها الأخرى التي لم أنطرق لها لكي يعطى الموضوع من الباحثين المتخصصين اهتماماً أكثر، من خلال استهداف مجالات تطبق عليها عمليات التوطين والإحلال المنظم في المملكة العربية السعودية وفق نسب سنوية تدرجية، تركز على المجالات الحساسة بالأمنية والنقل والمالية وغيرها من المجالات والأنشطة التجارية التي تحفظ للمواطن العامل ذكراً أو أنثى كرامته وتتناسب مع الضوابط الشرعية والتقاليد الاجتماعية الإيجابية. ونورد بعضاً من تلك التوصيات والمجالات التي نقتح التركيز على توطينها ووضع تصورات للإحلال وهي ما يلي:

- تأسيس شركة مقاولات وطنية مساهمة حكومية تخصص للفني والعامل الوطني، تمول من صندوق الاستثمارات العامة، وتحت إشراف فني من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يلتحق بها كل خريجي المراكز والمعاهد المهنية بمختلف تخصصاتها، ومن الجنسين ذكوراً أو إناثاً بحسب ملاءمة طبيعة العمل لهم، ويستفاد من العمالة الوطنية ذات الخبرات السابقة في القطاع الحكومي، ويفتح لها مكاتب كفروع بمدن المملكة. ويركز عملها على تقديم الخدمات للأعمال المنزلية كالصيانة وتركيب الأعمال الكهربائية والسباكة والتجارة والحدادة والاتصالات والتقنية والفضائيات والتكييف، وما يتعلق بالمنازل. ثم تنتقل إلى المشاريع الحكومية المتعلقة بأعمال صيانة المباني بشكل تدرجي مع إعطاء العمالة الوطنية رواتب مجزية ونسبة من الأرباح لكل مشروع. وعقد شراكات طويلة الأجل مع الجامعات ومجمعات المدن السكنية والمدن الصناعية للتدريب المهني المنتهي بالتوظيف والتدريب على رأس العمل للكوادر الوطنية.

- تأسيس شركة تجارية وطنية مثل: مهن صياغة الذهب والمجوهرات الثمينة وتسويقها، كمساهمة حكومية للشباب الوطني تمول من صندوق الاستثمارات العامة، وتشرف عليها وزارة التجارة والصناعة فنياً وإدارياً، الهدف منها توطين صياغة الذهب وكسر الاحتكار الذي تفرضه العمالة الوافدة عليه، والتي لم تتجاوب بالشكل المطلوب مع السياسات السابقة التي قررت توطين وظائف محلات الذهب خلال ثلاث سنوات في المملكة العربية السعودية منذ 2003م، ليوطن هذا المجال المميز والجاذب لكل شاب وفتاة للعمل فيه.

- تأسيس شركة وطنية لنقل الركاب داخل المدن وخارجها، كشركة مساهمة حكومية للشباب الوطني تمول من صندوق الاستثمارات العامة، وتدار من قبل وزارة النقل فنياً. ويمنح الشاب الوطني المتجاوز لكل الشروط مركبة مجهزة للأجرة بحسب المواصفات التي يتقرر منحها له، ويقسط شهري



العتيبي، سعد مرزوق. (1423هـ). إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الرابع لتطوير الموارد البشرية. الدمام: الغرفة التجارية الصناعية، 1423هـ.

العسومي، محمد. (2013). العمالة الوافدة إلى دول الخليج: فوائد وإشكاليات مجلة آفاق المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، العدد 20 ص 48. 51.

عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بُعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو عمشة، محمد كمال. (2011). العمالة الأجنبية في دول الخليج: الحاضر والمستقبل، مركز أسبار للدراسات والبحوث. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. (1420هـ). السعودية وفرص العمل: مؤتمر رجال الأعمال الخامس، الرياض، 28-30 رجب. محمد، أسرار. (2003). معوقات تطبيق سعودة الوظائف في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، القاهرة: مركز المنشاوي للدراسات والبحوث.

مرسي، مصطفى عبد العزيز. (2008). تحديات العمالة الوافدة في الخليج: مبالغات إعلامية أم أخطار حقيقية، رؤية إستراتيجية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. منظمة العمل الدولية. (1436هـ، 20 رجب). [www.unicc.org/ilo](http://www.unicc.org/ilo)

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. (1436هـ، 20 رجب). [www.gosi.gov.sa](http://www.gosi.gov.sa)

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (1436هـ، 20 رجب). [www.tvtc.gov.sa](http://www.tvtc.gov.sa)

مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بالمملكة العربية السعودية. (2014). [www.cdsi.gov.sa](http://www.cdsi.gov.sa)

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي. (1436هـ، 20 رجب). [www.beo.gov.sa](http://www.beo.gov.sa)

هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية. (1436هـ، 20 رجب). [www.tanmia.ae](http://www.tanmia.ae)

وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (1436هـ، 20 رجب). [www.mep.gov.sa](http://www.mep.gov.sa)

وزارة الداخلية السعودية. (1436هـ، 20 رجب). [www.moi.gov.sa](http://www.moi.gov.sa)

وزارة العمل السعودية. (1436هـ، 20 رجب). [www.mol.gov.sa](http://www.mol.gov.sa)

وزارة المالية السعودية. (1436هـ، 20 رجب). [www.mof.gov.sa](http://www.mof.gov.sa)

### المراجع الأجنبية

Migration Policy Institute. (2006). United States: Top Ten Sending Countries, By Country of Birth, 1986 to 2006

والتقسيم وإخضاعه للتوطين بشكل أكبر. كما تلزم جمعية المحاسبين السعودية بعمل برنامج مدعوم من صندوق تنمية الموارد البشرية في استقطاب مابين وطنيين وتأهيلهم على رأس العمل، من خلال حصر الوظائف المالية والمحاسبية والتأمينية والتمويلية لدى المنشآت الخاصة وعمل خطة لمدة ثلاث سنوات لتوطينها، ومنع أي تحايل أو تجديد لأي رخصة عمل لوافدي تلك المنشآت التي يتأكد تلاعبها بالتوطين.

- الارتقاء بمكاتب الخدمات العامة والمعقبين وربطهم ببرنامج سمة وبرنامج السجل الائتماني، والعمل على تأسيس جمعية وطنية تكون مظلة لتلك المكاتب تؤطر عملها وعلاقتها مع العملاء، وتعكس صورة حسنة عن المواطن العامل بها.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

أرقام. (2014، 30 يونيو). تقرير: الإمارات وقطر الأعلى خليجيا في نسبة الأجانب من السكان.. والسعودية الأقل. <http://www.argaam.com/article/articledetail/433621>

الألفي، أحمد. (1436هـ)، توطين العمالة العربية. <http://www.alaraby.co.uk/economy>

البخيت، محمد (1436هـ). خطر العمالة الأجنبية يهدد الهوية الوطنية بالخليج. [www.al-madinah.com](http://www.al-madinah.com)

بلوناس، عبد الله، أمينة، قدافية. (2009) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزائر: جامعة بومرداس.

درويش، علاء. (2010). ما القيمة المضافة في التسويق، رسالة ماجستير، سوريا: جامعة دمشق.

الرميح، يوسف. (2012). العمالة والجريمة، مجلة التنمية الإدارية: معهد الإدارة العامة، العدد (122) ديسمبر الرياض.

زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: نظرة إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سالم، أحمد مبارك. (2014). كثافة العمالة الوافدة في دول مجلس التعاون وأثرها في سياسات التوطين، مجلة رؤية إستراتيجية - مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. المجلد الثاني العدد (6) إبريل 2014م، ص 121، 92. أبو ظبي.

صندوق تنمية الموارد البشرية. (1436هـ، 20 رجب). [www.hrdf.org.sa](http://www.hrdf.org.sa)

عبد الحميد، عفاف السيد بدوي. (2012). رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: جامعة الأزهر.

غرفة الرياض. (2015). [www.riyadhchamber.org.sa](http://www.riyadhchamber.org.sa)

