

# قياس مدى التقدير في تحقيق السعودية في القطاع العام

فيصل بن سعود بن محمد آل سعود

مركز النشر العالمي  
جامعة الملك عبد العزيز  
ص ب: ٨٠٢٠٠ - جدة: ٢١٥٨٩  
المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
ولي العهد  
نائب رئيس مجلس الوزراء  
المسؤول عن الشؤون الخاصة

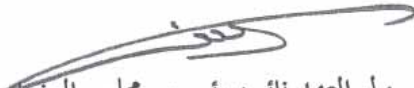
صاحب السمو الأمير فيصل بن سعود بن محمد آل سعود

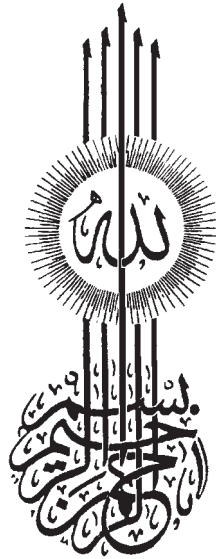
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اطلعنا على صورة خطاب وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي، والمرفق ضمن خطاب سموكم المرفوع لنا، المتضمن الموافقة على توصيات اللجنة الدائمة لشؤون المجلس العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز، بأن تتبنى الجامعة طباعة رسالة الماجستير المقدمة من سموكم بعنوان "قياس مدى التقدم في تحقيق السعادة في القطاع العام". لقد سرنا حسن انتقائكم لموضوع رسالتكم، وما بذلتموه من جهد طيب، الأمر الذي أدى إلى قيام الجامعة بتبني طباعة الرسالة لأهميتها.

نشكركم على ذلك، ونقدر لكم جهودكم الموفقة لإنجاز هذا العمل القيم، قال الله تعالى في محكم كتابه ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾. مع تمنياتنا لسموكم بالنجاح والتوفيق والمستقبل الباهر بإنشاء الله، آملمين تزويدنا بنسخة من الرسالة، ونسأل الله عز وجل التوفيق للجميع إنه سميع مجيب.  
والسلام عليكم،،

سلطان بن عبد العزيز

  
ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء



# تقارير

لم يكن اختيار الباحث لموضوع إحلال العمالة المواطنة “السعودة” لرسائلته للماجستير أمراً تحكيمياً أو عشوائياً ، بل كان - في اعتقاده - احتراماً لأولويات مواجهة المجتمع لمشكلاته. فقد اكتسبت قضية السعودة في المملكة من الأبعاد ما جعل منها تحدياً إدارياً حقيقياً، واجتماعياً خطيراً ، واقتصادياً لا يقل خطورة ، فالتعثر في تحقيق السعودة إهدار لثمار تنمية القوى البشرية، ومعوق لتحول الجانب البشري بالإدارة السعودية إلى قوى بشرية وطنية .

والبحث في موضوع السعودة ذو علاقات متشابكة ، ولا نغالي إذا قلنا إنه لا يكاد يوجد جانب من جوانب سياسات وأنظمة التعليم والتدريب والتوظيف إلا ويؤثر على السعودة ، بالإضافة إلى الاتجاهات المجتمعية لأفراد المجتمع نحو الأعمال والمهن ، ونمط التنمية ومعدلات جلب العمالة الوافدة وغيرها. وما تمثله هذه العلاقات المتشابكة من مخاطر محتملة عند معالجة مثل هذه الموضوع.

وقد انطلق الباحث من عدد من الفرضيات المستخرجة من مسح أدبيات الدراسة ، وملاحظات الباحث على أوضاع العمالة في القطاع العام ، حيث يتم اختبارها ميدانياً من خلال استمارة للاستبيان التي وجهت إلى عينة من القيادات الإدارية التابعة بعدد من الوزارات المختارة، وبالجهات ذات الصلة بموضوع دراسة السعودة ، وذلك بهدف دراسة وتحليل مجهودات القطاع العام في تحقيق السعودة وإحلال العمالة المواطنة في الوظائف العامة،

واقترح إطار عملي وفعال لزيادة فعالية هذه الجهود .

وقد اشتملت الدراسة على ثلاث أبواب رئيسة خلال سبعة فصول .  
خصص الباب الأول للدراسة النظرية ، ويتضمن فصلين : الفصل الأول عن منهجية البحث لتوضيح الإطار العام للدراسة ، وعرض الدراسات العلمية السابقة ، أما الفصل الثاني فقد تناول الدراسة النظرية لموضوع إحلال العمالة المواطنة “السعودة” ، وذلك لتوضيح مفهوم السعودة ، ثم تناول السعودة وخصائص سوق العمل بالمملكة ، ومعوقات إحلال العمالة المواطنة، وأخيراً كيفية قياس مدى التقدم في السعودة .

وتناول الباب الثاني بالتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة فصول . أوضح الفصل الأول خطة البحث الميداني بعرض جهات عينة الدراسة الميدانية ، وخصائص أفراد العينة الميدانية . أما الفصلان الثاني والثالث فقد تناولوا بالتحليل آراء العينة الميدانية في مدى التقدم في تحقيق السعودة وظيفياً وإقليمياً ، ومدى مشاركة الأجهزة المعنية بالسعودة في جهودات تحقيقها ، والعوامل المعوقة لتحقيق السعودة ، وأخيراً البرامج المقترحة لتحقيق التقدم في السعودة بالقطاع العام .

وعرض الباب الثالث نتائج وتوصيات الدراسة ، من خلال فصلين : الفصل الأول ، وتناول الباحث فيه النتائج التي توصل إليها في ضوء دراسته الميدانية ، والتي أظهرت صحة فروض البحث الموضوعية مسبقاً ، ثم عرض الفصل الثاني توصيات الدراسة التي تستهدف تحقيق مزيد من التقدم في تحقيق سعودة الوظائف بالقطاع العام ، وذلك من خلال أربعة محاور

رئيسة قدمت من خلالها التوصيات التي تتعلق بالموائمة بين معارف ومهارات القوى العاملة السعودية وفرص العمل المتاحة ، ومعالجة مشكلات التوظيف خارج نطاق المدن الرئيسية ، وزيادة العرض من الخريجين ، في التخصصات التي تتطلبها قطاعات الاقتصاد الوطني ، وتعزيز برامج السعودة في وحدات القطاع العام، وأخيراً الاستفادة من العمالة الفائضة من إعادة هيكلة الجهاز الحكومي لخدمة أهداف السعودة.

ولكي يتحقق لتوصيات الدراسة إمكانية التنفيذ العملي، فقد وضع الباحث خطة عمل تحدد مسؤوليات الجهات المختلفة في تنفيذ التوصيات، وعدداً من الملاحق الإرشادية تعاونها في كيفية التنفيذ.

راجياً من الله أن يحقق هذا البحث الهدف المرجو منه، إنه نعم المولى ونعم النصير.

الباحث

## المستخلص العربي

اكتسبت قضية السعودية في المملكة من الأبعاد ما جعل منها تحدياً على المستويات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، فالتعثر في تحقيق السعودية يمثل إهداراً لثمار مجهودات تنمية الموارد البشرية السعودية، كما يمثل معوقاً لعملية إحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة الأجنبية. وقد تم اختيار مشكلة البحث، ومن ثم تحديدها اعتماداً على كل من نتائج الأبحاث وتوصيات الباحثين التي تم استطلاعها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة ذات العلاقة، وكذلك من خلال ملاحظات الباحث للسعودية، وواقع أحوال القوى العاملة في القطاع العام.

وقد استهدف هذا البحث دراسة وتحليل مجهودات القطاع العام في تحقيق السعودية وإحلال العمالة المواطنة في شغل الوظائف العامة، واقتراح إطار عملي وفعال لزيادة فعالية هذه المجهودات. وقد جمعت البيانات الأولية باستخدام استمارة استبيان، حيث وزعت على عينة عدد مفرداتها (٤٠٠) مفردة من العاملين بعدد من الوزارات والأجهزة الحكومية. وقد تم استرجاع عدد (٣٥٢) استمارة صحيحة بعد تعبئتها من مفردات العينة، وقد شكل ذلك (٨٨٪) من حجم العينة. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة - وصفية وتحليلية - في تحليل البيانات الأولية واختبار صحة الفروض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء بحثه.

وقد يتكون البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية، هي: الجزء الأول - الجزء النظري - ويشتمل على منهجية البحث، وعرض واستطلاع الدراسات السابقة، وتعريفات لمفاهيم السعودية، وخصائص سوق العمل بالمملكة، ومعوقات السعودية، وكيفية قياس مدى التقدم

الكتاب الأول

## الدراسة النظرية

■ الإطار المنهجي للبحث ■ إحلال العمالة المواطنة "السعودة" (الخلفية العلمية للدراسة)





## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

#### مقدمة

بدأت المملكة منذ عام ١٣٩٠هـ في وضع خطط خمسية طموحة للتنمية، شهدت البلاد في ظلها نموًا مطردًا وسريعًا في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية، ويعود هذا النجاح بعد مشيئة الله إلى الأسس والمبادئ الرئيسة التالية :

- تمسك المجتمع السعودي بعقيدته السمحة، المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- الاستقرار السياسي، وما يتولد عنه من استقرار أمني، يوفر بيئة صالحة للاستثمار والتنمية في مجالاتها المختلفة.
- المحافظة على جوهر تراث وعادات وتقاليد وأعراف المجتمع السعودي، والتي ورثها الأبناء عن الآباء، مع التوفيق بينها وبين مستجدات التنمية العصرية بأسلوب يتسم بالحكمة وبعُد النظر.

- الاهتمام البالغ ببناء الإنسان السعودي وتنمية قدراته ومهاراته.  
 - تشجيع الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيا المكتبية، بما يحقق ويلائم حاجة المجتمع السعودي وينهض بعطاء وكفاءة الجهاز الحكومي.  
 وينطلق هذا البحث من مجمل هذه الأسس والمبادئ بشكل عام، ومن مبدأ الاهتمام ببناء الإنسان السعودي بشكل خاص<sup>(١)</sup>، فالعمالة المواطنة في كافة قطاعات الاقتصاد الوطني بالمملكة تواجه مسؤوليات وتحديات جساماً، الأمر الذي يستوجب وقفة تأمل ودراسةً، وتحليلاً موضوعياً، مع تحديد هذه الدراسة بمجال تخصصنا وهو الإدارة الحكومية، وذلك بتقويم مدى التقدم الذي تحقق في سعادة الوظائف العامة بالقطاع العام.

فقد ظلت مسألة إحلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة بؤرة اهتمام الدولة وأجهزتها المختصة منذ بداية جهودات التنمية ونتيجة عمليات الاستثمار، حيث تفاقمت مشكلة العمالة وزاد الطلب عليها بمعدلات عالية لم تستطع معها القوى العاملة الوطنية الاستجابة لمتطلبات النمو الكمي والنوعي، مما استدعى الإسراع بتدفق العمالة غير السعودية، حيث بلغ معدل نموها السنوي (١٦,٥٪) مقابل (٣,٤٪) فقط للعمالة الوطنية خلال فترة خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠هـ).

ثم جاءت خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥هـ) علامة فارقة على صعيد التخطيط الفعلي للقوى العاملة، حيث حددت أربعة أهداف لتنمية

(١) راجع أيضاً في المبادئ والقيم التي تشكل الأساس لأهداف التنمية بعيدة المدى في المملكة العربية السعودية، وتنعكس باستمرار على مسيرة التنمية في كل خطة من خطط التنمية الخمسية: وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة، ١٤٠٠م-١٤٠٥هـ، أسس ومبادئ التنمية في المملكة، ص ٣١.

القوى البشرية، وهي: زيادة حجم القوى البشرية المتاحة، وزيادة الإنتاجية، والتوزيع الأمثل للقوى العاملة على القطاعات التي تتوافر فيها إمكانيات أكبر للنمو، وتقليل الاعتماد على القوى البشرية الأجنبية<sup>(١)</sup>.

وتضمنت خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠هـ) فرصاً جيدة لتغيير نمط العمالة بالمملكة ولتقوية وضع العمالة السعودية. ولأول مرة- منذ الخطة الأولى عندما بدأت مرحلة التنمية السريعة- جعلت خطة التنمية الرابعة من أهدافها تخفيض الحصة النسبية والعدد المطلوب للعمالة غير السعودية من مجمل القوى العاملة، وتوجيه الاقتصاد الوطني إلى استيعاب المزيد من العمالة السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف اتجهت الخطة إلى تحقيق الزيادة في الإنتاجية، وزيادة دوافع العمل لدى السعوديين، والعمل على تجاوز أنظمة التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل، وهذا أعطى لإحلال العمالة المواطنة (السعودية) مفهوماً عملياً على كافة المستويات<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من الجهود العظيمة التي قامت بها الأجهزة المختصة في اتجاه تنمية وتطوير القوى العاملة الوطنية، إلا أن نتائج الخطتين الثالثة والرابعة كشفت أن المعروض من القوى العاملة الوطنية ظل (كمّاً ونوعاً) أقل مما هو مطلوب لتلبية احتياجات التنمية من العمالة الوطنية. لذا، ركزت خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ) على أهمية زيادة إسهام المهارات السعودية في كل قطاعات الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية في القطاعين العام والخاص، بل أوصت بتقديم الحوافز المالية

(١) المرجع السابق، ص ٢٤١ .

(٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة، ١٤٠٥/١٤١٠هـ، ص ٨٢.

لرجال الأعمال لتشجيع توظيف العمال السعوديين<sup>(١)</sup>.

وقد اعتبرت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) تنمية القوى البشرية السعودية وزيادة توظيفها من محاورها الثلاثة الرئيسية<sup>(٢)</sup>. وأوضحت أن فرص الإحلال لا تزال قائمة وبشكل كبير، حيث يتوفر في القطاع الحكومي نحو (١٦٢) ألف فرصة عمل من مختلف أنواع الوظائف مشغولة بغير السعوديين. ويمكن إحلال أغلبها متى وجد المواطن المؤهل لها والراغب فيها بمواقعها المختلفة<sup>(٣)</sup>.

كما تضمنت خطة التنمية السادسة مجموعة من السياسات والبرامج والإجراءات ذات صبغة تشجيعية، وأخرى ذات صبغة إلزامية لضمان نجاح خطط الإحلال، حيث لا يمكن لقوى السوق وحدها تحقيق أهداف الإحلال في القطاعين الحكومي والخاص.

واعتبرت خطة التنمية السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥هـ) أن المعوقات التي تواجه عمليات الإحلال (السعودة) إحدى القضايا الرئيسية لتنمية القوى العاملة. وحددت هذه المعوقات في الارتفاع النسبي في تكلفة العمالة الوطنية مقارنة بالعمالة الوافدة، واستمرار تدفق العمالة الوافدة إلى سوق العمل خلال خطة التنمية السادسة.. كما تضمنت الخطة مجموعة من السياسات

(١) راجع الاتجاهات الاستراتيجية للتنمية المستقبلية، خطة التنمية الخامسة، ١٤١٠/١٤١٥هـ، ص ٥٣.

(٢) حددت خطة التنمية السادسة ثلاثة محاور رئيسية لها، تمثلت في تنمية القوى البشرية السعودية وزيادة توظيفها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية الاقتصادية في القطاعين الحكومي والخاص، وتعزيز دور القطاع الخاص في

الاقتصاد الوطني.. راجع: وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة، ١٤١٥م/١٤٢٠هـ، ص ١٦.

(٣) المرجع السابق، ص ١٨٠.

والإجراءات التنفيذية لزيادة مشاركة العمالة الوطنية في سوق العمل<sup>(١)</sup>.

## أولاً - الإطار العام للدراسة

### (١) مشكلة البحث

بالأمس القريب، وبالتحديد في بداية الخطة الخمسية الأولى، كانت المملكة تعاني من نقص الطاقة البشرية وندرة القوى العاملة، واليوم تنعم المملكة بثروة بشرية وافرة تسهم في برامج التنمية. ولا شك أن هذه الزيادة في عدد السكان نعمة من نعم الله على هذه البلاد، وثروة غالية.

وقد ركزت خطط التنمية الخمسية المتعاقبة على بناء الإنسان السعودي من خلال برامج لتنمية القوى البشرية، وإعداد العمالة الوطنية، للمشاركة في دفع عملية التنمية، كما تجسد هذا الاهتمام فيما تضمنته ميزانيات الدولة وخطط التنمية من إنشاء مؤسسات التعليم والتدريب لتلبية احتياجات التنمية، التي سارت بخطى ثابتة حتى أتت ثمارها في مختلف القطاعات. وقد بلغ متوسط الإنفاق الفعلي على تنمية الموارد البشرية خلال خطط التنمية الخمسية المتعاقبة ما بين ١٥٪ و ٢٠٪ من إجمالي الإنفاق العام، وارتفع في خطة التنمية الخامسة (١٤١٥/١٤١٠هـ) إلى ٢٥٪ لزيادة إسهام العمالة الوطنية في قوة العمل.

ومن الملاحظ الازدياد الواضح سنوياً في عدد الخريجين من مؤسسات التعليم والتدريب على مختلف مستوياتها، بحيث توفر خريجين من الشباب

(١) وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة، -١٤٢٠ ١٤٢٥هـ، ص ١٧٢، ١٨٢.

السعودي في أغلب التخصصات، بل فائضاً من بعض التخصصات، مما يمكن أجهزة الدولة من إحلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة<sup>(١)</sup>.

ولكن من الملاحظ أيضاً أن بعض الوظائف والأعمال والمهن لا تزال تعتمد على العمالة غير السعودية لفترات زمنية قصيرة المدى أو طويلة المدى. بل إن العمالة السعودية لا تمثل إلا ثلث العمالة المدنية الكلية بالمجتمع، هذا في حين تمثل العمالة غير السعودية ثلثي العمالة<sup>(٢)</sup>. ومما يؤدي إلى انخفاض مساهمة المواطنين في سوق العمل من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية على المجتمع، فضلاً عما يؤدي إليه التوسع في استخدام العمالة الوافدة من حرمان العمالة السعودية من اكتساب مزيد من المهارات والخبرات الفنية والإدارية، وهذا يقلل من مقدرة المجتمع في الاعتماد على نفسه<sup>(٣)</sup>.

وقد سادت مقولات أن هناك نقصاً في الموازنة بين متطلبات التنمية من التخصصات المختلفة وبين مخرجات التعليم والتدريب، بما يؤدي إلى تراكم الخريجين الطالبين للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في سوق العمل، حيث توسع التعليم العام في المملكة بخطوات متسارعة وترتب عليه إقبال متزايد على التعليم الجامعي، مع استمرار الاتجاهات السائدة بالجامعات نحو الدراسات الأدبية الإنسانية، وذلك في الوقت الذي يتزايد فيه الطلب

(١) توضح أرقام موازنة العرض والطلب على العمالة السعودية خلال الخطتين الخامسة (١٤١٠/١٤١٥هـ) والسادسة (١٤١٥/١٤٢٠هـ) أن هذا الفائض موجود في مهن الكتائبيين وعمال المبيعات وعمال الخدمات والعمالين في مجال الزراعة، مما يهدد بإمكانية وجود بطالة بين القوى العاملة السعودية، ما لم تتم عملية إحلال السعوديين محل غير السعوديين في عدد من الوظائف - راجع المرجع السابق، ص ٧٥، ص ١٨٠.

(٢) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة عام ١٤١٧هـ، رجب ١٤١٧هـ، ص ٢.

(٣) تُبين الإحصاءات انخفاض نسبة السعادة بوجه خاص في القطاع الخاص حيث لا تتعدى نسبة العمالة المواطنة نسبة (٣٠٪) من إجمالي العمالة بهذا القطاع، راجع: المرجع السابق، ص ٤.

على خريجي التخصصات العلمية والتقنية في سوق العمل، وكذلك فإن توظيف خريجي المعاهد والكليات والمراكز الفنية والمهنية لا يزال محدوداً لعدة أسباب، من أهمها عدم وجود الموازنة الكافية بين مخرجاتها والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

كما لوحظ عدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي منطقة أو مدينة بالمملكة، فهناك عزوف بين الشباب السعودي عن قبول العمل في المدن الصغيرة والقرى والأرياف حيث تتوافر الفرص الوظيفية الحكومية، خاصة في المجالات التي اكتفت منها المدن الرئيسية<sup>(١)</sup>؛ فأغلبهم يفضلون العمل في المدن الكبيرة حتى لو لم تتوافر فرص عمل في المدينة، أي أنهم من الممكن أن يظلوا بدون عمل إذا لم تتوافر تلك الفرص إلا في القرى والأرياف.

كذلك هناك نقص في شبكة المعلومات عن فرص العمل المتوافرة في كافة أقاليم وقطاعات الاقتصاد الوطني، فلم تستثمر التطورات الحديثة في تقنية المعلومات للمساعدة في زيادة فرص توظيف العمالة المواطنة، وإقامة شبكة معلومات وطنية مدخلاتها تشمل الفرص الوظيفية المتوفرة في كافة القطاعات والمنشآت في مختلف مناطق المملكة، ومعلومات متكاملة عن كل باحث عن عمل يتم مواءمتها إلكترونياً.

هذه الظواهر وغيرها، بالإضافة إلى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي يلعبه تحقيق السعادة في عملية التنمية بالمجتمع، هي التي دفعت الباحث إلى اختيار وتحديد موضوع بحثه في "قياس مدى التقدم في تحقيق

(١) سعود محمد النمر، اتجاهات طلاب الجامعة نحو العمل في القرى والأرياف بالمملكة العربية السعودية، *الإدارة العامة، العدد (٧٣)* رجب ١٤١٢هـ يناير ١٩٩٢م، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ٧ - ٤٦.



السعودة في القطاع العام” باعتبار ذلك مؤشراً يعكس لنا مدى الكفاءة في تحويل الجانب البشري بالإدارة السعودية إلى قوى بشرية وطنية، وخير دليل على ثمار تنمية القوى البشرية.

## (٢) أهداف البحث

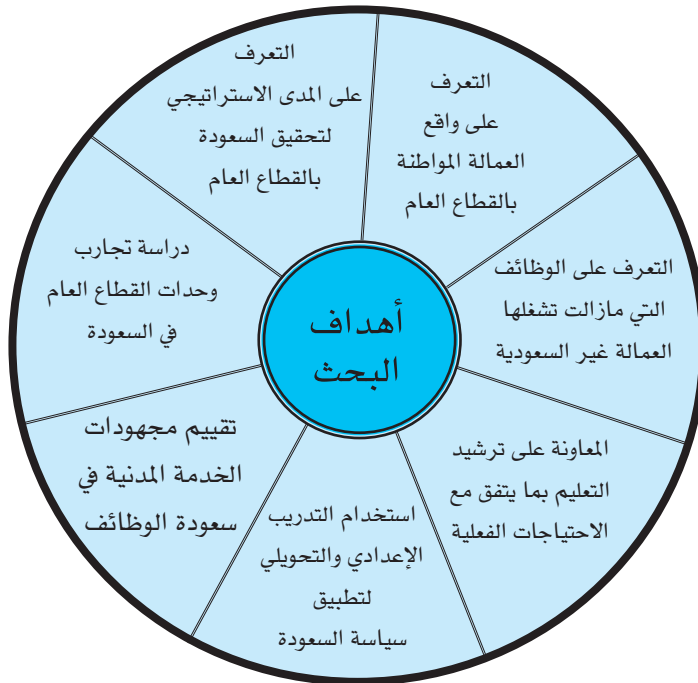
استهدف البحث دراسة وتحليل مجهودات القطاع العام في تحقيق السعودة وإحلال العمالة المواطنة في الوظائف العامة، واقتراح إطار عملي وفعال لزيادة فعالية هذه المجهودات ( الشكل ١). ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف التفصيلية:

- أ. التعرف على واقع العمالة السعودية في القطاع العام من حيث أعدادها، والوظائف التي تشغلها.
- ب. التعرف على الوظائف والأعمال التي مازالت تشغلها العمالة غير السعودية وإمكانيات إحلال العمالة السعودية محلها (كمياً ونوعياً)؛ لسد احتياجات القطاع العام على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- ج. تقديم رؤية علمية تعاون في ترشيد سياسات التعليم بما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لوحدات القطاع العام من العمالة، ولمعالجة ما قد يوجد من اختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة.
- د. اقتراح استخدام برامج للتدريب الإداري والتحويلي كأداة لتطبيق سياسة السعودة. وذلك بتوجيه فائض الخريجين من العمالة السعودية إلى التخصصات المطلوبة لاحتياجات التنمية وتعاني من نقص العمالة السعودية

هـ - التعرف على مجهودات وزارة الخدمة المدنية (ديوان الخدمة المدنية سابقاً) في سعودة الوظائف بالقطاع العام، واقتراح المزيد من أوجه التعاون بين الوزارة وإدارات شؤون الموظفين بوحدات القطاع العام لتحقيق هذا الهدف.

و - التعرف على تجارب وحدات القطاع العام في سعودة الوظائف، ورؤيتها عن المشكلات التي واجهتها في إحلال العمالة السعودية، وكيفية التغلب عليها؛ لتعميم التجارب الناجحة وتفادي الأخطاء مستقبلاً.

ز - التعرف على سبل وإمكانيات تحقيق العمالة الكاملة من المواطنين لسد احتياجات القطاع العام من العمالة السعودية على المدى القريب والمتوسط والبعيد.



شكل (١) أهداف البحث

### (٣) فروض البحث

ينطلق البحث من عدد الفرضيات المستخرجة من المسح الشامل لأدبيات العمالة، وملاحظات الباحث على أوضاع العمالة في القطاع العام .. والغرض من هذه الفرضيات هو تعريضها للفحص والدراسة الميدانية من خلال الاستبيان والاختبارات الإحصائية، بهدف التعرف على مدى ثبوت أو عدم ثبوت كل من هذه الفرضيات.

**الفرض الأول:** السعادة ليست مجرد شغل الوظائف بالسعوديين، وإنما تعني العمل على رفع مستوى أداء العامل السعودي بتطوير مهاراته وسلوكياته الوظيفية، ثم إحلال العامل الوطني المؤهل و المدرب محل العامل غير السعودي.

**الفرض الثاني:** أدت الزيادة المستمرة في مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب إلى شغل المتخرجين السعوديين للوظائف بوحدات القطاع العام، في المجموعات الوظيفية للوظائف الإدارية والمالية، والثقافية والاجتماعية، والتعليمية، والإدارية المعاونة.

**الفرض الثالث:** سوف تستمر حاجة المملكة إلى العمالة غير السعودية لشغل الوظائف بوحدات القطاع العام ولفترات زمنية قصيرة المدى أو طويلة المدى، وذلك بالنسبة لبعض الوظائف التخصصية كالمهن الطبية، أو الوظائف الحرفية والمهنية، والفنية.

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ارتباط بين التقدم في تحقيق السعادة ومقار وحدات القطاع العام. فكلما اقتربنا من مقار الوزارات بالعاصمة أو المدن الكبرى زادت درجة التقدم في تحقيق السعادة، والعكس صحيح.

**الفرض الخامس:** إن تحقيق مزيد من التنسيق بين جهود مؤسسات التعليم والتدريب والجهات المستفيدة من العمالة يؤدي إلى تحقيق المزيد من الفرص الوظيفية للعمالة السعودية بوحدات القطاع العام.

**الفرض السادس:** إن كفاءة المتخرجين من المؤسسات التعليمية والتدريبية لا تتلاءم مع متطلبات العمل، وتتقصها بعض المهارات مثل معرفة اللغة الإنجليزية أو إتقان تقنية معينة جديدة، مما يعوق استخدامها في الوظائف العامة في عصر يرتبط به الاقتصاد الوطني بالعالم الخارجي ارتباطاً وثيقاً.

**الفرض السابع:** أثرت العوامل التالية بدرجة كبيرة في تحقيق العمالة المواطنة في وحدات القطاع العام :

أ. تفضيل الخريجين العمل في الوزارات والمصالح الحكومية، باعتبارها خدمة عامة للمجتمع ولتوفيرها الاستقرار وظروف العمل الأفضل والراتب الأعلى.

- ب. إحجام الخريجين عن قبول العمل في أي منطقة أو مدينة أو قرية.
- ج. قيام وزارة الخدمة المدنية بمتابعة إدارات شؤون الموظفين بوحدات القطاع العام في تطبيق سياسة إحلال العمالة المواطنة.
- د. النظرة السائدة إلى عدم انضباطية وإنتاجية الخريجين.
- هـ. محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارات والمصالح الحكومية.

(٤) حدود البحث

هناك بعض الحدود التي تحدد هذه الدراسة، وتتمثل في الآتي :

(أ) الحدود الجغرافية: انصبت الدراسة على عدد من الوزارات الرئيسية في عاصمة المملكة بمدينة الرياض أو فروعها في المناطق الرئيسية بالمملكة العربية السعودية .. وقد اختيرت لاختبار مدى التقدم في تحقيق السعادة عدد من الوزارات التي تعدُّ مجالاً مناسباً لاختبار فرضيات البحث (الشكل ٢)، وهي :

- وزارة المعارف.

- وزارة الصحة.

- وزارة البرق والبريد والهاتف.

- وزارة التعليم العالي ( الجامعات السعودية ).

وكذلك تم اختيار عدد من الجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع السعادة وهي مجلس القوى العاملة، ومعهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووزارات الخدمة المدنية، والعمل والشؤون الاجتماعية، والتخطيط، والداخلية.. وتمثل وزارات عينة الدراسة والجهات



ذات العلاقة شريحة هامة من الجهاز الإداري الحكومي، تكفي لدراسة مجهودات السعادة بالقطاع العام.

شكل (٢) تحديد مجال مشكلة البحث

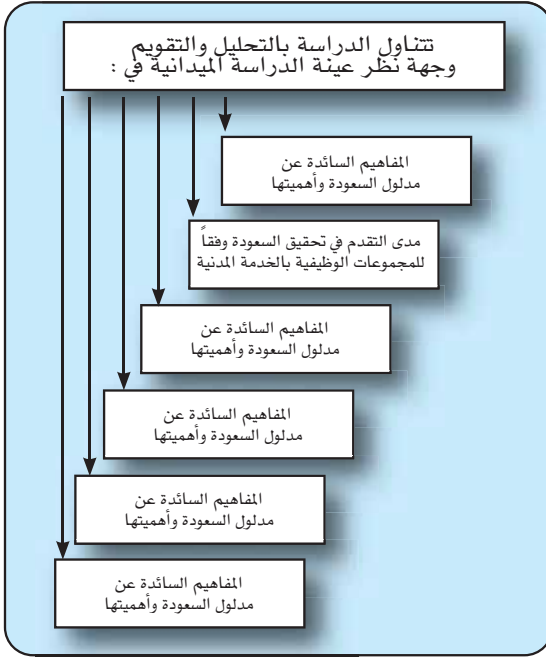
(ب) الحدود البشرية:

نظراً لطبيعة الدراسة فإن استمارات الاستبيانات الميدانية وجهت إلى عينات الدراسة التالية:

- عينة من القيادات الإدارية على المستويات المختلفة بالوزارات المختارة كمجال لدراسة مدى التقدم في تحقيق السعودة (٢٣١) مفردة.
  - عينة من القيادات بالجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي: وزارة الخدمة المدنية، ومجلس القوى العاملة، ومعهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووزارة التخطيط، ووزارة الشؤون الاجتماعية، والعمل، ووزارة الداخلية (١٢١) مفردة.
- ونتناول في الفصل الأول من الباب الثاني بالتفصيل بيانات وخصائص عينة الدراسة الميدانية.

(ج) الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة بالتحليل والتقييم مدى التقدم في تطبيق سعودة الوظائف بالقطاع العام في حدود فروض البحث (الشكل ٣)، حيث يتناول الباحث بالتحليل والدراسة الميدانية التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية فيما يتعلق بـ:

- المفاهيم السائدة عن مدلول السعودة وأهميتها.
- درجة التقدم في تحقيق سعودة المجموعات الوظيفية المختارة للدراسة.
- درجة التقدم في تحقيق سعودة الوظائف إقليمياً.
- المدى الزمني المتوقع لاستمرار القطاع العام في توظيف العمالة غير السعودية.



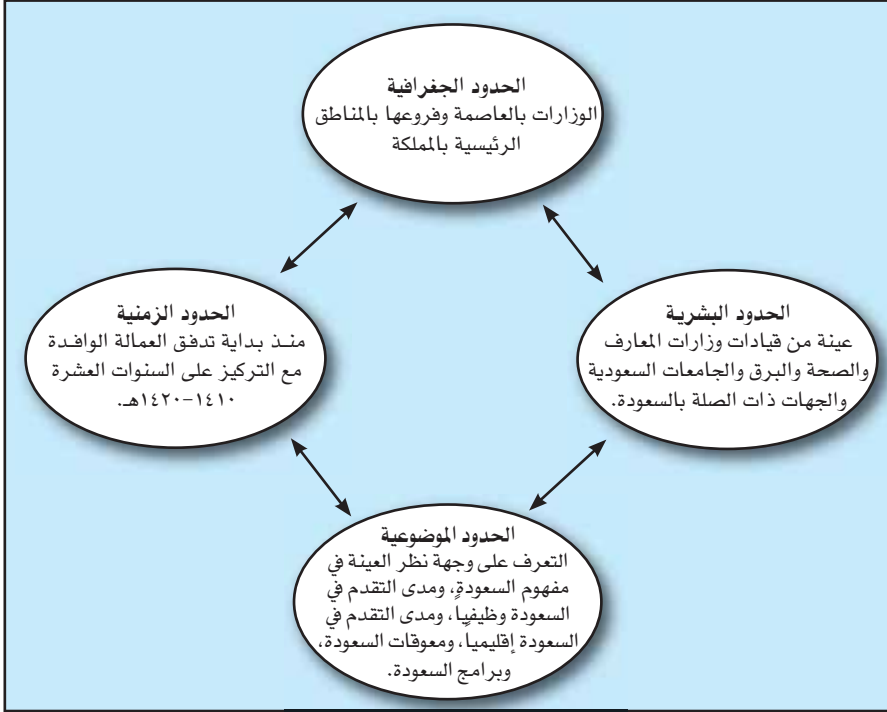
شكل (٢) الحدود الموضوعية للبحث

- مدى مشاركة الأجهزة الحكومية المتصلة بالسعادة مع مجهودات برامج السعادة بوحدات القطاع العام.
- مدى الربط بين احتياجات وحدات القطاع العام من القوى البشرية وجهود أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب.

- تحليل أسباب عدم الربط الكافي بين احتياجات

- القطاع العام من القوى البشرية وجهود أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب.
- العوامل المعوقة لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية.
- البرامج المقترحة لتحقيق التقدم في السعادة.

(د) *الحدود الزمنية*: تتابع الدراسة مدى التقدم في تحقيق السعادة منذ بداية مجهودات التنمية بالمملكة وتدفق العمالة الوافدة، مع التركيز بوجه خاص على السنوات العشر الأخيرة ١٤١٠-١٤٢٠هـ حيث أصبحت مشكلة السعادة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المجتمع والإدارة السعودية. أما الدراسة الميدانية للبحث فقد تم توزيع وجمع استبياناتها في العام الدراسي ١٤٢٠/١٤١٩هـ ( الشكل ٤).



شکل (٤) حدود البحث

ويتضح مما سبق أن موضوع البحث ذو علاقات متشابكة ولا نغالي إذا قلنا إنه لا يكاد يوجد جانب من جوانب سياسات وأنظمة التعليم والتدريب والتوظيف إلا ويؤثر على السعودية، بالإضافة إلى الاتجاهات المجتمعية لأفراد المجتمع نحو الأعمال والمهن، ونمط التنمية ومعدلات جلب العمالة غير السعودية وغيرها وما تمثله هذه العلاقات المتشابكة من مخاطر محتملة عند معالجة مثل هذا الموضوع، أولها عدم تحقيق التوازن في عرض جوانب الموضوع، أي الإغراق في التفاصيل الخاصة بأحد الجوانب إلى حد ضياع الخط العام، والثاني المبالغة في التبسيط واقتراح الحلول لمشاكل وعلاقات معقدة بطبيعتها.



كما تتعرض الدراسة بالضرورة لمناقشة ما أثير حول الموضوع وتكونت بشأنه شبه أحكام عامة ومستقرة، وبوجه خاص نحو العمالة غير السعودية وآثارها الجانبية على عملية التنمية وتوظيف القوى العاملة السعودية. ولم يخل الأمر أحياناً من المبالغة في السلبيات، أو إغفال الجوانب الإيجابية لما تم من توظيف القوى العاملة السعودية في كثير من القطاعات الحكومية والخاصة، وكذلك إثارة التساؤلات حول دور العمالة السعودية وإسهامها في العمل المنتج.

#### (٥) منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي (Descriptive Approach) لوصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتحليل الإجابات على الاستبيانات الموجهة إلى عينة الدراسة الميدانية.

أما مصادر البيانات التي استخدمها الباحث، فقد اعتمدت على مصدرين :

#### ● ( المصادر الأولية ) وتشمل :

- بيانات الاستبيان الميداني الذي وزع على عينة الدراسة.
- مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين بالوزارات المختارة والجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### ● ( المصادر الثانوية ) وذلك بالاعتماد على :

- الأدبيات المنشورة في مجال الدراسة.
- مجلدات خطط التنمية الخمسية بالمملكة.
- دراسات وتقارير وزارة الخدمة المدنية والوزارات المختارة للدراسة.

## (٦) مفاهيم البحث

وأخيراً يود الباحث أن يوضح ما يقصده بمفاهيم إحلال العمالة المواطنة (السعودة)، وقياس التقدم في السعودة، والمجموعات الوظيفية المختارة للدراسة.

أ) السعودة: ويقصد بها إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة محل العمالة غير السعودية، وذلك وفق خطط مدروسة منظمة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعالة.

ب) قياس التقدم في السعودة: ونعني به معرفة ما اعترى عملية إحلال العمالة المواطنة (السعودة) من تغيير بالمقارنة بمستواها في فترة زمنية أخرى، وفي مناطق إقليمية، أو قطاعات نوعية، أو مجموعات وظيفية أخرى، وذلك للكشف عن اتجاهات السعودة ومراحل تطورها، ودون الاقتصار على العرض الوصفي للنتائج، بل يتعداه إلى المناقشة والنقد والتقييم، للتمهيد لاقتراح أساليب وطرق أكثر فعالية في المستقبل.

ج) المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية: يقصد بها مجموعة وظائف الإدارة العليا والمتوسطة والمباشرة، في المرافق والمصالح والإدارات والفروع. كما تشمل الوظائف الإدارية المتنوعة والإدارية المحلية في مجال المحافظات والبلديات. وكذلك تشمل هذه المجموعة وظائف أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والمحاسبية، والمستودعات، والتموين، والمشتريات.

د) المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية: يقصد بها مجموعة الوظائف في مجال الإعلام بوسائله المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحافة.

وفي مجال السياحة، وفي مجال العناية بالشؤون الرياضية ورعاية وإنماء الشباب، وفي مجال الخدمات الاجتماعية، وفي مجال المكتبات والوثائق والمحفوظات والمخطوطات، وكذلك في مجال الآثار والمتاحف والمعارض.

هـ) المجموعة العامة للوظائف التعليمية: يقصد بها مجموعة الوظائف في مجال التعليم أو التدريب. ويدخل في ذلك التعليم العام بمختلف مراحلها، والتدريب والإدارة التعليمية، وتطوير المناهج التعليمية، والتوجيه التربوي والأعمال المتعلقة بشؤون الطلاب والامتحانات.

و) المجموعة النوعية لبعض الوظائف التخصصية: ويقصد بها بعض المجموعات النوعية التخصصية للوظائف في مجال التخصصات والمهن التي تتطلب حداً من التأهيل العلمي لا يقل عن الدرجة الجامعية في نفس التخصص. وتشمل هذه المجموعة الوظائف الشرعية والقانونية، والوظائف الهندسية، والوظائف الزراعية، وغيرها.

ز) المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري والخدمات الطبية والصحية: ويقصد بها المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري، ووظائف الخدمات الطبية الصحية التي تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً.

ح) المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة: ويقصد بها مجموعة الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمالاً تسهيلية وخدمات إدارية مساندة. وتشمل هذه المجموعة وظائف مديري المكاتب، والسكرتارية العامة، والخدمات الإدارية المساعدة، ووظائف النسخ، ومشغلي الأجهزة المكتبية.

ط) المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة: ويقصد بها مجموعة

الوظائف التي يقوم شاغلوها بأعمال ذات طبيعة فنية أو أعمال مساعدة للأعمال التخصصية، وذلك في مجال الإدارة الفنية والفنية المساعدة، والأعمال الهندسية أو شبه الهندسية، وأعمال التصوير والطباعة، وأعمال الخدمات الطبية والصحية المساعدة، وأعمال تشغيل وصيانة الآلات.

(ي) المجموعة العامة للوظائف الحرفية: ويقصد بها مجموعة الوظائف في المجالات الحرفية المختلفة التي تتطلب مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والآلة، حيث لا يعتمد في شغل فئات هذه الوظائف على التأهيل العلمي بقدر ما يعتمد على توفير الخبرة والقدرة والمهارة في أداء العمل.

### ثانياً- الدراسات العلمية السابقة

أجري في نطاق هذا البحث عدد من الدراسات والبحوث أتيح للباحث الاطلاع على بعضها. وهي وإن كانت تتفاوت في درجة اتصالها المباشر بموضوع البحث، إلا أنها كانت مصدراً غنياً للباحث للوقوف على الطريق السليم للتصدي لمشكلة البحث، وتزويده بالكثير من الأفكار الخاصة بالمشكلة وكيفية حلها بحيث لا تكون تكراراً لبحوث سابقة.

ويتفرد هذا البحث عن الدراسات العلمية السابقة من عدة جوانب من أهمها :

- تحديد مشكلة البحث في السعودية في القطاع العام بينما ركزت أغلب البحوث السابقة على السعودية في القطاع الخاص.
- التطرق إلى بُعد جديد في قضية السعودية وهو البعد الإقليمي، وذلك بالمقارنة بين مدى التقدم في السعودية ما بين العاصمة والمدن الرئيسية من

ناحية، والسعودة في المدن الصغرى والمناطق النائية من ناحية أخرى.

- لم تقتصر الدراسة على عرض التوصيات مثل الدراسات السابقة، بل تضمنت خطة عمل لتنفيذ هذه التوصيات تحدد مسؤوليات الجهات المختلفة في تنفيذ التوصيات، وملاحق استرشادية لكيفية تنفيذها.

ومن أهم الدراسات العلمية التي توافر للباحث الاطلاع عليها، ما يلي :

(١) دراسة "سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والمعوقات، والحلول المقترحة"، إعداد عبد الرحمن بن محمد السلطان، ١٤١٩هـ (\*).

تركز هذه الدراسة على جهود السعودة في القطاع الخاص، وقد توصلت إلى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها : أن هناك آثاراً اقتصادية واجتماعية وأمنية على درجة كبيرة من الأهمية تحتم تحقيق اعتماد أكبر على العمالة الوطنية، والاستغناء قدر الإمكان عن العمالة الوافدة في سوق العمل في المملكة، وخاصة في ضوء التطور الكبير في حجم وتأهيل العمالة السعودية. وأن انخفاض مساهمة المواطنين في سن العمل في سوق العمل يدل من ناحية على تدن في مستوى استغلال الموارد البشرية المتاحة محلياً، ولكنه من ناحية أخرى يُعدُّ مؤشراً إيجابياً على حجم قوة العمل الوطنية الكامنة، والتي يمكن من خلال رفع نسبة مشاركتها تحقيق نجاح سريع لجهود السعودة. وقد أصبح أمراً حتمياً وملحاً خلق الظروف المواتية لاستيعاب العمالة الوطنية في القطاع الخاص، خاصة في

(\* ) عبد الرحمن بن محمد السلطان، سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد والمعوقات ، والحلول

المقترحة، الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، رجب ١٤١٩هـ - أكتوبر ١٩٩٨م، الرياض:

معهد الإدارة العامة، ص ص ٤٦١ - ٤٩٨.

ظل الاكتفاء النسبي في القطاع الحكومي من القوى العاملة. ويلزم إعادة رسم استراتيجية إحلال العمالة الوطنية محل الوافدة، بحيث تهدف إلى تحقيق سعودة تدريجية شاملة لمختلف المهن والحرف والمنشآت في القطاع الخاص، وتحديد المزيد من المهن والحرف التي لا يسمح لغير السعودي بمزاومتها وزيادتها تدريجياً. كما خلصت الدراسة إلى وجود حاجة أكيدة لجعل مخرجات التعليم أكثر مواءمة لاحتياجات التنمية، وجعل الخريجين أعلى كفاءة وتأهيلاً وكذلك ضرورة الاستفادة من التطورات الحديثة في تقنية المعلومات بإقامة شبكة وطنية لمعلومات سوق العمل، توائم إلكترونياً بين الفرص الوظيفية المتاحة والباحثين عن عمل من أفراد القوى العاملة السعودية.

(٢) دراسة " عن منهج مقترح لدراسة مشكلة توظيف العمالة الوطنية بالمملكة العربية السعودية "، إعداد عبد الله سليمان العزاز، السيد عبد الحكيم يوسف. ١٤١٩هـ (\*): هذه الدراسة عبارة عن طرح نظري لمنهج النظم المرنة (Soft Systems Approach) (SSA) باعتباره منهجاً شاملاً يتميز بقدرته على التعامل مع جميع التعقيدات المتأصلة في مشكلة توظيف العمالة الوطنية. وتوضح الدراسة أن مشكلة توظيف العمالة الوطنية والبحث عن أنسب السبل لإحلالها محل العمالة الوافدة في القطاعين الحكومي والأهلي، من أهم القضايا الراهنة التي تشغل الرأي العام بالمملكة العربية السعودية حكومة وشعباً. وأن مشكلة توظيف العمالة

(\*) عبد الله سليمان العزاز، السيد عبد الحكيم يوسف، منهج مقترح لدراسة مشكلة توظيف العمالة الوطنية بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، شوال ١٤١٩هـ - يناير ١٩٩٩م، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٦٦٥ - ٧٠٢.

الوطنية تشتمل على مجموعات من المؤسسات والأفراد التي تتبنى وجهات نظر مختلفة وتسعى إلى تحقيق أولويات متباينة، ومنها على سبيل المثال: المؤسسات والهيئات الأكاديمية، ومؤسسات التوظيف الوسيطة، والقطاع الحكومي، والقطاع الأهلي، لذلك فإن الوسيلة المثلى لتفاعل جميع الأطراف في تحليل ومعالجة المشكلة هي استخدام منهج النظم المرنة باعتباره منهجاً قائماً على المشاركة الحقيقية لجميع الأطراف في جميع المراحل من اكتشاف المشكلة، وتحليلها، وحتى المساهمة الفعالة في تطوير الحلول المجدية والقابلة للتطبيق. لذا فإن الاستنتاج الأساسي الذي خلصت إليه هذه الدراسة، هو أن منهج النظم المرنة منهج ملائم لتحليل قضية توظيف العمالة الوطنية بالمملكة العربية السعودية. وذلك لعدة اعتبارات؛ من أهمها: أن توظيف العمالة الوطنية هدف استراتيجي هام وعملية تنمية مستمرة وليس مشروعاً ينتهي في فترة زمنية محددة، وتأتي عملية الاستمرار من نمو وتطور احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة مما قد يستلزم معه تحليل هذه الاحتياجات بشكل مستمر والعمل على تحقيقها. كما أن توظيف العمالة الوطنية مشكلة معقدة وتحتاج إلى موازنة المنافع مع التكاليف على المدى الطويل، وينبغي أن يكون الحل تدريجياً وبمساهمة جميع الأطراف التي لها علاقة بالمشكلة. وأن معظم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع العمالة الوطنية اتسمت بطرح توصيات محددة بناء على وجهة نظر طرف معين، وهذه التوصيات قد تتعارض مع مصالح أطراف أخرى لها علاقة بالمشكلة، لذلك لا بد من مشاركة جميع الأطراف في طرح حلول مجدية ومقبولة من الجميع وقابلة للتطبيق. وهكذا، تنتهي

الدراسة إلى توصية القائمين والمهتمين بمعالجة مشكلة توظيف العمالة الوطنية باستكشاف إمكانيات منهج النظم المرنة، والعمل على استغلالها لفهم ومعالجة مشكلة التوظيف في المملكة.

(٣) دراسة "أوضاع القوى العاملة في المملكة"، إعداد مجلس القوى العاملة. ١٤١٧هـ (\*). تناولت هذه الدراسة مستجدات أوضاع القوى العاملة في عام ١٤١٧هـ، وذلك من خلال عدة أبعاد؛ فتناولت أهم الخصائص الهيكلية للعمالة في المملكة ببلوغ إجمالي العمالة المدنية ٧,٢ مليون عامل منهم ٢,٥ مليون من المواطنين (٣٤٪ من الإجمالي)، ٤,٧ مليون من الأجانب (٦٦٪)، وأن الغالبية العظمى من العمالة غير السعودية (٩٥٪) تعمل بالقطاع الأهلي والنسبة المتبقية (٥٪) تعمل بالقطاع العام. ويبلغ إسهام العمالة الوطنية في إجمالي عمالة القطاع العام حوالي (٧٨٪). كما أوضحت الدراسة أن المعالجة السليمة لقضية العودة تتطلب المعرفة التفصيلية لنوعية العمالة غير السعودية المراد عودة الوظائف التي تشغلها، فمفاهيم العودة يجب أن تكون أكثر تحديداً ودقة حتى تأخذ طابعاً عملياً وواقعياً. وأن توظيف العمالة الوطنية في القطاع الأهلي أمر طبيعي مهم لقضية التنمية، فمع التخطيط لنمو القطاع الأهلي وتفعيل دوره في التنمية وازدياد المعروض من العمالة الوطنية برزت الحاجة بصورة كبيرة إلى إيجاد فرص عمل لها في هذا القطاع، خاصة أنه يستوعب أكثر من (٩٠٪) من إجمالي العمالة بالمملكة وطنية أو غير وطنية.

(\* مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة (١٤١٧هـ). إصدار الأمانة العامة، رجب



(٤) دراسة "العمالة الوطنية بين البيروقراطية والحرية الاقتصادية"، إعداد عبد العزيز محمد الدخيل، ١٤١٦هـ (\*). توضح الدراسة أن جوهر قضية السعادة يشمل كل رأس المال الوطني البشري الذي يذهب هدرًا وضياعًا دون فائدة تعود على الفرد أولاً وعلى المجتمع ثانياً. وأن الخطوة الأولى لفهم قضية تعثر توظيف العمالة الوطنية في القطاع الأهلي هي معرفة الأسباب، وأن من أهم الأسباب الجذرية ما يتعلق باستراتيجية التنمية التي اعتمدها خطط التنمية الخامسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة (١٣٩٠-١٤١٠هـ)، هذه الخطط أعطت - كما تذهب الدراسة - الأولوية الأولى للمادة على الإنسان، فقفزت التنمية المادية خطوات سريعة وكبيرة إلى الأمام يدير آلتها وينظم عملها جيش من العمالة غير السعودية، أما العمالة الوطنية فقد بقيت تنمو نمواً معتدلاً. وبالإضافة إلى ذلك فهناك عاملان يقفان خارج الدائرة الاقتصادية أسهما ويسهما كثيراً في زيادة حجم مشكلات العمالة الوطنية؛ (العامل الأول يتعلق بالتركيبة السكانية حيث تصل نسبة من هم في سن التاسعة عشرة فما دون من المواطنين (٦٠٪) من جملة السكان حسب الإحصاء السكاني لعام ١٤١٢هـ، والذي يعني تدفق أعداد كبيرة من السعوديين رجالاً ونساءً على سوق العمل في السنوات القادمة. أما (العامل الثاني) فيتعلق بمنهج التعليم بشكل عام وفي جميع مراحلها من الابتدائية إلى الجامعة، والذي يمكن أن يقال عنه إنه قليل الصلة بقدرات المواطن العلمية التي يحتاجها وهو قادم إلى سوق العمل بحثاً عن وظيفة يكسب من ورائها رزقاً حلالاً من جهده وعمله. وهكذا ترى الدراسة أن هذه العوامل أدت مجتمعة ومتداخلة إلى تعقيد

(\* عبد العزيز محمد الدخيل، العمالة الوطنية بين البيروقراطية والحرية الاقتصادية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر

مشكلة العمالة الوطنية وقدرتها على إدارة وتشغيل الاقتصاد الوطني.

وتوضح الدراسة أن العملية ليست إيجاد وظيفة للسعودي، أو ما نسميه “بالسعودة” فالأمر أهم من ذلك وأشمل. والمطلوب في نظر الدراسة، هو: (أولاً) المواءمة بين احتياجات الاقتصاد الوطني من العمالة وبين مؤسسات التعليم والتدريب، وذلك ضمن خطة مدروسة دراسة علمية تصل إلى حيز التطبيق والممارسة. (ثانياً) إنشاء هيئة أو صندوق مشترك تسهم الدولة بخمسين في المائة من رأس ماله والقطاع الخاص ممثلاً في الغرف التجارية والصناعية بالخمسين في المائة الأخرى. ويعنى الصندوق بجميع الأمور المتعلقة بدعم ومساندة توظيف العمالة السعودية في القطاع الخاص، وتقديم المساعدات أو الدعم المالي للبرامج التي تضعها الشركات الوطنية لإحلال السعوديين بما في ذلك التدريب من خلال العمل. وتضيف الدراسة بأن على الأجهزة الحكومية المعنية بشئون العمالة الوطنية أن تقف إلى جانب المواطن الذي يبحث عن العمل لترشده وتساعده وتقدم له المعلومات عن الفرص الوظيفية، وتقدمه إلى صاحب العمل، وتوفق وتقرب بين متطلبات وقدرات العمالة الباحثة عن العمل، وتقدم المساعدات والحوافز للشركات الخاصة السعودية وتخفف بعض أعبائها المالية التي قد تترتب على استخدامها للعمالة السعودية ذات الأجر المرتفع والمهارة الأقل، وبهذه الأمور وغيرها تساعد المواطن الذي يبحث عن عمل لكي يجده. وأخيراً، تحذر الدراسة من الأخذ بالحلول البيروقراطية للمشكلة بإصدار الأوامر والتعليمات لإحلال العمالة الوطنية غير المؤهلة فنياً وإدارياً محل العمالة غير السعودية، أو فرض العمالة الوطنية بقوانين بيروقراطية؛ فهو أمر يخالف طبيعة وأسلوب

العمل الاقتصادي القائم على الحرية الاقتصادية والمنافسة، ضمن نظام اقتصادي فردي يتحمل فيه رجل الأعمال المخاطر، لكي يؤسس صناعة أو يقدم خدمة يحقق من ورائها الربح الذي أحله الشرع ودعمته سياسة الحرية الاقتصادية.

(٥) دراسة "للسعوديين فقط"، إعداد عمر عبد الله كامل، ١٤١٦هـ (\*).  
أوضحت الدراسة أن المملكة العربية السعودية مقبلة على مرحلة التوسع في الأنشطة الصناعية والزراعية والتجارية والخدمات وأن القطاع الأهلي السعودي مناط به القيام بأغلبية هذه الأنشطة. لذا يجب مواجهة ظاهرة تدني العمالة المواطنة في هذا القطاع بأسلوب شمولي، واقترحت الدراسة أن يتم العلاج من خلال سبعة محاور. يتناول (المحور الأول) التصنيف المهني لجميع الوظائف لتحديد الوظائف التي يجب ألا تشغل إلا بالعمالة الوطنية، ويتناول (المحور الثاني) وضع استراتيجية إعلامية لتعميق الشعور عند الشباب بحب العمل والولاء للوطن والتضحية من أجله، وكذلك توعية رجال الأعمال بواجبهم نحو المواطن والمجتمع السعودي وحثهم على زيادة نسبة العمالة المواطنة في مؤسساتهم. وينادي (المحور الثالث) بتخطيط التعليم لإيجاد التلاؤم المطلوب بين مخرجات النظم التعليمية والاحتياجات الوظيفية لسوق العمل. ويطالب (المحور الرابع) بتنمية بيئة العمل المناسبة للقوى العاملة الوطنية، وذلك بإعداد لائحة نموذجية لأجور السعوديين بالقطاع الأهلي، وتطوير نظم التأمينات الاجتماعية بحيث تتقارب مع نظام

(\* ) نشرت هذه الدراسة في صورة مؤلف علمي بعنوان، *للسعوديين فقط*، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية (ردمك

معاشات التقاعد، ويحدد (المحور الخامس) دور الجهات الرسمية في تطوير أنظمة العمل والتأمينات الاجتماعية بما يتناسب مع نمو القطاع الأهلي ومع أهداف زيادة نسبة العمالة المواطنة. ويركز (المحور السادس) على دور الشباب السعودي باعتباره القوة الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في العلاج، مما يتطلب منهم بذل الجهد والعرق في سبيل تأدية العمل، وأن يتصفوا بالصفات التي تمكنهم من المنافسة في سوق العمل. وينادي (المحور السابع) بضرورة الاهتمام بتأهيل وتدريب العمالة المواطنة، مع العمل على دعم مراكز التدريب المهني سواء الحكومية أو الأهلية.

(٦) دراسة "معوقات توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، إعداد عادل عجاجي، ١٤١٦هـ (\*). استهدفت هذه الدراسة التحري عن المشاكل والصعوبات التي تعترض سبيل توظيف خريجي الجامعات السعودية بواسطة القطاع الخاص في المملكة، والتوجيه بحلول ممكنة لمثل هذه العقبات، وقد تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال استبيانين لمجموعتين من العينات: خريجي الجامعات السعودية، ومدراء القطاع الخاص. وقد أوضحت نتائج الدراسة إدراك خريجي الجامعات السعوديين وجود عدة عوامل تخفض من فرصهم الوظيفية في التعيين بالقطاع الخاص، ومن أكثرها تأثيراً أثر التكلفة في تعيين منافسيهم غير السعوديين، وحصول المتقدم على مؤهلات أعلى من

---

(\*) عادل عجاجي، معوقات توظيف السعوديين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، الترجمة العربية لرسالة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة إلى كلية الدراسات العليا للتربية والتنمية البشرية جامعة جورج واشنطن، ١٩٩٥م.

متطلبات الوظيفة، وصعوبة فصل الموظفين السعوديين.

أما مدراء القطاع الخاص فيرون أن المطالب التالية لخريجي الجامعات السعوديين أكثر أهمية في التأثير على اتخاذ قرار بتعيينهم، وهي: المطالبة بمرتبات عالية، وتوقع امتيازات وظيفية أكبر، والمطالبة بموقع وظيفي أعلى، وعدم القبول بساعات العمل والدوام المقرر، وانعدام المطلوب في اللغة الإنجليزية، وتوقع الاستقرار الوظيفي.

وأوضحت نتائج الدراسة أن للقطاع الخاص مقاييس وأخلاقيات استخدام خاصة به ذات أهمية قصوى في اتخاذ قراراته بتعيين خريجي الجامعات السعودية، ويجب على الخريجين توقعها عند التقدم للتوظيف، وهي: أخذ الوظيفة بجدية، والالتزام بأخلاقيات العمل، والتكيف مع بيئة العمل، والكفاءة في العمل، والإخلاص والولاء لصاحب العمل، والجدارة والاستقرار في الوظيفة، واحترام واتباع قوانين ونظم الشركة، والمحافظة على مقاييس الشركة في الأداء والإنتاجية، والطاعة الصارمة.

وقد بنيت التوصيات على النتائج على تم استخلاصها، ومن أهمها: ضرورة تعاون الجامعات مع القطاع الخاص من أجل تطوير المناهج الدراسية وعقد البرامج التدريبية للإيفاء بمتطلبات سوق العمل، والحاجة إلى مراجعة سياسات الاستخدام في القطاع الخاص لتكون متقابلة مع سياسات التعيين في القطاع العام، وإنشاء شركة غير ربحية ممولاً جزئياً بواسطة الحكومة تتولى تجميع الإحصاءات المتعلقة بالخريجين وفرص التعيين في سوق العمل المستقبلي والنمو المتوقع، وإرشاد طلاب الجامعات عند اختيار مجال تخصصهم الدراسي، وإصدار نشرات دورية بفرص الاستخدام المتاحة.

(٧) دراسة "حول تعطل الخريجين في الخليج"، إعداد عبد الله مصلح النفيعي، ١٤١٣هـ (\*). تناولت الدراسة مشكلة تعطل الخريجين في دول الخليج في ضوء ما يثار عن عدم المواءمة بين مخرجات نظم جامعات دول المجلس، وبين احتياجات الاقتصاد الوطني منها. حيث خلصت إلى أن نظم الجامعات الخليجية مثل غيرها من نظم التعليم الجامعي في دول العالم - قد يكون بها خلل، وقد ينعكس هذا الخلل في كفاءة هذه النظم الداخلية والخارجية، وأن العرض من مخرجات هذه النظم ما زال قاصراً عن تلبية احتياجات خطط التنمية في دول المجلس من هذه النوعية من العمالة التي تتميز بتعليمها العالي، وأن القطاع الخاص بهذه الدول ما زال يعتمد على استخدام العمالة، وبخاصة في المهن العلمية والفنية والتي تتطلب تعليماً عالياً وخبرة كبيرة، وأن ذريعة "عدم المواءمة" صارت مسوغاً للاستمرار في استخدام العمالة، مما أوجد إمكانية بروز ظاهرة البطالة في أوساط العمالة الوطنية ذات التعليم العالي.

وبالإضافة إلى مؤسسات التعليم العالي، أوضحت الدراسة أن الخريجين أنفسهم يتحملون جزءاً من مشكلة توظيفهم، والتي ترجع إلى خياراتهم بالنسبة للمجالات الدراسية والوظيفية. ففي مجال خيارات المجالات الدراسية تلخص الدراسة عدداً من الملاحظات بهذا الشأن، مثل: أن "فلسفة الطلب الاجتماعي" على التعليم العالي التي كانت سائدة قبل

(\*) عبد الله مصلح النفيعي، حول تعطل الخريجين في الخليج، دراسة منشورة في مجلد التعطل في دور الأسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربية آسيا (الاسكوا)، وقائع اجتماع الخبراء حول التعطل في دول الاسكوا.

عقدين في دول المجلس لم تعد ملائمة لظروف استقرار اقتصاديات هذه الدول، فالغلبة لا تزال للعلوم النظرية التي يجد الخريجون صعوبات جمة في الحصول على وظائف تتلاءم مع تخصصاتهم فيها. كما أن التعليم الجامعي ليس إلا واحداً من روافد التعليم العالي المتاحة بدول المجلس، على الرغم من أن هناك مساقات فنية تخصصية أخرى غير مرتبطة بالجامعات، ولكن الحاجة إليها أنياً ومستقبلاً ماسة لجهة احتياجات التنمية.

وفي خيارات المجالات الوظيفية أوضحت الدراسة الملاحظات التالية: أن قاعدة وجوب الحصول على وظيفة بالقطاع الحكومي لم تعد أساس التوظيف؛ وذلك لتشبع الجهاز الحكومي بدول المجلس من جهة، ولأن خطط التنمية بهذه الدول أولت القطاع الخاص المسؤولية المستقبلية للتوظيف من جهة ثانية، وأن الحصول على وظيفة بالقطاع الخاص تعترضه منافسة شديدة، وهي في أغلبها غير متكافئة بسبب خبرة العنصر غير الوطني وتدني أجره، وأن بعض الممارسات السلوكية لبعض الخريجين تجاه العمل يجب تغييرها.

ولتحقيق الكفاءة الخارجية لنظم التعليم الجامعية خلصت الدراسة لعدد من التوصيات، من أهمها : الربط بين برامج التعليم العالي ومتطلبات التنمية واحتياجات القطاعين العام والخاص ليخدم قضايا مثل : تشغيل مخرجات هذا النظام، تدريب طلاب مؤسسات التعليم العالي عملياً، وضرورة تتبع الخريجين في مواقع العمل لتقويم مستواهم، والوقوف على مدى الحاجة إلى تطوير المناهج والمقررات الدراسية، والنظر في إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية المماثلة فيما يتعلق بإيجاد التوازن المطلوب

بين المستوى المهني/المهاري لخريجي مؤسسات التعليم الجامعي والمستويات التي تتوقعها الجهات للوظيفة.

ولجعل أسواق العمل في دول مجلس التعاون أكثر جذباً واستقطاباً للقوى العاملة الوطنية، أوصت الدراسة بإنشاء قنوات الاتصال اللازمة والفاعلة لجهة تبادل المعلومات على أسس منتظمة بين مؤسسات التعليم العالي وأسواق العمل، وتفعيل دور جهات الإرشاد المهني والتوظيفي بالجامعات بحيث توفر للطلاب الجدد المعلومات اللازمة حول التخصصات المتاحة وإمكانات التوظيف المستقبلية المرتبطة بها، وتنشيط دور الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة الوطنية ودعمها بالكوادر المطلوبة، واستقصاء مسببات عزوف القطاع الخاص عن توظيف العمالة الوطنية، وبصفة خاصة الجوانب السلوكية منها، والعمل على تلافئها، وحث القطاع الخاص على المساهمة في توظيف العمالة الوطنية، والتركيز على استحداث نظام للحد الأدنى من الأجور، حيث إن عامل الأجر يعدُّ من المحددات الأساسية لتوظيف العمالة الوطنية.

(٨) دراسة "سعودة سوق العمل السعودي : دراسة اقتصادية ميدانية" ، إعداد سيد فتحي أحمد الخولي، ١٤١٣هـ (\*). استهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة تطور الاقتصاد السعودي بتغيرات سوق العمل، وطبيعة سوق العمل السعودي وأهم خصائصه.

(\*) سيد فتحي أحمد الخولي ، سعودة سوق العمل السعودي : دراسة اقتصادية ميدانية، دراسات سعودية، العدد السابع، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م، الرياض : وزارة الخارجية، معهد الدراسات الدبلوماسية، ص ٧ - ٧٧.



وقد أوضحت نتائج الدراسة أن سوق العمل السعودي يتصف بثنائية (أو ازدواجية) سوق العمل من جانبين مختلفين: (الجانب الأول) وجود سوق عمل للمواطنين وآخر للوافدين، و(الجانب الثاني) وجود سوق عمل بالقطاع العام وآخر بالقطاع الخاص ولكل سوق منهما خصائص وحركية خاصة به. وبينت الدراسة اتجاه الاقتصاد السعودي لزيادة دور القطاعات الإنتاجية وتنوع القاعدة الاقتصادية وتحديث الاقتصاد، مما أدى إلى تقليص دور إسهامات القطاع الزراعي في التنمية وزيادة دور قطاع الخدمات والصناعة والبناء والتشييد، وإحداث تغيير ملائم في التوزيع المهني والقطاعي للعمالة السعودية. كذلك أدى النمو الحضري الذي عاصرته المملكة إلى إحداث بعض التغييرات الجغرافية لقوة العمل بين مناطق المملكة، كما ازداد عدد المشتغلين في المدن الكبرى على حساب أعداد المشتغلين في المدن الصغرى.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن المفهوم الاقتصادي للسعادة لا يقتصر على أنها إحلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة في أسواق العمل الوطنية خلال فترة محددة، بل يتضمن ضرورة حدوث منفعة حقيقية أو على الأقل عدم الإخلال بكفاءة الاقتصاد السائدة قبل الإحلال، وأن يتم ذلك بأقل تكلفة ممكنة، وأن العمالة الوافدة ليست سلعة أو عنصراً إغراقياً، ولكنها عنصر من عناصر الإنتاج له تكلفة ووجود لسد حاجة معينة وبضوابط وضعتها الدولة، ولهذا فإن عملية السعادة لا ترتبط فقط بالجانب الكمي بل أيضاً بالجانب النوعي.

وأوصت الدراسة بتقليص الفرق بين العمل في القطاع العام والعمل في

القطاع الخاص لتحفيز سعودة الأعمال والوظائف في القطاع الخاص، كذلك تقليص الفرق بين التصنيف المهني المتبع في القطاعين، وأنه من الأجدى تبني سياسة جديدة خاصة بالأجور بحيث تكون عامل جذب في المهن أو الأنشطة أو القطاعات التي تقل فيها نسبة العمالة السعودية إلى العمالة الوافدة، والعمل على تقليص التزايد في أعداد العاملين في بعض المهن والوظائف في القطاع العام، عن طريق توجيه العمالة الفائضة عن حاجة هذا القطاع إلى القطاعات الإنتاجية الأخرى أو المهن والوظائف الأخرى في نفس القطاع، بعد إعادة تدريبهم بصورة تلائم احتياجات القطاعات أو المهن أو الوظائف الجديدة.

(٩) دراسة "ملامح سياسة الإحلال والاستخدام للقوى العاملة الوطنية"، إعداد محمود عبده عيسى، ١٤١٣هـ (\*). هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم سياسة الاستخدام للقوى العاملة الوطنية في بعض الأقطار العربية الخليجية، وتأثير هذه السياسة على عملية إحلال العمالة الوطنية. وقد لاحظت الدراسة أن سياسة التوظيف الكامل للقوى الخليجية بالقطاع الحكومي قد أدت إلى معدل إحلال عال، وإلى سيطرة هذه القوى العاملة الوطنية على الجهاز الإداري، إلا أن ذلك لم يؤد بعد إلى تحقيق إحلال شبه كامل. لذا رأت الدراسة ضرورة مراجعة سياسة الإحلال بهذه الأقطار، وتقييم نسب حدوث بطالة مستترة بين العاملين الوطنيين أو غير الوطنيين، وكذلك تقييم معدلات التوسع في الجهاز الإداري.

(\*) محمود عبده عيسى، ملامح سياسة الإحلال والاستخدام للقوى العاملة الوطنية، منشورة في دراسة: نحو استخدام أمثل للقوى العاملة بالدول العربية الخليجية، المنامة: مكتبة المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمال، العدد ١٤١٣، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م.

وخلصت الدراسة إلى عدد من العوامل الرئيسية المحددة لمعدلات تحقيق الإحلال وسرعته بالأقطار العربية الخليجية، ومن أهم هذه العوامل: معدل استمرار جلب العمالة غير الوطنية، وذلك بالمقارنة بمعدل نمو قوة العمل الوطنية، ومدى التركيز على التعليم والتدريب ومؤسساته رغم العقبات في طريق هذه الجهود، ودور الحوافز المادية في توزيع القوى العاملة على قطاعات النشاط الاقتصادي، وتحديد أنصبة القوى العاملة الوطنية لكل قطاع، وكذا مدى مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي للمجتمع، حيث لوحظ محدودية هذه المساهمة نتيجة عوامل كثيرة من بينها العادات و التقاليد وحدثة أنظمة التعليم، وأخيراً توفر الرغبة القوية للأقطار الخليجية لإنجاز أهداف الإحلال وتوفيرها لأنظمة تأمين عملية الإحلال والاستخدام للقوى العاملة الوطنية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات لنجاح تطبيق سياسة الإحلال وتحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة الوطنية، منها: أن يحدد كل قطر خليجي الخط الفاصل الذي لا يسمح لنسبة العمالة غير الوطنية بتخطيه، ويمكن السيطرة على معدل تدفق العمالة غير الوطنية بتحديد حصة سنوية لها، وتركيز الاهتمام بالتدريب داخل العمل وللداخليين لسوق العمل لأول مرة خاصة المتسربين من أجهزة التعليم، وزيادة مشاركة المرأة في مجالات العمل المقبولة اجتماعياً نتيجة التوسع في تعليم الإناث، والاهتمام بمؤسسات التدريب غير النظامي مثل مراكز التدريب التابعة للوزارات الإنتاجية والتابعة للمنشآت الكبيرة، وإنشاء دوائر لتخطيط القوى العاملة بالوزارات حتى يمكن تقدير الاحتياجات الفعلية للإدارات، وتحديد أولويات الإحلال

لها، والتعرف على حجم العمالة الزائدة.

(١٠) دراسة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، إعداد: محمد بن عبد الله الغيث، منصور بن عبد العزيز المعشوق، ١٤١٣هـ (\*). استهدف البحث التعرف ميدانياً على الأبعاد الموضوعية لظاهرة تدني نسبة توظيف العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، وإبراز العوامل المتداخلة في الموضوع، واقتراح المداخل والحلول الملائمة للتعامل مع المشكلة. حيث أوضح الباحثان أن مشكلة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، إنما هي ذات طبيعة مركبة تتكون من مزيج من الرؤى والسلوكيات والتدخلات والاعتبارات والمصالح المتضاربة لأطرافها الثلاثة، وهم: العامل، ورب العمل في القطاع الأهلي، والمجتمع السعودي ككل. وأن الحل لهذه القضية الحيوية يوجب الموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع ضمن إطار المصلحة العامة. وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: التأكيد على الدور الإنمائي للقطاع الخاص في مجال توظيف العمالة الوطنية، وتكثيف دراسات القوى العاملة توجهاً وتعليماً وسلوكاً للوصول بها إلى أعلى ما يمكن من درجات الكفاءة الاقتصادية، واستخدام أفضل الأساليب الممكنة اقتصادياً للإحلال التدريجي للعمالة الوطنية محل العمالة غير الوطنية، وتوثيق ارتباط السياسة التعليمية بمتطلبات السوق المحلية من القوى العاملة، والتوسع في التعليم الفني والتدريب المهني وتطوير مجالاته، وتوجيه الشركات الكبيرة للاستثمار في مجال التدريب

(\*) محمد عبد الله الغيث، منصور عبد العزيز المعشوق، العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي: المفهوم - الأهداف - الواقع - المقومات - ومداخل الحلول ، بحث ميداني، منشور في أعمال ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي ، التي نظمتها معهد الإدارة العامة بالرياض، خلال يومي ٢٢-٢٣ شعبان ١٤١٣هـ.

لتغطية حاجتها من العمالة الوطنية، وإزالة حواجز التوظيف وفي مقدمتها تحديث نظام العمل والعمال.

### (ثالثاً) خطة الدراسة

امتدت دراسة موضوع البحث على ثلاثة أبواب في سبعة فصول تتابعت في سياق منهجي بما يجعلها وحدة واحدة، يمهد كل باب وفصل للآخر، وذلك على النحو التالي:

#### الباب الأول: الدراسة النظرية

##### الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: الإطار العام للدراسة.

ثانياً: الدراسات العلمية السابقة.

ثالثاً: خطة الدراسة.

#### الفصل الثاني: إحلال العمالة المواطنة “السعودة”

(الخلفية العلمية للدراسة)

أولاً: تعريف إحلال العمالة المواطنة “السعودة”.

ثانياً: السعودة وسوق العمل في المملكة.

ثالثاً: معوقات إحلال العمالة المواطنة “السعودة”.

رابعاً: قياس مدى التقدم في إحلال العمالة المواطنة “السعودة”.

#### الباب الثاني: الدراسة الميدانية

##### الفصل الأول: خطة البحث الميداني

أولاً: جهات عينة الدراسة الميدانية.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني: تحليل آراء العينة الميدانية: في مدى التقدم في تحقيق السعادة والمعوقات

أولاً: المفاهيم السائدة عن مدلول السعادة وأهميتها.

ثانياً: مدى التقدم في تحقيق السعادة وفقاً للمجموعات الوظيفية.

ثالثاً: مدى التقدم في تحقيق السعادة إقليمياً.

رابعاً: مدى مشاركة الأجهزة المعنية بالسعادة في جهودات تحقيقها.

خامساً: معوقات تحقيق السعادة.

## الفصل الثالث: تحليل آراء العينة الميدانية: في البرامج المقترحة لتحقيق السعادة

أولاً: برنامج تطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني لمسايرة احتياجات التنمية.

ثانياً: برنامج تعليم وإعداد وتأهيل القوى العاملة الصحية.

ثالثاً: برنامج توفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل.

رابعاً: برنامج تطوير الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة.

خامساً: برنامج جذب الكفاءات المتميزة لوظائف القطاع العام.

سادساً: برنامج إنشاء تخصصات جديدة في التعليم الهندسي.

سابعاً: برنامج الاهتمام ببرامج التدريب التحويلي والبرامج التدريبية

الإعدادية.

ثامناً: برنامج إحداث وظائف عامة جديدة تفيد الاقتصاد الوطني.  
تاسعاً: برنامج إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات.

## الباب الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الأول: نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: توصيات الدراسة

أولاً: توصيات الدراسة.

ثانياً: خطة العمل لتنفيذ التوصيات.

- قائمة المراجع.

- ملاحق البحث.

## الفصل الثاني

### إحلال العمالة المواطنة "السعودية"

( الخلفية العلمية للدراسة )

يتناول هذا الفصل بالعرض والتحليل الموضوعات الأساسية في الأدبيات المنشورة عن إحلال العمالة المواطنة "السعودية". وذلك بتوضيح مفهوم الإحلال "السعودية"، ثم تناول السعودية وخصائص سوق العمل بالمملكة، ثم معوقات إحلال العمالة المواطنة بقطاعات الاقتصاد الوطني، وأخيراً كيفية قياس مدى التقدم في إحلال العمالة المواطنة "السعودية".

#### أولاً- تعريف إحلال العمالة المواطنة "السعودية"

نود أن نشير في البداية إلى أن هناك مصطلحين شائعين في الممارسة العلمية في هذا المجال، وهما: السعودية، وإحلال العمالة المواطنة. وهما مترادفان، أو بمعنى أكثر تحديداً للقول: إحلال العمالة المواطنة "السعودية". ولكن ما هو مفهوم إحلال العمالة المواطنة، أي "السعودية"؟ تعددت الاجتهادات في هذا الشأن سواء في المؤلفات والبحوث أو في المؤتمرات



والندوات أو في المقالات الصحفية المحلية، ولذا نجد قائمة من المفاهيم، وإن كانت جميعها - كما سنرى - تتكامل لتحديد ماهيتها.

فيحدد مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية المقصود بمفهوم الإحلال بأنه يعني "إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة محل العمالة الوافدة في القطاع الحكومي والخاص والمختلط، وذلك وفق خطط مدروسة منظمة تكفل سبل العمل بصورة مأمونة وفعالة" (١). ويقوم هذا المفهوم على عنصرين أساسيين: (أولهما) رفع مستوى أداء العامل السعودي بتطوير مهاراته وسلوكياته الوظيفية، و(ثانيهما) أن يتم الإحلال تدريجياً حتى لا يؤدي الإحلال الفوري إلى إحداث هزات في النشاط الاقتصادي لا مبرر لها.

وقريب من هذا المفهوم ولكن مع تفاصيل أوفى، يعرف محمود عبده عيسى إحلال أو استبدال القوى العاملة الوافدة بأخرى وطنية، بأنه يُعني بجانبين كمي وآخر نوعي، كما يمتد إلى القطاعين الحكومي والخاص، ففي القطاع الحكومي يرتبط أو يجب أن يرتبط الاستغناء عن خدمات عامل وافد من مستوى مهارة محددة في وظيفة معينة بتوافر البديل الوطني المؤهل لأداء هذا العمل. ويجب تحديد ذلك من خلال خطة محددة، حيث يتم اختيار البديل الوطني من بين العاملين في الخدمة ثم إعداده لتولي ذلك العمل، أو قد يكون البديل أحد الخريجين الجدد الذين تم إعدادهم لممارسة العمل نفسه، والمهم أنه في الحالتين يتم إعداد خطة للتنمية المهنية للعامل الوطني،

(١) مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية توجهات وإمكانيات القطاع الأهلي في تدريب وإعداد العمالة المواطنة، ورقة عمل: الرياض، ١٤١٢م، ص ٢٠٧.

وهي عملية دقيقة وتحتاج إلى جهد تنظيمي خاص<sup>(١)</sup>.

أما حامد عاتق الحربي فيحدد الإطار العام لمفهوم السعودة بأنه يعني تقليص العمالة الوافدة، أو تحويل تركيب العمالة حسب الجنسية تدريجياً لمصلحة العنصر الوطني، ويتضمن هذا الإطار مفهومين<sup>(٢)</sup>: (أولهما) مطلق ويقتضي الزيادة المطلقة في العمالة السعودية في إجمالي العمالة، من خلال استيعابها في الوظائف الجديدة أو إحلالها محل العمالة غير السعودية، و(ثانيهما) نسبي ويقتضي رفع معدلات إسهام العمالة السعودية في إجمالي العمالة، أي رفع معدلات السعودة واضعاً في الاعتبار عملية التحول في تركيب العمالة حسب عنصر الجنسية، أو الفئة الوظيفية.

وتحدد كهرباء الغربية مفهوم السعودة بأنه يعني "التحول التدريجي في تركيبة العمالة لمصلحة العنصر الوطني وذلك دون إخلال بمستويات الإنتاجية المحققة وتلك المستهدفة"<sup>(٣)</sup>.. وتسعى لتحقيق هذا التحول بتسخير كافة الموارد المتاحة لتطوير برامج التنمية البشرية لديها سواء المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف، أو المتعلقة بالتأهيل والتدريب والتطوير، أو المتعلقة بالانتماء والاستقرار الوظيفي.

كما ارتبط مفهوم إحلال العمالة المواطنة "السعودة" بمفاهيم أخرى،

(١) محمود عبده عيسى، نحو استخدام أمثل للقوى العاملة بالدول العربية الخليجية، المنامة: مكتب المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد ٤، ١٩م، ص ١٢٥.

(٢) حامد عاتق الحربي، سياسات الإحلال بالخطوط الجوية السعودية: دراسة تحليلية لسعودة العنصر البشري في القطاع الفني، رسالة ماجستير. (غير منشورة) مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤١٢هـ، ص ٤٣.

(٣) الشركة السعودية الموحدة للكهرباء بالمنطقة الغربية، تجربة إعداد وتوظيف العمالة المواطنة، رجب ١٤١٨هـ.

كمفهوم الاكتفاء الذاتي من العمالة، ومفهوم يوم المهنة.

فالإكتفاء الذاتي من القوى العاملة مفهوم تقديري في نظر “حسين منصور”، فليس كل من هو غير سعودي غير جيد، ويجب الاستغناء عنه، ولكن يجب أن يكون حسب استراتيجيات محددة ليكون النظر لهذا الموضوع أكثر واقعية. ويضيف أنه قد يكون من الأفضل استبدال عبارة “الإكتفاء الذاتي” من العمالة، بعبارة “الاستخدام الأمثل” للعمالة حيث يجب الاستغناء عن العمالة غير السعودية الفائزة في حال عدم الحصول على مردود مناسب لتلك العمالة<sup>(١)</sup>.

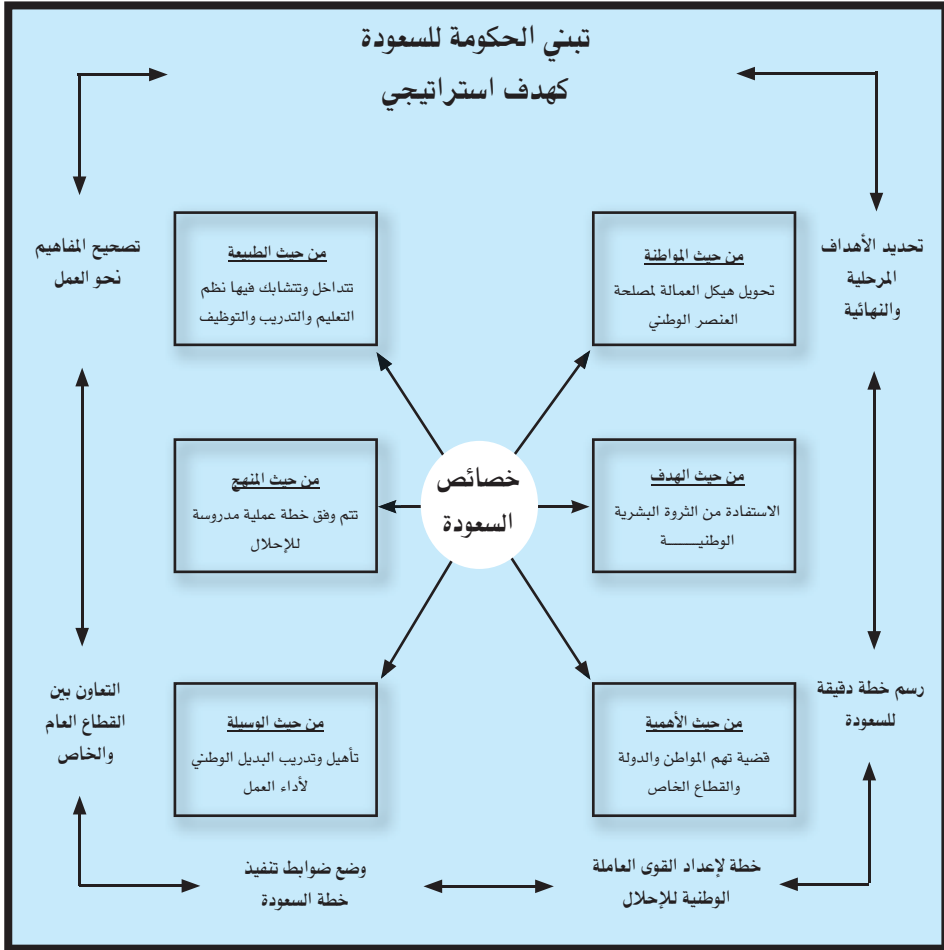
أما ارتباط مفهوم السعادة بيوم المهنة، فذلك باعتبار أن أهم الأولويات التي يطمح يوم المهنة إلى تحقيقها هي عملية الإحلال الوظيفي “السعودة”، ويعكس يوم المهنة تظاهرة وطنية تذكرنا في كل عام بأهمية العنصر البشري، ودوره في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة بصفة عامة، ويقدم دعماً متواصلاً للتأكيد على أهمية عملية الإحلال الوظيفي للقوى العاملة الوطنية بصفة خاصة.

ومن الاستعراض السابق لمفاهيم إحلال العمالة الوطنية “السعودة”، نرى أنه رغم تعدد هذه التعريفات، إلا أن أغلبها يتقارب في المفهوم، فتكاد تتفق معظم هذه التعريفات تتفق على أن إحلال العمالة المواطنة “السعودة” يعني:

(١) حسين منصور، الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الإكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي،

دورية الإدارة العامة، الرياض: العدد ٤٤، ربيع الثاني ١٤٠٥هـ، ص ٩.

- (١) من حيث المواطنة: تحويل تركيب هيكل العمالة حسب الجنسية لمصلحة العنصر الوطني.
- (٢) من حيث الهدف: الاستفادة من الثروة البشرية الوطنية، وتوفير الحياة الكريمة لها، للمساهمة في تنمية المجتمع والمحافظة على معتقداته وقيمه.
- (٣) من حيث أهميتها: قضية وطنية اجتماعية تنموية تهم كلاً من المواطن والدولة والقطاع الخاص.
- (٤) من حيث طبيعتها: قضية تتداخل وتتشابك فيها سياسات ونظم التعليم والتدريب والتوظيف، فهي أشمل من مجرد إيجاد وظيفة للسعودي.
- (٥) من حيث المنهج: تتم وفق استراتيجيات وخطط مدروسة منظمة تكفل الإحلال بصورة مأمونة وفعالة.
- (٦) من حيث الوسيلة: تطوير برامج التنمية البشرية، لتوفير البديل الوطني المؤهل والمدرب لأداء العمل. (الشكل ٥):



شكل (٥) خصائص مفهوم الإحلال "السعودة" ومقوماته

وعلى ذلك فإن إحلال العمالة المواطنة "السعودة" هي في تعريف

الباحث:

"وضع الاستراتيجيات والخطط التي تكفل إيجاد الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة والمدرّبة في جميع التخصصات (العلمية والتخصصية والخدمية والإدارية والفنية والحرفية.. الخ) التي تحتاجها جميع قطاعات الاقتصاد

الوطني (العام والخاص والمختلط)، لإحلالهم محل غير السعوديين بما يحقق توظيف جميع السعوديين القادرين على العمل ويكون هناك اكتفاء ذاتي من الكوادر البشرية الوطنية في جميع الوظائف، على ألا يؤثر ذلك على مستوى الأداء؛ لذا يجب أن يكون تأهيل السعوديين على أعلى المستويات حتى يكونوا أهلاً لشغل تلك الوظائف، ليس لأنهم مواطنون بل لأنهم مؤهلون، وتكون الأفضلية لهم لأنهم مواطنون” .

وبالإضافة إلى هذه العناصر، يضيف سليمان العلوي وأمة اللطيف شيبان عدداً من المقومات الرئيسية التي يريان وجوب توافرها لتحقيق إحلال العمالة الوطنية، وهي<sup>(١)</sup>:

- تبني الحكومة إحلال العمالة الوطنية كهدف استراتيجي.
- تحديد الأهداف النهائية والمرحلية للإحلال.
- رسم خطة دقيقة للإحلال يراعى فيها متطلبات وظروف واحتياجات القطاعين العام والخاص في كل وظيفة.
- وضع وتنفيذ خطة إعداد القوى العاملة اللازمة للإحلال.
- وضع الضوابط الكفيلة بتنفيذ خطط الإحلال.
- تحقيق التعاون والالتزام من الجهات المشمولة بالإحلال في القطاعين العام والخاص.
- تصحيح مفاهيم الأفراد والجهات والمجتمع ككل نحو العمل.

ففي ظل هذه المقومات يتم تحقيق الهدف الاستراتيجي للدولة والمجتمع

(١) سليمان بن هلال العلوي، أمة اللطيف بنت شرف شيبان، تجربة توظيف العمالة بسلطنة عمان، الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة (١٢)، العدد (٧٧). يونيو ١٩٩١م، ص٤٤١.

بإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاعات والوظائف المختلفة وفقاً لخطط مدروسة، وبرامج مرسومة وإجراءات محددة، دون أن يترتب على الإحلال التفريط بمعدلات الأداء ومستوى الجودة، وتحقيق الأهداف النهائية للقطاعين العام والخاص.

### ثانياً: السعادة وسوق العمل في المملكة

يشير سوق العمل (Labor Market) إلى المجال الذي يتم فيه تبادل خدمات العمل وفقاً لشروط معينة. ويلعب سوق العمل دوراً اقتصادياً واجتماعياً هاماً في المجتمع، فهو من ناحية يتولى مهمة تخصيص الموارد البشرية بين الاستخدامات المختلفة بالمجتمع، ومن ناحية أخرى يؤثر على توزيع الدخل من خلال تحديده لأجور مختلف فئات القوى العاملة.

ويحدد الاقتصاديون معيارين لتقويم أداء (Performance) سوق العمل، هما : معيار الكفاءة (Efficiency) ومعيار العدالة (Equity). وبالنسبة للمعيار الأول يعدُّ سوق العمل كفوًّا إذا أدت ميكانيكيته إلى استخدام العمالة المتوافرة استخداماً كاملاً وأمثلة، وبمعنى آخر إذا ساعد على تحقيق هدف العمالة الكاملة في المجتمع، وإذا ساعد أيضاً على تحقيق التخصص الأمثل للعمالة بحيث تتوطن العمالة في المواقع التي تلائم تخصصاتها وتحقق أقصى عائد صاف ممكن من وجهة نظر المجتمع. أما فيما يتعلق بالمعيار الثاني - العدالة - فهو يرتبط بتوزيع الدخل الذي يتمخض عنه سوق العمل. وتتطلب العدالة أن يكون الاختلاف بين الأجور (الدخول) راجعاً لاختلاف الكفاءة أو الإنتاجية بين الأفراد، وليس راجعاً إلى اعتبارات غير اقتصادية

أو أي اعتبارات أخرى<sup>(١)</sup>.

وتتولى الإشراف على سوق العمل في المملكة، ثلاث جهات حكومية وهي: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة الخدمة المدنية (الديوان العام للخدمة المدنية سابقاً)، ومجلس القوى العاملة<sup>(٢)</sup>.

حيث تتولى وزارة العمل تنظيم توظيف العمالة في القطاع الخاص، ونشر المعلومات المتعلقة بسوق العمل بهدف تحقيق المواءمة بين الباحثين عن عمل من السعوديين والوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى تطبيق نظام العمل والعمال.

وتتولى وزارة الخدمة المدنية مسئولية تعيين العمالة المدنية في القطاع الحكومي، وتطبيق أنظمة الخدمة المدنية، أما فيما يتعلق بمجلس القوى العاملة فهو يتولى وضع سياسات وسوق العمل وتنسيق أنشطة كافة الجهات الحكومية المسؤولة عن القوى العاملة<sup>(٣)</sup>.

وتعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من أكثر الجهات تأثيراً على

(١) عبد الله بن عبد الله بن سليمان العبيد، عبد القادر محمد عبد القادر عطية، *اقتصاد المملكة العربية السعودية (نظرة تحليلية)*، الرياض: دار عالم الكتب، ١٤١٤هـ، ص ٢٩٠. انظر أيضاً:

Marshall, F Ray Bruggs. and Vernon M., *Labor Economics Theory, Institutions, and Public Policy* (sixth edition), Boston: Irwin, 1989, pp 124-129

(٢) وزارة التخطيط، *خطة التنمية الخامسة (١٤١٠/١٤١٥هـ)*، ص ٣٣٦.

(٣) وليس معنى ذلك أن هذه الجهات الثلاث هي المسؤولة عن شؤون العمالة المواطنة في المملكة، بل يلاحظ الباحث وجود كوكبة كبيرة من الأجهزة الحكومية وغير الحكومية التي أنيط بها رعاية جانب أو أكثر من شؤون العمالة المواطنة في القطاعين العام والخاص، منها بالإضافة إلى تلك الأجهزة الثلاثة: وزارات التخطيط والمالية والاقتصاد الوطني، الداخلية والتجارة والصناعة والكهرباء، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومعهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مجلس الغرف التجارية والصناعية، بالإضافة إلى اهتمامات مجلس الوزراء ومجلس الشورى المباشرة في الموضوع.



سوق العمل بحكم أن (قرابة ٩٠٪) من العمالة المدنية بالمملكة تعمل في القطاع الخاص.

وسنتناول بالتحليل سوق العمل في المملكة من خلال إبراز السمات الهيكلية للعمالة، والعوامل المؤثرة في سوق العمل، وتشمل عوامل داخلية وأخرى خارجية.

ومن أبرز هذه السمات والعوامل، ما يلي:

(١) انخفاض مساهمة المواطنين في سوق العمل وعدم التجانس بين أفرادهم تتكون القوى العاملة في سوق العمل السعودية من مجموعتين متباينتين، هما: العمالة الوطنية، والعمالة غير السعودية. وتوضح دراسة مجلس القوى العاملة أن إجمالي القوى العاملة المدنية في المملكة بلغ في عام ١٤١٦هـ (٧,٢) ملايين فرد، منهم (٢,٤٥) ملايين فرد من القوى العاملة الوطنية أي بنسبة (٣٥٪) فقط، و(٤,٧٥) ملايين فرد من العمالة غير السعودية أي ما يعادل (٦٥٪) من قوة العمل المدنية، وأن الغالبية العظمى من العمالة غير السعودية تعمل في القطاع الخاص (٤,٥) ملايين فرد، بينما لا يتعدى عدد العمالة غير السعودية في القطاع العام (٢٦٠) ألف فرد<sup>(١)</sup>.

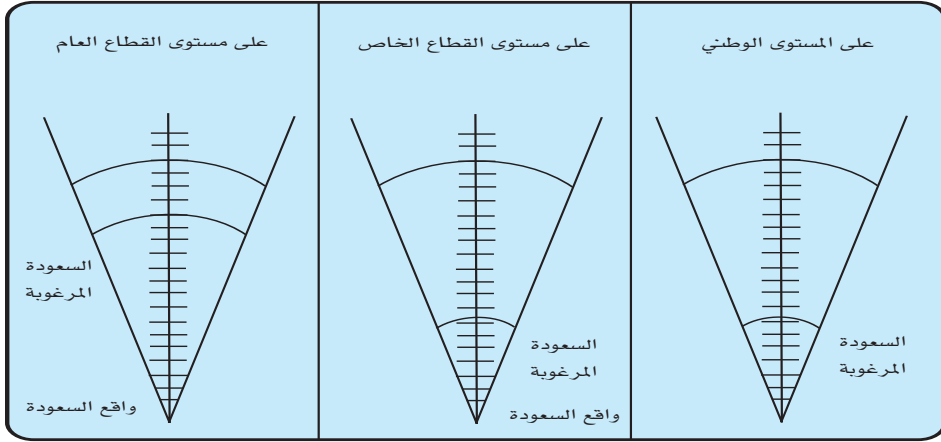
وتبين هذه الإحصاءات انخفاض إسهام المواطنين في سوق العمل، أي انخفاض نسبة السعادة، وبوجه خاص في القطاع الخاص حيث لا تتعدى نسبة العمالة الوطنية فيه نسبة (٣٠٪) من إجمالي العمالة بهذا القطاع، بل إن العمالة السعودية لا تمثل إلا ثلث العمالة المدنية الكلية بالمجتمع، في حين تمثل العمالة غير السعودية ثلثي العمالة.

(١) مجلس القوى العاملة، أوضاع القوى العاملة في المملكة، ١٤١٧هـ، رجب ١٤١٧هـ، ص ٢

وبالنسبة للجهاز الإداري للدولة فالوضع أكثر تحسناً، حيث توضح إحصاءات الديوان العام للخدمة المدنية لعام ١٤١٨-١٤١٩هـ أن نسبة العمالة غير السعودية فيه لا تتعدى نسبة (١٣,٣٪) من إجمالي العاملين بالدولة حتى نهاية العام المالي ١٤١٨-١٤١٩هـ، وتتركز أغلب العمالة غير السعودية في الوظائف الصحية والجامعات حيث تصل نسبة العمالة غير السعودية في هذين القطاعين إلى نسبة (٦٥,٢٪) و(٣٠,٨٪). وهو ما يوضحه الجدول (١)، والشكل (٦):

جدول (١) العاملون بالدولة حتى نهاية العام المالي ١٤١٩/١٤١٨هـ  
(تبعاً للجنسية وسلم الرواتب)

الإجمالي	غير سعودي		سعودي		الرواتب الجنسية
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٦٩٨٥٢	٤,٦٪	٧٨٧٧	٩٥,٤٪	١٦١٩٧٥	الوظائف العامة (مراتب)
٣٢٦٨١٥	٨,٢٪	٢٦٦٥٩	٩١,٨٪	٣٠٠١٥٦	الوظائف التعليمية
٧٥٢١٩	٦٥,٢٪	٤٩٠٨٧	٣٤,٨٪	٢٦١٣٢	الوظائف الصحية
١٤٦٧٦	٣٠,٨٪	٤٥١٢	٦٩,٢٪	١٠١٦٤	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
٩٠١	--	--	١٠٠٪	٩٠١	القضاة
٧٣٩	--	--	١٠٠٪	٧٣٩	أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام
٥٨٨٢٠٢	١٥٪	٨٨١٣٥	٨٥٪	٥٠٠٠٦٧	المجموع
٨٠٢٢١	١,١٪	٨٧٣	٩٨,٩٪	٧٩٣٤٨	المستخدمون
٦٦٨٤٢٣	١٣,٣٪	٨٩٠٠٨	٨٦,٧٪	٥٧٩٤١٥	الإجمالي

شكل (٦) تحديد فجوة السعادة<sup>(١)</sup>

## (٢) انخفاض الفعالية العمالية للسكان السعوديين في سن العمل

تقاس الفعالية العمالية للسكان بما يسمى بنسبة مساهمتها في القوى

العاملة، وتتحدد هذه النسبة كما يلي<sup>(٢)</sup> :

$$\text{نسبة المساهمة في القوى العاملة} = \frac{\text{إجمالي القوى العاملة}}{\text{السكان في سن العمل (١٥ - ٦٥)}} = ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع درجة الفعالية العمالية للسكان،

وبالتالي زاد إسهامهم في سوق العمل، والعكس صحيح<sup>(٣)</sup> انظر الجدول (٢)

(١) تمثل فجوة السعادة الفرق بين واقع السعادة والمأمول منها، أي بين الوضع الحالي وبين ما يجب أن تكون عليه الحال. راجع في استخدام فجوة الأداء كخطوة التشخيص Diagnosis في عمليات التطوير التنظيمي. عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، جدة: دار النوايح للنشر والتوزيع، ١٤١٥هـ، ص ١٥٨.

D. Hardey 1, Brown, *An Experiential Approach to Organization Development*, N. J. Prentice-Hall 1982, - p173.

(٢) عبد الله بن سليمان العبيد وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٠٤.

(٣) ذكر سن العمل (١٥-٦٥) كان كمثال لكيفية قياس الفعالية العمالية للسكان كما ورد في المرجع السابق، أما بالنسبة لسن العمل نظامياً في المملكة فإنه يختلف حسب قطاعات الاقتصاد الوطني، فالحد الأدنى لسن العمل في القطاع الخاص هو ١٦ سنة وذلك للأحداث. أما بالنسبة للقطاع العام فالحد الأدنى لسن العمل هو ١٨ سنة.

جدول (٢) السكان السعوديون في سن العمل وتقدير القوى العاملة المدنية السعودية خلال خطة التنمية السادسة (الأعداد بالآلاف).

التغيير في القوى العاملة			١٤٢٠/١٤١٩هـ			١٤١٥/١٤١٤هـ			
معدل النمو السنوي المتوسط (%)	(%)	عدد	القوى العاملة السعودية	نسبة الإسهام (%)	السكان في سن العمل	القوى العاملة السعودية	نسبة الإسهام (%)	السكان في سن العمل	
٣,٩	٨٨,٨	٤٥٤,١	٢٦٢٢,٧	٥٤,٧	٤٧٩٦,٣	٢١٦٨,٦	٥٤,٤	٣٩٨٦,٢	ذكور
٤,٨	١١,٢	٥٧,١	٢٧٢,٧	٥,٨	٤٧١٥,٥	٢١٥,٦	٥,٥	٣٩١٩,١	إناث
٤,٠	١٠٠,٠	٥١١,٢	٢٨٩٥,٤	٣٠,٤	٩٥١١,٨	٢٣٨٤,٢	٣٠,٢	٧٩٠٥,٣	المجموع

المصدر: وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة للمملكة ١٤١٥-١٤٢٠هـ، ص ١٨٨.

يتضح من الجدول السابق أن مساهمة المواطنين في سن العمل في سوق العمل تتصف بتدنيها الشديد، فهي لم تتجاوز في عام ١٤١٥/١٤١٤هـ نسبة (٣٠,٢%) من إجمالي المواطنين ذكوراً وإناثاً في سن العمل وهي نسبة مخفضة. ولعل من أبرز العوامل المسببة لذلك انخفاض مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل إلى نسبة (٥,٥%)، بالإضافة إلى انخفاض تدني متوسط أعمار المواطنين، وبالتالي التحاق جزء كبير منهم بالنظام التعليمي، حيث تشير إحصاءات مصلحة الإحصاءات العامة إلى أن نسبة المواطنين الذين تقل أعمارهم عن ١٥ عاماً تبلغ (٤٩,٢%) وهي نتيجة منطقية لارتفاع معدلات الخصوبة، وأن العمر الوسيط لمواطن المملكة يبلغ (١٥,٤) عاماً فقط<sup>(١)</sup>، مما يدل بوضوح على نمو كبير متوقع خلال السنوات القليلة القادمة في أعداد المواطنين في سن العمل.

(١) مصلحة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي السنوي، العدد (٣١)، ١٤١٥هـ، ص ١٦.

وترى بعض الدراسات أنه رغم أن انخفاض نسبة مساهمة المواطنين في سن العمل في سوق العمل يدل على تدن في مستوى استغلال الموارد البشرية، إلا أنه يمكن اعتبار ذلك مؤشراً إيجابياً على حجم قوة العمل الوطنية الكامنة التي يمكن أن يسهم في رفع نسبة مشاركتها في تحقيق نجاح سريع لبرامج العودة، كما أنه دليل على أن تواجد العمالة غير السعودية في سوق العمل المحلية لم يعد بالضرورة لسد قصور في القوى العاملة الوطنية عن تلبية الاحتياجات البشرية لعملية التنمية<sup>(١)</sup> لذا فالعودة سوف تسهم في تحقيق استغلال أفضل للموارد البشرية الوطنية، من خلال تحقيق اعتماد أكبر على القوى العاملة السعودية، ورفع نسبة مساهمة المواطنين في سن العمل في سوق العمل. ثم إن النمو الكبير في أعداد الملتحقين والملتحقات في مختلف مراحل النظام التعليمية يعني أنه من غير المتوقع، ولا من المقبول، أن يستمر هذا التدني في مساهمة القوى العاملة في سوق العمل، وأن ذلك سيتطلب إيجاد مئات الآلاف إن لم يكن ملايين الفرص الوظيفية في الاقتصاد السعودي خلال السنوات القليلة القادمة، حتى يتم استيعاب تلك الأعداد الكبيرة المتوقع تدفقها إلى سوق العمل، ولن يكون ذلك ممكناً إلا من خلال إنجاز برامج إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية.

### (٣) الاكتفاء النسبي للقطاع الحكومي من القوى العاملة

شهد الجهاز الإداري للدولة في السنوات العشرين الماضية توسعاً كبيراً في عدد العاملين مما جعله المقصد الأول لطالبي العمل من العمالة الوطنية

(١) عبد الرحمن بن محمد السلطان، عودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية الأبعاد، والمعوقات، والحلول

المقترحة، الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، رجب ١٤١٩هـ، أكتوبر ١٩٩٨م، ص ٤٧١.

وذلك لعدة اعتبارات، منها: أن العمل الحكومي يمتاز بارتفاع نسبي في الأجر، ودرجة عالية من الاستقرار الوظيفي، وانخفاض في عدد ساعات العمل اليومية، وطول في أيام الأجازة السنوية، يضاف إلى ذلك النظرة الاجتماعية للعمل الحكومي. فقد تبين من بحث أعده مجلس القوى العاملة حول خريجي الجامعات السعودية تفضيل الخريجين العمل في الوزارات والمصالح الحكومية في المقام الأول، يلي ذلك العمل في المؤسسات والهيئات الحكومية، ثم العمل في القطاع الخاص<sup>(١)</sup>، وأخيراً العمل لحسابهم الخاص. كما أوضح بحث آخر قامت بإجرائه الغرفة التجارية الصناعية بالرياض تفضيل وتشجيع الأسرة السعودية لانضمام أبنائها للخدمة في الدولة بدلاً من الخدمة في القطاع الخاص، منطلقاً في ذلك من أن الخدمة في الدولة هي خدمة للمجتمع، بينما الخدمة في القطاع الخاص هي خدمة خاصة لرب العمل<sup>(٢)</sup>.

هذه النظرة الاجتماعية الإيجابية للعمل الحكومي بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالأجور والاستقرار الوظيفي وساعات العمل والإجازات، كلها حدثت من إقبال العمالة الوطنية على العمل في القطاع الخاص في وقت كان القطاع العام فيه قادراً على استيعاب معظم الباحثين عن عمل من عناصر القوى العاملة السعودية، ولم يكن هناك حاجة حقيقية لتفعيل دور القطاع الخاص في هذا الشأن. إلا أن الاكتفاء النسبي للقطاع الحكومي من القوى العاملة في الوقت الحالي، يحد من إمكانية مواصلة

(١) مجلس القوى العاملة، أوضاع الخريجين السعوديين من الجامعات السعودية وغير السعودية وتوظيفهم في مجالات العمل المختلفة، ربيع الأول ١٤١٧هـ، ص ٤٢.

(٢) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، بحث عن أسباب عزوف الشباب السعودي عن العمل في القطاع الخاص، ١٤٠٢هـ، ص ١٠.

قيامه بهذا الدور، ويجعل خلق الظروف المواتية لاستيعاب المزيد من العمالة الوطنية في القطاع الخاص أمراً حتمياً وملحاً.

هذا ويتوقع أن تقتصر معظم احتياجات القطاع الحكومي الإضافية من القوى العاملة في السنوات القادمة على احتياجاته فيما يتعلق بعملية الإحلال بسبب التقاعد أو من يستغني عن خدماتهم من العمالة غير السعودية؛ وذلك نتيجة لوصول القطاع الحكومي إلى درجة كبيرة من الاكتفاء من القوى العاملة، فخطة التنمية السادسة في المملكة قدرت حجم القوى العاملة المدنية في القطاع الحكومي بمختلف فئاتهم في عام ١٤١٥/١٤١٤هـ بحوالي (٨١٧) ألف موظف، منهم (٢٦١) ألف موظف غير سعودي وتتوقع الخطة ألا تتجاوز الزيادة في العاملين في القطاع الحكومي خلال سنوات الخطة ١٤١٥هـ-١٤٢٠هـ (٩,٥٠٠) موظف، ومن ثم فإنه يعول على القطاع الخاص بدرجة كبيرة لزيادة فرص العمل للعمالة السعودية، والذي ظل إسهامه حتى الآن غير مناسب مع أهميته وحجمه في الاقتصاد السعودي.

ويرى الباحث أن الاكتفاء النسبي الحالي للقطاع الحكومي، والنمو المطرد لوحدها القطاع الخاص وتحول بعضها إلى شركات كبيرة ومساهمة، وحرص الدولة على تعديل أنظمة العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية وتوفير الضمانات للعاملين ووضع لائحة أجور معقولة للقطاع الخاص، جميعها عوامل ستعيد للقطاع الخاص جاذبيته في استقطاب العمالة الوطنية.

#### (٤) عوامل داخلية مؤثرة في سوق العمل

إن الأوضاع الراهنة للعمالة السعودية في سوق العمل تتضمن عدداً من

الجوانب الإيجابية، فقد زادت نسبة العمالة السعودية خلال سنوات الخطة الخمسية الخامسة من نحو (١,٩٨٢) مليون عامل في عام ١٤٠٩هـ/١٤١٠هـ إلى نحو (٢,٣٨٤) مليون عامل في عام ١٤١٥/١٤١٤هـ، بزيادة قدرها (٤٠٢,٧) ألف عامل وبمعدل نمو سنوي متوسط قدرة (٣,٨٪) ، وهو ما أدى - وفق ما تقرره الخطة - إلى تمكين معظم السعوديين الراغبين في دخول سوق العمل من الحصول على وظائف<sup>(١)</sup>.

لكن من ناحية أخرى ، هناك فائض عمالة سعودية في بعض المهن بسوق العمل، وتبين الإحصاءات أن العمالة السعودية بدأت تعاني من البطالة في السنوات الأخيرة ، وتوضح أرقام موازنة العرض والطلب على العمالة السعودية خلال الخطين الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ) والسادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) أن هذا الفائض موجود في مهن الكتائبيين، وعمال المبيعات، وعمال الخدمات، والعاملين في مجال الزراعة مما يهدد بإمكانية وجود بطالة بين القوى العاملة السعودية ما لم تتم عملية إحلال العمالة السعودية محل غير السعوديين في عديد من الوظائف<sup>(٢)</sup>.

كما يواجه الخريجون صعوبات في دخول سوق العمل ترجع إلى مشاكل متعلقة بثلاث قضايا رئيسية، وهي: التعليم والتدريب والتوظيف، يتلخص أهمها فيما ترتب على التوسع في التعليم العام من إقبال متزايد على التعليم الجامعي، واضطرار الجامعات للتوسع في معدلات القبول بدرجة

(١) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ)، ص ١٨٠.

(٢) وهو ما توضحه أيضاً بيانات مكاتب العمل عن نسبة فائض متزايدة عبر الزمن بين المتقدمين لمكاتب العمل، مما يتطلب الإسراع في عملية السعودة في القطاع الخاص. للمزيد من التفاصيل راجع: الدراسات العديدة للفرف التجارية والصناعية بالمناطق المختلفة بالمملكة.



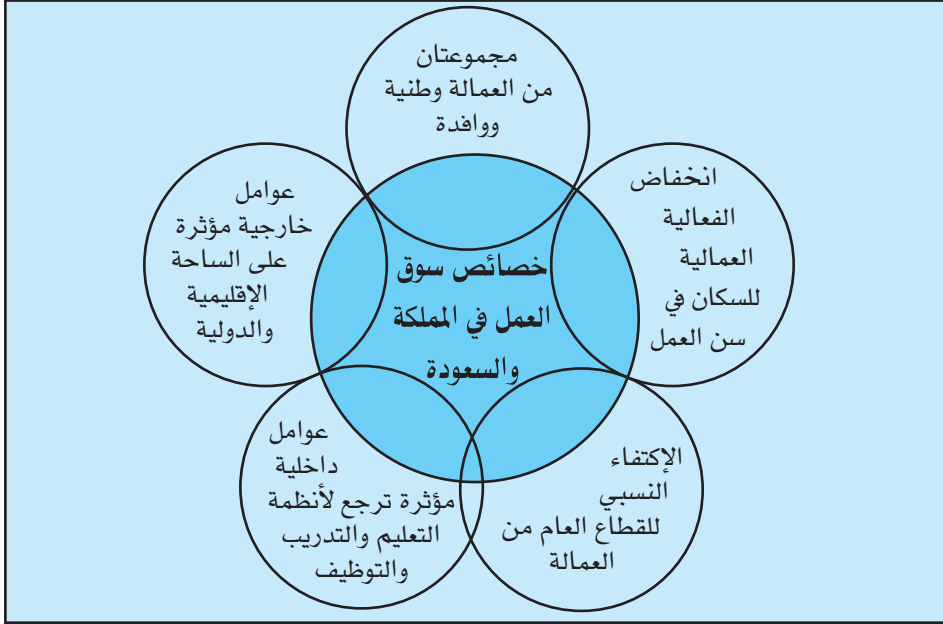
أكبر من معدلات الزيادة الفعلية في إمكانياتها. ولم تتم الزيادة والقبول وفق الحاجات الفعلية للتخصصات الجامعية المطلوبة في سوق العمل، ولذلك استمرت الاتجاهات السائدة بالجامعات نحو الدراسات الأدبية والإنسانية لسهولة التوسع فيها، وذلك في الوقت الذي يتزايد فيه الطلب على خريجي التخصصات العلمية والفنية في سوق العمل.

واتضح من الدراسات الميدانية التي أجراها مجلس القوى العاملة، ومن المرئيات التي ترد إليه من بعض أصحاب العمل، أن توظيف خريجي المعاهد والكليات والمراكز الفنية والمهنية لا يزال محدوداً لعدة أسباب، أهمها عدم وجود المواءمة الكافية بين مخرجاتها والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

#### (٥) عوامل خارجية مؤثرة في سوق العمل

ويبرز على الساحة الإقليمية والدولية عدد من العوامل التي تتضمن تأثيرات محتملة في سوق العمل بالمملكة، لعل من أهمها: التذبذب العالمي في أسعار النفط وأثره على التنمية ومشروعاتها وفرص التوظيف المتاحة في سوق العمل. كذلك ما تحمله المتغيرات العالمية من بروز بعض التكتلات الاقتصادية الدولية كمنظمة التجارة الدولية والاتفاقية الخاصة للتجارة والتعريفية (الجات) وغيرها، وأثر هذه المتغيرات على الاقتصاد السعودي والتجارة الدولية وحركة العمالة العالمية واستخدامات التقنية. وأخيراً ما قد يحدث من تغيرات محتملة أخرى جاذبة أو طاردة للعمالة غير السعودية، وتأثير ذلك على فرص العمل المتاحة للعمالة الوطنية<sup>(١)</sup> (الشكل ٧).

(١) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة (١٤١٧هـ)، رجب ١٤١٧هـ، ص ٣-٧.



شكل (٧) السمات والعوامل المؤثرة في سوق العمل

### ثالثاً: معوقات إحلال العمالة المواطنة "السعودية"

من العرض السابق للسمات الهيكلية للعمالة في سوق العمل بالمملكة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، بالإضافة إلى التحديات التي واجهت تنفيذ خطط الإحلال في قطاعات الاقتصاد الوطني، كل ذلك يقودنا إلى حقيقة هامة، وهي وجود عدد من المعوقات تواجه عملية إحلال العمالة المواطنة "السعودية".

ولا شك أن الأجهزة الحكومية وغير الحكومية المعنية بعملية الإحلال تبذل جهوداً مستمرة لتذليلها، ولكنها ما زالت تمثل بدرجات مختلفة معوقاً لإحلال العمالة المواطنة "السعودية". ومن أهم هذه المعوقات، وبوجه خاص التي تواجه السعودية بالقطاع العام، ما يلي :

## (١) محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الأجهزة الحكومية

ترجع محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الأجهزة الحكومية إلى ما سبق ذكره من توسع كبير في عدد العاملين شهده الجهاز الإداري للدولة في السنوات العشرين الماضية وذلك لعدة اعتبارات معروفة منها النظرة الاجتماعية للعمل الحكومي، وضمانات الاستقرار الوظيفي، وارتفاع نسبي في الأجر، مما جعله المقصد الأول لطالبي العمل وحقق الاكتفاء النسبي من العمالة.

وتحقيقاً للأهداف المحددة للنمو الاقتصادي في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني تتوقع خطة التنمية السادسة (١٤٢٠/١٤١٥هـ) زيادة إجمالي العمالة بمقدار (١٩١,٧) ألف عامل خلال كامل فترتها، ليرتفع مجموع العمالة بذلك من (٦٨٦٧,٧) ألف عامل عام (١٤١٥/١٤١٤هـ) إلى (٧٠٥٩,٤) ألف عامل عام (١٤٢٠/١٤١٩هـ)، أي بمتوسط معدل نمو سنوي قدره (٠,٦٪)<sup>(١)</sup>.

ومن المنتظر أن يستوعب القطاع الخاص (٩٥٪) من صافي هذه الزيادة في العمالة الكلية، حيث تتوقع الخطة أن تبلغ الزيادة في القطاع الخاص نحو (١٨٢,٢) ألف عامل، أما القطاع الحكومي فسيقتصر نمو العمالة فيه على تلبية المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم، وأن تبلغ الزيادة فيه نحو

(١) وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠هـ، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٩,٥) ألف عامل خلال كامل فترة خطة التنمية السادسة<sup>(١)</sup> (الجدول ٣).

جدول (٣) توقعات حجم الزيادة في العمالة خلال خطة التنمية السادسة.

حجم الزيادة		العمالة		قطاعات الاقتصاد الوطني
النسبة المئوية	العدد بالألف	١٤١٩/١٤٢٠هـ	١٤١٤/١٤١٥هـ	
٩٥٪	١٨٢,٢	٦٢٣٢,٢	٦٠٥٠,٠	- القطاع الخاص
٥٪	٩,٥	٨٢٧,٢	٨١٧,٧	- القطاع الحكومي
١٠٠٪	١٩١,٧	٧٠٥٩,٤	٦٨٦٧,٧	المجموع

المصدر: خطة التنمية السادسة، ص ١٨٣.

وبالإضافة إلى هذه الزيادة المتوقعة نتيجة نمو حجم العمالة، تقدر خطة التنمية السادسة احتياجات الاستبدال الناجمة عن ترك الوظيفة لأسباب مثل التقاعد والعجز الدائم والوفاة بنحو (١٤٨,٧) ألف وظيفة في القطاعين الخاص والعام، مما يصل بحجم فرص العمل المتاحة في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني إلى (٣٤٠,٤) ألف وظيفة<sup>(٢)</sup>.

وهناك أيضاً فرص وظيفية يمكن شغلها بالقطاع العام عن طريق

(١) ومن ثم يعول على القطاع الخاص في المرحلة الحالية والمستقبلية لتوظيف العمالة السعودية. والذي ظلت إسهاماته حتى الآن في توظيف العمالة السعودية محدودة، وغير متناسبة مع أهميته وحجمه في الاقتصاد السعودي. وهو ما يتناسب أيضاً مع التوجهات الجديدة للإصلاح الإداري بالملكة لدعم السياسات الاقتصادية الجديدة، بإعادة هيكلية الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية والوظيفية، وترشيد حجم إنفاقه، وسد عجز موازنته، بحيث يتم الإبقاء على الضروري منها الذي يلزم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيله.

(٢) خطة التنمية السادسة، مرجع سابق، ص ١٨٥.

الإحلال، حيث يتوافر في القطاع الحكومي نحو (٢٦١) ألف فرصة عمل من مختلف أنواع الوظائف مشغولة بغير السعوديين، يمكن إحلال أغلبها متى ما وجد المواطن المؤهل لها والراغب فيها بمواقعها المختلفة<sup>(١)</sup>.

ورغم الأرقام السابقة للفرص الوظيفية المتوقعة بالقطاع العام - سواء نتيجة النمو في العمالة أو الاستبدال أو الإحلال - فإنها تعتبر محدودة مقارنة بالفرص المتاحة بالقطاع الخاص، أو التي توافرت بالقطاع العام خلال سنوات الطفرة التنموية، ويرجع ذلك إلى الاكتفاء النسبي للقطاع الحكومي من القوى العاملة. ولكن ذلك لا يمنع من وجود مجال للتقدم بالسعودة في القطاع العام، حيث تلاحظ خطة التنمية السادسة أن الزيادة في أعداد السعوديين بالقطاع العام تحققت بالدرجة الأولى من خلال شغل الوظائف المعتمدة الشاغرة، وبدرجة أقل من خلال إحلال السعوديين محل غير السعوديين، ولا تزال فرص الإحلال قائمة وبشكل كبير<sup>(٢)</sup>.

كما نشير إلى وجود وظائف في مجالات وظيفية مختلفة في بعض وحدات القطاع العام على بنود التشغيل، ولكن الملاحظ أن الخريجين وبصورة خاصة خريجي الجامعات يعزفون عن الالتحاق بها، ولا يرون فيها إلا بديلاً أخيراً وعند الحاجة القصوى فقط؛ لأن العمل على هذا البند لا يعطيهم الضمانات والمزايا والمكانة الاجتماعية التي تتوفر في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، وبالذات الحماية من إنهاء الخدمة، كما لا يمكنهم الانتقال إلى أجهزة حكومية تعمل وفق نظام الخدمة المدنية إلا بالدخول في إجراءات

(١) خطة التنمية السادسة، مرجع سابق، ص ١٨٠.

(٢) المرجع السابق، ص ١٨٠.

توظيف قد تخضع للمسابقة، إذا كانت خبرتهم على البند سوف تحتسب لهذا الغرض.

كذلك، فإن التحول في أعمال التشغيل والصيانة في الأجهزة الحكومية من أسلوب العقود مع شركات التشغيل إلى أسلوب التشغيل الذاتي بمعرفة الأجهزة الحكومية يتيح فرصاً أكبر للعمالة الوطنية في هذه الأعمال<sup>(١)</sup>.

(٢) عزوف الخريجين عن العمل في المناطق التي تتوافر فيها فرص العمل الملائمة يتمثل هذا المعوق في عزوف الشباب السعودي عن قبول العمل في المدن الصغيرة والقرى والأرياف، حيث تتوافر الفرص الوظيفية الحكومية، خاصة في المجالات التي اكتفت منها المدن الرئيسية.

وقد أظهرت دراسة للديوان العام للخدمة المدنية (١٤١١هـ)، أن هناك مناطق عديدة في مختلف أرجاء المملكة تعاني من إحجام في قبول العمل فيها، مما أثر على بعض برامج التنمية، وجعل أعداداً كبيرة من الشباب تنتظر لفترات طويلة في قوائم الانتظار حتى تجد لها عملاً في المدينة التي ترغبها، بينما تتوافر تلك الوظيفة في مكان آخر<sup>(٢)</sup>.

كما أوضحت دراسة سعود محمد النمر (١٤١٢هـ) أن هناك شعوراً سلبياً بالرغبة في العمل في القرى والأرياف<sup>(٣)</sup>، فأغلبية أفراد بحثه تفضل

(١) عبد الرحمن بن محمد السلطان، مرجع سابق، ص ٤٦١. ويعطي مثلاً لذلك ما أدت إليه تجربة إدارة المنشآت الصحية في الحرس الوطني ذاتياً من خفض في تكلفة التشغيل واستخدام الوفر المالي في تحسين الخدمات الصحية المقدمة، وتم الإسراع في عملية إحلال العمالة السعودية محل الأجنبية، خصوصاً في الوظائف المساعدة والمساندة وذلك من خلال تنظيم برامج تأهيلية لرفع كفاءتها وتدريبها.

(٢) الديوان العام للخدمة المدنية، إحصاءات الخدمة المدنية، ١٤١١هـ/١٩٩١م.

(٣) سعود محمد النمر، اتجاهات طلاب الجامعة نحو العمل في القرى والأرياف، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، العدد ٧٣ رجب ١٤١٢هـ يناير ١٩٩٢م. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٧-٤٦.

العمل في المدن، وبإصرار واضح حتى لو لم تتوافر فرص عمل في المدينة، أي أنهم من الممكن أن يظلوا بدون عمل إذا لم يتوافر إلا في القرى والأرياف .. وأن القرب أو البعد عن الأهل غير مؤثر على قرار قبول العمل في القرى والأرياف ، فالأجاء العام عدم الرغبة في العمل في القرى والأرياف حتى ولو كان قريباً منهم، في حين يمكن قبول العمل في المدينة حتى ولو كان بعيداً عن الأهل والأقارب<sup>(١)</sup>.

وعدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي منطقة أو مدينة بالمملكة جعلت أساتذة الاقتصاد يذهبون إلى القول إنه من الصعب التكلم عن سوق عمل متكاملة في المملكة. وأغلب الظن أن هناك أسواق عمل إقليمية غير مترابطة ، ويعززون رأيهم في الانفصال بين أسواق العمل الإقليمية بالمملكة بعدة مبررات؛ من أهمها<sup>(٢)</sup> وجود عادات وروابط اجتماعية تعوق الهجرة أو التنقل بين الأقاليم، ووجود عمالة وافدة تملأ الوظائف الشاغرة في الأقاليم المختلفة قبل أن تفكر العمالة الوطنية في الانتقال والتأقلم، وعدم توافر معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة ببعض الأقاليم لدى الباحثين عن العمل في الأقاليم الأخرى. ولا شك أن هذا المعوق يتطلب العمل على إيجاد

(١) ويعلق سعود النمر على هذه النتيجة بأنها لا تتفق مع ما توصل إليه باحثون آخرون من تفضيل نسبة عالية العمل القريب من الأهل والأقارب حتى ولو أدى ذلك إلى راتب أقل وسلطات ومسئوليات محدودة في مجال العمل. ويرجع النمر هذا التباين بين دراسته عام (١٩٩٢م) والدراسات السابقة إلى الفترة الزمنية بين هذه الدراسات وما تبعها من تغيرات اقتصادية واجتماعية أدت إلى هذا التباين في النتائج، فقد يكون الجيل الجديد أقل ارتباطاً بالأسرة نتيجة لأطوار الحداثة (Modernization) التي تمر بها المملكة، أو قد يكون عائداً لخصائص العينة ذاتها ومجتمع البحث، راجع : سعود محمد النمر ، المرجع السابق ، ص ٣٣.

(٢) عبد الله بن عبد الله سليمان العبيد، عبد القادر محمد عبد القادر، اقتصاد المملكة العربية السعودية، مرجع سابق ، ص ٣٢١.

حلول لتوظيف الخريجين في تلك المناطق الإقليمية، وتحقيق الاستفادة منهم قبل أن يصبحوا عبئاً على الدولة والمجتمع.

(٢) عدم المواءمة بين مخرجات النظامين التعليمي والتدريبى واحتياجات سوق العمل:

توضح العديد من الدراسات عدم مواءمة مخرجات التعليم والتدريب لاحتياجات العمل، مما يؤدي إلى تراكم الخريجين الطالبيين للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في سوق العمل. فقد أوضحت أعمال الندوة التي نظمها معهد الإدارة العامة عن برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة (١٤٠٨هـ)<sup>(١)</sup> الكثير من النتائج الهامة؛ منها أنه من الضروري أن يتم إعداد وتأهيل الطلبة الجامعيين وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية من الخريجين بالعدد والتخصص المطلوب، وضرورة تحديد أسس وشروط ومجالات الدراسة لتكون أكثر ملاءمة لأغراض التنمية في المملكة، وكذلك أخذ احتياجات سوق العمل في الاعتبار كمعيار هام في تحديد التخصصات المطلوبة.

كما أوضحت الورقة العلمية التي أعدها مجلس القوى العاملة عن أوضاع القوى العاملة في المملكة<sup>(٢)</sup> عام (١٤١٧هـ) عدم مواءمة مخرجات التعليم والتدريب لسوق العمل؛ حيث توسع التعليم في المملكة بخطوات متسارعة لمواكبة النمو السكاني، وترتب على التوسع في التعليم العام إقبال

(١) معهد الإدارة العامة، ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة، الرياض: ٢٤-

١٤٠٨/٧/٢٥هـ.

(٢) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة (١٤١٧هـ)، الرياض: رجب ١٤١٧هـ، ص ص



متزايد على التعليم الجامعي، إلا أن الزيادة في القبول بالجامعات لم تتأسس على الحاجة الفعلية المطلوبة في سوق العمل؛ لذلك استمرت الاتجاهات السائدة بالجامعات نحو الدراسات الأدبية والإنسانية، وذلك في الوقت الذي يتزايد فيه الطلب على خريجي التخصصات العلمية والتقنية في سوق العمل. لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى معالجة أوضاع التعليم الجامعي من كافة الجوانب وربطه باحتياجات التنمية.. وتضيف الورقة العلمية أن توظيف خريجي المعاهد والكليات والمراكز الفنية والمهنية لا يزال محدوداً لعدة أسباب؛ من أهمها عدم وجود المواءمة الكافية بين مخرجاتها والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

وفي بحث أعدته الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤١٣هـ)<sup>(١)</sup> اتضح أن عدم توازن الهياكل التعليمية من حيث ترشيد القبول وتوزيع الطلاب بين التخصصات يعدُّ من أقوى الأسباب التي أدت إلى تراكم العمالة الوطنية الطالبة للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في السوق، كما أن السياسة التعليمية على كافة المستويات قد أسهمت في اختلاف تركيبة العمالة المواطنة وعدم توافقها مع متطلبات التنمية.

#### (٤) النظرة السائدة إلى الخريجين السعوديين

يجمل عبد الرحمن السدحان الحجج التي تساق ضد استقطاب المواطن السعودي ليحل محل الوافد في القطاع الخاص، في النقاط الخمس التالية<sup>(٢)</sup>:

(١) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، سبل زيادة العمالة السعودية في القطاع الخاص، الرياض: ١٤١٣هـ، ص ٤-٢٣.

(٢) عبد الرحمن السدحان، هل العمالة المحلية سلعة بائرة؟/الخدمة المدنية، العدد ١٣٢، صفر ١٤١٠هـ/ سبتمبر ١٩٨٣، ص ٧.

- ١- أن المواطن غير منضبط سلوكياً داخل المنشأة، وفي نفس الوقت يرفض التدخل الخارجي لضبط سلوكه بما يوافق أغراض المنشأة وتوقعاتها.
- ٢- أن له مزاجية متقلبة الأجواء تعرضه لحالة من عدم الاستقرار النفسي والوظيفي، ولا يكاد يستقر في عمل حتى ينتقل إلى غيره، لينتهي به الأمر في النهاية إلى حالة من شتات الذهن والحيرة، وربما الإفلاس المهني.
- ٣- أنه طموح طموحاً يتعدى قدرة المنشأة على استيعابه، فهو يحلم بالمنصب الأعلى، ويحلم بالسعي نحوه متخطياً الحواجز التي تفرضها سنة التدرج والارتقاء.
- ٤- أنه يفتقر مقابل ذلك إلى طموح سوي يستهدف تطوير قدراته وسبل أدائه بما يمكنه من بلوغ غاياته في حدود إمكانيات المنشأة وأهدافها، وقدرته على الصمود أمام التحديات.
- ٥- أنه مكلف اقتصادياً للمنشأة مقارنة بالوافد، الذي (يعطي) الكثير، (ويأخذ) القليل.

ثم يخلص إلى الدعوة إلى ضرورة تمحيص مثل هذه الحجج عن طريق الدراسات والاستقصاءات العلمية للوقوف على مدى موضوعيتها. وأوضحت الدراسة التي أجرتها الغرفة التجارية والصناعية بالرياض<sup>(٢)</sup>، أنه من وجهة نظر صاحب العمل يحقق استخدام العمالة غير السعودية فائضاً محققاً يفوق استخدام العمالة الوطنية، وأنه مع كل توسع في استخدام العمالة الوطنية ينخفض معدل الربحية لصاحب العمل. وقد تم الوصول

(١) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، نحو أفضل السبل لزيادة مساهمة العمالة السعودية في القطاع الخاص، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر رجال الأعمال الرابع، المنعقد في جدة في الفترة ٢٤-٢٧ شوال ١٤٠٩هـ، ص ٢٩. الرياض:

إلى هذه النتيجة على أساس تثبيت جميع نفقات التشغيل، ماعدا نفقات الأجور، وبافتراض تقدير متواضع لمتوسط أجر العامل السعودي بضعف نظيره الوافد.

كما ترجع عدم مواءمة العمالة الوطنية لصاحب العمل إلى ما تتصف به من عدم المرونة في الاستخدام. ومن أهم مظاهرها عدم قابلية العمالة الوطنية للحركة الجغرافية لأسباب اجتماعية ترجع للارتباط الأسري والنزعة نحو الاستقرار في موطن الميلاد، وصعوبة التخلص من العمالة الوطنية في حالة نشوب نزاع مع صاحب العمل لضرورة استكمال إجراءات التحكيم والتقاضي، والتي عادة ما يصر عليها العامل المواطن.

ويرى الباحث أن النظرة السابقة إلى الخريجين السعوديين قد تغيرت في الفترة الحالية إذا وجد الخريج فرصة عمل فإنه يكون حريصاً على الاحتفاظ بها، كما أنه أصبح يقبل العمل بالوظائف العادية التنفيذية وليس بالضرورة وظيفة قيادية، كما يجري حالياً في كثير من المعاهد والمؤسسات التدريبية إعداد وتأهيل العمالة الوطنية وإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة.

ولكن ما زال انخفاض الأجر سبباً رئيسياً في عدم الفعالية الكافية لسياسات استقطاب العمالة بالقطاع الخاص. لذا فمن السياسات التي تتبعها الدولة حالياً جعل تكلفة تشغيل العامل الوافد مرتفعة لجعل القطاع الخاص يوازن بين تشغيل العمالة الوطنية والوافدة.

### (٥) المبالغة في شروط التوظيف من مؤهلات وخبرات ولغة

ومن المعوقات التي تواجه الشباب السعودي في التوظيف، وبوجه خاص في القطاع الخاص، مبالغة بعض أصحاب الأعمال في مطالب التأهيل والخبرة والمهارات المطلوبة للتوظيف.

وقد خلص الغيث والمعشوق من تحليل نتائج بحثهما<sup>(١)</sup> عن توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص (١٤١٧هـ) إلى أن تعلم لغة أجنبية مثل اللغة الإنجليزية هو من قبيل التأهيل التعليمي أو التدريبي اللازم لقبول العامل المواطن في القطاع الخاص السعودي بشكل عام، وفي بعض وظائف هذا القطاع بشكل خاص، مثل وظائف الحقل الفندقي والحقل البنكي. وتعد هذه النتيجة مؤشراً على ضرورة الاعتناء ببرامج تعليم اللغات الأجنبية الحية في مدارس وجامعات المملكة ومعاهد ومراكز التدريب فيها، وعلى وجه الخصوص اللغة الإنجليزية.

كما أوضحت نتائج بحث الغيث والمعشوق تدني مستوى الخبرة العملية لدى الغالبية العظمى من المواطنين الباحثين عن العمل بدليل أن (٩٢,٥٪) منهم، إما بدون خبرة على الإطلاق، أو تتراوح خبرتهم بين عام وعامين<sup>(٢)</sup>. ويخلص الغيث والمعشوق من ذلك بأن عامل تدني خبرة هؤلاء الباحثين عن العمل لا ينبغي أن يكون من العوامل الطاردة لانضمامهم للقطاع الخاص السعودي لأمرين: أولهما، أن نقص الخبرة عند الباحثين عن العمل يضمن أن يجعلهم يقبلون من أرباب الأعمال أجوراً أقل، ما دامت تكفي لسد الحد

(١) الغيث والمعشوق، ص ص ٢٨٨ - ٢٨٩.

(٢) المرجع السابق، ص ص ٢٨٨ - ٢٨٩.

الأدنى من مستوى المعيشة الذي اعتادوا عليه وتتوازي مع مستوى الجهد المطلوب منهم لأداء العمل. و الثاني، أن (٩٧,٨٪) من المواطنين الباحثين عن العمل تتراوح أعمارهم بين أقل من عشرين عاماً إلى أربعين عاماً، وهذا المستوى العمري يعد من أفضل المراحل المنتجة عند الإنسان العامل، لأنه يمثل القوة والعزيمة وصلابة الإرادة والصبر على المشاق والاستعداد لتحمل المسؤولية والتفتح للتعليم والتجديد، وكلها ميزات تخدم اتجاهات القطاع الخاص وتدعم تحقيق أهدافه.

#### (٦) النقص في شبكة المعلومات عن فرص العمل المتوافرة

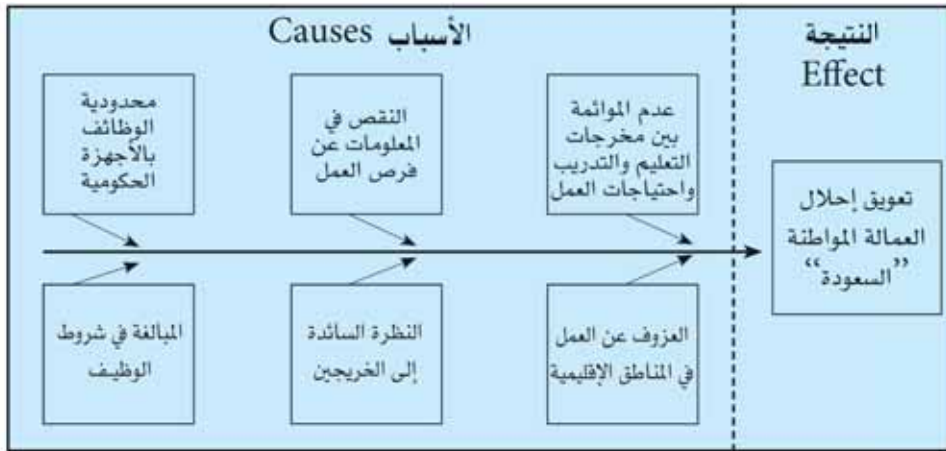
وعلى الرغم من أهمية توفير معلومات متكاملة ودقيقة عن فرص العمل المتاحة في سوق العمل، إلا أن بعض الدراسات توضح أن أكثر السبل التي يعتمد عليها الخريجون السعوديون في بحثهم عن فرص العمل هي : الصلات العائلية، والعلاقات الشخصية، واستعراض الإعلانات بالصحف اليومية<sup>(١)</sup>. حيث تفتقر الجهات المعنية بشؤون سوق العمل إلى شبكة معلومات تتيح لها الاطلاع عن كثب، والمتابعة الآنية لمختلف التطورات التي تشهدها السوق، مما يعينها في رسم السياسات الملائمة، كما تعين الباحثين عن العمل في معرفة فرص العمل المتاحة لهم في مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، وتساعد الجهات التي يتوفر لديها فرص وظيفية في الوصول إلى أفضل المؤهلين لشغل تلك الوظائف.

وبهدف تحسين خدمات سوق العمل، يقوم الديوان العام للخدمة المدنية

(١) عادل عجاجي، مرجع سابق، ص ١٠٩

بالتسيق مع وكالة شؤون العمل بتبادل المعلومات حول الوظائف الشاغرة، بغرض تطوير قاعدة بيانات شاملة في فرص العمل المتاحة في كلا القطاعين الحكومي والخاص. كما تقوم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باتخاذ خطوات أخرى لهذا الغرض، منها ربط مكاتب العمل بنظام حاسب آلي للمعلومات يشمل بيانات العمل والعمال في منشآت القطاع الخاص، كذلك جمع ونشر المعلومات والتحليلات المتعلقة باحتياجات سوق العمل من المهن خلال فترة تتراوح من السنتين إلى خمس سنوات<sup>(١)</sup>.

ويمكن تلخيص المعوقات السابقة لإحلال العمالة المواطنة (السعودة) في الشكل (٨)، والذي يعرف برسم عظمة السمكة (Fishbone Diagram)<sup>(٢)</sup>.



شكل (٨) معوقات السعودة.

(١) خطة التنمية الخامسة، مرجع سابق.

(٢) رسم عظمة السمكة أو رسوم (Ishikawa) نسبة إلى مخترعها كورواشيكاوا؛ لأنه أول من قام بإعدادها. وتظهر المشكلة عند رأس السمكة ثم يتفرع من العمود الفقري الأسباب والعيوب التي أدت إليها، ويستخدم رسم عظمة السمكة بشكل واسع في دراسات إدارة الجودة الشاملة. راجع:

- Ishikawa, W. & Morita, A., *The Japan That Can Say No*. Simon and Schuster, London, 1991.

### رابعاً : قياس مدى التقدم في إحلال العمالة المواطنة “السعودة”

يعني الباحث بقياس مدى التقدم في السعودة معرفة ما اعترى عملية إحلال العمالة المواطنة من تغيير بالمقارنة بمستواها في فترة زمنية أخرى، أو في مناطق إقليمية، أو قطاعات نوعية، أو مجموعات وظيفية أخرى، وذلك للكشف عن اتجاهات السعودة ومراحل تطورها، دون الاقتصار على العرض الوصفي للنتائج بل يتعداه إلى حيث المناقشة والنقد والتقييم، للتمهيد لاقتراح أساليب وطرق أكثر فعالية في المستقبل.

فعند قياس مدى التقدم في إحلال العمالة المواطنة “السعودة” يجب أن يتيح هذا القياس تقييم الوضع القائم، كما يجب أن يؤدي إلى رفع نسبة الإحلال إلى النسبة التي تحققت في أكثر المنظمات تقدماً ونجاحاً في تحقيق السعودة.

وواضح أن هذه النظرة لقياس عملية السعودة هي نظرة جد واسعة، فهي لا تقف عند حدود وصف النتائج التي تحققت بل تتعداها إلى تفسير النتائج ونقدها. كما أنها ترفض من جهة أخرى أن تنتهي عملية القياس عند مرحلة التقييم والنقد أو التفسير للنتائج المتحصلة، بل تمتد إلى مرحلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، وهي مرحلة اقتراح العلاج المناسب لحالات ضعف التقدم في تحقيق السعودة، واقتراح نقل الأساليب والطرق التي اتبعت في المنظمات الأكثر نجاحاً وتقدماً في هذا المجال.

فلا يكفي إذن أن نصف إحلال العمالة المواطنة “السعودة” في منظمة

ما بأنها مرتفعة أو منخفضة، بل لابد من أن نشير إلى مجموعة العوامل والمسببات التي أدت إلى هذا الارتفاع أو ذلك الانخفاض، وبالتالي مساعدة المنظمات المعنية على اتخاذ ما هو مناسب من إجراءات أو تدابير بشأن تنمية العوامل الإيجابية واجتثاث أو معالجة العوامل السلبية.

وهكذا، تتجلى أهمية قياس السعادة باعتبارها دعامة أساسية لتحسين معدلات إحلال العمالة المواطنة، ناهيك عن كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات، سواء على مستوى المنظمة، أو القطاع، أو الاقتصاد الوطني ككل.

ولقياس مدى إحلال العمالة المواطنة "السعادة" ومقارنة التقدم فيها، يستلزم قياس كل من عنصريها: العمالة الوطنية والعمالة الوافدة. وقد يبدو للوهلة الأولى أن عملية قياس كل من هذين العنصرين لا يكتنفها أية صعوبات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى عكس ذلك. فعلى سبيل المثال نجد أن غالبية وحدات القطاع العام تستخدم تخصصات وظيفية ومهنية مختلفة من القوى العاملة تدرج تحت مجموعات وظيفية متعددة (عامّة ونوعية وفئات)، كما أن هناك قوى عاملة في الديوان العام والمدن الرئيسية وأخرى بالمدن الصغيرة والقرى والأرياف، وبعض القوى العاملة يمكن حصرها لوجودها على مراتب وظيفية بالموازنات، وبعضها الآخر على بنود التشغيل وأنظمة المكافآت والتوظيف المؤقتة.

كما سنتناول في قياس السعادة تحليل محددات السعادة، ودلائل التقدم في إحلال العمالة المواطنة.



## (١) تحليل محددات السعادة

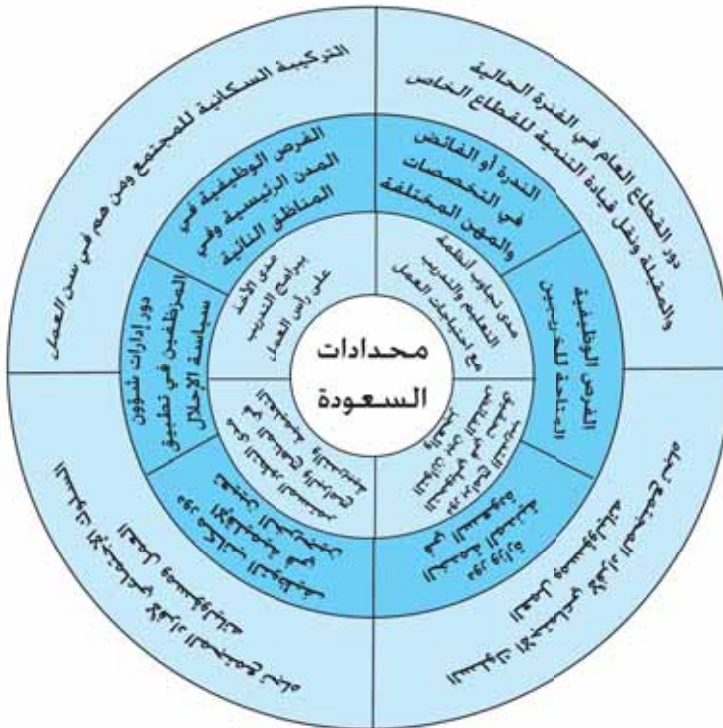
لقد أدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي يلعبه تحقيق السعادة في عملية التنمية بالمجتمع، إلى قيام الباحثين بدراسة وتحليل محددات السعادة، بتعبير آخر دراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعوق التقدم في إحلال العمالة المواطنة، سواء أكان ذلك على مستوى القطاع العام، أم القطاع الخاص، أم الاقتصاد الوطني ككل.

وبدهياً، أن أولئك الباحثين عندما شرعوا في دراساتهم وأبحاثهم، إنما انطلقوا من حقيقة مفادها : أن المعرفة المسبقة بمجاميع العوامل المؤثرة على السعادة، والإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة، إنما هو الشرط الذي لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أية زيادة مرغوب فيها في مستوى ومعدل التقدم في إحلال العمالة المواطنة "السعادة".

وإذا حاولنا تحديد العوامل المحددة للسعادة، وكذلك تصنيفها، فلا نغالي إذا قلنا أنه لا يكاد يوجد جانب من جوانب أنظمة التعليم والتدريب والتوظيف، إلا ويؤثر على السعادة. ومن أهم هذه العوامل:

- الندرة أو الفائض من العمالة المواطنة في التخصصات والمهن المختلفة.
- مدى تجاوب أنظمة التعليم والتدريب مع احتياجات العمل.
- الفرص الوظيفية المتاحة للخريجين بقطاعات الاقتصاد الوطني.
- مدى الأخذ ببرامج التدريب على رأس العمل.
- التركيبة السكانية ونسبة السكان في سن العمل.
- نظرة المجتمع إلى العمل الحكومي.

- دور القطاع العام في الفترة الحالية والمقبلة.
  - دور القطاع الخاص كموظف رئيسي للعمالة في الفترة المقبلة.
  - مدى حركية العمالة المواطنة مع الفرص الوظيفية بالمناطق الإقليمية.
  - السلوك الاجتماعي لأفراد المجتمع تجاه العمل ومسئوليته.
  - دور وزارة الخدمة المدنية في توظيف العمالة المواطنة.
  - دور إدارات شؤون الموظفين في تطبيق سياسة الإحلال.
  - دور مكاتب العمل والاستخدام في توظيف العمالة المواطنة.
  - مدى التوسع والتطوير في برامج التعليم والتدريب الفني والمهني.
- ويوضح الشكل رقم (٩) أهم محددات السعودة.



شكل (٩) محددات السعودة

وبجانب التعدد والاختلاف في العوامل السابقة المحددة للسعادة، فإن هذه العوامل تختلف أيضاً في شدة تأثيرها، وكذلك في طريقة التأثير. فالبعض من هذه العوامل يفضي إلى التقدم في تحقيق السعادة، في حين يفضي البعض الآخر إلى تعثرها، وبينما يؤثر عدد من هذه العوامل بشكل مباشر على السعادة، نرى أن العدد الآخر يؤثر بشكل غير مباشر.

وواضح، أن لكل عامل أو مجموعة من العوامل المحددة للسعادة، خصائص منفردة أو مركبة تميزه عن غيره من العوامل، فهناك مثلاً عوامل ذات خصائص اجتماعية أو إدارية أو وظيفية أو بشرية، وهذا.

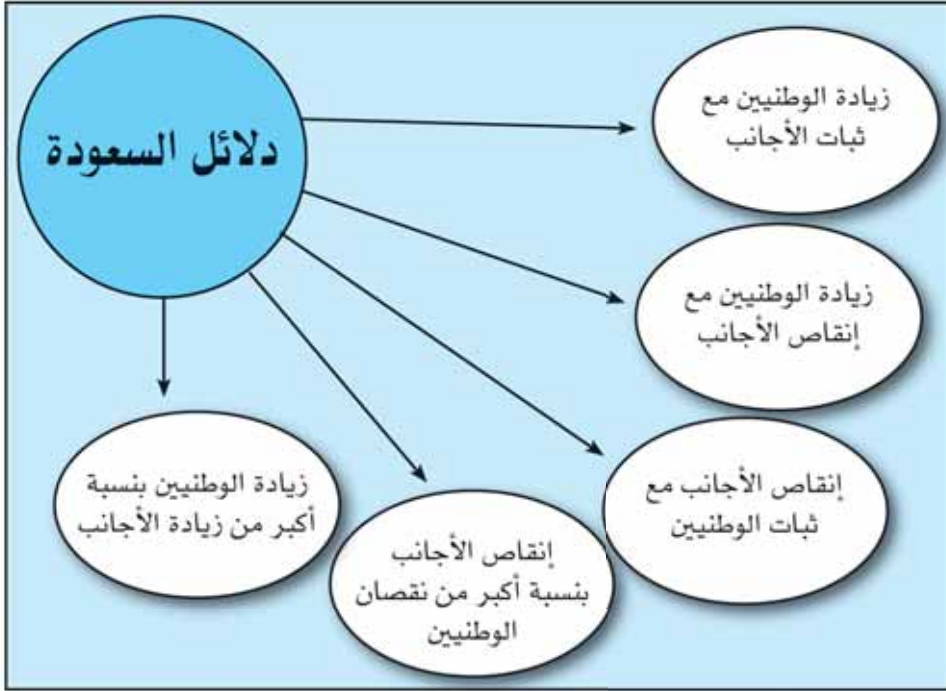
ومن الخصائص الأخرى الهامة للعوامل المحددة للسعادة هو أنها ذات طبيعة ترابطية، أي أن لهذه العوامل ارتباطات وعلاقات تبادلية، وبالتالي فإن تأثير وفاعلية كل عامل إنما يعتمد إلى درجة كبيرة على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى.

## (٢) دلائل التقدم في إحلال العمالة المواطنة "السعادة"

يقترن التقدم في تحقيق السعادة بالزيادة في إحلال العمالة المواطنة مع تخفيض العمالة الوافدة، وبفرض ثبات حجم الأعمال، يمكن تصور دلائل التقدم في إحلال العمالة المواطنة، أي تحقيق السعادة، في الآتي:

- (١) زيادة العمالة المواطنة مع ثبات العمالة الوافدة.
- (٢) زيادة العمالة المواطنة مع إنقاص العمالة الوافدة.
- (٣) إنقاص العمالة الوافدة مع ثبات العمالة المواطنة.
- (٤) إنقاص العمالة الوافدة بنسبة أكبر من إنقاص العمالة المواطنة.

٥) زيادة العمالة المواطنة بنسبة أكبر من زيادة العمالة الوافدة.  
ويصور الشكل التالي الدلائل المحتملة للتقدم في الإحلال.



شكل (١٠) دلائل زيادة الإحلال "السعودة"

وهذه الدلائل هي مؤشر يعكس لنا مدى الكفاءة في تحويل الجانب البشري بالإدارة السعودية إلى قوى بشرية وطنية، كما أن هذا المؤشر يعدُّ خير دليل على ثمار تنمية القوى البشرية، وهذا يعني أن أي تطور في سياسات وخطط وبرامج التعليم والتدريب والتوظيف من شأنه أن يحدث انعكاساً مباشراً على معدل وسرعة تحسن السعودة في المجتمع.

ويعطينا الجدول (٤) عن تطور عدد الموظفين بالدولة تبعاً للجنسية

خلال عشر سنوات من العام المالي ١٤١١/١٤١٠ هـ - إلى ١٤٢٠/١٤١٩ هـ  
دلائل على مدى التقدم في السعودة خلال هذه الفترة الزمنية.

جدول (٤) تطور عدد الموظفين بالدولة تبعاً للجنسية

خلال عشر سنوات من العام المالي ١٤١١/١٤١٠ هـ - إلى ١٤٢٠/١٤١٩ هـ .

الموظفون غير السعوديون <sup>(١)</sup>		الموظفون السعوديون		الأعوام المالية
النسبة المئوية بالزيادة أو النقصان	العدد	النسبة المئوية بالزيادة أو النقصان	العدد	
--	١٤٧٩٣٨	--	٣١٠٣٣٤	١٤١١/١٤١٠ هـ
٣٪	١٥١٦٥٨	٣٪	٣١٩٧٥٤	١٤١٢/١٤١١ هـ
٥٪	١٥٩٦١٢	٨٪	٣٤٥٦٧٢	١٤١٣/١٤١٢ هـ
٩-٪	١٤٤٩٣٤	٧٪	٣٦٨٧٣٥	١٤١٤/١٤١٣ هـ
٨-٪	١٣٣٠١٤	٢٪	٣٧٥١٢٠	١٤١٥/١٤١٤ هـ
٣-٪	١٢٨٦٩٨	٥٪	٣٩٤٢٩٠	١٤١٦/١٤١٥ هـ
١٥-٪	١٠٩٧١٤	٦٪	٤١٩١٥٧	١٤١٧/١٤١٦ هـ
١٣-٪	٩٥٩٧٨	١٣٪	٤٧٤٧٤٢ <sup>(٢)</sup>	١٤١٨/١٤١٧ هـ
٧-٪	٨٩٠٠٨	٥٪	٥٠٠٠٦٧	١٤١٩/١٤١٨ هـ
٧-٪	٨٢٨٩٦	٢٪	٥١٢٤١٨	١٤٢٠/١٤١٩ هـ

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، الإدارة العامة للمعلومات، الرياض: ١٤٢١ هـ.

يعطينا هذا الجدول دلائل على مدى التقدم في السعودة بالجهاز الإداري للدولة خلال الأعوام من ١٤١١/١٤١٠ هـ - إلى ١٤٢٠/١٤١٩ هـ والتي تشير إلى

(١) جميع بيانات غير السعوديين تشمل العاملين منهم على بند الرواتب المقطوعة، إضافة إلى غير السعوديين المتعاقد معهم على وظائف معتمدة بالميزانية العامة.

(٢) اعتباراً من ١٤١٨/١٤١٧ هـ أضيفت بيانات السعوديات العاملات على بند الرواتب المقطوعة بالتعليم بند (١٠٥).

الزيادة المستمرة في الموظفين السعوديين من عام ١٤١١هـ - إلى ١٤١٩هـ بنسب تتراوح بين (٢٪) و (١٣٪)، أي بمتوسط زيادة سنوياً (٥,٥٪) .. مع نقصان مستمر في الموظفين غير السعوديين من عام ١٤١٣هـ إلى ١٤١٩هـ بنسب تتراوح بين (-٣٪) و (-١٥٪) أي بمتوسط نقصان سنوياً (-٨,٨٪).

# اللب الثاني

## الدراسة الميدانية

- خطة البحث الميداني
- تحليل آراء العينة الميدانية في مدى التقدم في تحقيق السعادة والمعوقات
- تحليل آراء العينة الميدانية في البرامج المقترحة لتحقيق السعادة

## الفصل الأول

### خطة البحث الميداني

#### مقدمة

افتتح الملك عبد العزيز (رحمه الله) مدينة الرياض بتاريخ ١٣١٩/١٠/٣هـ، واستمرت جهوده لتوحيد المملكة واحداً وثلاثين عاماً، انتهت بإعلان توحيد البلاد تحت اسم ( المملكة العربية السعودية ) عام ١٣٥١هـ، وخلال الثلاثين سنة الأولى من عمر المملكة كانت جهود الملك عبد العزيز منصبة على توحيد البلاد والمحافظات على الأمن والاستقرار، وكانت المملكة تفتقر لوجود جهاز مركزي موحد للدولة، حيث كان لكل إقليم تنظيم إداري خاص به يختلف كثيراً عن التنظيمات الإدارية في الأقاليم الأخرى، وهكذا بدأت جهود حثيثة لبناء جهاز الدولة، هذا في الوقت الذي كانت فيه المملكة تعاني من نقص حاد في الكفاءات الوطنية المؤهلة والقادرة على إدارة جهاز الدولة، والقيام بالمسؤوليات المتزايدة بكفاءة وفاعلية.

ويُعد إنشاء أول مجلس للوزراء في المملكة عام ١٣٧٣هـ نقطة التحول



من التنظيم غير المركزي إلى التنظيم المركزي والعمل المؤسسي<sup>(١)</sup>، وقد تلا إنشاء مجلس الوزراء إنشاء العديد من الوزارات والأجهزة الإدارية المستقلة والمؤسسات العامة، وكلما برزت الحاجة لتقديم خدمة من الخدمات أنشأت الدولة لها وزارة أو جهازاً إدارياً مستقلاً أو مؤسسة عامة أو مديرية مرتبطة بإحدى الوزارات، ونتج عن هذا التوسع الكبير في جهاز الحكومة الإداري توافر مختلف الخدمات الأساسية<sup>(٢)</sup>، إلا أن هذا التوسع لم يصاحبه توسع في إعداد الكفاءات الوطنية القادرة على القيام بمسؤوليات هذه الأجهزة وفق الأسس الإدارية الحديثة، فكان النقص في الكفاءات الوطنية واضحاً، مما أدى إلى الاعتماد على كفاءات وقدرات من الخارج.

لذا فقد واجهت المملكة العربية السعودية خياراً صعباً عندما بدأت جهود التنمية عام ١٣٩٠هـ بالخطة الخمسية الأولى، ففي الوقت الذي تفتقر فيه المملكة إلى القوى العاملة الوطنية المدربة والمؤهلة القادرة على القيام بمشاريع التنمية، كانت المشاريع المطلوب إنجازها لا تحتمل الانتظار، لذلك كان لا بد من الاستعانة بالقوى العاملة غير السعودية.

وقد حققت جهود التنمية في المملكة إنجازات ومكتسبات في مختلف القطاعات والمجالات، إلا أن هذه الجهود صاحبها مشكلات زيادة عالية جداً في القوى

(١) حمد بن إبراهيم السلوم، التطور التنظيمي للأجهزة الحكومية، بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام/ الرياض، شوال ١٤١٩هـ، ص ١.

(٢) فارتفع عدد الأجهزة الحكومية في المملكة من أربع إدارات عام ١٣٤٥هـ إلى أن وصل عدد الأجهزة الحكومية ذات الميزانية المستقلة (١٥٣) جهازاً إدارياً ما بين وزارة ومؤسسة وجهاز إداري مستقل ومصلحة عامة، وتقوم هذه الأجهزة بتقديم جميع الخدمات الأساسية للمواطن وبجودة عالية يرضى عنها المواطن. - حمد بن إبراهيم السلوم، المرجع السابق، ص ٢١.

العاملة غير السعودية، ففي نهاية الخطة الخمسية الأولى عام ١٣٩٥هـ كان عدد الأيدي العاملة في المملكة العربية السعودية من غير السعوديين قد وصل إلى (٣١٤,٠٠٠) أي (١٩,٦٪) من القوى العاملة في المملكة، وزاد هذا العدد إلى (١,٠٠١,٩٠٠) أي (٥٠,٦٪) من القوى العاملة في نهاية الخطة الخمسية الثانية عام ١٤٠٠هـ، واستمر هذا العدد في الازدياد حتى وصل إلى (٣,٦٦٠,٠٠٠) أي (٦٥,٩٪) في نهاية الخطة الخمسية الثالثة عام ١٤٠٥هـ، وإلى (٣,٨٤٨,٦٠٠) أي (٦٦,٧٪) في نهاية الخطة الرابعة عام ١٤١٠هـ، وفي نهاية الخطة الخمسية الخامسة عام ١٤١٥هـ تجاوز عدد الأيدي العاملة غير السعودية ستة ملايين عامل<sup>(١)</sup>.

وتشير الدراسات والإحصائيات إلى أن هذا الحجم من العمالة الوافدة نتج عنه مشكلات أمنية واجتماعية واقتصادية ونفسية. وإضافة لهذه الآثار السلبية بدأت تبرز مشكلات البطالة بين السعوديين في سوق العمل في المملكة الذي يعمل فيه أكثر من ستة ملايين فرد غير سعودي<sup>(٢)</sup>.

ولقد أدى تفاقم الوضع وبرز آثاره السلبية إلى أن تكون السعادة مطلباً أمنياً واقتصادياً واجتماعياً، وليس خياراً ضمن خيارات التنمية؛ لذلك ركزت خطط التنمية الرابعة والخامسة والسادسة على توجيه الجهود نحو تنمية وتطوير القوى العاملة السعودية بغرض إحلالها مكان القوى العاملة

(١) معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام ١٣١٩-١٤١٩هـ/١٩٠٢-

١٩٩٩م، ودور معهد الإدارة العامة في تنميتها، الرياض، ١٤١٩هـ، ص ٥٢١.

(٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة، ١٤١٥-١٤٢٠هـ، ص ٧٥. وهو ما أوضحته أيضاً بيانات مكاتب العمل عن نسبة فائض متزايدة عبر الزمن بين المتقدمين لمكاتب العمل، مما يتطلب الإسراع في عملية السعادة في القطاع الخاص.

غير السعودية، والحد من الاعتماد على الأيدي العاملة غير السعودية، وذلك انطلاقاً من أن العمل حق للمواطن السعودي في بلاده، وأن استخدام الأيدي العاملة غير السعودية يعدُّ استثناءً من القاعدة.

ولما كان يتعذر على الباحث متابعة مدى التقدم في تحقيق هذا المطلب الوطني لتحقيق السعادة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني، فقد اختار الجهاز الإداري الحكومي بحكم تخصصه في الإدارة العامة.

وتمثل الوزارات والمصالح المستقلة الوحدات الرئيسية في الجهاز الإداري الحكومي، ويوجد لمعظم الوزارات والمصالح فروع في عدد من مناطق المملكة تؤدي خدماتها القطاعية لمواطني المناطق التي توجد فيها.

أما التنظيم الداخلي للوزارات والمصالح فيضم عدداً من الإدارات التنفيذية والإدارات المساعدة، والإدارات الاستشارية، وعلى رأس كل وزارة أو مصلحة رئيس معين من قبل جلالة الملك ومسؤول أمامه، يساعده في عمله وكيل أو أكثر ووكلاء مساعدون يرتبط بهم مديرون عامون ومديرو الفروع. ويرتبط بمديري العموم عدد من الإدارات والوحدات والأقسام والشعب. وهناك تمايز في الهياكل التنظيمية يمليه حجم نشاط الوزارة وكذلك تراكمات الخبرة المتوفرة للوزارة<sup>(١)</sup>.

ويبدأ هذا الفصل بالتعريف بجهات الدراسة الميدانية، ثم يتناول بالتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية.

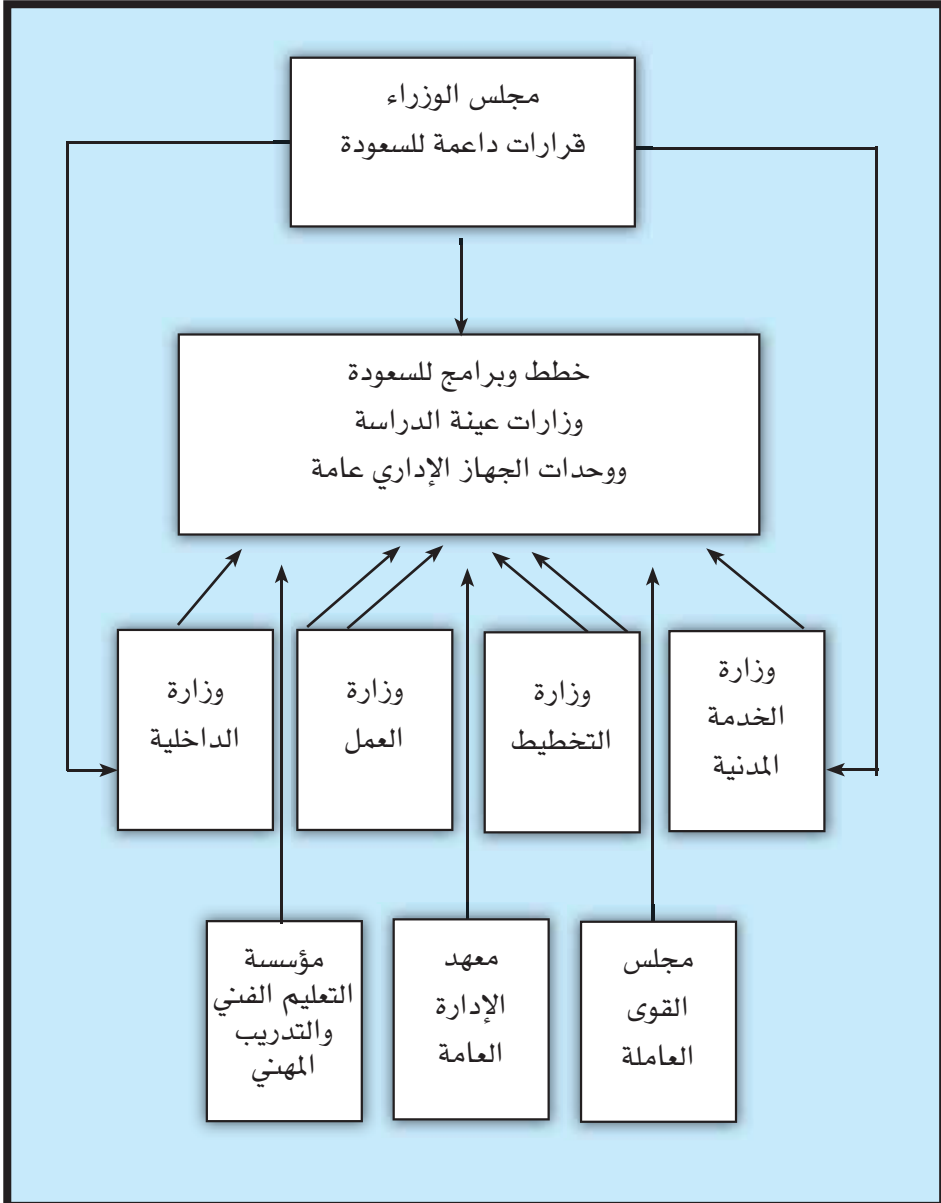
(١) محمد عبد الرحمن الطويل، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م، ص ٣٦٥.

### أولاً : جهات عينة الدراسة الميدانية

اختر الباحث لقياس مدى التقدم في تحقيق السعادة في وحدات الجهاز الإداري الحكومي عدداً من الوزارات التي تعد مجالاً مناسباً لاختبار فرضيات البحث، وكذلك عدداً من الجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع السعادة، وتكون هذه العينة شريحة هامة من الجهاز الإداري الحكومي بالمملكة.

والوزارات المختارة لعينة الدراسة الميدانية، هي :

- وزارة المعارف.
  - وزارة الصحة.
  - وزارة البرق والبريد والهاتف.
  - وزارة التعليم العالي ( الجامعات السعودية ).
  - والجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع السعادة، هي :
  - وزارة الخدمة المدنية.
  - وزارة التخطيط.
  - مجلس القوى العاملة.
  - معهد الإدارة العامة.
  - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
  - وزارة الداخلية.
  - وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- يوضح شكل ( ١١ ) أدوار و جهات عينة الدراسة الميدانية في السعادة.
- وفيما يلي تعريف بجهات عينة الدراسة الميدانية :



شكل (١١) أدوار متعددة في السعودية : تخطيطاً .. تعليمياً .. تدريبياً .. توظيفاً  
أدوار جهات عينة الدراسة الميدانية في السعودية

## (١) الوزارات المختارة لعينة الدراسة الميدانية

## وزارة المعارف

أنشئت وزارة المعارف في ١٨/٤/١٣٧٣هـ بهدف نشر الوعي العلمي لكافة أفراد المواطنين ورفع مستواهم الفكري والحضاري، عن طريق فتح مجالات الاستفادة من مناهل العلم المختلفة، والارتقاء بالمستوى العلمي في الدولة وتوفير الكفاءات السعودية في كافة المجالات، فشملت نشاطاتها عملية التعليم على مستوى التعليم العام. أو برامج محو الأمية وبرامج التعليم للمتخلفين.

كما يدخل في اختصاص الوزارة تثقيف المواطن الثقافة المناسبة ورعاية شؤون الآثار والمتاحف<sup>(١)</sup>.

ويبلغ عدد العاملين بالوظائف التعليمية بالدولة في عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ (٣٣٢٢٧٧) عامل، منهم (٣٠٦٢٢٢) سعودي بنسبة (٩٢,٢٪)، و(٢٦٠٥٥) من غير السعوديين بنسبة (٧,٨٪)<sup>(٢)</sup>.

(١) ويرجع تاريخ وزارة المعارف إلى إنشاء مديرية المعارف العمومية بتاريخ ١٣٤٤/٩/١هـ، وفي عام ١٣٥٧هـ صدر نظام مديرية المعارف العمومية وبموجبه أصبحت المديرية تشرف على جميع شؤون التعليم بالملكة، ثم صدر المرسوم الملكي رقم (٢٩٥٠/٢٦/٣/٥) وتاريخ ١٨/٤/١٣٧٣هـ بتحويل مديرية المعارف العمومية إلى وزارة، ويعد هذا المرسوم بمثابة الانطلاقة الفعلية للتعليم الحديث في المملكة، وتاريخ ١٠/٨/١٣٨٧هـ صدر قرار للجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (١٣) القاضي بإعادة تنظيم جهاز وزارة المعارف.. راجع: تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام ١٣١٩/١٤١٩هـ / مرجع سابق، ص ٣٢٩.

(٢) وزارة الخدمة المدنية، الإدارة العامة للمعلومات، العاملون بالوظائف التعليمية بالدولة حتى نهاية العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠هـ، تبعاً للجنسية.

## وزارة الصحة

تأسست وزارة الصحة عام ١٣٧٠هـ<sup>(١)</sup> وتعني بمهمة تقديم كافة الخدمات الصحية اللازمة لرفع المستوى الصحي ولوقاية المواطنين من أية أوبئة أو أمراض، وتشمل هذه المهمة النشاطات المتصلة ببناء المستشفيات والمراكز الصحية.

وتعد وزارة الصحة الجهة الحكومية الرئيسية<sup>(٢)</sup> التي تتولى توفير الرعاية الصحية بالمملكة، حيث يتم تنفيذ برامج الرعاية الصحية الأولية وتطبيق نظام الإحالة على نطاق واسع، من خلال شبكة عريضة من المراكز الصحية الأولية والمستشفيات العامة والتخصصية المنتشرة في أنحاء المملكة كافة.

وتستهدف استراتيجية الخدمات الصحية التي يجري تنفيذها بالوزارة استمرار رفع المستوى الصحي للمجتمع، وتوفير الرعاية الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي للمواطنين كافة بمستوى كفاءة عالية، وبذل المزيد من الاهتمام بمكافحة الأمراض السارية بهدف خفض معدلات الإصابة بها إلى أدنى مستوى، مع القضاء تماماً على عدد من هذه الأمراض، والاهتمام ببرامج الرعاية الصحية الأولية مع التركيز على أنشطة الرعاية الصحية

(١) أنشئت وزارة الصحة في أول الأمر في عام ١٣٤٥هـ كمديرية عامة للصحة والإسعاف، وفي عام ١٣٧٠هـ أصبحت وزارة بموجب المرسوم الملكي رقم ٨٦٩٧/٤/١١/٥ وتاريخ ٨/٢٦/١٣٧٠هـ، راجع :  
- معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام (١٣١٩-١٤١٩هـ - ١٩٠٢م - ١٩٩٩م) ص ١٧٧.

(٢) تقدم الخدمات الصحية مع وزارة الصحة أجهزة حكومية أخرى كالحرس الوطني ووزارة الدفاع والطيران، ووزارة الداخلية والكلية الطبية بالجامعات، بالإضافة إلى الدور الجوهري والمتزايد للقطاع الخاص.

للأم والطفل، والعمل على تحقيق تغطية كاملة لتحصين الأطفال ضد الأمراض المعدية، وتدعيم نظام الإحالة الذي يرمي إلى تكامل الخدمة الصحية وتوفير الرعاية العلاجية العالية المستوى.

ولإعداد العمالة المواطنة في المجال الصحي يتبع وزارة الصحة ٤١ معهداً صحياً ثانوياً للبنين والبنات<sup>(١)</sup> كما تم إحداث أربع كليات صحية متوسطة لتقديم برامج مختلفة<sup>(٢)</sup>، ويبلغ عدد العاملين في الوظائف الصحية بالدولة في عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ (٧٠٢٣١)، منهم (٢٧٥٥٨) سعودي بنسبة (٣٨,٣٪)، (٤٤٤٧٣) من غير السعوديين بنسبة (٦١,٧٪)<sup>(٣)</sup>.. كما يوضح التقرير الصحي السنوي لعام ١٤١٧/١٤١٨هـ أن نسبة السعادة بين العاملين في الخدمات الصحية بوزارة الصحة تبلغ (٣١,٣٪)، وترتفع هذه النسبة بين الصيادلة والهيئات الفنية المساعدة إلى (٥٩,٣٪) و(٥٢,٨٪) على التوالي، في حين تنخفض هذه النسبة إلى (١٩,١٪)، و(٢٣,٩٪) في فئات الأطباء وهيئة التمريض<sup>(٤)</sup>.

### وزارة البرق والبريد والهاتف

أنشئت وزارة البرق والبريد والهاتف عام ١٣٩٩هـ بهدف تأمين الخدمة البرقية والبريدية والهاتفية والتلغرافية لأجهزة الدولة ومؤسساتها، وللقطاع

(١) وزارة التخطيط، *مجلد خطة التنمية السادسة (١٤١٥/١٤٢٠هـ)*، ص ٣٤٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٣١٣.

(٣) وزارة الخدمة المدنية، الإدارة العامة للمعلومات، العاملون بالوظائف الصحية بالدولة حتى نهاية العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠هـ، تبعاً للجنسية.

(٤) وزارة الصحة، *التقرير الصحي السنوي (١٤١٧/١٤١٨هـ)*، ص ١٠٥.



الخاص وللمواطنين عموماً داخل المملكة أو من داخل المملكة لخارجها، والعمل على صيانة وتطوير هذه الخدمات وإنشاء محطات الاتصالات الفضائية والإشراف عليها<sup>(١)</sup>.

وقد أسهمت الاتصالات والخدمات البريدية بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، من خلال توفير نطاق واسع من الخدمات مثل: الهاتف والهاتف السيار، ونظم النداء الآلي، والدوائر المؤجرة، والتلكس، ونقل البيانات، وخدمات البرق، ونقل الرسائل والطرود، وتوفر هذه الخدمات روابط اتصالات أساسية سواء في نطاق المساحة الشاسعة للمملكة أو مع العالم الخارجي.

وتعمل وزارة البرق والبريد والهاتف على تنمية مهارات موظفيها وتحسين مستوى أدائهم، من خلال برامج التدريب التي تستهدف تحسين خبرات الموظفين وزيادة مهاراتهم بحسب متطلبات العمل. ويتم تحقيق أهداف التدريب من خلال الكليات المتوسطة للاتصالات، ومعاهد ومراكز التدريب، والتدريب على رأس العمل.

وقد بلغت نسبة السعودية في نهاية خطة التنمية الخامسة ١٤١٥/١٤١٤هـ في كل من قطاعي الاتصالات والبريد نحو (٩٣٪) من إجمالي القوى العاملة البالغة (٢٠,٣) ألف و (١٠) آلاف موظف على التوالي.

(١) أنشئت مديريةية البرق والبريد عام ١٣٤٥هـ، وعندما أسست وزارة المواصلات عام ١٣٧٢هـ أصبح الإشراف على مرفق البرق والبريد والهاتف من ضمن اختصاصها، إلى أن تم استحداث وزارة البرق والبريد والهاتف بتاريخ ١٣٩٥/١٠/٢٨هـ بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٢٣٦).

- راجع: معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة، مرجع سابق، ص ٤٠٥.

وفي سبيل تطوير الاتصالات أبرمت وزارة البرق والبريد والهاتف عقداً مع شركة (AT&A) لتوسعة وتطوير الخدمات الهاتفية، وفي جلسة مجلس الوزراء بتاريخ ١٥/٨/١٤١٨هـ استحدثت شركة الاتصالات السعودية، ونص القرار<sup>(١)</sup> على تحويل مرفق الاتصالات (البرق والهاتف) بمختلف مكوناته وتجهيزاته الفنية والإدارية إلى شركة سعودية تنشأ باسم “شركة الاتصالات السعودية” تدار على أسس تجارية سليمة.

### وزارة التعليم العالي

أنشئت وزارة التعليم العالي عام ١٣٩٥هـ بهدف تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم العالي، وتخطيط وتنمية وتطوير التعليم العالي وإجراء البحوث والدراسات العلمية، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحلية ومتطلبات التنمية والتطوير في المملكة، كما تتولى الإشراف الفني والإداري على المحقيقات والمكاتب الثقافية خارج المملكة وتنشيط التبادل الثقافي بين المملكة ودول العالم<sup>(٢)</sup>.

ووزارة التعليم العالي هي الجهة المشرفة على الجامعات وترتبط بها كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الإمام محمد بن سعود

(١) جريدة أم القرى، العدد (٣٦٧٩) ١٩/٨/١٤١٨هـ، ص ٢٨.

(٢) تأسست وزارة التعليم العالي إثر انفصال وكالة التعليم العالي عن وزارة المعارف عام ١٣٩٥هـ بصدر الأمر الملكي رقم (١/٢٣٦) وتاريخ ١٠/٨/١٣٩٥هـ بإنشائها، ثم صدرت الموافقة الملكية رقم (٣/ج/١٩٩٤٧) وتاريخ ٢٠/٨/١٣٩٦هـ على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (٧٠) وتاريخ ٧/٧/١٣٩٦هـ والتي حدد مهامها وتنظيمها، راجع تطور الإدارة العامة في المملكة، المرجع السابق، ص ٤٠٤.

الإسلامية، وجامعة الملك خالد.

فنتيجة للاحتياج المتزايد للمتخصصين في فروع العلوم المختلفة تم إنشاء جامعة الملك سعود عام ١٣٧٧هـ، والتي تعدُّ الجامعة الأم إذ إنها أول جامعة نظامية حديثة تنشأ في المملكة، ومنذ إنشائها وهي تؤدي دوراً بارزاً في تزويد الجهاز الحكومي بالمتخصصين في مختلف المجالات العلمية وفروع المعرفة، وتعد جامعة الملك سعود أكبر جامعة في المملكة من حيث عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وعدد الكليات والمراكز والمباني التي تضمها.

وفي عام ١٣٨٣هـ أنشئت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتزويد المملكة بالمتخصصين في مختلف فروع صناعة البترول والمعادن، وتشجيع وإجراء ونشر الدراسات والبحوث العلمية في مجال البترول والمعادن، ونشر الثقافة البترولية والمعدنية في المملكة.

وأنشئت جامعة الملك عبد العزيز كجامعة أهلية بتاريخ ١٣٨٤/٥/٢هـ بمبادرة من أبناء المملكة في المنطقة الغربية تلبية لحاجة خريجي الثانوية الراجيين في استكمال دراستهم الجامعية، وبتاريخ ١٣٩١/٢/٤هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٥٠) القاضي بضم جامعة الملك عبد العزيز الأهلية إلى الدولة، واعتبارها مؤسسة تعليمية عامة، كما صدر المرسوم الملكي رقم (م/٥) وتاريخ ١٣٩٢/١/٢٢هـ بنظام الجامعة والذي حدد أهدافها في توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مختلف الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة، والعناية الخاصة بالدراسات الإسلامية وأبحاثها وإعداد

المدرسين والقيادات الوطنية.

ولإعداد المتخصصين في العلوم الإسلامية وعلوم اللغة العربية وما يتصل بها من علوم أخرى كالعلوم الاجتماعية والتاريخ الإسلامي، أنشئت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عام ١٣٩٤هـ لتوفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في هذه العلوم، والعناية بالبحوث الإسلامية والدراسات الفقهية والقانونية المقارنة، والمقر الرئيسي للجامعة بالرياض، وتتبعها عدة كليات إسلامية في الرياض والقصيم وأبها والمدينة المنورة، بالإضافة إلى معاهد للعلوم الإسلامية والعربية في خارج المملكة.

في المنطقة الشرقية بالمملكة أنشئت جامعة الملك فيصل بمقتضى المرسوم الملكي رقم (٦٧/هـ) وتاريخ ٢٨/٧/١٣٩٥هـ وتتوزع كلياتها بين الأحساء والدمام، وتستهدف توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مختلف الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة وإجراء البحوث العلمية.

وبتاريخ ٢٢/٦/١٤٠١هـ صدرت موافقة مجلس الوزراء رقم (٩٦) بإنشاء جامعة أم القرى في مكة المكرمة؛ لتوفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مختلف الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة والعناية الخاصة بالدراسات الإسلامية وأبحاثها.

وفي المنطقة الجنوبية للمملكة أنشئت جامعة الملك خالد بتاريخ ١١/٣/١٤١٩هـ لتوفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مجالات المعرفة المتخصصة، وإعداد المهنيين والمعلمين في مجالات العلوم التطبيقية

والتكنولوجية والطب والشريعة واللغة العربية والمجتمع بأبها وجيزان.

ويبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في عام ١٤٢٠/ ١٤١٩هـ (١٣٩٠٤)، منهم (١٠٤٤٦) من السعوديين بنسبة (٧٥,١٪)، و(٣٤٥٨) من أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين بنسبة (٢٤,٩٪)<sup>(١)</sup>

## (٢) الجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة

### وزارة الخدمة المدنية

مرت وزارة الخدمة المدنية في تطورها بعدد من مراحل النمو<sup>(٢)</sup>. وتتحدد اختصاصاتها في مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية، وإجراء الدراسات واللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية، واختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف شاغرة بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وتصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والأجور والبدلات ودراسة الوظائف المطلوب إحداثها، والتعاون مع إدارات شؤون الموظفين وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.

وتقوم وزارة الخدمة المدنية من خلال الإدارة العامة للتوظيف بسد احتياجات الوزارات والمصالح الحكومية، والبلديات والمؤسسات العامة من الخريجين حسب الحاجة والتخصص، وذلك من خلال ثلاث قنوات:

(١) وزارة الخدمة المدنية، الإدارة العامة للمعلومات، العاملون بوظائف هيئة التدريس بالجامعات حتى نهاية العام المالي ١٤٢٠/١٤١٩هـ.

(٢) فقد بدأ بإدارة لسجلات الموظفين ثم تطور إلى ديوان الموظفين والتقاعد في عام ١٣٦٣هـ، ثم تحول إلى ديوان الموظفين العام في عام ١٣٧٣هـ، وفي عام ١٣٩٧هـ عدل اسم الديوان إلى الديوان العام للخدمة المدنية وفي عام ١٤١٩هـ تحول إلى وزارة للخدمة المدنية.

الترشيح المباشر، والتعيين عن طريق المسابقات الوظيفية ، والتعيين عن طريق المفاضلة.

### وزارة التخطيط

مرت وزارة التخطيط بمراحل متعددة في نموها <sup>(١)</sup>، إلى أن استحدثت وزارة التخطيط في عام ١٣٩٥هـ بموجب الأمر الملكي رقم (٢٣٦/أ) وتاريخ ١٣٩٥/١٠/٢٨هـ.

وتتعاون وزارة التخطيط مع الوزارات والأجهزة المستقلة في شئون التخطيط ووضع خطط التنمية، وتقدير إجمالي الاعتمادات المالية لتنفيذها، وإجراء الدراسات الاقتصادية اللازمة، وإعداد تقرير سنوي عن اقتصاد المملكة يتضمن تحليلاً لاقتصادها، ويبين مدى التقدم الذي تم في هذا المجال وما يتوقع له من تطورات.

كما تبع لوزارة التخطيط مصلحة الإحصاءات العامة، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥) وتاريخ ١٤١٦/٣/١٨هـ.

### مجلس القوى العاملة

أنشئ مجلس القوى العاملة بموجب النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣١) بتاريخ ١٤٠٠/٨/١٠هـ، وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٢) في ١٤٠٠/٧/١٢هـ. وقد حددت مسؤوليات المجلس في التخطيط للقوى العاملة والعمل على تنميتها وتدريبها وتطويرها.

(١) قد بدأت في عام ١٣٧٨هـ في صورة لجنة للتنمية، وفي عام ١٣٨٠هـ جرى إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط، ثم تحول عام ١٣٨٤هـ إلى الهيئة المركزية للتخطيط.

ولتحقيق هذه المسؤوليات يضطلع مجلس القوى العاملة بعدة مهام؛ من أهمها: دراسة الاحتياجات القائمة للقوى العاملة بمختلف فئاتها من السعوديين والأجانب وفق متطلبات وخطط التنمية، واقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية طاقات المملكة البشرية، والتأكد من توافق البرامج التعليمية والتدريبية مع متطلبات واحتياجات المملكة، ورسم سياسات توزيع القوى العاملة في المملكة بما يكفل الاستفادة القصوى منها، والتقليل من استخدام القوى العاملة غير السعودية، ووضع السياسات لتنوع مهارات القوى العاملة السعودية ورفع مستواها وزيادة مساهمتها في مجموع القوى العاملة<sup>(١)</sup>.

#### معهد الإدارة العامة

صدر المرسوم الملكي رقم (٣٩) بتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ بإنشاء معهد الإدارة العامة، وتغطي أهدافه المنظومة المتكاملة للتنمية الإدارية من تدريس وبحوث واستشارات وتوثيق إداري، ويهدف المعهد إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفي الأجهزة الحكومية من خلال البرامج التدريبية لجميع المستويات الإدارية، ويسهم في التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية، وتقديم المشورة في المشكلات الإدارية التي تطلبها الأجهزة الحكومية، كما يقوم

(١) ويرى البعض أن إنشاء مجلس القوى العاملة عام ١٤٠٠هـ جاء متفقاً مع ما طالبت به خطة التنمية الثالثة للمملكة (١٤٠٠/١٤٠٥هـ) من ضرورة التركيز على أربعة أهداف خاصة لتنمية القوى العاملة الوطنية والمتمثلة في: زيادة الأعداد الإجمالية من القوى العاملة الوطنية، مع زيادة إنتاجيتها في سائر القطاعات، وتوزيعها على القطاعات الأكثر نمواً وإنتاجية، مع الإقلال من الاعتماد على العمالة الوافدة راجع: محمد عبد الرحمن الطويل، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، بحث منشور في مجلد الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٤٠٦هـ-١٩٨٦م، ص ٣٧٤.

المعهد بإجراء ونشر البحوث والدراسات العلمية في جميع المجالات الإدارية، وكذلك جمع وتصنيف وتبويب الوثائق الحكومية.

ويقدم المعهد هذه الأنشطة في المركز الرئيسي بالرياض وفرعيه في الدمام وجدة والفرع النسوي بالرياض.

ويعد التدريب من أبرز أنشطة المعهد، ويقسم نشاط التدريب في المعهد إلى نوعين أساسيين هما : التدريب الإعدادي (تأهيل المتدرب لشغل الوظيفة)، والتدريب أثناء الخدمة (تطوير مهارات وقدرات الموظف).. وقد شهد نظام التدريب في المعهد بنوعيه نمواً نوعياً وكمياً مطرداً، وكان له اثر واضح على كفاءة وفاعلية الأداء في الأجهزة الحكومية. ويراعي المعهد عند تصميم وتنفيذ البرامج الإعدادية أن يلبي احتياجات الدولة وفقاً لمتطلبات التنمية الوطنية وتوجهات خطط التنمية الخمسية، وأن تلبى احتياجات الدولة وفقاً لمتطلبات التنمية الوطنية وتوجهات خطط التنمية الخمسية، وأن تلبى كذلك احتياجات القطاع الأهلي من القوى العاملة الوطنية وأن تسهم في تحقيق أهداف السعادة.

### المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

أنشئت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٠٣) وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠هـ لتتولى مسؤولية تنفيذ<sup>(١)</sup> الخطط والبرامج الضرورية لتطوير القوى العاملة الوطنية الفنية والمهنية، وذلك من

(١) أما الجانب التخطيطي من التعليم الفني والتدريب المهني فقد أنيط بمجلس القوى العاملة، الذي جاء إنشاؤه متوافقاً ومتزامناً مع إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. - راجع : تطور الإدارة العامة في



خلال كل ما يتصل بالتعليم الفني في مجالاته المختلفة كالصناعة والزراعة والتجارة، وكذلك ما يتصل بالتعليم والتدريب المهني سواء الإعداد المهني أو التدريب على رأس العمل، بالإضافة إلى إجراء البحوث المهنية لتطوير الأداء والكفافية الإنتاجية للقوى العاملة.

وتدير المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عدداً من الكليات التقنية والمعاهد الثانوية الفنية (الصناعية، والتجارية، والزراعية، والمراقبين الفنيين)، ومراكز التدريب المهني. كما تشرف على عدد كبير من المعاهد والمراكز الأهلية.

#### وزارة الداخلية

ترجع نشأة وزارة الداخلية إلى عام ١٣٥١هـ، وذلك بهدف القيام بكل ما يخدم أمن مرافق ومصالح الدولة، والمحافظة على أرواح المواطنين وأعراضهم وممتلكاتهم.

ومنذ نشأتها حدثت تطورات تنظيمية متعددة بالوزارة أدت بالضرورة إلى نمو في أهدافها واختصاصاتها، فارتبطت بها مديرية الأمن العام عام ١٣٨٠هـ، ومديرية الجوازات والجنسية عام ١٣٨١هـ، ومديرية المباحث العامة ومديرية المطافئ عام ١٣٨٢هـ، وسلاح الحدود عام ١٣٨٣هـ، ومصصلحة السجون عام ١٣٨٧هـ، والإدارة العامة لمكافحة المخدرات عام ١٣٩١هـ، وأخيراً هيئة التحقيق والادعاء العام عام ١٤٠٩هـ<sup>(١)</sup>.

(١) تطور الإدارة العامة في المملكة، مرجع سابق، ص ٤٢١-٤٢١.

### وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أنشئت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام ١٣٨٠هـ، للإشراف على شؤون العمل والعمال<sup>(١)</sup>. وتحددت أهدافها في رسم السياسات العامة للشؤون الاجتماعية، وتخطيط وتنفيذ برامجها، والإسهام في إيجاد الكفاءات البشرية والوطنية اللازمة لخطط التنمية خاصة في مؤسسات القطاع الأهلي، واستغلالها الاستغلال النافع في المجالات البناءة. كما تستهدف الوزارة نشر الوعي التعاوني في المملكة، وتنظيم حركات التعاون، ومساعدة الجمعيات التعاونية في إيجاد الكفاءات اللازمة.

وتعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من الجهات الرئيسية المشرفة على سوق العمل بالمملكة؛ حيث تتولى تنظيم توظيف العمالة السعودية وغير السعودية في القطاع الخاص، ونشر المعلومات المتعلقة بسوق العمل بهدف تحقيق المواءمة بين الباحثين عن عمل من السعوديين والوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى تطبيق نظام العمل والعمال.

### ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية

في تحديد مجتمع الدراسة نفرق بين مجتمعين :

- المجتمع الكلي للبحث ، وهم جميع القيادات الإدارية المسؤولة عن تخطيط وتعليم وتدريب وتوظيف العمالة بالجهاز الإداري للدولة.

(١) صدر أول نظام للعمل والعمال في عام ١٣٦٧هـ لمعالجة مشكلات العمل والعمال في المملكة، وجرى في عام ١٣٧٤هـ تأسيس مكتب العمل الرئيسي في الدمام، ثم رفع هذا المكتب إلى مصلحة باسم مصلحة العمل، وبموجب الأمر الملكي رقم (١٢٢) وتاريخ ١٣٨٠/١٢/٢٤هـ جرى تحويل المصلحة إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، راجع: تطور الإدارة العامة في المملكة ، مرجع سابق ، ص ٢٥٠.

- المجتمع الذي يمكن التعرف عليه؛ حيث اختار الباحث قائمة تضمن الوزارات التي تعدُّ مجالاً مناسباً لاختبار فروض البحث، وهي (كما سبق الذكر): وزارات المعارف والتعليم والصحة والبرق والبريد والهاتف، بالإضافة إلى الجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ولما كان من الصعب توزيع استمارة الاستبانة على جميع القيادات الإدارية بالوزارات والجهات ذات الصلة. فقد طُلب من الوزارات والجهات توزيعها على القيادات الأكثر اتصالاً بموضوع الدراسة. وهكذا أمكن تعميم النتائج من العينة، إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه، إلى المجتمع الكلي.

ومن أجل اختبار استمارة الاستبيان الميداني قام الباحث بتوزيع عدد محدد منها بلغت (١٥) استمارة على عينة مختارة من القيادات الإدارية في جهات الدراسة الميدانية، وفي ضوء ما أبدته عينة الدراسة الاستطلاعية من ملاحظات، تم تصحيح استمارة الاستبيان، ثم مراجعتها من قبل المختصين في الإحصاء والحاسب الآلي.

ثم قام الباحث بتوزيع عدد (٤٠٠) استمارة، أعيد منها (٣٥٦) استمارة بنسبة (٨٩٪)، وتم استبعاد (٤) استمارات منها؛ ومن ثم دراسة وتحليل الإجابات الواردة في الاستمارات المتبقية وعددها (٣٥٢) استمارة.

وقد أبرزت فريق استمارات الاستبيان الميداني عدداً من البيانات الإحصائية عن خصائص عينة الدراسة، وهو ما توضحه الجداول (٥-١٢).

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً للجهات التي تعمل بها.

النسبة المئوية	العدد	الجهة التي تعمل بها
(أ) الوزارة المختارة لعينة الدراسة الميدانية:		
١٥,٩	٥٦	وزارة المعارف
١٠,٢	٣٦	وزارة الصحة
١٦,٨	٥٩	وزارة البرق والبريد والهاتف
٢٢,٨	٨٠	وزارة التعليم العالي (الجامعات)
(ب) الجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة:		
٧,٤	٣٦	وزارة الخدمة المدنية
٠,٣	١	مجلس القوى العاملة
٣,٤	١٢	معهد الإدارة العامة
٦,٥	٢٣	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
٥,١	١٨	وزارة التخطيط
٧,٤	٢٦	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
٤,٣	١٥	وزارة الداخلية
٪١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

يتضح من تحليل البيانات الإحصائية لهذا الجدول تمثيل العينة لكافة الأطراف المتصلة بموضوع البحث تخطيطاً وتعليمياً وتدريبياً وتوظيفياً، أي أن الدراسة لم تترك طرفاً من الأطراف ذات الصلة بموضوع السعودة بالقطاع العام دون أن تتعرف على وجهة نظره.

كما أن عينة الدراسة الميدانية من قطاعي التعليم والصحة تمثل نحو (٤٨,٩٪) من إجمالي العينة الميدانية، ونسبة (٧٤,٥٪) من إجمالي الوزارات المختارة لعينة الدراسة الميدانية، مما يعدُّ اختياراً موفقاً لدراسة موضوع السعودة؛ حيث تمثل العمالة غير السعودية في هذين القطاعين نسبة (٩٠٪) من إجمالي العمالة غير السعودية بالقطاع العام.

جدول (٦) طبيعة الوظائف القيادية لعينة الدراسة الميدانية.

النسبة المئوية	العدد	مسمى الوظيفة القيادية
		(أ) وظائف الإدارة العليا :
١,١	٤	- وزير.
٠,٣	١	- محافظ مؤسسة عامة.
٣,٣	٩	- وكيل وزارة وأمين عام.
٧,٤	٢٦	- مديرو مناطق إقليمية ونوابهم.
١٨,٨	٦٦	- مدير عام ومشرف عام.
١,٧	٦	- مستشار.
%٣١,٩	١١٢	إجمالي وظائف الإدارة العليا
		(ب) وظائف الإدارة العليا :
٣٢,٤	١١٤	- مدير إدارة ومساعدوه.
٤	١٤	- خبير وخبير مساعد.
١,٧	٦	- مفتش ومحقق.
%٣٨,١	١٣٤	إجمالي وظائف الإدارة الوسطى
		(ج) وظائف الإدارة الإشرافية :
٣,٤	١٢	- رئيس قسم.
٣,٩	١٤	- مشرف وموجه ومنسق.
%٧,٣	٢٦	إجمالي وظائف الإدارة الإشرافية
		(د) وظائف أكاديمية :
٤,٨	١٧	- عميد ووكيل كلية.
٧,١	٢٥	- رئيس قسم علمي ومدير مركز تعليمي.
١٠,٨	٣٨	- عضو هيئة تدريس.
%٢٢,٧	٨٠	إجمالي الوظائف الأكاديمية
%١٠٠	٣٥٢	إجمالي عينة الدراسة

توضح البيانات الإحصائية للجدول (٦) تمثيل العينة الميدانية للدراسة للمستويات القيادية الثلاثة بوحدة القطاع العام في الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة، وإن كانت الإدارة العليا تمثل أعلى نسبة من عينة الدراسة، خاصة إذا أضفنا إلى وظائف أفرادها شاغلي الوظائف الأكاديمية ليصل مجموع وظائف الإدارة العليا إلى نسبة (٦,٥٤٪) من إجمالي العينة، وهذه النسبة تعبر عن مدد خدمة أكبر في القطاع العام تعطي لهم فرصاً أكبر للحكم السليم على تطور الاستعانة بالعمالة الوافدة بالمملكة، ومدى التقدم في تحقيق السعودة بالقطاع العام خلال سنوات متعددة.

كما تعبر طبيعة الوظائف القيادية لعينة الدراسة الميدانية عن أدوار متعددة لها في مجال السعودة، سواء في رسم سياساتها “الوزراء والمحافظون ومن في مستواهم”، أو في تنفيذها “مديرو المناطق ونوابهم ومديرو العموم والإدارات ومساعدوهم ورؤساء الأقسام”، أو الباحثون والكتاب في موضوع السعودة “أعضاء هيئة التدريس”.

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً لموقع الوظيفة القيادية.

النسبة المئوية	العدد	مواقع الوظيفة القيادية
٤٦,٩	١٥٦	- بالديوان العام للوزارة أو الهيئة.
٢٥,٦	٩٠	- بالمقر الرئيسي لإحدى المناطق الإقليمية.
٧,١	٢٥	- بإحدى الإدارات التابعة لمنطقة إقليمية.
٢٠,٥	٧٢	- بإحدى المدن.
٪١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً لمناطق المملكة.

النسبة المئوية	العدد	المنطقة التي تقع فيها الوظيفة القيادية
٥٧,٧	٢٠٣	- المنطقة الوسطى.
٣٠,٧	١٠٨	- المنطقة الغربية.
٩,١	٣٢	- المنطقة الشرقية.
١,٧	٦	- المنطقة الجنوبية.
٠,٩	٣	- المنطقة الشمالية.
%١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

تعطي البيانات الإحصائية للجدولين السابقين جانباً آخر للثقة في وجهات نظر عينة الدراسة؛ إذ يمثلون كلاً من القيادات بالإدارة المركزية بالمملكة بالديوان العام للوزارة أو الهيئة ونسبتهم (٤٦,٩%) من إجمالي العينة، بالإضافة إلى القيادات بالإدارة غير المركزية بالمحليات بمقر المناطق الإقليمية والمدن بنسبة (٥٣,١%)، مما يعطينا وجهات نظر معايشة للواقع المحلي بالمملكة، خاصة أن بعض فروض تساؤلات البحث تنصب على مدى التقدم في تحقيق العودة إقليمياً.

والغالبية العظمى من عينة الدراسة الميدانية من المنطقة الوسطى بالمملكة (٥٧,٧%)، حيث يوجد المقر الرئيسي للوزارات والهيئات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة الميدانية، يليها المنطقة الغربية (٣٠,٧%) لوجود فروع إقليمية كبيرة نسبياً للجهات التي تدخل في عينة الدراسة، فضلاً عن كونها مقر الجامعة التي يعد البحث من خلالها. أما بقية المناطق الأخرى

بالمملكة، أي الشرقية والجنوبية والشمالية، فلم تتعد نسبة عينة الدراسة الميدانية بها نسبة (١١,٧٪).

جدول (٩) المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة الميدانية.

النسبة المئوية	العدد	المرتبة الوظيفية
١,١	٤	- وزير
١,٧	٦	- المرتبة الخامسة عشرة
٤	١٤	- المرتبة الرابعة عشرة*
٩,٧	٣٤	- المرتبة الثالثة عشرة*
٢٣,٦	٨٣	- المرتبة الثانية عشرة*
١٤,٥	٥١	- المرتبة الحادية عشرة
١٦,٥	٥٨	- المرتبة العاشرة
١١,٦	٤١	- المرتبة التاسعة
٩,٩	٣٥	- المرتبة الثامنة
٧,٤	٢٦	- المرتبة السابعة فأقل
٪١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

تأتي البيانات الإحصائية لهذا الجدول متفقة مع بيانات الجدول (٦) المتعلق بالمستويات القيادية لأفراد عينة الدراسة الميدانية؛ إذ يمثل أفراد وظائف الإدارة العليا (٥٤,٦٪) من إجمالي العينة، وهم من مرتبة وزير إلى المرتبة

❖ تم معادلة الوظائف الأكاديمية بالمراتب الوظيفية الرابعة والثالثة والثانية عشرة، وذلك وفقاً للمرتبة العلمية لعضو

هيئة التدريس.



الحادية عشرة، أما أفراد وظائف الإدارة الوسطى فيمثلون (٣٨٪) من إجمالي العينة، وهم من شاغلي المرتبة العاشرة إلى الثامنة، ويأتي في النهاية شاغلو المرتبة السابعة فأقل (٧,٤٪) الذين يمثلون أفراد وظائف الإدارة المباشرة. ويؤكد الباحث ملاحظته السابقة بأن ارتفاع نسبة أفراد وظائف الإدارة العليا يعد عامل ثقة أكبر في نتائج الدراسة؛ نظراً لأن أفرادها لهم مدد خدمة طويلة في القطاع العام أتاحت لهم خبرة كبيرة في أوضاع العمالة الوطنية والوافدة بوحداته.

جدول (١٠) المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الميدانية.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
٢٧,٠	٩٥	- دكتوراه
٢٣,٣	٨٢	- ماجستير
٣٩,٨	١٤٠	- بكالوريوس
٩,١	٣٢	- ثانوية ودبلوم
٠,٩	٣	- لم يحدد
٪١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

يوضح هذا الجدول ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الميدانية، فنسبة (٩٠٪) من أفراد العينة حاصلون على مؤهل جامعي وما يعلو المرحلة الجامعية

من درجتى الماجستير والدكتوراه، وهذه النسبة العالية من المستوى

التعليمي تعطي دلالة واضحة على عمق التفكير و التحليل في النظر إلى الأمور لأفراد عينة الدراسة، وهي خصال عادة ما يتسم بها أصحاب المؤهلات الجامعية وما يعلوها، أما أصحاب المؤهلات المتوسطة فيمثلون نسبة منخفضة (٩,١٪) اكتسبت خبراتها في الغالب من خلال طول مدة خدمتها بالقطاع العام.

جدول (١١) مدة الخدمة لأفراد عينة الدراسة الميدانية.

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٧,٤
- من ١٠ إلى ٢٠ سنة	١٥٧	٤٤,٦
- أكثر من ٢٠ سنة	١٦٩	٤٨,٠
الإجمالي	٣٥٢	١٠٠٪

جدول (١٢) خبرات عينة الدراسة الميدانية.

مجالات الخبرة	مدة الخبرة							
	كبيرة		متوسطة		محدودة		لا خبرة	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
- شئون التعليم والمناهج الدراسية	٩٣	٢٦,٤	٨١	٢٣	١٠٩	٣١	٦٩	١٩,٦
- شئون التدريب وتنمية القوى العاملة	٨٦	٢٤,٤	١٥٢	٤٣,٢	٦٠	١٧	٥٤	١٥,٣
- شئون التوظيف والاستخدام	٩١	٢٥,٩	١٢٥	٣٥,٥	٨٩	٢٥,٣	٤٧	١٣,٤

يوضح الجدول (١١) أن نصف عينة الدراسة الميدانية (٤٨٪) لها مدد خدمة تزيد عن ٢٠ سنة، أي منذ بدأت المملكة مسيرة التنمية ولجأت مع نهاية خطة التنمية الثانية (١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ) إلى الاستعانة بأعداد كبيرة من العمالة الوافدة لسد النقص في العمالة الوطنية، إلى أن استطاعت المملكة من خلال خطط التنمية المتعاقبة إعداد الكوادر الوطنية في كافة التخصصات، أي أن أفراد العينة عاصروا قضية العمالة الوافدة من بدء الاحتياج إليها إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من العمالة الوطنية. كما أن النصف الآخر من العينة (٤٤,٦٪) لهم مدد خدمة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، أي خلال خطط التنمية الخامسة (١٤١٠ - ١٤١٥هـ) والسادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) التي أعطت اهتماماً كبيراً لقضية العودة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني. وتعطي الحقائق الإحصائية السابقة دليلاً آخر على خبرات عينة الدراسة الميدانية في تناول وتحليل موضوع الدراسة.

ويبرز الجدول (١٢) مجال خبرات أفراد عينة الدراسة الميدانية، والتي تأتي في المرتبة الأولى في مجال التدريب وتنمية القوى العاملة، حيث تصل إلى نسبة (٦٧,٦٪) لمدة كبيرة ومتوسطة، ويمثلها الخبرة في مجال التوظيف والاستخدام التي تصل إلى نسبة (٦١,٤٪) لمدة كبيرة ومتوسطة، وتأتي أخيراً الخبرة في مجال التعليم والمناهج الدراسية التي تصل إلى نسبة (٤٩,٤٪) لمدة كبيرة ومتوسطة، وأغلب أصحاب هذه الخبرة هم من شاغلي الوظائف الأكاديمية بعينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### تحليل آراء العينة الميدانية

### في مدى التقدم في تحقيق السعادة والمعوقات

يبدأ هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للمفاهيم السائدة عن مدلول السعادة وأهميتها، ثم ينتقل إلى الموضوع الرئيسي، وهو درجة التقدم في تحقيق السعادة وظيفياً وإقليمياً، ومدى مشاركة الأجهزة المعنية بالسعادة في جهودات تحقيقها، وأخيراً يحلل العوامل المعوقة لتحقيق السعادة بالقطاع العام.

## أولاً : المفاهيم السائدة عن مدلول السعودة وأهميتها

جدول رقم (١٣) المفاهيم السائدة لدى عينة الدراسة عن مدلول السعودة وأهميتها.

ترتيب الأهمية النسبية	مدى تعبيرها عن مدلول السعودة										المفاهيم السائدة
	لا تعبير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الثاني	٠,٦	٢	٢	٧	٨,٥	٣٠	١٦,٨	٥٩	٧٢,٢	٢٥٤	السعودة تعني إحلال العامل الوطني محل الأجنبي وهي قضية وطنية اجتماعية تنموية.
الثالث	٢,٨	١٠	٤	١٤	١٣,٩	٤٩	٣٤,٧	١٢٢	٤٤,٦	١٥٧	تعني توظيف العمالة الوطنية على أساس التعاون والمشاركة بين القطاعين العام والخاص.
السادس	٨,٥	٣٠	٦,٨	٢٤	١٩,٩	٧٠	٢٦,٤	٩٣	٢٨,٤	١٣٥	يحتاج المفهوم تحديداً ودقة حتى تأخذ السعودة طابعاً عملياً وواقعياً
الأول	١,١	٤	٠,٦	٢	٣,١	١١	١٩,٩	٧٠	٧٥,٣	٢٦٥	تعني إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة وذلك وفق خطط مدروسة ومنظمة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعالة.
السابع	١٥,٣	٥٤	١٠,٢	٣٦	١٩,٩	٧٠	٢٣,٩	٨٤	٣٠,٧	١٠٨	تمني إحداث وظائف إنتاجية جديدة يستفيد منها الاقتصاد الوطني.

تابع جدول (١٣) المفاهيم السائدة لدى عينة الدراسة عن مدلول السعودة وأهميتها.

ترتيب الأهمية النسبية	مدى تعبيرها عن مدلول السعودة										المفاهيم السائدة
	لا تعبير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الخامس	٣,٧	١٣	٤,٥	١٦	١٤,٨	٥٢	٣٠,١	١٠٦	٤٦,٩	١٦٥	تعني السعودة تحويل القوى العاملة إلى مواطنين منتجين بإعطاء أهمية للخريجين الذكور والإناث معا في عملية التنمية.
الرابع	٤,٨	١٧	٧,١	٢٥	٩,٧	٣٤	٢٣,٦	٨٢	٥٤,٨	١٩٣	تعني السعودة توطين الدخل وتنميته في الاقتصاد السعودي.
الثامن	٢٥,٣	٨٩	٢١,٣	٧٥	٢١,٩	٧٧	١٥,٩	٥٦	١٥,٦	٥٥	تعني السعودة فرض العمالة السعودية بقوة القانون على أساس وظيفة لكل متخرج.

يوضح الجدول أن المفهوم الذي يحتل المرتبة الأولى في التعبير عن مدلول السعودة وأهميتها هو مفهوم "السعودة تعني إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة، وذلك وفق خطة مدروسة ومنظمة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعالة".

فيدل هذا المفهوم على أن السعودة ليست مجرد وظيفة للسعودي، وإنما تعني العمل أولاً على رفع مستوى أداء العامل السعودي بتطوير مهاراته وسلوكياته الوظيفية، ثم إحلال العامل الوطني المؤهل والمدرب محل العامل الوافد.

كما يوضح هذا المفهوم أن عملية الإحلال يجب أن تتم وفقاً لخطة مدروسة ومنظمة<sup>(١)</sup> حتى لا يؤدي الإحلال الفوري إلى إحداث هزات في الاقتصاد الوطني لا مبرر لها، وبالطبع يتطلب هذا التدرج في الإحلال عدداً من الضوابط، كالبدء في الإحلال بتلك الأنشطة التي ترتبط بأمن الوطن والمواطن، وأن يكون الإحلال في تلك المناطق التي يتوفر فيها طلب أكبر على الوظائف من قبل العمالة الوطنية.

ثم يأتي في المرتبتين الثانية والثالثة في التعبير عن مدلول السعودية وأهميتها مفهوماً السعودية تعني "إحلال العامل الوطني محل الأجنبي وهي قضية وطنية اجتماعية تنموية" والسعودية تعني "توظيف العمالة الوطنية على أساس التعاون والمشاركة بين القطاعين العام والخاص".

فيؤكد المفهوم على أن السعودية تعني توظيف العمالة الوطنية، أي تصحيح تركيب هيكل العمالة في المجتمع السعودي لمصلحة العنصر الوطني. وتتضح حيوية هذا الجانب مما سبق ذكره عن أوضاع العمالة المدنية بالمملكة العربية السعودية عام (١٤١٧هـ) من غلبة العمالة الوافدة في سوق العمل<sup>(٢)</sup>.

وتعطينا نتائج الإحصاء السكاني بالمملكة لعام (١٤١٢هـ) عن طبيعة التركيبة السكانية مؤشراً على أهمية هذين المفهومين، حيث تصل نسبة

(١) يوضح محمود عبده عيسى أن عملية التخطيط لإحلال العمالة الوطنية تصبح أكثر تعقيداً في وظائف القطاع الخاص، فالأمر يتطلب إعداد العامل الوطني وإكسابه المهارات اللازمة لوظائف القطاع الحديث، ثم إقناع هذا العامل وترغيبه في الالتحاق بوظائف القطاع الخاص، وكذلك تغيير اتجاهات صاحب العمل نحو تعيين عامل وطني راجع: محمود عبده عيسى، مرجع سابق، ص ١٢٥.

(٢) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة (١٤١٧هـ) مرجع سابق.

من هم في سن التاسعة عشرة فما دونها من المواطنين (٦٠٪) من جملة السكان<sup>(٢٥)</sup>، مما يعني تدفق أعداد كبيرة من السعوديين على سوق العمل في السنوات القادمة، وهو مؤشر إيجابي على حجم القوى العاملة الوطنية الكامنة التي يمكن أن يسهم رفع نسبة مشاركتها في تحقيق تقدم كبير لبرامج السعادة.

وفي المرتبة الرابعة يأتي مفهوم السعادة تعني “توطين الدخل وتميمته في الاقتصاد الوطني”.

فيوضح هذا المفهوم أن السعادة تعني انسياب الدخل الوطني إلى أيدي وجيوب محلية، مما يساعد على إبقاء هذه الأموال مدة أطول في الاقتصاد بما يحقق تنمية الثروات ورؤوس الأموال الوطنية.

وتبرز أهمية المفهوم من الارتفاع الكبير في نسبة تحويلات العمالة الوافدة بالمملكة إلى بلدان الوافدين، مما يشكل استنزافاً لأرصدة العملات الصعبة في البلاد وحرمان الاقتصاد الوطني من دورة ادخار واستثمار هذه الأجور، وشبه البعض التنمية التي تتجاوز فوائدها المواطنين لتصب في قواعد غير وطنية، بتنمية لم تكتمل، ونخلة ثمرها خارج حوضها<sup>(٢٦)</sup>.

وفي المرتبة الخامسة للتعبير عن مدلول السعادة وأهميتها يأتي مفهوم السعادة تعني “تحويل القوى العاملة إلى مواطنين منتجين بإعطاء أهمية للخريجين الذكور والإناث معاً في عملية التنمية”.

(١) مصلحة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي السنوي، العدد (٢١) ١٤١٥ هـ، ص ١٦  
(٢) عبد العزيز محمد الدخيل، دراسة العمالة الوطنية بين البيروقراطية والحرية الاقتصادية، مرجع سابق،



يوضح هذا المفهوم أهمية الاستفادة من الثروة البشرية الوطنية، بتأهيل وإعداد العمالة المواطنة ذكوراً وإناثاً للمشاركة في عملية التنمية بالمجتمع، فجوهر قضية العودة هو الاستفادة من رأس المال البشري الوطني الذي يذهب هدراً وضياعاً دون فائدة على الفرد والمجتمع، وهذه الاستفادة من الثروة البشرية الوطنية يجب ألا تقتصر على الذكور بل تشمل أيضاً الأعداد الكبيرة من المواطنات، سواء من خريجات مراحل التعليم العام أو الجامعات، اللاتي يشكلن ثروة هامة للوطن.

ويأتي هذا المفهوم متفقاً مع أهداف واستراتيجيات خطط التنمية الخمسية المتعاقبة بالمملكة، التي ركزت - كما سبق الذكر - على بناء الإنسان السعودي من خلال برامج تنمية القوى البشرية وإعداد العمالة الوطنية للمشاركة في وضع عملية التنمية. كما نجد هذا الاهتمام بما تضمنه ميزانيات الدولة وخطط التنمية من إنشاء مؤسسات التعليم والتدريب لتلبية احتياجات التنمية التي سارت بخطى ثابتة حتى أتت ثمارها في مختلف هذا الاهتمام بما تضمنه ميزانيات الدولة وخطط التنمية من إنشاء مؤسسات التعليم والتدريب لتلبية احتياجات التنمية التي سارت بخطى ثابتة حتى أتت ثمارها في مختلف القطاعات، حيث بلغ متوسط الإنفاق الفعلي على تنمية الموارد البشرية خلال الخطط الخمسية المتعاقبة ما بين (١٥٪) و (٢٠٪) من إجمالي الإنفاق العام، بل وارتفع في خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ) إلى (٢٥٪) لزيادة مساهمة العمالة الوطنية في قوة العمل<sup>(١)</sup>، وقد تمثلت ثمار ذلك في الازدياد السنوي في عدد الخريجين والخريجات من

(١) وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة، (١٤١٥-١٤٢٠هـ)، ص ٧٥.

مؤسسات التعليم والتدريب على مختلف مستوياتها، بحيث توافر خريجون من الشباب السعودي في أغلب التخصصات، مما مكن أجهزة الدولة من إحلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة.

ويأتي في المرتبة السادسة مفهوم "يحتاج المفهوم تحديداً ودقة حتى تأخذ السعادة طابعاً عملياً وواقعياً". فيرى هذا المفهوم أن عملية إحلال العمالة المواطنة أي السعادة يجب أن تكون محددة بدقة حتى تحقق الهدف المنشود منها، وبمعنى آخر يتخوف هذا المفهوم من أن تصبح السعادة أقرب إلى الشعار منها إلى الواقعية، فالتوظيف الكامل للعمالة المواطنة أو الاستغناء الكامل عن العمالة الوافدة أقرب إلى النظرية منها إلى التطبيق العملي؛ لذلك فإن توظيف العمالة يصبح موضوع خيارات وأولويات.

وفي ترتيب هذه الخيارات والأولويات يرى البعض أن الأولوية القصوى لعملية توظيف العمالة يجب أن تبدأ بتلك الوظائف ذات العائد الإنتاجي الأكبر والقرار المهم في إدارة الاقتصاد الوطني، ويتم التدرج من أعلى السلم إلى أسفله تاركين تلك الوظائف ذات العائد والقرار الهامشي إلى العمالة من غير المواطنين<sup>(١)</sup>.

ويأتي في المرتبة السابعة مفهوم أن السعادة تعني "إحداث وظائف إنتاجية جديدة يستفيد منها الاقتصاد الوطني"، فالسعادة لدى أنصار هذا المفهوم تعني إحداث وظائف جديدة، ولا شك أن ذلك يرتبط بالأهداف المحددة للنمو الاقتصادي في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، وقد سبق الإشارة إلى الاكتفاء النسبي

(١) عبد العزيز محمد الدخيل، العمالة الوطنية بين البيروقراطية والحرية الاقتصادية، مرجع سابق، ص ٤.

للقطاع العام من العمالة<sup>(١)</sup>؛ لذلك فقد توقعت خطة التنمية السادسة ألا تتجاوز الزيادة في العاملين بالقطاع الحكومي خلال سنوات الخطة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) (٩,٠٠٥) ألف موظف ستوجه لتلبية المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم<sup>(٢)</sup>. ومن ثم سيعول على القطاع الخاص بدرجة كبيرة لزيادة فرص العمل للعمالة السعودية، والذي ظلت إسهاماته حتى الآن غير مناسبة مع أهميته وحجمه في الاقتصاد الوطني، ومن المتوقع أن يستوعب القطاع الخاص (٩٥٪) من صافي الزيادة في العمالة الكلية خلال خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ٢٤١هـ) والمنتظر بلوغها (١٩١,٧٪) ألف عامل<sup>(٣)</sup>.

ويأتي في المرتبة الأخيرة مفهوم تعني السعودية "فرض العمالة السعودية بقوة القانون على أساس وظيفة لكل متخرج"، وهو مفهوم ينظر للسعودية من حيث أسلوب الحل أكثر من محاولة تحديد ماهيتها. والحل في نظر مؤيدي هذا المفهوم هو فرض العمالة الوطنية بقوة القانون بإلزام وحدات القطاعين العام والخاص بتعيين كل خريج، العمالة الوطنية بقوة القانون بإلزام وحدات القطاعين العام والخاص بتعيين كل خريج، وهو شبيه بمفهوم البعض للسعودية بأنها تعني تطبيق النسبة المحددة إجبارياً لإحلال السعوديين مكان العمالة الوافدة.

وهذا المفهوم يتجاهل الأوضاع في كل من وحدات القطاعين العام

(١) بل وتري بعض دراسات معهد الإدارة العامة وجود تضخم وظيفي بوحدات الجهاز الإداري للدولة. راجع: معهد الإدارة العامة، ندوة التضخم الوطني، الرياض، ١٤٠٢هـ.

(٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة، (١٤١٥-١٤٢٠هـ)، ص.ص ١٨٠ - ١٨٨.

(٣) وزارة التخطيط، المرجع السابق.

والخاص، ففي القطاع العام تطور توظيف الخريجين من مرحلة الإلزام بالتوظيف في القطاع العام إلى مرحلة ترك الخيار للخريجين<sup>(١)</sup>، أما فرض العمالة الوطنية بقوة القانون على وحدات القطاع الخاص، فهو أمر يتعارض مع طبيعة وأسلوب العمل الاقتصادي القائم على الحرية الاقتصادية، في ظل نظام اقتصادي فردي يكون لرجل الأعمال فيه الحرية في التشغيل بالطريقة التي يراها مناسبة ويتحمل فيها المخاطر؛ لكي يؤسس صناعة أو يقدم خدمة يحقق من ورائها الربح الذي أحله الشرع ودعمته سياسة الحرية الاقتصادية<sup>(٢)</sup>.

يبرز الجدول رقم (٤١) وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية في وجود تقدم واضح في إحلال العمالة السعودية في بعض المجموعات الوظيفية، ولكن من ناحية أخرى مازال يعتمد في شغل الوظائف في بعض المجموعات الوظيفية على العمالة غير السعودية.

(١) حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) في ١٤٠٥/٩/٨هـ بترك الخيار لخريجي الجامعات للعمل في القطاع الحكومي أو الأهلي؛ وإنهاء العمل بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٥) في ١٣٩٢/٥/١٠هـ بإلزام خريجي الجامعات ممن درسوا على حساب الدولة بالعمل في الحكومة مدة تعادل الدراسة الجامعية وما فوق، أو تسديد التكاليف الدراسية عن هذه الفترة، انظر أيضاً: علي مشهور السفلان، واقع ومستجدات الفرص الوظيفية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على عدد من خريجي وخريجات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد ١، ١٤١٥هـ، ١٩٩٥م، ص ١٦٤.

(٢) عبد العزيز محمد الدخيل، مرجع سابق.

## ثانياً : مدى التقدم في تحقيق السعودة وفقاً للمجموعات الوظيفية بالخدمة المدنية

جدول (١٤) درجة التقدم في تحقيق سعودة الوظائف بالقطاع العام من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

الترتيب النسبي لمدى التقدم	درجة التقدم في تحقيق السعودة										المجموعات الوظيفية (المختارة للدراسة)
	ضئيلة		متوسطة		لاأتم		كبيرة		كبيرة جداً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الأول	١,٤	٥	٢,٦	٩	٣,١	١١	١٥,٦	٥٥	٧٧,٣	٣٧٢	المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.
الثاني	١,٧	٦	٨,٨	٣١	١٥,٩	٥٦	٢٥,٩	٩١	٤٧,٧	١٦٨	المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.
الرابع	٢,٦	٩	١٥,٦	٥٥	٢١	٧٤	٣٤,٩	١٢٣	٢٥,٩	٩١	المجموعة العامة للوظائف التعليمية.
الثالث	٣,١	١١	١٤,٢	٥٠	٥,٤	١٩	٣٣	١١٦	٤٤,٣	١٥٦	المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة.
الخامس	٨,٢	٢٩	٣٠,١	١,٦	١٧,٩	٦٣	٣٠,٧	١٠٨	١٣,١	٤٦	المجموعة النوعية لبعض الوظائف التخصصية.
الثامن	٢٣,٩	٨٤	٢٣	٨١	٤٢,٦	١٥٠	٨,٥	٣٠	٢	٧	المجموعات النوعية لوظائف الطب البشري والخدمات الطبية والصحية.
السابع	٢٠,٢	٧١٣	٧,٢	١٣١	١٦,٨	٥٩	١٦,٨	٥٩	٩,١	٣٢	المجموعات العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.
السادس	٣٢,٤	١١٤	٢١,٦	٧٦	١٩,٩	٧٠	١٥,٦	٥٥	١٠,٥	٣٧	المجموعات العامة للوظائف الحرفية.

فيوضح الجدول تأييد عينة الدراسة لتحقيق تقدم كبير في سعودة وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، حيث أيدت نسبة (٩٢,٩%) من إجمالي العينة تحقيق هذا التقدم بدرجة كبيرة جداً وكبيرة في سعودة وظائفها. وتشمل وظائف هذه المجموعة وظائف أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والمحاسبية، والمستودعات والتموين والمشتريات، وأعمال التخطيط والتنسيق والمتابعة والرقابة والإشراف العام المباشر على أعمال المرافق والإدارات والفروع.

ولا شك أن التقدم في تحقيق سعودة هذه المجموعة العامة يرجع إلى الازدياد الملموس سنوياً في أعداد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي في تخصصات العلوم الإدارية والمالية، وفي التخصصات النظرية بصفة عامة التي تؤهل خريجها لشغل هذه الوظائف، وذلك بالإضافة إلى مجهودات وزارة الخدمة المدنية في توزيع خريجي هذه التخصصات على وحدات القطاع العام، ومتابعة شغل هذه الوظائف بالخريجين السعوديين.

ويلحق بالمجموعة السابقة في التقدم في تحقيق سعودة الوظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة، وإن كانت قد جاءت في المرتبة الثالثة؛ حيث أيدت نسبة (٧٧,٣٪) من عينة الدراسة تحقيق هذا التقدم بنسبة كبيرة جداً وكبيرة، وتشمل وظائف هذه المجموعة ووظائف مديري المكاتب والسكرتارية العامة والخدمات الإدارية المساعدة من وظائف النسخ ومشغلي الأجهزة المكتبية.

ويرجع التقدم في سعودة هذه المجموعة أيضاً إلى الازدياد الملموس سنوياً في خريجي مراحل مؤسسات التعليم العام التي توفر مطالب الإعداد والتأهيل لشغل الوظائف الإدارية المعاونة، بالإضافة إلى مجهودات وحدات القطاع العام ووزارة الخدمة المدنية في هذا المجال. وإن كان الباحث يرى أنه كان من الممكن تحقيق مزيد من التقدم في سعودة وظائف هذه المجموعة لزيادة العرض من خريجي التعليم العام، وتوافر البرامج التدريبية للتأهيل والإعداد على أعمال السكرتارية والنسخ وتشغيل الأجهزة المكتبية فعلى سبيل المثال، يوفر معهد الإدارة العامة في برامجه التدريبية لعام ١٤٢٠هـ

سنة عشر برنامجاً في الإدارة المكتبية؛ منها برامج السكرتارية، والاتصالات الإدارية، والمحفوظات، والنسخ، والأعمال المكتبية ومعالجة الكلمات باللغة العربية، ومعالجة النصوص الإنجليزية، وكتاب الضبط، تهدف جميعها إلى تنمية قدرات المتدربين على القيام بأعمال الإدارة المكتبية<sup>(١)</sup>.

ويأتي في المرتبة الثانية في التقدم في تحقيق سعادة الوظائف بالقطاع العام من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، ووظائف المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية، وتشمل الوظائف الإعلامية المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحافة، ووظائف رعاية الشباب والشؤون الرياضية، ووظائف الخدمات الاجتماعية، ووظائف المكتبات والوثائق، بالإضافة إلى وظائف الآثار والمتاحف، حيث أيدت نسبة (٧٣,٦٪) من إجمالي عينة الدراسة تحقيق تقدم في سعادة هذه الوظائف بدرجة كبيرة جداً وكبيرة.

ويأتي في المرتبة الرابعة لتحقيق التقدم في سعادة وظائف القطاع العام، المجموعة العامة للوظائف التعليمية، فمن إجمالي عينة الدراسة الميدانية أيدت نسبة (٦٠,٨٪) التقدم في تحقيق سعادة هذه الوظائف بدرجة كبيرة جداً وكبيرة.

ويرى الباحث أنه كان من المأمول أن تكون وجهة نظر عينة الدراسة في سعادة الوظائف التعليمية أعلى من ذلك، خاصة مع قيام الدولة بإصدار لائحة للوظائف التعليمية عام ١٤٠٢هـ<sup>(٢)</sup> لتشجيع العاملين في مجال التعليم من

(١) معهد الإدارة العامة، الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة ١٤٢٠هـ، الرياض، ص ٢٠٥ - ٢٢٠.

(٢) صدرت لائحة الوظائف التعليمية لسنة ١٤٠٢هـ بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) في ١٠/١١/١٤١٠هـ

وقراره رقم (٦٨٧) في ٧/٥/١٤٠٢هـ.

مدرسين وموجهين ومشرفين ومديري مدارس ومساعدتهم، وتتضمن سلماً مجزياً للرواتب ومزايا مادية أخرى، وقد يرجع عدم الارتفاع لنسبة أعلى في سعودة الوظائف التعليمية إلى بعض المعوقات، مثل عزوف الشباب السعودي عن قبول العمل بالمدارس في المدن الصغيرة والقرى والأرياف، بالإضافة إلى عدم تقبل المجتمع لاغتراب المرأة السعودية بإقامتها بغير محرم شرعي في المدن والقرى النائية التي قد تتوافر فيها فرص للتوظيف النسائي، وذلك بعد أن شغلت الوظائف التعليمية بالمدن الرئيسية بالخريجات.

ويرجع الباحث انخفاض نسبة العودة في الوظائف التعليمية بنتائج الدراسة إلى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة الميدانية حول مدى التقدم في سعودة مجموعة الوظائف التعليمية تبعاً للوزارات التي يتبعونها، فبينما ترتفع نسبة التقدم في سعودة هذه المجموعة الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة من وزارة المعارف لتصل إلى (٩١,١٪) بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، تنخفض هذه النسبة من وجهة نظر أفراد العينة من وزارة الصحة إلى (٣٨,٩٪)، ومن جهة نظر أفراد العينة من وزارة البرق والبريد والهاتف إلى (٣٣,٩٪).

ويؤيد وجهة نظر الباحث في ارتفاع نسبة العودة في الوظائف التعليمية، ما توضحه الإحصاءات السنوية لوزارة الخدمة المدنية عن الوظائف التعليمية بالدولة، والتي تبرز ارتفاع هذه النسبة في السنوات الخمس من ١٤١٥/١٤١٦هـ إلى ١٤١٩/١٤٢٠هـ من (٨٠,١٪) إلى (٩٢,٢٪) وهو ما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (١٥) تطور العاملين بالوظائف التعليمية بالدولة تبعاً للجنسية خلال الأعوام المالية من ١٤١٦/١٤١٥هـ إلى ١٤٢٠/١٤١٩هـ.

الإجمالي		غير سعودي		سعودي		الأعوام
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١٠٠	٢٥٣٩٤٥	%١٩,٩	٥٠٤٢٢	%٨٠,١	٢٠٣٥٢٣	١٤١٥/١٤١٦هـ
%١٠٠	٢٥٧٨٢٤	%١٥,١	٣٨٨٨٥	%٨٤,٩	٢١٨٩٣٩	١٤١٦/١٤١٧هـ
%١٠٠	٣١٠٤٦٤	%١١	٣٤٠١٩	%٨٩	٢٧٦٤٤٥	١٤١٧/١٤١٨هـ
%١٠٠	٣٢٦٨١٥	%٨,١	٢٦٦٥٩	%٩١,٩	٣٠٠١٥٦	١٤١٨/١٤١٩هـ
%١٠٠	٣٣٢٢٧٧	٧,٨	٢٦٠٥٥	%٩٢,٢	٣٠٦٢٢٢	١٤١٩/١٤٢٠هـ

المصدر: مستخلص من الإحصاءات السنوية عن الأعوام الخمسة ١٤١٦/١٤١٥هـ - ١٤٢٠/١٤١٩هـ الصادرة من الإدارة العامة للمعلومات بوزارة الخدمة المدنية.

ويأتي في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الدراسة في مدى التقدم في تحقيق السعودة عدد من المجموعات النوعية للوظائف التخصصية، ونقصد بها مجموعات الوظائف الشرعية والقانونية، والوظائف الهندسية، والوظائف الزراعية؛ حيث توضح نتائج الجداول تأييد ما نسبته (٤٣,٨%) من إجمالي العينة تحقيق تقدم كبير جداً وكبير في سعودتها.

وقد يرجع عدم تحقيق مزيد من التقدم في سعودة هذه المجموعات النوعية من الوظائف التخصصية بالقطاع العام، إلى وجود فرص مغرية لهذه الوظائف بالقطاع الخاص تفوق ما تقدمه الإدارة الحكومية، كما

يجد خريجو التخصصات القانونية فرصاً مجزية في العمل الحر بمكاتب المحاماة.

وبالإضافة إلى التقدم الواضح في عودة وظائف المجموعات الوظيفية السابقة نجد من ناحية أخرى مجموعات وظيفية ما زال التقدم في سعودتها متوسطاً أو ضعيفاً.

ويأتي في هذه المجموعات الوظيفية/المجموعات العامة للوظائف الفنية المساعدة، والوظائف الحرفية. وتشمل هذه المجموعات الوظيفية أعمالاً ذات طبيعة فنية، أو أعمالاً مساعدة للأعمال التخصصية وأعمال التصوير والطباعة وأعمال الخدمات الطبية والصحية المساعدة وأعمال تشغيل وصيانة الآلات. وذلك بالإضافة إلى الأعمال في المجالات الحرفية المختلفة التي تتطلب مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والآلة. فمن إجمالي عينة الدراسة الميدانية يرى ما بين (٥٧٪) و (٥٤٪) أن درجة التقدم في عودة هذه الوظائف متوسط وضعيف.

والانخفاض في عودة هذه الوظائف يرجع إلى عزوف الشباب السعودي في الفترة الماضية عن التعليم والتدريب الفني والمهني نتيجة النظرة الاجتماعية المتواضعة لأصحاب هذه التخصصات الفنية والحرفية<sup>(١)</sup>، مما أدى إلى محدودية الخريجين في هذه التخصصات، وإن كان من الملاحظ

(١) راجع: إبراهيم فهد الفيلي، اتجاهات التعليم والعمل الفني بين الشباب السعودي، بحث ميداني، جدة: مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٠٢هـ.  
- إسماعيل علي سعد، الشباب والتنمية في المجتمع السعودي، دراسة ميدانية لطلاب جامعة الملك عبد العزيز، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

تغير توجهات الشباب حيث بدأ التعليم الفني والتدريب المهني يجذب الشباب السعودي، مما يمثل عاملاً دافعاً لتحقيق مزيد من سعودة الوظائف الفنية والحرفية في المدى القصير.

كذلك توضح وجهات نظر عينة الدراسة الميدانية انخفاض نسبة التقدم في سعودة وظائف الطب البشري والخدمات الطبية والصحية، فمن إجمالي عينة الدراسة ترى (٤٦,٩٪) أن التقدم في سعودة هذه الوظائف متوسط وضعيف. بل وترتفع هذه النسبة إلى (٧٧,٧٪) و (٦٥٪) من جهتي نظر أفراد العينة بوزارة الصحة والجامعات السعودية، إذ يرون أن نسبة التقدم في سعودة هذه الوظائف متوسط وضعيف.

وترجع خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) ذلك إلى صعوبة الإحلال في هذه الوظائف بالشكل المطلوب لندرة الخريجين في التخصصات الطبية بأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى ما يلاحظه الباحث من توسع كبير في الخدمات الطبية والصحية بالمملكة بالقطاعين العام والخاص على السواء، وعلى المستويات المختلفة

للخدمة من مستشفيات ومستوصفات ومراكز علاج، مما يتعذر معه تلبية احتياجاتها جميعاً في التخصصات الطبية من العمالة الوطنية على المدى القصير.

والتساؤل الآن: إلى أي مدى زمني يتوقع تحقيق سعودة هذه المجموعات الوظيفية التي تنخفض فيها نسبة السعودة؟ هذا ما يوضحه الجدول (١٦).

جدول (١٦) المدى الزمني المتوقع لاستمرار القطاع العام في توظيف العمالة غير السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

المدى الزمني						المجموعات الوظيفية المتوقع استمرار توظيف العمالة غير السعودية بها
أكثر من ١٥ سنة		من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٤,٢	٥٠	٣٣,٥	١١٨	٥٢,٣	١٨٤	- مجموعة الوظائف التخصصية
٥١,٧	١٨٢	٣١,٨	١١٢	١٦,٥	٥٨	- مجموعة الوظائف الطبية
١٤,٢	٥٠	٤٥,٢	١٥٩	٤٠,٦	١٤٣	- مجموعة الوظائف الفنية
٢٩,٨	١٠٥	٢٨,١	٩٩	٤٢	١٤٨	- مجموعة الوظائف الحرفية

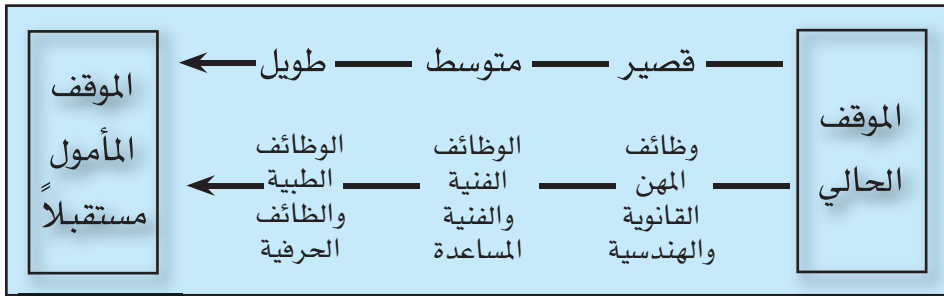
ويوضح هذا الجدول المدى الزمني المتوقع لتحقيق التقدم في عودة مجموعات الوظائف التي أوضح الجدول رقم (٤١) انخفاض نسبة العودة فيها، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية في المدى الزمني لاستمرار توظيف العمالة غير السعودية في هذه المجموعات الوظيفية.

وقد قسم هذا المدى إلى ثلاث مراحل زمنية يمكن أن نطلق عليها تجاوزا المدى القصير (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، والمدى المتوسط (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة)، والمدى الطويل (أكثر من ١٥ سنة).

فعلى المدى القصير ترى غالبية عينة الدراسة الميدانية (٥٢,٣%) استمرار توظيف العمالة غير السعودية في الوظائف التخصصية للمهن القانونية والهندسية والزراعية ولمدة لا تتجاوز عشر سنوات، أي من المتوقع تحقيق تقدم كبير في عودة هذه الوظائف خلال السنوات العشرة القادمة.

وفي نهاية المدى المتوسط أقل من ١٥ سنة يرى (٨,٨٥٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية أنه سينتهي الاعتماد على العمالة غير السعودية في مجموعات الوظائف التخصصية السابقة، بالإضافة إلى الوظائف الفنية والفنية المساعدة ( الشكل ١٣).

أما مجموعتا الوظائف الطبية والوظائف الحرفية، فتري نسبة تتراوح ما بين (٧,٥١٪) و (٧,٢٩٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، أنه سيستمر الاعتماد على العمالة غير السعودية في هذه الوظائف مدى طويل يتجاوز الخمس عشرة سنة (١).



شكل (١٣) المدى الإستراتيجي لتحقيق السعودة بالقطاع العام

والرؤية السابقة لعينة الدراسة الميدانية عن المدى الزمني للاستعانة بالعمالة غير السعودية، أي لتحقيق التقدم في السعودة في المجموعات الوظيفية التخصصية، الطبية، والفنية والحرفية، تتطلب أن يساندها ويدعمها تطوير لأنظمة التعليم والتدريب والتوظيف حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المتوقعة لتحقيق السعودة، بل وتخفيض المدى الزمني المتوقع في هذه الرؤية

(١) وقد تضمنت مقترحات الدراسة ثلاثة روافد لتوفير العمالة الصحية الوطنية وتحقيق التقدم في سعود الوظائف الطبية، سنوضحها تفصيلاً في توصيات الدراسة.

لعينة الدراسة الميدانية، وهو ما سنوضحه تفصيلاً في تحليل نتائج الجدول الخاص بالبرامج المقترحة لتحقيق السعودة.

### ثالثاً : مدى التقدم في تحقيق السعودة إقليمياً

جدول رقم (١٧) درجة التقدم إقليمياً في تحقيق سعودة الوظائف من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

الترتيب النسبي لمدى التقدم	مدى تعبيرها عن التقدم في تحقيق السعودة										العبارات
	غير موافق مطلقاً		غير موافق		لا أعلم		موافق		موافق تماماً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الثاني	١,٤	٥	١٥,٩	٥٦	٢٨,٧	١٠١	٣٣,٥	١١٨	٢٠,٥	٧٢	تحققت السعودة بقدر أكبر في مقر الوزارة بالعاصمة عن المناطق الإقليمية.
الرابع	٣,٤	١٢	٣٧,٨	١٣٣	٣٢,٧	١١٥	٢٠,٢	٧١	٦	٢١	تحققت السعودة بقدر أكبر في المناطق الإقليمية عن العاصمة.
الثالث	٤,٨	١٧	٢٥	٦٩٠	٣١	١٠٩	٢٦,١	٩٢	١٢,٥	٤٤	تحققت السعودة في مقر الوزارة والمناطق الإقليمية بنفس القدر.
الأول	١,٧	٦	١٤	٥٥١	٢٢,٧	٨٠	٣٧,٨	١٣٣	٢٣,٣	٨٢	تحققت السعودة بقدر أكبر في المدن الكبرى عن المدن الصغرى والمناطق النائية والقرى.

يوضح الجدول رقم (١٧) وجود علاقة ارتباط واضحة بين التقدم في تحقيق السعودة ومقر وحدات القطاع العام، فكلما اقتربنا من مقر الوزارات بالعاصمة أو المدن الكبرى زادت درجة التقدم في تحقيق السعودة، والعكس صحيح فكلما انتقلنا إلى المناطق الإقليمية والمدن الصغرى والمناطق النائية

والقرى انخفضت درجة التقدم في تحقيق السعادة.

فبالإيجاب يؤيد (٦١,١٪) من إجمالي العينة بالموافقة تماماً، وبالموافقة على أن السعادة تحققت بقدر أكبر في المدن الكبرى عن المدن الصغرى والمناطق النائية والقرى. كما يؤيد (٥٤٪) من إجمالي العينة بالموافقة تماماً وبالموافقة على تحقيق السعادة بقدر أكبر في مقر الوزارة بالعاصمة عن المناطق الإقليمية.

وبالسلب يرى (٤١,٢٪) من إجمالي العينة عدم موافقتهم، وعدم موافقتهم مطلقاً على تحقيق السعادة بقدر أكبر في المناطق الإقليمية عن العاصمة، كذلك يرى (٣٠,٤٪) من إجمالي العينة عدم موافقتهم، وعدم موافقتهم مطلقاً على تحقيق السعادة في مقر الوزارة والمناطق الإقليمية بنفس القدر.

وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة الديوان العام للخدمة المدنية (١٤١١هـ)<sup>(١)</sup> من أن هناك مناطق عديدة في مختلف أرجاء المملكة تعاني من إحجام الشباب السعودي عن قبول العمل فيها مما يؤثر على برامج التنمية، ويؤثر على برامج الإحلال للعمالة المواطنة في مناطق تتوافر فيها فرص العمل الملائمة. وتلاحظ فاطمة الحمدان أنه عادة ما تشغل الوظائف الموجودة بالمدن الرئيسية بطريقة سريعة، وتبقى وظائف القرى والمدن الصغيرة شاغرة، ويقبل البعض الذهاب إلى المناطق النائية ولكن سرعان ما يحاول الانتقال إلى المدن الكبرى، بما يترتب عليه من آثار كبيرة

(١) الديوان العام للخدمة المدنية، إحصاءات الخدمة المدنية، ١٤١١هـ/١٩٩١م.

منها التضخم السكاني في المناطق الحضرية مع التناقص المستمر في أعداد السكان في المناطق النائية، ووجود عمالة زائدة في المدن الرئيسية تؤدي إلى بطالة مقنعة بالرغم من الحاجة الماسة لها في المناطق النائية<sup>(٣٩)</sup>.

كما تتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة سعود النمر (١٤١٢هـ) من أن هناك شعوراً سلبياً بالرغبة في العمل في القرى والأرياف<sup>(٤٠)</sup>. وكذلك الحال مع دراسة فايز سليمان عبد الجواد (١٤١٦هـ) التي توضح اتجاهات عينة بحثه لعدم الرغبة في العمل بالقرى و المناطق النائية، ويميل الاتجاه العام إلى تفضيل وظائف المدن بنسبة (٨,٨٣٪) من عينة المعلمين، و(٩,٩٣٪) من عينة الإداريين<sup>(٤١)</sup>.

ولا شك أن نتائج هذا الجدول وغيرها من الدراسات المشار إليها تتطلب العمل على إيجاد حلول لترغيب الخريجين في التوظيف في تلك المناطق الإقليمية، وتحقيق الاستفادة منهم قبل أن يصبحوا عبئاً على الدولة والمجتمع، وسنعود إلى دراسة هذا الموضوع عند تحليل نتائج الجدول الخاص بمعوقات السعادة بوحدات القطاع العام.

يوضح الجدول (١٨) أن السعادة قضية وطنية يشارك في مجهودات وبرامج تحقيقها جميع الأجهزة الحكومية، ولكن الاختلاف بينها - من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية - في درجات المشاركة.

(١) وتذكر أن نسبة المهاجرين إلى مدينة جدة عام ١٤٠٠هـ بلغت (٩٤,٢٪) من مجموع سكانها. راجع: فاطمة الحمدان،

دراسة أيكولوجية على متغيرات النمو السكاني بمدينة جدة، جدة، دار المجتمع للنشر، ١٤٠٧، ص ١٥٩.

(٢) سعود محمد النمر، اتجاهات طلاب الجامعة نحو العمل في القرى والأرياف، مرجع سابق، ص ٧.

(٣) فايز سليمان عبد الجواد، المؤشرات الرئيسية لتوزيع القوى العاملة في مناطق المملكة وأثر ذلك على مستوى الخدمات

الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤١٥-



رابعاً: مدى مشاركة الأجهزة المعنية بالسعودة في جهودات تحقيقها  
جدول (١٨) مدى مشاركة الأجهزة الحكومية المتصلة بالسعودة مع  
مجهودات برامج السعودة بوحدات القطاع العام .

درجة المشاركة مع وحدات القطاع العام في جهود السعودة										الأجهزة الحكومية المعنية بالسعودة
ضعيفة		متوسطة		لا أعلم		عالية		عالية جداً		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٧,١	٢٥	١٠,٨	٣٨	٢٨,١	٩٩	٢١,٩	٧٧	٣٢,١	١١٣	وزارة التخطيط
٥,١	١٨	١٦,٢	٥٧	١٥,٦	٥٥	٣٠,١	١٠٦	٣٣	١١٦	الجامعات السعودية
٣,٧	١٣	٨	٢٨	٢٦,٧	٩٤	٢٣,٦	٨٣	٣٨,١	١٣٤	مجلس القوى العاملة
٢	٧	٨,٢	٢٩	٩,٩	٣٥	٢٩,٥	١٠٤	٥٠,٣	١٧٧	وزارة الخدمة المدنية
٣,١	١١	١٤,٢	٥٠	١٧,٣	٦١	٣٩,٢	١٣٨	٢٦,١	٩٢	معهد الإدارة العامة
٢,٨	١٠	١٣,١	٤٦	١٦,٨	٥٩	٣١,٥	١١١	٣٥,٨	١٢٦	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
٥,١	١٨	١٢,٨	٤٥	٢٥,٣	٨٩	٣٠,٧	١٠٨	٢٦,١	٩٢	وزارة المعارف
٣,١	١١	٨,٢	٢٩	٢٦,٧	٩٤	٢٣	٨١	٣٨,٩	١٣٧	وزارة الداخلية

وتتمثل أعلى درجات المساهمة في وزارة الخدمة المدنية، حيث أيدت (٧٩,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية مشاركتها بدرجة عالية جداً وعالية في برامج السعودة بوحدات القطاع العام، وذلك بحكم اختصاصاتها بترشيح العمالة المواطنة لشغل الوظائف الشاغرة أو المشغولة بمتعاقدين، ومتابعتها المستمرة لإدارات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية للتأكد من تنفيذها لبرامج السعودة.

ويلي ذلك مساهمات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ومعهد الإدارة العامة والجامعات السعودية، حيث يرى (٦٧,٣٪) و(٦٥,٣٪) و(٦٣,١٪) من إجمالي عينة الدراسة مساهمة هذه الجهات بدرجة عالية جداً وعالية في برامج السعودة بالقطاعين العام، حيث تلبى برامج الإعداد

والتأهيل التي تعدها كل من المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ومعهد الإدارة العامة احتياجات القطاع العام والخاص من القوى العاملة الوطنية، وذلك بالإضافة إلى دور الجامعات في توفير المتخصصين في فروع العلوم المختلفة.

ثم إسهامات وزارة الداخلية ومجلس القوى العاملة، حيث أيد مشاركتها في برامج السعادة بالقطاع العام بدرجة عالية جداً وعالية بنسبة (٦١,٩٪) و (٦١,٧٪) من إجمالي عينة الدراسة، وذلك بحكم ما لهما من صلاحيات لتحقيق زيادة الاعتماد على القوى العاملة الوطنية، والتقليل من استقدام الأيدي العاملة غير السعودية.

وأخيراً إسهام وزارتي المعارف والتخطيط حيث أيد مشاركتها بدرجة عالية جداً وعالية في برامج السعادة بالقطاع العام (٥٦,٨٪) و (٥٤٪) من إجمالي عينة الدراسة. وتتعاون الوزارتان في رسم السياسات والخطط للارتقاء بالمستوى التعليمي في الدولة وتوفير الكفاءات البشرية. ويكفي للتدليل على مدى ضخامة حجم ومستوى المتحقق في مجال تنمية الموارد البشرية بالتعليم العام في المملكة زيادة العدد الإجمالي للمدارس لكافة المراحل التعليمية من (٣٢٨٣) مدرسة في عام ١٣٩٠هـ إلى حوالي (٢٢,٠٠٠) مدرسة في عام ١٤١٥هـ، بينما زاد عدد الملتحقين من حوالي (٦٠٠) ألف طالب في عام ١٣٩٠هـ إلى (٣,٣) مليون طالب عام ١٤١٥هـ<sup>(١)</sup>.

ويود الباحث أن يوضح أن الأجهزة الثمانية المذكورة في الاستبيان ليست هي وحدها المسؤولة عن السعادة في القطاع العام، بل توجد اهتمامات

(١) وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة - ١٤١٥ - ١٤٢٠هـ، ص ٣٩.

مباشرة بالموضوع لدى مجلسي الوزراء والشورى واللجنة العليا للإصلاح الإداري، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني<sup>(١)</sup>.

ويوضح الجدول (١٩) افتقار الربط الكافي بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام في تديير احتياجاتها من القوى العاملة البشرية، فمن وجهة نظر (٥٥,٤٪) يعد هذا الربط متوسطاً وضعيفاً وغير موجود، فنسبة (٥٥,٤٪) تعطي دلالة واضحة على افتقار الربط الكافي بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام، كما أن نسبة (٣١,٥٪) لدرجة الربط المتوسط ليست المستوى المطلوب لتوفير الربط، خاصة أن متطلبات سوق العمل في العصر الحالي، عصر العولمة، تتطلب مستوى متميزاً من التعليم والتدريب. وذلك لن يتحقق إلا بدرجة عالية من الربط بين وحدات القطاع العام وأجهزة التخطيط والتعليم والتدريب لتساير تحديات عصر العولمة.

جدول (١٩) مدى الربط بين احتياجات وحدات القطاع العام من القوى البشرية وجهود أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب.

النسبة المئوية	العدد	درجة الربط
٢٢,٢	٧٨	الربط بينهما جيد جداً
٢٢,٤	٧٩	الربط بينهما جيد
٣١,٥	١١١	الربط بينهما متوسط
٢٠,٥	٧٢	الربط بينهما ضعيف
٣,٤	١٢	الربط بينهما غير موجود
٪١٠٠	٣٥٢	الإجمالي

(١) وذلك بالإضافة إلى اهتمامات أجهزة حكومية وغير حكومية بالسعودة في القطاع الخاص، يأتي في مقدمتها مجلس الغرف التجارية والصناعية والغرف التجارية والصناعية بمختلف مناطق وإمارات المملكة، ووزارات التجارة والصناعة والكهرباء والعمل والشؤون الاجتماعية.

والحقيقة الإحصائية التي يوضحها الجدول السابق تأتي متفقة مع ما أوضحتها العديد من الدراسات من عدم المواءمة بين مخرجات النظام التعليمي والتدريبى واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تراكم الخريجين الطالبين للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في سوق العمل.

فقد سبق ذكر الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي، إلا أن الزيادة في القبول بالجامعات لم تتأسس على الحاجة الفعلية المطلوبة في سوق العمل، حيث استمرت الاتجاهات السائدة بالجامعات نحو الدراسات الأدبية والإنسانية، وذلك في الوقت الذي تزايد فيه الطلب على خريجي التخصصات العلمية والفنية في سوق العمل. كما أوضح مجلس القوى العاملة أن توظيف خريجي المعاهد والكليات والمراكز الفنية والمهنية لا يزال محدوداً لعدة أسباب؛ من أهمها عدم وجود المواءمة الكافية بين مخرجاتها والاحتياجات الفعلية لسوق العمل<sup>(١)</sup>.

وتعبر عدم المواءمة بين مخرجات التعليم العام والعالي واحتياجات سوق العمل عن أن الخريجين أنفسهم يتحملون جزءاً من مشكلة توظيفهم التي ترجع إلى خياراتهم بالنسبة للمجالات الدراسية. ففلسفة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي التي كانت سائدة في الماضي لم تعد مناسبة لظروف سوق العمل الحالي الذي يحتاج إلى خريجي التخصصات العلمية والفنية؛ لذلك يجد خريجو العلوم النظرية صعوبات في الحصول على وظائف تتلاءم مع تخصصاتهم.

(١) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة، مرجع سابق، ص ٥.

لذا يجب التأكد من حاجة المملكة إلى أي تخصص لئلا يفاجأ خريجوه بعدم وجود فرص عمل ميسرة لهم بعد التخرج، والحد ما أمكن من الازدواجية لدى الجامعات في بعض التخصصات النظرية التي يوجد فائض من خريجها، مع التوسع في نفس الوقت في التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل بل وتشجيع القطاع الخاص على إنشاء كليات أهلية لتدريس هذه التخصصات.

فهناك حاجة ماسة لتطوير أوضاع التعليم الجامعي وربط مناهجه ومقرراته الدراسية باحتياجات التنمية لإيجاد التوازن المطلوب بين المستوى المهني / المهاري لخريجيه والمستويات التي تتوقعها جهات العمل.

وما نقوله بالنسبة للتعليم العام والجامعي من عدم المواءمة ينطبق أيضاً على التعليم الفني. فتوظيف خريجي الكليات، والمعاهد والمراكز الفنية والمهنية يواجه صعوبات لعدة أسباب؛ من أهمها عدم وجود الملاءمة بين الخريجين واحتياجات سوق العمل، كذلك عزوف الخريجين عن العمل الميداني الفني؛ حيث نشاهد في الممارسة العملية ميل خريجي التعليم الفني إلى أعمال الإدارة وترك العمل الفني مما يضيع ثمار ما أنفقتة الدولة من مبالغ طائلة لتعليمهم مهنة وحرفة ليمارسوها خدمة لوطنهم.

وما يذهب إليه الباحث في هذا المجال ليس إطلاقاً منه للأحكام، بل تتفق معه في الرأي دراسات كثيرة للأجهزة المسؤولة في الدولة؛ منها دراسات مجلس القوى العاملة، ومعهد الإدارة العامة، والغرف التجارية الصناعية بالمملكة. حيث خلصت دراسة معهد الإدارة العامة (١٤٠٨هـ)<sup>(١)</sup> إلى أنه من

(١) معهد الإدارة العامة، ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة، الرياض، ١٤٠٨هـ.

الضروري أن يتم إعداد وتأهيل الطلبة الجامعيين وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية من الخريجين بالعدد والتخصص المطلوب؛ مع تصميم المناهج الدراسية وفقاً لمتطلبات العمل بعد التخرج.

لذلك كان طبيعياً أن يشير البعض<sup>(٤٦)</sup> لوجود حاجة أكيدة لجعل مخرجات التعليم أكثر مواءمة لاحتياجات التنمية، وضرورة التركيز على التخصصات العلمية والتقنية، وإيجاد إجراءات تكفل رفع كفاءة مخرجات التدريب الفني والمهني.

هذه الجهود المتعددة والمستمرة لمحاولة تحقيق الربط بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام جعلت نسبة (٢٢,٢٪) من إجمالي عينة الدراسة ترى أن الربط بينهما جيد جداً ونسبة أخرى تمثل (٢٢,٤٪) ترى أن الربط بينهما جيد.

ويكمل الجدول رقم (٢٠) ، الجدول السابق عليه ويوضح أن الأسباب الرئيسية لعدم الربط الكافي ترجع إلى افتقاد صيغة العمل الجماعي بين هذه الأجهزة، حيث ترجع عينة الدراسة الميدانية عدم الربط إلى:

- كل جهاز يقوم بدوره بمعزل عن الآخر. وقد أيد ذلك نسبة (٤٤,٣٪) من إجمالي العينة، وتمثل نسبة (٥٨,٩٪) من إجمالي تكرارات أسباب عدم الربط.

- عدم اهتمام هذه الأجهزة بالربط فيما بينها. وقد أيد ذلك نسبة (١٩,٩٪) من إجمالي العينة وتمثل نسبة (٢٦,٥٪) من إجمالي تكرارات أسباب عدم الربط.

(١) عبد الرحمن السلطان، *سعادة سوق العمل*، مرجع سابق ص ٤٦٣.

جدول (٢٠) أسباب عدم الربط الكافي بين احتياجات القطاع العام من القوى البشرية وجهود أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب .

النسبة إلى تكرارات أسباب عدم الربط	النسبة إلى إجمالي عينة الدراسة	العدد / التكرار	أسباب عدم الربط الكافي
٢٦,٥	١٩,٩	٧٠	عدم اهتمام هذه الأجهزة بالربط فيما بينها.
٥٨,٩	٤٤,٣	١٥٦	كل جهاز يقوم بدوره بمعزل عن الآخرين.
١٠,١	٧,٧	٢٧	عدم تشابه الأعمال والمهام التي يقوم بها كل جهاز.
٤,٥	٣,٤	١٢	عوامل أخرى
%١٠٠	--	٢٦٥	الإجمالي

### خامساً : معوقات تحقيق السعودة

توضح النتائج الإحصائية لهذا الجدول وجود ثلاثة معوقات رئيسية لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية، وبالتالي تحول دون تحقيق التقدم في السعودة بالقطاع العام؛ (أولها) محدودية الفرص الوظيفية المتاحة بالقطاع العام نتيجة الاكتفاء النسبي لهذا القطاع من العمالة، و(الثاني) عدم الملاءمة بين مخرجات النظامين التعليمي والتدريبي واحتياجات سوق العمل. أما (الثالث) فعزوف الخريجين عن قبول العمل في المدن والمناطق الإقليمية التي تتوافر فيها الفرص الوظيفية الملائمة. وذلك بالإضافة إلى عدد آخر من العوامل المعوقة.

جدول (٢١) العوامل المعوقة لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

الترتيب النسبي لمدى التعويق	درجة تعويقها في تحقيق السعادة										العوامل المعوقة
	ضعيفة		متوسطة		لا أعلم		كبيرة		كبير جداً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الثاني	٦,٣	٢٢	١٨,٥	٦٥	٧,١	٢٥	٣٧,٢	١٣١	٣١	١٠٩	عدم المواءمة بين مستوى التعليم والتدريب للخريجين واحتياجات الاقتصاد الوطني.
الثامن	٢٠,٧	٧٣	٣٤,١	١٢٠	٨,٨	٣١	٢٥,٦	٩٠	١٠,٨	٣٨	مبالغة الأجهزة الحكومية في اشتراطات التأهيل والخبرة المطلوبة من الخريجين.
الثالث	٧,١	٢٥	٢٢,٧	٨٠	٤	١٤	٣٣,٨	١١٩	٣٢,٤	١١٤	عدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي مدينة أو منطقة بالمملكة.
الأول	٤	١٤	١١,٦	٤١	١١,٤	٤٠	٣٣,٨	١١٩	٣٩,٢	١٣٨	محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارات والمؤسسات الحكومية
السادس	١٢,٨	٤٥	٣٢,٤	١١٤	١١,٤	٤٠	٢٨,٤	١٠٠	١٥,١	٥٣	تدني المعرفة بالتقنيات الجديدة في المهنة.
السابع	١٩,٣	٦٨	٢٧	٩٥	١١,١	٣٩	٢٩,٨	١٠٥	١٢,٨	٤٥	النظرة السائدة إلى عدم انضباطية وإنتاجية الخريجين.
الخامس	١٧,٣	٦١	٣٠,٧	١٠٨	٦,٥	٢٣	٢٦,٧	٩٤	١٨,٨	٦٦	عدم الإلمام ومعرفة اللغات الأجنبية.
الرابع	٢٣,٣	٨٢	٢٣,٣	٨٢	٧,٧	٢٧	٢٧,٦	٩٧	١٨,٢	٦٤	تدني الرواتب والأجور مقارنة بالمؤهلات التعليمية.



فإذا تناولنا المعوق الرئيسي الأول، وهو محدودية الوظائف المتاحة بالقطاع العام، فيوضح الجدول أن ما نسبته (٧٣٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية ترى أنه يمثل معوقاً بدرجة كبيرة جداً وكبيرة لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية، وبالتالي تعويق تقدم السعودية بالقطاع العام.

ويعبر هذا المعوق عن حقيقة شهدها القطاع العام في السنوات العشرين الماضية من توسع كبير في عدد العاملين، مما جعله المقصد الأول لطالبي العمل من العمالة الوطنية؛ وذلك لعدة اعتبارات؛ منها أن العمل الحكومي يمتاز بارتفاع نسبي في الأجر، ودرجة عالية من الاستقرار الوظيفي، وانخفاض في عدد ساعات العمل اليومية، وطول في أيام الإجازة السنوية، يضاف إلى ذلك النظرة الاجتماعية العالية للعمل الحكومي.

وإذا رجعنا إلى أرقام الخدمة المدنية نجد أن نسبة الزيادة التي سادت في عدد الوظائف بالدولة خلال السنوات العشر من عام ١٤٠٧هـ إلى عام ١٤١٧هـ، لم تتعد ما نسبته ما بين (٠,٩٠٪) إلى (٢٪) أو (٣٪) باستثناء عدد محدود من السنوات.. وهذا ما يوضحه الجدول (٢٢).

جدول (٢٢) تطور عدد الوظائف المعتمدة للموظفين والمستخدمين خلال عشر سنوات من ١٤٠٨/١٤٠٧هـ إلى ١٤١٧/١٤١٦هـ.

السنة المالية	الوظائف المعتمدة للموظفين	النسبة المئوية للزيادة أو النقصان	الوظائف المعتمدة للمستخدمين	النسبة المئوية للزيادة أو النقصان
١٤٠٨/٤٠٧هـ	٤٣١٣٦٩	٠,٩%	٩٢٥٩٧	١,١٠%
١٤٠٩/٤٠٨هـ	٤٤٢٠١٤	٢,٥٠%	٩٢٣٠٧	٠,٣٠%
١٤١٠/٤٠٩هـ	٤٤٥٧٩٣	٠,٩٠%	٩٢١٢٢	٠,٢٠%
١٤١١/٤١٠هـ	٤١٤٩١	٦%	٩١٢٣٦	١%
١٤١٢/٤١١هـ	٤١٩٤٩١	-	٩١٢٣٦	-
١٤١٣/٤١٢هـ	٤٦٧٢٦٦	١١,٤٠%	٩٢٣٧٢	١,٣٠%
١٤١٤/٤١٣هـ	٤٩٥٧٤٦	٦%	٩٣١٩٣	٠,٩٠%
١٤١٥/٤١٤هـ	٥٠٨٥١٧	٣%	٩٣٣١٥	٠,١٠%
١٤١٦/٤١٥هـ	٥١٩٤٣٣	٢%	٩٣٣١٩	٠,٠٠٤%
١٤١٧/٤١٦هـ	٥٦٠٥٣٨	٧,٩%	٩٤٠٢٣	٠,٧٥%

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، إدارة الإحصاء، الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي ١٤١٦/١٤١٧هـ، ص ١٩.

كما تتفق وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية - مع ما سبق ذكره من توقعات خطة التنمية السادسة (١٤١٥ / ١٤٢٠هـ) - في أن نمو العمالة بالقطاع الحكومي سيقصر على تلبية المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم، بل إنه خلال كامل فترة خطة التنمية السادسة لن تتعدى الزيادة بالقطاعات الحكومية (٩,٥) ألف عامل. وإن كان هناك أيضاً فرص وظيفية يمكن شغلها في القطاع الحكومي عن طريق الإحلال، حيث يتوافر في هذا القطاع نحو (١٦٢) ألف فرصة عمل من مختلف أنواع الوظائف مشغولة بغير السعوديين، يمكن إحلال أغلبها متى ما وجد المواطن المؤهل لها والراغب

فيها بمواقعها المختلفة <sup>(١)</sup> .

إضافة إلى ما سبق ذكره وما يراه البعض من وجود فرص وظيفية مختلفة في بعض وحدات القطاع الحكومي على بنود التشغيل، ولكن الملاحظ أن الخريجين، وبصورة خاصة خريجو الجامعات، يعزفون عن الالتحاق بها ولا يرون فيها إلا بديلاً أخيراً.

ورغم الفرص السابقة بالقطاع الحكومي سواء نتيجة النمو في العمالة أو الاستبدال أو الإحلال أو بنود التشغيل، فإنها تعدُّ محدودة نسبياً، مقارنة بالفرص التي توافرت بالقطاع الحكومي خلال سنوات الطفرة التنموية.

وأخيراً، فمن الملاحظ أن هناك اختلافات واضحة بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة الميدانية في درجات أهمية معوق محدودية الوظائف المتاحة، وذلك وفقاً لمناطقهم الإقليمية. فبينما ترتفع درجة أهمية هذا المعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة إلى نسبة (٨٨,٧٪) من وجهات نظر أفراد العينة بالمنطقة الغربية، نجد هذه الدرجة من الأهمية لأفراد العينة من المنطقة الوسطى تصل إلى (٧٢,٩٪)، أي تكاد تتماثل مع وجهة نظر إجمالي العينة، ولكن النسبة تأخذ بعد ذلك في الانخفاض في المناطق الإقليمية الثلاث الأخرى لتصل إلى نسب (٦٨,٧٪) و (٣٣,٣٪) و (١٦,٧٪) كمعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، وذلك في المناطق الشرقية والشمالية والجنوبية على التوالي. وهذه الاختلافات ترجع من وجهة نظر الباحث إلى التفاوت

(١) خطة التسمية السادسة، مرجع سابق، ص ١٨٠.

في نسبة النمو الحضاري لهذه المناطق، وما يترتب عليها من عوامل جذب وطرده للسكان، وبالتالي إلى درجات متفاوتة من الاكتفاء النسبي لوحدات الجهاز الإداري للدولة من القوى البشرية العاملة والفرص المتاحة للتوظيف في مناطقهم الإقليمية.

أما بالنسبة للمعوق الرئيسي الثاني وهو عدم الملاءمة بين مخرجات النظامين التعليمي والتدريبى واحتياجات سوق العمل، فتجد نتائج الجدول تؤكد ما سبق أن أظهره الجدول (١٩) من عدم ربط بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام.

فنتائج الجدول (٢١) توضح تأييد (٦٨,٢٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية بدرجة كبيرة جداً وكبيرة عدم المواءمة بين مستوى التعليم والتدريب للخريجين واحتياجات الاقتصاد الوطني، بل نجد هذه النسبة لتأييد هذا المعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة ترتفع إلى (٧١,٧٪) و(٧٥,٣٪) و(٨٢,١٪) بين أفراد عينة الدراسة ممن لهم خبرة في شؤون الاستخدام، وممن لهم خبرة في شؤون التعليم، ولأفراد العينة من وزارة المعارف، وذلك على التوالي.

ومن ظواهر عدم الملاءمة أيضاً ما أيده (٥٤,٨٪) من إجمالي العينة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة في عدم إلمام ومعرفة الخريجين باللغة الإنجليزية. وما أيده (٤٣,٥٪) من إجمالي العينة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من تدني معرفة الخريجين بالتقنيات الجديدة في المهنة.

وهكذا تتضح أهمية تناول هذا العامل المعوق بظواهره المختلفة بالدراسة

والتحليل، للوصول إلى حلول تحقق الكفاءة الخارجية لنظم التعليم والتدريب في تلبية احتياجات التنمية بالمملكة، وكي لا تصبح "عدم الموازنة" مسوغاً للاستمرار في استخدام العمالة الأجنبية، وتحول دون التقدم في تحقيق السعودية. فقد سبق ذكر ما أوضحتها العديد من الدراسات من عدم موازنة مخرجات نظامي التعليم والتدريب لاحتياجات سوق العمل، ومنها الندوات التي نظمها معهد الإدارة العامة<sup>(١)</sup> والتي خلصت إلى ضرورة تصميم المناهج الدراسية وفقاً لمتطلبات سوق العمل بعد التخرج، ومراجعتها بصفة دورية لتواكب المتغيرات التي تستجد عليها ليسهل تطبيق التعليم على العمل وتحاشي هدر الجهود.

كذلك ما أوضحتها دراسة مجلس القوى العاملة<sup>(٢)</sup> أنه رغم الجهود المبذولة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني إلا أن توظيف خريجه لا يزال محدوداً، لعدة أسباب؛ من أهمها عدم وجود الموازنة بين مخرجاته والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

ويرى الباحث أن المراحل الأولى للدراسة في بلدنا - وهي الابتدائية والمتوسطة والثانوية - تعد أساساً طيباً للعلم، وتهيئ الطالب للمرحلة الجامعية. لذا فإنه يختلف في الرأي مع الذين يشيرون دائماً في دراساتهم لعدم ملاءمة المناهج للاحتياج الفعلي للعمل ويعتقد أنهم مخطئون في حكمهم على هذه المناهج. ولكن تكمن المشكلة في أن الطالب بعد التخرج

(١) راجع في هذا الشأن أعمال ندوة تخطيط القوى العاملة، ١٤١٠هـ، التضخم الوظيفي واحداث الوظائف ١٤٠٢هـ.

برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة ١٤٠٨هـ.

(٢) مجلس القوى العاملة، دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة عام (١٤١٧هـ)، مرجع سابق.

من المراحل الأولى للدراسة يبحث في التعليم العالي عن التخصص السهل للالتحاق به وعدم النظرة المستقبلية لفرص التوظيف بعد التخرج؛ لذلك يجب على الطالب أن يختار التخصصات الهامة لاحتياجات التنمية كالتطب والهندسة وغيرها من التخصصات التي تحتاجها البلاد، سواء بالالتحاق بالجامعات السعودية أو بالجامعات الأجنبية المرموقة إذا استطاع إجادة لغة البلد التي سوف يلتحق بجامعةها.

وقد أوضحت التجربة العملية أن هناك شباباً سعوديين استطاعوا أن يلتحقوا بالجامعات الأجنبية المرموقة وأن يتخصصوا في أصعب وأندر التخصصات وأحدثها عالمياً وبرزوا وتخرجوا ورجعوا إلى بلدهم رافعي الرأس ليشاركوا في خدمة دينهم ومليكهم ووطنهم، ولم تكن المناهج - كما قيل - عائقاً لهم، بل كانت سنداً قوياً عندما توافر الاتكال على الله والرغبة الأكيدة والتصميم ثم العمل الجاد والمثابرة على التعليم والتحصيل.

وبالنسبة للمعوق الرئيسي الثالث وهو عزوف الخريجين عن قبول العمل في المدن والمناطق الإقليمية التي تتوافر فيها الفرص الوظيفية الملائمة، فيوضح الجدول أن ما نسبته (٦٦,٢٪) من إجمالي العينة يرى أنه يمثل معوقاً بدرجة كبيرة جداً وكبيرة لتوظيف الخريجين في الأجهزة الحكومية، وبالتالي يؤثر على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الوطنية وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية.

وتتفق هذه النسبة مع ما سبق ذكره من أن هناك مناطق عديدة في مختلف أرجاء المملكة تعاني من الإحجام عن قبول العمل فيها، مما أثر على

بعض برامج التنمية وجعل أعداداً كبيرة من الشباب تنتظر لفترات طويلة في قوائم الانتظار حتى تجد لها عملاً في المدينة التي ترغب فيها، بينما تتوافر تلك الوظيفة في مكان آخر. فهناك أعداد غير قليلة من وظائف المهندسين والباحثين الزراعيين وغيرها من الوظائف في المناطق النائية لا تجد إقبالاً عليها من قبل الشباب السعودي؛ حيث يشترط الشاب في طلبه للوظيفة مدناً معينة في الوقت الذي تكون فيه تلك المدن قد اكتفت في ذلك التخصص.

وعدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي منطقة أو مدينة بالمملكة جعل أساتذة الاقتصاد يذهبون إلى القول إنه من الصعب التكلم عن سوق عمل متكاملة في المملكة<sup>(١)</sup>، وأغلب الظن أن هناك أسواق عمل إقليمية غير مترابطة، ويعززون رأيهم في الانفصال بين أسواق العمل الإقليمية بالمملكة بعدة مبررات؛ من أهمها: وجود عادات وروابط اجتماعية تعوق الهجرة أو التنقل بين الأقاليم، ووجود عمالة وافدة تملأ الوظائف الشاغرة في الأقاليم المختلفة قبل أن تفكر العمالة الوطنية في الانتقال والتأقلم، وعدم توافر معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة ببعض الأقاليم لدى الباحثين عن العمل في الأقاليم الأخرى.

ولا شك أن هذا المعوق يتطلب العمل على إيجاد حلول لتوظيف الخريجين في تلك المناطق الإقليمية، وتحقيق الاستفادة منهم قبل أن يصبحوا عبئاً على الدولة والمجتمع، وهذا يتطلب بذل جهود فعالة في أكثر من اتجاه، لعل أهمها العمل على جعل الوظيفة الحكومية في هذه المدن والمناطق الإقليمية

(١) عبد الله بن عبد الله سليمان العبيد، عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اقتصاد المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٣٢١.

أكثر جاذبية وإغراء للشباب السعودي، سواء فيما يتعلق بتوفير الحوافز المالية أو بمحتوى الوظيفة والأنظمة الإدارية الأخرى، وكذلك بذل المزيد من الاهتمام بالتنمية الإقليمية وتطوير الخدمات العامة لجعل المناطق النائية مناطق استقرار، بالإضافة إلى تنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب، وأن عليه أن يساهم في برامج تنمية مجتمعه في أي مكان، فالمواطنة تفرض على الإنسان أن يساهم في تنمية مجتمعه في أي مكان، وأن لا يقتصر ذلك الإسهام على مناطق دون أخرى، ففي ذلك استغلال أمثل للموارد البشرية الوطنية وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية.

ويذكر سعود محمد النمر<sup>(١)</sup> أن الانتقال في عدة اتجاهات داخل البلاد يعطي الإنسان فرصة للتعرف على جوانب أخرى من مجتمعه، كما يتيح الفرصة لتحقيق قدر من الانسجام بين فئات المجتمع المختلفة، فالمجتمعات المتقدمة لم تصل إلى هذه الدرجة من التطور والنمو في مختلف الميادين إلا عن طريق الانصهار الذي حدث لفئات شعوبها المختلفة، فلم تكن في تلك المجتمعات حدود على أماكن العمل، فالفرد هو الذي يبحث عن العمل ويذهب إليه وليس العكس... ولعل الشباب السعودي بحاجة لأن يفكر في أن مكان العمل يجب ألا يرتبط بمكان ولادته أو قربه من أهله، فمن الأجدي للاقتصاد الوطني أن تدير السواعد الوطنية معظم برامج التنمية في كل مكان من أرض الوطن، فالاعتماد على العمالة الوطنية استثمار للاقتصاد الوطني واعتماد على الذات<sup>(١)</sup> .”

(١) سعود محمد النمر، مرجع سابق، ص ٩.



وبناء على اقتراحات للديوان العام للخدمة المدنية صدرت عدة قرارات وزارية بتوفير بعض المميزات للعمل في المناطق القروية والريفية؛ كان من أهمها بدل المناطق النائية الذي تتراوح نسبته من (١٥٪) إلى (٣٥٪) من أول مربوط المرتبة الوظيفية<sup>(١)</sup>. ومع تطبيق البديل حدث إقبال نسبي على العمل في القرى والأرياف. وفي أعوام ١٤٠٧هـ، ١٤٠٩هـ صدرت قرارات بتخفيض نسبة البديل إلى (٥٠٪) و (٤٠٪) على التوالي لتصبح نسبته من (٨٪) إلى (١٨٪)، ثم من (٥٪) إلى (١٠٪)، وهذا التخفيض في البديل والغاؤه في بعض المناطق يمكن أن يكون عاملاً في عدم قابلية الشباب السعودي للعمل في المناطق النائية وتحمل بعض التضحيات دون مقابل مادي مجزٍ.

عوامل معوقة أخرى لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية تظهرها نتائج الجدول (١٢) منها: النظرة السائدة إلى عدم انضباطية وإنتاجية الخريجين، وهي نظرة موجودة لدى رجال الأعمال تجاه توظيف العمالة الوطنية في منشآت القطاع الخاص، ولكن نتائج الجدول توضح وجودها أيضاً لدى الأجهزة الحكومية، حيث أيدها (٤٢,٦٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية باعتبارها معوقاً بدرجة كبيرة جداً وكبيرة. بل ترتفع هذه النسبة إلى (٤٧,١٪) لدى أفراد العينة في مستوى الإدارة الإشرافية الذين على اتصال مباشر بالخريجين.

ولعل هذه النظرة ترجع إلى بعض الظواهر السلبية التي صاحبت الفترة التي أطلق عليها اصطلاحاً "بفترة الطفرة"، كوجود فرص وظيفية

(٢) يشترط لمنح بدل المناطق النائية شرطان ( أولهما ) أن يكون الموظف مثبتاً على وظيفة معتمدة بالمنطقة النائية التي يعمل بها، و(الثاني) أن يزاول الموظف عمل الوظيفة المثبت عليها فعلاً . راجع: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل بدل المناطق النائية، الرياض، ١٤٠٤هـ.

كبيرة بالجهاز الإداري للدولة، مما أدى إلى عدم استقرار الخريج في وظيفة معينة، فما أن يستقر في وظيفة حتى ينتقل إلى غيرها<sup>(١)</sup>، فضلاً طموحه الذي يتعدى قدراته، فهو يحلم بالمنصب الأعلى ويحلم بالسعي نحوه متخطياً الحواجز التي تفرضها سنة التدرج والارتقاء، كما أنه غير منضبط سلوكياً داخل العمل ولا يلتزم بأنظمته؛ إذ يتغيب في بعض الأيام وكثيراً ما يخرج خلال ساعات الدوام الرسمي. وبوجه عام فإن إنتاجيته منخفضة، فهو يأخذ (الكثير) ويعطي (القليل).

ويرى الباحث أنه حدث تطوير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات الخريجين نحو العمل، وأن هذه الظواهر السلبية قد قلت إلى حد كبير نتيجة لانتشار الوعي لدى الخريجين تجاه الأعمال، ومحدودية الفرص المتاحة للتوظيف في الأجهزة الحكومية، مما جعل الخريج يحرص على التمسك بالوظيفة التي يتقلد مسئوليتها.

وهذا التطور الإيجابي في اتجاهات وسلوكيات الخريجين تؤيده أيضاً نتائج الجدول (١٢)، فبالإضافة إلى ما تراه نسبة (٤٢,٦٪) من إجمالي العينة في النظرة السلبية السائدة للخريجين كمعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، نجد بقية أفراد العينة (٤٦,٣٪) ترى أن درجة تعويق هذه النظرة متوسطة وضعيفة، بل ترتفع هذه النسبة إلى (٦٠,٥٪) كمعوق متوسط وضعيف من وجهة نظر أفراد العينة ممن لهم خبرة في شؤون التوظيف.

(١) فقد بلغ عدد من ترك الخدمة الحكومية خلا لعام (١٣٩٦/١٣٩٧هـ) مثلاً حوالي (٢٠,٠٠٠) موظف راجع: على مشهور السفلان، واقع مستجدات الفرص الوظيفية في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص ١٦٣.

ومن العوامل المعوقة الأخرى أيضاً تدني الرواتب والأجور مقارنة بالمؤهلات التعليمية، حيث أيد تأثيرها بدرجة كبيرة جداً وكبيرة على توظيف الخريجين في الوظائف الحكومية وتعويق تحقيق السعادة بنسبة (٤٥,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية.

فعلى الرغم مما يتمتع به العمل الحكومي من ارتفاع نسبي في الأجر ودرجة عالية من الاستقرار، فإن وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية في تأثير هذا المعوق توضح أن هناك تنافساً بين الجهات الحكومية ذاتها في اجتذاب الخريجين، وإغرائهم للعمل بما تقدمه من رواتب وحوافز ولا سيما المؤسسات العامة. فمن المعلوم أن المؤسسات العامة تدفع رواتب وأجوراً أعلى مقارنة بالجهاز الإداري للدولة، كما أنها تجمع بين الرواتب العالية ومميزات العمل الحكومي من ضمانات وظيفية ومعاش تقاعدي، وبالتالي فإن قوة جذبها للكفاءات المهنية والفنية والإدارية أكبر من الجهاز الإداري للدولة، مما يُخشى معه أن تؤثر على مستوى الأداء في الجهاز الإداري بحرمانه من الكفاءات المتميزة، التي تجذبها المؤسسات العامة للعمل بها وتحفزها على البقاء فيها.

وهكذا يمكن أن يمثل هذا التفاوت في الرواتب والحوافز معوقاً لتحقيق سعادة وظائف الجهاز الإداري للدولة بالأداء، وهو ما لا يتفق مع ما سبق أن أوضحناه في مفهوم السعادة بأنها ليست مجرد إحلال عامل وطني محل عامل وافد.

وأخيراً يأتي معوق مبالغة الأجهزة الحكومية في اشتراطات التأهيل

والخبرة المطلوبة من الخريجين، ويرى (٥٤,٨٪) من إجمالي العينة أن درجة تعويقها في تحقيق السعادة متوسطة وضعيفة، ولكن من ناحية أخرى ما زالت نسبة (٣٦,٤٪) ترى أن درجة تعويقها كبيرة جداً وكبيرة.

لا يقتصر هذا المعوق الذي يواجه الشباب السعودي في التوظيف على الأجهزة الحكومية، بل يمتد للقطاع الخاص حيث يبالغ بعض أصحاب الأعمال في مطالب التأهيل والخبرة المطلوبة للوظائف، مما يجعل طلبهم في الحصول على موظف سعودي شيئاً مستحيلاً؛ لأنهم يريدون شهادات ودورات وخبرات معينة قد لا تتوفر في شاب يتخرج لأول مرة من أجل العمل، كما أن الكثير منهم لا يريد أخذ شاب وتدريبه على عمل معين اختصاراً للوقت والحاجة الماسة إلى أيدي عاملة مدربة.

وقد بذل معهد الإدارة العامة جهوداً ملموسة في معالجة هذا المعوق من خلال برامج التدريب الإعدادي<sup>(٥٥)</sup>، التي تهدف إلى تأهيل الكفاءات الوطنية لشغل وظائف محددة في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي، وهي وظائف إما شاغرة أو مشغولة بموظفين غير سعوديين، ومدة الدراسة في أغلب البرامج الإعدادية عامان دراسيان يتلقى الدارس خلالها الأسس العلمية الضرورية لممارسة العمل بكفاءة في مجال التخصص مع التركيز بشكل كبير على الجوانب التطبيقية والمهارات السلوكية التي يتطلبها العمل، كما تشتمل أغلب البرامج الإعدادية على التدريب العملي، وذلك حسب طبيعة كل برنامج، ويمنح الدارس بعد التخرج من هذا البرنامج دبلوماً يؤهله للعمل في القطاعين الحكومي والأهلي.

(١) معهد الإدارة العامة. تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، مرجع سابق، ص ٥٨٩-٥٩٥.

ويراعى المعهد عند تصميم وتنفيذ البرامج الإعدادية أن تلبى احتياجات الدولة وفقاً لمتطلبات التنمية الوطنية وتوجيهات خطط التنمية الخمسية، وأن تسهم في تحقيق أهداف السعودية. وقد بلغ عدد الخريجين من البرامج الإعدادية خلال الفترة من عام ١٣٩١هـ إلى ١٤١٨هـ عدد (١٣,٧٣٣)<sup>(٥٦)</sup> خريج، ولا شك أن إنجازات معهد الإدارة العامة في مجال البرامج الإعدادية لها دور كبير في الإسهام في جهود السعودية من خلال توفير قوى عاملة سعودية مدربة.

---

(١) التقرير السنوي الشامل لإنجازات معهد الإدارة العامة، ١٤١٨هـ، ص ٢٢.

## الفصل الثالث

### تحليل آراء العينة الميدانية في البرامج المقترحة لتحقيق السعادة

يحلل هذا الفصل البرامج المقترحة لتحقيق التقدم في السعادة بالقطاع العام التي طرحتها استمارة الاستبيان الميداني، ونعرضها تباعاً وفقاً لترتيب أهميتها النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

جدول (٢٣) مدى أهمية البرامج المقترحة للعودة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

ترتيب الأهمية النسبية للبرامج	مدى أهميتها في الفترة الحالية										البرامج المقترحة للعودة
	ممکن تأجيلها		إلى حد ما		لا أعلم		مهمة		إلى حد كبير		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الثالث	-	-	٢	٧	١,١	٤	١٩	٦٧	٧٧,٨	٢٧٤	التوسيع في التعليم الطبي بالجامعات السعودية
الثاني	-	-	٠,٩	٣	١,١	٤	١٩,٩	٧٠	٧٨,١	٢٧٥	التوسيع في برامج التعليم الفني الصحي في الكليات والمعاهد والمركز الصحية.
السادس	١,١	٤	٦,٥	٢٣	٤	١٤	٤٣,٢	١٥٢	٤٥,٢	١٥٩	إعداد برامج لتأهيل كوادر وطنية في الكليات والمعاهد والمراكز الصحية.
الثاني عشر	٣,٤	١٢	١٧,٦	٦٢	٤,٣	١٥	٣١,٨	١١٢	٤٢,٩	١٥١	التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية المختلفة.
الثامن	١,١	٤	٨,٨	٣١	٤,٣	١٥	٣٦,٦	١٢٩	٤٩,١	١٧٣	فتح تخصصات جديدة في التعليم الهندسي بالجامعات تلبية للاحتياجات لبعض التخصصات الدقيقة.
الأول	-	-	٠,٦	٢	٠,٦	٢	٢٢,٢	٧٨	٧٦,٧	٢٧٠	تطوير برامج التعليم والتدريب الفني والمهني لمسايرة احتياجات التنمية.
السابع	٠,٩	٣	٨,٥	٣٠	٤,٨	١٧	٣٥,٢	١٢٤	٥٠,٦	١٧٨	العمل على جذب الكفاءات المتميزة التي يمكن الاعتماد الأساسي عليها في إدارة وتنفيذ وظائف القطاع العام.

تابع جدول (٢٣) مدى أهمية البرامج المقترحة للسعودة  
من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

ترتيب الأهمية النسبية للبرامج	مدى أهميتها في الفترة الحالية										البرامج المقترحة للسعودة
	يمكن تأجيلها		إلى حد ما		لا أعلم		مهمة		إلى حد كبير		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
الخامس	-	-	٥,١	١٨	٣,٤	١٢	٤٢	١٤٨	٤٩,٤	١٧٤	وضع برنامج لتطوير الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة لجعلها أكثر قدرة على أداء الدور المطلوب
العاشر	٤,٣	١٥	٧,٤	٢٦	٥,١	١٨	٣٥,٨	١٢٦	٤٧,٤	١٦٧	العمل على إحداث وظائف عامة جديدة ذات طابع إنتاجي وخدمي تفيد الاقتصاد الوطني.
الثالث عشر	٢٢,٢	٧٨	١٧,٦	٦٢	٨,٨	٣١	٢٧,٣	٩٦	٢٤,١	٨٥	إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف.
الحادي عشر	١,١	٤	١٥,١	٥٣	٢	٧	١٤,٨	١٤٧	٤٠,١	١٤١	الاهتمام بالبرامج التدريبية الإعدادية بالأجهزة الحكومية لشغل الوظائف.
التاسع	٠,٦	٢	١٠,٨	٣٨	٥,١	١٨	٤٠,٦	١٤٣	٤٢,٩	١٥١	الاهتمام ببرامج التدريب التحويلي للاستفادة من فائض الخريجين للتوظيف في التخصصات التي بها عجز من العمالة الوطنية.
الرابع	٠,٣	١	١,٧	٦	٢	٧	٢٥	٨٨	٧١	٢٥٠	توفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة.
السابع	٠,٩	٣	٨,٥	٣٠	٤,٨	١٧	٣٥,٢	١٢٤	٥٠,٦	١٧٨	العمل على جذب الكفاءات المتميزة التي يمكن الاعتماد الأساسي عليها في إدارة وتنفيذ وظائف القطاع العام.



ويوضح الجدول (٢٣) عدة برامج هامة لتحقيق السعودة، تؤيد عينة الدراسة الميدانية الأخذ بها، ولكن هناك اختلافاً في وجهات النظر بينها في ترتيب أهميتها النسبية؛ لذا لا نغالي إذا قلنا إن كلاً منها يؤثر في تحقيق التقدم في إحلال العمالة المواطنة بالقطاع العام (السعودة).



شكل (١٣) الترتيب النسبي للبرامج المقترحة لتحقيق السعودة كما أظهرت الدراسة الميدانية

## أولاً: برنامج تطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني لمسايرة احتياجات التنمية

يأتي في مقدمة البرامج المقترحة لتحقيق السعادة تطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني لمسايرة احتياجات التنمية، الذي أيد الأخذ به (٩٨,٩٪) من إجمالي العينة، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم. كما يشارك في تأييد الأخذ به أفراد عينة الدراسة الميدانية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، حيث ترى نسبة (١٠٠٪) أنه كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم الشكل (١٣).

وفي الحقيقة إن الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب الفني والمهني ليس وليد الساعة، بل بدأ الاهتمام به في المملكة خلال سنوات الخطط الخمسية لإيجاد المواطن ذي المهارة الفنية والمهنية القادر على مواجهة أعباء التصنيع والعمران. وتتولى مسئولية هذا التعليم والتدريب في المملكة عدة جهات حكومية وأهلية، يأتي على رأسها المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وتتراوح المدة الزمنية لبرامجها من برامج تدريبية قصيرة الأجل (تصل مدتها إلى ١٨ شهراً) في مراكز التدريب المهني، إلى برامج تصل مدتها إلى ثلاث سنوات للمرحلة الثانوية وستين للمرحلة ما فوق الثانوية<sup>(١)</sup>.

(١) وبالإضافة إلى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني يقوم عدد من الوزارات والمؤسسات والشركات بإدارة معاهد تعليمية أو مراكز تدريبية لتلبية احتياجاتها من التدريب المهني المتخصص، ف لدى الخطوط الجوية العربية السعودية خمسة مراكز تدريب، ولدى المؤسسة العامة للموانئ مركزان للتدريب، وينظم معهد تنمية الموارد البشرية في الجبيل برامج مكثفة لتدريب المهارات، وتدير شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) ١٥ مركزاً، وتضطلع الرئاسة العامة لتعليم البنات بمهمة الإدارة والإشراف على التعليم الفني المهني للنساء، وقد تم رفع مستوى مركز التفصيل والخياطة إلى مستوى معاهد، كما تم توفير برامج جديدة وفقاً لاحتياجات النساء السعوديات بما يتفق مع التعاليم الإسلامية.

وقد حدد نظام المؤسسة الأهداف العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في الإعداد اللازم للفرد للقيام بالنشاطات المطلوبة في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمات التي تسهم في رفع الاقتصاد الوطني، وتأمين قاعدة علمية عريضة للعمالة الفنية، بحيث يصبح من السهل أن يتجاوب الفرد مع التطور السريع في التكنولوجيا والعلوم التقنية، وفتح المجالات أمام كل راغب لتعلم مهنة أو مواصلة تدريبه لأقصى ما تسمح به إمكانياته العقلية والجسمية، وتطوير مهارات الفنيين وتحديث معلوماتهم المهنية باستمرار، والتأكيد على كرامة العمل اليدوي والمهني ودورهما في ازدهار المجتمع.

وقد أوضحت دراسة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (١٤١٣هـ)<sup>(٢)</sup> أهم المشكلات والعقبات التي تعترض سبل تطوير أساليب التعليم والتدريب الفني والمهني لتوفير فرص نمو العمالة الوطنية، ومحاولات المؤسسة لتذليلها وعلاجها؛ ومن أهمها: وجود فجوة بين متطلبات تطبيق التقنية الحديثة التي يطلبها قطاع الأعمال وبين مستويات المناهج والبرامج التدريبية بالمؤسسة، حيث تتسم البرامج التعليمية والتدريبية بإعطاء المتدرب مهارات تخصصية بشكل عام، مما يكون من الضروري بعدها إعطاؤه فترة تدريبية قصيرة على رأس العمل بعد التوظيف، أو مشاركة مؤسسات العمل مع المؤسسات التعليمية والتدريبية أثناء التدريب لإكساب المتدرب المهارات اللازمة التي تتيح له التحول مباشرة بعد التخرج للعمل.

(١) عادل عيسى العويس ، ناصر بن عبد الرحمن الدخيل، دور ووجهة نظر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في رفع نسبة توظيف العمالة المواطنة في القطاع الأهلي. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤١٣هـ

ويتطلب التعليم والتدريب المهني إكساب المتدرب المهارات اللازمة للعمل، وذلك بتبني أسلوب التعليم والتدريب الميداني، وهو ما يسمى بالتعليم التعاوني<sup>(١)</sup> Cooperative Education، حيث يقضي المتدرب فترة زمنية خلال التدريب للعمل في مؤسسات وشركات متخصصة لإكسابه مهارات فنية وسلوكيات عملية تساعده بعد التخرج على التحول من التدريب إلى مجال العمل الوظيفي.. لذا تحاول المؤسسة في برامجها للتعليم والتدريب التعاوني التعاون مع الشركات والمؤسسات الحكومية لتدريب طلابها بهدف التكامل الفني لإعداد كوادر فنية، وقد تبنت برنامجاً للتدريب الميداني يهدف إلى إنشاء علاقات بين أصحاب الأعمال من جهة والمتدربين من جهة أخرى، وتحري احتياجات القطاعات الاقتصادية من التخصصات الفنية والمهنية، وذلك لزيادة فاعلية برامجها.

ورغبة في تفعيل هذه المشاركة بدأت المؤسسة في الانفتاح بشكل أكبر على احتياجات سوق العمل وتطوير آليات التعاون<sup>(٢)</sup> مثل تنظيم اللقاءات والمؤتمرات والحوارات التي تجمع المسؤولين في المؤسسة ووحداتها التعليمية والتدريبية مع رجال الأعمال ومسؤولي التدريب والتوظيف في قطاعات العمل. وقد تجلت أبرز النشاطات الجديدة في التالي: اللقاءات السنوية لمسؤولي المؤسسة مع رجال الأعمال والذي يعقد كل عام في إحدى الغرف التجارية الصناعية، ومشاريع تحديد احتياجات سوق العمل من خلال استبانات تطوير المناهج والتي أصبحت ترسل تبعاً للمسؤولين في سوق العمل،

(١) مجلس القوى العاملة، التعليم التعاوني: المفاهيم والتطبيقات وخطوات التنفيذ، ط٢، الرياض ١٤١٧هـ-١٩٩٦م.

(٢) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، التنظيم الوطني للتدريب المشترك في المملكة العربية السعودية،

ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، شعبان ١٤٢٢هـ/ أكتوبر ٢٠٠١م، ص ٦.

وإنشاء مكاتب التنسيق الوظيفي في الكليات التقنية والمعاهد الفنية لتسهيل عملية التوظيف وحصر الفرص الوظيفية للخريجين، وتنشيط الفعاليات والمناسبات السنوية مثل المؤتمرات والندوات العلمية والمعارض وتنظيم أيام المهنة التي تستقطب معظم القطاعات العاملة في المنطقة أو المدينة التي توجد بها الوحدة التعليمية أو التدريبية، والزيارات التي تنظمها الكليات والمعاهد والمراكز للمسؤولين في قطاعات العمل للاطلاع على برامج التعليم والتدريب، وإشراك المسؤولين في القطاع الأهلي في لجان التطوير وتقييم المناهج وفي لجان تطوير البرامج الجديدة. ونتيجة لهذا التفاعل والتعاون المثمر بين المؤسسات وقطاعات العمل نشأ ما يمكن تسميته بثقافة الانفتاح على احتياجات سوق العمل ومحاولة التفهم لواقعه والتحديات التي تواجهه محلياً، إضافة إلى جعل العلاقة والتفاعل أكثر ديناميكية وفاعلية.

كما تقترح الدراسات التي أجرتها المؤسسة إعادة تقييم محتوى مناهج التعليم العام لكي تتضمن إعطاء الطالب مهارات عملية وسلوكية تساعده على الفكر والإبداع من ناحية، ومن ناحية أخرى تتناسب مع ميوله وقدراته كأساس يمكن على ضوءه اختيار الطالب لمستقبله المهني عن قناعة وطبقاً لمتطلبات التنمية المستقبلية<sup>(٥)</sup>، وإدخال النصوص المهنية ضمن مناهج التعليم العام، وتجهيز تلك المراحل بمعامل ومختبرات بسيطة تتيح للطالب المعرفة وإكسابه خبرات أولية فنية ومهنية، كما أن إدخال مادة اللغة الإنجليزية في بداية المرحلة الابتدائية كمادة مصاحبة للنصوص الفنية والمهنية المشار

(١) عادل عيسى ، ناصر الدخيل، مرجع سابق.

إليها يعدُّ أحد العناصر الأساسية لمستقبل الطالب المهني.

كذلك أولت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) اهتماماً كبيراً بتطوير التعليم والتدريب المهني لتحقيق برامج السعودة في القطاعين العام والخاص. وأوضحت أنه كان من الطبيعي أن يصاحب النمو الكمي في قطاع التدريب والتعليم الفني خلال العقدين الماضيين بعض الظواهر التي يتطلب إبرازها كقضايا أساسية تواجه هذا القطاع لمعالجتها؛ ومن أهمها الوعي المهني وسلوكيات العمل، حيث انصب الاهتمام على توفير أكبر عدد ممكن من الخريجين بعد إكسابهم المهارات المهنية والفنية المطلوبة، مع تركيز أقل على سلوكيات العمل وأخلاقياته، وقضية إسهام مؤسسات القطاع الخاص في التدريب، باعتبار ذلك من العناصر الهامة في تنمية القوى العاملة السعودية، فالقطاع الخاص هو المورد الأساسي لأساليب التقنية المتطورة، وبإسهامه في التدريب داخل مؤسساته يمكن للقطاع الخاص توظيف الوظائف بدلاً من الاتجاه للاستعانة بالعمالة غير السعودية.

ولتطوير التعليم الفني والتدريب المهني اقترحت خطة التنمية السادسة عدداً من السياسات والبرامج والمشاريع؛ ومن أهمها: التأكيد على أن مناهج التدريب تعد المتدرب مهنيًا وسلوكيًا من خلال برامج الإرشاد والتوجيه المنظم للمتدربين تجاه سلوكيات العمل المهني، مع التركيز على التدريب على رأس العمل في القطاعين الحكومي والخاص لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة الوطنية، ومطالبة القطاع الخاص بمسؤوليات أكبر نحو إعداد القوى البشرية السعودية وتأهيلها عن طريق عدة نشاطات؛ منها التوسع في

افتتاح مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، والالتزام بالتدريب أثناء الخدمة، والمشاركة في اللجان الوطنية الاستشارية للتدريب، وفي تمويل بعض برامج التدريب، وفي برامج التعليم التعاوني ليتحول القطاع الخاص، إلى منتج ومستفيد أيضاً من خدمات نظام التدريب.

كما طالبت الخطة السادسة بتحسين فاعلية وكفاءة نظام التدريب المهني بإعادة توجيهه نحو تلبية احتياجات سوق العمل، وتطوير المناهج بشكل دوري لتواكب تطورات التقنية، ووضع مقاييس مهنية، ومتابعة الخريجين وتقديم خدمات توظيفهم، والتوسع في جهود التدريب على رأس العمل بصفته جزءاً أساسياً من استراتيجية السعودية.

كذلك تضمن التقرير السنوي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لعام ١٤٢١/١٤٢٠هـ عدداً من المقترحات والتوصيات في هذا المجال؛ من أهمها<sup>(٦)</sup>: بحث إمكانية إلزام الشركات والمؤسسات بتنفيذ دورها في مجال التدريب على رأس العمل وفرض غرامات مالية على الشركات المخالفة لنظام العمل الخاص بالتدريب، وبحث إمكانية تبني أنظمة أو آلية تهدف إلى ربط عملية صرف الإعانات أو القروض للقطاع الأهلي بتدريب السعوديين على رأس العمل، وإيجاد آلية تؤدي لربط عملية الاستقدام بعائد معين يخصص لبرنامج الإعانات الخاص بالمؤسسة من أجل تمويل التوظيف والتدريب على رأس العمل في الشركات والمؤسسات، وربط مراكز المعلومات في كل من المؤسسات والأجهزة المعنية كالغرف التجارية الصناعية

(١) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تقرير الإنجازات السنوي، لعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ. ص ٢٥٧.

ووزارة الصناعة والكهرباء ومجلس القوى العاملة وغيرها من الجهات ذات الاختصاص بشبكة حاسب آلي لتبادل المعلومات الخاصة بالمنشآت الصناعية والعمالة والسعودة ، وضرورة تطبيق برامج التلمذة المهنية ودعم الإدارة المختصة بها مادياً ومعنوياً، والعمل على تبني هذه النوعية من البرامج لكونها العمود الفقري للسعودة والإحلال.

ولتسهيل توظيف المواطنين وتدريبهم في القطاع الخاص، وافق مجلس الوزراء في جلسته بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ على إنشاء "صندوق تنمية الموارد البشرية" بهدف دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص<sup>(١)</sup>، وللصندوق في سبيل تحقيق أهدافه صلاحية القيام بتقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص، والمشاركة في التكاليف اللازمة لذلك، وتحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في منشآت القطاع الخاص بعد تأهيله وتدريبه، ودعم تمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف إلى توظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة، كذلك للصندوق صلاحية تقديم قروض لمنشآت تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية الموجودة بالمملكة.

---

يتمتع صندوق تنمية الموارد البشرية بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، ويمثله رئيس مجلس إدارته ومركزه الرئيسي في مدينة الرياض. ويتكون مجلس إدارة الصندوق من وزير الداخلية رئيس مجلس القوى العاملة رئيساً، ووزير العمل والشؤون الاجتماعية نائباً للرئيس، وعضوية ممثلين عن كل من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة التخطيط ووزارة الصناعة والكهرباء ووزارة التجارة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ومعهد الإدارة العامة والأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، بالإضافة إلى ثلاثة أعضاء يمثلون القطاع الخاص.



## ثانياً: برنامج تعليم وإعداد وتأهيل القوى العاملة الصحية

وكذلك تأتي في مقدمة البرامج المقترحة لتحقيق السعودة في القطاع العام ثلاثة برامج موجهة لتعليم وإعداد القوى العاملة الصحية. وتحتل في ترتيب الأهمية النسبية للبرامج المقترحة للسعودة المراتب الثانية والثالثة والسادسة، وهي:

(١) برنامج التوسع في برامج التعليم الفني الصحي في الكليات والمعاهد والمراكز الصحية، وأيد الأخذ به (٩٨٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعودة.

(٢) برنامج التوسع في التعليم الطبي بالجامعات السعودية، وأيد الأخذ به (٩٦,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعودة.

(٣) برنامج إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية في السكرتارية الطبية، وأيد الأخذ به (٨٨,٤٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعودة، وذلك بالإضافة إلى برنامج رابع جاء في ترتيب الأهمية النسبية للبرامج المقترحة للسعودة في المرتبة الثانية عشرة، وهو:

(٤) برنامج التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية المختلفة، وأيد الأخذ به (٧٤,٧٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعودة.

وقد أيد أفراد عينة الدراسة الميدانية بوزارة الصحة البرامج الثلاثة الأولى بنسبة (١٠٠٪) والبرنامج الرابع بنسبة (٨٠,٦٪)، وذلك كبرامج

مهمة إلى حد كبير ومهمة لتحقيق السعادة.

وقد سبق أن تناولنا في تحليل نتائج الجدول (١٦) وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية عن متى يتم الاكتفاء الذاتي من العمالة الصحية الوطنية، وقد أوضحنا أن نسبة (٥١,٧%) ترى أن ذلك سيتم خلال مدى زمني طويل يتجاوز الخمس عشرة سنة، ومن ثم يأتي الجدول الحالي (٢٣) ليكمل الجدول السابق (١٦) بتوضيح كيف يتم الاكتفاء الذاتي من العمالة الصحية الوطنية، حيث أوضحت نتائجها أن عينة الدراسة الميدانية ترى أنه سيتم من خلال ثلاثة محاور أو روافد رئيسية، (أولها) التوسع في التعليم الطبي بالجامعات والتعليم الفني الصحي بالكليات والمعاهد والمراكز الصحية، و(ثانيها) التوسع في برامج التدريب الصحي بالإعداد والتأهيل للعمالة الفنية المطلوبة للقطاع الصحي، مثل برنامج السكرتارية الطبية، و(ثالثها) التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية المختلفة.

فقد أدت عملية التنمية في المملكة خلال العقود الثلاثة الماضية (١٣٩٠/١٤٢٠هـ) إلى التطوير الشامل في كافة القطاعات، وكان نصيب القطاع الصحي منه كبيراً، حيث أقامت الدولة ممثلة في وزارة الصحة والجهات الحكومية الأخرى التي تقدم الخدمات الصحية لمنسوبيها العديد من المستشفيات العامة والتخصصية، وانتشرت الوحدات والمراكز الصحية الحكومية في كل أرجاء المملكة. وقد أسهم القطاع الأهلي أيضاً في تنمية هذا المجال مستفيداً من زيادة الطلب على الخدمات الصحية نتيجة لارتفاع مستوى المعيشة والوعي الصحي، فأنشأ العديد من المستشفيات الكبرى

والمستوصفات والعيادات. بالإضافة إلى هذا التوسع في الخدمات الصحية أفقياً بزيادة عدد المنشآت الصحية وانتشارها في المملكة، فقد شهد القطاع الصحي بالمملكة توسعاً آخر ، وذلك بتحسين النوعية في الخدمات المقدمة بارتفاع مستوى أداء الخدمة الصحية<sup>(١)</sup>.

وقد واكب كل ذلك زيادة في الطلب على العمالة الطبية المتخصصة والفنية الصحية المؤهلة لمقابلة ذلك التوسع، حيث ارتفع حجم العمالة الصحية في القطاعين العام والأهلي من (٦١٧٤) متخصص وفني في عام ١٣٩٠هـ إلى (١٢٨٢٤٤) في عام ١٤١٧هـ<sup>(٢)</sup>، ومن الطبيعي أن سوق العمل المحلي لم يكن معداً ولا كافياً لإجابة الحاجة إلى تلك العمالة خاصة في بدايات الأخذ بالتمتية، مما جعل من الطبيعي أن تأتي تلك العمالة من خارج المملكة، وأن يكون من أولى الأولويات وضع البرامج اللازمة لمواجهة الاحتياجات الحالية للقطاع الصحي من العمالة الوطنية اللازمة للسعودة والإحلال، بالإضافة إلى تلك المطلوبة لأغراض التطلعات المستقبلية في ذلك القطاع<sup>(٣)</sup>.

ومنذ خطة التنمية (١٣٩٥-١٤٠٠هـ) وجه الاهتمام نحو تدريب القوى البشرية الطبية لإدارة وتشغيل المرافق الصحية، مع تركيز خاص على ثلاثة مجالات أساسية: (المجال الأول)، تنمية الكوادر الصحية المتكاملة، وتشمل

(١) لمزيد من التفاصيل عن تطور الخدمات الصحية، راجع: وزارة الصحة ، الصحة في قرن ١٤١٩هـ/١٩٩٩م، الرياض.

(٢) وزارة الصحة، التقرير الصحي السنوي لعام ١٤١٧/١٤١٨هـ.

(٣) وزارة الصحة، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ندوة القوى العاملة الصحية في المملكة العربية السعودية، ١٤٠٩هـ.

الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض والمساعدين الفنيين، كما أعيد تنظيم كليات الطب في كل جامعة لتصبح "مجمعات طبية" مزودة بمرافق ومعدات تعليمية وتدريبية شاملة لكافة مستويات وفروع الطب. أما (المجال الثاني) فقد شمل زيادة المنح في الدراسات الطبية. وشمل (المجال الثالث) تخطيط القوى البشرية للقطاع الصحي<sup>(١)</sup>.

كما أوضحت خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥هـ - ١٤١٠هـ) انخفاض نسبة السعوديين العاملين في القطاع الصحي عن المستوى المطلوب<sup>(٢)</sup>، مما يدعو إلى بذل المزيد من الجهد ليس فقط بزيادة الكوادر الوطنية عن طريق زيادة طاقة كليات الطب وكليات العلوم الطبية المساعدة والمعاهد الصحية التابعة لوزارة الصحة، بل أيضاً تنفيذ العديد من برامج التدريب السريع والابتعاث لرفع مستوى القوى البشرية وكفاءتها الطبية على اختلاف مستوياتها.

وفي نهاية خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ) كانت نسبة السعادة في القطاع الصحي منخفضة، حيث لم تتجاوز القوى العاملة الوطنية الصحية نسبة (١٣٪) للأطباء و(١١,٢٪) لهيئة التمريض و(٣٨٪) للفنيين الصحيين، لذا فقد عدت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ) القطاع الصحي بمثابة أحد القطاعات التي ينبغي أن تتمتع بأعلى معدلات السعادة،

(١) وقد تم إنشاء مجلس وزاري للتخطيط الصحي للقوى البشرية في القطاع الصحي عام ١٣٩٦هـ ومهامه الرئيسية دراسة إنشاء مختلف أنواع معاهد التدريب الطبي ضمن إطار الاحتياجات من القوى البشرية في القطاع الصحي في المدى البعيد ووضع خطة طويلة الأمد (١٠-٢٠ سنة) لتنمية القوى البشرية. راجع: خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠هـ).

(٢) المرجع السابق، ص ٩١

ولا سيما فيما يتعلق بالأطباء الممارسين العاميين والفئات الفنية والفنية المساعدة، وإن كانت المؤشرات الحالية للمؤسسات التعليمية والتدريبية تشير إلى أن العرض من السعوديين في مجالات الخدمات الصحية سوف لا يكون كافياً لسد الفجوة بين العرض والطلب على القوى العاملة الصحية على نحو كبير.

وما ذهبت إليه خطط التنمية بالمملكة عن وضع القوى العاملة الصحية يتفق مع دراسات مجلس القوى العاملة والخبراء المتخصصين. من ذلك ما ذهب إليه البعض من أنه حتى عام ١٤٢٠هـ فإن عدد الأطباء السعوديين لن يتجاوز نسبة (٣٥,٦٪) إذا أخذت المملكة بنسبة طبيب لكل ٧٠٠ فرد من السكان، وهي النسبة الموجودة في كل دول العالم المتقدمة، أما لو استبدلت بنسب ألف، أي طبيب لكل ألف من السكان، وهي نسبة في رأيه تحقق الغاية بالنسبة للمملكة، فإن نسبة عدد الأطباء السعوديين سترتفع إلى (٥١٪) ، أي حتى مع الأخذ بالنسبة الأخيرة سيظل نصف عدد الأطباء العاملين بالمملكة من غير السعوديين.

واقترحت دراسة مجلس القوى العاملة لتقدير الاحتياجات المطلوبة من العمالة ونوعياتها لسعودة الوظائف الحالية في القطاع الصحي البدء بدراسة الوضع الحالي بافتراض ثباته على ما هو عليه، ثم يضاف إليه زيادة في حجم الطلب على العمالة بمتوسط معدل نمو سنوي مقداره (٣٪) كحد أدنى و(٥٪) كحد أعلى؛ وذلك لمواجهة النمو الطبيعي للسكان، وارتفاع مستوى الوعي الصحي، ومقابلة أغراض الإحلال بالتقاعد أو الوفاة، مع

افتراض تحسن مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. وقد خلصت دراسة مجلس القوى العاملة لتقليل الفجوة الموجودة بين المعروض من العمالة الصحية الوطنية والطلب المتزايد عليها، وإيجاد فرص للشباب السعودي للعمل في القطاع الصحي إلى عدد من المقترحات<sup>(١)</sup>؛ من أهمها:

- زيادة عدد المؤسسات التعليمية الخاصة بالقطاع الصحي عن طريق استحداث عدد من الكليات الطبية في نطاق جامعات المملكة.
- التوسع في أعداد المقبولين في الكليات الحالية للوفاء باحتياجات ذلك القطاع من الأطباء في مختلف التخصصات.
- تطوير المعاهد الصحية ورفعها إلى مستوى الكليات الصحية المتوسطة.
- استحداث كليات متوسطة جديدة للوفاء بالاحتياجات الكمية والنوعية من العمالة الفنية المساعدة، والتي لا تشكل العمالة السعودية فيها إلا نسبة ضئيلة، واعتبار الإنفاق على هذه الكليات المتوسطة له الأولوية.
- تشجيع القطاع الصحي الأهلي على الإسهام في إعداد كوادره الطبية الوطنية عن طريق إنشاء بعض المراكز التدريبية في المجال الطبي.
- تحقيق تكامل أفضل في الخدمات الصحية بين الجهات الحكومية المعنية بالقطاع الصحي والقطاع الصحي الأهلي.

وإذا تناولنا مصادر عرض القوى العاملة الصحية نجد في المملكة أربع كليات للطب، هي طب جامعة الملك عبد العزيز، وطب جامعة الملك سعود، وطب جامعة الملك خالد، وطب جامعة الملك فيصل. كما تتولى جامعة الملك

(١) مجلس القوى العاملة، احتياجات القطاع الصحي من العمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية، الرياض:

عبد العزيز وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى تنفيذ بعض البرامج التمريضية وتقنية المختبرات، بالإضافة إلى كليات لطب الأسنان بجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وكليات للصيدلة والعلوم الطبية التطبيقية في جامعة الملك سعود<sup>(١)</sup>.

وتعدُّ المعاهد الصحية الثانوية من أهم مصادر تأهيل وتدريب العمالة الفنية المساعدة في المجالات الطبية المختلفة من حيث الكم؛ إذ يبلغ عددها واحداً وأربعين معهداً صحياً للبنين والبنات موزعة على مناطق المملكة المختلفة، ولقد زاد الإقبال على تلك المعاهد بما يتوقع معه أن يؤدي إلى زيادة المعروض من تلك العمالة مستقبلاً.

ونظراً لتطور الخدمات الطبية المستمر وضرورة رفع مستوى العاملين بها، فقد تم تطوير بعض المعاهد الصحية القائمة لتصبح معاهد صحية عالية في مستوى الكليات المتوسطة، على أن يكون القبول فيها مقصوراً على خريجي الثانوية العامة، حيث تم إحداث أربع كليات متوسطة لتقديم برامج مختلفة. ولا شك أن ذلك سوف يساعد على إعداد الكوادر الفنية الوطنية التي على مستوى عالٍ من التعليم والتدريب لمسايرة التطور التقني السريع والبالغ التعقيد في المجال الصحي، وبحيث تكون قادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في المفاهيم الخاصة بالعلوم الطبية، وبالتالي تقليل الاعتماد على العمالة الفنية غير السعودية التي تشكل غالبية العمالة في القطاع الصحي<sup>(٢)</sup>.

(١) ندوة القوى العاملة الصحية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٤٢.

(٢) الصحة في قرن، مرجع سابق.

كما تُعدُّ المعاهد الفنية والكليات المتوسطة في مجال الخدمات الطبية المساعدة نواة جيدة لتخريج فنيين وطنيين يمكن أن يحققوا الاكتفاء الذاتي لهذه الفئة، ولكن تبقى مشكلة من نوع آخر، وهي : ضعف إقبال الشباب والشابات السعوديين على بعض أنواع هذه التخصصات، وتسرب طلبة هذه المعاهد لأنواع أخرى من الدراسة بعد قبولهم ، كذلك تسرب بعض المتخرجين من هذه المعاهد لأنواع أخرى من الأعمال، أو للزواج بالنسبة للطالبات بعد تخرجهن، مما يسبب في النهاية عدم تغطية متطلبات الخطة في الاكتفاء الذاتي، وعدم إمكانية التنبؤ بوقت معين لبلوغ ذلك الهدف.

وبالنسبة للدراسات العليا والتخصصات، فإن من واجب كليات الطب إمداد الدولة بالمتخصصين من الأطباء في فروع الطب المختلفة، وذلك لن يتأتى إلا بإنشاء دراسات عليا مرموقة وإمدادها بالخبرات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف، وكذلك الاهتمام بالتخصصات النادرة<sup>(١)</sup>.

ولقد خطت الدراسات الطبية العليا بالمملكة خطوات جيدة، وقد بدأت في عام ١٤٠٢هـ ببرامج التخصصات العربية في الباطنة والجراحة العامة والنساء والولادة والأطفال في المستشفيات الجامعية، ثم في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والحرس الوطني، كما قدمت كلية الطب في كل من جامعة الملك سعود وجامعة الملك فيصل برامج درجات الماجستير والدبلوم والزمالة في بعض التخصصات الطبية. ويعكس الجدول (٢٤) الاهتمام الواضح بالدراسات العليا بوزارة الصحة.

(١) زهير أحمد السباعي، الصحة حاضرها ومستقبلها في المملكة العربية السعودية، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز



جدول (٢٤) المتحقون والمتحقات الجدد ببرامج الدراسات العليا بوزارة الصحة عام ١٤١٨/١٤١٧ هـ .

الدرجة العلمية	عدد المتحقين	عدد المتحقات	المجموع
الزمالات العربية والسعودية.	٥٣	٢٧	٨٠
زمالة جامعة الملك فيصل.	٧	٦	١٣
زمالة جامعة الملك سعود.	١٨	٤	٢٢
الزمالات البريطانية.	١	-	١
زمالة مستشفى الملك فيصل التخصصي.	٧	٥	١٢
دبلوم طبي.	٩	٣	١٢
الإجمالي	٩٥	٤٥	١٤٠

المصدر : الصحة في قرن ١٤١٩ هـ / ١٩٩٩ م، ص ٩٩.

وقد اعتمدت لجنة التدريب بوزارة الخدمة المدنية العديد من البرامج التدريبية في المجال الصحي في الداخل والخارج للأطباء وللممرضين والمرضات ولباقي فئات القوى العاملة في المجال الصحي، وتتولى تنفيذ هذه البرامج عدة جهات؛ منها كليات الطب بالجامعات السعودية، ومستشفى الملك خالد للعيون، ومستشفيات ومعاهد وزارة الصحة، والخدمات الطبية بكل من وزارة الدفاع والحرس الوطني ومعهد الإدارة العامة، كما أن هناك برامج تدريبية خارج المملكة وبوجه خاص في بريطانيا بالإضافة إلى بعثات تدريبية أخرى لألمانيا الغربية والنمسا والولايات المتحدة الأمريكية. وهكذا حاولت تجربة التدريب في المجال الصحي في المملكة أن تمزج بين خبرات الجهات الطبية المتخصصة داخل المملكة وخارجها.

ويوضح الجدول رقم (٢٥) الموظفين خارج المملكة للتدرُّب والابتعاث في المجال الصحي خلال عشر سنوات (١٤٠٧/١٤٠٨هـ) - (١٤١٦/١٤١٧هـ).

جدول (٢٥) الموظفون للتدرُّب والابتعاث خارج المملكة في المجال الصحي خلال الأعوام ١٤٠٧-١٤١٧هـ .

السنوات	الموظفون الخارجة للمملكة للتدرُّب	الموظفون المتعثرون خارج المملكة للدراسة	المجموع
١٤٠٧/١٤٠٨هـ	١١٣	٥٩	١٧٢
١٤٠٨/١٤٠٩هـ	٩٨	٢١	١١٩
١٤١٠/١٤٠٩هـ	٨٤	٢٩	١١٣
١٤١١/١٤١٠هـ	٨٣	٢٠	١٠٣
١٤١٢/١٤١١هـ	٧٦	٨٧	١٦٣
١٤١٣/١٤١٢هـ	٨٠	٨٥	١٦٥
١٤١٤/١٤١٣هـ	١٠٥	٩٦	٢٠١
١٤١٥/١٤١٤هـ	٤٠	٢٧	٦٧
١٤١٦/١٤١٥هـ	٢٤	٢٢	٦٤
١٤١٧/١٤١٦هـ	٣٧	٤٥	٨٢

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، البيانات منشورة في الخدمة في

مائة عام، ١٩١٩هـ، ص ٤٣٦.

وهذه البرامج التدريبية لا تغني عن أسلوب التدريب على رأس العمل، لما له من مردود طيب، والذي يتناسب مع التدريب في المجال الطبي حيث

يغلب عليه الطابع العملي، إلا أن اتباع أسلوب التدريب على رأس العمل يتطلب الاختيار الدقيق للجهات المقدمة لمثل هذه البرامج، بحيث تكون على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات الطبية والطبية المساعدة.

### ثالثاً: برنامج توفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل

ثم يأتي برنامج توفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل، حيث أيد الأخذ به (٩٦٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة.

وتتضح أهمية هذا البرنامج فيما ذكره الباحث في تحليل بيانات الدراسة من دواعٍ تؤيد حيويته، منها ما أوضحه تحليل نتائج الدراسة من افتقار الربط الكافي بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب واحتياجات وحدات القطاع العام من القوى البشرية، وأن الزيادة في القبول بالجامعات لم تؤسس على الحاجات الفعلية المطلوبة في سوق العمل، مما أدى إلى تراكم الخريجين الطالبين للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في سوق العمل.

كذلك ما أوضحت الدراسة من أن أكثر السبل التي يعتمد عليها الخريجون السعوديون في بحثهم عن فرص العمل هي الصلات العائلية، والعلاقات الشخصية، واستعراض إعلانات الصحف. كما أوضحت الدراسة أهمية تفعيل دور جهات الإرشاد المهني والوظيفي بالجامعات، بحيث توفر للطلاب الجدد المعلومات اللازمة حول التخصصات المتاحة وإمكانية التوظيف المستقبلية بها.

إن العالم اليوم يعيش عصرًا جديدًا يطلق عليه “عصر ثورة المعلومات”، وقد أشار الكثير من الكتاب إلى أن تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) هي التقنية الرئيسية المؤثرة في الوقت الحاضر، وسوف يستمر تأثيرها مستقبلاً لكافة مناحي الحياة في القرن الواحد والعشرين.

ويعتقد الباحث أن حسن استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة بواسطة الأجهزة المسؤولة عن توظيف العمالة الوطنية سيحقق مزايا كبيرة في تحقيق التقدم في سعودة الوظائف، فيمكن الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة بإقامة شبكة معلومات وطنية مدخلاتها تشمل الفرص الوظيفية المتوفرة في كافة القطاعات والمنشآت في مختلف مناطق المملكة، ومعلومات متكاملة عن كل باحث عن عمل يتم مواءمتها إلكترونياً. ووجود هذه الشبكة يتيح للجهات المعنية بشؤون سوق العمل الاطلاع عن كثب والمتابعة الآنية لمختلف التطورات التي تشهدها السوق، مما يعينها في رسم السياسات الملائمة، كما تعين الباحثين عن العمل في معرفة فرص العمل المتاحة لهم في مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، وتساعد الجهات التي يتوفر لديها فرص وظيفية في الوصول إلى أفضل المؤهلين لشغل تلك الوظائف.

ولا نغالي إذا قلنا إن المعلومات تعدُّ بمثابة العمود الفقري لتخطيط وإدارة وتنفيذ ومتابعة عملية السعادة؛ وذلك للمنافع التي تتحقق من توافرها للجهات المعنية بشؤون سوق العمل، والجهات التي تتوافر لديها فرص وظيفية، والمواطنين الباحثين عن العمل.

وبهدف توفير قاعدة بيانات شاملة عن فرص العمل في كلا القطاعين العام والخاص، تقوم وزارة الخدمة المدنية بالتنسيق مع وكالة شؤون العمل

في تبادل المعلومات حول الوظائف الشاغرة<sup>(١)</sup>. ومن ناحية أخرى تقوم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بإتخاذ خطوات أخرى لهذا الغرض؛ منها ربط مكاتب العمل بنظام حاسب آلي للمعلومات يشمل بيانات العمل والعمال في منشآت القطاع الخاص، كذلك جمع ونشر المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل من المهن خلال فترة تتراوح من السنتين إلى خمس السنوات<sup>(٢)</sup>.

وبجانب هذه الجهود الحكومية طالبت بعض الدراسات<sup>(٣)</sup> أن يقوم القطاع الخاص بتأسيس شركة غير ربحية ممولة جزئياً بواسطة الحكومة، تتولى تجميع الإحصاءات المتعلقة بالخريجين الحديثين، وتجميع الإحصاءات المتعلقة بفرص العمل في القطاعين العام والخاص الحالية والمستقبلية، والنمو المستقبلي المتوقع في سوق العمل، وأن يكون لها مكاتب فرعية بالمؤسسات التعليمية لتزويد الطلاب بالنصح والإرشاد المهني المخطط بصورة جيدة والضروري عند اختيارهم لمجال تخصصهم الدراسي، كما تتولى طباعة نشرة دورية منتظمة بفرص العمل.

هذا الدور الحيوي للمعلومات عن فرص العمل المتوافرة والمواطن الذي يبحث عن العمل، تتطلب أن يتوافر فيها خصائص المعلومات الفعالة<sup>(٤)</sup> من حيث الدقة، التوقيت السليم، والشمول، والملاءمة، والمطابقة مع احتياجات استخدامها، وعدم التحيز أي عدم التحريف أو التغيير، والقابلية للقياس (١) وقد استحدثت في الديوان العام للخدمة المدنية في عام ١٤٠٧هـ إدارة عامة للمعلومات، وذلك بموجب قرار وزير الدولة رئيس الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٦٩٧) وتاريخ ١٤٠٧/٧/١١هـ ويرأسها مدير عام وترتبط به الإدارات التالية: إدارة التسجيل والميكروفيلم، إدارة المعلومات، إدارة تحقيق الخدمة، إدارة السكرتارية.

(٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠/١٤١٥هـ).

(٣) عادل عجاجي، مرجع سابق، ص ١١٢

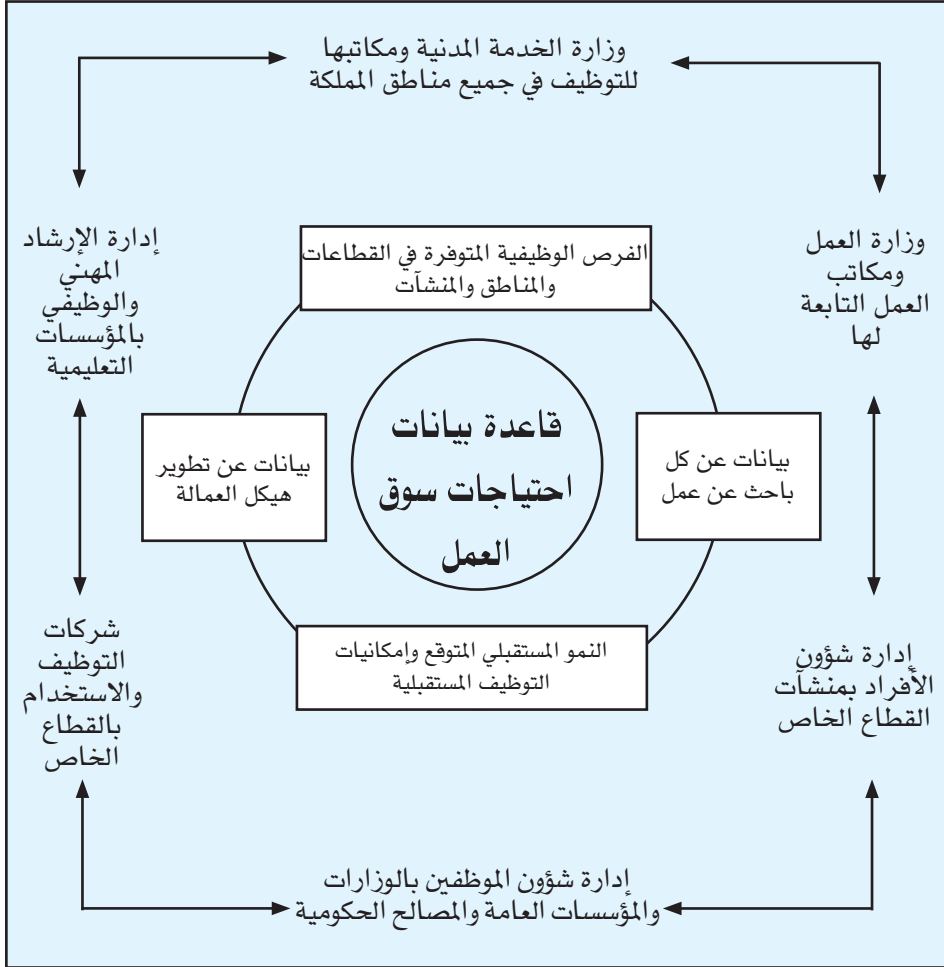
(٤) رايموند مكليود، نظم المعلومات، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٤١٠هـ، ص ٨٣.

في شكل كمي. ولا يكفي توافر المعلومات بالخصائص السابقة لفعاليتها، بل يجب أن تتوافر لدى الأجهزة الحكومية المعنية بشئون توظيف العمالة المواطنة القدرات والمهارات لاستخدام هذه المعلومات، فعملية استخدام المعلومات عملية إنسانية ترتبط بطريقة عمل أفراد الإدارة وأدائهم<sup>(١)</sup>. كذلك يجب أن تستند قاعدة البيانات الشاملة عن فرص العمل على أنظمة فرعية لمعلومات الموارد البشرية<sup>(٢)</sup> (Human Resource Information Systems) بإدارات شئون الموظفين والأفراد بوحدات القطاعين العام والخاص؛ نظراً لاستخدامات هذه الأنظمة الفرعية للمعلومات (HRIS) في عمليات تخطيط القوى العاملة والتوظيف وتقديم المشورة الفنية في مجالات التنبؤ بمعدلات النقص أو الفائض في القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، ورصد وتحليل المعلومات، وتحركات العمالة، وتجهيز مواصفات الوظائف ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، واختيار أفضل العناصر وأكثرها احتمالاً للنجاح في أداء مهام الوظائف.

ويصور الشكل (١٤) قاعدة البيانات وأنظمتها الفرعية، ومستخدامها في عملية السعادة.

(١) أحمد حسن عبد المنعم، *المعلومات وعملية اتخاذ القرارات*، المجلة العربية للإدارة، عدد إبريل ١٩٧٨م، ص ١٧.

(٢) وقد تطورت نظم معلومات الموارد البشرية من النظم اليدوية وتشتمل على نظم الملفات والسجلات والبطاقات إلى النظم الآلية وتشتمل على النظم الفلمية (ميكروفيلم) والحاسب الآلي. راجع: بدر سالم باجابر، *كمال جعفر المفتي، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالملكة، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، ص ٨٣.*



شكل (١٤) قاعدة بيانات احتياجات سوق العمل ومستخدامها في عملية السعودية.

### رابعاً: برنامج تطوير الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة

ثم يأتي برنامج تطوير الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة؛ حيث أيد الأخذ به (٩١,٤%) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعودية. أما عينة الدراسة الميدانية بوزارة

الخدمة المدنية فتؤيده بنسبة (٧٦,٩٪) كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم، أي بنسبة أقل نسبياً من وجهة نظر إجمالي عينة الدراسة الميدانية. ويأتي هذا البرنامج تأكيداً للدور الأساسي والهام الذي تقوم به وزارة الخدمة المدنية حالياً (الديوان سابقاً) في توظيف الخريجين السعوديين في الأجهزة الحكومية، ومتابعة الوظائف الشاغرة والمشغولة بغير السعوديين لإحلال العمالة الوطنية. هذا الدور الذي يعدُّ ركيزة هامة من ركائز عملية السعادة.

ومتابعة مجهودات وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً) في الفترة الماضية تبرز قيامه بعدة خطوات في هذا المجال؛ منها إعطاء فروعه بداخل المملكة صلاحيات أوسع في مجال توظيف المواطنين والخريجين، وإنهاء إجراءاتهم دون الرجوع إلى المركز الرئيسي<sup>(١)</sup>، وذلك لملاحقة التوسع الكبير في أعداد الخريجين والراغبين في الالتحاق بالوظائف العامة، حتى أصبحت هذه الفروع بعد صدور نظام المناطق ثلاثة عشر فرعاً في جميع مناطق المملكة.

كذلك التطور المستمر في أهداف واختصاصات الإدارة المختصة بالعمالة غير السعودية بالوزارة (الديوان سابقاً)؛ لتساير احتياجات فترات التوسع في الاستفادة من العمالة غير السعودية وفترات التقلص بانحسار الاحتياج لها، فتضمن التنظيم المعتمد للديوان العام للخدمة المدنية عام ١٣٩٨هـ "إدارة عامة للمتعاقدين"، ثم عدل مسماتها إلى "الإدارة العامة لتوظيف غير السعوديين" ليتناسب مع التوسع الكبير في توظيف غير السعوديين، الذي

(١) الديوان العام للخدمة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام ١٣٩٥ إلى ١٤١٩هـ، الرياض: ص ٣٢١.



رافق خطط التنمية الطموحة وعدم وفاء سوق العمل بمتطلبات التنمية من القوى العاملة، كما ألحق بهذه الإدارة إدارة متخصصة باسم "إدارة المكاتب الخارجية"، وفي عام ١٤٠٩هـ تم تعديل اسم الإدارة إلى اسمها الحالي "الإدارة العامة لشؤون غير السعوديين" نتيجة الانتهاء من أجزاء كبيرة من متطلبات التنمية وبدء توظيف غير السعوديين في التقلص والانحسار، بل أصبح موضوع إحلال المواطن بدلاً من الوافد مطلباً ملحاً نظراً لتزايد أعداد المواطنين المؤهلين في شتى المجالات، ومن ثم أعيد تشكيل الإدارة مرة أخرى وألغيت إدارة المكاتب الخارجية، واستحدثت إدارة جديدة بمسمى "المراقبة والتقييم" تُعنى بدراسة ومراجعة أوضاع المتعاقدين غير السعوديين، وتحديد سبل الاستفادة القصوى منهم ومعوقات وفرص شغل وظائفهم بمواطنين<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هناك مجهودات أخرى يمكن لوزارة الخدمة المدنية التركيز عليها لتحقيق مزيد من الفعالية في توظيف القوى العاملة الوطنية والتقدم في تحقيق السعادة؛ من أهمها: توفير الحوافز الضرورية التي تشجع ذوي الكفاءات على العمل في المناطق النائية والمدن التي تتوفر فيها فرص للتوظيف، وكذلك تضمين أنظمة الخدمة المدنية الضوابط الضرورية للحد من الهجرة الداخلية، والتنسيق في مستويات الأجور والحوافز بين العاملين في الخدمة المدنية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص، وبذل المزيد من التكامل والتنسيق والربط بين سياسات وخطط التعليم وسياسات ومتطلبات

(١) الديوان العام للخدمة المدنية، المرجع السابق، ص ٣٢٤.

التمنية، وهي جهود جماعية تشترك فيها وزارة الخدمة المدنية مع الأجهزة المعنية بالتعليم والتدريب والتوظيف.

ووزارة الخدمة المدنية لا تعمل في فراغ؛ إذ تشاركها إدارات شؤون الموظفين بالوزارات والمصالح بجهد ليس باليسير<sup>(١)</sup>، وبصفة خاصة ما يتعلق بالجوانب التطبيقية لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية، فإدارات شؤون الموظفين إذا مارست وظائفها الحقيقية كإدارة لاستثمار الموارد البشرية وفقاً لمفهومها الحديث، فإنها تصبح اليد اليمنى للمسؤول الأول بالوزارة أو المصلحة في كافة الجوانب التخطيطية والتطويرية والتنفيذية لإدارة الأفراد بالوزارة أو المصلحة، وتساعد من جانب آخر وزارة الخدمة المدنية في تخطيط الاحتياجات المستقبلية من الأفراد اللازمين للوزارات والمصالح الحكومية، وذلك من حيث العدد والتخصصات والمهارات، وإجراء الدراسات عن سوق العمل، وبحث عوامل الجذب والطرْد، كذلك المعاونة في اختيار أكفأ العناصر لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة بالوزارة والمصلحة<sup>(٢)</sup>.

(١) عبد المنعم ركابي، الأجهزة المركزية للخدمة المدنية ودورها في الإصلاح الإداري: تجربة المملكة العربية السعودية، الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية.

(٢) وممارسة إدارة شؤون الموظفين لهذه الوظائف يتطلب أن يتوافر لها العناصر البشرية الجيدة والمدرّبة على هذه الوظائف الحديثة، وذلك بالعدد الكافي والخبرات والتخصصات اللازمة في مجالات إدارة الخدمة المدنية والأفراد والعلوم السلوكية؛ حتى تصبح لإدارة شؤون الموظفين قوة وظيفية ذات كفاءة وفعالية تمكنها من النهوض بمسئولياتها الحديثة، وبما يحقق أيضاً درجة أكبر من التعاون بينها وبين وزارة الخدمة المدنية والأجهزة المسؤولة عن الإصلاح الإداري بالمملكة، راجع: أحمد محمد تواتي، نبيل إسماعيل رسلان، تطوير وظائف إدارات شؤون الموظفين بالإدارة الحكومية. مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ١٤٠٥هـ، ص ٩٦.

### خامساً: برنامج جذب الكفاءات المتميزة لوظائف القطاع العام

ثم يأتي برنامج جذب الكفاءات المتميزة لوظائف القطاع العام، حيث أيد الأخذ به (٩٥,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة.

ويأتي هذا البرنامج متفقاً مع ما أوضحناه حول مفهوم السعادة في أنها ليست مجرد إيجاد وظيفة للسعودي، وإنما تعني إحلال العامل الوطني المؤهل والمدرّب محل العامل غير السعودي.

كما يأتي متفقاً مع المبدأ الذي تقوم عليه الخدمة المدنية بالمملكة، وهو مبدأ الجدارة، حيث تنص المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ على أن "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة". وقد ورد في المذكرة التفسيرية المرافقة للنظام أن الجدارة تعني جماع عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والإدارية وحسن السلوك وغير ذلك من الملائمات المتروكة لتقدير الإدارة، أو بمعنى آخر اختيار الموظفين على أسس من الموضوعية والكفاءة والعدالة لشغل الوظائف الشاغرة<sup>(١)</sup>.

وقد ارتبط بإدخال مبدأ الجدارة كأساس لشغل الوظائف مبدأ مركزية التوظيف بجعله في وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً)، وتناولت المادة السابعة من نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ وملحقاتها من اللوائح التنفيذية تنظيم مسألة التوظيف للوظائف من المرتبة العاشرة

(١) حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، الرياض:

فما دون، ويشمل ذلك الإعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول الطلبات وإجراء الامتحانات، وترتيب النتائج، وترشيح الناجحين للأجهزة الحكومية طالبة التوظيف لتقوم بإصدار قرارات تعيينهم على الوظائف الشاغرة<sup>(١)</sup>.

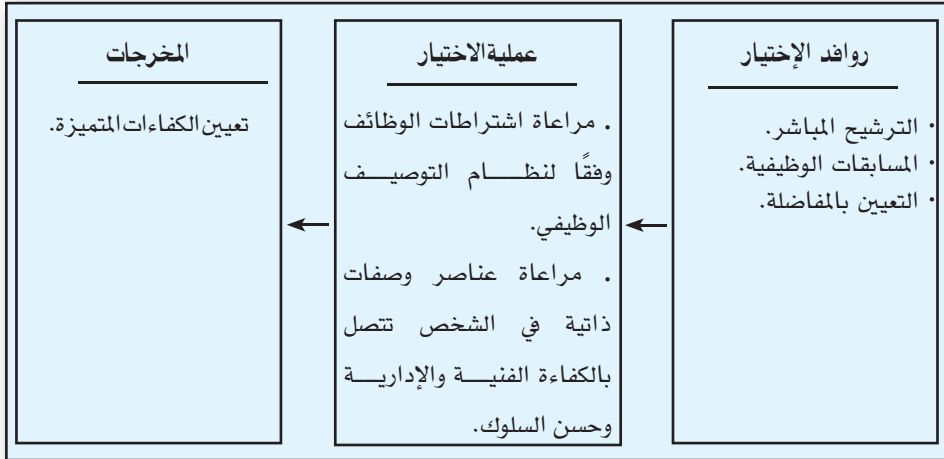
ولتحقيق الموضوعية في تطبيق مبدأ الجدارة، فقد أخذت المملكة بنظام تصنيف الوظائف، وذلك بتوحيد الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوياته، ومدى الصعوبة والمسئولية أو مطالب التأهيل اللازمة لشغلها تحقيقاً لمبدأ أن الوظائف للأعمال وليست للأشخاص. كما أوضحت المادتان الثانية والثالثة من نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ الأساس القانوني لتصنيف الوظائف<sup>(٢)</sup>.

ويمارس الديوان ثم الوزارة صلاحيتهما في شغل الوظائف العامة بالتعيين عبر عدة قنوات، (أولها) الترشيح المباشر، وقد تم ذلك حتى عام ١٤٠٦هـ حيث كانت الفرص الوظيفية متوفرة بالمقارنة مع المتقدمين لطلب التوظيف،

(١) وبناء على ما ورد في المادة السابعة من نظام الخدمة المدنية، فقد فوض الديوان العام للخدمة المدنية بعض الجهات الحكومية صلاحية تعيين خريجي المعاهد التابعة لها مباشرة ، وذلك بموجب خطاب الديوان رقم (٩٤٣٤) في ٢٧/٣/١٤٠١هـ راجع: الديوان العام للخدمة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام، مرجع سابق، ص٣٤٨.

(٢) ولعل خير مثال لتحقيق الربط بين مبدأ الجدارة ونظام تصنيف الوظائف، ما تضمنه الأمر السامي رقم ٢٥/م في ١٢/١/١٤١٧هـ من معايير الترشيح على الوظائف الواقعة بالمرتبتين (١٤-١٥)، حيث كان الترشيح يتم من قبل الوزير أو رئيس المصلحة بناء على الاعتبارات التي يراها المسؤول وقناعات محددة ، إلى أن صدر الأمر السامي متضمناً ضرورة مراعاة عدد من الضوابط للترشيح على هاتين المرتبتين ، وهي : أن يرقق بالطلب تقرير واف وبيانات مفصلة عن الشخص المطلوب تعيينه أو ترقيته لكي يمكن التعرف من خلالها على سجله الوظيفي ومؤهلاته العلمية والعملية وإبرائه الإداري، كذلك رفع معلومات وافيه عن الوظيفة المطلوب التعيين أو الترقية عليها، وأن يكون المرشح حاصلًا على الشهادة الجامعية وإذا كانت الوظيفة تخصصية فيشترط أن تكون الشهادة الجامعية في طبيعة عمل الوظيفة. راجع : الخدمة المدنية في مائة عام، المرجع السابق، ص٣٦١.

ومع كثرة الخريجين وقلة الفرص الوظيفية المتاحة فقد صدر تعميم الديوان رقم (٦٨٠٨) وتاريخ ١٤٠٧/٤/١هـ بإيقاف الترشيح المباشر، ما عدا بعض التخصصات الجامعية كالوظائف الطبية والطبية المساعدة والهندسة التي لا تزال معظم وظائفها مشغولة بغير سعوديين. أما القناة (الثانية) فهي التعيين عن طريق المسابقات الوظيفية والتي تعقد بشكل دوري وفقاً للخطة السنوية المعدة لذلك. و(الثالثة) التعيين عن طريق المفاضلة بالإعلان عن بعض الوظائف المطلوب شغلها بخريجين جامعيين، وترشيحهم حسب قواعد المفاضلة بينهما، حيث يُراعى الأنسب تخصصاً للوظيفة والأكثر خبرة والأعلى تقديراً عند التخرج والحاصل على دورات تدريبية مناسبة للوظيفة. ويوضح الشكل (١٥) قنوات شغل الوظائف العامة .



شكل (١٥) منظومة اختيار الكفاءات للقطاع العام.

### سادساً: برنامج إنشاء تخصصات جديدة في التعليم الهندسي بالجامعات

ثم يأتي برنامج فتح تخصصات جديدة في التعليم الهندسي بالجامعات لتلبي الاحتياجات لبعض التخصصات الدقيقة الذي أيد الأخذ به (٨٥,٧%) من إجمالي العينة، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة. ويأتي هذا البرنامج متفقاً مع المقولة بأن التعليم الهندسي هو عماد النمو الاقتصادي والاجتماعي والتقدم العلمي والتكنولوجي؛ لذا لا بد من تطويره بطريقة مستمرة، لأن الهندسة هي الحلقة التي تربط العلم بحياتنا اليومية اقتصادية كانت أو اجتماعية، فكلما تغيرت وتطورت هذه الحياة استلزم ذلك تطويراً في الهندسة وفي التعليم الهندسي وخاصة الجامعي منه<sup>(١)</sup>.

لقد تطورت الحياة وتطلب ذلك تطوراً في العلوم والتكنولوجيا، وحدث تقدم كبير بمعدل سريع في حقول الهندسة المختلفة وفي استعمال المعدات الهندسية الحديثة<sup>(٢)</sup>، لذلك أصبح ضرورياً ألا نستمر في التعليم الهندسي بنفس الدلالة التي كنا نعلم بها في الماضي البعيد أو حتى في الماضي القريب، ولم يعد عملياً ولا منطقياً أن نعلم ونُعدّ خريجي كليات الهندسة بالجامعة لنوع من العمل الهندسي المعين المحدد المجال، حيث قد يصبح هذا النوع من العمل الهندسي قديماً ولا فائدة منه أثناء فترة حياة المهندس العملية.

فقد أوجد تطور المجتمع الإنساني تخصصات هندسية جديدة؛ منها

(١) الديوان العام للخدمة المدنية، المرجع السابق، ص ٣٤٩.

(٢) عبد السميع مصطفى، التعليم الهندسي، بحث منشور في الندوة الأولى لعمداء كلية الهندسة بالجامعات العربية

١٩٧١ م، الناشر اتحاد الجامعات العربية.

على سبيل المثال لا الحصر: الهندسة النووية، والهندسة الذرية، وهندسة الجوامد، وهندسة الآلات الحاسبات الإلكترونية، وهندسة التحكم الآلي، وهندسة التفريغ العالي، وهندسة الجسيمات، والبلازما ومعداتها الهندسية، وهندسة الفضاء وسفنه والصواريخ والأقمار الصناعية، وهندسة المواد، وهندسة الفلك. كما دخلت المعدات الهندسية كعناصر أساسية في العلوم النووية والفيزيائية والكمية والبيولوجية والفلكية والأرضية والفضاء والعلوم العسكرية، وغير ذلك مما لا حصر له.

ويتبين مما تقدم أهمية برنامج تطوير التعليم الهندسي بالجامعات السعودية ليساير التطور العالمي من ناحية، ويلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية فيه في نفس الوقت، مع الأخذ في الاعتبار أن التطوير الذي سنعمله اليوم لن تظهر نتائجه الفعالة إلا بعد فترة لا تقل عن خمس سنوات؛ لذا فيجب أن يشمل التطوير ما يمكن أن نتبأ به من تطور في التكنولوجيا أثناء هذه الفترة، كما لا بد أن يكون التطور مستمراً يعمل بين آونة وأخرى، وذلك بمراجعة المواد الدراسية باستمرار للمواءمة بينها وبين أحدث إنجازات العلم والتكنولوجيا والثقافة.

ولتوجيه مناهج الدراسة بالتعليم الهندسي لخدمة التنمية وتحقيق الاستفادة من خريجيه، فإنه من الضروري تطويع خطط التعليم الهندسي ومناهجه الدراسية لمواجهة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية من القوى العاملة كماً وكيفاً في المجالات الهندسية، لتفادي الاختناقات في بعض المجالات والتكديس دون حاجة في مجالات أخرى، وتحديث وتطوير المناهج

الدراسية بطريقة ديناميكية مستمرة لمواجهة المتغيرات في التكنولوجيا والفروع الجديدة منها.

إن التقدم التكنولوجي لا بد أن يدفع القائمين بالتعليم في كليات الهندسة إلى تطوير برامج التعليم حتى يصبح خريجوها قادرين على متابعة التكنولوجيا المتقدمة وتحسينها، بل قادرين على ابتكار الجديد منها، وتوجيه قدر من المناهج نحو الحديث من نظم الاتصالات ونقل المعلومات والمعدات الخاصة بها، وتوجيه قدر أكبر من المناهج نحو الدراسات التطبيقية والتكنولوجية وخاصة المتعلقة بخطة التنمية<sup>(١)</sup>.

ومن الدراسات التطبيقية والتكنولوجية التي توجه لها مناهج الدراسة، استغلال الطاقة الشمسية وطاقة الرياح بأكثر كفاءة ممكنة وباقتصاديات معقولة، وإزالة ملوحة البحر، وتوجيه قدر من المناهج للطاقة الذرية والاستفادة من المفاعلات النووية البسيطة للمناطق النائية والصحراوية، وإنتاج وتحويل الطاقة من المصادر الحرارية والمصادر الضوئية ومن المصادر الكربونية الطبيعية وغير الطبيعية إلى طاقة كهربائية مباشرة، والاستفادة من ثروات البحار والخلجان باستخدام التكنولوجيا الحديثة واستخدام تكنولوجيا الاستشعار عن بعد.

ويرتبط التعليم الهندسي بتخطيط القوى البشرية وبالتالي بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي في البلاد، ومقتضى ذلك أن يكون التوسع في التعليم الهندسي مرتبطاً بإنشاء نوعيات وأنماط جديدة من الدراسات الهندسية

(١) عبد السميع مصطفى، توجيه المناهج الدراسية بكليات الهندسة لخدمة التنمية العربية في الدول العربية، الندوة

الثانية لعمداء كلية الهندسة بالجامعات العربية ١٩٧٦ م، اتحاد الجامعات العربية.



الجامعية غير التقليدية التي تشتد الحاجة إليها، مثل دراسة هندسة البترول والغاز الطبيعي والبتروكيماويات، والهندسة الطبية والهندسة البحرية وهندسة الطيران<sup>(١)</sup>، كما يجب أن يكون التوسع في التعليم الهندسي مرتبطاً بتدريب الخريجين وحسن استخدامهم، وتجهيز الكمية والنوعية الصحيحة لمعاونيهم من الفنيين والصناع المهرة.

ويقوم التعليم الهندسي على ثلاث دعائم<sup>(٢)</sup>، هي: العلم، والخبرة والتدريب الفني، ثم العلوم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والربط بينها جميعاً؛ في العلم نتعلم (ما هو الشيء ولماذا نعمله)، وذلك عن طريق العلاقات الرياضية والدراسات الفيزيائية والكيميائية والهندسة بتفكير استقلالي خلاق، فالتعليم يعطي المهندس الثقة والتفكير والاستقلال والقدرة على العمل الهندسي الخلاق، أما الخبرة والتدريب الفني فيفيدان في (كيفية عمل الشيء)، ويكفي لذلك الفهم والتجربة والمران حتى يستطيع المهندس أن يقوم بالأعمال الهندسية، أما العلوم الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية وتربطها مع الدعامين السابقتين فتمكن المهندس من أن يأخذ في الاعتبار جميع العوامل الفنية وغير فنية عند القيام بأي عمل هندسي ملتجماً مع المجتمع الذي يعيش فيه.

لذا يجب أن يهدف التعليم الهندسي الجامعي إلى تنمية آفاق الطالب، حتى يكون قادراً بعد تخرجه على القيام بالتصميمات الهندسية التي تعتمد

(١) معهد الإدارة العامة، ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة في القوى العاملة، الرياض: ١٤٠٨هـ.

(٢) عبد السميع مصطفى، التعليم الهندسي، مرجع سابق.

على البحث المستمر المتجدد، والمقدرة على ربط العمليات الهندسية بحيث تعطي أجود وأكفاً النتائج، ومواجهة الجديد من الأعمال الهندسية التي يلاقيها أثناء حياته العملية والقيام بعمل حلول ناجحة لها بثقة واطمئنان، وخلق تصميمات ومواد هندسية جديدة تهدف إلى تحسين الجودة والدقة والسرعة وتخفيض نفقات الإنتاج وتحسين الكفاءة، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية الهندسية بثقة عند القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ الهندسي.

### سابعاً: برامج التدريب التحويلي والإعدادي

ثم يأتي بعد ذلك برنامجان هامان لتحقيق السعودة يستهدفان معالجة ما قد يوجد من قصور بين العرض والطلب على القوة العاملة، وهما : الاهتمام ببرامج التدريب التحويلي للاستفادة من فائض الخريجين للتوظيف في التخصصات التي بها عجز من العمالة الوطنية، والاهتمام بالبرامج التدريبية الإعدادية بالأجهزة الحكومية للتأهيل لشغل الوظائف، وقد أيد الأخذ بهما (٨٣,٥٪) و(٨١,٩٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، وذلك كبرامج مهمة إلى حد كبير ومهمة لتحقيق السعودة.. بل ترتفع نسبة تأييد أهمية هذين البرنامجين إلى نسب تتراوح بين (٨٧٪) و (٩٢٪) كبرامج مهمة إلى حد كبير ومهمة لتحقيق السعودة لدى أفراد العينة الذين لهم خبرات في التعليم وفي التدريب.

فمن المعلوم أن التدريب يكمل التعليم، وهما يعملان معاً على جعل القوى العاملة ملائمة لمتطلبات التنمية، ومن أكثر المجالات التي يتحقق فيها هذا التكامل بين التعليم والتدريب التحويلي، الذي يستهدف

تأهيل وإعداد الخريجين في التخصصات التي بها فائض من العمالة لتلبية احتياجات أعمال ووظائف أخرى بها نقص وتحتاجها التنمية.

ومن التجارب الرائدة في مجال التدريب التحويلي في المملكة، برامج التدريب الإعدادي الموجهة للقطاع الحكومي، والتي يعدها معهد الإدارة العامة لخريجي بعض التخصصات الجامعية<sup>(١)</sup> بهدف إعادة تأهيلهم لشغل وظائف تخصصية، ومدة الدراسة في أغلب البرامج الإعدادية عامان دراسيان يتلقى الدارس خلالها الأسس العلمية الضرورية لممارسة العمل بكفاءة في مجال التخصص، مع التركيز بشكل كبير على الجوانب التطبيقية والمهارات السلوكية التي يتطلبها العمل، كما تشمل أغلب البرامج الإعدادية التدريب العملي، وذلك حسب طبيعة كل برنامج.. وقد بدأ المعهد نشاطه في هذا النوع من التدريب منذ عام ١٣٩١هـ بتقديم ثلاثة برامج بهدف إعداد كفاءات وقدرات وطنية متخصصة لسد حاجة الجهاز الحكومي لهذه التخصصات، ومن أمثلتها برنامج الأنظمة الذي وجهه لخريجي الجامعات لتخريج كفاءات وطنية متخصصة في مجال الدراسات القانونية والشرعية.

أما بالنسبة للبرامج التدريبية الإعدادية التي تقدم بصفة منتظمة لمجموعة أفراد وتؤهل المتخرجين فيها لشغل وظائف في الخدمة المدنية، فتقوم الأجهزة المركزية أو المصلحية بتنظيمها، ومنها معهد الإدارة العامة، ومعاهد ومراكز التدريب التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، والمعاهد الفنية الصحية، والمعاهد الفنية السلكية واللاسلكية

(١) معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة خلال مائة عام، مرجع سابق، ص ٥٨٩.

والهاتف، والمعاهد الفنية للمهن الهندسية. وتقوم هذه المعاهد التدريبية بإعداد وتأهيل المتدرب الذي التحق بها للعمل بعد تخرجه في أعمال ومهن محددة، ويتولى التدريب فيها أساتذة ومدربون متخصصون، وعادة ما تتراوح مدة مدربون التدريب بين ستة أشهر وستين، وينال الخريجون في نهايتها شهادات أو دبلومات تؤهلهم لتقلد مهام وظيفية معينة في الخدمة المدنية.

وتنقسم البرامج التدريبية الإعدادية التي يقدمها معهد الإدارة العامة للقطاع الحكومي إلى قسمين، هما<sup>(١)</sup>: برامج حملة الشهادة الجامعية وبرامج حملة الشهادة الثانوية العامة. وتشمل برامج حملة الشهادة الجامعية: الرقابة المالية، ومدربي الإدارة المكتبية، وإدارة مراكز الرعاية الصحية، وإدارة البلديات والمجمعات القروية، والإدارة الجمركية والدراسات الجمركية.. أما برامج حملة الثانوية العامة فتشمل برامج: الدراسات المالية ، إدارة المستشفيات، دراسات المكتبات، السكرتير التنفيذي، إدارة المواد، مبرمجي الحاسب الآلي، ومشغل الحاسب الآلي والنسخ بلغة، والنسخ بلغتين، والدراسات الإحصائية والإجراءات الجمركية، وكتاب الضبط ، وتهدف هذه البرامج إلى إعداد كفاءات وطنية لأداء الأعمال التنفيذية.

وتشجيعاً على الدراسة في هذه البرامج الإعدادية صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠٨) في ١٣٩٦/٧/٩هـ بلائحة تنظيم أوضاع الموظفين بالبرامج الإعدادية موضحة حقوق وواجبات الدارس سواء كان موظفاً في الأساس أو دارساً، ونصت اللائحة على خضوع الدارسين من غير الموظفين

(١) معهد الإدارة العامة، تطوير الإدارة العامة في المملكة خلال مائة عام، مرجع سابق، ص ٥٩١.

لنظام الموظفين، واحتساب مدة الدراسة للتقاعد، واستفادته من الإجازات المرضية والعادية والاستثنائية ومن الترقية، مع عدم جواز نقله أو ترقيته أو تكليفه خلال فترة الدراسة<sup>(١)</sup>.

وبالإضافة إلى الجهود التي يبذلها معهد الإدارة العامة في مجال البرامج التدريبية الإعدادية، تبذل المؤسسة العامة للتعليم المهني والتدريب الفني جهوداً لا تقل أهمية لتحقيق أهداف السعودية<sup>(٢)</sup>، حيث تعمل المؤسسة على تنمية القوى البشرية، والتأكد المستمر من زيادة عرضها ورفع كفاءتها وقدراتها لتخدم جميع القطاعات، والتركيز على التنمية النوعية بتحسين وتطوير أداء العمالة الوطنية، وذلك عن طريق: تقديم حوافز مجزية للتخصصات التي تحتاج إليها خطة التنمية ودرجة الطلب عليها عالية، والاهتمام بنوعية التدريب من خلال التركيز على التقنية المتطورة بمستوياتها المتوسط والمرتفع، وتوافق التدريب مع احتياجات الاقتصاد الفعلية من ناحية النوعية ودرجة الكفاءة.

وتتم هذه البرامج لتأهيل وتدريب الكفاءات الوطنية والمهنية من خلال ثلاثة مستويات تعليمية وتدريبية، هي: التعليم ما بعد المستوى الثانوي ويشمل كليات التقنية المتوسطة والمعاهد العليا، والمستوى الثاني هو التعليم الثانوي ويشمل المعاهد الثانوية والصناعية والتجارية والزراعية، والمستوى الثالث هو التدريب ما قبل المستوى الثانوي ويشمل مراكز التدريب المهني وبرامج

(١) الديوان العام للخدمة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

(٢) عادل عيسى الكومي، ناصر عبد الرحمن الدخيل، دور ووجهة نظر المؤسسة العامة للتعليم المهني والتدريب المهني في رفع نسبة توظيف العمالة الوطنية في القطاع الأهلي السعودي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العمالة الوطنية في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٣هـ.

التدريب المهني وبرامج التدريب المهني المسائي.

كذلك تنفذ الأجهزة الحكومية التي تدخل في عينة الدراسة الميدانية العديد من البرامج التدريبية الإعدادية للتأهيل لشغل وظائفها، مثل برامج الإعداد والتأهيل للعمال الفنية الصحية التي تعقدتها المعاهد الفنية الصحية للبنين والبنات، وبرامج الإعداد والتأهيل التي تقدمها المعاهد البريدية ومعاهد وكليات الاتصالات التابعة لوزارة البرق والبريد والهاتف. إلخ .

وتعبر هذه الجهود المتعددة للأجهزة الحكومية لتأهيل وإعداد القوى العاملة الوطنية عن توجهات الدولة لتوفير الفرص الوظيفية للأيدي العاملة الوطنية، وتمثل تجاوباً وانسجاماً لأنظمة التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل، مما يعطي للسعادة مفهوماً عملياً.

### ثامناً: برنامج إحداث وظائف عامة جديدة تفيد الاقتصاد الوطني

ثم يأتي برنامج العمل على إحداث وظائف عامة جديدة ذات طابع إنتاجي وخدمي تفيد الاقتصاد الوطني، حيث أيد الأخذ به (٨٣,٢٪) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية، وذلك كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة. وتزيد نسبة تأييد هذا البرنامج من وجهة نظر عينة الدراسة بالمناطق الشرقية والشمالية والجنوبية بالمملكة، إلى نسب تتراوح بين (٩٠,٦٪) و (١٠٠٪) كبرنامج مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة. أما عينة الدراسة الميدانية من الديوان العام للخدمة المدنية، وممن لهم خبرة في شؤون التوظيف والاستخدام فيرون أن أهميته كبرنامج مهم على حد كبير ومهم لا تتجاوز (٥٠٪) و (٧٠,٤).

فقد سبقت الإشارة في أجزاء متعددة من الدراسة إلى تحقيق الجهاز الإداري للدولة للاكتفاء النسبي من العمالة، بل هناك مؤشرات تفيد وجود تضخم وظيفي؛ لذا فإن إحداث وظائف جديدة لا بد أن يكون لحاجة حقيقة للعمل اتفاقاً مع سياسة الدولة لترشيد قواعد إحداث الوظائف ومعايير شغلها لتقابل متطلبات العمل ومستجداته.

وقد توقعت خطة التنمية السادسة (١٤٢٠/١٤١٥هـ) ألا يزيد إجمالي العمالة خلال كامل فترتها عن مقدار (١٩١,٧) ألف عامل<sup>(١)</sup>، أي بمعدل نمو سنوي في المتوسط قدره (٠,٦٪)، وأن القطاع الخاص سيستوعب (٩٥٪) من صافي هذه الزيادة في العمالة الكلية، حيث تتوقع الخطة أن تبلغ الزيادة الحالية للعاملين في القطاع الخاص نحو (١٨٢,٢) ألف عامل، أما القطاع الحكومي فسيقتصر نمو العمالة فيه على تلبية المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم، وأن تبلغ الزيادة فيه نحو (٩,٥) ألف عامل خلال كامل فترة خطة التنمية السادسة.

وإحداث الوظيفة بناء على حاجة حقيقية للعمل يجعل فرص العمل التي تتيحها هذه الوظيفة فرص عمل حقيقية، يشغلها فرد وتؤدي إلى إحداث ناتج محدد أو خدمة ملموسة وتحقق زيادة في الأداء الكلي للوحدة، وهي بذلك تختلف عن التوسع في التوظيف على أساس فرص عمل غير حقيقية وما يعقب ذلك من آثار سلبية مباشرة على الوحدات<sup>(١)</sup>.

(١) وزارة التخطيط، مجلد خطة التنمية السادسة (١٤٢٠/١٤١٥هـ)، ص ١٨٢.

(٢) من هذه الآثار السلبية لفرص العمل غير الحقيقية زيادة تكاليف الإنتاج والخدمات في الوحدات، نتيجة زيادة الأجور دون زيادة الأداء الكلي للوحدة، وقصور فاعلية الهياكل التنظيمية نتيجة إضافة أعمال ووظائف غير فعالة وتحمل أسماء بدون مضمون، والشعور بعدم المساواة بين العاملين في فرص عمل حقيقية وفي فرص عمل غير حقيقية نتيجة حصول كل من المجموعتين على أجر قد يكون متساوياً، مما يعكس سلباً على إنتاجية من يعملون فعلاً. راجع في مفاهيم فرص العمل الحقيقية وغير الحقيقية: محمد عبد الفتاح - محمد كمال مصطفى - تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بيمكون للاستشارات الهندسية،

لذا فإن تحديد الاحتياجات لإحداث هذه الوظائف الجديدة لا بد أن يتم على أسس موضوعية مبنية على دراسة علمية بدءاً ومنتهاً، وذلك بتحديد أهداف خطط وحدات القطاع العام، وبلي ذلك تحديد متطلبات هذه الخطط من الوظائف الجديدة لتلبية لاحتياجات المشروعات الجديدة، أو عوامل إدخال التقنية الحديثة في العمل، أو حاجات إعادة التنظيم، أو الزيادة الطبيعية في العمل، مع تجميع معلومات وافية عن الوظائف المطلوب إحداثها للتوصل إلى نتائج مقنعة بحاجة العمل للوظائف المطلوبة<sup>(١)</sup>.

### تاسعاً: برنامج إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف العامة

ويأتي أخيراً تأكيد عينة الدراسة الميدانية لبرنامج إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف العامة، حيث رأى ما نسبته (٥١,٤٪) من إجمالي العينة أنه مهم إلى حد كبير ومهم لتحقيق السعادة. أما عينة الدراسة الميدانية من معهد الإدارة العامة فلها وجهة نظر مختلفة فلم تؤيد أهميته إلى حد كبير، واكتفت بتأييد أهميته فقط كبرنامج لتحقيق السعادة، وذلك بنسبة (٢٥٪).

وهذا الانخفاض النسبي لتأييد هذا البرنامج مقارنة بالبرامج السابقة التي يصل التأييد لها لنسب أعلى كثيراً، قد يفسره اعتقاد أفراد العينة أن

(١) وتتطلب تعليمات الخدمة المدنية لإحداث الوظائف تعبئة نموذج (طلب إحداث وظائف) ويشمل النموذج أربعة أقسام: الأول يتعلق بمعلومات عن الوظيفة المطلوب إحداثها، والثاني عن الموظف المتوقع أن يشغلها، والثالث يختص بمصادقة المسؤولين بالجهة طالبة الإحداث، أما القسم الرابع فيتصل بتوصية اللجنة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني على الإحداث أو غير ذلك، راجع: حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مرجع سابق،



تحسين أنظمة التعليم والتدريب يؤدي إلى توافر الخريجين المؤهلين لشغل الوظائف دون حاجة إلى إنشاء كلية لإعدادهم وتأهيلهم.

ومع ذلك فإن وجود ما نسبته (٣٩,٨٪) من إجمالي أفراد العينة الذين يرون أن هذا البرنامج ممكن تأجيله أو على الأكثر لا تتجاوز أهميته إلى حد ما<sup>(١)</sup>، لا ينفي أهمية هذا البرنامج، وهذا ما أوضحت التجارب المقارنة في عدة دول أجنبية وعربية.

ومن أشهر هذه التجارب المقارنة تجربة المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا Ecole Nationale d'Administration (EN A) التي بدأت منذ عام ١٩٤٥م، وأسهمت بصورة أساسية وفعالة في تنفيذ برنامج إعداد وتأهيل موظفي الإدارة الفرنسية وما زالت حتى اليوم تتولى هذه المهمة، وتُعدُّ المدرسة الوطنية للإدارة أكثر من معهد تدريبي؛ حيث إنها تقوم باختيار وتدريب الموظفين للجهاز الإداري الفرنسي.

كما أنشأت بريطانيا في عام ١٩٧٠م كلية الخدمة المدنية (College of the Civil Service)، بناء على توصية لجنة فولتون عن الإصلاح الإداري، والتي تعد من المعاهد التدريبية البارزة للإعداد والتأهيل للخدمة المدنية.

وعلى غرار تجربة المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، أنشأت دول المغرب العربي في كل من تونس والجزائر والمغرب مدارس وطنية للإدارة في دولها تتولى تأهيل وإعداد العناصر البشرية الوطنية لتولي الوظائف

(١) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض: عمادة شؤون المكتبات-جامعة الملك

بالمصالح العمومية<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن وجود معهد الإدارة العامة لا يمنع إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف العامة كبرنامج يحقق إعداد الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف العامة ومتابعتهم بصفة مستمرة لتولي الوظائف الأعلى؛ وذلك نظراً لمسئوليات معهد الإدارة العامة المتشعبة في أنواع متعددة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى في البحوث والاستشارات الإدارية والتوثيق الإداري.

(١) راجع في تجارب المدارس الوطنية للإدارة في هذه الدولة، التقارير القطرية عن الإدارة العامة العربية المنشورة في *الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي*، تحرير ناصر محمد الصائغ، المنظمة العربية للعلوم

## الجزء الثالث

# نتائج وتوصيات الدراسة

■ نتائج الدراسة ■ توصيات الدراسة

## الفصل الأول

### نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها في ضوء دراسته الميدانية لقياس مدى التقدم في تحقيق السعادة في القطاع العام. حيث اختار الباحث لقياس ذلك عدداً من الوزارات التي تُعد مجالاً مناسباً لاختبار فرضيات البحث، وكذلك عدداً من الجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع السعادة. فقد اختيرت العينة الميدانية من وزارات المعارف، والصحة، والبرق والبريد والهاتف، والتعليم العالي (الجامعات السعودية). ومن الجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع السعادة اختيرت وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً)، مجلس القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووزارات التخطيط، والداخلية، والعمل والشؤون الاجتماعية. وتكون العينة الميدانية المختارة شريحة هامة من الجهاز الإداري الحكومي بالمملكة .

- وقد أوضحت الدراسة الخصائص التالية لأفراد العينة الميدانية:
- تمثل عينة الدراسة كافة الأطراف المتصلة بموضوع البحث تخطيطاً وتعليمياً وتدريباً وتوظيفاً، أي إن الدراسة لم تترك طرفاً من الأطراف ذات صلة بموضوع السعودة بالقطاع العام دون أن تتعرف على وجهة نظره.
  - النسبة الغالبة من عينة الدراسة بالوزارات المختارة من قطاعي التعليم والصحة، مما يعدُّ اختياراً موفقاً لدراسة موضوع السعودة بالقطاع العام، حيث تمثل العمالة الوافدة في هذين القطاعين نسبة (٩٠٪) من إجمالي العمالة الوافدة بالقطاع العام.
  - تمثل العينة المستويات القيادية الثلاثة بوحدات القطاع العام، الإدارة العليا والوسطى والمباشرة، وإن كانت الإدارة العليا تمثل أعلى نسبة بين عينة الدراسة، مما يعبر عن مدد خدمة أكبر في القطاع العام، ويعطي لهم فرصاً أكبر للحكم السليم على تطور الاستعانة بالعمالة الوافدة بالمملكة، ومدى التقدم في تحقيق السعودة خلال سنوات متعددة.
  - تعبر طبيعة الوظائف القيادية لعينة الدراسة الميدانية عن أدوار متعددة لها في مجال السعودة، سواء في رسم سياساتها (الوزراء ومن في مستواهم)، أو في تنفيذها (مديرو المناطق ونوابهم ومديرو العموم والإدارات ومساعدوهم ورؤساء الأقسام)، أو الباحثون والكتاب في موضوع السعودة (أعضاء هيئة التدريس).
  - تمثل عينة الدراسة كلاً من القيادات بالإدارة المركزية بالمملكة بالديوان العام للوزراء أو الهيئة، والقيادات بالإدارة غير المركزية بالمحليات بمقر

المناطق الإقليمية أو بالمدن. مما مكن الباحث من الحصول على وجهات نظر معايشة للواقع بالعاصمة والمحليات، خاصة وأن إحدى فروض البحث تقارن بين مدى التقدم في تحقيق السعادة مركزياً وإقليمياً.

- الغالبية العظمى من عينة الدراسة من المنطقة الوسطى بالمملكة حيث يوجد المقر الرئيسي للوزارات والهيئات، تليها المنطقة الغربية لوجود فروع إقليمية كبيرة نسبياً للجهات التي تدخل في عينة الدراسة، فضلاً عن كونها مقر الجامعة التي يعد البحث من خلالها، أما بقية المناطق الأخرى بالمملكة (الشرقية، الجنوبية، الشمالية) فإن نسبة أفرادها في العينة محدودة.

- ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، مما يعطي دلالة واضحة على عمق التفكير والتحليل في النظر إلى الأمور لأفرادها. وهي خصال عادة ما يتسم بها أصحاب المؤهلات الجامعية وما يعلوها. أما أصحاب المؤهلات المتوسطة فإنهم يمثلون نسبة منخفضة، اكتسبت خبراتها في الغالب من خلال مدة خدمتها بالقطاع العام.

- تعطي مدة الخدمة لعينة الدراسة دليلاً آخر على خلفيتها الطويلة في تناول وتحليل موضوع السعادة، فنصف أفراد العينة لهم مدة خدمة تزيد على ٢٠ سنة، أي أنهم عاصروا قضية العمالة الوافدة من بدء الاحتياج إليها إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من العمالة الوطنية، أما النصف الآخر فله مدد خدمة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، أي خلال خطط التنمية الخامسة والسادسة للمملكة التي أعطت اهتماماً كبيراً لقضية السعادة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني.

• جاءت أعلى نسبة خبرة لأفراد عينة الدراسة في مجال التدريب وتنمية القوى العاملة، ويمثلها الخبرة في مجال التوظيف والاستخدام، وأخيراً تأتي الخبرة في مجال التعليم والمناهج الدراسية، وأغلب أصحاب هذه الخبرة هم من شاغلي الوظائف الأكاديمية بعينة الدراسة.

وإذا انتقلنا إلى نتائج الدراسة الميدانية فقط أظهرت الدراسة صحة الفروض السبعة. وذلك كما يتضح من النتائج التالية :

### الفرض الأول

*السعودة ليست مجرد شغل الوظائف بالسعوديين، وإنما تعني العمل على رفع مستوى أداء العامل السعودي بتطوير مهاراته وسلوكياته الوظيفية، ثم إحلال العامل الوطني المؤهل والمدرّب محل العامل الوافد.*

وقد أكدت صحة هذا الفرض النتائج التالية:

(١) ما أيده عينة الدراسة من أن المفهوم الذي يحتل المرتبة الأولى في التعبير عن مدلول السعودة وأهميتها مفهوم أن السعودة تعني إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة، وذلك وفق خطة مدروسة ومنظمة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعّالة. حيث يدل هذا المفهوم على أن السعودة ليست مجرد وظيفة للسعودي، وإنما يجب أن تتم عملية الإحلال وفقاً لخدمة مدروسة ومنظمة تعمل على رفع مستوى أداء العامل السعودي وتطوير مهاراته وسلوكياته الوظيفية ثم إحلاله محل العامل الوافد، حتى لا يؤدي الإحلال الفوري إلى إحداث هزات في الاقتصاد الوطني لا مبرر لها.

(٢) كذلك تأييد عينة الدراسة لمفهوم أن السعودة تعني تحويل القوى العاملة إلى مواطنين منتجين بإعطاء أهمية للخريجين في عملية التنمية؛ حيث يوضح هذا المفهوم أهمية الاستفادة من الثروة البشرية بتأهيل وإعداد العمالة المواطنة للمشاركة في عملية التنمية بالمجتمع. وقد أوضح الباحث أن هذا المفهوم يأتي متفقاً مع أهداف واستراتيجيات خطط التنمية الخمسية المتعاقبة بالمملكة، التي ركزت على بناء الإنسان السعودي من خلال برامج تنمية القوى البشرية حتى بلغ متوسط الإنفاق الفعلي على تنمية الموارد البشرية (٢٥٪) من إجمالي الإنفاق العام لزيادة مساهمة العمالة الوطنية المؤهلة والمدربة في قوة العمل.

(٣) كما احتلت البرامج المقترحة لإعداد وتأهيل وتطوير مهارات العمالة المواطنة النصيب الأكبر من تأييد عينة الدراسة للبرامج المقترحة للسعودة، فأيدت عينة الدراسة إلى حد كبير أهمية التوسع في برامج التعليم الطبي، والتعليم الفني الصحي، والتعليم الهندسي، والتعليم الفني المهني، وفتح تخصصات جديدة فيها. كما أيدت إلى حد كبير البرامج التدريبية الإعدادية، والبرامج التدريبية التحويلية، وبرامج التدريب الفني والمهني، وبرامج السكرتارية الطبية.

والتأييد الواضح للبرامج السابقة للتعليم والتدريب دليل واضح على تأييد عينة الدراسة لمفهوم أن السعودة ليست مجرد وظيفة للسعودي، وإنما تعني أولاً رفع مستوى أداء العامل السعودي وتطوير مهاراته، ثم إحلال العامل الوطني المؤهل والمدرب محل العامل الوافد.



## الفرض الثاني

أدت الزيادة المستمرة في مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب إلى شغل المتخرجين السعوديين الوظائف بوحدات القطاع العام، في المجموعات الوظيفية للوظائف الإدارية والمالية، والثقافية والاجتماعية، والتعليمية، والإدارية المعاونة.

وقد أكدت على صحة هذا الفرض النتائج التالية :

تأييد عينة الدراسة تحقيق تقدم كبير في سعودة وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية؛ حيث أيدت نسبة (٩٢,٩٪) من إجمالي العينة تحقيق هذا التقدم بدرجة كبيرة جداً وكبيرة في سعودة وظائف هذه المجموعة. وأن التقدم في سعودة هذه المجموعة العامة يرجع إلى الازدياد الملموس سنوياً في أعداد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي في تخصصات العلوم الإدارية والمالية، وفي التخصصات النظرية بصفة عامة التي تؤهل خريجها لشغل هذه الوظائف. وذلك بالإضافة إلى مجهودات وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً) في توزيع خريجي هذه التخصصات على وحدات القطاع العام، ومتابعة شغل هذه الوظائف بالخريجين السعوديين.

ويلحق بالمجموعة السابقة في تحقيق تقدم كبير في سعودة وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة؛ حيث أيدت نسبة (٧٧,٣٪) من إجمالي عينة الدراسة تحقيق هذا التقدم بنسبة كبيرة جداً وكبيرة، ويرجع التقدم في سعودة هذه المجموعة أيضاً إلى الازدياد الملموس سنوياً في خريجي مراحل مؤسسات التعليم العام التي توفر مطالب الإعداد والتأهيل لشغل

الوظائف الإدارية المعاونة، بالإضافة إلى مجهودات وحدات القطاع العام ووزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً) في هذا المجال.

وقد أوضح الباحث أنه كان من الممكن تحقيق مزيد من التقدم في سعودة وظائف هذه المجموعة لزيادة العرض من خريجي التعليم العام، وتوافر البرامج التدريبية للتأهيل والإعداد على أعمال السكرتارية والنسخ وتشغيل الأجهزة المكتبية.

(٣) كما أيدت عينة الدراسة تحقيق تقدم كبير في سعودة وظائف المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية؛ حيث أيدت نسبة (٧٣,٦٪) من إجمالي العينة تحقيق تقدم في سعودة هذه الوظائف بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، ويرجع ذلك للازدياد الملموس في خريجي أقسام الإعلام والاجتماع والمكاتب بالجامعات السعودية، مما وفر العرض الكافي من خريجها لشغل هذه الوظائف.

(٤) وبنسب أقل من المجموعات السابقة أيدت عينة الدراسة تحقيق تقدم في سعودة وظائف المجموعة العامة للوظائف التعليمية. فمن إجمالي عينة الدراسة أيد ما نسبته (٦٠,٨٪) تحقيق تقدم في سعودة الوظائف التعليمية بدرجة كبيرة جداً وكبيرة.

كما أوضحت نتائج الدراسة اختلاف وجهات نظر أفراد العينة حول مدى التقدم في سعودة مجموعة الوظائف التعليمية تبعاً للوزارات التي يتبعونها، فبينما ترتفع نسبة التقدم في تحقيق سعودة هذه المجموعة الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة من وزارة المعارف لتصل إلى (٩١,١٪) بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، تنخفض هذه النسبة من وجهة

نظر أفراد العينة من وزارة الصحة إلى (٣٨,٩٪)، ومن وجهة نظر أفراد العينة من وزارة البرق والبريد والهاتف إلى (٣٣,٩٪). وقد أوضح الباحث أنه كان من المأمول أن تكون وجهة نظر عينة الدراسة في سعودة الوظائف التعليمية أعلى من ذلك، خاصة مع تشجيع الدولة للعاملين في مجال التعليم بلائحة مجزية للوظائف التعليمية عام ١٤٠٢هـ. وأرجع الباحث عدم الارتفاع لنسبة أعلى في سعودة الوظائف التعليمية إلى بعض المعوقات، مثل عزوف الشباب السعودي عن قبول العمل بالمدارس في المدن الصغيرة والقرى والأرياف، وذلك بعد أن شغلت الوظائف التعليمية بالمدن الرئيسية.

### الفرض الثالث

سوف تستمر حاجة المملكة إلى العمالة الوافدة لشغل الوظائف بوحدات القطاع العام ولفترات زمنية قصيرة المدى أو طويلة المدى. وذلك بالنسبة لبعض الوظائف التخصصية كالمهن الطبية، أو الوظائف الحرفية والمهنية، والفنية.

وقد أكدت على صحة هذا الفرض، النتائج التالية :

(١) أوضحت وجهات نظر عينة الدراسة انخفاض نسبة التقدم في سعودة وظائف الطب البشري والخدمات الطبية والصحية، فمن إجمالي العينة ترى (٤٦,٩٪) أن التقدم في سعودة هذه الوظائف متوسط وضعيف، وهو ما يؤكد أيضاً أفراد العينة بكل من وزارة الصحة والجامعات السعودية، بل ترتفع هذه النسبة من وجهة نظرهم إلى (٧٧,٧٪)، (٦٥٪) في وصفها بالتقدم المتوسط والضعيف في سعودة الوظائف الطبية والصحية.

- وأرجعت خطة التنمية السادسة (١٤٢٠/١٤١٥هـ) صعوبة الإحلال في هذه الوظائف بالشكل المطلوب إلى ندرة الخريجين في التخصصات الطبية بأنواعها المختلفة. كما أوضح الباحث ما يلاحظه من توسع كبير في الخدمات الطبية والصحية بالمملكة بالقطاعين العام والخاص على السواء، وعلى المستويات المختلفة للخدمة من مستشفيات ومستوصفات ومراكز علاج، مما يتعذر معه تلبية احتياجاتها جميعاً من العمالة الوطنية في التخصصات الطبية المختلفة على المدى القصير.
- (٢) أوضحت نسبة (٥١,٧٪) من إجمالي عينة الدراسة أنه سيستمر الاعتماد على العمالة الوافدة في مجموعة الوظائف الطبية لمدى طويل يتجاوز الخمس عشرة سنة، كما يؤيد ذلك نسبة (٦٦,٧٪) من أفراد العينة بوزارة الصحة.
- (٣) أيدت نتائج الدراسة انخفاض نسبة العودة في مجموعات الوظائف الفنية المساعدة والوظائف الحرفية، فمن إجمالي عينة الدراسة يرى ما بين (٥٧٪) و(٥٤٪) أن درجة التقدم في العودة هذه الوظائف متوسط وضعيف.
- (٤) أوضحت نسبة (٨٥,٨٪) من إجمالي أفراد العينة أن الاعتماد على العمالة الوافدة في مجموعة الوظائف الفنية والفنية المساعدة سينتهي في مدى زمني متوسط من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.. أما الوظائف الحرفية فيرى (٢٩,٧٪) من إجمالي العينة أنه سيستمر الاعتماد عليها لمدى طويل يتجاوز الخمس عشرة سنة.

## الفرض الرابع

توجد علاقة ارتباط بين التقدم في تحقيق السعادة ومقر وحدات القطاع العام. فكلما اقتربنا من مقر الوزارة بالعاصمة أو المدن الكبرى زادت درجة التقدم في تحقيق السعادة والعكس صحيح.

وقد أكدت صحة هذا الفرض، النتائج التالية :

- (١) تأييد النسبة الغالبة (٥٤٪) من إجمالي العينة بالموافقة وبالموافقة تماماً على أن السعادة حققت بقدر أكبر في مقر الوزارة بالعاصمة عن المناطق الإقليمية، بينما توافق نسبة (١٧,٣٪) على عكس ذلك.
- (٢) تأييد النسبة الغالبة (١٦,١٪) من إجمالي العينة بالموافقة وبالموافقة تماماً على أن السعادة تحققت بقدر أكبر في المدن الكبرى عن المدن الصغرى والقرى والمناطق النائية، بينما توافق نسبة (١٦,٢٪) على عكس ذلك.

وقد أوضح الباحث أن هذه النتائج تتفق مع ما أظهرته دراسة وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً) من أن هناك مناطق عديدة في مختلف أرجاء المملكة تعاني من إحجام الشباب السعودي عن قبول العمل فيها، مما يؤثر على برامج التنمية وعلى برامج الإحلال للعمالة المواطنة في مناطق تتوافر فيها فرص العمل الملائمة.

- (٣) أيد ذلك أيضاً نتائج الدراسة عن العوامل المعوقة لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية، التي أوضحت أن من المعوقات الرئيسية التي تحول دون تحقيق التقدم في السعادة بالقطاع العام عدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي مدينة أو منطقة بالمملكة، وأن ما نسبته (٢,٦٦٪) من

إجمالي العينة يرون أنه يمثل معوقاً بدرجة كبيرة جداً وكبيرة لتوظيف الخريجين في الأجهزة الحكومية، وبالتالي يؤثر على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الوطنية وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة.

### الفرض الخامس

أن تحقيق مزيد من التنسيق بين جهود مؤسسات التعليم والتدريب والجهات المستفيدة من العمالة، يؤدي إلى تحقيق المزيد من الفرص الوظيفية للعمالة المواطنة بوحدات القطاع العام.

وقد أكدت صحة هذا الفرض، النتائج التالية :

(١) افتقاد الربط الكافي بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام في تدريب احتياجاتها من القوى العاملة البشرية، فمن وجهة نظر (٤,٥٥٪) من إجمالي العينة يعد هذا الربط متوسطاً وضعيفاً وغير موجود.

وقد أوضح الباحث أن هذه الحقيقة الإحصائية تأتي متفقة مع ما أوضحته العديد من الدراسات من عدم المواءمة بين مخرجات النظام التعليمي والتدريبى واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تراكم الخريجين الطالبين للعمل بما لا يتفق مع الفرص المتاحة في سوق العمل.

(٢) ترجع الأسباب الرئيسية لعدم وجود الربط الكافي بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام إلى افتقاد العمل الجماعي بين هذه الأجهزة، حيث أرجعت عينة الدراسة عدم الربط إلى قيام كل جهاز بدوره بمعزل عن الأخرى، بالإضافة إلى عدم اهتمام هذه الأجهزة بالربط فيما بينها.

(٣) أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مجهودات متعددة ومستمرة لمحاولة تحقيق الربط بين أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب ووحدات القطاع العام، مما جعل نسبة (٢,٢٢٪) من إجمالي عينة الدراسة ترى أن الربط بينهما جيد جداً، ونسبة أخرى تمثل (٤,٢٢٪) ترى أن الربط بينهما جيد.

(٤) كما أيدت عينة الدراسة، في البرامج المقترحة للسعودة، عدداً من البرامج التي تحقق مزيداً من التنسيق والربط بين مؤسسات التعليم والتدريب والجهات المستفيدة من العمالة. حيث أيدت نسبة (٨٩,٩٪) من إجمالي العينة الأخذ ببرامج لتطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني لمسايرة احتياجات التنمية وذلك كبرنامج مهم ومهم إلى حد كبير. كما أيدت نسبة (٩٦٪) من إجمالي العينة الأخذ ببرنامج لتوفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل، وذلك كبرنامج مهم ومهم إلى حد كبير لتحقيق الربط الكافي بين هذه المؤسسات وتحقيق التقدم في السعودة.

### الفرض السادس

*أن كفاءة المتخرجين من المؤسسات التعليمية والتدريبية لا تتلاءم مع متطلبات العمل، وتنقصها بعض المهارات مثل معرفة اللغة الإنجليزية أو إتقان تقنية معينة جديدة، مما يعوق استخدامها في الوظائف العامة وفي عصر يرتبط به الاقتصاد الوطني بالعالم الخارجي ارتباطاً وثيقاً.*

وقد أكدت على صحة هذا الفرض، النتائج التالية:

(١) تأييد (٢,٨٦٪) من إجمالي عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة

عدم المواءمة بين مستوى التعليم والتدريب للخريجين واحتياجات الاقتصاد الوطني. بل ارتفعت هذه النسبة إلى (٧١,٧٪) و (٧٥,٣٪) و (٨٢,١٪) بين أفراد عينة الدراسة ممن لهم خبرة في شئون الاستخدام، وممن لهم خبرة في شئون التعليم، ولأفراد العينة من وزارة المعارف، وذلك على التوالي.

وأوضح الباحث أن هذه الحقائق الإحصائية تأتي متفقة مع ما أوضحتها العديد من الدراسات لمجلس القوى العاملة ومعهد الإدارة العامة من عدم مواءمة مخرجات نظامي التعليم والتدريب لاحتياجات سوق العمل، وأن هناك حاجة أكيدة وملحة لرفع كفاءة مخرجات أنظمة التعليم والتدريب بما يفي باحتياجات التنمية وتوظيف الخريجين وتحقيق التقدم المأمول في السعودية.

ومن ظواهر عدم الملاءمة أيضاً التي أظهرتها الدراسة الميدانية تأييد (٥٤,٨٪) من إجمالي العينة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، لوجود ظاهرة عدم إلمام ومعرفة الخريجين باللغة الإنجليزية، وأيضاً ما أيده (٤٣,٥٪) من إجمالي العينة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من تدني معرفة الخريجين بالتقنيات الجديدة في المهنة. وهكذا تتضح صحة هذا الفرض بظواهره المختلفة.

وقد أوضح الباحث أهمية دراسة وتحليل هذه النتائج للوصول إلى حلول تحقق الكفاءة الخارجية لنظم التعليم والتدريب في تلبية احتياجات التنمية بالمملكة، ولكي لا تصبح للعدم المواءمة لله مسوغاً للاستمرار في استخدام العمالة الأجنبية والحيلولة دون التقدم في تحقيق السعودية.



كما تؤكد أيضاً صحة هذا الفرض نتائج الدراسة التي أوضحها الباحث بالنسبة للفرض السابق بافتقاد الربط الكافي بين جهود مؤسسات التعليم والتدريب والجهات المستفيدة من العمالة.

### الفرض السابع

أثرت العوامل التالية بدرجة كبيرة في تحقيق العمالة المواطنة في وحدات القطاع العام:

أ- تفضيل الخريجين العمل في الوزارات والمصالح الحكومية، باعتبارها خدمة عامة للمجتمع ولتوفيرها الاستقرار وظروف العمل الأفضل والراتب الأعلى.

ب- إحجام الخريجين عن قبول العمل في أي منطقة أو مدينة أو قرية.

ج- قيام وزارة الخدمة المدنية (الديوان سابقاً) بمتابعة إدارات شؤون الموظفين بوحدات القطاع العام في تطبيق سياسة إحلال العمالة المواطنة.

د- النظرة السائدة إلى عدم انضباط وإنتاجية الخريجين.

هـ- محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارات والمصالح الحكومية.

وقد أكدت صحة هذا الفرض، النتائج التالية :

(١) ما أوضحت الدراسة من توسع كبير في عدد العاملين بالجهاز الإداري للدولة في السنوات العشرين الماضية مما جعله المقصد الأول لطالبي العمل من العمالة الوطنية؛ وذلك لعدة اعتبارات منها: أن العمل الحكومي يمتاز بارتفاع نسبي في الأجر، ودرجة عالية من الاستقرار الوظيفي، وانخفاض

في عدد ساعات العمل اليومية، وطول في أيام الأجازة السنوية: يضاف إلى ذلك النظرة الاجتماعية للعمل الحكومي.

(٢) تأييد ما نسبته (٦٦,٢٪) من إجمالي العينة، بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، عدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي مدينة أو منطقة بالمملكة مما يمثل معوقاً لتوظيف الخريجين في الأجهزة الحكومية، ويؤثر بالتالي على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الوطنية وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة. وتخفض هذه النسبة قليلاً من وجهة نظر أفراد العينة ممن لهم خبرة في شئون الاستخدام إلى (٤,٩٥٪)، وممن يعملون في وزارة الخدمة المدنية إلى (٠,٥٪).

وأوضح الباحث أن هذا المعوق يتطلب العمل على إيجاد حلول لتوظيف الخريجين في تلك المناطق الإقليمية، وتحقيق الاستفادة منهم قبل أن يصبحوا عبئاً على الدولة والمجتمع.

(٣) في تقييم الباحث للتقدم في تحقيق سعودة الوظائف في المجموعات الوظيفية العامة الإدارية والمالية، والإدارية المعاونة، والثقافية والاجتماعية، والتعليمية، أوضح أن ذلك لا يرجع فقط إلى الازدياد الملموس سنوياً في أعداد الخريجين من المؤسسات التعليمية في التخصصات التي تؤهل خريجها لشغل وظائف هذه المجموعات، وإنما يرجع أيضاً إلى مجهودات وزارة الخدمة المدنية في توزيع خريجي هذه التخصصات على وحدات القطاع العام، ومتابعة شغل هذه الوظائف بالخريجين السعوديين.

(٤) ما أوضحتها الدراسة من أن النظرة الموجودة لدى رجال الأعمال تجاه توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص من عدم انضباطية وإنتاجية

الخريجين، موجودة أيضاً لدى الأجهزة الحكومية حيث أيد (٦,٢٤٪) من إجمالي العينة وجودها بدرجة كبيرة جداً وكبيرة كمعوق لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية.

وأرجع الباحث هذه النظرة إلى بعض الظواهر السلبية التي صاحبت الفترة التي أطلق عليها اصطلاحاً "بفترة الطفرة" بوجود فرص وظيفية كبيرة بالجهاز الإداري للدولة، مما أدى إلى عدم استقرار الخريج في وظيفة معينة، فما أن يستقر في وظيفة حتى ينتقل إلى غيرها. والباحث يرى أنه قد حدث تطور إيجابي في اتجاهات وسلوكيات الخريجين نحو العمل، وأن هذه الظواهر السلبية قد قلت إلى حد كبير نتيجة لانتشار الوعي لدى الخريجين تجاه الأعمال، ومحدودية الفرص المتاحة للتوظيف في الأجهزة الحكومية، مما جعل الخريج حريصاً على التمسك بالوظيفة التي يتقلد مسئولياتها.

وهذا التطور الإيجابي في اتجاهات وسلوكيات الخريجين أيدته أيضاً عينة الدراسة، فبالإضافة إلى ما يراه (٤٢,٦٪) من إجمالي العينة في النظرة السلبية للخريجين كمعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، نجد بقية أفراد العينة (٤٦,٣٪) ترى أن درجة تعويق هذه النظرة متوسطة وضعيفة. بل إن هذه النسبة ترتفع إلى (٦٠,٥٪) كمعوق متوسط وضعيف من وجهة نظر أفراد العينة ممن لهم خبرة في شؤون التوظيف.

(٥) وأخيراً أيد ما نسبته (٧٣٪) من إجمالي عينة الدراسة محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارات والمصالح الحكومية كعامل معوق

بدرجة كبيرة جداً وكبيرة لتوظيف الخريجين في الوظائف الحكومية، وبالتالي تعويق تقدم السعودية بالقطاع العام. وأوضح الباحث أن وجهة نظر عينة الدراسة تتفق مع توقعات خطة التنمية السادسة (١٤٢٠/١٤١٥هـ) في أن نمو العمالة بالقطاع الحكومي سيقتر على تلبية المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم، وأنه خلال كامل فترة خطة التنمية السادسة لن تبلغ الزيادة بالقطاع الحكومي أكثر من نحو (٩,٥) ألف عامل. ولكن من ناحية أخرى هناك فرص وظيفية يمكن شغلها في القطاع الحكومي عن طريق الإحلال، حيث يتوافر في هذا القطاع نحو (٢٦١) ألف فرصة عمل من مختلف أنواع الوظائف مشغولة بغير السعوديين، يمكن إحلال أغلبها متى ما وجد المواطن المؤهل لها والراغب فيها بمواقعها المختلفة.

(٦) كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات واضحة بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة أهمية معوق محدود الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارات والمصالح الحكومية وذلك وفقاً لمناطقهم الإقليمية. فبينما ترتفع درجة أهمية هذا العامل المعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة إلى نسبة (٨٨,٧٪) من وجهة نظر أفراد العينة بالمنطقة الغربية، نجد هذه الدرجة من الأهمية لأفراد العينة من المنطقة الوسطى تصل إلى (٧٢,٩٪)، أي تكاد تتماثل مع وجهة نظر إجمالي العينة.. ولكن النسبة تأخذ بعد ذلك في الانخفاض في المناطق الإقليمية الثلاث الأخرى لتصل إلى نسب (٨٦,٧٪)، (٣٣,٣٪)، (١٦,٧٪) كمعوق بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، وذلك في المناطق الشرقية والشمالية والجنوبية على التوالي.

وأرجع الباحث هذه الاختلافات في وجهات النظر إلى التفاوت في نسب النمو الحضاري لهذه المناطق ، وما يترتب عليها من عوامل جذب وطرد للسكان، وبالتالي إلى درجة متفاوتة من الاكتفاء النسبي لوحدات الجهاز الإداري للدولة من القوى البشرية العاملة، وبالتالي في الفرص المتاحة للتوظيف في المناطق الإقليمية المختلفة بالمملكة.

## الفصل الثاني

### توصيات الدراسة

#### مقدمة

قبل عرض توصيات الدراسة يود الباحث أن يوضح بعض الاعتبارات التي تأثرت بها دراسته وتوصياته، وهي :

أولاً: ما سبق ذكره في الإطار المنهجي للبحث من تشابك العلاقات في دراسة موضوع السعودية، فلا يكاد يوجد جانب من جوانب سياسات وأنظمة التعليم والتدريب والتوظيف، إلا ويؤثر على الدراسة. وذلك بالإضافة إلى الاتجاهات المجتمعية لأفراد المجتمع نحو الأعمال والمهن، ونمط التنمية ومعدلات جلب العمالة الوافدة وغيرها. وما تمليه هذه العلاقات المتشابكة من مخاطر في معالجة مثل هذا الموضوع، كعدم تحقيق التوازن في عرض جوانب الموضوع، أي الانحراف في التفاصيل الخاصة بأحد الجوانب إلى حد ضياع الخط العام، أو المبالغة في التبسيط واقتراح الحلول لمشكلات وعلاقات معقدة بطبيعتها.

ثانياً: تعرض الدراسة لمناقشة أمور تكونت بشأنها شبه أحكام عامة ومستقرة

عن توظيف القوى العاملة الوطنية وآثار العمالة الوافدة، ولم يخل الأمر أحياناً من إغفال الجوانب الإيجابية أو المبالغة في أحيان أخرى في السلبيات.

ثالثاً: نظرة الدراسة إلى السعادة بأنها ليست مجرد إيجاد وظيفة للسعودي، فالأمر أهم من ذلك واشمل لكيفية الاستفادة من الثروة البشرية الوطنية، بتأهيل وإعداد العمالة المواطنة لتحل محل العمالة الوافدة، وفق خطط مدروسة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعالة، وتحقق للقوى العاملة الوطنية سبل الحياة الإنسانية الكريمة، والإسهام في تنمية المجتمع والمحافظة على معتقداته وقيمه.

رابعاً: تعدد أطراف دراسة مدى التقدم في السعادة بوحدات القطاع العام، ومنها المؤسسات التعليمية والتدريبية، والأجهزة المسؤولة عن التوظيف، ووحدات الجهاز الإداري نفسه، والخريجون الذين يبحثون عن فرص وظيفية. لذلك كان لابد للدراسة من مراعاة هذه الأطراف في تحليلها للمشكلة، وأيضاً فيما انتهت إليه من حلول لها.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وما أظهرته من درجات متفاوتة للتقدم في سعادة الوظائف وفقاً للمجموعات الوظيفية بالخدمة المدنية، وكذلك ما تحقق من تقدم في السعادة إقليمياً، وكذلك ما أظهرته من وجهات نظر حول معوقات السعادة، والبرامج المقترحة لتحقيقها.

وفي حدود هذه الاعتبارات وضعت توصيات الدراسات، والتي تستهدف أساساً تحقيق مزيد من التقدم في تحقيق سعادة الوظائف بالقطاع العام،

وذلك دون إغفال متطلبات تحقيق العودة بالقطاع الخاص، باعتبار تحقق العودة به أكثر إلحاحاً وحيوية في الفترة المعاصرة.

وتقدم توصيات الدراسة من خلال خمسة محاور رئيسية، وهي :

**المحور الأول:** مواءمة معارف ومهارات القوى العاملة السعودية مع فرص العمل المتاحة.

**المحور الثاني:** معالجة مشكلات التوظيف في القطاع الحكومي خارج نطاق المدن الرئيسية.

**المحور الثالث:** زيادة العرض من الخريجين في التخصصات التي تتطلبها قطاعات الاقتصاد الوطني.

**المحور الرابع:** تعزيز برامج العودة في وحدات القطاع العام.

**المحور الخامس:** التوجه الاستراتيجي للدولة بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي والاستفادة من العمالة الفائضة لخدمة أهداف العودة.

**أولاً:** مواءمة معارف ومهارات القوى العاملة السعودية مع فرص العمل المتاحة

يرى الباحث أن تتم هذه المواءمة من خلال ستة مسارات، وهي

( أ ) ربط تخصصات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل.

(ب) تطوير المناهج الدراسية وفقاً لمتطلبات العمل.

(ج) زيادة الربط بين مؤسسات التعليم العالي ووحدات القطاع العام.

( د ) توفير نظام كفاء للمعلومات عن احتياجات سوق العمل.

(هـ) تحسين كفاءة مخرجات نظام التعليم والتدريب الفني والمهني لتلبية

احتياجات سوق العمل.



( و ) تنفيذ خطة تدريبية متكاملة لخدمة أهداف السعودة.

( أ ) ربط تخصصات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل

يوصي الباحث بإعادة النظر في التطور الكمي والكيفي للتعليم العالي بغية تحقيق مايلي:

(١) زيادة توجيه الطلاب نحو التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل، مع العمل على زيادة الإمكانيات للكليات ذات التخصصات المطلوبة، وفتح المجال أمام القطاع الخاص لإنشاء كليات أهلية لتدريس هذه التخصصات.

(٢) دراسة إنشاء صندوق لتسليف الطلاب الراغبين في الالتحاق بالجامعات الأهلية في التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر من سوق العمل، على أن يقوموا بتسديد التكاليف المالية على أقساط بعد تخرجهم وتوظيفهم.

(٣) ضرورة توخي متطلبات سوق العمل من التخصصات النظرية، وربط مناهج هذه التخصصات وزيادة فرصهم في سوق العمل، من مهارات ومعارف لتسهيل عملية توظيف خريجي هذه التخصصات وزيادة فرصهم في سوق العمل، والتقليل من حاجتهم إلى التدريب عند بداية توظيفهم.

(٤) التأكد المدرس من حاجة المملكة إلى أي تخصص قبل إنشائه، لتلا يفاجأ خريجوه بعدم وجود فرص عمل ميسرة لهم بعد التخرج.

(٥) الحد من الازدواجية لدى الجامعات في بعض التخصصات (كالزراعة والأعلام والاجتماع) والتي توجد في أكثر من جامعة، والتي أوضحت دراسات الخدمة المدنية عدم وجود حاجة كبيرة لها في سوق العمل، والتوسع في تخصصات أخرى (كالصيدلة) التي لا توجد إلا في جامعة

- واحدة أو في عدد محدود من الجامعات، مع تمثيل هذه التخصصات أولوية كبرى في الاحتياج بسوق العمل.
- (٦) العمل على تنويع بنى وهياكل مؤسسات التعليم العالي بالتوجيه للأخذ بالمؤسسات غير التقليدية في التعليم العالي، مثل جامعات وكليات المجتمع، والتعليم التعاوني والمتنوب، وذلك بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- (٧) تفعيل دور الإرشاد التعليمي والوظيفي بمؤسسات التعليم العالي بحيث توفر للطلاب الجدد المعلومات اللازمة حول التخصصات المتاحة وإمكانيات التوظيف المستقبلية المرتبطة بها، وذلك عن طريق ربطها باحتياجات التنمية من القوى العاملة.
- (٨) إعادة النظر في سياسات القبول بالجامعات بما يخدم المواءمة المطلوبة بين الخريجين واحتياجات سوق العمل.
- (٩) استخدام نظام المكافآت الطلابية كأداة لتحقيق التقدم في السعودية، بمنحها أو زيادتها لطلاب الكليات والمعاهد والمراكز في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل وتنخفض فيها نسبة السعودة، وحجبها أو تقليلها في التخصصات التي بها فائض من الخريجين وحتى لا تشكل إغراءً أمام الطلاب ويفاجأون بعدم وجود وظائف في هذه التخصصات بعد التخرج. فضلاً عما يحققه ذلك من التوازن والتلائم بين الأعداد التي يتم قبولها في كل تخصص وبين الوظائف التي ستتوافر لخريجي هذا التخصص.
- (١٠) ولاستكمال تحقيق التوازن بين العرض والطلب على الخريجين في سوق العمل، يقترح تحمل الطلاب الرسوم الدراسية- ولو بقدر رمزي - في التخصصات التي لا تحتاج إليها مشروعات التنمية في الفترة الحالية،

وبها فائض من الخريجين.

- (ب) تطوير المناهج الدراسية وفقاً لمتطلبات العمل يوصي الباحث بما يلي:
- (١) تحديث المناهج الدراسية بشكل مستمر بما يواكب تقدم المعرفة والمهارات، مع إتاحة الفرص للطلاب للجمع بين أكثر من تخصص في المرحلة الجامعية الأولى.
  - (٢) تطوير المناهج وفقاً لمتطلبات العمل بعد التخرج، ومراجعتها بصفة دورية لتواكب التغيرات السريعة التي تحدث في طبيعة المهن، وتحقيق تطبيق العلم على العمل.
  - (٣) مراجعة نتائج تطوير المناهج الدراسية عن طريق التقويم المستمر لأداء الخريجين في ضوء مرئيات قطاعات العمل، مع تتبع الخريجين في مواقع العمل لتقويم مستواهم، والوقوف على مدى الحاجة إلى إعادة تطوير المناهج الدراسية وطرق إعداد الخريجين عملياً.
  - (٤) تطوير أهداف وطرق تدريس التعليم الجامعي، وذلك بتحويله من الشكل التقليدي الذي يتمحور حول حشو ذهن الطالب بالمعلومات، إلى شكل آخر يتمحور حول إعداد خريج له من القدرات والممكات والخبرات ما يتناسب مع احتياجات سوق العمل؛ وذلك بتبني أساليب حديثة في التدريس تبعد عن الأساليب التقليدية القائمة على التلقين، لتتحول إلى تزويد الطالب بالمعارف الفنية التخصصية والخبرات والمهارات الذهنية والاجتماعية التي ستخدمه في بيئة العمل بعد تخرجه، وذلك إلى جانب مجموعة القيم التي تعمق لديه الشعور بالانتماء للمهنة التي سيمارسها بعد التخرج، والتمسك بأدابها وسلوكياتها. مع الاسترشاد

في ذلك بتجربة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

(ج) زيادة الربط بين مؤسسات التعليم العالي ووحدات القطاع العام يرى الباحث أنه من الضروري تعميق مجالات التعاون والاتصال فيما بين جميع الأطراف ذات المصلحة بتطوير التعليم الجامعي سواء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، أو مؤسسات العمل بالقطاعين العام والخاص، لتتألف وتتضافر جهودها جميعاً في تطوير الخطط الدراسية وتصميم المناهج. ولتحقيق ذلك يوصي بما يلي :

(١) النظر في إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية المماثلة فيما يتعلق بإيجاد التوازن المطلوب بين المستوى المهني/ المهاري لخريجي مؤسسات التعليم الجامعي والمستويات التي تتوقعها الجهات الموظفة، وذلك عن طريق:

أ) زيادة الجرعة التدريبية والتطبيقية أثناء الدراسة.

ب) استخدام برامج تدريبية توجيهية (Orientation Programmes) للخريجين قبل التحاقهم بالوظائف.

ج) استخدام نظام التعليم التعاوني (Co-operative Education) في بعض التخصصات الملائمة، وهو نظام معمول به في بعض الجامعات السعودية، ودعوة الأقسام العلمية بالجامعات للاستعانة بهذا الأسلوب بشكل أكبر في وضع خططها الدراسية، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، وعمل التنسيق المطلوب مع الجهات المتعاونة على تطبيقه.

- وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات تصوراً مقترحاً لبرامج التدريب العملي لطلاب الجامعات لتأهيلهم لتلبية احتياجات سوق العمل (ملحق رقم ١).
- (٢) دعوة مسؤولي قطاعات العمل إلى مشاركة مؤسسات التعليم العالي في تطوير المناهج الدراسية بحسب احتياجات وحدات القطاعين العام والخاص، مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية وطبيعة التخصص ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسات التعليم العالي، وحث مسؤولي قطاعات العمل وأعضاء هيئة التدريس على التعاون لتحقيق ذلك.
- (٣) إيجاد آلية لتحقيق التنسيق والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي ووحدات العمل، كأن تكون هناك لجان مشتركة دائمة تجمع بين هذه الجهات للتنسيق والاستشارة في كل ما يختص بخريجي مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، بالإضافة إلى إنشاء إدارة لهذا الغرض في كل مؤسسة تعليمية تتولى التنسيق والإرشاد والتوجيه الوظيفي والمهني للطلاب، والاشتراك في بعض الأنشطة مثل إقامة يوم المهنة كل عام.
- (٤) تأكيد الاستمرار في سياسة السماح بإنشاء جامعات أهلية تكون تخصصاتها وبرامجها متطورة ومرتبطة بالاحتياجات الوظيفية من العمالة الوطنية بسوق العمل، وإعطاء وحدات العمل بالقطاعين الفرصة للمشاركة في تحديد مناهجها.
- (٥) التركيز في البرامج التعليمية والتدريبية على تعلم اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي، ويفضل أن يبدأ ذلك منذ المرحلة المتوسطة، وذلك لما لهما من أهمية في اندماج العمالة الوطنية في سوق العمل، والتقدم في تحقيق السعادة، ومسايرة متطلبات الأعمال والتقدم الفني.

## (د) توفير نظام كفاء للمعلومات عن احتياجات سوق العمل

انطلاقاً من اعتبار المعلومات بمثابة العمود الفقري لتخطيط وإدارة وتنفيذ ومتابعة عملية السعودة. يوصي الباحث بما يلي:

(١) تطوير أجهزة المعلومات والبيانات على مستوى الدولة والقطاعات ومنظمات القطاعين العام والخاص، وبحث إقامة شبكة للمعلومات عن احتياجات سوق العمل والتخصصات المتوفرة من خريجي مؤسسات التعليم على المستويات المختلفة، وذلك لتأسيس نظام كفاء للمعلومات يكون قادراً على تقديم صورة واقعية واضحة عن العرض والطلب والتنبؤ بسوق العمل، ووضع خريطة لواقع سوق العمل على كل من المستويات القطاعي والإقليمي والوطني.

كما يتيح وجود هذا النظام المقترح لمعلومات الموارد البشرية للجهات المعنية بشئون سوق العمل الاطلاع عن كثب والمتابعة الآنية لمختلف التطورات التي يشهدها سوق العمل، مما يعينها في رسم السياسات الملائمة، كما يعين الباحثين عن العمل في معرفة فرص العمل المتاحة لهم في مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، ويساعد الجهات التي يتوفر لديها فرص وظيفية في الوصول إلى أفضل المؤهلين لشغل تلك الوظائف.

وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات تصوراً مقترحاً لنظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل (الملحق رقم ٢).

(٢) التنسيق بين وزارتي الخدمة المدنية والعمل في توفير قاعدة بيانات شاملة عن فرص العمل في كل من القطاعين العام والخاص، تتضمن معلومات عن

الوظائف الشاغرة واحتياجات سوق العمل من الوظائف والمهن خلال فترات زمنية مقبلة تتراوح بين السنتين والخمس سنوات، مع الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إقامة شبكة معلومات تعتمد على الحاسب الآلي في ربط الوزارتين بمكاتب التوظيف والعمل التابعة لهما في مختلف مناطق المملكة، وتشتمل على الفرص الوظيفية المتوفرة في كافة المناطق بالمملكة، ومعلومات متكاملة عن كل باحث عن عمل يتم مواءمتها إلكترونياً مما يحقق مزايا كبيرة في تحقيق التقدم في سعودة الوظائف.

(٣) دراسة جدوى إنشاء شركة غير ربحية ممولة جزئياً بواسطة الحكومة لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية لاحتياجات سوق العمل، تكون لها مكاتب فرعية بالمؤسسات التعليمية؛ لتتولى ما يلي:

أ) تجميع الإحصاءات المتعلقة بالخريجين حديثي التخرج من مختلف المراحل التعليمية.

ب) تجميع الإحصاءات المتعلقة بفرص العمل في القطاعين العام والخاص الحالية والمستقبلية، والنمو المستقبلي المتوقع في سوق العمل.

ج) تزويد الطلاب بالنصح والإرشاد المهني المخطط بصورة جيدة والضروري عند اختيارهم لمجال تخصصهم الدراسي.

د) طباعة نشرة دورية منتظمة بفرص الاستخدام.

هـ) تحسين كفاءة مخرجات نظام التعليم والتدريب الفني والمهني لتلبية احتياجات سوق العمل

ولتحقيق ذلك يوصي الباحث بما يلي :

(١) الاستمرار في الأخذ بأسلوب التعليم والتدريب الميداني، أو ما يسمى بالتعليم

التعاوني (Cooperative Education) حيث يقضي الدارس أو المتدرب فترة زمنية خلال التعليم أو التدريب للعمل في مؤسسات وشركات متخصصة، لإكسابه مهارات فنية وسلوكيات عملية تساعده بعد التخرج على التحول من التعليم والتدريب إلى مجال العمل الوظيفي.

(٢) الاستمرار في التقليد المتبع بدعوة المؤسسات العامة وأصحاب الأعمال إلى المشاركة في وضع سياسات التعليم والتدريب الفني والمهني على جميع المستويات، من خلال مشاركتهم في اللجان الفنية والاستشارية (Technical Advisory Committees) بما يحقق فعالية هذه البرامج التعليمية والتدريبية في تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.

(٣) التوسع في برنامج التوجيه المهني واستكشاف المهنة، الذي يهدف إلى مساعدة المتدربين على اختيار المهن التي تتوافق مع قدراتهم وميولهم ورغباتهم، حيث يتيح البرنامج للملتحقين التعرف على متطلبات التدريب في كل مهنة، مع الممارسة العملية للمهارات الأساسية للمهن في مدة قصيرة وفق برنامج محدد، وبعد فترة استكشاف المهن يتخصص المتدرب في أحد مجالات التدريب المتاحة.

(٤) تدعيم الجهود المبذولة لوضع مقاييس وظيفية لكل مهنة من المهن التي يتم الإعداد لها، أو نظام إجازة معترف به في نظام التدريب بالمملكة مما يساهم في سعودة الوظائف. وكذلك عدم السماح باستقدام أي فني إلا إذا توافرت فيه هذه الاشتراطات.



(٥) فتح المجال لمن يزاولون أعمالاً فنية وحرفية لتقييم خبراتهم في ممارسة هذه الأعمال، عن طريق امتحان يعقد في أحد مراكز التدريب المهني التابعة للتعليم الفني والتدريب المهني، يمنحون وفقاً لنتائج الشهادة التي تتناسب مع مستواهم المهاري.

(٦) مطالبة المؤسسات العامة والخاصة بمسؤوليات أكبر نحو إعداد القوى البشرية الفنية والمهنية وتأهيلها عن طريق عدة نشاطات؛ منها التوسع في افتتاح مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، والالتزام بالتدريب أثناء الخدمة، والمشاركة في اللجان الوطنية الاستشارية للتدريب، وفي تمويل بعض برامج التدريب، وفي برامج التعليم التعاوني، لتتحول المؤسسات العامة والخاصة إلى منتج ومستفيد من خدمات نظام التدريب الفني والمهني. مع العمل على التوسع في القبول في هذه البرامج لتحقيق مزيد من التقدم في سعودة الوظائف الفنية والحرفية.

#### (و) تنفيذ خطة تدريبية متكاملة لخدمة أهداف السعودة

يرى الباحث أن عملية تأهيل وتدريب العمالة المواطنة يجب أن ينظر إليها بشمولية بحيث تشمل أكثر من فئة وفي أكثر من جانب، ومن هذه الفئات القائمون بالعمل حالياً، وراغبو العمل الذين لا يجدون عملاً، وطلاب الجامعات والمعاهد بالسنوات الأخيرة والمتوقع تخرجهم.

ولوضع وتنفيذ خطة تدريبية تشمل كل هؤلاء وتخدم أهداف السعودة

يوصي الباحث بما يلي :

(١) تأييد الجهود المبذولة من معهد الإدارة العامة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وبعض الأجهزة الحكومية الأخرى في عقد برامج

للتدريب الإعدادي والتحويلي في المجالات الإدارية والفنية والمهنية. مع مطالبة الباحث بالتوسع في هذه البرامج التدريبية الإعدادية نظراً لدورها في تأهيل وإعداد القوى العاملة الوطنية، وباعتبارها تمثل تجاوباً وانسجاماً لأنظمة التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل بما يعطي للسعودة مفهوماً عملياً. على الأخص هذه البرامج الإعدادية على الأسس العلمية لممارسة العمل بكفاءة في مجال التخصص، بل تركز بشكل كبير على الجوانب التطبيقية والمهارات السلوكية التي يتطلبها العمل، وأن تشمل على تدريب عملي وذلك حسب طبيعة كل برنامج.

(٢) ابتعاث الموظفين الذين هم على رأس العمل من القوى العاملة الوطنية إلى الخارج في دورات قصيرة ومتوسطة للحصول على أحدث التقنيات، والاحتكاك بتجارب وخبرات الآخرين والاستفادة منها، مما يثير الطلب على قدرات ومهارات القوى العاملة الوطنية.

(٣) تطوير ودعم كليات ومعاهد ومراكز التعليم والتدريب الفني والمهني الحكومية الحالية، وتدعيمها بوسائل التقنية الحديثة التي تخدم التخصصات المطلوبة في سوق العمل، مع حث شركات القطاع الخاص ذات النشاط المتماثل على تبني إنشاء مراكز تدريب تخصصية تخدم أنشطتها المتجانسة (صيانة السيارات، الصناعات الغذائية، الصناعات الكهربائية... إلخ)، مع قيام المؤسسات والشركات الكبرى بإنشاء مراكز تدريبية خاصة بها لتأهيل الكوادر الوطنية بما يخدم مصلحة العمل ويزيد من الكفاءة الإنتاجية.

(٤) التزام وحدات العمل بالقطاعين العام والخاص أدبياً بعدم قبول أي

مواطن تلقى تدريباً في وحدة أخرى وتم توظيفه بها، وبالنقل لها لمجرد الزيادة المحدودة في الراتب- إلا بعد قضاء فترة تعادل الاستثمار الذي أجري في تدريبه أو دفعه نفقات هذا التدريب-، مع ضرورة توعية المواطنين بأهمية الانتماء والولاء لمكان العمل والحرص على الإنتاج بفعالية.

(٥) دراسة إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف العامة بالجهاز الحكومي، على غرار تجربة المعهد الدبلوماسي بالمملكة وتجربة المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا وغيرها من التجارب الدولية.

(٦) النص في شروط التعاقد مع الموظفين غير السعوديين، إداريين وفنيين ومهنيين، على أن من واجب وظائفهم تدريب نظائريهم من الموظفين السعوديين على رأس العمل من أجل رفع مستوى الأداء.

ثانياً: معالجة مشكلات التوظيف في القطاع الحكومي خارج نطاق المدن الرئيسية يرى الباحث ضرورة توفير عدد من الترتيبات التي تحقق استفادة الشباب السعودي من الفرص الوظيفية المتاحة في المدن الصغرى والقرى والمناطق الإقليمية.

وتتم هذه الترتيبات من خلال ثلاثة مسارات، وهي :

- (أ) الاهتمام بالتنمية الإقليمية لجذب واستقرار العمالة.
- (ب) جاذبية الوظيفة الحكومية بالمناطق الإقليمية.
- (ج) تنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب.

(أ) إعطاء مزيد من الاهتمام بالتنمية الإقليمية بالمدن والقرى والمناطق النائية لجذب واستقرار العمالة الوطنية بها

ولتحقيق ذلك يوصي الباحث بما يلي :

(١) دعوة مجالس المناطق والإدارات الإقليمية، والهيئات واللجان المشكلة لتطوير القرى والأجهزة المركزية للخدمات العامة، للتعاون والتنسيق والتكامل فيما بينها لتكثيف جهود التنمية الإقليمية، وتحقيق التوازن في التنمية بين جميع مناطق المملكة، بما يهيء لجذب استقرار العمالة الوطنية في المناطق الإقليمية المختلفة.

(٢) العمل بوجه خاص على تحسين مستوى الخدمات العامة والتجهيزات المدنية بالقرى والمناطق النائية لتكون أكثر جذباً للعمالة الوطنية ، وذلك من خلال :

أ) تحسين مستوى الخدمات الصحية في القرى.

ب) توزيع المؤسسات والمرافق التعليمية بين مختلف مناطق المملكة، مع ربط مناهاجها باحتياجات التنمية بالمنطقة، بما يلبي احتياجات كل منطقة إقليمية من العناصر البشرية التي تستقر فيها من أبنائها.

ج) افتتاح فروع للجامعات السعودية في المناطق التي لا تتوفر فيها؛ لإتاحة الفرصة للشباب والموظفين لتكملة دراساتهم دون دفعهم إلى الانتقال إلى المدينة وتعزيز رغبتهم في البقاء بها.

د) إمداد القرى والمناطق النائية بالتجهيزات المدنية المختلفة كالهاتف والكهرباء.

- هـ) تقليل مخاطر القرى ووعورتها بين مناطق المملكة، وإنشاء شبكة من الطرق بين القرى والمدن.
- و) مساعدة وحث الأفراد على إنشاء مشاريع ترفيهية متنوعة للسكان في مختلف مناطق المملكة.
- ب) توفير الحوافز والمميزات التي تجعل الوظيفة الحكومية في المناطق الإقليمية أكثر جاذبية للعمال الوطنية
- يوصي الباحث بدعوة وزارة الخدمة المدنية إلى دراسة عدد من البدائل التي تعزز وظائف القرى والمدن والمناطق النائية، وتجعلها أكثر جاذبية للعمال الوطنية، ومن هذه البدائل يوصي الباحث بما يلي:
- (١) إعطاء الأولوية لأبناء المناطق النائية في شغل الوظائف الشاغرة فيها، والتي تشغل سواء عن طريق توزيع الخريجين أو المسابقات الوظيفية أو إحداث وظائف جديدة، مما يستثير حماسهم للعمل الإيجابي من أجل مجتمعهم المحلي وتنمية وعيهم واهتمامهم بشؤونهم المحلية.
  - (٢) دراسة إمكانية جعل بداية التعيين في وظائف القرى والمناطق النائية على مرتبة أو درجة مالية أعلى، وبشرط أن يخدم المواطن فترة محددة في المناطق النائية.
  - (٣) إيجاد حوافز مادية مناسبة لقبول العمل بالقرى والمناطق النائية، كعلاوة سنوية زائدة عن وظائف المدن، أو بدل للمناطق النائية يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للموازنة العامة للدولة.
  - (٤) إثراء العمل الوظيفي في وظائف القرى والمناطق النائية عن طريق توسيع صلاحياتها ومسئولياتها، بحيث لا تصبح مواقع عمل مكملات تابعة

للإدارات الرئيسية بالمدن.

(٥) إتاحة فرص للنمو الوظيفي والترقي لأفراد القوى العاملة بالقرى والمناطق الإقليمية؛ وذلك عن طريق تدعيم وظائفها بعدد من المراتب الوظيفية الأعلى للوظائف المختلفة، مما يوفر استقرار العمالة الوطنية في هذه المناطق، ويحد من هجرتها إلى العاصمة أو المدن الرئيسية بحثاً عن فرص وظيفية أعلى .

(٦) افتتاح فروع للأجهزة الحكومية الخدمية بالقرى والمناطق النائية، مما يوفر مزيداً من الفرص الوظيفية للعمالة الوطنية خارج المدن الرئيسية، فضلاً عما يحققه ذلك من تحسين أداء هذه الخدمات للمواطنين بتخفيف ضغط المراجعين على مقارها في المدن الرئيسية.

(٧) مضاعفة سنوات الخدمة في القرى والمناطق النائية عند احتساب سنواتها لأغراض التقاعد والمعاش والتأمينات الاجتماعية.

(٨) إعطاء الأولوية لزوجات أفراد القوى العاملة بالقرى والمناطق النائية في سد حاجة الوظائف النسائية الشاغرة في هذه المناطق، وذلك في المجالات المتاحة لعمل المرأة بها. وكذلك إعطاء هذه الأولوية لأي فرد في العائلة التي يعولها.

(٩) دراسة إمكانية وضع نظام للخدمة المدنية بالمحليات ينظم أوضاع العاملين في هذه الوظائف، وبوجه خاص المرتبات وفرص الترقية والمزايا المادية، مع دراسة التجارب المقارنة للدول الأخرى التي تأخذ بتعدد أنظمة الخدمة المدنية، إحداها للحكومة المركزية والأخرى للمحليات، بل قد تتعدد أنظمة الخدمة المدنية للمحليات حسب المناطق الإقليمية.

وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات تصوراً مقترحاً لوضع لوائح تنفيذية مفضلة للخدمة المحلية ( الملحق رقم ٣ ).

### (ج) تنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب

يوصي الباحث بتنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب، وأن عليه أن يسهم في برامج تنمية مجتمعة في أي مكان، فالمواطنة تفرض على الإنسان أن يسهم في تنمية مجتمعه في أي مكان، وألا يقتصر ذلك الإسهام على مناطق دون أخرى، ففي ذلك استغلال أمثل للموارد البشرية وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة.

### ثالثاً: زيادة العرض من الخريجين في التخصصات التي تتطلبها قطاعات الاقتصاد الوطني

لتحقيق تقدم في سعادة المجموعات الوظيفية التخصصية والطبية والفنية والحرفية، التي أوضحت الدراسة الميدانية انخفاض نسبة السعادة فيها، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات لتطوير نظم التعليم والتدريب والتوظيف لزيادة العرض من خريجي هذه التخصصات التي تتطلبها قطاعات الاقتصاد الوطني.

وتستهدف هذه التوصيات، ما يلي :

- ( أ ) تحقيق الاكتفاء الذاتي من العمالة الصحية الوطنية.
- (ب) مواجهة الاحتياجات من القوى العاملة الهندسية.
- (ج) تحقيق مزيد من التقدم في سعادة الوظائف الفنية والحرفية.

## ( أ ) تحقيق الاكتفاء الذاتي من العمالة الصحية الوطنية

يرى الباحث أن هناك ثلاثة روافد رئيسية تصب في توفير العمالة الصحية الوطنية. ويتمثل (الرافد الأول) في التوسع في التعليم الطبي بالجامعات والتعليم الفني الصحي بالكليات الصحية المتوسطة والمعاهد والمراكز الصحية، و(الرافد الثاني) في الاهتمام ببرامج التدريب الصحي، أما (الرافد الثالث) فبالتوسع في الابتعاث الداخلي والخارجي في التخصصات الطبية. ولتحقيق ذلك يوصي الباحث بما يلي :

- (١) استحداث عدد من الكليات الطبية في نطاق جامعات المملكة، مع التوسع في أعداد المقبولين في الكليات الطبية الحالية، ليسهموا معاً في الوفاء باحتياجات القطاع الصحي من الأطباء في مختلف التخصصات.
- (٢) دعوة كليات الطب بالجامعات السعودية إلى إنشاء دراسات عليا مرموقة في فروع الطب لإمداد الدولة بالأطباء المتخصصين في التخصصات الطبية المختلفة.
- (٣) تطوير المعاهد الصحية القائمة لتصبح معاهد صحية عالية في مستوى الكليات المتوسطة، على أن يكون القبول فيها مقصوراً على خريجي الثانوية العامة، مما يساعد على إعداد الكوادر الفنية الوطنية التي على مستوى عال من التعليم والتدريب لمسايرة التطور التقني السريع والبالغ التعقيد في المجال الصحي، وبحيث تكون قادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في المفاهيم الخاصة بالعلوم الطبية، مع استمرار استحداث كليات صحية متوسطة جديدة للوفاء بالاحتياجات الكمية والنوعية من العمالة الفنية



- المساعدة، والتي لا تشكل العمالة السعودية فيها إلا بنسبة ضئيلة، واعتبار الانفاق على هذه الكليات المتوسطة له الأولوية.
- (٤) تنظيم كليات الطب في الجامعات السعودية لتصبح “مجمعات طبية” مزودة بمرافق ومعدات تعليمية وتدريبية لكافة مستويات وفروع الطب، لتنمية الكوادر الصحية المتكاملة من أطباء وصيادلة وهيئة تمريض ومساعدين فنيين.
- (٥) الاهتمام بأسلوب التدريب على رأس العمل لما له من مردود طيب ويتناسب مع التدريب في المجال الطبي، على أن يراعى الاختيار الدقيق للجهات المقدمة لمثل هذا البرنامج، بأن تكون على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات الطبية والطبية المساعدة.
- (٦) أن تمزج برامج التدريب في المجال الصحي بين خبرات الجهات الطبية المتخصصة داخل المملكة (كليات الطب بالجامعات السعودية، ومستشفيات الملك خالد للعيون والملك فيصل التخصصي، ومستشفيات ومعاهد وزارة الصحة والخدمات الصحية بكل من وزارة الدفاع والحرس الوطني)، والخبرات خارج المملكة (وبوجه خاص في بريطانيا، وألمانيا الغربية، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية).
- (٧) تحقيق تكامل أفضل في الخدمات الصحية بين الجهات الحكومية المعنية بالقطاع الصحي والقطاع الصحي الأهلي؛ لما له من اثر فعال في الحد من العمالة الصحية الوافدة.
- (٨) التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية في الدول الأوروبية المتقدمة، وكذلك في الابتعاث الداخلي ببرامج التخصصات الطبية العربية،

و درجات الماجستير والدبلوم والزمالة التي تقدم ببعض المستشفيات والجامعات السعودية.

### (ب) مواجهة الاحتياجات من القوى العاملة الهندسية

يوصي الباحث بما يلي :

(١) تطويع خطط التعليم الهندسي ومناهجه الدراسية لمواجهة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية من القوى العاملة كما وكيفا في المجالات الهندسية؛ لتفادي الاختناقات في بعض المجالات والتكديس دون حاجة في مجالات أخرى.

(٢) تحديث وتطوير المناهج الدراسية للتعليم الهندسي بطريقة ديناميكية مستمرة؛ لمواجهة المتغيرات في التكنولوجيا والفروع الجديدة بها، وحتى يصبح خريجوه قادرين على متابعة التكنولوجيا المتقدمة وتحسينها، بل قادرين على ابتكار الجديد منها.

(٣) توجيه قدر من المناهج الهندسية نحو الجديد عن نظم الاتصالات ونقل المعلومات والمعدات الخاصة بها وتخرج متخصصين في هذا المجال.

(٤) توجيه قدر أكبر من المناهج الهندسية نحو الدراسات التطبيقية لتلبية احتياجات المجتمع إلى كوادر بشرية وطنية قادرة على ربط العلم بالعمل ومسايرة متطلبات التنمية.

(٥) أن يكون التوسع في التعليم الهندسي مرتبطاً بتدريب الخريجين وحسن استخدامهم، وتجهيز الأعداد والنوعية الصحيحة لمعاونيهم من الفنيين والصناع المهرة.

(٦) أن يهدف التعليم الهندسي الجامعي إلى تنمية آفاق الطالب حتى يكون قادراً بعد تخرجه على القيام بالتصميمات الهندسية التي تعتمد على البحث المستمر المتجدد، والمقدرة على ربط العمليات الهندسية بحيث تعطي أجود وأكفاً النتائج، ومواجهة الجديد من الأعمال الهندسية التي يلاقيها أثناء حياته العملية، وتحمل المسئولية الهندسية بثقة عند القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ الهندسي.

(٧) الاستعانة بمدينة الملك عبد العزيز للتقنية في تطوير التعليم الهندسي، وإعطاء دورات تدريبية للمهندسين في التخصصات النادرة.

(ج) تحقيق مزيد من التقدم في سعودة الوظائف الفنية والحرفية يوصي الباحث بما يلي :

(١) تشجيع إنشاء مراكز ومعاهد تأهيل وإعداد الفنيين الملحقه بقطاعات الخدمات والإنتاج، مثل تجربة المراكز والمعاهد والكليات الصحية التابعة لقطاع الصحة، وذلك للاستفادة من توافر المتخصصين والمعدات المتطورة، وربط الإعداد والتأهيل بمختلف فروع الخدمات والإنتاج ومطابقته لحاجات كل منها.

(٢) إعطاء أولوية لإنشاء مراكز ومعاهد إعداد الحرفيين المهرة في المجالات الحرفية المختلفة، مع تحديد مدة الدراسة والتدريب اللازمة وفقاً لطبيعة العمل بكل حرفة، مع التركيز بصفة خاصة على إنشاء المراكز والمعاهد التي تستقبل طلابها ممن انتهوا من المرحلة المتوسطة.

(٣) أن تجمع الدراسة بالمراكز والمعاهد والكليات لإعداد الفنيين

والحرفيين بين التعليم والتدريب العملي، بحيث تحتوى على قدر من المعارف في المواد الفنية والحرفية إلى جانب تنمية المهارات العملية الفنية والحرفية لطلابها.

(٤) تزويد البرامج الدراسية في المراحل الأولى من التعليم العام بقدر من المعارف المهنية والتدريبات العملية، بهدف توفير ميول مهنية لدى النشء تساعد على توجيهه نحو التعليم الفني والمهني.

(٥) حث وحدات القطاعين العام والخاص على تدريب العمال الملتحقين بها، مع ضرورة تطبيق برامج التلمذة المهنية لكونها العمود الفقري للسعودة والإحلال للوظائف الفنية والحرفية.

رابعاً: تعزيز برامج السعودة في وحدات القطاع العام

يرى الباحث أن يتم هذا التعزيز لبرامج السعودة من خلال خمسة

مسارات، وهي:

( أ ) ترشيد الاستقدام.

(ب) التوعية وتبادل الخبرات الناجحة في السعودة.

(ج) توفير فرص جديدة للعمالة المواطنة.

( د ) زيادة إنتاجية العمالة المواطنة.

(هـ) تطوير الأجهزة المختصة بتوظيف العمالة المواطنة.

(أ) ترشيد الاستقدام

يوصي الباحث بما يلي :

(١) تجميد الاستقدام في المجموعات الوظيفية التي يمكن توفير العمالة

الوطنية لها ويزداد العرض بمعدلات عالية من الخريجين المؤهلين لشغلها، مثل المجموعات الوظيفية العامة : للوظائف الإدارية والمالية، والإدارية المعاونة، وذلك بما يحقق الإحلال الكامل في هذه المجموعات الوظيفية، ويرفع من نسبة التقدم في السعودة بالقطاع العام، مع الاستمرار في تحديد المزيد من المجموعات الوظيفية التي يجمد تباعاً الاستقدام لوظائفها كلما توافر العدد الكافي من الخريجين، بما يحقق السعودة التدريجية الشاملة.

وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات دليلاً استرشادياً لترشيد الاستقدام بالقطاع العام (الملحق رقم ٤).

(٢) كذلك حظر الاستقدام في الوظائف الحساسة مثل الوظائف الشرعية والدينية كأئمة المساجد ومدرسي المواد الدينية في مختلف مراحل التعليم، ولتوافر الخريجين السعوديين المؤهلين لشغلها.

(٣) وضع حد أقصى للعمالة الوافدة المسموح باستقدامها سنوياً "سقف أعلى"، وذلك على ضوء عدد من المعايير لضبط أعداد من يتم استقدامهم، مثل معدلات النمو المستهدفة في خطط التنمية الخمسية، واحتياجات القطاعات والمهن والمناطق المختلفة، والعرض المتاح من العمالة الوطنية اللازمة لتنفيذها. مع المتابعة المستمرة للعمالة الوافدة للتعرف على مدى استمرارية الحاجة إليها.

(ب) التوعية وتبادل الخبرات الناجحة في السعودة

يوصي الباحث بالتالي :

(١) إعداد برامج إعلامية يتولى تنفيذها كافة وسائل الإعلام المرئية (التلفاز) والمسموعة (الإذاعة) والمقروءة (الصحف والمجلات)؛ وذلك بغرض النشر عن برامج السعودية التي نفذتها وحدات القطاعين العام والخاص لإلقاء الضوء على مجهوداتها وللاستفادة من تجاربها، وتحفيز بقية الوحدات وحثها على سعودة وظائفها باعتباره واجباً وطنياً للاستفادة من الثروة الوطنية البشرية، فضلاً عن إفادة الاقتصاد الوطني بتوفير مبالغ ضخمة سوف تصب في استثمارات اقتصادية بالوطن.

(٢) تعميق الشعور بأهمية قضية السعودية في جمع وحدات وقطاعات الاقتصاد

الوطني، وذلك من خلال توفير الحوافز والمميزات التالية :

(أ) منح جائزة سنوية تقديرية من الدولة للمنشأة السابقة في السعودية.  
 (ب) إعطاء الأولوية في أخذ المشاريع الحكومية عند المناقصة للشركات التي نفذت السعودية في جميع فروعها، إذا كان الفارق في الأسعار في حدود ١٠٪.

(ج) تنازل الدولة عن جزء من المبالغ المستحقة على المزارعين، إذا ألحقوا أبناءهم المتخرجين في كليات ومعاهد زراعية بالعمل في مزارعهم براتب رسمي وتسجيلهم في التأمينات الاجتماعية.

(د) منح عدد معين من الأعلاف سنوياً بدون مقابل لأصحاب الإبل وأصحاب الأغنام، إذا ألحقوا أبناءهم في أنشطتهم كزراعة وسائقين في وظائف براتب رسمي وتسجيلهم في التأمينات الاجتماعية.

(٣) إصدار مجلة شهرية متخصصة للعمالة الوطنية تُعني بكل المواضيع الخاصة بالعمالة من حيث فرص العمل المتاحة ونشر إعلانات عن

الوظائف ، وبيان بالبرامج التدريبية خاصة البرامج التدريبية الإعدادية والتأهيلية، على أن يتم التعاون بين وزارتي الخدمة المدنية والعمل في إصدار هذه المجلة حتى تظهر بالصورة المشرفة والمحققة للغرض من إصدارها.

(٤) زيادة الوعي لدى الشباب بالاتجاه إلى بدائل أخرى خلاف الجامعات، والتركيز على برامج التعليم التجاري والزراعي والصناعي والفني والمهني، حيث ما زالت نسبة السعودة منخفضة في الوظائف الفنية والمهنية والحرفية. مع مراعاة عدم المغالاة في تقدير هذه الاحتياجات الوظيفية حتى لا يصبح هناك خريجون بلا عمل.

(٥) حث الشباب على اكتساب الخبرة العملية والاستفادة ممن هم أكثر منهم خبرة، وعدم التوقف عن التحصيل العلمي والتدريب لانعكاس ذلك على مستوى أدائهم وكفاءتهم وإتاحة فرص وظيفة أفضل لهم.

(٦) توعية الشباب السعودي بأن طريق النجاح الوظيفي هو علم وعمل ومثابرة، وأن عليه أن يبذل الجهد والعرق في سبيل تأدية العمل، وأن الموظف المرغوب فيه يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المزايا؛ من أهمها: الانضباط في العمل، والاجتهاد والجهد والمثابرة، وطاعة الرؤساء واحترامهم والتعلم منهم، والرغبة الصادقة في العمل وتحسين الأداء، والإحاطة الدائمة بشؤون العمل وما يستجد فيه.

(ج) توفير فرص وظيفية جديدة للعمالة المواطنة

يوصي الباحث بما يلي :

(١) إتاحة فرص أكبر للعمالة الوطنية للتوظيف بالأجهزة الحكومية عن

طريق تحولها إلى أسلوب التشغيل الذاتي لمرافقها بدلاً من أسلوب العقود مع شركات التشغيل التي أوضحت التجربة اعتمادها على العمالة الوافدة. وما يتيح هذا التحول من فرص أكبر للعمالة الوطنية في أعمال التشغيل والصيانة فضلاً عن رفع مستوى الخدمة المقدمة.

(٢) الالتزام بتطبيق خطط وقرارات السعودية بالأجهزة الحكومية، مما يتيح فرص وظيفية للمواطنين في وظائف ما زالت مشغولة بالعمالة الوافدة، وبما يحقق التقدم في السعودية بالقطاع العام.

(٣) توفير معلومات وافية عن الوظائف المطلوب استحداثها في وحدات الجهاز الإداري للدولة، لتقديم مبررات مقنعة بحاجة العمل ومستجداته للوظائف المطلوبة، وحتى تكون فرص العمل التي تتيحها هذه الوظائف فرص عمل حقيقية تؤدي إلى إحداث نتائج محددة أو خدمة ملموسة، وزيادة في الأداء الكلي لوحدات الجهاز الإداري.

وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات ملحقاً بكيفية إنشاء وظائف مبنية على فرص عمل حقيقية (الملحق رقم ٥).

(٤) توجيه العمالة الفائضة عن حاجة القطاع العام في بعض المهن والوظائف إلى القطاعات الإنتاجية الأخرى، أو إلى مهن ووظائف أخرى في نفس القطاع العام بعد إعادة تدريبهم بصورة تلائم احتياجات القطاعات والمهن والوظائف الجديدة، على أن يتحمل القطاع العام تكلفة إعادة التدريب.

ويرى الباحث أن ذلك لن يكلف القطاع العام عبئاً إضافياً، فنفقات إعادة التدريب تُعدُّ نفقات استثمارية يمكن أن تأتي بنتائج



- مثمرة، إذا كان التدريب جدياً وفي المجالات التي تشتد الحاجة إليها، بل إن ذلك سيوفر على الدولة المرتبات والأجور التي تدفع للعمال الفائضة دون الحصول على ناتج حقيقي من توظيفهم.
- وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات ملحقاً بكيفية الاستفادة من فائض العمالة العادية بتحويلها إلى عمالة حرفية (الملحق رقم ٦).
- (٥) دعوة وحدات الجهاز الإداري للدولة إلى الموافقة على طلب الموظف في التقاعد الاختياري متى بلغت مدة خدمته عشرين سنة، حتى يستطيع أن يجني ثمار استحقاقات التقاعد، مع استفادته مما قد يكون متاحاً له من فرص وظيفية أخرى، فضلاً عما يحققه هذا التقاعد المبكر من إتاحة فرص وظيفية للعمال الوطنية.
- وقد وضع الباحث في ملاحق التوصيات ملحقاً بتشجيع التقاعد المبكر لموظفي الدولة (الملحق رقم ٧).
- (٦) الإسراع في عملية الخصخصة تشجيعاً للاستثمارات الوطنية، والعمل على إعادة توظيف رؤوس الأموال الوطنية بما يسهم في زيادة الاستثمارات في المجالات الاقتصادية المختلفة، وإيجاد العديد من فرص العمل الجديدة، مع ربط عملية الخصخصة بضمان تشغيل العمالة الوطنية ذات الكفاءة والإنتاجية.
- (٧) العمل على تأسيس المزيد من المشروعات الاقتصادية المشتركة بين دول مجلس التعاون الخليجي على أسس علمية سليمة، بالشكل الذي يسهم في تدعيم التكامل الاقتصادي، ويخلق فرص عمل جديدة لأبناء هذه الدول.

(٨) دعوة الاستثمارات الأجنبية للاستفادة من الحوافز والتسهيلات المقدمة في نظام الاستثمار لإقامة مشروعات إنتاجية بالمملكة، مع ترغيبهم على منح المزيد من الحوافز والتسهيلات مع أي زيادة في فرص توظيف وتدريب السعوديين بهذه المشروعات.

(٩) إعطاء الأولوية عند البت في الاستثمارات الكبرى مثل الاستثمار في الغاز للشركات التي تقدم برامج تدريب، وإيجاد فرص عمل حقيقية للسعوديين بها.

(١٠) دعوة الشباب السعودي إلى عدم انتظار الفرص الوظيفية، ولكن صنعها والسعي إليها، وتوعيته بأن زيادة معارفه ومعلوماته ومهاراته تحقق له الحصول على فرص وظيفية أعلى، وليأخذوا قدوة لهم العمالة السعودية ذات الكفاءة والخبرة التي يشغل أفرادها وظائف متميزة لكي يصبحوا مثلهم.

#### (د) زيادة إنتاجية العمالة المواطنة

انطلاقاً من مسلمة أهمية الإنتاجية كأحدى آليات إيجاد التوازن المطلوب بين الطلب على العمالة والعرض منها؛ إذ إن زيادة إنتاجية العمالة الوطنية يؤدي إلى تقليل استقدام العمالة الوافدة، يوصي الباحث بما يلي :

(١) حث وحدات القطاع العام على مراعاة المزيد من الأساليب والوسائل العلمية في اختيار القوى العاملة الوطنية، مع وضع الشخص في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته، ومنحه التدريب التأهيلي اللازم للالتحاق بالوظيفة، بما يضمن نجاحه في تأدية الواجبات والأعمال

- المطلوبة منه، ويقلل الشكوى من عدم كفاءة العمالة الوطنية.
- (٢) رفع شعار “الكفاءة” والتركيز على جعل المواطن السعودي أكفأ من يقوم بالعمل، ومناقشة الطرق والأساليب التي تحقق ذلك، وأهمها إيجاد النظام التعليمي الذي يهتم بالكيف والذي يؤدي إلى ارتفاع كفاءة مخرجاته، وإيجاد الموظف والعامل القادر والكفاء، وحث وحدات القطاعين العام والخاص على وضع برامج التدريب على رأس العمل، وأيضاً تنظيم دورات تدريبية للارتفاع بمستوى الأداء.
- (٣) تطوير نظم قياس وتقييم الأداء الوظيفي، وذلك لتسهم في اكتشاف نواحي القصور في أداء القوى العاملة الوطنية، ومن ثم علاج هذا القصور عن طريق التدريب وإعادة تأهيلهم طبقاً للمعايير الوظيفية ومسارات التطور الوظيفي.
- (٤) ربط الترقية بالأداء الكفاء المتميز، لتكون مكافأة للموظفين المتميزين على جهودهم وترغب الآخرين في الاقتداء بهم أداء وسلوكاً، على أن تتم الترقية تحت إشراف وزارة الخدمة المدنية للتأكد من انتقاء أفضل العناصر من الموظفين للترقي.
- (هـ) تطوير الأجهزة المختصة بتوظيف العمالة المواطنة

يوصي الباحث بما يلي :

- (١) دعوة الأجهزة المختصة بتوظيف العمالة المواطنة إلى إجراء مراجعة شاملة لأنظمة وإجراءات الاستقدام والخدمة المدنية والعمل والعمال والتأمينات الاجتماعية والتقاعد والمعاشات، وذلك بما يحقق

الاستخدام الأمثل للعمالة الوطنية والحد من العمالة الوافدة. (٢) قيام وزارة الخدمة المدنية بوضع سياسة جديدة للرواتب والأجور والحوافز النقدية تكون عامل جذب للمهن والأنشطة والقطاعات والمناطق الجغرافية التي تقل فيها نسبة العمالة السعودية عن العمالة الوافدة.

كما يمكن الاعتماد على تباين المكافآت التي تمنحها الدولة للطلاب في الجامعات في تحفيز الإقبال على بعض التخصصات التي تلائم احتياجات خطط التنمية، والتي تقل فيها نسبة العمالة السعودية إلى العمالة الوافدة.

(٣) العمل على تقليص الفرق بين العمل في القطاعين العام والخاص لتحفيز سعودة الأعمال والوظائف في القطاع الخاص، بحيث تستخدم الأدوات والسياسات الاقتصادية بجانب الوسائل الإعلامية، وإعادة دراسة الفروقات بين نظام التقاعد والمعاشات ونظام التأمينات الاجتماعية وبين التصنيف المهني المتبع في القطاعين، وبصفة عامة بين نظام الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال، ودراسة إمكانية تقليص التكاليف الناجمة عن انتقال العمال والموظفين بين القطاعين العام والخاص. (٤) استبدال مسميات بعض الوظائف الحرفية والمهنية غير المناسبة لعادات وتقاليد العمالة الوطنية، وذلك بما يساعد على تغيير النظرة الاجتماعية لها والتقدم لشغلها بالسعوديين.

(٥) على الأجهزة الحكومية المعنية بشؤون توظيف العمالة الوطنية أن تقف إلى جانب المواطن الذي يبحث عن العمل لترشده وتساعدته وتقدم

له المعلومات عن الفرص الوظيفية، وتقدمه إلى المؤسسات العامة والخاصة، وتوفق وتقرب بين متطلبات العمل وقدرات العمالة الباحثة عن العمل، وتقديم المساعدات والدعم للمؤسسات بما يساعدها على استخدام العمالة السعودية.

(٦) استمرار وزارة الخدمة المدنية ومناطقها الإقليمية في تنفيذ قرارات الإحلال في القطاع الحكومي، ومتابعة خطط الإحلال التي ينبغي على كل وزارة وجهة حكومية وضعها سنوياً، مع التركيز بصفة خاصة على مرافق الدولة الهامة.

**خامساً: التوجه الاستراتيجي للدولة بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي والاستفادة من العمالة الفائضة لخدمة أهداف السعادة**

من التوجيهات الجديدة للإصلاح الإداري بالمملكة لدعم السياسات الاقتصادية الجديدة إعادة هيكلة الجهاز الحكومي ، بتقليص وضبط هيكله الإدارية والوظيفية، وترشيد حجم إنفاقه، وسد عجز موازنته، وإيقاف المد التوسعي لهيكله وردها في اتجاه عكسي، بحيث يتم الإبقاء على الضروري منها الذي يلزم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها.

فلقد صاحب التدخل المتشعب والكبير للدولة في مختلف الأنشطة لتنفيذ الخطط التنموية الطموحة بالإضافة إلى التوسع في مفهوم دولة الرعاية والرفاهية، أن أصبح الجهاز الحكومي الناجم عن هذه التوجهات من الضخامة مع ما يمثله هذا التضخم من أعباء على الموازنة العامة، وما يقطعته من كفاءة وإنتاجية المنظمات الحكومية، وخلل في تخصيص الموارد على المستوى الوطني.

وهكذا أصبحت هناك حاجة ماسة لضبط التضخم في الجهاز الحكومي وضغط حجمه بحيث يقتصر على الهياكل والأجهزة والأدوار الضرورية ، وفي الحدود التي يحقق بها استخدام موارد المجتمع المخصصة للحكومة استخداماً أمثل.

ويبقى السؤال الصعب الذي يواجه دائماً الحلول الحقيقية لمشاكل التضخم الهيكلي والوظيفي ومحاولات إعادة الهيكلة، وهو: كيف يمكن التعامل مع فائض العاملين؟! والجزء الذي يعنينا من هذا السؤال في دراستنا هل يمكن الاستفادة من فائض العاملين لخدمة قضية السعودية؟. أو بمعنى آخر كيف يمكن امتصاص هذا الفائض لخدمة التقدم في تحقيق السعودية في اقتصاد وطني يعمل به ٤ ملايين عامل وافد؟

ويرى الباحث بداية أن الأمر يتطلب تقسيم موظفي الجهاز الحكومي إلى مجموعات، تمثل (المجموعة الأولى) الموظفين المنتجين ذوي الكفاءة والمهارة وتود إداراتهم استبقاءهم. و(المجموعة الثانية) تمثل الموظفين في سن الشباب والإنتاج ويمكن الاستفادة منهم سواء بإعادة توزيعهم على جهات حكومية أخرى في احتياج لخدماتهم، أو إيجاد فرص عمل جديدة لهم في القطاع الخاص بعد إعادة تأهيلهم وتدريبهم على الفرص المتاحة. أما (المجموعة الثالثة) فتشمل كبار السن، أو الذين لا يمثلون تأثيراً كبيراً على الأداء في حالة الاستغناء عنهم، ويمكن تشجيعهم على الإحالة للتقاعد المبكر، وفقاً للترتيبات التي سنوضحها .

ومن خلال برنامج زمني متعدد العناصر والأدوات يوصي الباحث بالاستفادة من العمالة الفائضة لخدمة أهداف السعودية، على الوجه التالي:

(١) الإبقاء على الموظفين المنتجين ذوي الكفاءة والمهارة وتود جهاتهم الحكومية استبقاءهم لأداء الأدوار المطلوبة منها بعد إعادة هيكلتها. على أن يصاحب إعادة الهيكلة تصحيح هيكل الرواتب والأجور للموظفين الذين يتم الاحتفاظ بهم وأن يتم توجيهه عناية أكبر لإدارة قوة عملهم على أسس فعالة.

(٢) إعادة توزيع الموظفين الفائضين الذين يمكن الاستفادة منهم على جهات حكومية أخرى في احتياج لخدماتهم، خاصة في المناطق الإقليمية والمدن والقرى التي تعاني من ندرة العمالة الوطنية بها. كذلك يمكن توجيه العمالة الفائضة إلى الأجهزة الحكومية المستحدثة أو التي يتم تنمية أدوارها.

(٣) توجيه العمالة الفائضة إلى فرص العمل المتاحة بالقطاع الخاص بعد إعادة تأهيلهم وتدريبهم على الأعمال والوظائف التي تشغلها العمالة الوافدة فيه، وبما يحقق امتصاص كبير للعمالة الفائضة في فرص عمل حقيقية. كما تساعد السياسات الاقتصادية الجديدة للدولة التي تهدف إلى تنشيط القطاع الخاص على إيجاد مزيد من فرص العمل الجديدة.

(٤) تشجيع التقاعد المبكر للعمالة الفائضة من كبار السن أو الذين لا يمثلون تأثيراً كبيراً في الأداء في حالة الاستغناء عنهم، مع بعض الحوافز المقترنة بذلك، مثل ضم خمس سنوات في مدة المعاش إلى سنوات خدمتهم التقاعدية.

(٥) أن تكون الاستفادة من سياسات الدولة لتشجيع الاستثمار والمشاريع في بعض الأنشطة عن طريق تقديم القروض والتيسيرات والإعفاءات،

مشروطاً باستيعابها لجزء من الفائض في العمالة الحكومية بعد إعادة تأهيلها وتدريبها.

(٦) تشجيع ترك العمل الاختياري بمنح مكافأة نهاية خدمة مجزية وسريعة، تتسم بالجاذبية من جانب موظفي الحكومة، والاستعداد لترك الوظيفة طواعية.

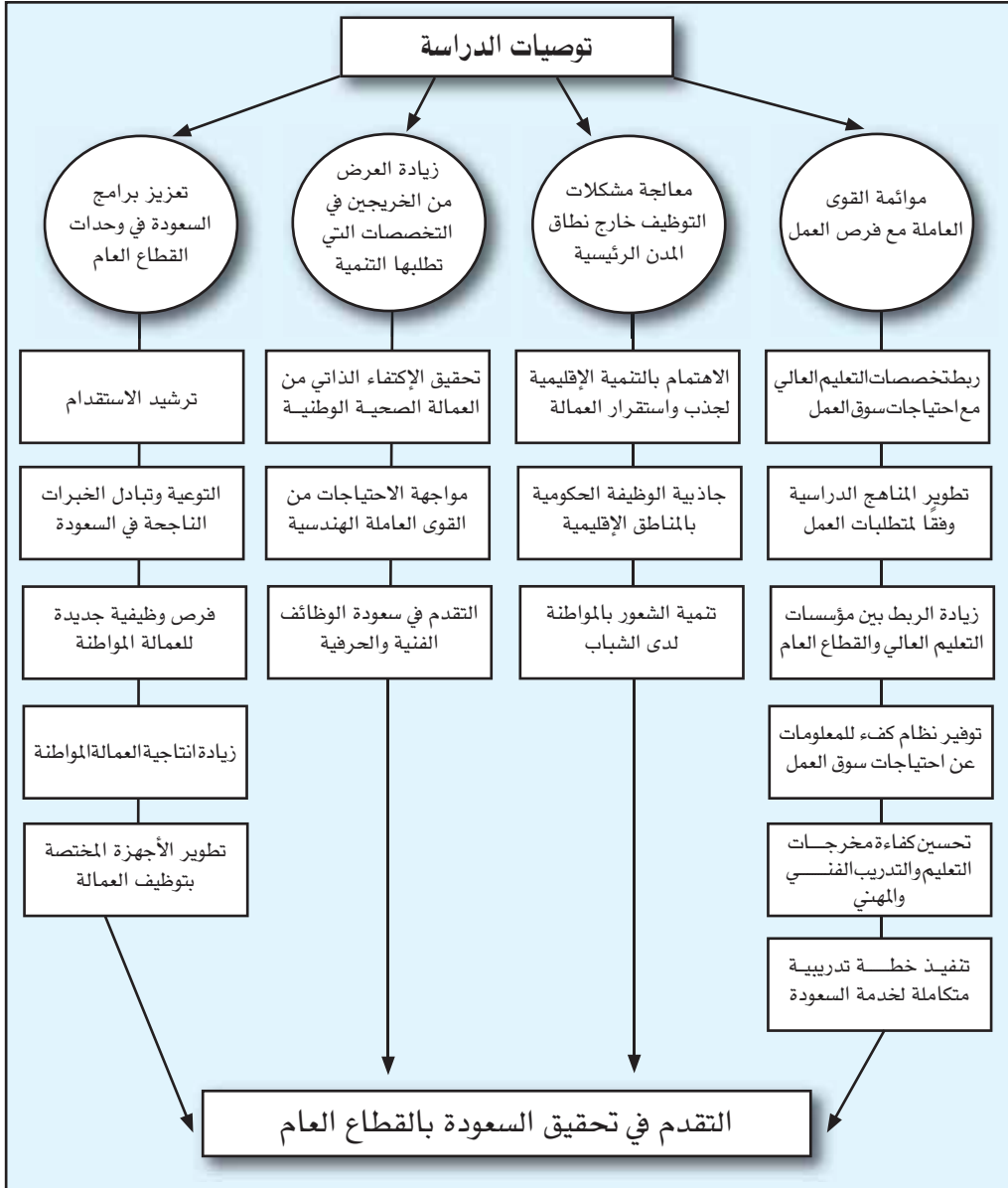
(٧) إنشاء جهاز يضم ممثلين للجهات المعنية (وزارات الخدمة المدنية، والعمل والشئون الاجتماعية، والمالية، ومجلس القوى العاملة، ومعهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ومجالس الغرف التجارية والصناعية، بالإضافة إلى ممثلين للأجهزة الحكومية التي تم إعادة هيكلتها)؛ ليتولى وضع خطط وبرامج تنفيذ إعادة الهيكلة الوظيفية لهذه الأجهزة وإدارة الاستفادة من العمالة الفائضة، والإشراف على برامج إعادة التأهيل والتدريب للعمالة لإعادة توزيعها على وظائف جديدة.

(٨) يراعى في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية التخفيض المتدرج للعمالة بدلاً من التخفيض السريع، وتهيئة البيئة الثقافية للعاملين بتعريفهم ببرامج إعادة الهيكلة وأهدافها ومدى الحاجة إلى الإصلاح والتغيير، مما يساعد على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين والتخفيض من مشاعر فقدان الأمن الوظيفي والقلق من جانب العاملين، وحتى لا يتعرض أداء الجهاز الحكومي خلال فترة تنفيذ البرنامج إلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة.

(٩) إخضاع جميع عمليات تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية للرقابة، حتى لا تعاود الأجهزة الحكومية الكرة وترتد إلى سابق نزعها لتنمية حجمها وتضخم هياكلها. ولا شك أن إخضاع المنظمات الحكومية لرقابة من نوع جديد تسائل المنظمات عن الإنتاجية وعن الكفاءة وعن تشغيل الموارد، سيؤدي إلى توجيه



المنظمات ذاتها لتحجيم نزعة التضخم الإداري والوظيفي غير المبرر.  
ويوضح الشكل رقم (١٦) ملخصاً لتوصيات الدراسة.



شكل (١٦) توصيات الدراسة

### خطة عمل لتنفيذ التوصيات

كي يتحقق لتوصيات الدراسة إمكانيات التنفيذ العملي، فقد وضع الباحث خطة عمل تحدد مسؤوليات الجهات المختلفة بالدولة في تنفيذ التوصيات، كذلك وضع عدداً من الملاحق الإرشادية تعاونها في كيفية التنفيذ.

#### أولاً: مسؤوليات الجهات المختلفة بالدولة

تحدد مسؤوليات الجهات المختلفة في تنفيذ هذه التوصيات، فيما يلي:

##### (١) وزارة التعليم العالي - الجامعات السعودية:

- توجيه الطلاب نحو التخصصات العلمية المطلوبة في سوق العمل.
- زيادة إمكانيات الكليات ذات التخصصات المطلوبة في سوق العمل.
- توخي متطلبات سوق العمل من التخصصات النظرية وربط مناهجها بما يتطلبه سوق العمل من معارف ومهارات.
- التأكد من حاجة البلاد إلى أي تخصص قبل إنشائه.
- الحد من الازدواجية لدى الجامعات في التخصصات التي لا توجد حاجة كبيرة لها في سوق العمل.
- تفعيل دور الإرشاد التعليمي والوظيفي لتوجيه الطلاب نحو التخصصات المطلوبة.
- إعادة النظر في سياسة القبول بالجامعات بما يخدم المواءمة المطلوبة بين الخريجين واحتياجات سوق العمل.
- تحديث المناهج الدراسية بشكل مستمر بما يواكب تقدم المعرفة والمهارات.

- إتاحة الفرص للطلاب للجمع بين أكثر من تخصص في المرحلة الجامعية الأولى.
- تتبع الخريجين في مواقع العمل لتقويم مستواهم والوقوف على مدى الحاجة إلى إعادة تطوير المناهج الدراسية ، وطرق إعداد الخريجين عملياً.
- زيادة الجرعة التدريبية والتطبيقية أثناء الدراسة واستحداث برامج تدريبية توجيهية للخريجين قبل التحاقهم بالوظائف.
- استخدام نظام التعليم التعاوني في بعض التخصصات الملائمة.
- افتتاح فروع للجامعات السعودية في المناطق الإقليمية لإتاحة الفرصة لأبناء كل منطقة في تكملة دراساتهم وتعزيز رغبتهم في البقاء بها.
- استحداث عدد من الكليات الطبية في نطاق جامعات المملكة للوفاء باحتياجات القطاع الصحي من الأطباء.
- دعوة الجامعات الأهلية إلى إنشاء كليات لتدريس التخصصات المطلوبة في سوق العمل.
- تنويع بنى وهياكل مؤسسات التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- استخدام نظام المكافآت الطلابية كأداة لتحقيق التقدم في السعادة.
- حجب المكافآت الطلابية أو تقليلها في التخصصات التي بها فائض من الخريجين.
- فرض رسوم دراسية ولو بقدر رمزي على التخصصات التي لا تحتاج إليها مشروعات التنمية في الفترة الحالية وبها فائض من الخريجين.

- دراسة إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف العامة.

### (٢) كليات الطب:

- التوسع في أعداد المقبولين في الكليات الطبية الحالية للوفاء باحتياجات القطاع الصحي من الأطباء.

- إنشاء دراسات عليا مرموقة في فروع الطب لتوفير الأطباء المتخصصين.

- تنظيم كليات الطب لتصبح مجتمعات طبية مزودة بمرافق ومعدات تعليمية وتدريبية لكافة مستويات وفروع الطب.

- الاهتمام بأسلوب التدريب على رأس العمل لتناسبه مع التدريب في المجال الطبي.

- أن تدمج برامج التدريب في المجال الصحي بين خبرات الجهات الطبية المتخصصة داخل المملكة وخبرات الدول المتقدمة.

- التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية في الدول الأوروبية المتقدمة.

- الابتعاث الداخلي لبرامج التخصصات الطبية العربية.

### (٣) كليات الهندسة :

- تطويع خطط ومناهج التعليم الهندسي لمواجهة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية من القوى العاملة الهندسية.

- مواجهة المتغيرات في التكنولوجيا والفروع الجديدة بها حتى يصبح الخريجون قادرين على متابعة التكنولوجيا المتقدمة.

- توجيه المناهج الهندسية نحو الجديد في نظم الاتصالات والمعلومات وتخرج متخصصين في هذه المجالات.
  - توجيه قدر أكبر من المناهج الهندسية نحو الدراسات التطبيقية.
  - ربط التوسع في التعليم الهندسي بتدريب الخريجين وحسن استخدامهم وإعداد معاونيهم من الفنيين والصناع المهرة.
  - تطوير التعليم الهندسي لتنمية آفاق الطالب على القيام بالتصميمات الهندسية، والربط بين العمليات الهندسية، وتحمل المسؤولية الهندسية بثقة.
  - الاستعانة بمدينة الملك عبد العزيز للتقنية في تطوير التعليم الهندسي، وإعطاء دورات تدريبية للمهندسين في التخصصات النادرة.
- (٣) وزارة المعارف:

- توزيع المؤسسات والمرافق التعليمية بين مختلف مناطق المملكة، بما يلبي احتياجات كل منطقة إقليمية من العناصر البشرية التي تستقر فيها من أبنائها.
  - تزويد البرامج الدراسية في المراحل الأولى من التعليم العالي بقدر من المعارف المهنية والتدريبات العملية لتوفير ميول مهنية لدى النشء تساعد على توجيهه للتعليم الفني والمهني.
- (٤) وزارة الصحة:

- تطوير المعاهد الصحية القائمة لتصبح معاهد صحية عالية في مستوى الكليات المتوسطة.
- استمرار استحداث كليات صحية متوسطة جديدة للوفاء بالاحتياجات

الكمية والنوعية من العمالة الفنية المساعدة.

- التوسع في الابتعاث الخارجي والداخلي في التخصصات الطبية المختلفة.
- تحقيق تكامل أفضل في الخدمات الصحية بين الجهات الحكومية بالقطاع الصحي والقطاع الصحي الأهلي للحد من العمالة الصحية الوافدة.
- التعاون مع المستشفيات الخاصة على توظيف السعوديين وتدريبهم وإنشاء المعاهد التدريبية.

#### (٦) وزارة الخدمة المدنية :

- دراسة عدد من البدائل التي تعزز وظائف القرى والمدن والمناطق النائية وتجعلها أكثر جاذبية للعمالة الوطنية.
- إعطاء الأولوية لأبناء المناطق النائية في شغل الوظائف الشاغرة فيها لإثارة حماسهم للعمل الإيجابي لمجتمعهم المحلي.
- دراسة إمكانية جعل بداية التعيين في وظائف القرى والمناطق النائية على مرتبة أو درجة مالية أعلى.
- إيجاد حوافز مادية مناسبة لقبول العمل بالقرى والمناطق النائية كعلاوة سنوية زائدة أو بدل مناطق نائية.
- إثراء العمل الوظيفي في وظائف القرى والمناطق النائية عن طريق توسيع صلاحياتها ومسئولياتها.
- تدعيم وظائف المناطق الإقليمية لإتاحة فرص النمو الوظيفي والترقي لأفراد القوى العاملة بهذه المناطق.
- دراسة مضاعفة سنوات الخدمة في القرى والمناطق النائية لأغراض التقاعد والمعاشات والتأمينات الاجتماعية.

- إعطاء الأولوية لزوجات أفراد القوى العاملة بالمناطق الإقليمية في سد حاجة الوظائف النسائية الشاغرة بها. وكذلك إعطاء الأولوية لأي فرد في العائلة التي يعولها.
  - دراسة إمكانية وضع نظام للخدمة المدنية بالمحليات، أو لوائح منفصلة للخدمة المحلية.
  - تطوير نظم قياس وتقييم الأداء الوظيفي لاكتشاف نواحي القصور في الأداء وعلاجها.
  - إجراء مراجعة شاملة لأنظمة الخدمة المدنية والتقاعد والمعاشات والاستخدام لتحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة الوطنية.
  - وضع سياسة جديدة للرواتب والأجور والحوافز النقدية تكون عامل جذب للمهن والأنشطة والقطاعات والمناطق الجغرافية التي تقل فيها نسبة العمالة السعودية.
  - العمل على تقليص الفرق بين العمل في القطاعين العام والخاص لتحفيز سعودة الأعمال والوظائف على المستوى الوطني.
  - استبدال مسميات بعض الوظائف الحرفية غير المناسبة لعادات وتقاليد العمالة الوطنية.
  - الاستمرار في تنفيذ قرارات الإحلال في القطاع الحكومي ومتابعة الإحلال في كل وزارة وجهة حكومية.
- (٧) وزارة العمل:
- إجراء مراجعة شاملة لأنظمة وإجراءات الاستخدام والعمل والعمال والتأمينات الاجتماعية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للعمالة الوطنية.

- العمل على تقليص الفرق بين العمل في القطاعين العام والخاص لتحفيز سعودة الأعمال والوظائف على المستوى الوطني.
  - تقديم المعلومات للمواطن عن فرص العمل المتاحة، وتقديمه إلى المؤسسات والتوفيق بين متطلبات العمل وقدرات العمالة، وتقديم الدعم للمؤسسات التي تستخدم العمالة السعودية.
  - تجميد الاستقدام في المجموعات الوظيفية التي يتقرر توافر الخريجين السعوديين المؤهلين لشغلها.
  - الالتزام بما يتقرر من حد أقصى للعمالة الوافدة المسموح استقدامها سنوياً.
- (٨) وزارة المالية:

- توفير الدعم المالي لكليات ومعاهد ومراكز التعليم والتدريب الفني والمهني لتطويرها وتوفير وسائل التقنية الحديثة.
- تدعيم موازنات الوظائف لوحدات الجهاز الإداري المبنية على مبررات مقنعة وإحصاءات دقيقة لتوفير وظائف جديدة تتضمن فرص عمل حقيقية.

(٩) وزارة الثقافة و الأعلام:

- تنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب وأن عليه أن يسهم في تنمية مجتمعه في أي منطقة إقليمية.
- إعداد برامج إعلامية لنشر برامج السعودية الناجحة التي نفذتها وحدات القطاعين العام والخاص.
- إصدار مجلة شهرية متخصصة للعمالة الوطنية تُعنى بكل المواضيع



الخاصة بالعمالة.

- زيادة الوعي لدى الشباب بالاتجاه إلى بدائل أخرى خلاف الجامعات، بالتوجه نحو برامج التعليم التجاري والزراعي والصناعي والفني.
- توعية الشباب بأهمية الالتزام بواجبات وأخلاقيات وسلوكيات الوظيفة، والكفاءة في العمل والمحافظة على الأداء والإنتاجية.
- دعوة الشباب إلى زيادة معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم ليصنعوا فرصة الوظيفة، ويحصلون على فرص أفضل.
- (١٠) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني :
  - الاستمرار في الأخذ بأسلوب التعليم والتدريب الميداني لإكساب الدارس أو المتدرب مهارات فنية وسلوكية عملية.
  - الاستمرار في التقليد المتبع بدعوة المؤسسات العامة والخاصة للمشاركة في وضع سياسات التعليم والتدريب الفني والمهني، بما يلبي الاحتياجات من العمالة الوطنية.
  - التوسع في برامج التوجيه المهني واستكشاف المهنة لمساعدة المتدرب على اختيار المهنة التي تتوافق مع قدراته وميوله ورغباته.
  - تدعيم الجهود المبذولة لوضع مقاييس وظيفية لكل مهنة ونظام إجازة للتدريب عليها.
  - التوسع في برامج التدريب الإعدادي والتحويلي في المجالات الفنية والمهنية.
  - إعطاء أولوية لإنشاء مراكز ومعاهد إعداد الحرفيين المهرة في مختلف المجالات الحرفية، والتي تستقبل طلابها ممن انتهوا من المرحلة المتوسطة.
  - الجمع في خطة الدراسة بمراكز ومعاهد وكليات إعداد الفنيين والحرفيين

بين المعارف الفنية والحرفية إلى جانب تنمية المهارات العملية.

(١١) معهد الإدارة العامة :

- التوسع في البرامج التدريبية الإعدادية نظراً لدورها في تأهيل وإعداد القوى العاملة الوطنية.
- الجمع في البرامج التدريبية الإعدادية بين الأسس العلمية لممارسة العمل بكفاءة، والجوانب التطبيقية والمهارات السلوكية التي يتطلبها العمل.

(١٢) مجالس المناطق :

- تكثيف جهود التنمية لجذب واستقرار العمالة الوطنية في المناطق الإقليمية.
- العمل على تحسين مستوى الخدمات العامة والتجهيزات المدنية بالمدن الصغرى والقرى والمناطق النائية لتكون أكثر جذباً للعمالة الوطنية.

(١٣) وحدات الجهاز الإداري للدولة :

- مشاركة مؤسسات التعليم العالي في تطوير المناهج الدراسية بحسب احتياجاتها من التخصصات والمناهج.
- إيجاد آلية لتحقيق التنسيق والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي كإنشاء لجان مشتركة تتولى كل ما يخص الخريجين وسوق العمل.
- المشاركة في اللجان الفنية والاستشارية للتعليم والتدريب الفني والمهني.
- ممارسة مسؤوليات أكبر نحو إعداد القوى البشرية الفنية والمهنية من خلال مراكز تدريبية داخل الوحدات.
- تدريب العمال الملتحقين بها مع ضرورة تطبيق برامج التلمذة الصناعية

- لكونها العمود الفقري لسعودة الوظائف الفنية والحرفية.
- ابتعاث الموظفين الذين على رأس العمل في دورات تدريبية للخارج للحصول على أحدث التقنيات والاحتكاك بتجاوب الآخرين.
- النص في شروط التعاقد مع الموظفين غير السعوديين على تدريب نظائريهم من السعوديين على رأس العمل.
- افتتاح فروع لوحدات الجهاز الإداري الخدمية بالمدن الصغرى والمناطق النائية لتوفير مزيد من الفرص الوظيفية للعمال الوطنية.
- تجميد الاستقدام في المجموعات الوظيفية التي يتزايد العرض من الخريجين السعوديين المؤهلين لشغلها.
- حظر الاستقدام في الوظائف الحساسة مثل الوظائف الشرعية والدينية.
- الاستمرار في تحديد المزيد من المجموعات الوظيفية التي يجمد تباعاً الاستقدام لوظائفها كلما توافر العدد الكافي من الخريجين لها.
- التحول إلى أسلوب التشغيل الذاتي لمرافق الوحدات الإدارية بدلاً من أسلوب العقود ، لإتاحة فرص أكبر للعمال الوطنية في أعمال التشغيل والصيانة.
- الالتزام بتطبيق خطط وقرارات السعودة، مما يتيح فرص وظيفية للمواطنين في وظائف ما زالت مشغولة بالعمال الوافدة.
- توفير معلومات وافية عن الوظائف المطلوب استحداثها لضمان أن تكون هذه الوظائف لفرص عمل حقيقية.
- توجيه العمال الفائضة في بعض المهن والوظائف إلى القطاعات الإنتاجية الأخرى، أو إلى مهن ووظائف أخرى في نفس القطاع العام، بعد إعادة

- تدريبهم بصورة تلائم احتياجات الوظائف الجديدة.
- الموافقة على طلب الموظف في التقاعد الاختياري متى بلغت مدة خدمته عشرين سنة لإتاحة فرص وظيفية للعمال الوطنية.
  - الإسراع في عملية الخصخصة تشجيعاً للاستثمارات الوطنية، وزيادة الاستثمارات لإيجاد العديد من فرص العمل الجديدة.
  - إعطاء الأولوية في أخذ المشاريع عند المناقصة للشركات التي نفذت السعودية في جميع فروعها، إذا كان فارق الأسعار في حدود ٠.١٪.
  - مراعاة المزيد من الأساليب والوسائل العلمية في اختيار القوى العاملة، ومنحهم التدريب التأهيلي اللازم للالتحاق بالوظيفة، لتقليل الشكوى من عدم كفاءة العمالة الوطنية.
  - رفع شعار لله الكفاءة لله والتركيز على جعل المواطن السعودي أكفأ من يقوم بالعمل، ومناقشة الطرق والأساليب التي تحقق ذلك.
  - ربط الترقية بالأداء الكفاء المتميز، على أن تتم الترقية تحت إشراف وزارة الخدمة المدنية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

باجابر، بدر سالم، والمفتي، كمال جعفر، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالمملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، (١٤١٤هـ).

تواتي، أحمد محمد، ورسلان، نبيل إسماعيل، تطوير وظائف إدارة شؤون الموظفين بالإدارة الحكومية، جدة، مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز، (١٤٠٥هـ).

التويجري، محمد بن إبراهيم، جدوى برنامج التدريب العملي (البرنامج التعاوني) كأحد أساليب التدريب المبكر أثناء الدراسة الجامعية وبعد التخرج: دراسة ميدانية للبرنامج التعاوني بكلية الإدارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الإداري، مسقط، عمان: العدد ٤٩-٤٩، مارس-يونية ١٩٩٢م. الحربي، حامد عاتق، سياسات الإحلال بالخطوط الجوية السعودية: دراسة تحليلية لسعودة العنصر البشري في القطاع الفني، (رسالة ماجستير غير منشورة) مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، (١٤٢١هـ).

الحمدان، فاطمة، دراسة أيكولوجية على متغيرات النمو السكاني بمدينة جدة، جدة، دار المجتمع للنشر، ١٤٠٧هـ.

الخولي، سيد فتحي أحمد، سعودة سوق العمل السعودي: دراسة اقتصادية ميدانية، دراسات سعودية، العدد (٧)، ١٤١٣هـ، الرياض: وزارة الخارجية، معهد الدراسات الدبلوماسية، ١٤١٣هـ.

الدخيل، عبد العزيز محمد، العمالة الوطنية بين البيروقراطية والحرية الاقتصادية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر توظيف العمالة السعودية في القطاع الخاص، الرياض: شعبان ١٤١٦هـ.

الديوان العام للخدمة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام من ١٣٩٥هـ إلى ١٤١٩هـ، ١٤١٩هـ .

-----، إحصاءات الخدمة المدنية ١٤١١هـ، الرياض (١١٤١هـ).

-----، دليل بدلات المناطق النائية. الرياض (١٤٠٤هـ).

-----، المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض (١٤٠٤هـ).

ركابي، عبد المنعم، الأجهزة المركزية للخدمة المدنية ودورها في الإصلاح الإداري: تجربة المملكة العربية السعودية، الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية.

السباعي، زهير أحمد، الصحة حاضرها ومستقبلها في المملكة العربية السعودية، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، إدارة البحث العلمي (١٤٠٨هـ).  
السدحان، عبد الرحمن، هل العمالة المحلية سلعة بآثرة؟ مجلة الخدمة المدنية، العدد ١٣٢، صفر ١٤١٠هـ.

سعد، إسماعيل علي، الشباب والتنمية في المجتمع السعودي، دراسة ميدانية لطلاب جامعة الملك عبد العزيز، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (١٤١٩هـ).

السفلان، علي مشهور، واقع ومستجدات الفرص الوظيفية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على عدد من خريجي وخريجات جامعة الملك عبد العزيز، جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد ١، (١٤١٥هـ/١٩٩٥م).

السلطان، عبد الرحمن محمد، سعادة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد والمعوقات والحلول المقترحة، الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٣، رجب ١٤١٩هـ، الرياض: معهد الإدارة العامة (١٤١٩هـ).

السلوم، حمد بن إبراهيم، التطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام، الرياض: شوال (١٤١٩هـ).  
الشركة السعودية الموحدة للكهرباء بالمنطقة الغربية، تجربة إعداد وتوظيف العمالة المواطنة، (١٤١٨هـ).

الطجم، عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، جدة: دار النوايح للنشر والتوزيع، (١٤١٨هـ).

الطويل، محمد عبد الرحمن، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان (١٤١٦هـ).

عبد الفتاح، محمد، مصطفى، محمد كمال، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بيمكو للاستشارات الهندسية، (١٩٨٨م).

عبد الله، محمد حسين علي، تقييم وتطوير التنظيم لبرامج التدريب العملي للطلاب في جامعة الإمارات العربية، الإداري، السنة ١٧، العدد ٦١، يونيو ١٩٩٥م، مسقط، عمان (١٩٩٥م).

عبد الجواد، فايز سليمان، المؤشرات الرئيسية لتوزيع القوى العاملة في مناطق المملكة وأثر ذلك على مستوى الخدمات الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، مقدمة إلى كلية الاقتصاد والإدارة، بجامعة الملك عبد العزيز، (١٤١٥هـ/١٤١٦هـ).

عبد المنعم، أحمد حسن، المعلومات وعملية اتخاذ القرارات، *المجلة العربية للإدارة*، عدد إبريل (١٩٧٨م).

العبيد، عبد الله بن عبد الله سليمان، وعطية، عبد القادر محمد عبد القادر، *اقتصاد المملكة العربية السعودية (نظرية تحليلية)*، الرياض: عالم الكتب (١٤١٤هـ).

عجاجي، عادل، مقومات توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، *الترجمة العربية لرسالة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة إلى كلية الدراسات العليا للتربية والتنمية البشرية جامعة جورج واشنطن*، (١٩٩٥م).

العزاز، عبد الله سليمان، ويوسف، السيد عبد الحليم، منهج مقترح لدراسة مشكلة توظيف العمالة الوطنية بالمملكة العربية السعودية، *الإدارة العامة*، المجلد ٣٨، العدد ٤، شوال ١٤١٩هـ، الرياض: معهد الإدارة العامة (١٤١٩هـ).

عمار، حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين: *المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية*: الرياض: معهد الإدارة العامة، (١٤١٤هـ).

العلوي، سليمان بن هلال، وشيبان، أمة اللطيف بنت شرف، تجربة توطيّن العمالة بسلطنة عمان، *مجلة الإداري*، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة (٢١) العدد ٧٧، يونيو ١٩٩٩م، ص ٥٧.



عيسى، محمود عبده، نحو استخدام أمثل للقوى العاملة بالدول العربية الخليجية، مكتب المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد ٤، المنامة: ١٤١٣هـ (١٩٩٣م).

الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، سبل زيادة العمالة السعودية في القطاع الخاص، الرياض (١٤١٣هـ).

-----  
نحو أفضل السبل لزيادة مساهمة  
العمالة السعودية في القطاع الخاص، (١٤٠٩هـ).

-----  
بحث عن أسباب عزوف الشباب  
السعودي عن العمل بالقطاع الخاص، (١٤٠٣هـ).

الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، ندوة التدريب والسعودة،  
(١٤١١هـ).

الغفيلي، إبراهيم فهد، اتجاهات التعليم والعمل الفني بين الشباب السعودي،  
بحث ميداني، جدة: مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة  
الملك عبد العزيز، (١٤٠٢هـ).

الغيث، محمد عبد الله، والمعشوق، منصور عبد العزيز، العمالة المواطنة في  
القطاع الأهلي السعودي: المفهوم - الأهداف - المقومات - ومداخل الحلول،  
بحث ميداني منشور في أعمال ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي  
السعودي، الرياض: معهد الإدارة العامة، (١٤١٣هـ).

القحطاني، سالم بن سعيد، مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات  
سوق العمل: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود وقطاع الأعمال

بمدينة الرياض، الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٣، رجب ١٤١٩هـ، الرياض:  
معهد الإدارة العامة، (١٤١٩هـ).

القصيبي، غازي، الوزير والتحديات الإدارية: إدارة الوزارة، بحث مقدم  
لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٤٠٠هـ).

القومي، عادل عيسى، الدخيل، ناصر عبد الرحمن، دور ووجهة نظر المؤسسة  
العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في رفع نسبة توظيف العمالة المواطنة  
في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، ندوة العمالة المواطنة في  
القطاع الأهلي السعودي، الرياض، (١٤١٣هـ).

كامل، عمر عبد الله، للسعوديين فقط، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض  
(١٤١٦هـ).

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، التنظيم الوطني للتدريب  
المشترك في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية  
المستقبلية للاقتصاد السعودي، شعبان ١٤٢٢هـ/أكتوبر ٢٠٠١م.

-----، تقرير الإنجازات السنوي، لعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ.

مجلس الغرف التجارية الصناعية، توجيهات وإمكانيات القطاع الأهلي في  
تدريب وإعداد العمالة المواطنة، ورقة عمل، الرياض (١٤١٢هـ).

مجلس القوى العاملة، استراتيجية تنمية القوى البشرية بالمملكة العربية  
السعودية، الرياض (١٤١٧هـ).

-----، أوضاع الخريجين السعوديين من الجامعات السعودية

ونغير السعودية وتوظيفهم في مجالات العمل المختلفة، الرياض (١٤١٧هـ).

-----  
 التعليم التعاوني: المفاهيم والتطبيقات  
 وخطوات التنفيذ، الرياض، ط٣ (١٤١٧هـ).

-----  
 دراسة أوضاع القوى العاملة في المملكة  
 عام ١٤١٧هـ، الرياض (١٤١٧هـ).

-----  
 احتياجات القطاع الصحي من العمالة  
 الوطنية في المملكة العربية السعودية، الرياض (١٤٠٩هـ).

مصطفى، عبد السميع، التعليم الهندسي، بحوث الندوة الأولى لعمداء كلية  
 الهندسة بالجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، (١٩٧١م).

-----  
 توجيه المناهج الدراسية بكليات الهندسة  
 لخدمة التنمية العربية في الدول العربية، بحوث الندوة الثانية لعمداء كلية  
 الهندسة بالجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، (٦٧٩١م).

مصلحة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي السنوي، العدد ٣١، الرياض  
 (١٤١٩هـ).

معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال  
 مائة عام ١٣١٩-١٤١٩هـ/١٩٠٢-١٩٩٩م دور معهد الإدارة العامة في تنميتها،  
 الرياض (١٤١٩هـ).

-----  
 الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة  
 لعام ١٤٢٠هـ، الرياض (١٤٢٠هـ).

-----  
 التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة، الرياض  
 (١٤٢٠هـ).

-----، ندوة تخطيط القوى العاملة،  
الرياض (١٤١٠هـ).

-----، ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها  
لاحتياجات الدولة من القوى العاملة، الرياض (١٤٠٨هـ).  
-----، ندوة التضخم الوظيفي، الرياض  
(١٤٠٢هـ).

مكليود، رايموند، نظم المعلومات الإدارية، الرياض: دار المريخ للنشر (١٤١٠هـ).  
منجي، محمد عبد الفتاح، ومصطفى، محمد كمال، تخطيط القوى العاملة  
بين النظرية والتطبيق، القاهرة: بيمكو للاستشارات الهندسية، (١٩٨٨م).  
منصور، حسين، الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي  
من القوى العاملة في الجهاز الحكومي، الإدارة العامة، العدد ٤٤، الرياض:  
معهد الإدارة العامة، ١٤٠٥هـ.

النفيعي، عبد الله مصلح، حول تعطل الخريجين في الخليج، دراسة منشورة  
في التعطل في دول الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا  
(الاسكوا)، عمان (١٩٩٣م).

النمر، سعود محمد، اتجاهات طلاب الجامعة نحو العمل في القرى والأرياف  
بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض:  
العدد ٧٣، رجب (١٤١٢هـ).

وزارة التخطيط، خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠هـ، الرياض.

-----، خطة التنمية الخامسة ١٤١٠-١٤١٥هـ، الرياض (١٤١٥هـ).

-----، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١٤١٠هـ، الرياض (١٤٠٥هـ).

-----، خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥، الرياض (١٤٠٠هـ).  
وزارة الصحة، الصحة في قرن، صدر بمناسبة الذكرى المئوية للمملكة،  
الرياض: (١٤١٩هـ).  
ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض،  
عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود (١٤٠٦هـ).

## ثانياً : المراجع الأجنبية

**Baron, N. James and Kreps, M. David Strategic,** *Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley and Sons, Inc., New York, (1999).

**Corbridge, M. and Stephn, P.,** *Employment. Resourcing*, Pittman Pub, London (1998).

**Dauen, Port and Thamas, O.,** *Human Capital*, Jossey- Bass Pub., San Francisco (1999).

**Graham, H.T. and Bennett, Roger,** *Human Resources Management*, Pittman Pub., London (1999).

**Hardey, D. Brawn,** *An Experiential Approach to Organization Development*, N. T. Prentice-Hall (1982).

**Micheal, W. Drafke,** *The Human Side of Organizations*, Seventh Ed., Addison Wesly, Reading, Nass (1998).

**Marshall, F. Ray and Bruggs, Vernon M.,** *Labor Economics Theory, Institutions and Public Policy*, Sixth Edition, Baston, Irwin, (1989).

أولاً: الملاحق الاسترشادية للتوصيات  
ثانياً: استمارة الاستبيان الميداني

## ملحق رقم (١)

## برنامج التدريب العملي لطلاب الجامعات.

لتطوير التعليم الجامعي بحيث تجمع فترته بين الدراسة العلمية والخبرة العملية المنظمة ذات الصلة بالمنهج التعليمية في مجال الحقل المراد دراسته والتخصص فيه، يوصي الباحث بجعل برامج التدريب العملي للطلاب جزءاً أساسياً من ضمن برامج البكالوريوس بالجامعات السعودية، بما يؤهل الخريجين لشغل الوظائف في مجال التخصص بمجرد التخرج وما يتطلبه سوق العمل من خريجين جامعيين بمواصفات محددة.

## (١) الهدف الرئيسي لبرنامج التدريب العملي

الهدف الرئيسي للبرنامج هو تحقيق أهداف الجامعة في الوفاء بالاحتياجات الوطنية من القوى العاملة الجامعية، وتأهيل الخريجين لشغل الوظائف بمجرد التخرج. وتتمثل الأهداف التفصيلية للبرنامج، فيما يلي:

(أ) ربط ما يتعلمه الطالب الجامعي بما هو مطبق في الحياة العملية مما يوفر له المعلومات ذات الصلة بالممارسة العملية، الأمر الذي يتيح له فهماً أكبر وتعلماً أكثر دواماً.

(ب) تهيئة الطالب لممارسة العمل والانخراط في الحياة العملية ومعايشة بيئة العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية تجاه الوظيفة، وكذلك فهم متطلبات المهنة التي يؤديها أثناء التدريب العملي، وبالتالي يكون عند التخرج أكثر قدرة على النجاح في ممارستها.

(ج) إتاحة الفرصة لجهة العمل للتعرف على إمكانيات واستعدادات الطلاب



المتدربين لتوظيفهم، أو انتقاء الأفضل من بينهم لتوظيفهم.  
 (د) توثيق الصلة بين الجامعات وجهات العمل، مع إتاحة الفرصة لها للتعرف على إمكانيات الجامعات في مجال توفير التخصصات البشرية المطلوبة لاحتياجات سوق العمل.  
 وهكذا يتضح أن هذا البرنامج يحقق فوائد متعددة لكل الأطراف المعنية، الطلاب، والجامعات، وجهات العمل.

## (٢) منهج التدريب العملي

تحدد الجوانب الرئيسية للمنهج التدريبي، فيما يلي :

(أ) يطبق برنامج التدريب العملي في كافة التخصصات العلمية بالجامعات السعودية، التقنية والهندسية، العلوم، الحاسبات، الطب، العلوم الإدارية والاقتصادية، العلوم الاجتماعية والإنسانية، التربية ... إلخ.

(ب) برنامج التدريب العملي إجباري في جميع الكليات الجامعية، والطلاب الذي ينهي فترة التدريب العملي بنجاح يحصل على عدد من الساعات المعتمدة (الوحدات الدراسية) تضاف إلى سجله الأكاديمي، كما أن الدرجة التي يحصل عليها الطالب في هذه الساعات تضاف إلى معدله التراكمي.

(ج) تختلف مدة التدريب العملي ومواعيدها من تخصص عملي إلى آخر، وبحيث لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن اثني عشر شهراً، كذلك تختلف مواعيد بدء التدريب العملي حسب التخصصات العلمية، فهناك تخصصات يمكن أن يبدأ التدريب العملي فيها من السنة الأولى في التعليم الجامعي، وتخصصات أخرى من السنة الثانية أو الثالثة، أو السنة الأخيرة.

ويحدد القسم العلمي الفترة المناسبة للتدريب العملي سواء خلال العام الجامعي، أو في إجازة ما بين الفصلين، أو خلال الإجازة الصيفية آخر العام. كما يمكن تجزئة التدريب العملي على عامين أو أكثر إذا تطلبت طبيعته ذلك.

(د) يضع كل قسم علمي خطة برنامج التدريب العملي لطلابه، ويتم اعتمادها من مجلس الكلية، ويفضل أن يكون متفقاً عليها مسبقاً مع منظمات العمل التي سيجري التدريب فيها لضمان نجاح برنامج التدريب العملي.

(هـ) أن يسبق التدريب العملي برنامج توجيهي لتهيئة الطلاب وإعدادهم لفترة التدريب العملي، حتى يكونوا على دراية تامة بنظام التدريب وآليات تطبيقه، وبيان ضرورة امتثال الطلاب لشروط وظروف العمل في جهات العمل، وشرح توقعات الجامعة وجهات العمل من الطالب أثناء التدريب العملي، ودور الجامعة في إيجاد مواقع وظيفية، ومساعدة الطلاب وكيفية البحث عن فرص وظيفية.

### (٣) مواقع التدريب العملي

يجب أن تحرص الأقسام العلمية على انتقاء مواقع التدريب العملي للطلاب في الوزارات والمؤسسات والشركات التي تتناسب مع التخصصات الأكاديمية للطلاب، وتستخدم تقنيات متطورة تتناسب مع المناهج بالأقسام العلمية، ويتوافر فيها فرص عمل حقيقية للطلاب بعد التخرج.

وفي حالة تعذر استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب في أماكن عمل مناسبة لتدريبهم، يمكن أن يتم التدريب العملي بإلحاق الطلاب بمراكز أو ورش نموذجية للتدريب العملي بالجامعات تحاكي بيئة العمل الحقيقية بقدر

الإمكان، بحيث تعدُّ رديفاً لتدريب الطلاب في مواقع العمل.

#### (٤) الإشراف على التدريب العملي

يقوم رئيس القسم العملي بدور المنسق لبرنامج التدريب العملي لطلاب التخصص، ويوزع مسؤولية الإشراف الأكاديمي على الطلاب في التدريب على أعضاء هيئة التدريس. ويتحدد نطاق الإشراف لكل عضو هيئة تدريس بما لا يزيد عن خمسة طلاب، للوقوف على إنجازات الطلاب في مواقع العمل من خلال زيارتهم ميدانياً، وحل ما يواجه الطلاب من مشكلات، وتقويم أداء الطلاب بالتنسيق مع جهات العمل، وإرشاد الطلاب إلى كتابة تقرير عن التدريب في نهاية فترته.

كما أنه من الضروري تعيين مشرف ميداني موجود بجهة العمل يستطيع توجيه الطلاب، ولديه الاستعداد للعطاء والتعاون لتحقيق الفاعلية المرجوة من هذا التدريب.

#### (٥) تقويم الطالب

من الضروري أن يتوافر معيار موضوعي لتقييم أداء الطالب بنسب مئوية وتقدير يدخل في معدله التراكمي، ويدخل في التقييم انتظامه في التدريب، ورأي مشرفه الميداني في جهة العمل في أداء الطالب، ورأي مشرفه الأكاديمي بالقسم العلمي.

ويقدم الطالب المتدرب في نهاية برنامجه التدريبي تقريراً فنياً عن تجربته العملية، مع العرض الشفهي للتقرير، ويقوم كل من مرشده الأكاديمي ومشرفه الميداني بجهة العمل على ضوء ذلك بتحديد العلامة أو الدرجة المناسبة لعمله التدريبي.

## ملحق رقم ( ٢ )

## تصور مقترح لنظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل

## أهداف النظام

يستهدف النظام المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل توفير قاعدة مركزية للبيانات تعطي مخرجاتها مجموعة من الأنظمة الفرعية للمعلومات لخدمة الخطط والبرامج والقرارات المتعلقة بالسعودة بوحدات القطاعين العام والخاص، وتساعد الطلاب في المراحل التعليمية المختلفة على اختيار تخصصاتهم، وتحقيق الاستفادة للخريجين طالبي الوظيفة من الفرص الوظيفية المتاحة.

## مكونات النظام

- يتكون النظام من ثلاثة أجزاء ، وهي :
- مدخلات النظام ( Input subsystem ).
- مخرجات النظام ( Output subsystem )
- قاعدة البيانات ( Data Base )

## مدخلات النظام

- يتم تغذية نظام معلومات الموارد البشرية من ثلاثة مصادر رئيسية، وهي:
- (المصدر الأول) المؤسسات التعليمية والتدريبية وتغذي النظام بـ
- بيانات عن خريجي مراحل التعليم العام.
  - بيانات عن خريجي التعليم الفني (الصناعي، الزراعي، التجاري).
  - بيانات عن خريجي التعليم والتدريب الفني والمهني.
  - بيانات عن خريجي مؤسسات التعليم العالي.

- بيانات عن خريجي معاهد ومراكز التدريب.
- (المصدر الثاني) مؤسسات العمل بالقطاعات العام والخاص وتغذي النظام بـ
  - بيانات عن خصائص هيكل العمالة بالمؤسسات.
  - بيانات عن الفائض والعجز في التخصصات المختلفة.
  - بيانات عن خطط العمالة بالمؤسسات.
  - بيانات عن المؤشرات العامة للنمو في قطاعات الاقتصاد الوطني.
- (المصدر الثالث) أجهزة التوظيف والاستخدام وتغذي النظام بـ
  - بيانات عن التصنيف الوظيفي والمهني.
  - بيانات عن أنظمة وأحكام التوظيف والاستخدام.
  - بيانات عن المسجلين بمكاتب التوظيف والاستخدام.

### مخرجات النظام

ينقسم نظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل إلى عدد من الأنظمة الفرعية يختص كل منها بجزء معين من النظام، وتمثل الصلة بين مستخدم النظام وبين قاعدة البيانات.

ويقترح أن يتكون النظام من ستة نظم فرعية تعمل مع بعضها لتعطي نظاماً متكاملًا، وهي:

- (١) نظام فرعي لمعلومات العمالة السعودية التي على رأس العمل يهدف هذا النظام الفرعي إلى إعطاء صورة واضحة عن هيكل العمالة الوطنية بوحدات القطاعات العام والخاص، ويتم تغذيته آلياً من خلال البيانات الواردة من هذه الوحدات، وتعطي مخرجاته خصائص وسمات

العمالة السعودية بها، وما يوجد بها من فائض أو عجز في العمال.

### (٢) نظام فرعي لمعلومات العمالة الوافدة المتواجدة

يهدف هذا النظام إلى إعطاء معلومات وافية عن حجم وخصائص وسمات العمالة الوافدة الموجودة في سوق العمل بالمملكة، سواء بوحدات القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

### (٣) نظام فرعي لمعلومات أنظمة الخدمة المدنية والعمل

يهدف هذا النظام إلى إعطاء معلومات عن أحكام وشروط التوظيف والاستخدام بأنظمة الخدمة المدنية والعمل، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والتقاعد، وهيكل الوظائف بالخدمة المدنية، والتصنيف المهني بالقطاع الخاص، والوظائف المحظور الاستقدام فيها والتي يقتصر شغلها على السعوديين.

### (٤) نظام فرعي لمعلومات فرص التوظيف والاستخدام

وتعطي مخرجات النظام معلومات عن فرص التوظيف والاستخدام المتاحة حالياً على المستوى الوطني، والقطاعي (الخدمات، الصناعة، الزراعة)، والإقليمي (بالمناطق الإقليمية المختلفة)، سواء أكانت فرصاً شاغرة حالياً أو مشغولة بعمالة وافدة.

### (٥) نظام فرعي لمعلومات التخصصات التعليمية والبرامج التدريبية

ويتم تغذية هذا النظام الفرعي من البيانات الواردة من المؤسسات التعليمية والتدريبية، وتعطي مخرجاته معلومات عن التخصصات والمناهج الدراسية بمراحل التعليم العام والفني والمهني والجامعي بمختلف المؤسسات

التعليمية بالمملكة، وكذلك البرامج التدريبية بمعاهد التدريب الحكومية والخاصة.

### (٦) نظام فرعي لمعلومات فرص النمو المستقبلية

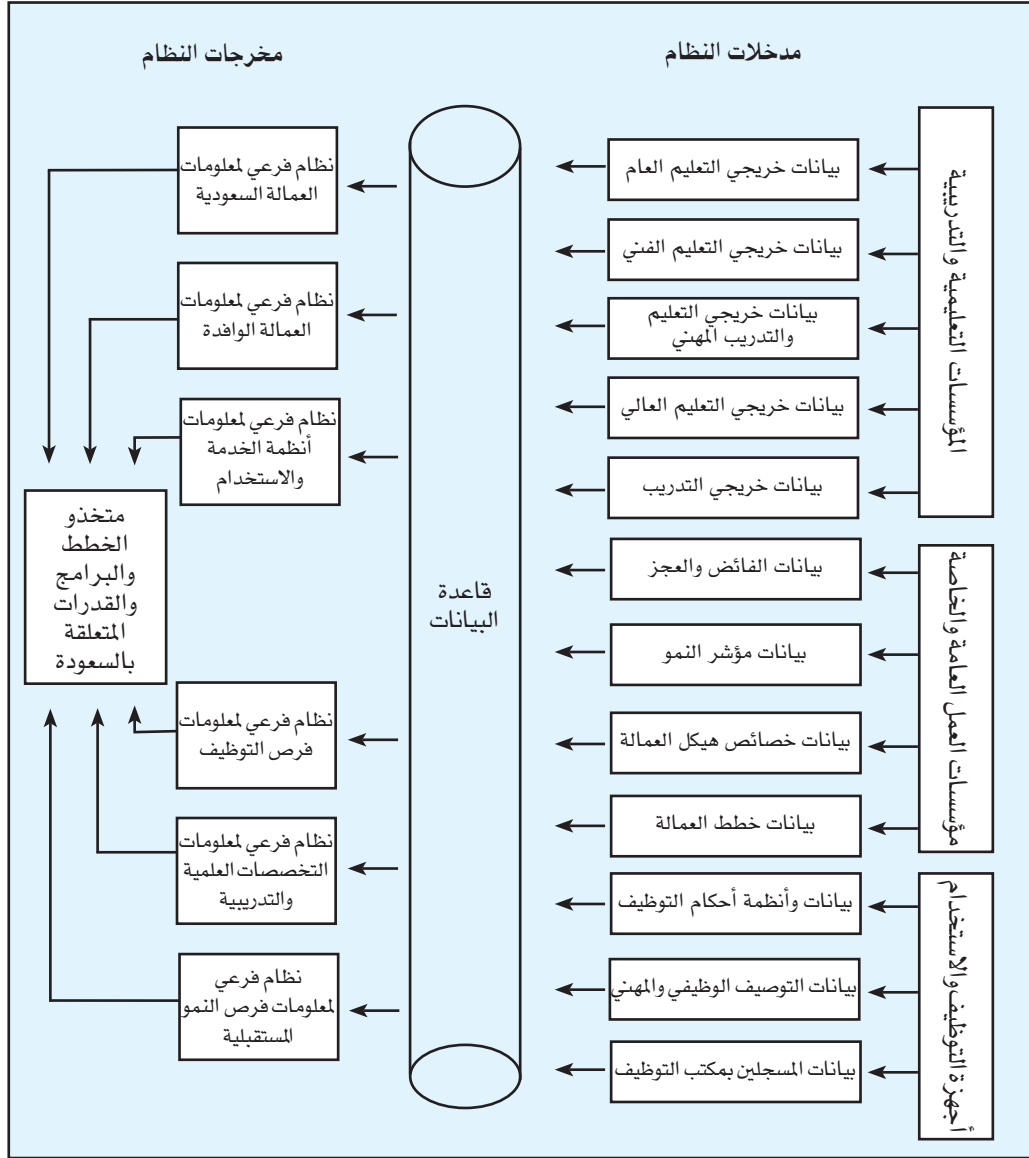
يتم تغذية هذا النظام من بيانات خطط العمالة بمؤسسات القطاعين العام والخاص، وكذلك من المؤشرات العامة للنمو في قطاعات الاقتصاد الوطني (الخدمات، الصناعة، الزراعة).

### قاعدة البيانات

إن نظم البيانات التي يتم تجميعها من المصادر الثلاثة (المؤسسات التعليمية والتدريبية، ومؤسسات العمل، وأجهزة التوظيف والاستخدام). تعالج وتنظم وتخزن في قاعدة البيانات (Data Base)، ويستخدم في المعالجة والتخزين نظام الحاسب الإلكتروني (Computer system). على أن يراعى في نظام قاعدة البيانات المستخدمة أن تكون سهلة التشغيل، وتعطي المعلومات وفقاً للاحتياجات، وأن تكون مرنة قابلة للتغيير والتطوير بصفة مستمرة.

ويصور الشكل التالي النظام المقترح لمعلومات الموارد البشرية لسوق العمل.

## نظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل



شكل (١٧) نظام معلومات الموارد البشرية لسوق العمل



## ملحق رقم (٣)

## لوائح تنفيذية مفصلة للخدمة المحلية

تحتاج الوحدات المحلية إلى عناصر بشرية كفاء لتنفيذ ما تسعى إلى تحقيقه، فبدون جهاز تنفيذي على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية سوف تعجز الإدارة المحلية عن الاستجابة لرغبات المواطنين، وتحقيق التنمية المحلية، بل سوف تفقد ثقة أبناء الإقليم في الإدارة المحلية كنظام يسعى إلى خدمتهم.

وفي ضوء ما أوضحتها الدراسة الميدانية عن عزوف الشباب عن العمل في بعض الوحدات المحلية، ولجذب القوى البشرية السعودية للعمل بالمحليات، يقترح أن يتاح لكل منطقة من المناطق الإقليمية بالمملكة وضع لائحة تنفيذية للعاملين بالأجهزة المحلية بها، وذلك في ظل القواعد العامة للنظام الموحد الذي يتضمنه نظام الخدمة المدنية بالمملكة، مع بعض الاستثناءات التي تجعل الوظيفة الحكومية بهذه المناطق أكثر جاذبية للعمالة الوطنية خاصة أبناء الأقاليم، وتضمن ولاء الموظف المحلي وتقانيه في عمله.

ومن الحوافز والمميزات التي يقترح أن تتضمنها هذه اللوائح المفصلة للمحليات، ما يلي :

(١) إعطاء الأولوية لأبناء هذه المناطق في شغل الوظائف الشاغرة فيها، والتي تشغل سواء عن طريق توزيع الخريجين أو المسابقات الوظيفية أو إحداث وظائف جديدة.

(٢) جعل بداية التعيين في وظائف القرى والمناطق النائية على مرتبة أو درجة مالية أعلى، على أن يشترط أن يخدم المواطن فترة محددة في هذه القرى والمناطق النائية.

(٣) النص على حوافز مادية مناسبة لقبول العمل بالمدن الصغيرة والقرى والمناطق النائية كعلاوة سنوية زائدة أو بدل مالي لهذه المناطق.

(٤) إتاحة فرص النمو الوظيفي والترقي للعاملين في المناطق الإقليمية بتدعيم وظائفها بعدد من المراتب الوظيفية الأعلى للوظائف المختلفة، مما يوفر استقرار العمالة الوطنية في هذه المناطق، ويحد من هجرتها إلى العاصمة أو المدن الرئيسية بحثاً عن فرص وظيفية أعلى.

(٥) إعطاء الأولوية لزوجات أفراد القوى العاملة بهذه المناطق وأفراد عائلتهم الذين يعولوهم، في سد الاحتياجات الشاغرة من الوظائف في هذه المناطق النائية، وذلك في المجالات المتاحة لعمل المرأة فيها.

(٦) مضاعفة سنوات الخدمة في القرى والمناطق النائية عند احتساب سنواتها لأغراض التقاعد والمعاش والتأمينات الاجتماعية.

على أن تتيح هذه اللوائح التنفيذية للخدمة المحلية للعاملين بالمناطق الإقليمية الانتقال فيما بينها، أو إلى وظائف الحكومة المركزية بالعاصمة لجذب الكفاءات العالية إليها، وضمان استمرار فرص الترقى والمستقبل الوظيفي الواسع للعاملين.

## ملحق رقم (٤)

## جدول يوضح منظومة ترشيح الاستخدام لوظائف القطاع العام.

وظائف يمنع الاستخدام نهائياً لها	وظائف يمنع فيها الاستخدام إلا إذا وجدت ضرورة ملحة	وظائف يسمح بالاستخدام فيها إلى حين توافر العرض الكافي من العمالة الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوظائف الشرعية والقانونية.</li> <li>• الوظائف التعليمية بأنواعها (تدريس وإدارة وتدريب)</li> <li>• الوظائف الإدارية.</li> <li>• الوظائف المالية.</li> <li>• وظائف شؤون الموظفين.</li> <li>• وظائف المستودعات والمشتريات.</li> <li>• الوظائف الإدارية المعاونة.</li> <li>• وظائف شؤون العمل.</li> <li>• وظائف الجمارك.</li> <li>• وظائف البريد.</li> <li>• وظائف الجوازات والأحوال المدنية.</li> <li>• وظائف إدارة التجارة.</li> <li>• وظائف إدارة الفنادق.</li> <li>• وظائف إدارة المرافق الصحية.</li> <li>• وظائف الأمن والسلامة.</li> <li>• وظائف القياس.</li> <li>• وظائف الاتصالات السلكية واللاسلكية.</li> <li>• وظائف الشؤون الاجتماعية.</li> <li>• وظائف الإعلام والعلاقات العامة.</li> <li>• وظائف الشؤون الرياضية ورعاية الشباب.</li> <li>• وظائف السياحة.</li> <li>• وظائف الهيئات الدينية والوعظ.</li> <li>• الوظائف القضائية المعاونة.</li> <li>• وظائف الإدارة الدينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوظائف الهندسية.</li> <li>• وظائف البلديات وإدارة المياه والمرافق.</li> <li>• وظائف الموانئ.</li> <li>• وظائف إدارة الطيران والمطارات.</li> <li>• الوظائف البحرية.</li> <li>• وظائف الحاسب الآلي.</li> <li>• وظائف الحرف العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشارون في الوظائف التخصصية.</li> <li>• وظائف الخدمات الطبية والصحية.</li> <li>• وظائف فنية للمساعدة</li> <li>• وظائف تشغيل الآلات.</li> <li>• وظائف صيانة الآلات.</li> <li>• وظائف الخدمات الطبية والصحية المساعدة.</li> <li>• وظائف حرفية لتشغيل</li> <li>• قيادة وصيانة المعدات</li> </ul>
الحد الأقصى للعمالة الوافدة المسموح باستخدامها		يحدد سنوياً الحد الأقصى للاستخدام بما يحقق التقدم في تحقيق السعادة ويتناسب مع معدلات النمو المستهدفة في الخطط الخمسية ونواحي العجز في العمالة الوطنية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

## ملحق رقم (٥)

إيجاد وظائف جديدة بالجهاز الإداري للدولة مبنية على فرص عمل حقيقية لإيجاد فرص عمل حقيقية للعمالة الوطنية بوحدة الجهاز الإداري للدولة، يقوم المسؤولون عن الوظائف والموظفين في هذه الوحدات (مسؤولو شئون الموظفين، والتخطيط والميزانية، والتطوير الإداري) بطلب هذه الوظائف، بناء على دراسة علمية تحليلية، تقدم الأسباب والمبررات المقنعة لإحداث هذه الوظائف للجان مناقشة مشروعات ميزانية الوظائف على المستوى المركزي بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.

ويجب أن تبنى هذه الدراسة على ثلاثة قواعد أساسية، وهي :  
(القاعدة الأولى) إبراز الأهداف العامة للوحدة الإدارية ، وما تتطلبه هذه الأهداف من احتياجات للوظائف الجديدة بالبيانات المستوفاة والإحصاءات الدقيقة.

(القاعدة الثانية) أن يكون مرجع هذه الدراسة لطلب الوظائف الجديدة إلى ما يتوافر لدى الوحدة الإدارية من خطط وبرامج (تخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، والتدريب، والتوظيف، وتقويم الأداء الوظيفي) توضح الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الوظائف، والأوضاع الوظيفية للقوى العاملة بالوحدة الإدارية.

(القاعدة الثالثة) أن يوجد بالوحدة الإدارية بيان كامل بوضع الوظائف بها، سواء كانت الوظائف المشغولة أو الوظائف الشاغرة وأسباب عدم شغلها.

ويساعد على تطبيق هذه القواعد الثلاث توافر الوقت الكافي لنقاش مشروع ميزانية الوظائف بالوحدة الإدارية مع الجهات المركزية بالدولة، وأن تتكامل أدوار فريق مناقشة مشروع ميزانية الوظائف كل في دائرة اختصاصه.

## ملحق رقم (٦)

## القواعد الاسترشادية لكيفية الاستفادة من فائض العمالة العادية بتحويلها إلى عمالة حرفية

- ١- تقوم وحدات الجهاز الإداري للدولة بحصر العمالة العادية بها والمراد تحويلها إلى عمالة حرفية، مع وقف التعيين في وظائف العمالة العادية باستثناء الوحدات المنشأة حديثاً.
- ١- تقوم وحدات الجهاز الإداري كل عام بتحويل (٢٠٪) من عدد العمالة العادية بها إلى عمال حرفيين، وذلك بالاتفاق مع مراكز التدريب المهني التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أو مراكز التدريب المهني التابعة لوزارات أخرى بالدولة.
- ٣- يشترط في العمالة العادية الذين يتم تدريبهم على الحرف المختلفة، ما يلي:
  - ألا يزيد سن العامل على ٤٥ سنة عند الحاقه بالبرامج التدريبية.
  - إجادة القراءة والكتابة.
  - أن يكون لائقاً طبياً لمزاولة المهنة أو الحرفة.
  - أن تكون درجة كفايته قد قدرت بدرجة كفاء في السنة الأخيرة.
  - ألا يكون قد وقعت عليه جزاءات تأديبية خلال السنة الأخيرة.
- كذلك مع مراعاة ما يلي :
  - الترشيح أولاً للمهن التي تحتاج إليها الوحدة نفسها.
  - رغبة العامل واستعداده للمهنة التي يراد تدريبه عليها.
- ٤- تؤهل هذه الدورات التدريبية لإحدى المهن التالية: البناء، الدهانات، حداد مسلح، الأعمال المعدنية، البياض، الخرسانة، نجارة عمارة، الأعمال الكهربائية،

- البلاط، الأعمال الصحية، اللحام، السمكرة، البرادة، ميكانيكا السيارات، الترزية والتفصيل، التبريد، التكييف، السيارات، الطباعة والصبغة، التعدين... إلخ.
- ٥- مدة الدورات التدريبية ستة أشهر، منها أربعة أشهر تفرغاً كاملاً بمراكز التدريب المهني، وشهران تدريباً ميدانياً بجهة العمل، يعقبها امتحان في نهاية الدورة التدريبية.
- ٦- تقوم وحدات الجهاز الإداري بموافاة وزارة الخدمة المدنية بأعداد من اجتازوا الدورات بنجاح لتحويلهم إلى وظائف حرفية، كذلك بالحرف التي بها نقص لكي يتسنى لوزارة الخدمة المدنية معاونة وحدات الجهاز الإداري بتزويدها باحتياجاتها، عن طريق نقل من تم تدريبهم في وحدات أخرى ويزيدون عن الحاجة إلى الوحدات التي تحتاج إلى خدماتهم بالجهاز الإداري.
- ٧- يصرف للمتدربين حافز مالي أثناء فترة التدريب، بالإضافة إلى صرف ملابس التدريب (أفرول وحذاء).
- ٨- يعفى من هذه الدورات التدريبية من ثبت بملفات خدمتهم أنهم يزاولون أعمالاً حرفية لمدة ثلاثة سنوات متصلة، فيجوز نقلهم إلى وظائف حرفية، بشرط أن تثبت صلاحيتهم لهذه الوظائف بالنجاح في امتحان فيني يعقد في أحد مراكز التدريب المهني التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

## ملحق رقم (٧)

## تشجيع التقاعد المبكر لموظفي الدولة

لتوفير فرص وظيفية متجددة للعمال الوطنية بوحدات الجهاز الإداري للدولة، وتشجيعاً للتقاعد المدني الاختياري لموظفي الدولة في سن وصحة تسمح لهم بالمشاركة في أعمال أخرى، يقترح إتباع القواعد التالية:

(١) دعوة وحدات الجهاز الإداري للدولة إلى الموافقة على طلب الموظف في التقاعد الاختياري متى بلغت مدة خدمته عشرين سنة، حتى يستطيع أن يجني ثمار استحقاقات التقاعد، مع استفادته مما قد يكون متاحاً له من فرص وظيفية أخرى، فضلاً عما يحققه هذا التقاعد المبكر من إتاحة فرص وظيفية للعمال الوطنية، وتجديد العناصر البشرية بالجهاز الإداري للدولة.

(٢) أن تضع وحدات الجهاز الإداري نظاماً لرعاية المتقاعدين يتضمن على سبيل المثال ما يلي :

أ) تقديم المساعدات النفسية للمتقاعدين للتأقلم والتكيف مع الحياة الجديدة بعد التقاعد.

ب) تقديم الاستشارات الاقتصادية لهم بكيفية الاستفادة من معاش التقاعد، أو أي مبالغ تصرف عند نهاية الخدمة الوظيفية.

ج) استمرار الرعاية الصحية للمتقاعدين وأسرهم في مراكز الرعاية الصحية التابعة للوحدة الإدارية.

د) استمرار خدمات الرعاية الاجتماعية لهم، كاستمرار حصولهم على بطاقة انتماء للوحدة الإدارية للاستفادة من الخدمات المتاحة ودعوتهم



في المناسبات الاجتماعية. ويفضل أن تنشئ كل وحدة إدارية بداخلها إدارة أو قسمًا يتولى الإشراف على هذه الرعاية، وتفعيل الخدمات التي تقدم للمتقاعدين، مما يدعم نظام التقاعد الاختياري المبكر لموظفي الدولة.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الملك عبد العزيز  
كلية الاقتصاد والإدارة  
برنامج ماجستير إدارة عامة

( استبانة )

قياس مدى التقدم في تحقيق السعادة في القطاع العام

بحث لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة

مقدم من

فيصل بن سعود بن محمد آل سعود

ربيع أول ١٤١٩هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأخ الفاضل المسؤول بأجهزة الدولة  
حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أفيدكم بأنني أقوم بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز في موضوع لله قياس مدى التقدم في تحقيق السعادة في القطاع العام لله وقد أعدت هذه الاستبانة للتعرف على وجهة نظركم حول موضوع البحث، وذلك من خلال عدد من التساؤلات تضمنتها. أمل التكرم بالإجابة عليها بكل صراحة ودقة، وجميع البيانات التي تحويها الاستبانة سرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

إن تكرمكم بإيلاء الاستبانة المرفقة اهتمامكم ورعايتكم هو في الحقيقة مشاركة فعّالة في صياغة بحثنا، لكم منا الشكر والعرفان مقدماً على استجابتكم الكريمة، وعلى سرعة استيفاء الاستبانة وإعادتها إلى المسؤول في جهتكم، أو إرسالها لنا مباشرة بالبريد في موعد نأمل ألا يتجاوز ثلاثة أيام من تسلمكم إياها.

نسأل الله لكم ولنا التوفيق،،

أخوكم

فيصل بن سعود بن محمد آل سعود

أولاً: معلومات أولية:

المرجوع وضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن البيانات الشخصية لكم.

( ١ ) الجهة التي تعمل بها :

- وزارة المعارف.  الديوان العام للخدمة المدنية.
- وزارة الصحة.  مجلس القوى العاملة.
- وزارة البرق والبريد والهاتف.  معهد الإدارة العامة.
- وزارة التخطيط.  المؤسسة العامة للتعليم الفني
- وزارة التعليم العالي.  والتدريب المهني.

جامعة .....

جهة أخرى (فضلاً تذكر) .....

( ٢ ) مسمى الوظيفة القيادية المعين عليها .....

( ٣ ) موقع الوظيفة القيادية المعين عليها .....

- الديوان العام للوزارة أو الهيئة.
- بالمقرر الرئيسي لإحدى المناطق الإقليمية .
- بإحدى الإدارات التابعة لمنطقة إقليمية.
- بإحدى المدن.

( ٤ ) المنطقة التي تقع فيها هذه الوظيفة القيادية :

- المنطقة الوسطى .  المنطقة الجنوبية .
- المنطقة الغربية .  المنطقة الشمالية .
- المنطقة الشرقية.

(٥) المرتبة الوظيفية .....

(٦) آخر مؤهل علمي حصلت عليه .....

البكالوريوس  الماجستير  الدكتوراه

(٧) عدد سنوات الخدمة بالقطاع العام .....

أقل من ١٠ سنوات.

من ١٠ إلى ٢٠ سنة.

أكثر من ٢٠ سنة.

(٨) ما مدى خبرتك في المجالات الثلاثة التالية : .....

خبرة كبيرة      خبرة متوسطة      خبرة محدودة

- شؤون التعليم والمناهج الدراسية

- شؤون التدريب وتنمية القوى العاملة

- شؤون التوظيف والاستخدام

ثانياً: بيانات الاستبانة:

(٩) فيما يلي عدد من المفاهيم السائدة عن مدلول السعودة وأهميتها، المرجو وضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك عليها:

م	المفاهيم السائدة	مدى تعبيرها عن مدلول السعودة				
		تعبير نسبياً وأهميتها ضعيفة	تعبير وأهميتها متوسطة	تعبير وأهميتها كبيرة	تعبير وأهميتها كبيرة جداً	لا تعبر ولا أهمية لها
١	السعودة إحلال العامل الوطني محل الأجنبي وهي قضية وطنية اجتماعية تنموية.					
٢	تعني توظيف العمالة الوطنية على أساس التعاون والمشاركة بين القطاعين العام والخاص.					
٣	يحتاج المفهوم تحديداً ودقة حتى تأخذ السعودة طابعا عمليا وواقعيا.					
٤	تعني إحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة المدربة وذلك وفق خطط مدروسة منظمة تكفل سير العمل بصورة مأمونة وفعالة.					
٥	تعني إحداث وظائف إنتاجية جديدة يستفيد منها الاقتصاد الوطني.					

مدى تعبيرها عن مدلول السعودة					المفاهيم السائدة	م
لا تعبر ولا أهمية لها	تعبّر نسبياً وأهميتها ضعيفة	تعبّر وأهميتها متوسطة	تعبّر وأهميتها كبيرة	تعبّر وأهميتها كبيرة جداً		
					تعني السعودة تحويل القوى العاملة إلى مواطنين منتجين بإعطاء أهمية للخريجين الذكور والإناث معا في عملية التنمية.	٦
					تعني السعودة توطين الدخل وتميته في الاقتصاد الوطني.	٧
					تعني السعودة فرض العمالة السعودية بقوة القانون على أساس وظيفة لكل متخرج.	٨

ما هو أكثر المفاهيم السابقة من وجهة نظرك الذي يعبر عن المفهوم الصحيح للسعودة: المفهوم رقم ...

.....

- هل لديك مفهوم وأهمية أخرى عن مدلول السعودة عما تم ذكره:

.....

.....

.....

(١٠) هل تعتقد أنه تم التقدم في تحقيق سعودة الوظائف بالوزارة أو الجهة

الحكومية التي تعمل بها. المرجو وضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي

يعبر عن وجهة نظرك.

درجة التقدم في تحقيق السعودة					المجموعات الوظيفية
بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	لا أعلم	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية <sup>(١)</sup>
					المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية. <sup>(٢)</sup>
					المجموعة العامة للوظائف التعليمية <sup>(٣)</sup>
					مجموعة الوظائف الإدارية المعاونة <sup>(٤)</sup>
					المجموعة النوعية لبعض الوظائف التخصصية. <sup>(٥)</sup>
					المجموعات النوعية لوظائف الطب البشري والخدمات الطبية والصحية. <sup>(٦)</sup>
					المجموعات العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة. <sup>(٧)</sup>
					المجموعة العامة للوظائف الحرفية <sup>(٨)</sup>

- (١) تشمل مجموعة الوظائف الإدارية والمالية: الوظائف القيادية والإشراف في مستويات الإدارة المركزية والمحليات، بالإضافة إلى المجموعات النوعية لوظائف شؤون الموظفين والشؤون المالية والمستودعات والتخزين والمشتريات والمبيعات والتسويق.
- (٢) تشمل مجموعة الوظائف الثقافية والاجتماعية: وظائف الإعلام والعلاقات العامة والسياحة، والشؤون الاجتماعية، والمكتبات، والوثائق والمحفوظات، والمتاحف والمعارض والآثار.
- (٣) تشمل مجموعة الوظائف التعليمية: التدريس، وإدارة التعليم، ووظائف شؤون الطلاب والامتحانات، والتدريب، وإدارة المعاهد والمراكز التدريبية والفنية.
- (٤) تشمل مجموعة الوظائف الإدارية المعاونة: وظائف الخدمات الإدارية والمكتبية والسكرتارية، وأمناء المجالس، والمترجمين، والنساج، ومشغلي الأجهزة المكتبية والمشرفين عليها.
- (٥) تشمل هذه المجموعة من الوظائف التخصصية: الوظائف الشرعية والقانونية، والوظائف الهندسية، ووظائف الأعمال الزراعية والثروة الحيوانية والسمكية، ووظائف الجيولوجيين، والمختبرات، والاقتصاديين.
- (٦) تشمل مجموعة الوظائف الطبية: وظائف الطب البشري ووظائف طب الأسنان والعيون، ووظائف الصحة العامة، ووظائف التخدير والأشعة والتمريض والتغذية، بالإضافة إلى وظائف الطب البيطري.
- (٧) تشمل مجموعة الوظائف الفنية: الوظائف الفنية للتبريد والتكييف والإضاءة، ووظائف تشغيل وصيانة الآلات، والوظائف الهندسية المساعدة للمساحين والرسامين والفنيين، ووظائف التصوير والطباعة.
- (٨) تشمل مجموعة الوظائف الحرفية: وظائف الحرف العامة كالتجارة والبناء والدهان واللحام والخياطة والسمكرة، ووظائف الصيانة كالميكانيكيين والكهربائيين، بالإضافة إلى وظائف تدريب الخيول والحيوان.



(١١) فيما يلي عدد من العبارات عن مدة التقدم في تحقيق العمالة المواطنة بالقطاع العام. المرجو وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك.

وجهة نظرك					العبارات
موافقي تماماً	موافقي	لا أعلم	غير موافقي	غير موافقي مطلقاً	
					تحققت السعودة بقدر أكبر في مقر الوزارة بالعاصمة عن المناطق الإقليمية.
					تحققت السعودة بقدر أكبر في المناطق الإقليمية عن العاصمة.
					تحققت السعودة في مقر الوزارة والمناطق الإقليمية بنفس القدر.
					تحققت السعودة بقدر أكبر في المدن الكبرى عن المدن الصغرى والمناطق النائية والقرى.

(١٢) إلى أي مدى زمني ترى أنه ستستمر وحدات القطاع العام في توظيف العمالة الوافدة في ظل الأخذ بسياسات وبرامج السعودة ، وذلك بالنسبة للمجموعات الوظيفية التالية. المرجو وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك.

المدى الزمني للاستمرار في توظيف العمالة الوافدة			المجموعات الوظيفية
أكثر من ١٥ سنة	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			مجموعة الوظائف التخصصية.
			مجموعة الوظائف الطبية.
			مجموعة الوظائف الفنية.
			مجموعة الوظائف الحرفية.
			مجموعة وظيفية أخرى ترى أنه سيستمر لفترة زمنية مقبلة توظيف العمالة الوافدة فيها. (المرجو ذكرها ومدى الاستمرار في توظيفها) : ..... .....

(١٣) إلى أي مدى ترى مشاركة الأجهزة الحكومية التالية مع الوزارة في برامج السعودية التي تتبعها. المرجو وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك .

درجة المشاركة مع الوزارة في جهود السعودية					الأجهزة الحكومية
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	لا أعلم	درجة عالية	درجة عالية جداً	
					وزارة التخطيط.
					وزارة التعليم العالي (الجامعات السعودية)
					مجلس القوى العاملة.
					الديوان العام للخدمة المدنية
					معهد الإدارة العامة.
					المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (المعاهد وكليات التقنية).
					وزارة المعارف.
					وزارة الداخلية.
					أجهزة حكومية أخرى: (فضلاً أذكرها). ..... .....

(١٤) هل تعتقد أن الربط بين احتياجات الأجهزة الحكومية المستفيدة من العمالة من ناحية، وجهود أجهزة تخطيط القوى العاملة ومؤسسات التعليم والتدريب من ناحية أخرى. يمكن اعتباره:

جيد جداً     
 جيد     
 متوسط     
 ضعيف     
 غير موجود

وإذا كانت الإجابة بـ (متوسط ، ضعيف ، غير موجود) فهل ترى من

وجهة نظرك أن هذا يرجع إلى :

- عدم اهتمام هذه الأجهزة بالربط فيما بينها.
- كل جهاز يقوم بدوره بمعزل عن الآخرين.
- عدم تشابه الأعمال والمهام التي يقوم بها كل جهاز.
- عوامل أخرى : (فضلاً أذكرها)

.....

.....

.....

ما هي مقترحاتك لزيادة فاعلية إسهام هذه الأجهزة مع الوزارة أو جهة  
عملك في تحقيق تقدم سياسات وبرامج السعادة (فضلاً أذكرها)

.....

.....

.....

(١٥) إلى أي درجة تؤثر كل من العوامل التالية في تعويق توظيف خريجي المؤسسات التعليمية المختلفة في الوظائف الحكومية. المرجو وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك .

درجة تعويقها في تحقيق السعادة				العوامل المعوقة
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	لا أعلم	درجة كبيرة	
				عدم الموازنة بين مستوى التعليم والتدريب للخريجين واحتياجات قطاعات الاقتصاد الوطني.
				مبالغة الأجهزة الحكومية في اشتراطات التأهيل والخبرة المطلوبة من الخريجين.
				عدم مرونة الخريجين في قبول العمل في أي مدينة أو منطقة بالمملكة.
				محدودية الوظائف المتاحة في ميزانيات الوزارة والمؤسسات الحكومية.
				تدني المعرفة بالتقنيات الجديدة في المهنة.
				النظرة السائدة إلى عدم انضباطية وإنتاجية الخريجين.
				عدم الإلمام ومعرفة اللغات الأجنبية.
				تدني الرواتب والأجور مقارنة بالمؤهلات التعليمية.
				معلومات أخرى: (فضلاً أذكرها): ..... ..... ..... .....

(١٦) فيما يلي عدد من برامج السعودة. المرجو وضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك في مدى أهميتها وإحاحها في الفترة الحالية:

مدى أهميتها في الفترة الحالية				برامج السعودة
ممكن تأجيلها	مهمة إلى حد ما	لا أعلم	مهمة إلى حد كبير	
				التوسع في التعليم الطبي بالجامعات السعودية.
				التوسع في برامج التعليم الفني الصحي في الكليات والمعاهد والمراكز الصحية.
				إعداد برامج لتأهيل كوادر وطنية في السكرتارية الطبية.
				التوسع في الابتعاث الخارجي في التخصصات الطبية المختلفة.
				فتح تخصصات جديدة في التعليم الهندسي بالجامعات تلبي الاحتياجات لبعض التخصصات الدقيقة.
				تطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني لمسايرة احتياجات التنمية.
				إنشاء كلية لإعداد وتأهيل خريجي الجامعات لشغل الوظائف
				الاهتمام بالبرامج التدريبية الإعدادية بالأجهزة الحكومية للتأهيل لشغل الوظائف.
				الاهتمام ببرامج التدريب التحويلي للاستفادة من فائض الخريجين للتوظيف في التخصصات التي بها عجز من العمالة الوطنية.
				توفير نظام للمعلومات عن احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة.
				العمل على جذب الكفاءات المتميزة التي يمكن الاعتماد الأساسي عليها في إدارة وتنفيذ وظائف القطاع العام.
				وضع برنامج لتطوير الأجهزة المختصة بتوظيف القوى العاملة لجعلها أكثر قدرة على أداء الدور المطلوب.
				العمل على إحداث وظائف عامة جديدة ذات طابع إنتاجي وخدمي تفيد الاقتصاد الوطني
				برامج أخرى للسعودة تقترحها : ( فضلاً أذكرها مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظرك ) ..... .....

## المستخلص الإنجليزي

### **"Measuring the Progress of Saudization in the Public Sector"**

**Faisal Bin Saud Bin M. Al – Saud**

Saudization issue in the Kingdom has gained many perspectives which made it a true challenge on administrative, social, and economic levels. Failing to realize Saudization represents both waste for efforts of developing Saudi human resources, and a hindrance to the process of replacing expatriates by capable Saudi nationals. The research problem was identified and then defined on the basis of both research findings and recommendations reached by literature review, and the researcher observations on Saudization and conditions of workforce at the public sector.

The research was conducted to study and analyze efforts of public sector to realize Saudization and replacement by national workers to public jobs and to propose a practical and effective framework to increase the effectiveness of such efforts. Primary data was collected by administrating a questionnaire that was distributed to a sample that comprised (400) members of Saudi employees working in a number of ministries and governmental agencies. (352) valid questionnaires were received after responding from sample members representing (88%) of the sample original size. Proper statistical techniques – both descriptive and analytical – were applied to study primary data and test research hypotheses. The researcher adopted the descriptive analytical methodology in doing his research.

The research consisted of three main parts. The first – the theoretical part – included research methodology, literature review, definitions of Saudization, characteristics of work markets in the Kingdom, obstacles to Saudization, and ways to measure the extent of progress in realization of Saudization targets. The second part of the research concentrated on the empirical study,

analysis of primary collected data, and testing research hypotheses.

The third part of the research focused on the main research finding and recommendations. Major research findings are: Replacement by Saudi workforce was clearly successful in administrative, financial, assistants to administrative, social, cultural, and educational jobs, On the contrary, replacement was not successful in the areas of medicine, medical supportive services, technical and vocational. There is a statistically significant relation between progress in realizing Saudization and the seat of public sector units, as wherever the seat of the government unit becomes nearby the capital city or other major cities, the degree of progress in Saudization increases and vice versa, There are a number of obstacles that hinders the progress in Saudization, important of which are irrelevancy of outputs of educational and training systems to satisfy the needs of work market, and tendency of graduates not to accept relevant jobs that are in remote or rural areas.

The researcher proposed some recommendations of which: Working on consistency of educations specializations and courses with requirements and needs of work market, Establishing an efficient information system especially for work market requirements, Improving the efficiency of outputs of both technical education and vocational training system, Setting and carrying out an integrated training plan to serve Saudization objectives, Giving more concern for (small towns and rural areas) to encourage national workforce to settle in that areas, Providing more motivation and fringe benefits that make governmental job more encouraging and attractive, Working on reaching self-sufficiency of Saudi nationals working in Medical, Engineering, technical and vocational jobs, Supporting Saudization progress in different public sector units, and Developing agencies assigned the employment of Saudi national workforce.

In addition to such recommendations. A proposed working plan was set for their applications.