



في القطاع
الخاص



تحديات
التوطين

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة طيبة
كلية العلوم المالية والإدارية



السجل العلمي لندوة تحديات التوطين في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول

الفترة من ٢١ - ٢٢ / ١٠ / ١٤٢٧ هـ

الموافق ١٢ - ١٣ / ١١ / ٢٠٠٦ م

١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

أ	كلمة معالي مدير الجامعة أ.د. منصور بن محمد النزهة
ج	كلمة رئيس اللجنة التنفيذية د. هاشم بن حمزة نور
هـ	كلمة رئيس اللجنة العلمية أ.د. محروس بن أحمد غبان
ز	فهرس المحتويات
ك	مهاور الندوة
س	اللجان المنظمة للندوة

١٢٨ - ١

أولاً: بحوث وأوراق عمل محكمة

٣	• أهم الكفايات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل لدى خريجي التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية
٤٧	الدكتور/ محمد بن عودة الذبياني • تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة
٦١	الدكتور/ سعد بن مرزوق العتيبي • مدى مواءمة تخصصات البرنامج التأهيلي بقسم العلوم الإدارية في كلية المجتمع بالرياض، جامعة الملك سعود مع متطلبات سوق العمل السعودي: بحث ميداني
٧٥	الأستاذ الدكتور/ محمد حامد عبد الله الأستاذ/ عبد الله محمد المالكي • صناعة التأمين صناعة مالية واعدة وفرص وظيفية متعددة
١٠٩	الدكتور/ مراد بن علي زريقات • Dealing With Unemployment: The Malaysian Experience Mohamed Ariff Azidin Wan Abdul Kadir

٣٣٣ - ١٣٠

ثانياً: عرض تجارب وأوراق عمل ألقى في الندوة

١٣٢	• المتطلبات المهنية اللازمة لخريجات تخصص ملابس ونسيج للعمل داخل وحدات إنتاج الملابس الجاهزة
١٤٤	الأستاذ الدكتور/ زينب عبد لحفيظ فرغلي الأستاذة/ نور عبد لهادي حسين • بطالة المتعلمين وتحديات سوق العمل السعودي في ظل تحولات العولمة: رؤية اجتماعية تحليلية
	الدكتور/ سعيد بن سعيد ناصر حمدان الدكتور/ سيد جاب الله

أولاً:

أبحاث وأوراق عمل محكمة

(القسم العربي)

تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة

د. سعد بن مرزوق العتيبي

كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود، الرياض

مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تزداد حدة وشمولية هذه التغيرات في السنوات القادمة ونحن نلج القرن الحادي والعشرين. وتشمل هذه التغيرات ما يرتبط بالبيئة الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أو التغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنشآت كالثقافة التنظيمية والقيادة وممارسات الموارد البشرية.

ولاشك أن لهذه التغيرات الخارجية والداخلية تأثيرات حاسمة على إدارة الموارد البشرية بشكل عام وتوظيف الوظائف بشكل خاص. ويشكل توقع وتفهم تلك التطورات والتغيرات من أهم المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية حيث إنها تجعلهم في وضع أفضل للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل أو تجنب عنصر المخاطرة. فممارسات وسياسات إدارة توظيف الوظائف لا بد أن تتغير لتتلاءم والتغيرات في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. خلال العشرين سنة الماضية كتب الكثير عن تأثير تطبيق توظيف الوظائف على أداء وإنتاجية منشآت القطاع الخاص. وفي المقابل عدد نادر من الأبحاث والدراسات اهتم بالمواضيع المتعلقة بالتحديات الإدارية لتوظيف الوظائف. وبالرغم من ذلك، فقد أبرزت الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتغيرات الهائلة في سوق العمل السعودي عدداً من الأسئلة الجوهرية وفي أغلب الأحوال محرجة وتتعلق بممارسات وسياسات الموارد البشرية التي تستخدمها منشآت القطاع الخاص لاجتذاب واستقطاب والمحافظة على العمالة الوطنية وتحفيزها ومدى فاعلية تلك الممارسات ودورها في الإسراع وتفعيل عملية توظيف الوظائف.

تهدف الورقة إلى استعراض أهم القضايا والتحديات المتعلقة بإدارة توظيف الوظائف في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وهي تنطلق من أن المنهج الحديث المنشود لإدارتنا لمواردنا البشرية، لا بد أن يشمل منهجاً جديداً في التفكير في كيفية تعاملنا مع قضايا إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، ومع قضايا توظيف الوظائف بشكل خاص. تؤكد الورقة أن أسلوب إدارة توظيف في المملكة العربية السعودية صمم أصلاً للعمل في بيئة تتميز بالثبات والاستقرار، وهذا الأسلوب في الواقع قد لا يتلاءم مع احتياجات وتطلعات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية في ظل المنافسة العالمية الشرسة، فسياسات وممارسات توظيف الوظائف التقليدية السابقة فقدت جدواها وفعاليتها في ظل تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لذلك يجدر بنا إعادة التفكير في أسلوب إدارة توظيف الوظائف بعقلية ورؤية تتلاءم والتغيرات البيئية المتسارعة.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الوطنية كمنتج حديث يشكل عنصراً أساسياً لقدرة قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية على المنافسة خصوصاً في ظل تسارع التحديات على المستوى المحلي والعالمي.

ويعتبر موضوع دراسة التحديات التي تواجه إدارة توظيف الوظائف في المملكة العربية السعودية من الموضوعات الإدارية التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين.

وتقدم هذه الورقة عرضاً للتحديات التي تواجه إدارة توظيف الوظائف في منشآت القطاع الخاص، وتقدم بعض المقترحات التي قد تساعد في التعامل مع تلك التحديات.

تنقسم هذه الورقة إلى أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: ماهية الإطار الحديث لإدارة توظيف الوظائف مقارنة مع الأسلوب الحالي؟

الجزء الثاني: ما هي متطلبات نجاح الإطار الحديث لإدارة توظيف الوظائف؟

الجزء الثالث: التعرف على أبرز التحديات التي قد تواجه الإطار الحديث.

الجزء الرابع: اقتراح بعض الاستراتيجيات للتعامل مع تلك التحديات.

مفهوم توظيف الوظائف (السعودية)

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أورها الكتاب والباحثون المهتمون بموضوع توظيف الوظائف (السعودية)، في وضع تعريف محدد لمعنى توظيف الوظائف. عرف مجلس القوى العاملة (١٤٢٢:١٠) السعودية بأنها " قصر العمل على السعوديين بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والإبعاد وصولاً في النهاية إلى توظيف الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمال الوطنية". كما عرفها (١٤١٤:٥ هـ) فرحات " تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني". وفي نفس الإطار، عرف (١٩٩٣:٦) النمر السعودية " إحلال مواطن محل مقيم غير سعودي في وظيفة معينة، على أن تتوافر في السعودي القدرات والمؤهلات والكفاءة التي يحتاجها العمل نفسه".

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

إن إدارة توظيف الوظائف يحتاج أن ينظر لها بعيد استراتيجي يختلف من حيث الشكل والمضمون بعد أن أهملت في العقود الماضية. وكما ذكرنا سابقاً فمفهوم إدارة توظيف الوظائف لا بد أن تكون أعمق وأشمل من مجرد بعد إحلال أو توظيف للعمالة الوطنية إلى إبعاد تؤكد وتركز على أهمية العنصر البشري. أن تبني مفهوم إدارة توظيف الوظائف يمكن أن يحدث تحول ونقلة نوعية في فلسفة ورؤية منشآت القطاع الخاص للعمالة الوطنية. فإدارة توظيف الوظائف التي تبني على أساس وفلسفة إدارة الموارد البشرية تركز وبشكل أساسي على أهمية إيجاد وتحقيق تناغم وانسجام بين متطلبات المنشأة

ندوة التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول

واحتياجات ومتطلبات العاملين. ويعنى هذا الإطار أن المنشأة لابد أن تطور إستراتيجية لكيفية إدارة الأفراد. وتتطلب من المنشأة أيضاً أن تعترف بالمساهمة الفعالة التي يمكن أن يقوم به الفرد للوصول للأداء الأفضل. بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توظيف الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية إدارة توظيف الوظائف.

ماهية الإطار الحديث لتوظيف الوظائف

أشار (١٤٢٣هـ) العتيبي أن الأسلوب الحالي لإدارة توظيف الوظائف لا يتلاءم والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المملكة العربية السعودية. وأن منشآت قطاع الأعمال في حاجة لإعادة التفكير في أسلوب إدارة توظيف الوظائف بعقلية ونظرة تتلاءم والمتغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية (١٤٢٥هـ، العتيبي). وتبرز على الساحة ضرورة الدفع لتغيير إدارة عملية توظيف الوظائف في منظمات القطاع الخاص، وظل النتائج المتواضعة التي حققتها سعودة الوظائف في بعض القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

إن الإطار المعمول به حالياً ينظر لتوظيف الوظائف أنها تشكل حماية للعمالة الوطنية في الحصول على أولوية في التوظيف. فمُنشآت القطاع الخاص تركز عند تطبيق التوظيف على محاولة إعطاء العمالة المواطنة الأولوية في التوظيف بحكم تطبيق الأنظمة.

إذا يرى القطاع الخاص أن القوى الدافعة للتوظيف في العادة قوى خارجية وتتباين بين درجة الاستجابة لمتطلبات الأنظمة واللوائح والاهتمام الشعبي بموضوع التوظيف. أما الإطار الحديث فينبغي أن يتعامل مع موضوع إدارة توظيف الوظائف تطوعياً من خلال إحساس والتزام القيادة الإدارية بفوائد التوظيف. بمعنى ينبغي أن تكون القوى الدافعة للتغيير قوى من داخل المنشأة وليست من خارج المنشأة. حيث يتم التعامل مع توظيف الوظائف في الإطار الحالي على أساس تطبيق للأنظمة القائمة. ويميل ملاك المنشآت في القطاع الخاص للشعور بأن التوظيف واقع مفروض من خارج المنشأة.

أما في الإطار الحديث فتوظيف الوظائف ينبغي أن يأخذ بالاعتبار وضع وظروف منشآت القطاع الخاص من خلال التأكيد القائم بحتمية الاهتمام بالعنصر البشري الوطني وذلك بإبراز الفوائد التي قد تجنيها المنشآت في الإنتاجية والربحية. وذلك عن طريق تبني وسائل وآليات أفضل للاستقطاب والاختيار والتطوير والتدريب للمحافظة على بقاء واستمرار العمالة الوطنية.

من خلال الإطار التقليدي الحالي أغفل البعد الاستراتيجي لتوظيف الوظائف وتم التركيز على القرار التشغيلي. فمُنشآت القطاع الخاص تتعامل مع قضية إدارة توظيف الوظائف على أساس إجرائي، بمعنى التركيز على العمليات والإجراءات لتطبيق أو العمل على تطبيق النظام كلما سمحت الظروف. وذلك بغرض الوفاء بالتزاماتها الرسمية والنظامية.

ويتضمن البعد الاستراتيجي تبني فلسفة تقدر وتعترف بأهمية العنصر البشري الوطني ودوره في نجاح واستمرار أي منشأة. ومن المظاهر الرئيسة للبعد الاستراتيجي مواضيع كتطوير وبناء الثقافة التنظيمية المناسبة وتحسين أنظمة الإدارة وتطوير استراتيجيات إدارية بناء على طبيعة الوضع السكاني والتغيرات في سوق العمل. ويبرز دور القيادة الإدارية في تبني البعد الاستراتيجي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ومن ثم ترجمته إلى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ.

متطلبات إدارة توظيف الوظائف

رغم تزايد الاهتمام بتوظيف الوظائف في منشآت القطاع الخاص، إلا أن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على توافر عدد من المتطلبات الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أهمية توافر هذه المتطلبات، فأى خلل سيترتب سلباً على نجاح التنفيذ. وتشمل المتطلبات على مجموعة من العناصر الرئيسية.

القناعة والالتزام من قبل الإدارة العليا

يتوقف نجاح عملية تنفيذ برنامج لتوظيف الوظائف واستمراره على قناعة والتزام القيادات الإدارية، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ برنامج لتوظيف الوظائف في ظل عدم توفر قناعة بكفاءة وقدرة العمالة الوطنية (العتيبي، ١٤٢٣هـ). هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية وفعالة، على اعتبار أن قرار توظيف الوظائف قرار استراتيجي ويرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

إن توظيف الوظائف قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني. ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الوظائف. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توظيف الوظائف. لذا قد نجد أن المنشآت التي عمدت لتوظيف الوظائف القيادية في وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوظيف. أن توظيف الوظائف القيادية يشكل مؤشراً إيجابياً لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توظيف الوظائف.

ويشكل قناعة والتزام القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح توظيف الوظائف. وفي هذا الإطار يمكن أن يشمل دعم الإدارة العليا للتوظيف، مايلي:

١. القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشري كمورد استثماري على المدى الطويل.
٢. النظرة الإيجابية للعمالة الوطنية وتقديرها.
٣. توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها.
٤. تفهم مصطلح توظيف الوظائف وإدارته باقتدار.

بناء ثقافة تنظيمية تدعم التوظيف

تحدد ثقافة المنظمة الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها، أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين، الأسلوب الذي يتعامل بها الأفراد داخل المنشأة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية. وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم (Schein, 1992). ويمكن أن تشكل ثقافة المنظمة أهمية خاصة لجهود توظيف الوظائف من خلال الأدوار التي تقوم بها لترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية أو السلبية. والبيئة الإيجابية تلك البيئة التي تثنى وتقدر أهمية العنصر البشري. ولمواجهة تحديات الألفية الثالثة، تحتاج منشآت القطاع الخاص لإيجاد بيئة تقدر وتدعم جهود توظيف الوظائف. ولتحقيق هذا الهدف، هناك ماسة لتغيير قيم وفلسفة القيادات الإدارية نحو العمالة الوطنية. حيث تؤثر تلك القيم دون أدنى شك في التأثير على سياسات وممارسات توظيف الوظائف. إن الأسلوب التقليدي الحالي لإدارة توظيف الوظائف ينظر للتوظيف كتكلفة مضافة تتحملها منشآت القطاع الخاص. ويشكل التحول أو تغيير هذه النظرة تحدياً حقيقياً للقيادات الإدارية في منشآت القطاع الخاص.

نبذة التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول

تحديات توظيف الوظائف

تواجه منشآت القطاع الخاص العديد من التحديات للوفاء بمتطلبات توظيف الوظائف. يتضح من الدراسات السابقة الخاصة بتوظيف الوظائف وجود تحديات تواجه عملية توظيف الوظائف. ويمكن تصنيف تلك التحديات التي تواجه توظيف الوظائف لتحديات خارجية وتحديات داخلية. وتتصف العوامل الخارجية بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة المنشأة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية توظيف الوظائف. وتشمل المتغيرات والقوى الخارجية: الظروف الاقتصادية، الاعتبارات السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجيا. فالتغيرات في البيئة الخارجية سيكون لها دون أدنى شك تأثير على توظيف الوظائف من خلال التحول من الإطار التقليدي الحالي إلى إطار حديث يتلاءم ومتطلبات القرن الحادي العشرين.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح التركيز على التحديات الخارجية وإهمال التحديات الداخلية لعملية توظيف الوظائف. أما التحديات الداخلية فتشمل أسلوب القيادة وثقافة المنظمة وهياكلها وممارسات إدارة الموارد البشرية. ويشكل تشخيص والتعرف على تلك التحديات عنصراً أساسياً لإنجاح عملية توظيف الوظائف. حيث سنركز هذا المبحث على دراسة التحديات الداخلية لتوظيف الوظائف.

غياب تعريف واضح ومحدد لتوظيف الوظائف

أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجهها منشآت القطاع الخاص تفهم ما المقصود تحديداً بتوظيف الوظائف. عادة ما يتم تعريف توظيف الوظائف بزيادة أعداد العاملين السعوديين، ويتم إهمال أبعاد أخرى مثل الكفاءة والمؤهلات والقدرات. بينما مصطلح "الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" الذي استخدم من قبل مجلس القوى على ما يبدو أنه لم يتم استيعابه وفهمه بشكل جيد من قبل منشآت القطاع الخاص. نحن بحاجة لتبني مصطلح أو مصطلحات حديثة لتتلاءم والتطورات والتغيرات في مكان العمل. أن مصطلح "الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" يمكن أن يشكل إطاراً للممارسات وسياسات التوظيف في منشآت القطاع الخاص.

خلق الالتزام والقناعة بفوائد بتوظيف الوظائف

إن نجاح توظيف الوظائف مرهون بالالتزام وقناعة ملاك القطاع الخاص بفوائد توظيف الوظائف. أحد التحديات التي يواجهها مفهوم توظيف الوظائف يتعلق بالتعميم الخاطئ المبني على تجارب شخصية. فلأزال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الأسف يشير إلى ضعف أداء بعض من العمالة الوطنية كمثال لفشل عملية توظيف الوظائف.

لذا يمثل الالتزام والاستجابة الرمزية عوضاً عن الالتزام الجوهرى والحقيقي تحدياً أساسياً لجهود توظيف الوظائف. وفي حقيقة الأمر هناك عدد من العواقب في طرح موضوع توظيف الوظائف على المستوى الرمزي. الأول: يسمح الطرح الرمزي لتوظيف الوظائف لملاك القطاع الخاص على الاعتقاد بأنهم يدعمون ويشجعون توظيف الوظائف، بينما في الحقيقة يشكل ذلك إهمالاً للمواضيع الخطيرة التي تؤثر على منشآتهم ومجتمعهم. إن الاستجابة الرمزية لتوظيف الوظائف يعني استفحلاً وتفاقماً للتوظيف بينما يحاول ملاك القطاع الخاص إقناع أنفسهم بأنهم استجابوا للمشكلات الحقيقية التي تواجه التوظيف.

الثاني: بالرغم من النوايا الحسنة إلا أن منشآت القطاع الخاص قد ترسل رسائل متضاربة للعاملين وتلك الرسائل قد تعزز وتدعم السلوكيات غير الملائمة. وقد تصبح تلك السلوكيات غير الملائمة جزءاً من الثقافة الرسمية للمنشأة.

الإذعان القانوني

أحد التحديات التي تواجهها منشآت القطاع الخاص تقبل حقيقة أن التوطين الفعال أكبر من مجرد موضوع الإذعان لأنظمة ولوائح السعودية. لقد حاولت الأنظمة الخاصة المتعلقة بتوطين الوظائف وضع إطار يمكن من خلاله أن تتبنى منشآت القطاع الخاص إدارة توطين الوظائف. وبالرغم من ذلك، وبكل وضوح فالأنظمة واللوائح لا يمكن بمفردها أن تحدث تغييراً جوهرياً في هذا الموضوع، وإلا لأمكننا ملاحظة تحسن وتطور ملحوظ وسريع في عملية توطين الوظائف. ويدرك أصحاب الأعمال بشكل رئيس قصور الأنظمة لوحدها في تحقيق جهود توطين الوظائف.

حيث يرى بعض القائمين على توطين الوظائف إمكانية الوصول إلى مستوى التوطين المطلوب بإتباع الأساليب والطرق التقليدية (التوظيف، والتدريب)، فهم يعتقدون أن التوطين يمكن أن يتحقق من خلال فرض نسب محددة على منشآت القطاع الخاص. بينما يرى رجال الأعمال في بعض منشآت القطاع الخاص أن التوطين يتحقق من خلال الأقوال غير المقترنة بالأفعال.

إن التفكير بهذا المنطق وبمثل هذا الشكل لن يحل مشكلة توطين الوظائف بل يزيد المشكلة تعقيداً وتأجيلاً. وقد أوجد هذا الفكر عدم ثقة العمالة المواطنة بمصادقية بعض القائمين على التوطين ورجال الأعمال. وهذا أخطر ما يمكن. إن استمرار هذا الشعور لدى العمالة المواطنة يجعلهم لا يصدقون بعد ذلك أي جهد صادق يبذل في سبيل تحقيق التوطين.

إعطاء مفهوم توطين الوظائف بعداً استراتيجياً

ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط جهود توطين الوظائف بالأهداف الإستراتيجية للمنشآت. فجهود توطين الوظائف لا ينبغي أن تتم بمعزل عن هذه الأهداف الاستراتيجية. وحتى يتسنى لمنشآت القطاع الخاص الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية عليها أن تبدأ في تغيير نهجها التقليدي في إدارة توطين الوظائف لتأخذ بعداً استراتيجياً طويل المدى.

إن ما يبذل حالياً في أغلب إدارات الموارد البشرية من جهود لتوطين الوظائف يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فإنه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توطين الوظائف بالتوجهات الاستراتيجية للمنشأة.

إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف

تمثل جائزة الأمير نايف في مجال السعودية إحدى الوسائل الناجعة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز منشآت القطاع الخاص للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية. ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال سعوده وتوطين الوظائف.

ولاشك أن عرض تجارب الشركات الفائزة في مجال السعودية يشكل حافزاً مهماً لمنشآت وشركات أخرى في القطاع الخاص للتعلم والاستفادة من تلك التجارب المتميزة والناجحة وذلك من خلال

مقارنة سياساتها وممارساتها المتبعة في مجال السعودية بأساليب وممارسات الشركات الناجحة والتميزة.

أفضل الممارسات الإدارية منهج إداري حديث يمكن لشركات القطاع الخاص تطبيقه والاستفادة منه من خلال السعي لتحسين الأداء، فأفضل الشركات تلك التي تسعى لتحقيق نتائج متميزة سواء للمساهمين، أو العملاء، أو للعاملين، أو للحكومة، أو المجتمع ككل.

بالنسبة لشركات القطاع الخاص فالتميز الإداري لا يختلف عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة وكذلك هو الحال بالنسبة لمنهج التميز الإداري. لتحقيق الوصول للتميز الإداري كان لا بد من مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، لذا رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبني أسس التميز الإداري وفقاً لبرنامج القياس والتقييم مقابل معايير وفق تصنيف عالمي. ومن أهم الجوائز في الولايات المتحدة الأمريكية (Malcom Baldrige National Quality Award) "MBNQA"، وفي أوروبا هناك (European Quality Award) "EQA"، أما في اليابان فهناك (Japan Quality Award) "JQA". وكل تلك الجوائز الآنفة الذكر تستخدم معايير لتقييم جودة وأداء المنشآت. ومن مهام الجهات التي تمنح تلك الجوائز تقديم ووصف أسس الإطار لمنشآت القطاع الخاص.

تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية

يطغى على الساحة الحاجة لتبني الممارسات الإدارية الحديثة للإسراع بجهود توظيف الوظائف. ويمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً يمكن أن يدفع جهود توظيف الوظائف للأمام، ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة مؤداها أن العنصر البشري يحقق ميزة تنافسية للمنشأة. وتركز فلسفة إدارة الموارد البشرية على عدة عناصر ومنها:-

١. التركيز على الحصول على رضا وولاء العاملين باعتبار العنصر البشري هو المحور الأساسي لتحقيق معدلات أداء مرتفعة وربحية عالية.

٢. ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بإدارة الموارد البشرية.

ولا شك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث يشكل عنصراً حيوياً لنجاح منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة تلك المنظمات. ولما كان مفهوم إدارة الموارد البشرية عبارة عن فلسفة يتحتم على منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تبني سياساتها وممارساتها؛ فإن الأخذ بتلك الفلسفة يعتمد بدرجة رئيسية على اتجاه ونظرة أصحاب منظمات قطاع الأعمال نحو العنصر البشري وأهميته.. ومما لا شك فيه أن نجاح جهود توظيف الوظائف يتوقف على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.

ويقصد بها العمليات المتعلقة باستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنشأة والفرد. لقد ظلت تلك الحلقة مفقودة خلال السنوات الماضية في مناقشتنا ودراستنا المتعلقة بتوظيف الوظائف، مما أدى إلى عدم فاعلية الطرح والتطبيق. وتم تناسي العوامل البيئية الداخلية لمنظمات القطاع الخاص التي أثرت ولا زالت تؤثر على فاعلية توظيف الوظائف. وقد أحدث عدم الاهتمام والتركيز الفعلي على تلك العوامل التي من أهمها (نظرة واتجاه ملاك القطاع الخاص نحو العمالة

الوطنية، سياسات وممارسات التوظيف، ضعف التهيئة والتدريب، غياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز) عقبة في سبيل تحقيق التوطين.

وتشكل التغيرات في سوق العمل خاصة ارتفاع مستوى البطالة بالإضافة للتغيرات الديموغرافية في السكان ودخول المرأة لسوق العمل وزيادة أعداد خريجي الجامعات الراغبين العمل في القطاع الخاص ضغطاً على منشآت القطاع الخاص لإعادة النظر في افتراضاتهم فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وكذلك ستجبر العولمة واستجابة المنظمات للتغيرات في البيئة التنافسية لإعادة التفكير ملياً عن مدى ملاءمة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وتوطين الوظائف لاحتياجات تلك المرحلة.

وتبرز الحاجة لإعادة النظر في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تلك التحديات وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها. ويواجه مديرو إدارة الموارد البشرية تحدياً حقيقياً في إقناع المستويات الإدارية العليا بفوائد برامج توطين الوظائف. حيث إن لدى ملاك القطاع الخاص قلقاً بخصوص تكلفة التوطين الآثار المحتملة على الإنتاجية والربحية.

تغيير ثقافة المنظمة

إن الثقافة التنظيمية ذات العلاقة بمفهوم التغيير الجذري قد تكون مواتية ومتوافقة مع متطلبات توطين الوظائف عندما تدرك إدارة المنشأة وتكون على قناعة تامة بأن إدارة التوطين تحتاج إلى تغيير جذري، والتغيير الجذري ليس مجرد إحداث ترميم أو إصلاح، ولكنه تحول جذري في فلسفة وأسلوب توطين الوظائف.

إذا عملية إدارة توطين الوظائف بحاجة لطرح موضوع التغيير الجذري في فلسفة ورؤية القطاع الخاص للعنصر البشري لكي يمكن الانتقال بمفهوم إدارة توطين الوظائف إلى آفاق أرحب وأشمل. والقائمون على توطين الوظائف بحاجة ملحة لتفهم توطين الوظائف في إطار وبيئة قطاع الأعمال. وبكل تأكيد، فكما تشكل الموارد البشرية مورد مهم من موارد أي منشأة وتربط بالأهداف الاستراتيجية فعملية توطين الوظائف ينبغي أن ينظر لها من منظور استراتيجي. حيث يجب النظر لتوطين الوظائف كوسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنشأة وليس غاية بحد ذاتها. فالأنشطة التي تتبناها المنشأة لتنفيذ برنامج لتوطين الوظائف لا بد أن يرتبط مع أهداف المنشأة. وهذا الترابط كما أسلفنا بين أهداف المنشأة وإدارة توطين الوظائف أساسي لنجاح واستمرار عملية توطين الوظائف في أي منشأة.

استراتيجية إدارة توطين الوظائف

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لنجاح إدارة توطين الوظائف، ومنها صياغة وبناء رؤية لتوطين الوظائف والارتقاء بمستوى الحس الوطني فيما يتعلق بقضية الوظائف والحصول على الدعم المستمر من الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وإيجاد آلية للمتابعة والاهتمام بالدراسات والبحوث. ولتسهيل عملية الانتقال من الوضع التقليدي الحالية لتوطين الوظائف إلى الإطار الحديث لإدارة توطين الوظائف نقترح تبني استراتيجية إدارة التغيير.

إستراتيجية التغيير

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدارة توطين الوظائف بشكل فعال أن تتبنى استراتيجيات محددة للتغيير بحيث تشمل خطوات تركز على مساعدة المنشأة في الانتقال من وضعها الحالي لإدارة توطين الوظائف إلى وضع مستقبلي يتبنى الإطار الحديث للتوطين.

وقد أشار (١٤٢٣هـ) العتيبي إلى أن مفهوم التطوير التنظيمي أداة يمكن الاستفادة منها لتنفيذ التغيير المخطط. إن استراتيجيات التغيير التي تتصل بالتوظيف لا يمكن تبنيها لتشمل فقط التدريب والتوظيف ولكن ينبغي أن تشمل نواحي أعمق وأشمل ترتبط بأسلوب القيادة والممارسات والسياسات الإدارية للمنشأة. وينصح أن ترتبط تلك الاستراتيجيات بالتزام واضح وصريح من الإدارة العليا نحو العنصر البشري الوطني كجزء من التغيير.

تمارس جميع المنشآت أعمالها في إطار بيئة تؤثر وتتأثر بها، ولا يمكن لأي منشأة أن تنجز أعمالها بمعزل عن بيئتها المحيطة بها. وكما أسلفنا تواجه منشآت القطاع الخاص العديد من مصادر القوى والضغط التي يكون مصدرها البيئة الخارجية. وقد تبني Kurt Lewin مفهوم القوى الدافعة للتغيير. وفقاً لـ Kurt Lewin هناك قوى دافعة لعملية التغيير (Driving Force)، وهناك أيضاً قوى مضادة لعملية التغيير (Restracting Force). ولكي تتم عملية التغيير المرغوب بها، لا بد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى من القوى المضادة للتغيير. لذا ينبغي على القائمين على عملية التطوير التنظيمي أن يطرحوا العديد من الأسئلة الجوهرية قبل البدء بتنفيذ عملية التغيير. ومن تلك الأسئلة الجوهرية:

ما القوى الدافعة للتغيير سواء كانت تلك القوى خارجية أو داخلية؟ ما القوى المضادة للتغيير؟

سنعرض المراحل التي يمكن للمنشأة أن تمر بها للانتقال من وضعها الحالي لإدارة توظيف الوظائف إلى وضع مستقبلي أفضل يطبق الممارسات الحديثة. حيث سنستخدم إطار كيرت ليفن كنموذج لتسهيل إدارة توظيف الوظائف.

١. مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم

المرحلة الأولى وفقاً لكارت ليفن تمثل مرحلة التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لا بد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى وفي وضع أفضل من القوى المضادة للتغيير. بمعنى آخر لا بد من وجود قناعة لدى إدارة المنشأة بعدم جدوى الوضع الحالي لسياسات وممارسات توظيف الوظائف.

خلال هذه المرحلة لا بد أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، حيث يتم التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية تبني سياسات وممارسات جديدة لتوظيف الوظائف وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير. ويمكن أن تقوم القيادة الإدارية بدور أساسي من خلال توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني ثقافة تنظيمية تساند وتدعم جهود التوظيف، حيث تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية توظيف الوظائف للمنشأة والعاملين. إن قناعة والتزام القيادات الإدارية ركيزة أساسية لنجاح واستمرار جهود توظيف الوظائف؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ جهود التوظيف في ظل وجود النظرة السلبية السائدة عن العمالة الوطنية. وينبغي أن يبذل القائمون على إدارة الموارد البشرية جهوداً لإقناع القيادات الإدارية بأهمية العنصر الوطني وإبراز المزايا الحسنة للعمالة الوطنية.

خلال هذه المرحلة لا بد أن تقوم الإدارة بجهود حثيثة ومتواصلة لتغيير ثقافة المنظمة من خلال تنمية الإحساس بكفاءة وأهلية العمالة الوطنية. ويمثل استقطاب شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح جهود التوظيف. إذ يتضح من خلال تجارب الشركات الناجحة في مجال التوظيف أنها عمدت لتوظيف المراكز الإدارية العليا لدعم ومساندة عملية التوظيف.

إن توطيئ المراكز الإدارية العليا يشكل مؤشراً إيجابياً لإيصال رسالة مفادها تقدير والتزام بجهود التوطيئ. ويشكل الدعم الايجابي والمتواصل والصريح من قبل الإدارة العليا فرصة سانحة لتحقيق النجاح بصرف النظر عن المشكلات والمخاطر التي قد تبرز خلال هذه المرحلة. الخطوة التالية تبدأ بصياغة وبناء رؤية للتوطيئ. حيث يتم صياغة وبناء الرؤية كجزء من رسالة المنشأة التي تحدد المنافع المتوقعة من التوطيئ. ويبرز دور القيادة في نقل الرؤية لمختلف المستويات الإدارية. خلال هذه المرحلة لابد أن تظهر الإدارة وبشكل جلي من خلال الأقوال والأفعال دعمها المادي والمعنوي للجهود التي تبذل لنشر ثقافة التوطيئ. ويتوقع أن يشكل إنشاء وحدة أو إدارة خاصة بالتوطيئ ودعمها بالإمكانات المادية والبشرية خطوة إيجابية تساعد على متابعة الإجراءات والأنشطة الخاصة بالتوطيئ.

أهم التغييرات خلال مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم

من	إلى
١. معاملة العنصر البشري كمصدر تكلفة.	١. معاملة العنصر البشري كعنصر استثماري.
٢. النظرة السلبية للعمالة المواطنة من خلال التقليل من قدراتها وكفاءتها.	٢. النظرة الإيجابية للعمالة المواطنة من خلال تطوير وتنمية قدراتها ومهارتها.
٣. التركيز على عدد الأفراد الذين تم توظيفهم.	٣. التركيز على نوعية الأفراد الذين تم توظيفهم.
٤. التركيز على القوى الخارجية الدافعة لتنفيذ جهود التوطيئ.	٤. التركيز على القوى الداخلية الدافعة للتغيير.

٢. مرحلة التغيير

بعد الانتهاء من اتخاذ الخطوات الأساسية لتجميد ثقافة التنظيم (الاتجاهات، المعتقدات، القيم، والسلوك)، يمكن للمنشأة الانتقال لتنفيذ عدد من الخطوات المرحلية لتحقيق التغيير الجذري لثقافة المنظمة. ومن الأفضل أن يشمل اتجاه المنظمة نحو التوطيئ التركيز على الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب، التدريب والتطوير، برامج التطوير الوظيفي، نظام الأجور والمكافآت، وتقييم الأداء.

خلال هذه المرحلة ينبغي أن تسعى الإدارة بشكل جدي على تفعيل الاستراتيجية والرؤية إلى تم تبنيها خلال مرحلة التجميد من خلال تنفيذ أنشطة متكاملة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. يجب الحذر والبعد عن تجزئة الأنشطة. ينبغي أن يكون الهدف الرئيس خلال هذه المرحلة إيجاد بيئة ومناخ يدعم جهود التوطيئ. ويعتمد إيجاد البيئة على تعاون الإدارات المختلفة والتزام وقناعة الإدارة العليا بجدوى تغيير سياسات وممارسات التوطيئ.

٣. مرحلة تثبيت التغيير

خلال هذه المرحلة، لابد أن تسعى المنظمة للتأكد أن التغييرات التي تم إحداثها خلال مرحلة التغيير قد أخذت الطابع القانوني المؤسسي. ويمكن التحقق من تنفيذ هذا الهدف من خلال تحقيق الترابط والتكامل بين السياسات، والإجراءات، ونظام المكافآت لتتلاءم ومتطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة للتوطيئ.

وتبدأ عمليات هذه المرحلة بإجراء مراجعة للسياسات والإجراءات التي يتم العمل بها للتأكد من أنها تشكل دعامة أساسية للتوطيئ. وتتضمن هذه المرحلة كذلك تحديث لنظام المكافآت وتقييم الأداء

المعمول بهما للتأكد من قدرتهما على تعزيز القيم التي يمكن أن تساند جهود التوظيف. ويشكل إيجاد نظام عادل للأجور يتلاءم والأداء مطلب رئيسي كفيل بإزالة الإحساس بعدم التساوي في مستوى الأجور بين العمالة المواطنة والعمالة الأجنبية. خلال هذه المرحلة، يفضل إيجاد برنامج للمسألة لتحقيق الاستمرارية لبرنامج التوظيف وذلك من خلال ربط التقدم الوظيفي والمكافآت بالنتائج التي يتم تحقيقها في مجال التوظيف.

ولدعم جهود التوظيف بشكل فعال، تسعى جاهدة لتبني سياسات وممارسات للموارد البشرية كنظام العمل المرن، والعمل الجزئي، ونظام الأجور المرن، والتدريب والتطوير، ونظام المواءمة بين الحياة العائلية والعمل.

الخلاصة:

أوضحنا في مقدمة الورقة الاهتمام المتزايد بموضوع توظيف الوظائف. وبيننا أن هذا الاتجاه عائد للتحديات الداخلية والخارجية إلى تتعرض لها منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. والمنشآت في المملكة العربية السعودية مدعوة للاستجابة والتكيف بصورة سريعة مع تلك التحديات. وقد أظهرت الورقة أن النموذج الحالي للتوظيف لا يتلاءم والتطورات التي يمر بها القطاع الخاص.

ويظهر الواقع أن التحديات الإدارية التي تواجه التوظيف لم تحظ بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

إن مصطلح إدارة توظيف الوظائف مفهوم حديث جدير بالبحث والدراسة. ولكن التحدي الحقيقي يتمثل في كيفية استفادة منشآت القطاع الخاص بهذا المفهوم. وقد أبرزت الورقة أهمية تبني إطار حديث لتوظيف الوظائف مقارنة مع الإطار الحالي. حيث إن تبني مفهوم إدارة توظيف الوظائف يمكن أن يحدث تحولاً ونقلة نوعية في فلسفة ورؤية منشآت القطاع الخاص للعمالة الوطنية.

وقد ناقشت الورقة أهم التحديات الإدارية الداخلية التي تواجه توظيف الوظائف في منشآت القطاع الخاص. وأكدت على أهمية التغلب على تلك التحديات للإسراع بجهود التوظيف.

وختمنا هذه الورقة باقتراح لتبني إستراتيجية لإدارة التغيير للتصدي لتلك التحديات.

المراجع:

- أحمد، سيد فتحي (١٤١٣هـ)، "سعوده سوق العمل السعودي: دراسة اقتصادية ميدانية"، دراسات سعودية، معهد الدراسات الدبلوماسية، العدد ٧، الرياض.
- النمر، سعود بن محمد (١٤١٤هـ)، "موقف القطاع من توظيف العمالة السعودية"، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٣هـ)، إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع لتطوير الموارد البشرية، الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، الدمام.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٣هـ)، التطوير التنظيمي كأداة لتفعيل جهود توظيف الوظائف ورقة عمل مقدمة للقاء التوظيف والسعودة الثاني، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٤هـ)، التطوير التنظيمي أداة لتشخيص مشكلات توظيف الوظائف، تجارة الرياض، رجب، العدد ٤٩٢.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٤هـ)، دور التطبيع الاجتماعي التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، تجارة الرياض، العدد ٤٨٩.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٥هـ)، نحو منهج لتوظيف الوظائف، التدريب والتقنية، شعبان، العدد ٦٨.
- مجلس القوى العاملة (١٤٢٢هـ)، دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر العمل فيها على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية، الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، الرياض.
- فرحات، فاروق أحمد (١٤١٤هـ)، التوظيف والإحلال (السعودة/ التكويت/ البحرين/ التعمين/ التأشير) في دول الخليج العربي، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية، الرياض.