

نَحْوَهُمْ أَفْضَلُ
لِاسْتِغْنَائِ الْخَلَلِ السَّيِّئِ كَأَنِّي
فِي أَقْطَارِ الْجَزِيرَةِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُنْجَةِ لِلنَّفْطِ

نُحَوِّفُهُمْ أَفْضَلُ
لِأَسْبَابِ الْخِلَالِ السَّيِّئَاتِ
في أقطار الجزيرة العربية المنجاة للنقط

د. علي الكواري

بسم الله الرحمن الرحيم

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الاخوان المساهمين في الحلقة النقاشية على ما أبدوه من آراء وملاحظات جوهرية ، وأعتذر إن فاتني إيراد بعض أفكارهم القيمة . كما أشكر زملائي في مشروع دراسات التنمية على ما قاموا به من جهد كبير في التحضير للحلقة النقاشية وكتابة محاضرها والمساعدة في تحرير وطباعة وإعداد هذه الورقة .. وأخص بالشكر الأستاذ أحمد محمد أبو بكر ، والسيدة سلوى عبد الوهاب عطية ، والسيد إسماعيل أحمد عبد الله . وكذلك أتقدم بالشكر والامتنان لقسم تكنولوجيا التعليم بجامعة قطر ، وأخص بالشكر الأستاذ محمود أبو شادي . كما أود أن أشكر مركز دراسات الشرق الأوسط في جامعة أكسفورد لما أتاحه لي من تسهيلات طوال فترة كتابة هذه الخلاصة . وأخص بالشكر الأستاذ روبرت مابرو على ما قام به من رعاية ومساعدة .

مقدمة

استأثرت مسألة الخلل السكاني في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط باهتمام العديد من الباحثين ومؤسسات الدراسات الاستراتيجية في العالم . ولقد ركز كل باحث أو جهة على جانب من جوانب هذه الظاهرة ، انطلاقاً من زاوية اهتمامه بالظاهرة . ومما يؤسف له أن أبناء المنطقة لم يتصدّوا بعدُ لدراسة الظاهرة والاهتمام بتحليل أسبابها وتحديد أبعادها بالدرجة التي تتناسب مع تأثيرات مسألة الخلل السكاني على حاضر المنطقة ومستقبلها .

ولعل التسليم بضرورة تدفق الهجرة بالمعدل الحالي إلى المنطقة ، قد أثر على تناول أغلب الدارسين لظاهرة الخلل السكاني ، وأدى إلى صرف نظر الكثيرين عن حقيقة جليلة متمثلة في كون تدفق معظم العمالة الوافدة كان نتيجة للظروف التي أدت إلى استشرَاء ظاهرة البطالة المقنّعة لا سيما بالنسبة لقوة العمل المواطنة ، إضافة إلى ظاهرة البطالة المرفهة وتزايد معدلات الاستهلاك الترفي . وهذا جعل من الكثير من أفراد قوة العمل الوافدة عبئاً على المنطقة لا يمكن تبريره باحتياجات التنمية الحقيقية ، بل إن وجود الكثيرين من قوة العمل الوافدة الحالية يشكل إحدى سلبيات نمط الإنتاج والمعيشة الذي أدى إلى تهميش دور المواطنين ، وهدر طاقاتهم في الوقت الحاضر ، والإضرار بإمكانيات عطائهم في المستقبل

عندما يتلاشى الريع النفطي ويصبح مطلوباً من المجتمع أن ينتج ما يقوم
بمتطلبات احتياجاته .

وانطلاقاً من خطورة مسألة الخلل السكاني لما لها من آثار مصرية ،
فقد طرح مشروع دراسات التنمية لأقطار الخليج العربي الموضوع على
عدد من متخذي القرار من المواطنين بصفتهم الشخصية من أجل تعميق
فهم أسباب الظاهرة ومحاولة استشراف الإمكانيات العملية والواقعية
المتاحة من أجل معالجتها . وقد تم ذلك عبر حلقة نقاشية شارك فيها ما
يقارب مائة شخص ، واستغرقت ما يزيد على ست جلسات على مدى
شهرين من ربيع عام ١٩٨٢ م . وقد تم عرض الإحصاءات المتاحة
عن حجم وتركيب السكان وقوة العمل ، وقدم تحليل لخصائص قوة
العمل وتصور للآلية التي تندفق العمالة الوافدة بموجبها . ومن ثم جرى
حوار حي وتفكير بصوت عال فيه الكثير من التعبير عن المعاناة والبحث
عن مخرج مناسب انطلاقاً من فهم الواقع وإدراك محدداته .

وفي هذه الخلاصة التي تمثل ما تيسر لي أن أستوعبه مما توافر من
حقائق وطرح من أفكار تتعلق بأسباب الخلل السكاني وأبعاده وتتناول
المدخل والأفكار التي تساعد على معالجته وإعادة التوازن للمجتمع
وتوفير متطلبات تماسكه واستقراره في المدى البعيد ، سوف أتناول
الموضوع في قسمين : القسم الأول يعالج الواقع الراهن لتركيب السكان
وقوة العمل في قطر . والقسم الثاني يعالج متطلبات تصحيح الخلل
السكاني .

القسم الأول
الواقع الراهن للسكان وقوة العمل

الواقع الراهن للسكان وقوة العمل

يمثل الواقع الراهن للسكان وقوة العمل صلب المشكلة السكانية وسببها . وفي هذا الفصل سوف يتم تناول هذا الواقع بالعرض والتحليل من خلال النقاط التالية :

- (١) حجم السكان وتركيبه ،
- (٢) حجم قوة العمل وتركيبها ،
- (٣) آلية تدفق العمالة الوافدة ،
- (٤) التكلفة المجتمعة لقوة العمل الوافدة .

١- حجم السكان وتركيبه

بالرغم من عدم وجود إحصاء رسمي حديث للسكان في قطر فإنه من خلال الاطلاع على عدد من التقديرات المختلفة للسكان في مطلع الثمانينات ومن خلال الاسترشاد بعدد من المؤشرات مثل إحصاءات التعليم وإحصاءات قوة العمل وإحصاءات المساكن إضافة الى عدد من المعلومات المتاحة الأخرى - أمكن تقدير سكان قطر في نهاية ١٩٨١ م . بمائتين وستة وخمسين ألف نسمة . ويبين الجدول التالي تركيب السكان من حيث الجنسية والجنس .

الجدول (١)

تقدير سكان قطر حسب الجنسية والجنس في نهاية ١٩٨١

النسبة المئوية	المجموع عدد	الجنس		الجنسية
		إناث	ذكور	
٣٧ ٪	٩٥٠.٠٠٠	٤٨٠٠٠	٤٧٠٠٠	قطريون
١٦ ٪	٤١٠.٠٠٠	١٣٠٠٠	٢٨٠٠٠	وافدون عرب
٤٧ ٪	١٢٠٠.٠٠٠	٢٥٠٠٠	٩٥٠٠٠	وافدون أجانب
١٠٠ ٪	٢٥٦.٠٠٠	٨٦.٠٠٠	١٧٠.٠٠٠	المجموع
	١٠٠ ٪	٣٤ ٪	٦٦ ٪	النسبة المئوية

ويتضح من الجدول أن نسبة المواطنين لا تتعدى ٣٧ ٪ من مجموع السكان ، وأن نسبة الوافدين العرب تشكل ١٦ ٪ بينما يمثل الوافدون الأجانب نسبة ٤٧ ٪ من السكان . ويتبين أيضا أن الإناث يمثلن ثلث السكان فقط بينما يمثل الرجال الثلثين .

ولقد تزايد عدد السكان من ١١١ ألف نسمة عام ١٩٧٠ م. إلى ٢٥٦ ألف نسمة في عام ١٩٨١ م. وذلك بنسبة ٢٣١ ٪. كما أن نسبة المواطنين انخفضت من ٤٢ ٪ إلى ٣٧ ٪. ولم تتحسن نسبة الإناث في السكان بل انخفضت من ٣٥ ٪ إلى ٣٤ ٪.

٢- حجم قوة العمل وتركيبها

من خلال الاحصاءات المتاحة والخاصة بالعاملين بالحكومة وكذلك عدد من الاحصاءات الرسمية الأخرى التي تصدرها وزارة العمل إضافة إلى عدد من المعلومات المتوفرة حول القطاع الخاص وغيرها من الاحصاءات والتقديرات الداخلية والخارجية - تم تقدير إجمالي قوة العمل في نهاية عام ١٩٨١ بحوالي ١٢١ ألف يوضح الجدول رقم (٢) تركيبها من حيث الجنسية والجنس .

الجدول (٢)

تقدير إجمالي قوة العمل في قطر من حيث الجنسية والجنس
في نهاية ١٩٨١ م.

الجنسية	الجنس		المجموع عدد	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
قطريون	١٦٨٨٠	٢٠٣٠	١٨٩١٠	١٥ر٥ %
وافلون عرب	٢١١٧٢	٢٦٢٠	٢٣٧٩٢	١٩ر٦ %
وافدون أجانب	٧٢٠١١	٦٩٦٠	٧٨٩٧١	٦٤ر٩ %
المجموع	١١٠٠٦٣	١١٦١٠	١٢١٦٧٣	١٠٠ %
النسبة المئوية	٩٠ر٥ %	٩ر٥ %	١٠٠ %	

ويتبين من الجدول أن مساهمة المواطنين في قوة العمل لا تتعدى ١٥ر٥ % ونسبة مساهمة العرب الآخرين ١٩ر٦ % بينما تصل نسبة

مساهمة الوافدين من غير العرب ما يقارب ثلثي قوة العمل . وكذلك يتضح أن نسبة مساهمة الإناث في قوة العمل متدنية جدا حيث لا تزيد عن ٩.٥ ٪. هذا بينما تصل نسبتهن من السكان إلى ٣٤ ٪.

وتعود أسباب قلة عدد المواطنين وكذلك الإناث بشكل عام في قوة العمل إلى تدني نسبة مشاركة كليهما في النشاط الاقتصادي . ومن مقارنة الجدول (١) بالجدول (٢) نجد أن نسبة مشاركة المواطنين في النشاط الاقتصادي لا تتعدى ٢٠ ٪ فقط ، ويعود ذلك أساسا إلى انخفاض معدل مشاركة المواطنات حيث ينخفض معدل مشاركتهن إلى ٤٢ ٪ مقارنة بمعدل ٣٦ ٪ بالنسبة للمواطنين . وينخفض أيضا معدل مشاركة الإناث الوافدات حيث يبلغ المعدل بالنسبة للإناث العربيات حوالي ٢٠ ٪ مقارنة بمعدل ٧٥.٦ ٪ بالنسبة للذكور من الوافدين العرب . ويبلغ المعدل بالنسبة للوافدات غير العربيات ٢٧.٨ ٪ مقارنة بمعدل ٧٥.٧ ٪ بالنسبة للذكور . هذا بالرغم من أن عددا كبيرا منهن يأتين للعمل دون اصطحاب عائلاتهم . ولقد كان معدل مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي نتيجة لذلك متدنيا بحيث لم يتجاوز ١٣.٥ ٪ مقارنة بـ ٦٤ ٪ بالنسبة للذكور .

وتوضح الملاحق من (١) إلى (٣) توزيع القوى العاملة على القطاعات الاقتصادية وتبين محاور تركزها . وسوف أعود إلى مناقشة هذه الملاحق عند تناول خصائص قوة العمل بعد قليل ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن القوى العاملة في قطر تزايدت من (٤٨) ألف عام ١٩٧٠ م. إلى (١٢١) ألف عام ١٩٨١ م. وبالرغم من تزايد عدد المواطنين في قوة العمل من ثمانية آلاف عام ١٩٧٠ م. إلى حوالي (١٩) ألفا عام ١٩٨١ م. فإن نسبة مساهمتهم في قوة العمل قد انخفضت . وبلغت نسبة الانخفاض أعلاها

بالنسبة لمساهمة المواطنين في قطاع الإنتاج السلمي المباشر الذي يشمل الزراعة والصيد والنفط والصناعة التحويلية وغيرها من النشاطات المشابهة ، حيث إنه في عام ١٩٨١ م. أصبح ١١ر٦ ٪ فقط من قوة العمل المواطنة تعمل في هذه الأنشطة بعد أن كانت النسبة تصل إلى ٣٨ر٨ ٪ عام ١٩٧٠ . وانخفض العدد المطلق لهم من حوالي ٣ آلاف شخص عام ١٩٧٠ م. إلى حوالي ألفين فقط عام ١٩٨١ م. رغماً عن أن قوة العمل المواطنة تزايدت بأكثر من الضعف (أنظر الملحق ٣). ويلاحظ أيضاً أن نصيب قطاعات الإنتاج السلمي المباشر من إجمالي قوة العمل قد انخفض بشكل عام ، حيث بلغت النسبة عام ١٩٨١ م. ١٣ر١ ٪ فقط بعد أن كانت ١٩ر٧ ٪ من إجمالي قوة العمل عام ١٩٧٠ م. ويشير هذا إلى تزايد معدل احتياجات قوة العمل لقطاعات المنافع والخدمات بمعدلات أكبر من معدل تزايد احتياجات قطاعات الإنتاج السلمي المباشر .

وبين الرسم (١) مدى تركّز قوة العمل ويشير إلى توزيعها على أوجه الاستخدام الرئيسية في الوقت الحاضر . ويتضح من الرسم أنه من بين قوة العمل وقوامها مئة ألف وواحد وعشرون ألفاً ، هناك خمسة وأربعون ألفاً يعملون بالوزارات والإدارات الحكومية ويمثلون ٣٧ ٪ من إجمالي قوة العمل في البلد . يلي ذلك العاملون بالخدمات الأهلية من خدام المنازل ومن في حكمهم ويبلغون خمسة وعشرين ألف فرد أي حوالي خمس القوى العاملة . ويعمل في القطاع الخاص الاقتصادي (تجارة - صناعة - خدمات) حوالي ٢٤ ألف شخص ، في قطاع التشييد والبناء ١٧ ألف شخص . أما قطاع النفط والصناعات البتروكيمياوية والصناعات الثقيلة الأخرى فإن عدد العاملين يبلغ عشرة آلاف شخص أو حوالي ٨ر٤ ٪ فقط من إجمالي قوة العمل .

٣- انحصار السلبية لتركيب قوة العمل الراهنة

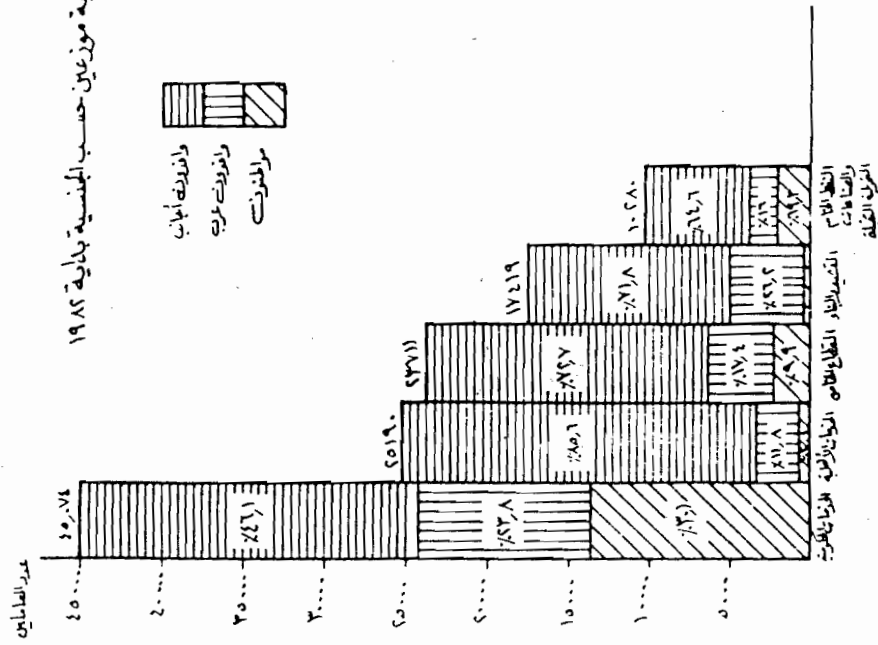
تسم قوة العمل الراهنة في قطر بعدد من الخصائص ذات التأثيرات السلبية التي أدت إلى ضعف فعاليتها وانخفاض كفاءة أدائها وتضخم حجمها وسلبية توجهاتها ، ويمكن ايجاز هذه الخصائص في الإحدى عشرة سمة التالية :

(١) الاعتماد شبه المطلق على قوة العمل الوافدة

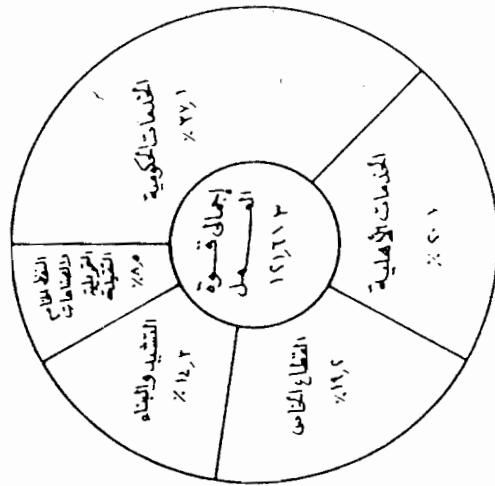
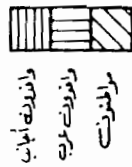
في مطلع ١٩٨١ م. شكل الوافدون ٨٤ر٥ ٪ من إجمالي قوة العمل في قطر (الجدول ٢) ويمثل الوافدون أكثر من ثلثي قوة العمل على الأقل في جميع القطاعات الاقتصادية بدون استثناء . وتصل هذه النسبة إلى ٩٣ ٪ في قطاع التجارة والتمويل و ٩٥ ٪ في قطاع الصناعات التحويلية و ٩٧ ٪ في قطاع الخدمات الأهلية و ٩٨ ٪ في قطاع التشييد والبناء . (الملحق ١) . ولقد تزايدت نسبة الوافدين في قوة العمل منذ منتصف السبعينات بعد أن تحسنت النسبة في مطلعها ، مما أدى إلى انخفاض نسبة مساهمة المواطنين في قوة العمل إلى ١٥ر٥ ٪ عام ١٩٨١ م. بعد أن كانت ١٧ ٪ عام ١٩٧٠ م. (الملحق ٣) .

(٢) ارتفاع نسبة الآسيويين في قوة العمل :

يشكل العرب نسبة ٢٣ ٪ من إجمالي قوة العمل الوافدة بينما يشكل الآسيويون ما يقارب ٧٥ ٪ ولقد تزايدت نسبة مساهمة قوة العمل الآسيوية بشكل كبير منذ عام ١٩٧٥ م. ومن مقارنة نسبة العاملين بالحكومة على سبيل المثال في الفترة من ١٩٧٥ إلى مطلع ١٩٨٢ نجد أنه بينما تزايد الأوربيون بنسبة ٣٩ ٪ والمواطنون بنسبة ١٧٠ ٪ والعرب



تركز قوة العمل في مختلف القطاعات الرئيسية موزعين حسب الجنسية بداية ١٩٨٢



شكل رقم (١١)

بنسبة ٣٠٠ ٪. كانت نسبة زيادة الآسيويين ٥٣٠ ٪. (الملحق ١٠-ب).
ومما هو جدير بالذكر أن معظم الاحتياجات الجديدة للعمالة تأتي من
دول شبه القارة الهندية ودول الشرق الأقصى . ولقد أدى ذلك إلى
انطباع قوة العمل في قطر بسمات العمالة في دول شبه القارة الهندية .
فبالإضافة إلى أهمية قوة العمل الآسيوية فقد نقلت معها العديد من
الأساليب والعادات والمشكلات ذات التأثير السلبي الذي لا يتفق مع
متطلبات تنمية قوة العمل في قطر .

٣) تركز معظم العمل في القطاع الخدمي :

بالنظر إلى الملحق رقم (٣) نجد أن ثلثي قوة العمل تعمل في قطاع
الإنتاج الخدمي ، ويعمل حوالي الثلث فقط في قطاعات الإنتاج السلمي .
وهذا المعدل مرتفع بكل المقاييس ، حيث يقابل كل شخص يعمل في قطاع
الإنتاج السلمي في قطر شخصان يوفران الخدمات له ، علما بأنه في
الدول الأكثر نمواً ، في العالم الثالث يقابل كل شخصين في الإنتاج
السلمي شخص واحد يوفر لهم الخدمات . وإذا نظرنا إلى تركيب الثلث
الباقى من قوة العمل فإننا نجد أن نسبة العاملين في الإنتاج السلمي المباشر
لا تتجاوز ١٣ ٪. من إجمالي قوة العمل ، بينما ٢١ ٪. يعمل في قطاعات
المنافع والمرافق العامة مثل قطاع الكهرباء والماء وقطاع التشييد والبناء
(الملحق رقم ١) ، ولعله من الجدير بالذكر أن نسبة العاملين بقطاع
الإنتاج السلمي المباشر في الدول المتقدمة صناعياً تصل إلى حوالي ثلث
إجمالي قوة العمل ، وهي في الدول النامية تقارب الثلثين . ومن الملاحظ
أن نسبة العاملين في قطاع الإنتاج السلمي المباشر في قطر قد انخفضت
بشكل كبير بحيث أصبحت في عام ١٩٨١ م. تعادل ١٣ ٪. من قوة
العمل بعد أن كانت تقارب ٢٠ ٪. عام ١٩٧٠ م. (ملحق رقم ٣) .

٤) تدني معدل مشاركة قوة العمل المواطنة في النشاط الاقتصادي :

تدني نسبة المشاركة الاسمية في قوة العمل بالنسبة للقطريين إلى حوالي ٢٠ ٪ فقط ، هذا علما بأن نسبة المشاركة في النشاط الاقتصادي تتراوح من ٤٠ إلى ٥٠ ٪ بالنسبة للدول الصناعية المتقدمة ، وتراوح من ٣٠ إلى ٤٠ ٪ بالنسبة للدول الأكثر نموا في العالم الثالث . وفي بعض الدول العربية المنتجة للنفط مثل العراق وليبيا والجزائر تتراوح نسبة المشاركة بالنسبة لقوة العمل المواطنة بين ٢٥ - ٣٠ ٪ . ويعود تدني نسبة المشاركة في النشاط الاقتصادي في قطر أساسا إلى تدني نسبة مشاركة المرأة التي لا تتجاوز ٤٢ ٪ ، ولا يعود تردي هذه النسبة إلى القيود الاجتماعية على عمل المرأة فقط وإنما يعود أيضا إلى مستوى الرفاه الاقتصادي وعدم الحاجة إلى عمل المرأة . ولعل هذه الفرضية تتضح لنا إذا نظرنا إلى تصاعد نسبة المشاركة مع تصاعد المستوى التعليمي بالنسبة للمرأة ، حيث نجد أكثر من ثلاثة أرباع الخريجات الجامعيات يعملن ، بينما عمل ممن يحملن مؤهلا أقل من ذلك تنخفض بشكل كبير جدا ومتدرج مع تدرج المستوى التعليمي . وأثر ظاهرة الرفاه الاقتصادي وما ينتج عنها من إحجام الكثير من القادرين عن العمل وتخلق ما يمكن تسميته البطالة المرفهة ، ينسحب أيضا على الرجال وخاصة ممن يعتقدون أن مستواهم الاجتماعي والاقتصادي لا يسمح لهم بقبول الأعمال الملائمة لمستواهم العلمي والمهني .

ولعله من الضروري التأكيد على كون معدل المشاركة بالنسبة لقوة العمل المواطنة المقدر بنسبة ٢٠ ٪ ما هو الا مشاركة اسمية . حيث لم يطبق بعد نظام للتقاعد في قطر مما جعل جميع المتقاعدين يستمرون في وظائفهم دون ممارستها . يضاف إلى ذلك أيضا أنه بسبب انخفاض

الرواتب في الحلقات الدنيا فإن بعض المواطنين يوظفون في أكثر من وظيفة حكومية رسمية دون أن يزاووا مهماتها . ولعل هذان السببان فقط يؤديان إلى تخفيض نسبة المشاركة إلى ١٥ ٪ فقط بدلا من ٢٠ ٪ . كما تبينها الإحصاءات ، مما يؤكد انخفاض مستوى تعبئة قوة العمل المواطنة .

٥) تفشي ظاهرة البطالة المقنعة وتزايدها :

وإذا كان تدني مستوى تعبئة قوة العمل المواطنة قد أدى إلى حرمان البلد من إمكانية عمل عدد من المواطنين فإن ظاهرة التضخم وما نتج عنها من بطالة مقنعة أدت إلى حرمان البلد من القدر الأكبر من البقية الباقية من جهود مواطنيها ، وأدت إلى هدر إمكانية عطائهم ، هذا إضافة إلى أنها أدت أيضا إلى هدر الكثير من طاقات وإمكانات قوة العمل الوافدة وحولت الكثير من الوافدين إلى عالة على المجتمع الذي استقدمهم ، بدلا من أن يكونوا عوناً له . والبطالة المقنعة واضحة في أغلب النشاطات وبخاصة في قطاع الخدمات الحكومية وقطاع الخدمات الأهلية وقطاع التجارة .

فالقضاء الحكومي على سبيل المثال يعاني من وجود قوة عمل مواطنة ووافدة فائضة عن حاجات العمل الفعلية تتدنى إنتاجيتها بشكل ملحوظ ، مما يشير بوضوح إلى أن عددا أقل من العدد الموظف فعليا في أغلب الإدارات والوزارات يمكنه أن يؤدي نفس العمل وبكفاءة أكثر . ولعله من الجدير بالذكر أن عدد العاملين بالحكومة تزايد من حوالي ستة آلاف عامل وموظف في عام ١٩٧٠ م. إلى ما يزيد عن ٤٥ ألف عامل وموظف في مطلع عام ١٩٨٢ ، وأن عدد الموظفين الدائمين في

الخدمة المدنية قد تزيد من حوالي ١١ ألف عام ١٩٧٥ م. إلى حوالي ٢٨ ألف عام ١٩٨٢ م. ولقد تراوح الرقم القياسي للزيادة فيما بين ١٩٧٥ و ١٩٨٢ م. بين ٨٦٢ بالنسبة لمجلس الوزراء والهيئات ذات الميزانية الملحقه التابعة له وبين ١٤٩ بالنسبة لوزارة العدل . وهذا المعدل بالنسبة لوزارة الزراعة ٥٠٠ ، وللإعلام ٣٨١ ، وللشؤون البلدية ٣٣٨ . (الملحق رقم ٩) .

ويعود بروز ظاهري التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة الى عدد من الأسباب ، من أهمها : أولا - التوظيف السياسي - الاجتماعي ، فنتيجة لقللة فرص العمالة الاقتصادية وتدني مستوى تدريب قوة العمل المحلية وارتفاع مستوى المعيشة ونتيجة لقللة المكان والقدرة المالية الكبيرة لدى الدولة ورغبتها في توفير مستوى الدخل الفردي المرغوب سياسيا واجتماعيا فإن سياسة الدولة تعطي الحق لكل مواطن في الحصول على وظيفة في الحكومة بصرف النظر عن مدى الحاجة لعمله أو مدى حيازته للحد الأدنى من المؤهلات والخبرات اللازمة ليشغل الوظيفة .

وثانيها - توظيف المجاملة ، وهذا ينطبق على الوافدين وبالأخص العرب منهم . فرغبة في مجاملة الكثير من الأشخاص أو من يرعونهم أو بلدانهم فانه يتم توظيف العديد من الموظفين الذين لا تكون هناك حاجة ماسة لعملهم والذين قد لا تنطبق عليهم شروط شغل تلك الوظيفة . وهذه المجاملة تصبح أكثر تعقيدا بعد توظيفه أو عند انتهاء عقد عمله حيث تصبح إمكانية إخلاء طرفه (انفكاكه) معضلة لا يجوز التفكير في حلها ، أي أنه يبقى مستمرا في الوظيفة بصرف النظر عن مدى الحاجة إليه أو مدى ملائمة مؤهلاته للوظيفة التي يشغلها . وثالثها - غياب سياسات وأساليب الإدارة الحديثة للأفراد ، ويؤثر هذا الغياب على حجم وتركيب ونوعية قوة العمل في الحكومة بشكل كبير .

وهكذا نجد أن التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة في قوة العمل تمثل إحدى السمات البارزة التي لا يتفق وجودها مع المنطق ولا مع المصلحة الوطنية ، وهذا يجعل من علاجها مسألة ذات أهمية قصوى .

٦ (الدور الهامشي لقوة العمل المواطنة :

إضافة إلى تدني نسبة مساهمة المواطنين في قوة العمل فإن دورهم الفعلي في النشاط الإنتاجي المباشر وغير المباشر محدود أيضا . فأغلب المواطنين بشكل عام يمارسون مسؤوليات ثانوية بعيدا عن الوظائف الاستراتيجية والوظائف ذات المسؤولية الفعلية المسيطرة . وعلى سبيل المثال تنخفض نسبة المواطنين المتسبين إلى الحلقة الأولى من الكادر الوظيفي في الخدمة المدنية إلى ٢٦ ٪ . وتحتل نسبة المواطنين بين منتسبي الحلقة الثانية ٣٢ ٪ . هذا بينما يتركز المواطنون في الحلقتين الدنيتين من حلقات الكادر الوظيفي حيث تبلغ نسبتهم بين منتسبي الحلقة الثالثة ٣٨ ٪ . وبين منتسبي الحلقة الرابعة ٥٣ ٪ . (إدارة شؤون الموظفين - التقرير السنوي ١٤٠١ هـ الموافق ١٩٨١ م .) . وبالرغم من انخفاض نسبة مساهمة المواطنين بالنسبة لشاغلي الحلقة الأولى والثانية فإن حقيقة أهمية الوظائف التي يشغلونها ومدى مسؤولياتهم في اتخاذ القرار أقل بكثير ، حيث يشغل الكثير من القطريين وظائف صورية كبرى من باب المجاملة أو بحكم المؤهل الجامعي وبحكم الأسبقية . وإذا نظرنا إلى دور القطريين في القطاعات الإنتاجية الأخرى فإننا نجد أن دورهم هامشي في قيادة قطاع النفط والصناعات الثقيلة ، ودورهم شبه معدوم في قطاع الصناعات التحويلية وفي قطاع الزراعة وقطاع المصارف والتمويل . أما دور المواطنين في التجارة والمقاولات فإنه بالرغم من صورته الظاهرة فإن دور أغلب المشتغلين من المواطنين في هذا القطاع

لا يتجاوز الصورة الشكلية حيث تكون الادارة الفعلية واتخاذ القرار في يد الشريك الوافد ، وفي أكثر الأحيان فإن الملكية الفعلية تكون أيضا للوافد ، ولا يتعدى دور المواطنين دور الكفيل أو الشريك الصوري . ولعل سهولة ممارسة التجارة والمقاولات وكذلك الرغبة في التدرج السريع إلى المناصب الحساسة أدت في كثير من الأحيان إلى اتصال بعض الأشخاص الذين لا يمتلكون القدرات الكافية لممارسة مسؤوليات هذه المناصب مما أساء لمبدأ التقطير وخلق روح من الوصولية والطموح غير المشروع ، مما صرف بعض العناصر من التركيز على بناء كفاءتها وجعلها تنصرف إلى استخدام كافة السبل التي تؤدي إلى تدرجها السريع على حساب انصرافها إلى اكتساب المهارات اللازمة للوظائف والمهام التي تطمح في الوصول إليها . ومن الملاحظ أن الخريجين القطريين يتعدون عن العمل في المؤسسات والقطاعات التي تتطلب طبيعة العمل فيها الحصول على المهارات وتفترض في الموظف تحمل مسؤوليات وظيفته ، ويتجهون بدلا من ذلك إلى أجهزة الخدمة المدنية وبعض المؤسسات العامة حيث يبدأ التعيين في وظيفة كبيرة وبامتيازات ومخصصات لا تتوفر في القطاعات الأخرى ، ولا يكون هناك تحديد لمسؤوليات العمل أو تقييم لأداء الموظف وإنما إمكانية غير متناهية للتدرج الوظيفي بحكم الجنسية والأسبقية . أما بالنسبة للعمل في القطاع الخاص فإن المواطن يجد من الأسهل له منح حق استخدام اسمه على الدخول الفعلي في هذه النشاطات وتحمل مصاعبها ومخاطرها .

٧) تزايد أهمية دور الوافدين في اتخاذ القرار الخاص بالعمالة :

يتمتع الكثير من الوافدين بحق اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير على حجم وتركيب القوى العاملة وإدارتها . ويبدو ذلك بشكل واضح

في القطاع الخاص حيث تكون القيادة الفعلية في معظم الأوقات في أيدي الوافدين ، وتبدو الكثير من الأعمال الصغيرة في القطاع الخاص وكأنها أسست بهدف توفير عمالة ذاتية للشريك الوافد وأفراد أسرته ومن يهملهم أمرهم ، حيث نجد أنه مقابل مبلغ معين لمواطن يفتح الوافد محلا تجاريا أو ورشة صناعية يستقدم للعمل فيه من يهملهم أمرهم . ومما هو ملاحظ أن جنسية العاملين في الكثير من المؤسسات والإدارات تتأثر كثيرا باتجاهات المسؤول الفعلي وتفضيلاته ، فعلى سبيل المثال نجد أن نسبة القطريين إلى العرب إلى الأجانب في بنك قطر الوطني هي ٤٥ ٪ ، ٦٣ ٪ ، ٣٢٥ ٪ على التوالي في حين أن النسبة في البنك البريطاني للشرق الأوسط تختلف بحيث بقيت نسبة القطريين في نفس الحدود ٥ ٪ ، بينما انخفضت نسبة العرب إلى ٨ ٪ فقط وأرتفعت نسبة الأجانب إلى ٨٧ ٪ (ملحق ١٣ - أ) وينطبق هذا الوضع على الكثير من الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص .

٨) تبني الأساليب التقنية القائمة على العمالة الكثيفة :

بالرغم من حدة المشكلة القائمة وندرة العمالة المواطنة فإن الأساليب التقنية المستخدمة في جميع القطاعات فيما عدا قطاع النفط والصناعات الثقيلة هي تقنيات تعتمد على العمالة الكثيفة وتستخدم عمالة أمية وغير ماهرة في معظمها ، وهذا واضح جدا في قطاع الخدمات الحكومية وفي قطاع الخدمات الأهلية وفي القطاع الخاص بشكل عام . ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين ، أولهما : تخلف مستوى القيادات الإدارية والفنية وكون خبراتها العملية الأساسية مكتسبة من بلدان أو من خلال الاحتكاك بتجارب بلدان لا تعاني من مشكلة الشح السكاني وليست لديها إمكانيات رأسمالية بحيث أصبحت معتادة على الأنماط الإدارية

التقليدية ذات الأساليب اليدوية والنظم الإنتاجية ذات العمالة الكثيفة ،
مما جعل نظرتها لمسألة العمالة في بلد مثل قطر لا تنطلق من طبيعة المشكلة
السكانية فيه وإنما تتأثر بنظرتها المكتسبة حول اتباع مبدأ العمالة الكثيفة .
ولعل جمود الكادر الحكومي وعدم مراعاته لنوعية العمالة قد أدى
إلى أن يكون أكثر من نصف العاملين بالحكومة من الأميين ، وهذا
بدوره أدى إلى اتخاذ قرارات استثمارية اتجهت إلى تفضيل استخدام
أساليب تقنية بسيطة أو وسيطة وتجنب استخدام الأساليب التقنية
المتقدمة التي تعتمد على كثافة رأس المال وتكون احتياجاتها للعمالة أقل
ولكن من نوعية عالية يحتاج جذبها توفير شروط خدمة منافسة وهو ما
لا يسمح به الكادر الحكومي الحالي ، ولا يسمح نظام الحوافز الراهن
بتدريب العمالة المطلوبة وتطويرها بشكل مستمر . ومثل هذا الأمر
أدى إلى رهن مستقبل احتياجات البلد من العمالة وحدد نوعيتها مما
سيكون له تأثير كبير على إمكانية معالجة المشكلة في المستقبل .
وثانيهما : ضعف الإمكانيات المالية في القطاع الخاص وعدم استقرار
النشاط فيه ، مما أدى إلى تجنب الأساليب التقنية كثيفة رأس المال ،
واتجهت تفضيلات رجال الأعمال إلى الأساليب التي تعتمد على العمالة
الكثيفة . ويعود ذلك إلى كون أغلب رجال الأعمال الحقيقيين هم
من الوافدين الذين لا يملكون رأسمالا كافيا يسمح لهم باستخدام طرق
الإنتاج كثيفة رأس المال ، وفي نفس الوقت ليست لديهم الطمأنينة
الكافية في مستقبل العمل الذي يمارسونه حيث إنه وإن كانوا هم
المالكين الحقيقيين لهذه المشروعات إلا أنه من الناحية القانونية تكون
الملكية للشريك أو الكفيل المواطن . وفي مثل هذه الظروف يكون
رأسمال الشريك الوافد قوة عمله ومهارته وأحيانا بعض الأساليب غير
المألوفة . وحيث لا يكون لديه رأسمال يوظفه ولا يكون دور الشريك

المواطن أكثر من تسجيل المشروع باسمه واستخراج الشهادات اللازمة لعمله وتأثيرات الدخول الضرورية أو في أحسن الأحوال المساهمة بمبلغ رمزي بسيط . هذا إضافة إلى عدم استقرار رجال الأعمال الوافدين وعدم ارتباط مصيرهم بمصير البلد الذي يعملون فيه . لذلك نجد أن مثل هذه المشروعات وهي تمثل الأغلبية العظمى من المشروعات الخاصة في قطاع التجارة والصناعة الخفيفة والإنشاءات تعتمد على أساليب العمالة الكثيفة وتستقدم العمالة غير المتعلمة وغير الماهرة من أفقر بلاد العالم الثالث ، بطريقة تتنافى مع طبيعة المشكلة السكانية في البلد وأهمية اختيار عمالة ذات كفاءة عالية تسمح بتقليل احتياجات البلد من العمالة . وهذا أدى إلى إيجاد نوعية من العمالة لا تختلف عن نوعية العمالة في كثير من دول العالم الثالث ذات الفائض السكاني . ويعود السبب في تفضيل رجال الأعمال لأسلوب العمالة الكثيفة إلى كونه يحل مشكلة شحة رأس المال ويتلاءم مع التدفق النقدي لمشروعاتهم حيث إن سهولة الحصول على العمالة وسهولة التخلص منها تسمح بأقصى درجات المرونة التي تتطلبها الطبيعة غير المستقرة لنشاط رجال الأعمال الحاليين .

٩) الافتقار إلى وجود أساليب حديثة لإدارة الأفراد :

وهذه الخاصية المركزية سبب ونتيجة لمختلف الخصائص والسمات الأخرى ، وهي تعكس نفسها بشكل جلي على ضعف درجة الرضى الوظيفي وانخفاض كفاءة القوى العاملة وقلة فعاليتها ، وفي بعض الحالات نقص ولائها وانحراف سلوكها . إنه بدلا من أن تكون مهمة إدارة الأفراد تتمثل في تعبئة قوة العمل المتاحة محليا ، وجذبها للعمل في المؤسسة أو الجهاز أو الإدارة المعنية ، والعمل على تطوير كفاءتها

عن طريق التدريب والتطوير المستمر وإكتساب الخبرات ، وإيجاد نظام الحوافز الإيجابي الذي يزيد من عطائها ويؤكد ولاءها ، وأخيرا الاحتفاظ بها عن طريق رعايتها والنظر إلى مستقبلها بعين الحرص والغيرة . نقول : إنه بدلا من ذلك نجد إدارة الأفراد في الخدمة المدنية وفي المشروعات العامة وفي القطاع الخاص تنطلق في سياستها من نظرة سلطوية ومتعسفة وغير مهتمة بالنتائج التي تتركها أساليبها على نفسية قوة العمل وسلوكها وبالتالي إنتاجيتها وأمانتها . وحيث إن الدخل والامتيازات الأخرى التي تتيحها جهة العمل للموظفين بها يتجاوز إنتاجية عملهم ويتجاوز دخل أي فرصة بديلة متاحة لعملهم ، وحيث إنه في حالة ما إذا أدوا عملهم بكفاءة أكبر أو أقل لا يؤثر بشكل كاف على ما يحصلون عليه من مكافأة مادية ومعنوية ، فإن العاملين يستمرون في العمل نتيجة لفروق الدخل دون أن يحسوا بالرضى عنه أو ضرورة الولاء له وأداء مسؤولياته والقيام بمتطلباته .

إن وحدات شؤون الأفراد في كافة المؤسسات والشركات الخاصة والإدارات والأجهزة الحكومية باستثناء قطاع النفط والصناعات الثقيلة - لا يوجد لديها وحدات إدارة أفراد بالمعنى الصحيح . فلا يوجد في أي منها تصنيف للوظائف ولا شروط عادلة موضوعية تحكم علاقات العمل بين الأفراد العاملين لديها ، ولا تتبع نظاما إيجابيا وعلميا للحوافز . كما أنها لا تهتم بالأساليب والتقنيات العلمية المتعلقة بتحديد احتياجات القوى العاملة وتخطيطها وطرق تقييمها وآليات تحفيزها .

١٠) عدم استقرار قوة العمل وضعف الشعور بالانتماء :

تتوقف فعالية قوة العمل وكفاءتها وشعورها بالمسؤولية على مدى إحساسها بالانتماء وارتباط مستقبلها بنجاح المهمات التي تؤديها . فالعمل

- إلى جانب كونه وسيلة للكسب والمعيشة - مساهمة مجتمعية في بناء مستقبل مشترك . لذلك فإن العمل يجب أن يكون له محتوى وطني يجعل سعي الأفراد إلى أداء واجباتهم ينطلق من كون كفاءة أدائهم ذات تأثير على نوعية المجتمع الذي يعيشون فيه وذات علاقة بالمستقبل الذي يطمحون إلى تحقيقه من أجل الأجيال القادمة . ومما يؤسف له حقا أن الأغلبية العظمى من القوى العاملة لا ترى محتوى وطنيا للعمل الذي تقوم به ، ولا تعتقد بضرورة وجود مثل هذا المحتوى ، وغير مستعدة للدفاع عنه أو حتى تقييم الآخرين أو بناء مواقفها الاجتماعية منهم على أساسه . ويعود هذا الوضع الخطير لطبيعة تركيب القوى العاملة وطريقة إدارتها وبحكم كون أغليتها عمالة وافدة غير مستقرة يتمثل العامل الأساسي للبعض وقد يكون الوحيد في هجرة الكثير منها إلى البلد المضيف في حقيقة فرق الدخل وتوفر خدمات وفرص شخصية أكبر مما يتيحها المجتمع الذي وفدت منه . وضعف المحتوى الوطني أو حتى غيابه لدى الكثيرين من أفراد قوة العمل الوافدة ليس عيبا استثنائيا وإنما هو من سمات العمالة الوافدة غير المستقرة ، التي لا يرتبط مستقبلها بمستقبل المجتمع الذي تعمل فيه . ومما هو جدير بالإشارة أن السلوك العام في أي مجتمع يتكون من خلال تفاعل توجهات وقيم أفراد وجماعاته . والعمالة الوافدة إذا وجدت في مجتمع سليم وفي ظروف طبيعية ووجدت بنسبة معقولة وتوافرت لها ظروف عادلة فإنها يمكن أن تستوعب في المجتمع وأن تتبنى سلوكيته وبالتالي يمكن أن يكون لعملها محتوى مهني ومجتمعي أكبر . أما إذا وجدت هذه العمالة في مجتمع لا يتوافر فيه ذلك ، وكانت هذه العمالة الوافدة تمثل أغلبية في ذلك المجتمع ومعظمها يأتي من مجتمعات قد لا تمت بصلة للمجتمع الجديد ولا يرتبط مصيرها بمصيره ، فإن مثل هذا الوضع يخلق إحباطا

ويجعل سلوكية العمالة الوافدة هي الأصل ويعمل على تبعية سلوك العمالة المواطنة والعمالة الوافدة الأخرى ذات الشعور المهني أو ذات الرغبة في خدمة المجتمع الذي وفدت إليه .

ولعل هذه الخاصية للمجتمعات المضيفة وحجم ونوع وجنسية الوافدين إلى أقطار الجزيرة العربية هي التفسير لضعف المحتوى الوطني للعمل في هذه الأقطار . وهذا الضعف في شعور الفرد بالانتماء إلى المجتمع ينطبق على العمالة المواطنة بدرجة أقل من انطباقه على العمالة العربية الوافدة . وأكثر انطباقاً على سلوك العمالة الوافدة غير العربية التي لا تمت للمجتمع بصلة ولا تشعر بأي شكل من أشكال الانتماء إليه ، ويتزايد ذلك كلما انخفض المستوى المهني وقلت المهارة الفنية لهؤلاء الوافدين .

(١١) رخص التكلفة المالية المباشرة لقوة العمل الوافدة :

إن التكلفة المباشرة بالنسبة لصاحب العمل الذي يوظف عمالة وافدة تعتبر تكلفة رخيصة . ويعود السبب في ذلك إلى أن الدولة تتحمل الجزء الأكبر من تكلفة العمالة الوافدة المتمثلة في توفير الخدمات المجانية أو الرخيصة جداً والمتمثل في الدعم الذي توفر لمختلف السلع والخدمات في المجتمع ، وهذه كلها يستفيد منها الوافد . ولعل هذا هو ما سمح لأن يكون أجر خدام المنازل ومن في حكمهم في الشهر يتراوح بين ٤٠٠ - ٧٠٠ ريال يضاف لها تكلفة طعام وسكن ومصاريف سفر بما يعادل حوالي ٤٠٠ ريال أخرى . وهذا أيضاً ما سمح لأن تكون تكلفة العامل غير المهني وشبه المهني بالنسبة لصاحب العمل تتراوح بين ٨٠٠ - ١٥٠٠ ريال يضاف لها حوالي ٣٠٠ ريال تكلفة سكن ومصاريف سفر . وهذا يجعل تكلفة الوافد بالنسبة لقطاع الخدم والعمال - يشكلون ثلاثة أرباع القوى العاملة الوافدة - تتراوح بين ٨٠٠ - ١٨٠٠ ريال

شهرها ، هذا بينما تتكلف الدولة من أجل توفير الخدمات ودعم السلع الاستهلاكية اللازم توفيرها لهذا الوافد مبلغا يمكن تقديره في المتوسط بالنسبة لهذه الفئة من الوافدين بمبلغ لا يقل عن ٤٠٠٠ ريال شهرها . وهذا المبلغ عبارة عن الخدمات الصحية والخدمات الأمنية والخدمات الثقافية والتعليمية ودعم المواد الغذائية والكهرباء والماء والمنتجات البترولية وغيرها من أوجه النفقات العامة التي تتحملها الدولة ، هذا فضلا عما يحدثه تقديم مثل هذه الخدمات من ضغط على المرافق والمنافع والخدمات العامة وما يؤدي إليه من تخفيض مستواها وخلق مزيد من الحاجة للعمالة الوافدة للقيام بتقديمها .

ولعل هذا الفرق بين التكلفة الفعلية التي يدفعها المجتمع من أجل استقدام الوافد وعمله والتكلفة المباشرة التي يتحملها صاحب العمل هي سبب المبالغة في استخدام العمالة الوافدة والاتجاه نحو زيادة كميتها بدلا من الاهتمام بنوعيتها . فطالما كانت التكلفة المباشرة لا تعكس التكلفة الحقيقية للعمالة الوافدة فإن الحافز في التقليل من عددها أو التركيز على نوعيتها بالنسبة لصاحب العمل غير موجود وبالنسبة للمجتمع ومتخذ القرار في الدولة غير واضح أو غير محسوس .

ومما هو جدير بالإشارة أنه لا يوجد حد أدنى للأجر ، ولا تطبق فعليا أي اجراءات عمل توفر للعمالة الوافدة الحد الأدنى من ظروف المعيشة ومستوى الحياة الكريمة وتضمن لها شروط الخدمة التي تتسجم مع المستوى الاقتصادي لحياة المجتمع ونمطه الاجتماعي ، مما جعل صاحب العمل يبالغ في احتياجاته ولا ينظر إلى نوعية العمالة بما تستحقه من اعتبار في ضوء تكلفتها الاقتصادية الفعلية بالنسبة للمجتمع .

٤- آلية تدفق العمالة الوافدة

تتأثر الحاجة للعمالة الوافدة وتزيد قوة الأسباب المؤدية إلى تدفقها ويتحدد تركيب هذه العمالة من حيث النوع والجنسية بخمس معطيات أساسية تشكل فيما بينها القوى المحركة والموجهة لآلية تدفق العمالة الوافدة . وهذه المعطيات الخمس كما يوضحها ويحدد تفاعلها الرسم رقم (٢) تتمثل في : (١) حجم الإنفاق وأنماطه ، (٢) ضوابط الهجرة ، (٣) مدى الاستفادة من قوة العمل المواطنة ، (٤) الواقع الراهن لإدارة النشاطات في المجتمع ، (٥) أسلوب معالجة متخذي القرار .

(١) حجم الإنفاق وأنماطه :

وهذا العامل هو السبب الأول وراء إمكانية تدفق العمالة الوافدة بحجمها وتركيبها الراهن ، وسوف يستمر كونه السبب الرئيسي في تدفقها وخلق ما ينتج عنها من خلل سكاني بكل أبعاده ومخاطره إلى أن تبلغ القدرة المجتمعية من النضج ما يمكنها من السيطرة على حجم الإنفاق وتركيبه .

ويتأثر حجم الإنفاق في الوقت الحاضر بحجم عائدات النفط واتجاهات سياسة الإنفاق العام وأهدافها وما ينتج عنها من أثر على حجم السيولة وخيارات الإنفاق في القطاع الخاص . وفي الوقت الحاضر فإنه بالرغم من الأثر البالغ لحجم الإنفاق والتأثير الحاسم للسياسات المؤدية إلى كيفية تخصيصه ، فإن القرارات المتعلقة بهما لا تأخذ دائما تأثيرهما على خلق الظروف وإيجاد الحاجة للعمالة الوافدة بالاعتبار الذي يستحقه . بل إننا نجد أنه في ظل ظروف الوفرة المالية والرغبة في

التمتع بما يتيح من رفاهية ، ونتيجة لغياب أي تقييم لجدوى الإنفاق من الناحية الاقتصادية والاجتماعية - تتخذ القرارات المؤثرة على حجم الإنفاق وتنبور السياسات المؤدية إلى كيفية تخصيصه ، دون مراعاة تذكر لما يدعو إليه ذلك من حاجة للعمالة وما يؤدي إليه من تدفق للعمالة الوافدة .

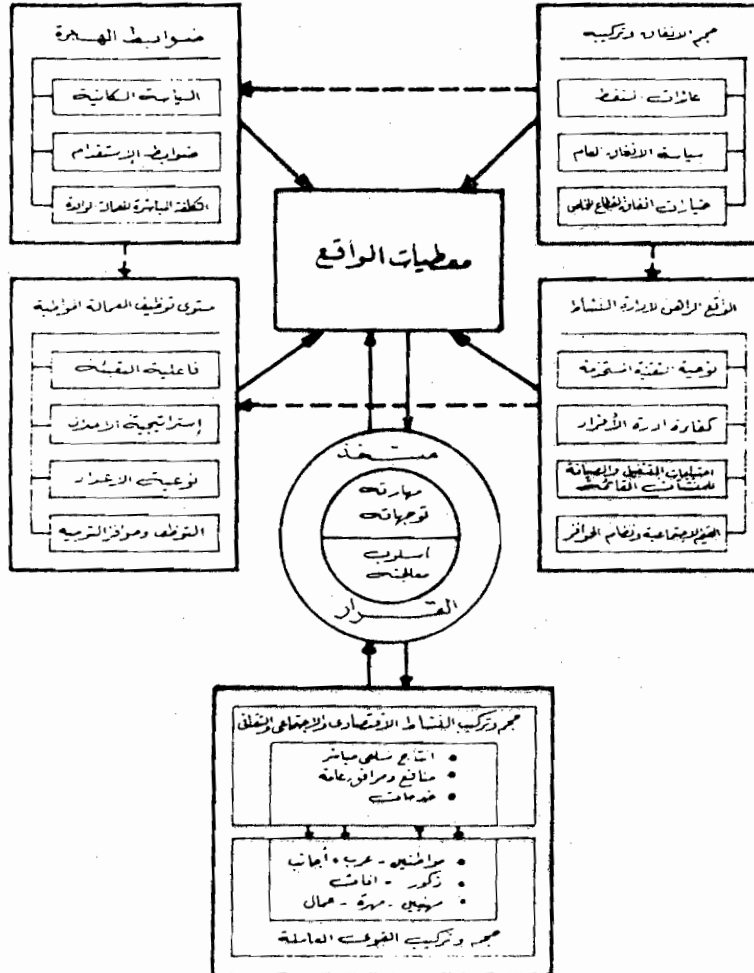
إن القرارات التي تؤثر على حجم الإنفاق وتركيبه تبدو وكأنها ليست خاضعة لمعيار احتياجات القوى العاملة . حيث يتم في معزل عن ذلك ودون ضبط فعال ، ينبع من الوعي بالمشكلة السكانية ، ويلج على ضرورة تداركها من قبل متخذ القرار ، يتحدد حجم الإنفاق ويتشكل تركيبه .

(٢) ضوابط الهجرة :

قوة ونوعية ضوابط الهجرة تؤثر على تدفق العمالة الوافدة وتركيبها . وبالرغم من درجة التشدد الذي يبدو على ضوابط الهجرة والتي قد توصف أحيانا بأنها مجحفة ، فإن هذه الضوابط غير قادرة على وقف تدفق الوافدين والحيولة دون دخول مزيد منهم واختلال التوازن السكاني وتفاقم المشكلات الناتجة عن ذلك . وعدم فاعلية ضوابط الهجرة الراهنة يعود إلى كونها ضوابط إدارية بالدرجة الأولى غير مستقرة استطاعت عوامل الجذب المحلية للوافدين وعوامل الطرد السائدة في البلدان التي يفدون منها إلى تعطيلها والتغلب عليها من خلال إيجاد المنافذ والحويل وخلق الضغط المستمر على أجهزة الهجرة . وهذا العجز يرجع إلى كون هذه الضوابط غير منبثقة عن دراسة واقعية عميقة لأسباب تدفق الوافدين ، وغير مقيدة بسياسة سكانية محددة المعالم ، وغير مطالبة بالتالي بتحقيق أهداف كمية ونوعية محددة . كما أن هذه

آلية تدفق العمالة الوافدة

شكل رقم (١٢)



الضوابط بحكم كونها ضوابط إدارية بحتة تفتقر للإطار القانوني والدعم السياسي الصارم ، وتعرض القائمين على تنفيذها لضغوط فوق تحمل طاقاتهم ، وتجعل محاولاتهم لضبط الهجرة مسألة محرجة تبدو وكأنها تحكم في البشر ومصائرهم .

ولعل من أهم ما يسبب عدم فعالية ضوابط الهجرة في الوقت الحاضر - إضافة إلى غياب السياسة السكانية - يتمثل في ضعف الرادع الذاتي لدى من يتخذ القرار المتعلق باحتياجات العمالة الوافدة . ويرجع سبب ذلك إلى رخص التكلفة المباشرة لصاحب العمل نتيجة لتحمل الدولة بشكل غير مباشر معظم التكلفة الفعلية للعمالة التي يقرر استيفادها . ومما لا جدال فيه أن جدوى ضوابط الهجرة ومدى تأثيرها سلبا وإيجابا على تدفق العمالة الوافدة هو محصلة لمدى وجود سياسة سكانية واضحة المعالم وجادة من حيث التطبيق ، ومدى وضوح وصرامة ضوابط الاستقدام ، وفوق ذلك مدى قدرة هذه الضوابط على الردع الذاتي لمتخذي القرارات المتعلقة باستقدام العمالة الوافدة عن طريق خلق الحافز الذاتي لديهم من أجل الحد من احتياجات العمالة عن طريق تحسين نوعيتها وترشيدها استخدامها .

٣) مدى الاستفادة من قوة العمل المواطنة :

العمالة الوافدة هي في الأصل عمالة مكتملة للعمالة المواطنة وليست بديلة لها ، وعلى مدى توظيف قوة العمل المواطنة والاستفادة من إمكانياتها يتوقف أمر الحاجة للعمالة الوافدة . ومسألة الاستفادة من العمالة المواطنة يمكن أن ينظر لها من حيث الكم ومن حيث الكيف ، وذلك من خلال فعالية تعبئتهما ونوعية إعدادها واستراتيجية إحلالها وسياسة توظيفها والحوافز المحددة لامكانيات توجيهها . ولعل تفسير

استمرار الحاجة للعمالة الوافدة بقلّة فعالية سياسات التعبئة والاحلال والتوظيف والتوجيه بالنسبة للقوى العاملة المواطنة أمر يعبر عن واقع الحال . ويعود هذا الضعف الهيكلي في سياسة الاستفادة من القوى العاملة المواطنة إلى ظروف متعددة ومعقدة ذات طبيعة اجتماعية - سياسية - اقتصادية - ثقافية ، ساعد في تفاقمها واستمرار تأثيراتها السلبية وضع الوفرة المالية ونوعية السياسات التي تحكم تدفق هذه الوفرة وتوجه سياسة تخصيصها .

وإذا ما تمعنا في الوضع الراهن نجد أن الحاجة للعمالة الوافدة تزيد بتزايد الانسحاب الفعلي للعمالة المواطنة من سوق العمل ، سواء كان ذلك لضعف الدوافع ولقلة الفرص المؤدية لتعبئة المتاح منها ، أو بسبب الظروف التي أدت إلى بطالتها المقنعة ، أو بسبب الحوافز التي أدت إلى انخفاض أعدادها وعدم كفاءة توجيهها وعملت على إضافة من يدخلون سوق العمل من جديد بدلا من احلالهم محل العمالة الوافدة . ولعل البعد الحقيقي لتهميش قوة العمل المواطنة نتيجة للظروف المؤدية إلى بطالتها الظاهرة أو المقنعة يتضح أكثر إذا ما أخذنا مضاعف العمالة الوافدة في الاعتبار . حيث إن كل مواطن أو مواطنة ينسحب فعليا من سوق العمل يؤدي إلى زيادة السكان بعدد يتراوح بين ٢ إلى ٦ أفراد ، على اعتبار أن الوافد الجديد قد يأتي بأسرته ويتطلب قدرا من الخدمات سواء كان وحده أو مع أسرته ، مما يؤدي إلى خلق حاجة إضافية للعمالة ما كانت ضرورية لو أن المواطن أو المواطنة لم ينسحبا فعليا من سوق العمل .

٤) الواقع الراهن لإدارة النشاطات في المجتمع :

الطريقة والأسلوب اللذان يتم تنفيذ النشاطات بموجبهما يؤثران

دون شك على احتياجات قوة العمل بشكل عام ، ويحددان حجم ونوعية الطلب ونوعيته على قوة العمل الوافدة . والواقع الراهن لأداء النشاطات في قطر يتسم بعدد من المعطيات التي أدى وجودها إلى خلق حاجة إضافية غير ضرورية للعمالة الوافدة ، كما أدى إلى تدني نوعية المهارات المطلوب توفرها في هذه القوى العاملة الإضافية . ومن بين هذه المعطيات ذات التأثير المباشر على كفاءة أداء النشاطات يبرز تخلف نمط التقنية بما فيها المعرفة الإدارية ، وتدني مستوى كفاءة إدارة الأفراد وإرتفاع الاحتياجات الفعلية لتشغيل وصيانة المنشآت القائمة إضافة إلى سلبية بعض القيم الاجتماعية وأثر الحوافز المغلوطة .

إن نمط التقنية - ويدخل فيه أسلوب الإدارة وفعالية التنظيم في كل من القطاعين العام والخاص ، باستثناء قطاع النفط والصناعات الثقيلة - يتسم باعتماده على العمل اليدوي ، ويتطلب وجود العمالة الكثيفة . ويلاحظ ذلك في قطاع الإدارة والخدمات ، كما يلاحظ في قطاع الإنتاج السلمي المباشر وقطاع التشييد والبناء بشكل عام ، حيث نجد أن نمط التقنية المطبقة من حيث تدني الاعتماد على المكننة أو اعتماد الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة لا يختلف كثيرا عن نمط التقنية المطبقة في دول العالم الثالث ذات الفائض السكاني . ولقد عملت قلة الحوافز المشجعة على تبني التقنيات الملائمة وضعف الروافع المحددة لحجم القوى العاملة على استمرار هذا الوضع الشاذ الذي لا ينسجم مع طبيعة المشكلة السكانية في البلد .

وتدني كفاءة إدارة الأفراد - باعتبارها إدارة استراتيجية ذات تأثير حاسم على مدى الاستفادة من القوى العاملة المتاحة وأثر بالغ على توجهات هذه القوى - أدى إلى هدر كبير في القوى العاملة المتاحة ،

وتلاحظ مظاهر هذا الهدر في التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة . لقد كان لعدم فهم إدارة الأفراد لوظيفتها وعدم امتلاكها لمتطلبات أداء هذه الوظيفة اضافة إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لها وغياب التقييم الموضوعي لادائها - أثر بالغ في عجزها .

وإذا استثنينا وجود بعض القدرات الفنية في إدارة الأفراد في قطاع النفط والصناعات الثقيلة ، فإن بقية قطاعات الإنتاج السلعي والخدمي في الحكومة وفي القطاع الخاص تعاني من غياب إدارة عصرية فعالة للأفراد ، مما أدى إلى تزايد الحاجة للقوى العاملة وحتم تدفق العمالة الوافدة بالكسب والكيف الراهن .

وتمثل طبيعة احتياجات المنشآت القائمة في الوقت الراهن محددات لإمكانية التأثير على حجم ونوع قوة العمل التي يحتاجها تشغيل هذه المنشآت وصيانتها . فالكثير من مشروعات البنية التحتية والمباني والورش وغيرها من المنشآت القائمة تتطلب نوعا معينا وحجما مرتفعا من القوى العاملة * * * .

وأخيرا فإن القيم الاجتماعية السائدة ونظام الحوافز الذي يشكل هذه القيم يمثلان محددات على إمكانية ترشيد إدارة النشاطات في المجتمع ، ويخلقان حاجة غير ضرورية للعمالة الوافدة . ومن بين هذه القيم يبرز نمط الاستهلاك الترفي ، والنظرة للعمل ، والموقف من عمل المرأة ، وضعف الإحساس بالمسؤولية الوطنية ، وأسلوب الوساطة والمجاملة الاجتماعية - على حساب الدولة كلها ، فيما تؤدي إلى خلق أسباب إضافية لتدفق قوة العمل الوافدة - بالكسب والكيف الحاليين . ويلعب نظام الحوافز الراهن دورا سلبيا في تعميق هذه القيم ، ويعمل في بعض الأحيان إلى خلق الجديد منها بدلا من تقويم هذه القيم حسب مقتضيات المصلحة الوطنية .

٥) أسلوب معالجة متخذي القرار :

متخذ القرار هو العنصر الفعال القادر على التأثير على معطيات الواقع . وعلى مدى المهارة التي يتمتع بها متخذو القرارات المتعلقة باحتياجات العمالة وتوجهاتهم - يتوقف أسلوب معالجتهم لهذه الاحتياجات ، ويتحدد حجمها وتركيبها . إن متخذ القرار إذا ما كان توجهه وطنيا سليما مدركا لأبعاد الخلل السكاني وقلقا من تفاقمه وتزايد أخطاره ، وإذا ما كان من المهارة الفنية والإدارية التي تمكنه من القدرة على تحليل احتياجات القوى العاملة ، وتميز الضروري منها والبحث عن الخيارات المتاحة له - فإن قدرته على التأثير على حجم القوى العاملة التي يديرها أو يشرف على من يديرها وتركيب هذه العمالة أمر مؤكد . إن متخذ القرار - مهما تدنى موقعه في عملية اتخاذ القرار في المجتمع - قادر على التأثير على معطيات الواقع . انه بمثابة المصفاة التي تمر من خلالها تأثيرات هذه المعطيات حيث يتم تنقيتها من الشوائب ، إضافة إلى قدرته على التأثير على كيفية تفاعل هذه المعطيات وصولا إلى محصلتها . وإلى جانب ذلك فإن متخذ القرار في جميع المستويات يملك قدرا من التأثير على معطيات الواقع . وهذا التأثير قد يكون من خلال خلق القدوة الحسنة ، ومن خلال المبادرة الخلاقة ، ومن خلال اكتشاف المعرفة المناسبة لمعالجة مشكلة تدفق العمالة الوافدة ، إضافة إلى التأثير المباشر من خلال عدم الاسترسال في خلق احتياجات جديدة للقوى العاملة وكبح الرغبة في تضخم الجهاز الذي يشرف على إدارته .

ولعل « استسهال » متخذي القرارات على جميع المستويات تجاه الأثر الذي تخلقه قراراتهم ، وعدم إدراك البعض منهم لأبعاد بعض القرارات التي يتخذونها ، وأثرها على مشكلة الخلل السكاني - أمر يفسر

لنا سلبية متخذي القرارات واسترسلهم في التصرف العفوي تجاه هذه القضية المركزية . ويمكن تفسير هذا الاسترسال ، بقلة المهارة وضعف القدرة على التعامل مع معطيات الواقع بما يضبط تأثيراتها ويقارب انسجامها مع المصلحة الوطنية ، ويمكن تفسير ذلك أيضا بضعف إدراك متخذ القرار لأبعاد قراره ، أو يمكن إعادتها إلى كون توجهاته من حيث الأساس لا تدفعه إلى رؤية المشكلة السكانية بالمنظار الذي يراها به من يرتبط مصيره ومستقبله باستقرار البلد وتطوره . ويعود ذلك إلى عدم وضوح القرار السياسي فيما يتعلق بتدفق العمالة وعدم ضغطه على متخذي القرار بما يساعد على تعميق إدراكهم للمشكلة السكانية . كما يعود إلى حداثة تجربة الكوادر المواطنة وقلة خبرتها وانتشار روح من السلبية واليأس لدى البعض منها إلى الدرجة التي تشل قدرتهم على المحاولة متذرعين بشتى الحجج والأعذار . وإلى جانب ذلك فإن إتخاذ القرار من قبل الأغلبية الوافدة التي لا يحكم توجهات البعض منها انتماء مجتمعي أو لا يرتبط مصيرها بمصير البلد الذي تعمل فيه - جعل توجهها من حيث المبدأ غير متناقض مع تدفق العمالة الوافدة أو اتخاذها شكلا معينا من التركيب .

وإذا نظرنا إلى الطريقة التي تفاعلت بموجبها هذه المعطيات الخمس المتمثلة في حجم الانفاق وتركيبه ، وضوابط الهجرة ، ودرجة الاستفادة من العمالة المواطنة ، والواقع الراهن لإدارة النشاط في المجتمع ، إضافة إلى قلة فعالية متخذ القرار نتيجة لتدني مهارته التقنية وعدم انسجام توجهات البعض منهم مع ما تتطلبه المصلحة المجتمعية من توجهات ، فإننا ندرك الأسباب التي عملت بموجبها الآلية التي أدت إلى تدفق العمالة الوافدة بالكم والكيف الراهنين .

هـ - التكلفة المجتمعية لقوة العمل الوافدة

إنه إذا كان من المفروض منه أن يكون لقوة العمل الوافدة تكلفة مجتمعية ، فإن مثل هذه التكلفة يجب أن تكون مبررة في ضوء المنافع التي تعود على المجتمع نتيجة لوجودها . لذلك فإن السؤال الهام في هذا الصدد يجب أن يتركز حول مدى وجود مبررات مجتمعية لتدفق العمالة الوافدة بالحجم والتركيب الراهنين . وهل حجم النشاط الإقتصادي والاجتماعي المنتج ، والذي له تأثير إيجابي على عملية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المساعدة على بدء عملية التنمية - يبرر الحجم والتركيب الراهنين للعمالة الوافدة ؟ وهل بذلت جهود كافية للاستفادة من قوة العمل المواطنة قبل اللجوء إلى استقدام العمالة الوافدة ؟ وهل عند استقدام العمالة الوافدة الضرورية أخذ في الاعتبار أهمية أن يكون تركيب هذه العمالة مما يحمل المجتمع أقل تكلفة إجتماعية - ثقافية - سياسية ممكنة ؟

إن الحقائق التي أوضحها العرض السابق لتركيب السكان ، و تركيب القوى العاملة ، وتحليل خصائصها السلبية ، وتحديد المعطيات التي تحكم آلية تدفقها - تشير بوضوح إلى أن التكلفة المجتمعية لم تكن محددا لتدفق العمالة الوافدة أو ذات تأثير على تركيبها . إن احتياجات العمالة الوافدة ، والاعتبارات التي حكمت تدفقها - تحددت في معزل عن اعتبارات أي تقييم موضوعي لمستوى التكلفة الإجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية التي يتحملها المجتمع من جراء استمرار وتزايد حاجته للعمالة الوافدة بالحجم والتركيب الراهنين .

لقد تمخض عن هذه العمالة ، التي لا تحكمها حاجة حقيقية ،

ولا تخضع لدراسات علمية مقننة سواء في منبعها أو مصبها - آثار متنوعة ، ذات نتائج خطيرة ، استهدفت أول كل شيء « قيمة » العمل وأخلاقياته . يتدقق هؤلاء المهاجرون ، مستجيبين لقوى الجذب في البلد الذي يقصدونه ، مدفوعين بقوى الطرد في البلد الذي قدموا منه ، وبطبيعة الحال ، ليس يخطر على أحدهم ببال التكلفة التي يتحملها البلد الذي رحلوا إليه ، أو الخسارة التي تمنى بها بلدانهم من جراء هجرتهم . أضف إلى ذلك ما يتعرضون له - حين لا حاجة لهم في الحقيقة - من أنواع الأذى لنفسياتهم ، والتخريب لأخلاقيات العمل لديهم ، وردود الفعل « الدائرية » بينهم وبين المجتمع المضيف الذي قد يتدمر من وجودهم . إن هذا كله مصدر إرباك إجتماعي - إقتصادي ، يصيب نمط الحياة في الصميم ، سواء في البلدان التي وفدوا منها أو التي هاجروا إليها ، ويؤدي - ولا ريب - إلى تفريغ العمل هنا وهناك من محتواه الوطني ، حيث أصبح الارتزاق معظم قوة العمل الوافدة . ولعل هذا الواقع المر لوضع العمالة الوافدة هو السبب الرئيسي وراء ارتفاع تكلفتها المجتمعية وقلة منفعتها بالنسبة للمجتمعات التي وفدت إليها وتلك التي وفدت منها ، إضافة إلى تزايد كونها سببا جوهريا في زراعة نوع من سوء التفاهم بين المجتمعات ، مما قد يكون له أسوأ العواقب على مستقبل التعاون بين المجتمعات في المدى الطويل ، إضافة لما خلقه من تدمير لقيمة العمل .

ولقد حظيت قضية ارتفاع التكلفة الثقافية والسياسية بكثير من الاهتمام ، وأصبح التحذير من بلوغ مستوى هذه التكلفة قدرا يصل إلى مسخ هوية الأقطار المنتجة للنفط في الجزيرة العربية وضياع وجودها ، تحذيرا موضوعيا معبرا عن واقع ملموس ، جعل من إبراز مخاطر

الهجرة الأجنبية إلى هذه الأقطار محور العديد من الدراسات والندوات والمؤتمرات ، وأصبحت أيضا وبشكل متزايد تملأ الخطب والتصريحات والبيانات الرسمية في المنطقة . كما حظيت التكلفة بالنسبة لعملية التنمية والمتمثلة في التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للعمالة الوافدة بإهتمام متزايد ، لا سيما من أبناء المنطقة والعديد من المهتمين بالتنمية من المفكرين العرب .

ولعل الأدبيات المتاحة حول هذا الأمر تغنيانا عن إعادة ترديد المخاطر الاجتماعية والثقافية والسياسية التي تواجه بلدا مثل قطر من جراء تدفق العمالة الوافدة بالحجم والتركيب الراهنين . إن الوضع الحالي لا يحتاج إلى مزيد من التأكيد على التكلفة الاجتماعية العالية والتي تتمثل في العديد من المظاهر ، منها على سبيل المثال ضعف تماسك الأسرة ومسح ثقافتها والخلل في نمط معيشتها والتأثير السلبي على أهمية التعاون المتبادل بين أفرادها . وكذلك منها اختلال قيم المجتمع من حيث النظرة للعمل ونمط الاستهلاك ومخاطر التكيف من منطلق الاعتماد على الخدمات الرخيصة وتسخير عمل الآخرين من أجل توفير متطلبات الترف والمباهاة الاجتماعية . إضافة إلى مشكلات الأمن واستيطان العديد من الجرائم والأمراض الوافدة والمشكلات الصحية والاجتماعية الغربية عن طبيعة المجتمع . كل ذلك إلى جانب ما تخلقه العمالة الوافدة من غربة للمواطن في بلده وما تشيعه من تأثير سلبي على شعوره بالانتماء والترامه بالعباءة . إنه عندما يكون أكثر من نصف السكان وافدين يتساءل المرء : التنمية لمن ؟ والخدمات لمن ؟ وهذا يؤثر على توجهاته ويضعف ارتباطه بالمجتمع ويعتبر نفسه وافدا آخر وجد نفسه في معسكر عمل مع آخرين عليه مثلهم أن يضاعف منفعة الذاتية الأنانية ويبحث

عن مكان آخر يستقر فيه ويتمتع بالحياة وبما أصاب من الغنمة . وإلى جانب التكلفة الإجتماعية للعمالة الوافدة هناك التكلفة الاقتصادية المرتفعة بالنسبة للمجتمع وليس بالنسبة لصاحب العمل . والعمالة الوافدة بشكل عام عمالة غير اقتصادية تفوق تكلفتها مرات ومرات القيمة الاقتصادية لإنتاجية عملها . ودخلها مثل دخل العمالة المواطنة مدعوم في معظمه بعائدات النفط . ان التكلفة المالية غير المباشرة للعمالة الوافدة تصل إلى أضعاف تكلفتها المباشرة ، وكل من هاتين التكاليفتين يتحدد بمستوى المعيشة والدخل في البلد المضيف الذي هو أبعد ما يكون عن انتاجية الفرد ، وإنما يعبر ذلك عن توزيع وإنفاق الربح الاقتصادي متاح للبلد من جراء استنصاب ثروتها النفطية وتصديرها . ومن الحقائق الواضحة النسبية حقيقة كون ما يقارب ١ ٪ من السكان يساهمون بحوالي ٨٥ ٪ من الدخل القومي ، بينما يساهم ٩٩ ٪ بما يقل عن ١٥ ٪ من الدخل القومي .

وإلى جانب التكلفة الإجتماعية والاقتصادية للعمالة الوافدة بشكل عام فإن التكلفة الثقافية والسياسية للعمالة الأجنبية تجعل الإنسان يشك في قدرة مجتمعات الجزيرة العربية المنتجة للنفط على التفكير المنطقي السليم القادر على استيعاب دروس التاريخ والإعتاظ بها . إن الوضع العالمي المضطرب والأسلوب الغلط الذي تعامل به العمالة الوافدة والانطباع غير المستحب الذي يتركه هذا الأسلوب لدى شعوب العالم قد عمل على تعميق شعور الكراهية وعدم الاحترام والحقد ، بعد الغيرة والحسد على هذه المجتمعات الصغيرة المتظاهرة بالغنى ، الأمر الذي سيسهل مهمة كل غاز أو طامع في ضم المنطقة أو ابتزازها . إن هذا الجانب النفسي السياسي من التكلفة المجتمعية إضافة إلى التكلفة

الثقافية ومخاطر تهديد الهوية العربية إذا ما أخذ في ضوء الكثير من
النكبات التي منيت بها الشعوب التي اختل توازنها وتمزقت عوامل
ترابطها يمثل تكلفة مجتمعية تجعل من استمرار تدفق العمالة الوافدة
أمرا يشير إلى غياب الإرادة المجتمعية والإرتقاء في أحضان الإدمان
وملذات الحياة بفعل سكرة النعيم .

وخلاصة القول أن التكلفة المجتمعية للعمالة الوافدة بالحجم
والتركيب الراهنين عالية جدا وليس من طبيعة العقل السليم قبولها .
وبخاصة إذا علمنا أن الأسباب الحقيقية لتدفق العمالة الوافدة الراهنة
أبعد ما تكون عن الانسجام مع متطلبات النشاطات الاقتصادية
والاجتماعية ذات التأثيرات الايجابية على حاضر المنطقة ومستقبل
أجيالها ، وهذا يجعل من قضية معالجة الخلل السكاني الراهن أمرا
ممكنا إلى جانب كونه ضرورة قصوى تتطلب من الجميع إدراك
أبعاده والإرتفاع إلى مستوى المسؤولية والتحدي الذي يطرحه استمرار
أسباب وجوده . ومما لا شك فيه أن كل يوم يمضي دون المبادرة من
قبل أفراد المجتمع ومتخذي القرار فيه يمثل خسارة وطنية يتطلب
إصلاح آثارها السلبية الكثير من الجهد والتضحيات ، هذا إذا لم
تفت على المجتمع فرصة تاريخية من أجل المحافظة على أمنه ووجوده .

القسم الثاني
متطلبات تصحيح الخلل السكاني



متطلبات تصحيح الخلل السكاني

الخلل السكاني الراهن ناتج عن تدفق العمالة الوافدة بالحجم والتركيب الراهن استجابة لما يطلق عليه احتياجات البلد من القوى العاملة . وهذه الاحتياجات كما سبق مناقشتها في القسم الأول ، يمثل جزء منها احتياجات غير ضرورية ، وتعود الحاجة لقسم آخر منها لانخفاض معدل الاستفادة من جهود القوى العاملة المتاحة . كما أن تركيبها الحالي من حيث المستوى التعليمي ومستوى المهارة ، إضافة إلى تركيبها الثقافي ، كان نتيجة لإهمال الكيف والمبالغة في الكم في معزل عن اعتبارات التكلفة المجتمعية . ومن تحليلنا لخصائص قوة العمل الراهنة ومعرفتنا لضخامة تكلفتها الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية فإن البحث عن حل يعيد التوازن السكاني ويمكن المجتمع من الاستقرار في المدى الطويل يمثل ضرورة إلى جانب كونه أمراً ممكناً . ولعل منطلق هذا الحل يبدأ من العمل على إعادة المواطنين إلى سوق العمل الفعلية والحرص على الاستفادة القصوى من إمكانيات قوة العمل المواطنة والوافدة ، ومن ثم تقييد احتياجات العمالة الوافدة بالأمر الضروري إلى جانب التركيز على نوعية القوى العاملة الوافدة ومصدرها ، إضافة إلى التركيز على استخدام الأساليب التنظيمية والإدارية والتقنيات التي تتيحها الأنماط التقنية الحديثة .

ومن الأمور الهامة التي يجب الالتفات لها أمر مكافأة قوة العمل
الوافدة بطريقة عادلة وموضوعية ، محفزة لها من أجل العطاء وخدمة
المجتمع أثناء تواجدها ، ومؤكدة لروابط الصداقة والاحترام والتقدير
بعد عودتها إلى أوطانها .

لذلك فان تحقيق ترشيد احتياجات المجتمع من القوى العاملة
يتطلب العمل الجاد من قبل الجميع من أجل القضايا المركزية التالية :
(١) توفر الحد الأدنى من الارادة والقدرة المجتمعية . (٢) بلورة خطة
مرحلية انتقالية . (٣) السيطرة على آلية تدفق العمالة وتوجيهها . (٤) أداة
مركزية لتنسيق سياسات ترشيد استخدام قوة العمل .

١- توفر الحد الأدنى من الارادة والقدرة المجتمعية

ان وجود الحد الأدنى من الإرادة المجتمعية بشقيها الارادة الإجتماعية
والإرادة السياسية هو الشرط الأولى والجوهري لإمكانية ترشيد
احتياجات البلد من القوى العاملة . ان العادات الإجتماعية والإدارية التي
تحكم الحاجة الراهنة للقوى العاملة تمثل حالة مرضية لها ما للإدمان من
لذة خادعة ، وشرورها على وجود المجتمع تفوق شرور الإدمان على
المبتلى به ، حيث تمتد هذه الشرور لتضر بمصلحة جميع أفراد المجتمع
وتهدد مستقبل أجياله . لذلك فان التخلص من هذه العادات الإجتماعية
والإدارية على مستوى الفرد والأسرة والمنشأة والدولة يحتاج إلى وعي
متزايد من قبل عدد متزايد من أفراد المجتمع وقيادات العمل فيه . إن
مثل هذا الوعي ضرورة من أجل بلورة قلق موضوعي يدفع إلى التفكير
المسؤول والتمعن في واقع الحال وإدراك أبعاده ، تمهيدا لخلق القناة

بضرورة تغيير هذه العادات المؤدية إلى خلق احتياجات للعمالة غير الضرورية .

وإيجاد الحد الأدنى من الإرادة المجتمعية ، وإن لم يكن أمرا سهلا فانه ليس بالأمر المستحيل ، إذا ما أخذنا في الاعتبار أبعاد المشكلة السكانية على الوجود الحيوي لكافة المواطنين والقسم الأكبر من متخذي القرار ، بعد أن أصبحت التكلفة الإجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية أمرا لا يمكن تبريره بضرورة الحاجة للعمالة الوافدة أو المنافع التي تعود على التطور الإقتصادي - الإجتماعي ، أو تلك التي تعود على الاستقرار السياسي والعلاقات الخارجية للدولة . إن ارتفاع هذه التكلفة بكل المعايير يمثل مدخل إمكانية بلورة الحد الأدنى من الإرادة الإجتماعية والسياسية اللازمة لترشيد احتياجات البلد من القوى العاملة والحد من تدفق العمالة الوافدة وتحسين نوعيتها وتغيير تركيبها الراهن . لذلك فإن نقطة البداية في إيجاد الحد الأدنى من الإرادة المجتمعية بالنسبة للأفراد الذين أدركوا أبعاد المشكلة السكانية ومخاطرها ، سواء كانوا في موقع المسؤولية السياسية أو الادارية أو الإجتماعية والاعلامية والتربوية تتمثل في عملهم على جبهتين **أولاهما** : زيادة الوعي وتعميق إدراك أفراد المجتمع وجماعاته بأسباب المشكلة وأبعادها ، سعيًا لتكوين حالة من الإدراك الواعي وبلورة قناعة فعالة تشجع متخذي القرار على تغيير العادات الإجتماعية والإدارية التي تحكم الحاجة الراهنة للقوى العاملة . **ثانيهما** : المقاربة النضالية من أجل زيادة القدرة الفنية والإدارية لدى متخذي القرار من أفراد المجتمع ومؤسساته بما يمكن من البحث عن حلول بديلة تقلل حاجة المجتمع لقوة العمل الوافدة وزيادة امكانيات اعتماد المجتمع على قواه العاملة الذاتية .

ولعل ما يللمسه الملاحظ من طلائع الوعي العام لدى الأفراد والجماعات ولدى أفراد القيادة السياسية والأجهزة الإدارية لابعاد الخلل السكاني ومخاطره الإجتماعية والثقافية والسياسية وما يشعر به من تملل والبحث على استحياء وبحذر شديد عن مخرج من هذا المأزق الخطير ، يمثل املا في تحويل الامكانية الفنية والإدارية لترشيد احتياجات البلد من العمالة إلى إمكانية إجتماعية وسياسية . وهذه البارقة من الأمل التي تعبر عن بداية انتشار قلق موضوعي لدى بعض المواطنين ولدى القيادة السياسية والعديد من متخذي القرار الإداري ، يمكن - إذا ما أحسن الاستفادة منها وإذا ما تحولت إلى مبادرات مسؤولة لدى من يهمهم مصير البلد واستقراره - أن تتحول إلى إرادة إجتماعية وإرادة سياسية مدعومة بقدرة فنية وإدارية لدى متخذي القرار من أجل توفير الحد الأدنى من الإرادة والقدرة المجتمعية المنشودة .

٢ - خطة مرحلية انتقالية لتخفيض حجم قوة العمل

في ضوء الرغبة الرسمية لتقييد تدفق العمالة الوافدة وتقليل الحاجة لها ، إضافة إلى محاولة تعريبها الذي عبر عنه على سبيل المثال قرار مجلس الوزراء الخاص بضرورة أن يكون نصف العاملين في شركات المقاولات من المواطنين العرب ، وكذلك الاتفاقيات الثنائية مع العديد من البلاد العربية ذات الفائض في القوى العاملة ، إضافة إلى عدد من القيود الإدارية المطبقة في الوقت الراهن ، وانطلاقاً من المقترحات العملية العديدة التي تقدم بها المشاركون في الحلقة النقاشية والإمكانات المتاحة التي أوضحوها ، إضافة إلى إمكانيات التخفيض التي بينها عرض تركيب القوى العاملة والضرورة التي أوضحها تحليل خصائصها الراهنة - يمكن اقتراح خطة مرحلية انتقالية تؤدي إلى تخفيض احتياجات البلد من القوى العاملة . وهذا الاقتراح يمثل محاولة لترجمة الإمكانيات المتاحة لتخفيض القوى العاملة وتحسين تركيبها إلى خطة كمية من أجل بيان مدى الإمكانية المتاحة والتحقق منها ، وبالتالي تحديد اتجاه السياسات ونوعية الإجراءات المطلوبة لتحقيقها . وسوف يتم مناقشة هذه الخطة المرحلية الانتقالية من قبل المشاركين في الحلقة النقاشية .

وتهدف هذه الخطة المرحلية الانتقالية قصيرة المدى الممتدة من بداية ١٩٨٣ إلى نهاية ١٩٨٥ م. إلى تخفيض حجم القوى العاملة بنسبة ١٦ ٪. بحيث يصبح العدد الإجمالي (١٠٢) ألف بدلاً من (١٢٢) ألف في الوقت الحاضر . وستؤدي الخطة نتيجة لذلك إلى تغيير تركيب القوى العاملة بحيث يمثل القطريون ٢٤ ٪ من إجمالي القوى العاملة في نهاية ١٩٨٥ م. مقارنة بـ ١٥ ٪ في بداية عام ١٩٨٢ م. ، حيث سيبلغ عدد قوة العمل

المواطنة حوالي (٢٥) ألف بعد أن كانت حوالي (١٩) ألف . وسترفع نسبة قوة العمل العربية الوافدة من (٢٤) ألف إلى (٣١) ألف ، وبالتالي ترتفع نسبة مساهمتها في اجمالي قوة العمل من ٢٠ ٪/ عام ١٩٨٢م. إلى ٣١ ٪/ عام ١٩٨٥ م. وسيأتي حوالي ثلث هذه الزيادة نتيجة لزيادة معدل مشاركة المرأة العربية في النشاط الاقتصادي . وسيؤدي ذلك كله إلى تخفيض عدد ونسبة مشاركة القوى العاملة غير العربية ، حيث ينخفض عددها من (٧٩) ألفا إلى (٤٥) ألفا ، وتبسط نسبة مساهمتها في إجمالي قوة العمل من ٦٤ ٪/ إلى ٤٤ ٪/ . ومن ناحية أخرى فإن عدد الذكور في قوة العمل سوف يهبط من (١١٠) ألف إلى (٨٤) ألفا ، وتنخفض نسبتهم من ٩٠ ٪/ إلى ٨٣ ٪/ وترتفع بذلك نسبة مساهمة الإناث إلى ١٧ ٪/ ويزيد عددهم من حوالي (١٢) ألفا عام ١٩٨٢ م إلى (١٧) ألفا عام ١٩٨٥ م. وسوف يكون لهذا التغير في حجم وتركيب قوة العمل أثر على حجم وتركيب السكان . حيث ينخفض عدد السكان بنسبة ١١ ٪/ ويصبح تقدير إجمالي السكان عام ١٩٨٥ حوالي (٢٢٨) ألف نسمة مقابل (٢٥٦) ألف نسمة في عام ١٩٨٢ م . وسيكون التأثير تركيب السكان أكبر من التأثير على حجمه ، حيث سوف ترتفع نسبة القطريين إلى ٤٦ر٥ ٪/ بعد أن كانت ٣٧ ٪/ . وكذلك سوف ترتفع نسبة العرب إلى ٢٣ر٨ ٪/ مقابل ١٦ ٪/ عام ١٩٨٢ م . أما نسبة الوافدين من غير العرب فسوف تنخفض من ٤٦ر٩ ٪/ عام ١٩٨٢ م إلى ٢٩ر٧ ٪/ عام ١٩٨٥ م . وسوف يتأثر تركيب السكان من حيث الجنس بحيث ترتفع نسبة الإناث من السكان من ٣٣ر٦ ٪/ عام ١٩٨٢ م إلى ٤٠ر٢ ٪/ عام ١٩٨٥ م . (ملحق رقم ١٥) .

وفيما يلي سنتناول تركيب السكان وتوزيع القوى العاملة وتركيبها في الجداول والفقرات التالية :

جدول رقم (٣)
التقدير المتوقع لاجمالي قوة العمل في قطر عام ١٩٨٥ م
(الجنسية والجنس ونسبة المشاركة في النشاط الاقتصادي)

الجنسية	ذكور		إناث		المجموع	
	العدد	نسبة المشاركة	العدد	نسبة المشاركة	العدد	نسبة المشاركة
مواطنون	٢١٣٥٠	٪.٤٠٨	٤٠٦٠	٪. ٧٦	٢٥٤١٠	٪. ٢٤
وافدون عرب	٢٦٠٣٠	٪. ٧٥٢	٥٥٠٠	٪. ٢٧٩	٣١٥٣٠	٪. ٥٨
وافدون آخرون	٣٧١٥٦	٪. ٧٥٨	٧٥٠٠	٪. ٤٠٢	٤٤٦٥٦	٪. ٦٦
المجموع ١٩٨٥ م	٨٤٥٣٦	٪. ٦٢٢	١٧٠٦٠	٪. ١٨٦	١٠١٥٩٦	٪. ٤٤٦
المجموع المقارن (١٩٨٢ م)	١١٠٠٦٣	٪. ٦٤	١١٦١٠	١٣٥	١٢١٦٧٣	٪. ٤٧٥

إن تحقيق الخطة الكمية الواردة تفصيلها في الجداول السابقة (جدول رقم ٣ و جدول رقم ٤ والملحق رقم ١٤ والرسم رقم ٣) سوف تؤدي إلى تخفيض إجمالي قوة العمل من ١٢٢ ألف إلى ١٠٢ ألف وذلك بنسبة ١٦٪. كما ستؤدي في نفس الوقت إلى رفع نسبة المواطنين بين السكان من ٣٧٪ عام ١٩٨٢ م إلى ٤٥٪ عام ١٩٨٥ م وترتفع نسبة مساهمتهم في قوة العمل من ١٥٪ إلى ٢٤٪. الأمر الذي سيفتح الطريق لإمكانية إخلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة في المدى البعيد ويعهد لإعادة الوضع الطبيعي في البلد ويعالج خلله السكاني .

وسوف يتم تحقيق هذه الخطة المرحلية الانتقالية من خلال السعي إلى تحقيق ثلاث استراتيجيات رئيسية : استراتيجية للتعبئة ، واستراتيجية

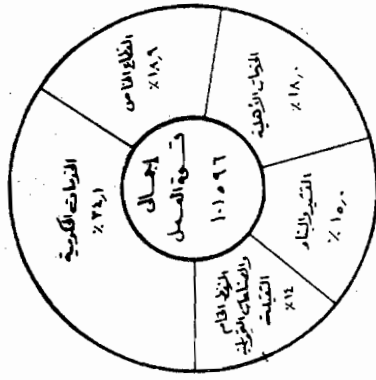
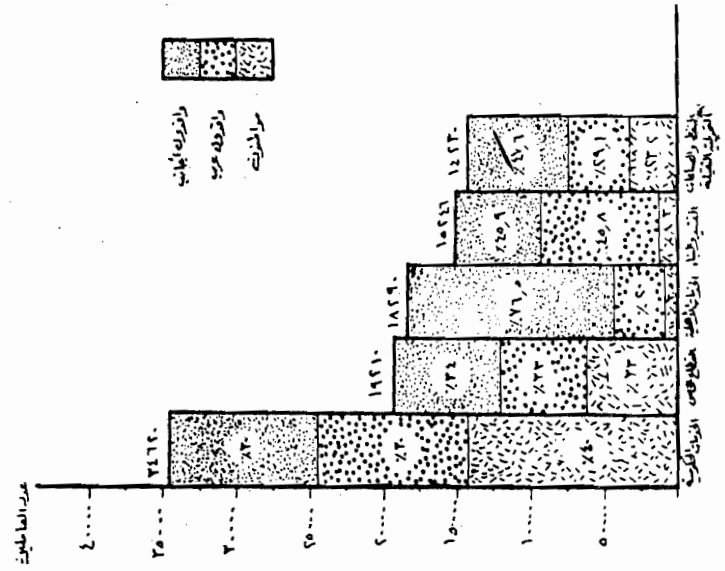
لتقليل احتياجات القوى العاملة ، واستراتيجية لاحتلال القوى العاملة ، مع العمل على ربط هذه الاستراتيجيات بمبدأ التعويضات الضرورية من أجل خلق إمكانية القبول اللازم لتحقيقها .

أ - استراتيجية تعبئة قوة العمل المتاحة محليا :

تتمثل قوة العمل التي يمكن تعبئتها محليا في قوة العمل المواطنة من ذكور وإناث بالإضافة إلى الإناث الوافدات . قوة العمل المواطنة القادرة على العمل ولا تمارسه في الوقت الراهن تتمثل أساسا في قطاع الإناث ، حيث لا يتعدى معدل مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي ٤٢٪. والمقترح رفع هذه النسبة إلى ٧٦٪. مما سيؤدي إلى زيادة عدد القطريات العاملات من ألفين عام ١٩٨٢ م إلى أربعة آلاف عام ١٩٨٥ م . وهذا ليس بكثير إذا ما أخذنا في الاعتبار عدد المؤهلات فعلا من الإناث اللاتي لا يزاولن عملا في الوقت الحاضر ، إضافة إلى عدد من سيتخرجن من المدارس والجامعات خلال تلك الفترة . وتتوقع الخطة تزايد عدد العاملات من الوافدات العربيات من ٢٦٢٠ إلى ٥٥٠٠ وهذا أمر ممكن إذا ما أخذنا في الاعتبار القادرات على العمل واللاتي لا يزاولنه في الوقت الحاضر ، وإذا ما سعينا إلى رفع نسبة مشاركة المرأة العربية من ٢٠٪ إلى ٢٨٪ . وتهدف الخطة أيضا إلى زيادة عدد العاملات من غير العربيات من ٦٩٦٠ إلى ٧٥٠٠ ورفع نسبة مشاركتهن من ٢٨٪ عام ١٩٨٢ م إلى ٤٠٪ عام ١٩٨٥ م .

وإذا كانت مسألة زيادة عدد الإناث العاملات من حوالي ١٢ ألفا عام ١٩٨٢ م إلى حوالي ١٧ ألفا عام ١٩٨٥ م نتيجة لرفع نسبة مشاركتهن في النشاط الاقتصادي من ١٣ر٥٪ إلى ١٨ر٦٪ ليست مشكلة فإن

الذكر المتوقع لقوة العمل في مختلف القطاعات الرئيسية موزعة حسب النشاط والجنسية نهاية ١٩٨٥



شكل رقم (٣)

إيجاد خمسة آلاف وظيفة نسائية تحتاج إلى بعض التفكير والكثير من الشجاعة الأدبية والقدرة على التعامل مع المحددات الاجتماعية لعمل المرأة . وعلى ما يبدو فإن توفير خمسة آلاف وظيفة نسائية ليس بالأمر العسير بالرغم مما قد توحى به القيود الاجتماعية السائدة حالياً ، حيث يمكن التوسع في توظيف المرأة في المجالات التي تشغلها في الوقت الراهن . وعلى سبيل المثال فإن قرارا يقضي بحصر تعليم جميع الأطفال حتى الصف الثالث الابتدائي على المدرسات فقط سوف يوفر ما يقارب الألف وظيفة نسائية على الأقل ويقلل الحاجة إلى عمل المدرسين . كما أن التوسع في توظيف المرأة في الإدارات والمؤسسات والشركات التي تعمل فيها المرأة إلى جانب الرجل مثل مجال الخدمات الصحية والمشروعات العامة وشركات القطاع الخاص سوف توفر العديد من الوظائف ، وإضافة إلى ذلك فإنه ليس هناك ما يمنع الإدارة الحكومية من الاستفادة من عمل المرأة في الإدارة ، حتى ولو تطلب ذلك توفير بعض المكاتب الخاصة بالنساء أسوة بما اتخذته ديوان الموظفين في المملكة العربية السعودية . وإذا علمنا أن كل موظف جديد نستقدمه من الخارج يؤدي إلى زيادة السكان بعدد يتراوح بين ٢ إلى ٦ أشخاص فإن توظيف المرأة الموجودة في البلد سواء كانت مواطنة أو وافدة سيعفي البلد من الحاجة إلى استخدام عدد آخر من الأشخاص . ومثل هذا الإجراء في بلد مثل قطر لا يجوز تجاهل إمكانياته ، ويجب العمل على توفير الظروف والبيئة المساعدة على تقبله اجتماعياً . فمن غير المعقول أن نفرض بطالة على العمل النسائي في حين نضطر فيه إلى زيادة مشكلة الخلل السكاني عن طريق استخدام عمالة جديدة وتحمل تبعاتها .

وإلى جانب ذلك فإن المقترح يفترض تزايد عدد العاملين من المواطنين

الذكور من حوالي سبعة عشر ألفا إلى حوالي ٢١ ألفا أي بحوالي أربعة آلاف . وهذا العدد ليس بكثير إذا أخذنا في الاعتبار من سيدخل سوق العمل سنويا ، وإذا ما حاولنا القضاء على بعض الأسباب التي جعلت بعض الذكور من المواطنين ينصرفون عن العمل .

ب - استراتيجية تقليل احتياجات البلد من القوى العاملة :

تقليل احتياجات البلد من القوى العاملة أمر ممكن كما تبين من تحليلنا لخصائص قوة العمل الراهنة ، واتضح من الأسباب التي تحكم عملية تدفقها . وعلى سبيل المثال يمكن تخفيض احتياجات القوى العاملة عن طريق تخفيف حدة البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي وإعادة النظر في أخلاقية وسلوكية التوظيف الاجتماعي - السياسي وتوظيف المجاملة والنظر بموضوعية لمدى ضرورتهما في ظروف شح القوى العاملة . كما أن ذلك ممكن عن طريق تبني التقنيات الملائمة لظروف البلد ومشكلته السكانية والإمكانات المتاحة لتقوية الروادع وتوفير الحوافز اللازمة للحد من الطلب على العمالة بواسطة رفع مستوى المسؤولية المجتمعية لدى متخذ القرار ، إضافة إلى إلزام صاحب العمل بالتكلفة الفعلية التي يتطلبها استقدام العمالة الوافدة وغيرها من الأمور التي سيتم استعراضها عند الحديث عن كيفية السيطرة على آلية تدفق العمالة الوافدة .

واستراتيجية تقليل احتياجات القوى العاملة على مدى الخطة المرحلية تستهدف تخفيض إجمالي احتياجات القوى العاملة بحوالي عشرين ألف وظيفة . منها حوالي عشرة آلاف وظيفة في الحكومة ، وحوالي سبعة آلاف وظيفة في الخدمات الأهلية ، وحوالي أربعة آلاف وظيفة في القطاع الخاص ، وحوالي ألفي وظيفة في قطاع الإنشاء والتعمير . أما بالنسبة لقطاع النفط والصناعات الثقيلة فإن العدد مقدر له أن يرتفع

بحوالي أربعة آلاف وظيفة نتيجة لما يتوقع من حاجات التوسع في الصناعات القائمة والتي تحت الإنشاء ، إضافة لما قد يتطلبه استغلال الغاز الطبيعي من نشاطات .

ج - استراتيجية الإحلال :

استراتيجية إحلال القطريين محل غيرهم من الوافدين وتعريب الوظائف التي يشغلها غير العرب تنطلق من أولوية التوظيف التي ينص عليها قانون العمل وتعتمد على سياسات التقطير والتعريب التي شكلت لها بعض اللجان وعقدت من أجلها اتفاقيات مع بعض الدول العربية . ولعل أول شرط تتطلبه هذه الاستراتيجية يتمثل في الحد من الأسلوب المتبع حاليا في توظيف المواطنين ومحاولة تأهيلهم للوظائف المطلوب تعيينهم عليها . كما يتطلب إيقاف توظيف المجاملة بالنسبة للوافدين وتشجيع الجميع في البحث عن عمل مناسب لمؤهلاتهم .

وتتطلب استراتيجية الإحلال إيجاد الوسائل والحوافز اللازمة لتقطير الوظائف وتعريب الباقي منها بتقليل قوى الجذب في الخدمة المدنية وتشجيع القوى العاملة المواطنة والعربية على الانتقال إلى العمل في القطاعات الأخرى . وكما يتضح من مقارنة الجدولين رقم (٢ ، ٣) بالملحقين رقم (١ ، ١٤) فإن القوى العاملة القطرية سيتم توزيعها على مختلف القطاعات بشكل أفضل مما هو موجود حاليا ، ففي الحكومة على سبيل المثال بينما يظل عدد القطريين حوالي الأربعة عشر ألفا فإن نسبتهم سترتفع إلى ٤٠٪ بعد أن كانوا يشكلون ٣٠٪ من إجمالي العاملين بالحكومة ، وبالرغم من ذلك فإن نسبة من يعملون في الحكومة من إجمالي القوى العاملة القطرية ينتظر أن تهبط من ٨٠٪ إلى ٥٤٪ فقط ، وهذا يتطلب إيجاد عمل لحوالي نصف القوى العاملة القطرية

في القطاعات الأخرى . وأهم القطاعات التي ينتظر أن يزيد عدد القطريين العاملين بها هو القطاع الخاص ، حيث ينتظر أن يزيد عدد القطريين من ٢٣٤٠ إلى ٦٣٥٢ وترتفع نسبتهم إلى إجمالي العاملين في القطاع الخاص من حوالي ١٠٪ في عام ١٩٨٢ م إلى ٣٣٪ عام ١٩٨٥ م . وأهم نشاطات القطاع الخاص التي سوف يحل القطريون محل غيرهم فيها يتمثل في قطاع التجارة ، حيث سيزيد عدد القطريين من ١٠٣٥ إلى ٣١٠٠ ، وأسهل طريقة لتحقيق ذلك يتمثل في الربط بين عدد المتفرغين من القطريين في المحل أو الشركة الخاصة وحققها في الحصول على سجل تجاري أو رخصة استيراد أو التعامل مع الحكومة . والنشاط الخاص الآخر يتمثل في قطاع النقل ، حيث ينتظر أن يزيد عدد القطريين من ١٢٠٥ إلى ٢٠٥٧ . ولعل أفضل طريقة لتحقيق ذلك تتمثل في العمل تدريجياً على احتكار قيادة وسائل النقل العام على المواطنين فقط أسوة بالكويت والمملكة العربية السعودية . يلي هذين النشاطين نشاط الصناعة التحويلية ونشاط صيد الأسماك والزراعة والثروة الحيوانية ، يزيد عدد القطريين في الأول من ٤٧٥ إلى ٢٢٠٠ وفي الثاني من (٥٠٠) إلى (٨٠٠) .

واستراتيجية الإحلال هذه تهدف إلى إحلال القطريين محل غيرهم وإحلال العرب محل غيرهم من الوافدين ، وبذلك فإن العاملين في الحكومة عام ١٩٨٥ ينتظر أن يشكل القطريون ٤٠٪ منهم بعد أن كانوا في عام ١٩٨٢ م يشكلون ٣٠٪ ، بينما يشكل العرب ٣٠٪ بعد أن كانوا يشكلون حوالي ٢٤٪ وتنخفض نسبة غير العرب إلى ٣٠٪ بعد أن كانوا يمثلون ٤٦٪ في عام ١٩٨٢ . وفي قطاع العاملين في الخدمات الأهلية سترتفع نسبة القطريين إلى ٣٥٪ بعد أن كانت ٢٥٪ .

ترتفع نسبة الوافدين العرب إلى ٢٠٪ بعد أن كانت حوالي ١٢٪ .
أما نسبة غير العرب فإنها ستخفض من حوالي ٨٦٪ إلى حوالي ٧٦٪ .
وفي قطاع الأعمال الخاصة سترتفع نسبة القطريين إلى ٢٣٪ بعد أن
كانت حوالي ١٧٪ وتنخفض نسبة غير العرب إلى ٣٤٪ بعد أن كانت
٧٢٪ . وفي قطاع التشييد والبناء يتوقع أن يرتفع نسبة القطريين إلى ٨٪
بعد أن كانت ٢٪ وترتفع نسبة الوافدين العرب إلى ٤٦٪ بعد أن كانت
١٧٪ . أما غير العرب فإن نسبتهم تنخفض إلى ٤٦٪ بعد أن كانوا
٧٣٪ . وهذا يحقق رغبة الدولة المعبر عنها في قرار مجلس الوزراء الذي
يتطلب أن يكون نصف العاملين في شركات المقاولات من العرب .
وأخيرا فإن قطاع النفط والصناعات الثقيلة ينتظر أن ترتفع فيه نسبة
القطريين إلى ٢٣٪ بعد أن كانوا ١٩٪ وترتفع نسبة العرب إلى ٣١٪ .
بعد أن كانت حوالي ١٥ر٥٪ وتنخفض نسبة غير العرب إلى ٤٤٪ .
بعد أن كانت تبلغ ٦٥ر٥٪ .

د - سياسة التعويضات :

أفضل الوسائل إنسانية وأكثرها واقعية وفعالية لتحقيق استراتيجية
تعبئة القوى العاملة المحلية ، واستراتيجية تخفيض احتياجات القوى
العاملة ، واستراتيجية التقطير والتعريب ، ورفع نوعية القوى العاملة
تتمثل في سياسة تقوم على مبدأ تعويض المتضررين من تطبيق هذه
الاستراتيجيات ، وذلك من أجل الوصول إلى قبولهم وتعاونهم . إن
العمل من أجل تحقيق هذه الاستراتيجيات الحاسمة في المرحلة الانتقالية
بالنسبة لقوة العمل الوافدة لا سيما الفئات غير الماهرة منها سيستفيد من
معدل التغيير السريع بالنسبة للعمالة الوافدة لا سيما الفئات غير المهنية
منها ، وإضافة إلى ذلك فإن تطبيق هذه الاستراتيجيات يحتاج إلى اعتماد

مبدأ التعويض من أجل تحريك القوى العاملة من القطاعات التي تعاني من التضخم الوظيفي أو من الوظائف التي لا تسمح مهارتهم بالقيام بواجباتهم إلى مجالات العمل المتاحة في القطاعات الأخرى . وكذلك تشجيع القوى العاملة الوافدة على العودة إلى أوطانها عن طريق تعويض من ليس لديه مهارة كافية للقيام بالأعمال المتاحة أو من سيكون فائضا عن الحاجة ، وذلك بمنحه راتب سنتين أو أكثر مقابل قبوله الانتقال إلى وظيفة ملائمة أقل دخلا والعودة إلى وطنه وتمكينه من بدء حياة ملائمة وكريمة . ومما هو جدير بالذكر أن هذا الأسلوب الإداري الإنساني ذا المردود الاقتصادي لكل الأطراف قد سبق وأن اتبعته بنجاح شركات النفط العاملة في قطر في بداية الستينات عندما وجدت أن القوى العاملة لديها مواطنة ووافدة فوق احتياجاتها الفعلية . وسياسة التعويض هذه لازمة إذا ما علمنا أن هناك حاجة لتقليل حجم قوة العمل وتغيير تركيبها من حيث الجنسية والجنس ومستوى المهارة . وفي نفس الوقت أكثر جدوى من تحمل البلد لقوى عاملة غير منتجة بحكم المجاملة أو رغبة في عدم الاضرار بالمواطنين المستفيدين من ظاهرة العمالة الوافدة .

٣ - السيطرة على آلية تدفق قوة العمل الوافدة

إن الانتقال من حالة الخلل السكاني الراهن إلى وضع يمكن البلد من العمل على إيجاد وضع سكاني متوازن في المدى الطويل يتطلب بالتأكيد السيطرة على آلية تدفق العمالة الوافدة بدلا من أن تترك هذه الآلية هي المسيطرة . إن هذه الآلية حتى الآن تحركت بموجب عوامل الجذب في المنطقة وعوامل الطرد في العديد من الأقطار العربية ودول العالم الثالث في معزل عن أي اعتبار للتكلفة المجتمعية التي يتحملها البلد المضيف أو البلد الذي وفدت منه القوى العاملة وفي معزل عن النتائج السلبية التي يتركها هذا التدفق على مستقبل العلاقات بين البلدين في المدى البعيد . لقد تركت حركة هذه الآلية تتحكم بها الرياح العفوية التلقائية التي أوجدها وضع الوفرة النقدية في البلدان المضيضة ، وما خلقه ذلك من فروق في الدخل شجع الأفراد في البلدين على استمرار عملية التدفق في العمالة . وهذا يقتضي أن تبادر الدول المضيضة لضبط آلية تدفق العمالة الوافدة عن طريق تقليل احتياجاتها وتخفيض عوامل الجذب لديها ، وربما يكون من مصلحتها بقدر قدرتها وفائدها أن تساعد الدول المصدرة للعمالة على العمل على التقليل من عوامل الطرد .

وكما سبق مناقشته في القسم الأول من هذه الورقة فإن آلية تدفق العمالة الوافدة تحكمها خمس معطيات ، أولها : حجم الإنفاق السنوي داخل البلد المضيف والسياسة التي تحكم الإنفاق العام فيه ، وأثر ذلك على أوجه تخصيص ذلك الإنفاق بين أوجه الاستخدامات المتاحة وما يؤدي إليه من خيارات إنفاق بالنسبة للقطاع الخاص . وثانيها : قوة

ضوابط الهجرة وطبيعة توجهات هذه الضوابط ومدى فعاليتها . بدءاً من مدى وضوح السياسة السكانية وسلامة أسسها ، إلى واقعية قيود الاستقدام وصرامة تطبيقها ، و انتهاءً بمدى جاذبية الحوافز المشجعة على الالتزام بهذه الضوابط أو عملية الروادع التي أوجدتها من أجل الحد من المبالغة في احتياجات القوى العاملة الوافدة ، وذلك عن طريق رفع التكلفة الفعلية المباشرة بالنسبة لصاحب العمل بما يعكس التكلفة الفعلية للعمالة التي يستقدمها . وثالثها : مدى الاستفادة من قوة العمل المواطنة عن طريق فعالية التعبئة والإعداد والتوجيه والتحفيز المتاح بالنسبة للسياسات التي تحكم توظيف هذه القوى . ورابعها : درجة الكفاءة التي يتم بموجبها أداء النشاطات في المجتمع من حيث مدى إيجابية القيم الاجتماعية وسلامة نظام الحوافز ومدى ملائمة الأساليب التقنية المطبقة ومدى كفاءة إدارة الأفراد في المجتمع . وخامسها : توجهات متخذي القرارات ومهارتهم الذي يعكس نفسه على أسلوب معالجتهم لمعطيات الواقع ومدى قدرتهم في مقارنة قراراتهم لمتطلبات تخفيض العمالة الوافدة وتخفيض تكلفتها المجتمعية .

ومما لا جدال فيه أنه بقدر إصلاح الأسس التي تقوم عليها هذه المعطيات ، وبقدر تغييرها عن مصلحة المجتمع واستجابتها لمتطلبات تحقيق التوازن السكاني فيه - سيتمكن المجتمع من السيطرة على آلية تدفق العمالة الوافدة وتوجيه حركتها بما يساعده على التدرج في حل مشكلته السكانية وزيادة الاعتماد على قدراته . وإذا كان أمر السيطرة على هذه الآلية أمراً يحتاج إلى الكثير من العمل المتصل الجاد الذي قد يسبب بعض المشقة الذاتية وبعض الألم عن استمرار أسلوب الحياة السهل ، فإن ذلك يتطلب في المقام الأول تحديد الاتجاه والتدرج في إصلاح

مواضع الخلل بقدر الإمكان بحيث يصبح تراكم الإصلاحات أمرا ممكنا ، وتصبح محاولة ضبط آلية تدفق العمالة الوافدة هدفا واقعا .

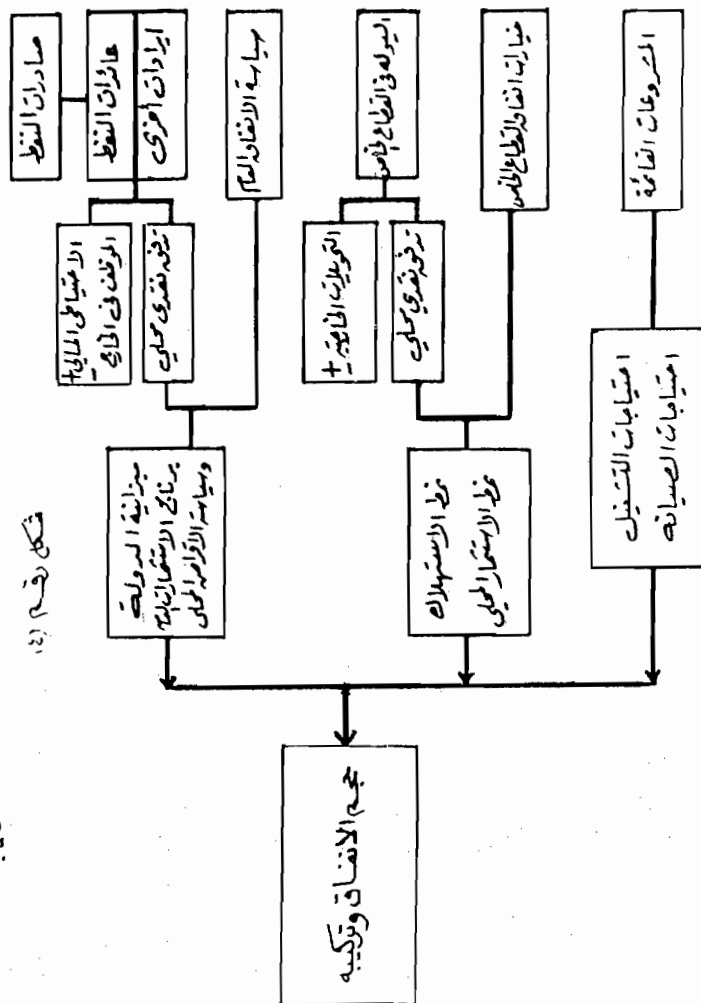
وفيما يلي سوف أتناول العوامل الخمسة المؤثرة على احتياجات القوى العاملة من أجل التعرف على بعض الإمكانيات التي يمكن الاستفادة منها من أجل ضبط آلية تدفق العمالة الوافدة .

أولا - التحكم في حجم الإنفاق وتركيبه :

إن أي تخفيض معقول ومتدرج في حجم الإنفاق العام سيكون له آثار إيجابية على ترشيد الإنفاق وتخفيف الضغط على القدرة الاستيعابية المنتجة للبلد بما يسمح بتطورها السليم وتجنبها مخاطر التدفق النقدي الذي لا تستطيع استيعابه بشكل منتج ضمن الفترة الزمنية المتاحة ، مما يؤدي إلى ضياع الكثير من فوائد هذا الإنفاق وتزايد آثاره السلبية . وتخفيض حجم الإنفاق يمكن أن يكون نتيجة لربط صادرات النفط بالقدرة الاستيعابية المنتجة للبلد ، كما يمكن أن يكون نتيجة لزيادة جدوى الاستثمارات الخارجية للبلد ، إن لم يكن تخفيض الصادرات أمرا واردا من الناحية العملية .

ولعل أهمية تغيير نمط الإنفاق تفوق أهمية تخفيضه ، فضلا عن أنها تمثل إمكانية معقولة ومجدية في المدى البعيد . وتغيير نمط الإنفاق المطلوب يمكن أن يكون في تزايد أوجه الإنفاق الاستثماري ذي المردود الاقتصادي على حساب أوجه الإنفاق الاستهلاكي . ويمكن أن يكون في تأكيد العلاقة بين الجهد والمكافأة بالنسبة للأفراد والمؤسسات بحيث يؤدي ذلك إلى القضاء على مصادر الدخل السهل ، وبالتالي يجعل الجميع أكثر حرصا على الاحتفاظ بما كسبوا بدلا من هدره على الإنفاق الترفي .

ملفوظات



وتغيير نمط الإنفاق يمكن أن يكون أيضا من خلال التركيز على أوجه الإنفاق التي تكون احتياجاتها للقوى العاملة أقل من غيرها وحاجتها لنوعية العمالة أكبر من كميتها . وفي هذا المجال فإن الإنفاق على المشروعات والبرامج ذات رأس المال الكثيف والعمالة المنخفضة أفضل من عكسها . ويمكن أن يكون معيار تطبيق الأنماط التقنية الملائمة معيارا للإنفاق .

وكما يتضح من الرسم رقم (٤) فإن حجم الإنفاق وتركيبه يتحدد بموجب عدد من العوامل . لذلك فإن إخضاعنا هذه العوامل لمعيار تأثيرها على احتياجات البلد للعمالة وأثرها على تدفق العمالة الوافدة سيساعد دون شك في التأثير على أولى المعطيات الرئيسية التي تحكم تدفق آلية العمالة الوافدة . ولعل النظر من قبل متخذي القرار على جميع المستويات للمشاريع والبرامج وأوجه التخصيص والإنفاق في القطاع العام والخاص من خلال احتياجاتها للقوى العاملة وتركيب هذه القوى ، الى جانب نظرهم الى تكلفتها المالية ، وأخذهم عامل التكلفة المجتمعية في الاعتبار عند تقرير أو الموافقة على هذه المشروعات والبرامج ، أمر منطقي لا يجوز التقليل من أثره النفسي والموضوعي على متخذ القرار . إن تقرير ميزانية الدولة وبرنامج الاستثمار العام ومخصصات الإقراض إلى القطاع الخاص بما لهما من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على خيارات القطاع الخاص والمشروعات والبرامج ونمط الاستهلاك وما يتطلبه كل ذلك من قوى عاملة دون اعتبار ما سيؤدي اليه ذلك الإنفاق من احتياجات القوى العاملة ، ودون أن يتم تصور المصادر التي ستتوفر منها تلك القوى العاملة - سيكون أكبر عقبة في السيطرة على آلية تدفق العمالة الوافدة ، وسيجعل من استمرارية آثارها السلبية أمرا يصعب معه الحديث عن إمكانية إيقافه .

إن حجم الإنفاق الراهن وتركيبه هو السبب الأول لزيادة الحاجة الضرورية والترفيهية للعمالة الوافدة ، وبذلك فإن الربط بين حجم الإنفاق لا سيما الميزانية العامة للدولة ، وبين احتياجات العمالة وتركيبها الذي يؤدي إليه كل بند من أوجه تخصيصها - سيكون أهم أداة حاسمة لتصحيح العديد من الظروف الراهنة التي أدت الى تهميش دور المواطنين ، وزيادة نسبة البطالة المقنعة ، وخلق حاجات ترفيهية يتطلب أمر تلبيةها المزيد من الأيدي العاملة . إضافة لما أدت إليه ظروف الوفرة المالية وغياب تقييم الإنفاق العام على أساس جدواه الاجتماعية والاقتصادية من مبالغة في الإنفاق وضياع لفوائده من قبل مختلف الأجهزة والإدارات الحكومية . ولعل تثبيت حجم الميزانية العامة عند الحد الذي بلغته في الوقت الحاضر ، وكذلك محاولة تثبيت النفقات الجارية لجميع الإدارات والأجهزة الحكومية حتى نهاية عام ١٩٨٥ م على سبيل المثال سيكون مدعاة للمسؤولين عن هذه الأجهزة للتفكير بطريقة تؤدي إلى ترشيد الإنفاق وزيادة جدواه الاجتماعي والاقتصادي .

ثانيا - إحكام ضوابط الهجرة :

التدرج في إحكام ضوابط الهجرة أمر ضروري من أجل السيطرة على تدفق العمالة الوافدة ، ومن الضروري أن يتم هذا الإحكام في ضوء إمكانيات البلد على الاستيعاب السكاني ومقدار التكلفة المجتمعية التي يتحملها مقابل المنافع الناتجة عن تدفق المهاجرين . وتتمثل ضوابط الهجرة في السياسة السكانية ، والقيود القانونية الإدارية للهجرة . إضافة إلى الروادع الذاتية والخوافز المؤدية الى تقليل الحاجة للعمالة الوافدة ، ويتمثل ذلك أساسا في إظهار التكلفة المالية الفعلية للعمالة وتحميلها لصاحب العمل مباشرة .

أ - ايجاد سياسة سكانية :

وتمثل السياسة السكانية مرتكز ضوابط الهجرة ومنطلقها ، وهذه السياسة تحتاج إلى قرار سياسي مدعم اجتماعيا ، يتخذ في ضوء امكانيات الاندماج والتكامل الإقليمي والعربي ، وينطلق من احتياجات التنمية الشاملة الحقيقية ، ويتحدد بإمكانيات المجتمع على استيعاب المهاجرين الجدد دون الاضرار بانسجام التركيب الاجتماعي والثقافي والاستقرار السياسي للمجتمع . والسياسة السكانية تهدف إلى تحديد الحجم السكاني الأمثل في المدى البعيد في ضوء الاعتبارات الحيوية لوجود المجتمع وصيانة مقومات هويته وتماسكه الاجتماعي . ويتم التمييز في ضوء هذه السياسة بين احتياجات القوى العاملة الدائمة واحتياجات القوى العاملة المؤقتة ، ويتم بموجب ذلك تحديد الزيادة السكانية المرغوبة وكذلك نوعيتها وتركيبها . كما يجب أن تتناول السياسة السكانية بالتحديد المتطلبات التي يجب توافرها في الوافدين ، وأن تحدد الشروط التي تمكن المجتمع من استيعاب العدد الضروري لاحتياجاته على المدى البعيد ، وأن تعمل على ربط مصير هؤلاء بمصير بقية أفراد المجتمع . كما أنه يجب على السياسة السكانية أيضا أن تهدف إلى خلق نسبة مقبولة بين المواطنين والوافدين أكثر انسجاما من الناحية الثقافية ، وأن تحرص أن يكون الوافدون الذين يستقدمون من أجل سد الاحتياجات المؤقتة في مركز يمكنهم من الرجوع إلى أوطانهم .

وانطلاقا من ارتباط قطر بمجلس التعاون ، وبحكم كونها قطرا عربيا يسعى للتكامل والتعاون مع بقية الأقطار العربية ، وفي ضوء امكانيات الإنماء المتاحة والحجم السكاني الراهن وامكانيات زيادة الاستفادة من القوى العاملة المتاحة - فإن تحديد سكان قطر في نهاية القرن بما

يقارب ٣٠٠ ألف يعد أمرا معقولا وممكنا . وإذا ما استهدفت السياسة السكانية هذا الحجم فإن تطوره سيمر بمرحلتين : مرحلة تخفيض السكان نتيجة تخفيض القوى العاملة كما سبق تفصيله ، ومرحلة زيادة السكان . والمرحلة الأولى تمتد من الآن وحتى نهاية ١٩٨٥ م ، ويتوقع أن ينخفض عدد السكان من (٢٥٦) ألف إلى (٢٢٨) ألف (ملحق رقم ١٥) . ثم بعد ذلك يرتفع عدد السكان بحيث يكون العدد في عام ١٩٩٠ حوالي (٢٥٠) ألف ، وفي عام ١٩٩٥ (٢٧٠) ألف ، وفي عام ٢٠٠٠ (٣٠٠) ألف . وإذا صممت السياسة السكانية على أساس تحقيق هذا الحجم فإن عدد المواطنين عام ٢٠٠٠ نتيجة للزيادة الطبيعية يمكن أن يقدر بحوالي (١٧٠) ألف ، وترتفع نسبتهم من ٣٧٪ عام ١٩٨٢ م الى ٤٦٪ عام ١٩٨٥ م ، وإلى حوالي ٥٧٪ عام ٢٠٠٠ . وإذا ما تحسنت الظروف التي تسمح بتحديد الأشخاص الذين يرغبون في ربط مصيرهم بمصير المجتمع والقادرين على المساهمة في تقدمه واستقراره اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا وسياسيا - فإن مسألة التجنيس تصبح مصدرا هاما لزيادة عدد ونسبة المواطنين بين السكان ، وهذا المصدر في الوقت الحاضر تحفة المشكلات . ونتيجة لارتفاع نسبة المتجنسين الجدد في البلد وعدم تمكن المجتمع بعد من استيعابهم بالشكل الصحيح ، ونتيجة لكون مجتمعات الجزيرة العربية المنتجة للنفط في الوقت الحاضر تتمتع بدخل سهل نتيجة لارتفاع الربح الاقتصادي للنفط - فإنه يصعب التمييز بين من يودون الاستقرار مؤقتا نتيجة لهذه الظروف الاستثنائية ومن هم حقا مرتبطون بالبلد ومصيره . إن مواطني هذه الأقطار في الوقت الحاضر كالأبناء الوارثين ، وهذا يجعلهم غير راغبين في مشاركة أحد لهم في الإرث ، إضافة إلى أنهم غير واثقين في صلة من يدعي القرى منهم ، وغير مطمئنين لمدى استعداده لمشاركتهم المصير في المستقبل . وإذا

ما أعيد ترتيب الأوضاع الانتاجية وأصبح المواطنون يتحملون المسؤوليات ويبدلون الجهود وتتحدد مكافآتهم بما يتناسب مع ما يؤدونه للمجتمع من خدمات - فإن الضغط على التجنيس يخف ، ودوافعه تتضح ، وإمكانية الاستفادة مما يتيح هذا المصدر تصبح أمرا منسجما مع متطلبات التنمية في البلد . ويبقى هناك بالرغم من ذلك إمكانية وضرة لاتباع سياسة تجنيس واعية تحفظ للبلد هويته العربية وترسخ تماسكه الاجتماعي في المدى البعيد .

وبما لا جدال فيه أن الحاجة ماسة لوجود سياسة سكانية واضحة المعالم ومحددة الأهداف الكمية والنوعية تعكس نفسها في خطط سكانية وقوانين هجرة وجنسية وعمل تتوافر لها إرادة صارمة وحوافز وروادع وقيود واقعية فعالة .

ب - تحسين نوعية قيود الاستقدام :

وتمثل ضوابط الاستقدام الوسيلة الادارية القانونية لتحقيق السياسة السكانية . وضوابط الاستقدام عديدة ومنوعة ، واختيار أي مجموعة منها في أي وقت يتوقف على طبيعة الظروف والمشكلات السائدة في البلد والأهداف المطلوب تحقيقها . ومن أمثلة ضوابط الاستقدام الفعالة إذا ما تبيأت لها سبل التطبيق : القرار الذي أصدره مجلس الوزراء في قطر منذ فترة حول ضرورة أن يكون العرب ٥٠٪ على الأقل من العاملين في أي من شركات المقاولات وكذلك تحديد سن ٣٥ سنة كحد أدنى شرطا لمنح تأشيرة دخول للمرأة العزبة . وبما لا شك فيه أن ضوابط الاستقدام متعددة ، ويجب أن يتم اختيارها ضمن دراسة ، وأن يتم باستمرار تقييم مدى فاعليتها ، وأهم من ذلك وقبله كله أن تطبق هذه الضوابط بجدية وصرامة دون مجاملة ودون استثناء .

ومن الضوابط ذات التأثير الفعال تلك الضوابط التي تقضي على الحاجة للعمالة الوافدة أو نوع منها . فمثلا النص على اقتصار قيادة سيارات الأجرة على الكويتيين في الكويت وعلى المواطنين في المملكة العربية السعودية أدى إلى عدم وجود الحاجة الى الوافدين للعمل في هذه المهن . وقانون مثل القانون المطروح على مجلس الأمة في الكويت والذي ينص على حظر استعمال غير اللغة العربية في المعاملات والمراسلات الحكومية وفي المؤسسات العامة والشركات والمحلات التجارية ، لو طبق فإنه سيكون بالضرورة لصالح زيادة نسبة العمالة العربية . (الخليج ٥/٢٥ / ١٩٨٢ م) ، ولعله من الشروط المجدية في هذا السبيل ضرورة اجادة اللغة العربية لمزاولة بعض المهن مثل مزاولة الطب أو بالنسبة للمربيات أو السائقين أو البائعين أو رجال الشرطة والجيش أو أئمة المساجد ومؤذنيها أو غيرها من المهن ذات الاتصال المباشر بالجمهور الذي هو جمهور عربي في الأساس .

والنوع الآخر من الضوابط التي تتجه الى التأثير على الحاجة للعمالة الوافدة يتجه الى التركيز على ضرورة الاعتماد بقدر المستطاع على العمالة الوطنية أو العمالة العربية ، وكذلك تشجيع أسلوب الانتاج الذي يقوم على كثافة رأس المال . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اشتراط وجود رأس مال كاف متناسب مع ضرورة تبني الأسلوب الذي يعتمد على قلة الأيدي العاملة لدى كل من يود أن يمارس الأعمال الحرة ، أو على الأقل كل من يود أن يتقدم للمقاولات والمشتريات الحكومية وغيرها من معاملات ، مثل الاقتراض أو الحصول على حق مزاولة الاستيراد أو الحصول على التوكيلات التجارية . ويمكن ايضا أن يستخدم معيار تركيب العمالة (نسبة المواطنين : العرب : الأجانب) كشرط لازم

لمزاولة بعض الأعمال التجارية أو التعامل مع الدولة والاستفادة من التسهيلات التي تتيحها .

وأخيرا هناك الضوابط المباشرة التي يمكن تطبيقها من قبل أجهزة الهجرة والعمل والصحة ، مثل المستوى التعليمي أو المهني والحالة الصحية والسن والجنسية ومدى توفر السكن الملائم وغيره من الضوابط اللازمة للتأكد من ملائمة الوافد لاحتياجات البلد ومدى توفر الشروط الأساسية للحياة الكريمة له ووجود إمكانية واضحة وحوافز كافية تساعد على عودته بعد انتهاء عقد عمله .

وإذا كانت ضوابط الهجرة بالنسبة للعمالة الوافدة في قطاع الخدمات الأهلية والقطاع الخاص قد تكون محتاجة إلى جهد كبير وربما إلى نظام للتعويضات أو الحوافز فإن ضوابط العمالة الوافدة بالنسبة للإدارات والوزارات والمؤسسات والشركات الحكومية يجب أن تكون أيسر . وتحتاج في الغالب إلى إيمان بضرورتها لدى مسؤولي هذه الأجهزة إلى جانب حاجتها إلى قرار واع وجدي . ومما هو جدير بالذكر أن الحكومة إن لم تستطع تطبيق الضوابط على نفسها فإنها لن تستطيع تطبيقها على القطاع الخاص .

ج - زيادة تأثير الروادع الذاتية :

تتمثل الروادع الذاتية في رفع تكلفة العمالة الوافدة وتحميل صاحب العمل مباشرة تكلفة العمالة التي يحتاجها ، ومثل هذا الرادع العملي يمكن أن يساعد في الضغط على أصحاب الأعمال للتخفيض من استقدام العمالة الوافدة ، وتحديد تدفقها بقدر الحاجة الفعلية . كما أنه سيكون الوسيلة الرئيسية التي يمكن للمجتمع أن يعكس من خلالها لنفسه ولأفرادها بشكل واضح العبء الاقتصادي للعمالة الوافدة ، ويصبح ارتفاع

تكلفة العمالة دافعا وحافزا مباشرا لتطبيق أساليب إنتاج كثيفة رأس المال بدلا من الاعتماد على العمالة الكثيفة ، وهناك العديد من المداخل التي يمكن بواسطتها رفع تكلفة العمالة الوافدة . من هذه المداخل مدخل تحميل صاحب العمل مباشرة التكلفة الفعلية لمن يعمل لديه ، ويتم ذلك عن طريق إلزام صاحب العمل بدفع رسوم الخدمات الصحية والأمنية والثقافية والتعليمية التي يتطلب تقديمها للوافد ، وكذلك تحميله مبالغ الدعم اللازم تقديمه لتوفير الاحتياجات الأساسية للوافد وأسرته ، وإلزام صاحب العمل ببعض من هذه التكاليف التي تتحملها الدولة في الوقت الراهن ، يمكن أن يتم عن طريق إلزام صاحب العمل بدفع رسوم الخدمات نيابة عن من يعمل لديه وعن المرافق لهم مثل ضرورة دفع رسوم تأمين صحي وكذلك رسوم تأشيرة الدخول ورسوم إقامة تتكافأ مع الخدمات الحكومية اللازم تقديمها للوافد ومرافقيه ، وكذلك رسوم تعليم وغيرها من الرسوم الحكومية . ولكن في اعتقادي أن الأسلوب الأكثر سلامة لتوضيح هذه التكلفة وإلزام صاحب العمل بدفعها دون الاضطرار الى التمييز بين الوافد والمواطن يحتاج إلى إعادة النظر في أسلوب تقديم الخدمات والمنافع العامة مجانا ، مثل الخدمات الصحية والتعليم والكهرباء للمواطنين والخدمات المتعلقة بالأمن والدفاع وخدمات المجتمع ، وكذلك أسلوب الدعم الراهن بالنسبة للمواد الغذائية والطاقة وغيرها من السلع والخدمات . وإعادة النظر هذه تحتاج إلى دراسة وتتطلب تبني استراتيجية تنمية طويلة المدى يتعدى هدفها مسألة توضيح التكلفة الحقيقية للعمالة الوافدة . إن إعادة النظر هذه لازمة بالدرجة الأولى من أجل ترشيد استخدام المجتمع للموارد المتاحة له . كما إن إعادة تسعير السلع والخدمات بما يعبر عن تكلفتها الحقيقية وإلزام المستفيد من استخدام هذه السلع والخدمات بهذه التكلفة أمر ضروري لا بد من مواجهته عاجلا أو آجلا .

ولعل وقتنا الحاضر ، حيث ما زال هناك فائض في الدخل هو أنسب الأوقات للبدء تدريجيا من أجل خلق الآلية التي يتم بموجبها إظهار التكلفة الحقيقية للسلع والخدمات المتاحة للمجتمع والعمل على تطبيق مبدأ الزام المستفيد من تلك الموارد بدفع تكلفة إنتاجها . ومثل هذه البداية تحتاج إلى نظام من التعويضات للمواطنين الذين سيضار بدون شك مستوى معيشتهم نتيجة لتطبيقها . وبالرغم عما قد يثار من اعتراضات وصعوبات حول مبدأ التعويض إلا إن الدافع المنطقي والضروري من هذه التعويضات في الوقت الذي يستطيع المجتمع دفعه ، أجدى من ترك الأوضاع مثلما هي عليه في الوقت الحاضر ، وأفضل بدون شك من تأجيل إعادة النظر في أخطائنا الحالية وترك أخطارها تستشري مع الزمن . إننا لو استطعنا أن نوضح التكلفة الحقيقية وعملنا على إلزام من يحتاج إلى العمالة الوافدة التكلفة المالية التي تتحملها الدولة لأصبح لدينا أكبر رادع وحافز يشجع الأفراد على تخفيض احتياجاتهم إلى الحد الضروري جدا من هذه العمالة .

إن أقل تقدير للتكلفة التي تتحملها الدولة بشكل غير مباشر عن كل وافد يعمل في القطاع الخاص أو الخدمات المنزلية لا تقل عن أربعة آلاف ريال شهريا . وإلزام صاحب العمل بنصف هذه التكلفة في اعتقادي سيكون له تأثير كبير على ضبط تدفق العمالة الوافدة وعلى تحسين نوعيتها . والمدخل الثاني لرفع تكلفة العمالة والزام صاحب العمل مباشرة يتمثل في التأكيد على المعاملة الإنسانية الكريمة للوافد وتوفير أسباب القبول لديه عندما يخين وقت العودة الى بلده . ويتم ذلك عن طريق تحديد حد أدنى للأجر يتناسب مع المستوى الاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع . وإن راتباً في حدود ألف ريال لمن يتوفر له المأكل والملبس والسكن مجانا ، وراتباً في حدود ألفي ريال لمن لا يتوفر له ذلك ليس

كثيرا إذا ما أخذ في الاعتبار مستوى المعيشة في البلاد . ومثل هذا الأمر بدون شك سوف يؤدي بسرعة إلى تحسين نوعية الوافدين من الفئات المهنية الدنيا ، وسوف يقلل من عددهم بشكل كبير عن طريق الاستفادة من وقت الفرد والبحث عن يستطيع تأدية أكثر من مهمة واحدة . وإلى جانب الحد الأدنى من الأجر فإن التأكيد على ضرورة توفير صاحب العمل السكن المناسب وإيجاد الشروط الصحية اللازمة للوافد في ضوء المستوى المعيشي السائد في البلد يمثل أمرا مرغوبا اجتماعيا . إنه ليس هناك أخطر على مجتمع ما من استقدام الأفراد والعمل على حرمانهم في ظروف بيئية اقتصادية اجتماعية تتمتع بمستوى معيشي مرتفع بل مرفه . وإلى جانب ذلك فإنه لا بد من تطبيق قانون العمل بحزم من حيث الإجازات ومكافأة نهاية الخدمة . وكذلك فإن تأكيد حق العزب أو العزبة في السفر الى موطنه مرة في السنة على الأقل ضرورة انسانية واجتماعية للوافد وللمجتمع الذي يعمل فيه . وأخيرا فإن تحديد مدة بقاء العامل غير الماهر بمدة لا تتعدى الخمس سنوات والعامل الماهر بمدة لا تزيد على عشر سنوات ، وفرض مكافأة إعادة استقرار على صاحب العمل عند نهاية المدة سوف يسهل إعادة الوافد إلى بلده وتعويضه بما يمكنه من بداية الحياة في مجتمعه الأصلي دون حقد على البلد المضيف ودون تحايل وتشبث للبقاء فيه . ولعله من المهم جدا من أجل ضمان حصول العامل على حقوقه وأن تكون هناك وسائل يمكن بواسطتها التحقق من قيام صاحب العمل بدفع حقوق الوافد مع تأكيد حق الوافد في المطالبة بحقوقه القانونية .

وخلاصة القول أن أحكام ضبط تدفق الهجرة يتطلب وجود سياسة سكانية واضحة المعالم محددة الأهداف مدركة للصعوبات وموفرة للوسائل العملية المتمكنة من الفعالية . ويحتاج ذلك إلى ضوابط واقعية

منطقية يمكن بواسطتها تقليل الاحتياجات المحلية للعمالة الوافدة والتأثير على تركيبها ومصدرها . وضبط تدفق الهجرة - إلى جانب ذلك كله - يحتاج إلى رادع وحافز ذاتي عند صاحب العمل ، وهذا يتمثل في رفع تكلفة العمالة الوافدة إلى مستواها الحقيقي وتحميل صاحب العمل مباشرة التكلفة الفعلية للعمالة التي يحتاجها .

ثالثا : زيادة الاستفادة من قوة العمل المواطنة :

مما لا جدال حوله أن هناك امكانيات كبيرة لزيادة الاستفادة من قوة العمل المواطنة . ولعل التصميم على إزالة الأسباب وتصحيح الحوافز الخاطئة التي أدت إلى قلة الاستفادة من قوة العمل المواطنة وتهميش دورها - تمثل بحق إحدى المداخل الرئيسية لسياسة إحكام آلية تدفق العمالة الوافدة . إن إزالة الأسباب التي أدت إلى تفشي البطالة المقنعة والبطالة المرفهة بين أفراد قوة العمل المواطنة ، ومعالجة الحوافز الخاطئة والسياسات التي أثرت سلبيا على نوعية تعليمها وتدريبها وتطويرها المهني المستمر ، وأدت إلى انحراف توجهاتها وسوء توظيفها - هو مدخل رئيسي إلى الاستفادة من قوة العمل المواطنة ، وهو بهذه المثابة واجب وطني شديد الإلحاح .

ولعل أحد المداخل الرئيسية للقضاء على ظاهرة قلة الاستفادة من القوى العاملة المواطنة يتمثل في ضرورة الفصل بين ما يجب أن يحصل عليه المواطن من امتيازات بحكم كونه مواطنا وبين ما يحصل عليه من حقوق ودخل بصفته مساهما بقوة عملية . فبينما قد تتحدد تلك الامتيازات ضمن اعتبارات اجتماعية وسياسية فإن عائد العمل بالنسبة للمواطن يجب أن يرتبط بواجبات ومسؤوليات ذلك العمل دون تمييز بين المواطن

والوافد من حيث الحقوق والواجبات ، ودون تهاون في متطلبات شغل الوظيفة ، ودون تمييز من حيث المهارات والواجبات التي تفترض وجودها والقيام بها . ان عدم الاختلال بمتطلبات العمل بالنسبة للمواطن سوف يمنع تراكم المواطنين حيث لا حاجة لهم ويعمل على توجيههم الى المجالات التي يحسنون القيام بمهامها ويقدرّون على القيام بأعبائها . وإذا كان من المنطقي أن يوجد المواطنون في بعض الوظائف الاستراتيجية والوظائف الحاكمة فإن هذه الضرورة المنطقية يجب أن تكون الاستثناء وليست القاعدة ، ويجب أن يتوافر في أفرادها الحد الأدنى من المهارة ، وأن تتاح لهم امكانية التدريب المسبق والتطوير القيادي والفني المستمر ، إضافة لما تفترضه مثل هذه المناصب من نوعية قيادية تمكن صاحبها من تجاوز نقاط الضعف الفني لديه ، وترفع إحساسه بمسؤولية موقعه إلى مستوى المسؤولية المفترض في شاغل مثل هذه المناصب القيادية تحملها .

ولعل المدخل الثاني هو ألاّ تصل تلك الامتيازات التي تقرر الدولة توفيرها للفرد - بصفته مواطناً يعيش في مجتمع ارتفع متوسط الدخل فيه وارتفع مستوى المعيشة والاستهلاك إلى الحد الذي لا يمكن لإنتاجية الفرد مهما ارتفعت أن توفر متطلباته - إلى القدر الذي يؤدي إلى انسحابه من سوق العمل أو عدم توجيهه إلى النشاطات الإنتاجية التي تتلاءم مع مهارته وقدرته . إنه إذا ما أدت الامتيازات والحقوق التي توفرها الدولة للفرد بصفته مواطناً إلى استغناؤه عن العمل ، أو جعلته يترفع عن الأعمال التي تتناسب مع مهارته وقدرته واستعداده للتعليم والتدريب - فإن المجتمع يخسر بعض طاقاته ، ويؤدي إلى تهميش دور أبنائه وجعلهم عالة عليه بدلاً من أن يكونوا عوناً له ، وهذا يجعل مثل هذه

الامتيازات - التي يجب أن تمثل أمرا استثنائيا لا يمكن أن يستمر بعد
نضوب النفط أو تقلص ريعه الاقتصادي - مسألة غير مبررة ، ويصبح
السماح باستمرارها أمرا غير مقبول .

ولعل الخلط بين ما يستحب أن يحصل عليه المواطن من حقوق
وامتيازات وبين ما يستحقه بحكم عطاء جهد عمله يمثل العامل الرئيسي
في ارتفاع معدل البطالة المقنعة بالنسبة للمواطنين ، والسبب الرئيسي
لوجود ٨٠٪ من قوة العمل المواطنة يعملون في الحكومة مما يؤدي الى
تضخم وظيفي وخسارة كبيرة للمجتمع الذي تمثل ندرة العمالة فيه إحدى
مشكلاته الرئيسية . كما أن المبالغة في هذه الامتيازات ووصولها حدا
مرتفعا قد أدى إلى تزايد معدل البطالة المرفهة ، لا سيما بين الاناث وبعض
فئات المجتمع الذين يجدون أن وضعهم الاقتصادي لا يبرر قبول الأعمال
التي تتناسب مع مهارتهم وقدرتهم على العمل المنتج ، مما جعل نسبة المشاركة
الاسمية في النشاط الاقتصادي لا تتعدى ٢٠٪ والمشاركة الفعلية لا تتعدى
١٥٪ . ولعل التدرج المطلوب يحتاج : أولا : إلى إيقاف تزايد
الامتيازات التي تمنح للفرد بصفته مواطنا والعمل على التخلص من
أكثرها إضرارا بسياسة الاستفادة من القوى العاملة . ويتمثل ثانيا :
في إيجاد هيئة في الدولة خارج نطاق إدارة شؤون الموظفين يعهد إليها
تقدير وصرف الدعم المستحسن دفعه للأفراد باعتبارهم مواطنين بصرف
النظر عن النشاط أو الجهة التي يعملون بها . ومن خلال هذه الجهة يمكن
معالجة الكثير من المشكلات التي سببها اضطراب الدولة إلى توفير خدمات
مجانية أو بأثمان تقل كثيرا عن تكلفتها الفعلية . وهذه الهيئة ذات طبيعة
مؤقتة حتمها وجود الريع الاقتصادي للنفط وما أدى إليه من ارتفاع
في المستوى الدخل والمعيشة في البلد إلى الدرجة التي أصبح من المستحب

سياسيا واجتماعيا دعم دخول المواطنين عن طريق إعادة توزيع بعض من هذا الربح . فإذا كان الدعم أمرا لا بد منه وفي الوقت الراهن ضرورة ، فإن من المناسب التمهيد للتخلص منه قبل أن يصل المجتمع المرحلة الحرجة عندما ينضب النفط أو يتلاشى ريعه الاقتصادي .

وإلى جانب التغييرات الجوهرية التي سبق تفصيلها فإن تحقيق الاستفادة القصوى من العمالة المواطنة يتطلب عددا من التوجهات الإيجابية المؤدية الى زيادة عدد العاملين من المواطنين وتحسين نوعيتهم وتحفيزهم من أجل زيادة عطائهم وتخطيط مسألة إحلالهم وتوفير الحوافز والسياسات القادرة على تحقيق ذلك .

وزيادة عدد العاملين من المواطنين تتوقف على مدى فعالية تعبئة القوى العاملة المواطنة . ومما لا شك فيه أن هناك إمكانية معقولة في الوقت الراهن لرفع نسبة المشاركة بالنسبة للمواطنين إلى ٢٥٪ عن طريق زيادة معدل مشاركة الإناث من ٤٢٪ إلى حوالي ٧٥٪ وكذلك زيادة نسبة مساهمة الذكور إلى ٤٠٪ بدلا عن ٣٦٪ . ولعل أهم ما يتطلبه ذلك يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للمرأة ولغير العاملين من القادرين على العمل من الرجال ، وتشجيع المواطنين وتأهيلهم من أجل القيام بالأعمال التي تناسب مهارتهم ، والعمل على تشجيعهم للعمل الفعلي في القطاع الخاص . ولعله من الضروري معرفة عدد ومؤهلات وخبرات المواطنين القادرين على العمل والذين لا يزالون عملا في الوقت الحاضر وتحري الأسباب التي تحول دون ذلك من أجل تذليل العقبات وتوفير الفرص المناسبة .

أما تحسين نوعية قوة العمل المواطنة فإنه يشكل التحدي الرئيسي ، حيث إن تحسين النوعية - إلى جانب كونه مؤديا إلى زيادة إمكانية الاستفادة - يمثل في حد ذاته الضمانة الأساسية لخلق الإنسان الذي

يحترم نفسه ، ولا يرضى أن يكون على هامش الحياة والمجتمع ، يتذمر طوال الوقت ، ولا تسعفه معطيات شخصيته الضعيفة أو مستوى مهارته على المبادرة والخلق وشق طريقه من أجل العطاء وتحقيق الرضى عن الذات . ولعل تدني نوعية مخرجات نظام التعليم الراهن وضعف إمكانيات التدريب وانعدام برامج التطوير المستمر للقوى العاملة المواطنة ضمن مؤشرات أخرى سبب في تردي نوعية القوى العاملة المواطنة وتراكمها حيث لا حاجة لها ، وبداية العمل على رفع مستوى نوعية القوى العاملة المواطنة يبدأ من النظر في إصلاح نظام التعليم وإعادة تحديد استراتيجيته وأهدافه وتصميم برامجها وتحسين محتوياتها بما يلي الاحتياجات الفعلية الحاضرة والمستقبلية للمجتمع . وفي هذا المجال فإن الآراء المستعجلة لا تجدي وقد تضر ، كما أن بقاء نظام التعليم وحوافزه كما هي الآن مسألة لا يمكن الدفاع عنها ، مما يستوجب أن يطرح موضوع التعليم العام والتعليم الجامعي في الداخل والخارج للدراسة والحوار البناء من أجل تحقيق نوعية التعليم بعد أن تحققت كميته ، وقبل أن يتربع على مواقع المسؤولية واتخاذ القرار في المجتمع ، وشباب تغلب عليهم روح الوصولية والاستخفاف بالمسؤولية ، لا يملكون المهارة اللازمة لعملهم ، ولا يملكون القدرة على تطوير كفاءتهم وأسلوب معالجتهم للأمور بالسرعة التي تتطلبها سرعة التغيرات في عصرنا هذا وفي ظروف منطقتنا الاستثنائية . إن اتجاه نظام التعليم من اهتمامه بالكم إلى اهتمامه بالكيف أمر ممكن بقدر ما هو ملح . ولعل مسألة تفريع التعليم العام ورفع مستواه على سبيل المثال وإعادة تقييم برامج التعليم الجامعي وتقييم مناهجه إضافة إلى توفير إدارة قادرة على معرفة محتويات مناهج التعليم ومحتويات البرامج التي يوجه لها طلاب البعثات الخارجية أمور بالغة الأهمية لا يجوز استمرار التصرف تجاهها باليقين الراهن .

وانطلاقاً لما للتدريب من أهمية في حد ذاته ، إضافة إلى كونه الوسيلة العاجلة من أجل إصلاح خلل مخرجات نظام التعليم - فإن الاهتمام به ضرورة قصوى . ولعل من أهم مجالات التدريب الضرورية هو التدريب القيادي للكوادر الإدارية والفنية ، إضافة للتدريب الفني في مجال الإدارة وكافة المجالات التقنية الأخرى ، إضافة إلى التدريب الحرفي . وقد يكون من المجدي فصل مؤسسات التدريب عن مؤسسات التعليم ، كي لا تصبح هذه المؤسسات هامشية ، وهناك ضرورة من أجل أن تتبع مؤسسات التدريب مباشرة للجهات التي يتعلق التدريب بطبيعة عملها .

إضافة للتعليم والتدريب فإن أعداد القوى العاملة لا يكتمل دون وجود برامج التطوير المستمر الذي يحتاج إليه جميع العاملين من قمة التنظيم الإداري إلى أدنى مستوى وظيفي فيه . إن التغييرات التكنولوجية المتسارعة تتطلب التركيز المستمر على تعريف القوى العاملة بكل ما هو جديد في مجال عملها و إتاحة الفرصة لها من أجل استيعابه وعكس الفوائد المتأتية من مثل هذا الاستيعاب على مجال عملها .

وإضافة لضرورة تعبئة المزيد من القوى العاملة المواطنة وتطوير أسلوب إعدادها بما يتلاءم مع تحقيق الاستفادة القصوى منها ، فإن الأسلوب الراهن لتوجيهها والسياسة الحالية التي تقوم عليها اعتبارات توظيفها وإحلالها - محتاجة إلى إصلاح إداري وتنظيمي أساسي ، يتناول تغيير معطياته . وأول مجالات الإصلاح الضروري يتمثل في ترشيد سياسة توظيف المواطنين . بحيث لا يجوز توظيف المواطن في موقع معين إلا عندما تكون هناك حاجة فعلية لعمله ، وعندما تكون مهاراته وقدراته واستعداداته متناسبة مع الأعباء الوظيفية المطلوب أداؤها .

ولعل أول من يجب أن تطبق عليهم سياسة التوظيف هذه هم المتعلمون من المواطنين وبالأخص خريجو الجامعات . ولعل إعادة النظر في لجنة توزيع الخريجين بحيث لا يعني ذلك فرض الخريج على موقع العمل وكذلك إعادة النظر في خلق الدرجات للخريجين من المواطنين وعدم توظيفهم إلا على وظيفة موجودة قائمة فعليا . وإذا كان نتيجة لعدم ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات العمل تمنع من قيام الشخص بأعباء الوظيفة فإنه يجب أن يعين على وظيفة تدريبية مؤقتة تابعة لإدارة شؤون الموظفين مع تحديد الوظيفة الدائمة التي سيعين عليها بعد اكتمال تدريبه . إن مثل هذا الاحتياط سيمنع من استمرار سياسة التوظيف الحالية ويلفت النظر الى نقاط الضعف في نظام التعليم وبرامجه وأداء مؤسساته المختلفة . وإلى جانب ذلك فإن تحقيق ترابط عضوي بين سياسة التوظيف وسياسة الاحلال وتخطيط القوى العاملة واعدادها من الأساس انطلاقا من هدف تحقيق عملية إحلال القوى العاملة مسألة ذات أهمية قصوى إذا ما أريد إيقاف تدفق العمالة الوافدة . ولعل مثل هذا الهدف يحتاج إلى تنسيق بين مؤسسات الإعداد ومؤسسات التوظيف واحتياجات النشاطات في المجتمع .

وأخيرا فإن هناك ضرورة لوجود سياسة فعالة من أجل توجيه القوى العاملة المواطنين الى كافة قطاعات النشاط . . وعملية توجيه القوى العاملة المواطنات تحتاج الى حوافز وإيجاد فرص ووضع قيود على التوسع في النشاطات التي لا توجد حوافز كافية أو فرص مناسبة لاحتلال القوى العاملة المواطنات موقعها فيها . وتحتاج سياسة توجيه القوى العاملة الى التأكد من أنه لا وجود لعوامل الجذب في النشاطات التي لا تكون الحاجة للمواطنين فيها كبيرة ، وألا تكون عوامل الطرد كبيرة في

النشاطات التي تزايد الحاجة فيها إلى وجود المواطنين . كما على هذه السياسة أن تقيد نمو مختلف النشاطات بمدى قدرتها على جذب نسبة مقبولة من المواطنين للعمل فيها حتى وان تطلب ذلك أن تتحمل الحكومة التكلفة الإضافية اللازمة لتحفيز المواطنين وتوجيههم للعمل في هذه النشاطات إن كانت جدواها في المدى الطويل مبررة على أساس الاعتبارات المجتمعية . إن التكلفة الاقتصادية لعمل المواطن المنتج - مهما ارتفعت - تقل بشكل معتبر عن تكلفة بديلة الوافد ، لما للعمالة الوافدة من مضاعف لا يظهر أثره في احتساب التكلفة المالية المباشرة لعمل الوافد .

رابعا - تقليل احتياجات النشاطات لقوة العمل الوافدة :

احتياجات النشاطات القائمة حاليا في المجتمع للقوى العاملة هي احتياجات مرتفعة بكل المقاييس . وهذه الاحتياجات كما سبق بيانه تعود إلى غياب الإدارة الحديثة لشؤون الأفراد بشكل عام ، وإلى انخفاض مستوى المهارة والمستوى التعليمي لدى أغلبية القوى العاملة ، كما تعود إلى عدم ملاءمة الأساليب التقنية بما فيها التقنيات الإدارية للظروف السكانية في البلاد . إضافة إلى الاتكالية الاجتماعية المصاحبة لقدرة مالية وقيم اجتماعية تبالغ في مظاهر الترف وتحث على التقليد من حيث التفاخر بكثرة الخدم والحشم تعبيرا عن المكانة الاجتماعية . هذا إضافة إلى جانب حجم الدولة وحاجتها إلى قوى عاملة لتواجه متطلبات مختلف الأجهزة الحكومية التي لا بد من وجود حد أدنى منها في كل دولة مهما صغر حجمها .

ولقد تم في أكثر من موضع من هذه الورقة تناول عدد من الحوافز والروادع التي تمثل مدخلا لتقليل احتياجات النشاطات في المجتمع للقوى العاملة الوافدة . ومن أهم هذه المداخل مدخل تحقيق الاستفادة

القصى من العمالة المواطنة والتدرج في الاعتماد عليها ، ومدخل تقييد حجم العمالة الوافدة ونسبتها إلى العمالة المواطنة وتركيبها في البلد بشكل عام وفي كل قطاع وكل مؤسسة أو منشأة بمقدار التكلفة المجتمعية والقدرة على الاستيعاب البشري ، إضافة إلى مدخل النظر إلى جدوى حجم الإنفاق وتركيبه في ضوء تأثيره على احتياجات البلد من القوى العاملة . ومما لا شك فيه أن أي مدخل من هذه المداخل سيكون ذا تأثير على حجم العمالة الوافدة والحاجة إلى استمرار تدفقها .

أ) رفع مستوى كفاءة إدارة الأفراد :

وتتحمل إدارة الأفراد في الحكومة دورا خاصا في التقليل من احتياجات القوى العاملة الوافدة وتحسين نوعيتها وتغيير تركيبها . ولعل ما تحتاجه إدارة الأفراد في الحكومة من أجل القيام بهذه المهمة الاستراتيجية يتمثل في وجود الصلاحيات والدعم السياسي والتعاون من قبل متخذي القرار المتعلق بالعمالة في مختلف أجهزة الدولة . ويتمثل أيضا في ضرورة معرفتها لطبيعة وظيفتها والمتطلبات الفنية اللازمة للقيام بمهامها المعقدة ، إضافة إلى قدرتها على خلق علاقات التكامل العضوية والتعاون مع مختلف الأجهزة الحكومية من خلال قدرتها على الفصل بين المهمات المركزية ذات المحتوى التخطيطي والتوجيهي والإشرافي ، والوظائف غير المركزية ذات الطبيعة المتكررة والمتعلقة بتسيير الأعمال . ولعل أهم ما تحتاجه إدارة شؤون الأفراد من أجل القيام بوظيفتها على الوجه المطلوب يتمثل في تنظيم نفسها من الداخل وجذب الكفاءات اللازمة لأداء عملها والبدء تدريجيا بخلق الكفاءات الضرورية للقيام بوظيفة شؤون الأفراد في مختلف الأجهزة الحكومية . وتنظيم هذه الإدارة يتناول أربعة مجالات رئيسية ، أولها : تنظيم نفسها باعتبارها

الإدارة المركزية التي تقوم بتخطيط احتياجات القوى العاملة في الإدارة العامة ، وتطور شروط الخدمة والكادر الحكومي حسب احتياجات البلد إلى الكفاءات من منطلق خلق الرضى والولاء الوظيفي القادر على العطاء وأداء الأمانة . وثانيها : اكتساب المعرفة واستيعاب التقنيات الإدارية في مجال إدارة الأفراد والتي من أهمها القدرة الفنية على توصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها ، وكذلك معرفتها التقنيات المتعلقة بتحديد احتياجات القوى العاملة بموجب معايير موضوعية تحقق إنتاجية مرتفعة للفرد . وكذلك إيجاد التقنيات المتعلقة بتقييم الأداء وربط مسألة التدرج الوظيفي بهما من خلال الاعتماد على بنك للمعلومات يتيح لمتخذي القرار في مختلف أجهزة الدولة معرفة الكفاءات من أجل الاختيار من بينها . ثالثها : الاهتمام بمسألة التطوير المستمر لكافة القوى العاملة في الحكومة من أجل إيجاد قوة عمل مدركة للمتغيرات الجديدة في مجال عملها وقادرة على استيعابها واستنباط ما يتناسب مع متطلبات البلد . وقيامها بهذه المهمة يشمل وضع المتطلبات والتأكد من البرامج والإشراف العام على التدريب مع الاعتماد على الإمكانيات المتاحة لدى مؤسسات التدريب المباشر داخل الأجهزة الحكومية وبالتنسيق مع مؤسسات التعليم والتعاون مع مؤسسات التطوير المهني في خارج الدولة . ورابعها : التركيز على دورها كجهة مركزية والعمل تدريجياً على تحويل وظائفها الروتينية إلى مختلف الأجهزة الحكومية ، وذلك بعد أن تتمكن من تعيين الكفاءات المناسبة وخلق الصلة الوظيفية معها في أي من الأجهزة الحكومية . ومن أجل ذلك فإن اهتمامها بالدرجة الأولى بإعداد كوادر ناضجة لإدارة الأفراد أمر ضروري من أجل سد احتياجاتها واحتياجات مختلف الأجهزة الحكومية .

إنه إذا ما تمكنت إدارة شؤون الموظفين من تحقيق الحد الأدنى من هذه الإصلاحات الجوهرية ، فإن قدرتها على ممارسة دورها سوف تتزايد بالتدريج ، نتيجة لمهارتها وضبطها للأمور بطريقة موضوعية ، بعد أن كانت تحاول ضبط أمور التسيب الوظيفي بطريقة إدارية لا تدفع الضرر ، وإنما تعطل الأمور ، وتزيد محاولات التحايل ، مما جعل « حراج الميزانية » الوصف الذي يطلق على مناقشة ميزانية الوظائف بين إدارة شؤون الموظفين ومختلف الأجهزة الحكومية . كما أن مثل هذا الإصلاح سيكسبها احترام الأجهزة الحكومية وإن فقدت حب البعض منها ، ويزيد إمكانية الدعم السياسي ، ويرجع جدوى سياسة التعاون من قبل الأجهزة الحكومية بدلا من تجنب إدارة شؤون الموظفين والظعن في كفاءتها وموضوعيتها وحيادها . إن أهم ما يجب أن تتميز به هذه الإدارة هو الحزم والعدل القائم على الموضوعية والنضال في سبيل الإقناع بدلا من الفرض .

ومسؤولية إدارة شؤون الأفراد في الحكومة تجاه تخفيض القوى العاملة الوافدة وتحسين نوعيتها وتعديل تركيبها يمكن أن ينظر إليها من خلال دورها المباشر ودورها غير المباشر . ودور إدارة شؤون الموظفين المباشر يتمثل في أنها الإدارة التي ينتظر منها أن تخفض القوى العاملة بحوالي عشرة آلاف وظيفة خلال الفترة من ١٩٨٢ م إلى ١٩٨٥ م كما سبق ذكره . ووسيلتها في ذلك ستكون رفع إنتاجية القوى العاملة وإيجاد الكادر الوظيفي المناسب والحوافز المالية الكافية التي تسمح أن يقوم ٣٥ ألف موظف في الحكومة بما يقوم به حاليا ٤٥ ألفا . وهذا أمر - وإن لم يكن مستحيلا أو حتى صعبا - يحتاج إلى خطة واعية وأسلوب عملي في إقناع الأجهزة الحكومية وتشجيعها على التعاون . وخطة إدارة شؤون الموظفين كما سبق مناقشتها سوف تعتمد على تثبيت

عدد الوظائف الدائمة في الحكومة عند حجمها الحالي وتحاول تدريجيا الاستغناء عن الوظائف اليومية بعد أن تحول مهماتها إلى وظائف دائمة من ضمن ما هو مشغول حاليا عن طريق نقل بعض الوظائف من الأجهزة التي تعاني من التضخم الوظيفي إلى الأجهزة التي تحتاج إلى عمالة إضافية . ولعل تحسين نوعية العمالة التي سوف يتم تعيينها محل من تشغل وظائفها ستكون عوناً للإدارة بأن تجعل من الممكن أن يقوم فرد واحد بمهمة فردين أو ثلاثة ، مقابل رفع درجة الوظائف الدنيا وزيادة مكافأتها المالية . كما أن أسلوب تشجيع إنهاء خدمات من انتهت عقودهم وكذلك تشجيع القطريين من الذين يعملون اسما في الحكومة أو من الذين يمكن أن توجد لهم مجالات عمل أفضل خارجها ، على ترك الوظائف التي يشغلونها ، سوف يتيح خلو عدد من الوظائف يسهل لإدارة شؤون الموظفين تحقيق هدفها المتمثل في تخفيض حجم العمالة في الحكومة بعشرة آلاف وظيفة خلال السنوات الثلاث .

ولإدارة شؤون الموظفين أثر غير مباشر على تخفيض احتياجات العمالة الوافدة ، وذلك عن طريق حسن اختيارها وإعدادها للكوادر الحكومية التي تؤثر على اتخاذ القرارات المتعلقة بضبط الهجرة من خلال رفعها لمهارة متخذي القرار في الإدارات الحكومية المختصة ، وكذلك التركيز على سلامة توجهات من يتولون هذه الوظائف .

ب) استخدام التقنية الملائمة لظروف البلد :

والامكانية الرئيسية الثانية تتمثل في إيجاد الحوافز والروافع التي تؤدي إلى تبني التقنية الملائمة لظروف البلد في القطاع العام والقطاع الخاص . وهذه الإمكانية التي يمكن تسميتها بالإصلاح التقني تتيح إمكانيات ملموسة من خلال زيادة المكننة وخفض احتياجات الأيدي

العاملة ، ومن خلال إعادة تنظيم مختلف الإجراءات الإدارية في القطاع العام والخاص بما يسهل انسياب المعاملات ويسمح باستخدام التقنيات الإدارية والأساليب التنظيمية التي تتطلب أقل عدد ممكن من القوى العاملة . وإضافة إلى ذلك فإن مثل هذا الإصلاح التقني سوف يحتم ارتفاع نوعية القوى العاملة ، كما أن استمرار ارتفاع نوعية القوى العاملة سوف يسمح بمزيد من الاعتماد على الأساليب التقنية الأكثر تطوراً والأقل حاجة للقوى العاملة غير الماهرة . ولقد سبق طرح عدد من الامكانيات التي تؤدي إلى مزيد من الاستفادة من التقنية ، وعلى الأخص الأساليب التنظيمية والإدارية الحديثة . ولعل إنشاء إدارة مختصة في إدارة شؤون الموظفين أو خارجها من أجل تطوير الأساليب والنظم الانتاجية لمختلف الأجهزة الحكومية أمر ضروري . وكذلك فإن إعادة النظر في أسلوب أداء الأعمال في قطاع الخدمات مثل الأعلام والبلديات والأشغال والماء والكهرباء وغيرها من الأجهزة الحكومية سيتيح مجالا كبيرا للتطوير التقني وتقليل احتياجات القوى العاملة الوافدة ، وسوف يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية القوى العاملة . وفي القطاع الخاص - خاصة في قطاع المقاولات والصناعات الخفيفة والورش ، إضافة إلى التجارة والمواصلات - فإن الامكانيات المتاحة لرفع المستوى التقني والاتجاه تدريجياً إلى استخدام أساليب الإنتاج كثيفة رأس المال يمثل إمكانية معتبرة من أجل تخفيض حجم العمالة الوافدة وتحسين نوعيتها . ولعل العديد من الاقتراحات المتعلقة برفع التكلفة الفعلية للعمالة الوافدة سوف يضع ضغطاً على أصحاب الأعمال من أجل الاعتماد على التقنيات الملائمة . كما أن رفع الامكانيات الرأسمالية لقطاع الأعمال الخاصة وتقييم الشركات والمؤسسات بناء على امكانياتها التقنية والرأسمالية سوف يشجع على استقرار مؤسسات القطاع الخاص ويسمح ببناء قدراتها التقنية .

خامسا - رفع مستوى المهارة لدى متخذي القرار والاهتمام بتوجهاته :
إن قدرة المسؤول على اتخاذ القرار السليم تتوقف على مهارته ومدى
اتجاهه إلى المجتمع الذي يقوم بمهام التغيير فيه . وما اتجاه التغيير ونوعيته
إلا محصلة لقدرة متخذ القرار على التعامل مع معطيات الواقع الذي
يعمل ضمن محدداته وإرادته في تغييره .

لقد تمثلت مشكلة قطر في قلة الكوادر القيادية من بين المواطنين ،
مما خلق معادلة صعبة . فمن ناحية ليس لدى الكوادر المواطنية المهارات
الكافية لشغل الوظائف القيادية . ومن ناحية أخرى فإن الاستعاضة عن
المواطن بوافد يتولى الوظائف القيادية تخلق بمبدأ تولي أفراد المجتمع
لشؤون تحديد وتخطيط وتنفيذ التغييرات المحددة لمستقبلهم والتي يتوقف
على نوعيتها وجودهم الحيوي وأمنهم الاجتماعي في الحاضر وفي المستقبل .
إضافة إلى أن كل وافد غالبا ما تكون خبرته العملية قد تبلورت ضمن
معطيات بيئة « اجتماعية - اقتصادية - سياسية - ثقافية » مختلفة
عن بيئة المجتمع الذي يطلب منه قيادة جهود التغيير فيه ، كما أن القاعدة
الاجتماعية لسلطة الوافد لا تسمح له بالقدر الكافي من الاستقلالية ،
وتجعل سلطته في اتخاذ القرار عرضة للضغط الذي لا يكون المواطن
- من الناحية النظرية على الأقل - عرضة له ، وفي وضع يجب أن تحتل
فيه مسألة تنمية العناصر المحلية والاعتماد عليها أهمية خاصة ، مما يتطلب
أن تتأثر فيه نظرة متخذ القرار إلى مشكلة تدفق العمالة الوافدة ، فإن
متخذي القرار من الوافدين قد لا يرون المشكلة من نفس المنظار ولا
يشعرون بأبعادها مثلما لو كان متخذ القرار من المحليين . وحل هذه
المعادلة الصعبة يمثل أكبر تحدٍّ يواجهه القيادة السياسية ، وعلى مدى
المقاربة من توفير الشروط المساعدة على حلها يتوقف مستقبل التغييرات
الاقتصادية والاجتماعية في البلد .

ومما لا شك فيه أن مسألة الموازنة بين اختيار القيادات من بين الكوادر المواطنة أو اللجوء الى استقدامها من خارج البلاد مثلت وما زالت تمثل مشكلة جوهرية بالنسبة لمتخذي القرار على جميع المستويات . وقد أدى هذا في بعض الأحيان إلى اختيار القيادات من المواطنين بالرغم من عدم توافر الحد الأدنى من المهارة الفنية والقدرة القيادية وعدم نضج الوعي بمشكلات المجتمع ووجود الالتزام بالعمل من أجل مواجهتها . كما أدى في أحيان أخرى إلى تغليب مسألة المهارة واستقدام قيادات إدارية وفنية من خارج البلاد . وصعوبة مثل هذه الموازنة وإن كانت نتيجة طبيعية لمعدل التغيرات التلقائية في المنطقة إلا أن تركها دون ضوابط صارمة والتهاون في إيجاد الشروط المساعدة على مواجهتها والتقليل من السلبات الناتجة عنها سيكون له أبلغ التأثير على إيجابية التغيرات الاقتصادية - الاجتماعية ، وقد ترك الكثير من الآثار السلبية على مستقبل التنمية الحقيقية في البلد .

وانطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية لمتخذ القرار ، وضرورة رفع قدرتنا ، والمقاربة من أجل حل هذه المعادلة الصعبة - فإننا لا بد أن نغير تغييراً جوهرياً في منهجنا من حيث تعبئة واعداد واختيار وتحفيز وتقييم متخذ القرار ، وأن تكون استراتيجيتنا مبنية على إحلال المواطنين محل غير من الوافدين في المواقع القيادية ، وأن يتم ذلك ضمن سياسة محددة المعالم تشترط وجود الحد الأدنى من المهارة ونضج التوجه المجتمعي . إضافة إلى وجود السمات القيادية في الكوادر المحلية التي يعهد إليها بقيادة عملية التغيير في المجتمع .

ولقد سبق مناقشة أهمية وإمكانية إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة

من بين المواطنين في كل من المشروعات العامة وإدارة التنمية بشكل عام * .
ولعل الكثير مما ذكر في الدراستين المشار إليهما ينطبق على قطر مثلما
ينطبق على غيرها من أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط .

وإذا ما حاولنا استشراف الإمكانيات المتاحة لرفع مستوى المهارة لدى
متخذي القرار من المواطنين والتركيز على بلورة التوجهات المجتمعية
لديهم ، ليس من أجل مواجهة الخلل السكاني والحد من احتياجات
العمالة وإيقاف التدفق غير المرغوب للعمالة الوافدة فحسب ، وإنما
أيضا من أجل توجيه التغييرات الاقتصادية - الاجتماعية بما يمكن البلد
من بدء عملية التنمية الشاملة وتدعيمها ، فإننا نجد أن مسألة إعداد الكوادر
المواطنة وموضوعية اختيارها وتقييم أدائها وتمتعها بالصلاحيات اللازمة
لنجاحها تمثل مقومات هذه الامكانية وشروط تحقيقها .

وتحقيق مثل هذه الإمكانيات يتطلب وجود أداة وإيجاد آلية من
أجل إعداد واختيار وتقييم الكوادر القيادية . وفي الوقت الحاضر يبدو
أن الأجهزة الحكومية ليست لديها الأداة ولا الآلية القادرة على فرز
القيادات الملائمة ، وهذا يتطلب إنشاء أداة وإيجاد آلية جديدة من أجل
تعبئة وإعداد واختيار وتقييم الكوادر القيادية .

وإذا كان متخذو القرار ينقسمون إلى متخذي القرار السياسي ومتخذي
القرار الإداري ومتخذي القرار الفني ، وإذا كان ما يتعلق بمتخذي القرار
السياسي مسألة تتحدد بموجب معطيات النظام السياسي القائم في كل
مجتمع ، ومن غير الواقعي تناول ما يتعلق بهم في معزل عن ذلك - فإن

-
- أسامة عبدالرحمن ، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية ، عالم المعرفة ، الكويت ١٩٨٢ م
(بيروقراطية التنمية) ، ص (٩٣-١٧٢) .
 - علي خليفة الكواري ، دور المشروعات العامة في التنمية ، عالم المعرفة ، الكويت ١٩٨١ م
(إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة) ، ص (٨٧-١١٩) .

مسألة تناول مثل هذا المستوى من متخذي القرار تقع خارج نطاق طموح هذه الورقة وأهداف المحاولة التي قامت عليها . ويبقى بعد ذلك ما يتعلق ببقية قيادات العمل الرسمي في المجتمع . وهذه القيادات في مجتمعا تشمل بعض المناصب الوزارية ، إضافة لما هو دونها من مسؤوليات .

ويمكن تقسيم هذه المسؤوليات الى ثلاثة مستويات :

أولهما : مستوى القيادات من الفئة الأولى المتمثلة في وظيفة الشخص الأول في الجهة أو الجهاز وما في مستواها من الوظائف الاستراتيجية والوظائف الحاكمة . ويمكن تقدير هذه المواقع بما يتراوح بين مئة ومتني وظيفة ، وهذه تكون علاقتها بأعلى سلطة سياسية تنفيذية ذات أهمية قصوى ، وهذا يجعل من الضروري أن تكون مسؤولية تعبئتها وإعدادها واختيارها وتقييم أدائها تحت الإشراف المباشر للقيادة السياسية . وبالتالي فإن الأداة التي تكون مسؤولة عن ذلك يجب أن تكون تابعة بشكل مباشر لرئيس مجلس الوزراء . ويمكن أن تكون هذه الأداة على شكل جهاز مركزي يعتمد على بنك معلومات يتضمن ٥٠٠-١٠٠٠ فرد - متصل بمختلف مصادر المعلومات المتعلقة برصد وتقييم المعلومات حول مؤهلات وكفاءات ونوعية مختلف العناصر المحلية ذات الامكانية القيادية . وكذلك يجب أن تتوافر لدى هذا الجهاز المركزي القدرة على التعبئة والإعداد المناسب والتحفيز الفعال ، إضافة الى تقييم كافة العناصر التي تكون ضمن مسؤوليته . وذلك من أجل مساعدة القيادة السياسية في إيجاد الشخص المناسب وتوجيهه للموقع المناسب . ومن بين مهمات هذا الجهاز تحتاج مهمة مساعدة القيادة السياسية في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب إشارة خاصة . فهمة الاختيار تتم على مرحلتين الأولى : اختيار موضوعي ، والثانية : اختيار شخصي . ويتم الاختيار

الموضوعي من قبل الجهاز المركزي بناء على توجيهات القيادة السياسية حول متطلبات الوظيفة المراد شغلها ونوعية الشخص المطلوب البحث عنه ، حيث يتم الاختيار بشكل موضوعي بناء على المعلومات المتاحة لديه لعدد محدود بين خمسة إلى عشرة أشخاص من الذين تتمثل فيهم الشروط المطلوبة وتقدم الأسماء ضمن قائمة لمتخذ القرار السياسي . ومن ثم يتم الاختيار الشخصي من قبل متخذ القرار السياسي باختيار الشخص الأكثر مناسبة للوظيفة المراد شغلها من بين الأسماء التي تضمنتها القائمة انطلاقاً من تقديره الشخصي وثقته .

ثانيها : مستوى القيادات من الفئة الثانية . ويمكن تقدير المواقع القيادية في هذا المستوى بعدد يتراوح بين ٥٠٠-١٠٠٠ شخص . وأمر الاختيار النهائي لهذه القيادات يكون من اختصاص الشخص الأول في الجهاز أو الجهة الحكومية . وهذه المواقع القيادية هي المكان الذي تعد فيه القيادات من الفئة الأولى وتتمرس بالمسؤوليات وتكتسب المهارات اللازمة لأدائها المستقبلي . ومنهج الاختيار بالنسبة لهذه الفئة من القيادات يماثل المنهج المقترح للفئة الأولى ويتكامل معه عن طريق الارتباط العضوي واعتماد كل منهما على نظام موحد للمعلومات ، وإن كان بنك المعلومات الذي تحفظ فيه التفاصيل المتعلقة بكل من الفئتين مختلف . وأنسب مكان لبنك المعلومات المتعلق بهذه الفئة يكون في إدارة شؤون الموظفين التي يعهد إليها بعملية الاختيار الموضوعي ، ومن ثم يترك لرئيس الجهاز أو الجهة الحكومية الاختيار من بين الأشخاص الذي تتوافر فيهم الشروط حسب تقديره . والمكان البديل لبنك المعلومات هذا يتمثل في وحدة إدارة شؤون الموظفين التابعة للجهاز أو الجهة الحكومية المعنية بعد تطوير هذه الوحدة الإدارية وربطها وظيفياً بإدارة شؤون الموظفين .

وثالثها : مستوى القيادات من الفئة الثالثة . وهذه تشمل كافة كبار الموظفين ومن في حكمهم في مختلف الجهات الحكومية . ومنهج التعبئة والإعداد والاختيار والتقييم لهذه الفئة مثابة لما سبق ذكره . وبالنسبة للاختيار فإنه يمر بمرحلتين : مرحلة الاختيار الموضوعي - وتقوم به إدارة شؤون الموظفين اعتمادا على ما لديها من معلومات ، ومن ثم يترك للشخص الأول - وهذه هي المرحلة الثانية - أن يختار من بينهم أكثرهم قدرة على العمل معه . ويرتبط بنك المعلومات المتعلقة بالفئة القيادية من الفئة الثالثة بينك المعلومات الذي تشرف عليه الإدارة المركزية لشؤون الموظفين ويرتبط الإثنان بينك المعلومات التابع للديوان الأميري أو وزارة شؤون مجلس الوزراء في حالة إنشائها .

إن مسألة تولي المواطنين للمراكز القيادية أمر ذو أهمية استراتيجية عاجلة ، ولكن بالرغم من أهمية سياسة التقطير وضرورة الإسراع في إحلال المواطنين محل غيرهم من الوافدين في المواقع القيادية للأسباب التي سبق ذكرها ، فإن ملء المواقع القيادية بأفراد لا يتوافر لديهم الحد الأدنى من المهارة والقدرة القيادية والنضج الوطني الذي تتطلبه مهام وظائفهم ستكون مسألة ذات تأثيرات سلبية بالغة . إن لكل وظيفة متطلبات ، ولن يستطيع أحد أن يملأ موقعه الوظيفي ما لم يتوافر لديه الحد الأدنى من هذه المتطلبات . وهذا الحد الأدنى يحتاج إلى إعداد وتحفيز إذا ما أردنا أن نرفع مستوى مهارة الفرد الى متطلبات الوظيفة ، وإلا فإن الفرد سيهبط بمستوى الوظيفة الى مستوى مهارته المتدنية وتخسر البلد وتضار مصالح المجتمع باسم حقوق المواطنة والرغبة الأنانية لدى الأفراد في التدرج السريع قبل امتلاك متطلباته .

وأخيرا فإن فعالية متخذ القرار ومستوى الكفاءة الاجتماعية والاقتصادية لقراره تتحدد بمدى صلاحيته في اتخاذ القرار . إن حق

النجاح يتطلب أن تكون الصلاحية بقدر المسؤولية . وفي الوقت الحاضر فإن حدود صلاحيات متخذي القرار غير واضحة ، مما أدى الى سلبية البعض وعمل على خلق الاحباط لدى بعض آخر . وهذه المسألة لا يتوقف حلها على منح الصلاحيات ، والصلاحيات لا تمنح ، ومنتخذ القرار الذي لا يستطيع إقناع المشرفين بأهمية امتلاكه حق النجاح واصراره على تفويضه الحد الأدنى من الصلاحيات اللازمة لتحقيق ذلك كشرط لتحمله المسؤولية - غير جدير بتحمل أعباء وظيفته ، ولن يستطيع اكتساب احترام الذات اللازم لاكتسابه الصلاحيات الضرورية لأداء عمله ، ويبقى تدمره من قلة الصلاحيات « حق أريد به باطل » . وكما يقول المثل الانجليزي ، إن القدرة على القتال تتوقف على روح القتال في الفرد وليس على حجم الفرد المنهك في القتال ، أو كما يقول المتنبي : على قدر أهل العزم تأتي العزائم .

٤ - إيجاد أداة مركزية للتنسيق

إن تخفيض احتياجات القوى العاملة وإيقاف تدفق العمالة الوافدة ومعالجة أسباب الخلل السكاني وتلافي مخاطره ، يتطلب وجود أداة مركزية مرتبطة برئيس مجلس الوزراء . إن مواجهة هذه المسألة المصيرية تحتاج إلى دراسات متعمقة ، من أجل خلق تصور واقعي واختيار مخارج عملية ، يتم بموجبها تنسيق جهود متخذي القرار وعمل الجهات المعنية . ولعله من المفيد أن يبدأ عمل هذه الأداة بوصفها بيت خبرة ذات صفة استشارية ، تتمثل مهماتها في دراسة ظاهرة الهجرة وتقييم السياسات المتعلقة بالسياسة السكانية والمتعلقة باحتياجات القوى العاملة ، وكذلك تقييم السياسات المتعلقة بإعداد وتوجيه وتحفيز القوى العاملة المواطنة ، وذلك من أجل مساعدة القيادة السياسية ومختلف متخذي القرارات ومدعمهم بالحقائق واستشراف السبل المتاحة للبلد من أجل تخفيض احتياجاته من العمالة الوافدة إضافة الى تنسيقها لجهود متخذي القرار على كافة المستويات . إن وضع السياسات المتعلقة بإصلاح الخلل السكاني وتنفيذ الإجراءات والخطط والبرامج يقع ضمن مسؤولية مختلف الوزارات والأجهزة والمؤسسات في الدولة وبالتالي فإن مهمة الأداة المقترحة تنحصر في التنسيق والربط الإيجابي بين جهود هذه الجهات وهي ليست بديلة عنها . ويتم هذا التنسيق والربط الإيجابي للجهود من خلال تركيز هذه الأداة على متابعة تنفيذ توجيهات القيادة السياسية من قبل مختلف الجهات في القطاعين العام والخاص وتقييم أداء الأجهزة والسياسات المتعلقة بالسكان والقوى العاملة إضافة إلى القيام بالدراسات المتخصصة التي يتم بموجبها التعرف على حدود المشكلات السكانية

ويتم بموجبها تبني الامكانيات المتاحة لمواجهة تلك المشكلات وذلك من أجل اقتراح الحوافز والروادع الكفيلة بمعالجة الخلل السكاني .

وربط هذه الأداة برئيس مجلس الوزراء يوفر لها الدعم الضروري ، ويضفي على مهمتها الجدية ، ويشجع مختلف الأجهزة الحكومية على التعاون معها . حيث يمثل هذا الربط تعبيراً عن اهتمام القيادة السياسية بهذه المشكلة المصيرية . كما يوفر وجودها تحت الاشراف المباشر للقيادة السياسية فرصة استقلاليته عن مختلف الأجهزة الحكومية وحيادية عملها وقبول النتائج التي تصل إليها .

ومثل هذه الأداة المركزية يمكن أن تكون أداة مؤقتة حتمت إيجادها الظروف الراهنة وما وصل اليه البلد من وضع سكاني غير مرغوب فيه . وهذا يجعل من مهمتها في مرحلة لاحقة جزءاً من مهمة جهاز التخطيط التنموي ، مثلها مثل سائر القضايا الهامة الأخرى التي يلزم تحديد أهدافها وإيجاد الوسائل اللازمة لتنفيذها وتنسيق الجهود المتعلقة بذلك بذلك وتقييم الأداء باعتبارها مرتكزاً من مرتكزات خطة التنمية الاقتصادية - الاجتماعية الشاملة .

إن غياب من يقوم بمهمة هذه الأداة المركزية المقترحة في الوقت الحاضر أدى إلى عدم فعالية الكثير من السياسات ، وعطل العديد من الإجراءات التي تحاول الجهات الحكومية اتباعها . وهنا نتج عنه تناقص نسبة المواطنين في السكان وانخفاض نسبة مساهمتهم في قوة العمل الى ١٥ر٠٪ فقط ، إضافة إلى هامشية الدور الذي تقوم به قوة العمل المواطنة . وانطلاقاً من معرفة الامكانيات المتاحة لترشيد استخدام قوة العمل المتاحة والامكانيات التي تتيحها التقنيات الملائمة ، إضافة إلى ما يمكن أن يؤدي إليه إصلاح نظام الحوافز الخاطئة السائد حالياً .

فإن الإمكانية لتخفيض العمالة الوافدة موجودة فعلا ، وأن وجود أداة مركزية لتنسيق الجهود المتعلقة بذلك تمثل بدون شك خطوة ضرورية من أجل تنسيق جهود متخذي القرار على جميع المستويات . كما أن وجود هذه الأداة المركزية وتوفير الشروط اللازمة لأداء مهمتها خير معبر عن وجود الارادة المجتمعية المشودة . لقد لخص أحد المشاركين في الحلقة النقاشية امكانية تخفيض العمالة الوافدة حين أشار الى أن مسألة تخفيض قوة العمل أمر ممكن إذا ما أدرك متخذو القرار ضرورته ، وأن باستطاعة مسؤول الجهة المعنية وحده أن يخفض العمالة غير الضرورية بمقدار الثلث ما إذا تعاونت معه ادارة شؤون الموظفين وتفهمه المجتمع وشجعه زملاؤه الآخرون من متخذي القرار - فإن هذه الإمكانية ترتفع إلى الضعف . فهل يا ترى لو وجدت مثل هذه الأداة المركزية المقترحة باعتبارها تعبيرا حازما من قبل الارادة السياسية ينجح هذا المسؤول في تحقيق ما يقارب كامل الإمكانية ، ويستطيع تخفيض حجم العمالة لديه بما يلبي متطلبات العمل الفعلية فقط ، ويقضي على البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي ؟ ! .

المسلا حق

فائمة بالمساحق

- ملحق (١ - أ) توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (١ - ب) توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (١ - ج) توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (٢ - أ) توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الانتاج الرئيسية ١٩٨١ م.
- ملحق (٢ - ب) توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الانتاج الرئيسية ١٩٨١ م.
- ملحق (٢ - ج) توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الانتاج الرئيسية ١٩٨١ م.
- ملحق (٣ - أ) مقارنة حجم وتوزيع القوى العاملة على قطاعات الانتاج الرئيسية في عام ١٩٧٠ و ١٩٨١ م.
- ملحق (٣ - ب) مقارنة حجم وتوزيع القوى العاملة على قطاعات الانتاج الرئيسية في عام ١٩٧٠ و ١٩٨١ م.
- ملحق (٤ - أ) توزيع الموظفين والعمال في الخدمة المدنية حسب الجنسية ١٤٠٢ هـ.
- ملحق (٥ - أ) توزيع العاملين في الخدمة المدنية حسب نوعية التوظيف ١٤٠٢ هـ.

- ملحق (٦ - أ) توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الجنس ١٤٠٢ هـ.
- ملحق (٧ - أ) توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب المهنة ١٤٠٢ هـ.
- ملحق (٧ - ب) توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب المهنة ١٤٠٢ هـ.
- ملحق (٨ - أ) توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الوزارات ١٤٠٢ هـ.
- ملحق (٨ - ب) توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الوزارات ١٩٨٢ م.
- ملحق (٩ - أ) تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعة على الوزارات بداية كل عام.
- ملحق (٩ - ب) تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعة على الوزارات بداية كل عام.
- ملحق (١٠ - أ) تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعين حسب الجنسية بداية كل عام.
- ملحق (١٠ - ب) تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعين حسب الجنسية بداية كل عام.
- ملحق (١١ - أ) تزايد عدد العمال اليوميين في الخدمة المدنية بداية كل عام.
- ملحق (١٢ - أ) توزيع القوى العاملة في قطاعي انتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة ١٩٨٠ م.

- ملحق (١٢ - ب) توزيع القوى العاملة في قطاعي انتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة ١٩٨٠ م.
- ملحق (١٢ - ج) توزيع القوى العاملة في قطاعي انتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة ١٩٨٠ م.
- ملحق (١٣ - أ) تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (١٣ - ب) تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (١٣ - ج) تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية ١٩٨١ م.
- ملحق (١٣ - د) توزيع قوة العمل حسب الجنسية في بعض شركات القطاع الخاص ١٩٨٢ م.
- ملحق (١٣ - هـ) بعض المؤشرات الهامة المؤثرة على حجم وتركيب القوى العاملة في القطاع الخاص .
- ملحق (١٤ - أ) التوزيع المتوقع لإجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية عام ١٩٨٥ م.
- ملحق (١٤ - ب) التوزيع المتوقع لإجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية عام ١٩٨٥ م.
- ملحق (١٤ - ج) التوزيع المتوقع لإجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية عام ١٩٨٥ م.
- ملحق (١٥ - أ) مقارنة تقدير السكان المتوقع عام ١٩٨٥ م. بتقدير عام ١٩٨٢ م.

ملحق (١ - أ)

توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية

المجموع والنسبة المئوية : ١٩٨١

المجموع	وافدون آخرون	عرب آخرون	قطريون	القطاع
٢٩٣٩	٢٠٣٦	٤٠٣	٥٠٠	الزراعة والصيد والثروة الحيوانية
٣٢٠٠	١٢٤٣	٨٤٠	١١١٤	النفط الخام والمحاجر
٩٧٧١	٧٦١٠	١٦٠٠	٤٧٥	الصناعة التحويلية
٨٥٠٨	٥٣٥٩	٤١٨	٢٧٣١	الكهرباء والماء
١٧٤١٩	١٢٤٩٢	٤٥٦١	٣٦٤	التشييد والبناء
١٤١١٥	١٠٤٦٤	٢٦١٦	١٠٣٥	التجارة
٣٩٥٦	٢٤٧٥	٢٧٦	١٢٠٥	النقل والتخزين والمواصلات
٢٥١٩٠	٢١٧٨٥	٢٧٥٤	٦٥١	الخدمات الأهلية
٣٦٥٧٥	١٥٤١٦	١٠٣١٤	١٠٨٣٥	الخدمات الحكومية
١٢١٦٧٣	٧٨٩٧١	٢٣٧٩٢	١٨٩١٠	المجموع

ملحق (١ - ب)

توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية

المجموع والنسبة المئوية : ١٩٨١

المجموع	وافدون آخرون	عرب آخرون	قطريون	القطاع
٪ ٢٠٤	٪ ٣	٪ ٢	٪ ٥	الزراعة والصيد والثروة الحيوانية
٪ ٢٠٦	٪ ٢	٪ ٠٠٤	٪ ٦	النفط الخام والمحاجر
٪ ٨	٪ ١٠	٪ ٧	٪ ٣	الصناعة التحويلية
٪ ٨	٪ ٧	٪ ٢	٪ ١٣	الكهرباء والماء
٪ ١٤٣	٪ ١٦	٪ ١٩	٪ ٢	التشييد والبناء
٪ ١١٦	٪ ١٣	٪ ١٢	٪ ٦	التجارة
٪ ٣٣	٪ ٣	٪ ١	٪ ٦	النقل والتخزين والمواصلات
٪ ٢٠٢	٪ ٢٨	٪ ١٣	٪ ٣	الخدمات الأهلية
٪ ٢٩٦	٪ ١٨	٪ ٤٣٦	٪ ٥٦	الخدمات الحكومية
١٢١٦٧٣	٧٨٩٧١	٢٣٧٩٢	١٨٩١٠	المجموع

ملحق (١ - ج)
توزيع القوى العاملة على النشاطات الاقتصادية حسب الجنسية
المجموع والنسبة المئوية : ١٩٨١

القطاع	قطريون	عرب آخرون	وافدون آخرون	المجموع
الزراعة والصيد والثروة الحيوانية	١٧٪	١٤٪	٦٩٪	٢٩٣٩
النفط الخام والمحاجر	٣٥٪	٣٪	٦٢٪	٣٢٠٠
الصناعة التحويلية	٥٪	١٦٪	٧٩٪	٩٧٧١
الكهرباء والماء	٣٢٪	٥٪	٦٣٪	٨٥٠٨
التشييد والبناء	٢٪	٢٦٪	٧٢٪	١٧٤١٩
التجارة	٧٪	١٩٪	٧٤٪	١٤١١٥
النقل والتخزين والمواصلات	٣١٪	٧٪	٦٢٪	٣٩٥٦
الخدمات الأهلية	٣٪	١١٪	٨٦٪	٢٥١٩٠
الخدمات الحكومية	٣٠٪	٢٨٪	٤٢٪	٣٦٥٧٥
المجموع	١٦٪	٢٠٪	٦٤٪	١٢١٦٧٣

ملحق (٢ - أ)
توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الإنتاج الرئيسية ١٩٨١

القطاع	قطريون	عرب آخرون	وافدون	المجموع
الإنتاج المباشر	٢١٨٩	٢٨٤٣	١٠٨٨٩	١٥٩٢١
زراعة - نفط - صناعة				
انتاج سلمي	٣٠٩٥	٤٩٧٩	١٧٨٥١	٢٥٩٢٧
المرافق والمنافع العامة				
ماء وكهرباء - تشييد وبناء				
انتاج خدمي	١٣٧٢٦	١٥٩٦٠	٥٠١٤٠	٧٩٨٣٦
الخدمات التجارية والأهلية والحكومية				
المجموع	١٨٩١٠	٢٣٧٩٢	٧٨٩٧١	١٢١٦٧٣

ملحق (٢ - ب)

توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الانتاج الرئيسية ١٩٨١

القطــــــــاع	قطريون	عرب آخرون	وافدون	المجموع
انتاج سلمي	٪. ١٢	٪. ١٢	٪. ١٤	٪. ١٣
	الإنتاج المباشر زراعة - نفط - صناعة			
إنتاج خدمي	٪. ١٦	٪. ٢١	٪. ٢٣	٪. ٢١
	المرافق والمنافع العامة ماء وكهرباء - تشييد وبناء			
إنتاج خدمي	٪. ٧٢	٪. ٦٧	٪. ٦٣	٪. ٦٦
	الخدمات التجارية والأهلية والحكومية			
المجموع	١٨٩١٠	٢٣٧٩٢	٧٨٩٧١	١٢١٦٧٣

ملحق (٢ - ج)

توزيع القوى العاملة حسب الجنسية على قطاعات الانتاج الرئيسية ١٩٨١

القطــــــــاع	قطريون	عرب آخرون	وافدون	المجموع
انتاج سلمي	٪. ١٤	٪. ١٨	٪. ٦٨	١٥٩٢١
	الإنتاج المباشر زراعة - نفط - صناعة			
انتاج خدمي	٪. ١٢	٪. ١٩	٪. ٦٩	٢٥٩٢٧
	المرافق والمنافع العامة ماء وكهرباء - تشييد وبناء			
انتاج خدمي	٪. ١٧	٪. ٢٠	٪. ٦٣	٧٩٨٣٦
	الخدمات التجارية والأهلية والحكومية			
المجموع	٪. ١٦	٪. ٢٠	٪. ٦٤	١٢١٦٧٣

ملحق (٣ - أ)
مقارنة حجم وتوزيع القوى العاملة على قطاعات الإنتاج الرئيسية ١٩٧٠ : ١٩٨١

المجموع	١٩٨١	قطريون	المجموع	١٩٧٠	قطريون	القطاع
١٥٩٢١	١٣٧٣٢	٢١٨٩	٩٥٢١	٦٣٥١	٣١٧٠	الإنتاج المباشر
٢٥٩٢٧	٢٢٨٣٢	٣٠٩٥	* ٧٧٨٥	٧٥٧٨	٢٠٧	المرافق والنافع العامة
٧٩٨٣٦	٦٦١١٠	١٣٧٢٦	٣١٠٩٤	٢٦٢٩٣	٤٨٠١	الخدمات ×
١٢١٦٧٣	١٠٢٧٦٣	١٨٩١٠	٤٨٣٩٠	٤٠٢٢٢	٨١٦٨	المجموع
	٪. ٨٤ر٥	٪. ١٥ر٥		٪. ٨٣ر٢	٪. ١٦ر٨	

* لا يتضمن النافع العامة .
× الخدمات الحكومية بما فيها الماء والكهرباء بلغ عدد العاملين بها ٦١٧٢ منهم ١٣٩١ قطري و ٤٧٨١ غير قطري .

ملحق (٣ - ب)

مقارنة حجم وتوزيع القوى العاملة على قطاعات الإنتاج الرئيسية ١٩٧٠ : ١٩٨١

	١٩٨١		١٩٧٠			
	وافدون	قطريون	المجموع	وافدون	قطريون	
المجموع						القطاعات
١٣	١٣	١٢	٢٠	١٦	٣٩	الإنتاج المباشر
٢١	٢٢	١٦	١٦	١٩	٣	المرافق والمنافع العامة
٦٦	٦٥	٧٢	٦٤	٦٥	٥٨	الخدمات ×
١٢١٦٧٣	١٠٢٧٦٣	١٨٩١٠	٤٨٣٩٠	٤٠٢٢٢	٨١٦٨	المجموع
	٨٤	١٥		٨٣	١٦	

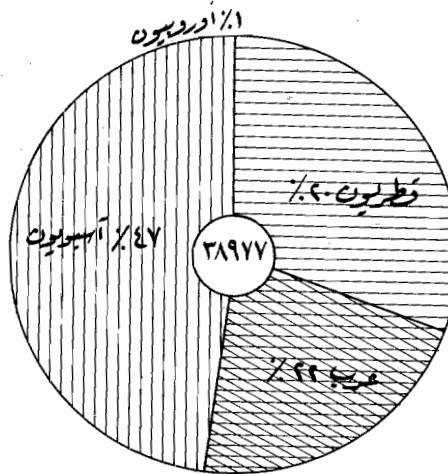
* لا يتضمن المنافع العامة.

× الخدمات الحكومية بما فيها الماء والكهرباء. بلغ عدد العاملين بها ٦١٧٢ منهم ١٣٩١ قطري و ٤٧٨١ غير قطري.

ملحق (٤ - أ)

توزيع الموظفين والعمال في الخدمة المدنية حسب الجنسية ١٤٠٢/١/١

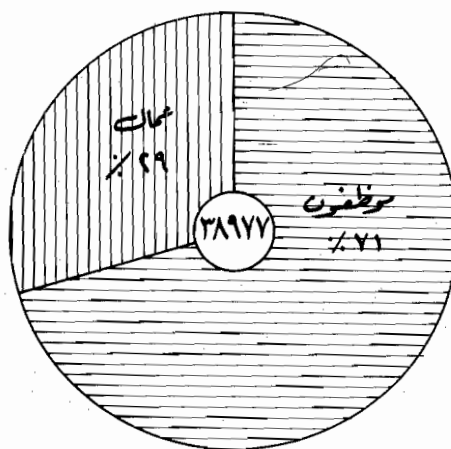
الجنسية	موظفون دائمون	عمال يوميون	المجموع
قطريون	١١٩١٨	—	١١٩١٨
عرب	٧٣٠٣	١١٢٩	٨٤٤٢
آسيويون	٨٠٧٤	١٠٠٥١	١٨٣٢٥
أوروبيون	٢٩٢	—	٢٩٢
المجموع	٢٧٥٨٧	١١٣٩٠	٣٨٩٧٧



ملحق (٥ - أ)

توزيع الموظفين والعمال في الخدمة المدنية حسب نوعية التوظيف ١٤٠٢/١/١

الجنسية	موظفون دائمون	عمال يوميون	المجموع
قطريون	١١٩١٨	—	١١٩١٨
عرب	٧٣٠٣	١١٢٩	٨٤٤٢
آسيويون	٨٠٧٤	١٠٠٥١	١٨٣٢٥
أوروبيون	٢٩٢	—	٢٩٢
المجموع	٢٧٥٨٧	١١٣٩٠	٣٨٩٧٧



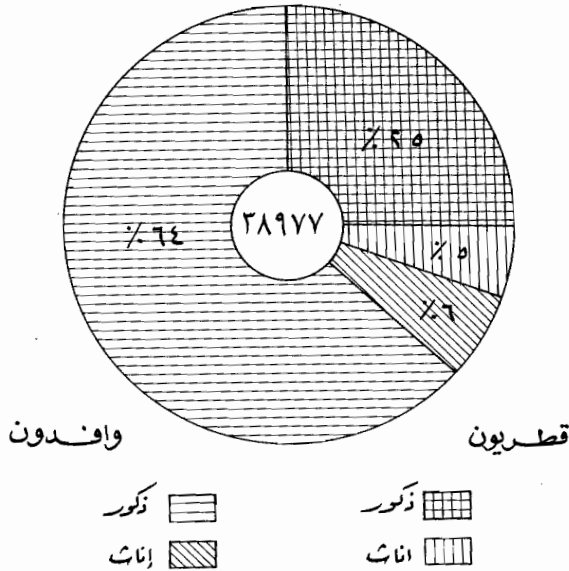
موظفون

عمال

ملحق (٦ - أ)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية من حيث الجنس ١٤٠٢/١/١

الجنسية	ذكور	إناث	المجموع
قطريون	٩٨٧٦	٢٠٤٢	١١٩١٨
غير قطريين	٢٤٦٢٥	٢٤٣٤	٢٧٠٥٩
المجموع	٣٤٥٠١	٤٤٧٦	٣٨٩٧٧



ملحق (٧ - أ)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية من حيث المهن ١٤٠٢/١/١

المهنة \ الجنسية	قطريون	وافدون	المجموع
المهن العلمية	١٨٠٠	٣٨٨٠	٥٦٠٠
المهن الفنية	١٣٦٦	٤٤٣٦	٥٨٠٢
المهن الإدارية	٨٥٨	٣١٧	١١٧٥
المهن الكتابية	١٢٦٥	٢١٣١	٣٣٩٦
مهن أخرى	١١٣٧	٨٤٧	١٩٨٣
عمال	٥٤٩٢	١٥٤٤٨	٢٠٩٤٠
المجموع	١١٩١٨	٢٧٠٥٩	٣٨٩٧٧

ملحق (٧ - ب)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية من حيث المهن ١٤٠٢/١/١

المهنة \ الجنسية	قطريون	وافدون	المجموع
المهن العلمية	٪. ١٥	٪. ١٤	٪. ١٤ر٤
المهن الفنية	٪. ١٢	٪. ١٦	٪. ١٤ر٩
المهن الادارية	٪. ٧	٪. ١	٪. ٣ر١
المهن الكتابية	٪. ١١	٪. ٨	٪. ٨ر٨
مهن أخرى	٪. ١٠	٪. ٣	٪. ٥ر٠
عمال	٪. ٤٥	٪. ٥٨	٪. ٥٣ر٨
المجموع	١١٩١٨	٢٧٠٥٩	٣٨٩٧٧

ملحق (٧ - ج)
توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية من حيث المهن ١٤٠٢/١/١

المهنة \ الجنسية	قطريون	وافدون	المجموع
المهن العلمية	٪. ٣٢	٪. ٦٨	٥٦٠٠
المهن الفنية	٪. ٢٤	٪. ٧٦	٥٨٠٢
المهن الإدارية	٪. ٧٣	٪. ٢٧	١١٧٥
المهن الكتابية	٪. ٣٧	٪. ٦٣	٣٣٩٦
مهن أخرى	٪. ٥٧	٪. ٤٣	١٩٨٣
عمال	٪. ٢٦	٪. ٧٤	٢٠٩٤٠
المجموع	١١٩١٨	٢٧٠٥٩	٣٨٩٧٧

ملحق (٨ - أ)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الوزارات عام ١٩٨٢

المجموع	عمال	موظفون	الوزارة والجهة
١٣٠٤	٣٢١	٩٨٣	رئاسة مجلس الوزراء
١٧٥٧	٦٦٣	١٠٩٤	وزارة المالية والبترو
٤٠٤	٤٧	٣٥٧	وزارة الخارجية
٢٢٨	٤٣	١٨٥	وزارة الاقتصاد والتجارة
٢٧١	١٠٠	١٧١	وزارة العمل والشئون الاجتماعية
٣٠٥١	٤٦٠	٢٥٩١	وزارة الصحة العامة
٤٦٨٥	٣٢٦٤	١٤٢١	وزارة الشئون البلدية
٢٢٩٤	١١٧٩	١١١٥	وزارة المواصلات والنقل
٢٥٠١	٦١٠	١٨٩١	وزارة العدل
١٨٩١	٣٩٣	١٤٩٨	وزارة الاعلام
٩٧٢٦	١٨٧٥	٧٨٥١	وزارة التربية والتعليم
٧٨٧٧	١٤٥٣	٦٤٢٤	وزارة الكهرباء والماء
٢٢٨٣	٥٥٢	١٧٣١	وزارة الأشغال العامة
٧٠٥	٤٣٠	٢٧٥	وزارة الصناعة والزراعة
٣٨٩٧٧	١١٣٩٠	٢٧٥٨٧	المجموع

ملحق (٧ - ج)
توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية من حيث المهن ١٤٠٢/١/١

المهنة \ الجنسية	قطريون	وافدون	المجموع
المهن العلمية	٪. ٣٢	٪. ٦٨	٥٦٠٠
المهن الفنية	٪. ٢٤	٪. ٧٦	٥٨٠٢
المهن الإدارية	٪. ٧٣	٪. ٢٧	١١٧٥
المهن الكتابية	٪. ٣٧	٪. ٦٣	٣٣٩٦
مهن أخرى	٪. ٥٧	٪. ٤٣	١٩٨٣
عمال	٪. ٢٦	٪. ٧٤	٢٠٩٤٠
المجموع	١١٩١٨	٢٧٠٥٩	٣٨٩٧٧

ملحق (٨ - أ)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الوزارات عام ١٩٨٢

المجموع	عمال	موظفون	الوزارة والجهة
١٣٠٤	٣٢١	٩٨٣	رئاسة مجلس الوزراء
١٧٥٧	٦٦٣	١٠٩٤	وزارة المالية والبترو
٤٠٤	٤٧	٣٥٧	وزارة الخارجية
٢٢٨	٤٣	١٨٥	وزارة الاقتصاد والتجارة
٢٧١	١٠٠	١٧١	وزارة العمل والشئون الاجتماعية
٣٠٥١	٤٦٠	٢٥٩١	وزارة الصحة العامة
٤٦٨٥	٣٢٦٤	١٤٢١	وزارة الشئون البلدية
٢٢٩٤	١١٧٩	١١١٥	وزارة المواصلات والنقل
٢٥٠١	٦١٠	١٨٩١	وزارة العدل
١٨٩١	٣٩٣	١٤٩٨	وزارة الاعلام
٩٧٢٦	١٨٧٥	٧٨٥١	وزارة التربية والتعليم
٧٨٧٧	١٤٥٣	٦٤٢٤	وزارة الكهرباء والماء
٢٢٨٣	٥٥٢	١٧٣١	وزارة الأشغال العامة
٧٠٥	٤٣٠	٢٧٥	وزارة الصناعة والزراعة
٣٨٩٧٧	١١٣٩٠	٢٧٥٨٧	المجموع

ملحق (٨ - ب)

توزيع موظفي وعمال الخدمة المدنية حسب الوزارات عام ١٩٨٢

الوزارة والجهة	موظفون	عمال	المجموع
رئاسة مجلس الوزراء	٧٥٪	٢٥٪	١٣٠٤
وزارة المالية والبترو	٦٢٪	٣٨٪	١٧٥٧
وزارة الخارجية	٨٨٪	١٢٪	٤٠٤
وزارة الاقتصاد والتجارة	٨١٪	١٩٪	٢٢٨
وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٦٣٪	٣٧٪	٢٧١
وزارة الصحة العامة	٨٤٪	١٦٪	٣٠٥١
وزارة الشئون البلدية	٣٠٪	٧٠٪	٤٦٨٥
وزارة المواصلات والنقل	٤٨٪	٥٢٪	٢٢٩٤
وزارة العدل	٧٥٪	٢٥٪	٢٥٠١
وزارة الاعلام	٧٩٪	٢١٪	١٨٩١
وزارة التربية والتعليم	٨٠٪	٢٠٪	٩٧٢٦
وزارة الكهرباء والماء	٨١٪	١٩٪	٨٧٧٧
وزارة الأشغال العامة	٧٦٪	٢٤٪	٢٢٨٣
وزارة الصناعة والزراعة	٣٩٪	٦١٪	٧٠٥
المجموع	٧١٪	٢٩٪	٣٨٩٧٧

ملحق (٩ - أ)
تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعة على الوزارات
« بداية كل عام »

الوزارات	١٣٩٥	١٣٩٦	١٣٩٧	١٣٩٨	١٣٩٩	١٤٠٠	١٤٠١	١٤٠٢
رئاسة مجلس الوزراء	١١٤	١٦٩	٢٦٤	٣٠٩	٤٤٠	٤٣٨	٧٣٣	٩٨٣
وزارة المالية والبنزول	٤٠٩	٥٣٥	٦٧٨	٧١٣	٧٩٦	٨١٠	٩١٤	١٠٩٤
وزارة الخارجية	١٢٦	١٧٣	٢٠٦	٢٦٠	٢٧٩	٢٨٧	٣٢٤	٣٥٧
وزارة الاقتصاد والتجارة	٨٣	٦٦	٦٦	٧٤	٨٥	١١٦	١٥٠	١٨٥
وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	٥٢	٦٣	٨٢	٩٥	١٠٣	١٠٩	١١٧	١٧١
وزارة الصحة العامة	٩٣٠	١٠٢٧	١٤٣١	١٥٥٤	١٦٨٧	٢٠١٤	٢٢٥٠	٢٥٩١
وزارة الشؤون البلدية	٤٢٠	٥٥٧	٧٤٤	٧٢٣	٨١٦	٩١٠	١١٥٩	١٤٢١
وزارة المواصلات والنقل	٤٢٦	٤٨٥	٧٥١	٨٠١	٨٦٦	٩٦٠	١٠٤٤	١١١٥
وزارة المسجل	١٢٦٦	١٤٠٠	١٤٩٦	١٦٠٣	١٧١٣	١٨٠٨	١٨٣٩	١٨٩١
وزارة الاعلام	٣٩٣	٦٥٦	٩٥٤	١٠٣٠	١١٢٠	١٢٢٣	١٣١٨	١٤٩٨
وزارة التربية والتعليم	٣١٤٤	٣٦١٧	٤٤٧٥	٥٠٤٥	٥٨٨٨	٦٢٥٢	٦٦٧٩	٧٨٥١
وزارة الكهرباء والماء	٢٣١٧	٢٨٦٢	٣٦٦٦	٤٣١١	٤٧٤٥	٥٤٣٢	٥٦١٤	٦٤٢٤
وزارة الأشغال العامة	١٠٨٥	١٢٠٣	١٣٤١	١٣١٩	١٣١٧	١٣٣٨	١٥١٩	١٧٣١
وزارة الصناعة والزراعة	٥٥	٦٥	١٠٧	١١٧	١٤٢	١٦٤	٢١٩	٢٧٥
إجمالي	١٠٨٢٠	١٢٨٧٨	١٦١٦١	١٧٩٥٤	١٩٩٩٧	٢١٢٦١	٢٣٨٧٩	٢٧٥٨٧

ملحق (٩ - ب)
تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعة على الوزارات

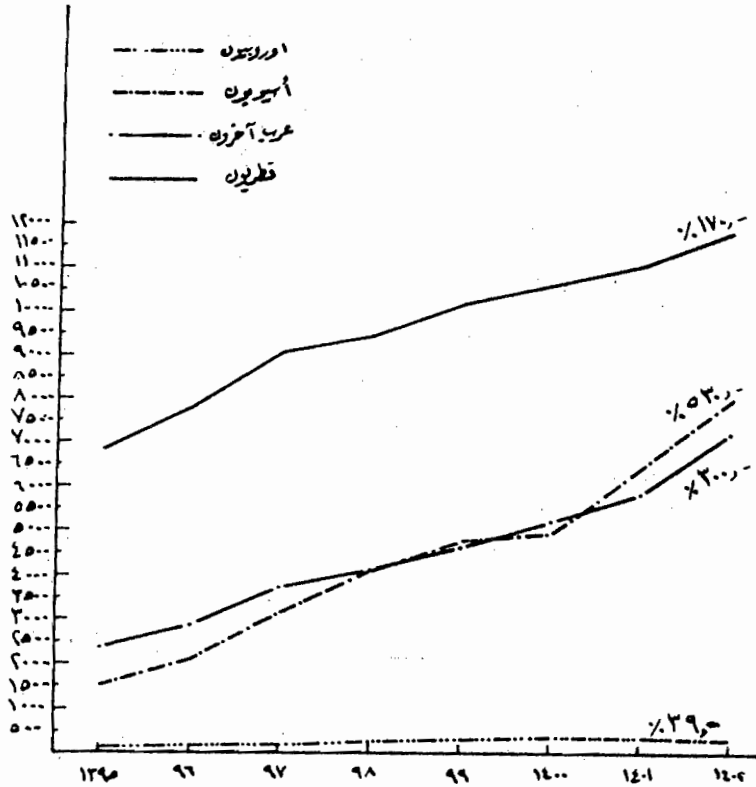
الرقم القياسي عام ١٣٩٥=١٠٠	١٤٠٢	١٣٩٥	السنوات الوزارات
٨٦٢	٣ر٦	١ر١	رئاسة مجلس الوزراء
٢٦٧	٣ر٩	٣ر٨	وزارة المالية والبترو
٢٨٣	١ر٣	١ر٣	وزارة الخارجية
٢٢٣	٠ر٧	٠ر٨	وزارة الاقتصاد والتجارة
٣٢٩	٠ر٦	٠ر٥	وزارة العمل والشئون الاجتماعية
٢٧٩	٩ر٤	٨ر٦	وزارة الصحة العامة
٣٣٨	٥ر١	٣ر٨	وزارة الشؤون البلدية
٢٦٢	٤ر-	٣ر٩	وزارة المواصلات والنقل
١٤٩	٦ر٩	١١ر٧	وزارة العدل
٣٨١	٥ر٣	٣ر٦	وزارة الاعلام
٢٤٩	٢٨ر٥	٢٩ر-	وزارة التربية والتعليم
٢٧٧	٢٣ر٣	٢١ر٤	وزارة الكهرباء والماء
١٥٩	٦ر٣	١٠ر-	وزارة الأشغال العامة
٥٠٠	١ر-	٠ر٥	وزارة الصناعة والزراعة
٤٥٥٨	٢٧٥٨٧	١٠٨٢٠	إجمالي

ملحق (١٠ - أ)
زيادة عدد موظفي الخدمة المدنية موزعين حسب الجنسية بداية كل عام

المجموع الكلي	فريق قطري				قطري	الجنسيات الغريبة
	إجمالي	أجنبي	آسيوي	عرب آخرون		
١٠٨٢٠	٤٠٠١	١٠٩	١٥٩٣	٢٣٦٩	٦٨١٩	١٣٩٥
١٢٨٧٨	٥٠٤٠	١٢٤	٢٠٥٥	٧٨٦١	٧٨٣٨	١٣٩٦
١٦١٦١	٧٠٥٢	١٥٨	٣١٦٠	٣٧٣٤	٩١٠٩	١٣٩٧
١٧٩٥٤	٨٤٧٦	٢٣٧	٤١٠٠	٤١٣٩	٩٤٧٨	١٣٩٨
١٩٩٩٧	٩٧٥٦	٧٨٩	٤٨١٦	٤٦٥١	١٠٢٤١	١٣٩٩
٢١٢٦١	١٠٥٨٢	٣٣٨	٥٠٠٥	٥٢٣٩	١٠٦٧٩	١٤٠٠
٢٣٨٧٩	١٢٧٢٧	٣٢٠	٦٤٩٣	٥٩١٤	١١١٥٢	١٤٠١
٢٧٥٨٧	١٥٦٦٩	٢٩٢	٨٠٧٤	٧٣٠٣	١١٩١٨	١٤٠٢

ملحق (١٠ - ب)

تزايد عدد موظفي الخدمة المدنية موزعين حسب الجنسية
ببلدية كل عام



ملحق (١١ - أ)

تزايد عدد العمال اليوميين في الخدمة المدنية بداية كل عام

السنة	العدد
١٣٩٧/١/١	٧٨٦٥
١٣٩٨/١/١	٩٧٠٧
١٣٩٩/١/١	٩٢١٥
١٤٠٠/١/١	١٠١٢١
١٤٠٩/١/١	١١٣٩٠

نسبة الآسيويين حوالي ٩٠٪

ملحق (١٢ - أ)

توزيع القوى العاملة في إنتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة

١٩٨٠/١٢/٣١

جهة العمل	قطري	عربي	أجنبي	المجموع
المؤسسة العامة القطرية للبترول	٩٢١	٥٢٠	١٤٥٦	٢٨٩٧
الشركات الصناعية التابعة للمؤسسة (أسمدة - بتروكيماويات - تكرير)	٢١٢	٤٥٣	٦٨٨	١٣٥٣
شركة قطر للحديد	٣٧ *	١٥١	٩٤٤	١١٣٢
شركة قطر الوطنية للأسمت	٢٦	٣٦	٤٥٧	٥١٩
	١١٩٦	١١٦٠	٣٥٤٥	٥٩٠١

* في منتصف عام ١٩٨٢ بلغ عدد القطريين ٧٣ موظف منهم ٢٤ متدرب يتلقون تدريبهم في مركز التدريب المهني في الدوحة .

ملحق (١٢ - ب)

توزيع القوى العاملة في إنتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة

١٩٨٠/١٢/٣١

المجموع	أجنبي	عربي	قطري	جهة العمل
٢٨٩٧	٪. ٥٠	٪. ١٨	٪. ٣٢	المؤسسة العامة القطرية للبترول
١٣٥٣	٪. ٥٠	٪. ٣٤	٪. ١٦	الشركات الصناعية التابعة للمؤسسة (أسمدة - بتروكيماويات - تكرير)
١١٣٢	٪. ٨٤	٪. ١٣	٪. ٣	شركة قطر للحديد
٥١٩	٪. ٨٨	٪. ٧	٪. ٥	شركة قطر الوطنية للأسمت
٥٩٠١	٪. ٦٠٣	٪. ١٩٧	٪. ٢٠	

ملحق (١٢ - ج)

توزيع القوى العاملة في إنتاج النفط الخام والصناعة التحويلية الثقيلة

١٩٨٠/١٢/٣١

المجموع	أجنبي	عربي	قطري	جهة العمل
٪. ٤٩	٪. ٤١	٪. ٤٥	٪. ٧٧	المؤسسة العامة القطرية للبترول
٪. ٢٣	٪. ١٩	٪. ٣٩	٪. ١٨	الشركات الصناعية التابعة للمؤسسة (أسمدة - بتروكيماويات - تكرير)
٪. ١٩	٪. ٢٧	٪. ١٣	٪. ٣	شركة قطر للحديد
٪. ٩	٪. ١٣	٪. ٣	٪. ٢	شركة قطر الوطنية للأسمت
٥٩٠١	٣٥٤٥	١١٦٠	١١٩٦	

ملحق (١٣ - أ)

تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية - ١٩٨١

النشاط	قطري	عربي	أجنبي	المجموع
الصناعة التحويلية الخفيفة	١٠٠	١٢٠٠	٤٢٦٠	٥٦٤٠
المقاولات	٣٦٤	٤٥٦١	١٢٤٩٢	١٧٤١٩
التجارة	١٠٣٥	٢٦١٦	١٠٤٦٤	١٤١١٥
المجموع	١٤٩٩	٨٣٧٧	٢٧٢١٦	٣٧١٧٤

ملحق (١٣ - ب)

تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية - ١٩٨١

النشاط	قطري	عربي	أجنبي	المجموع
الصناعة التحويلية الخفيفة	٦.٧٪	١٤.٣٪	١٥.٦٪	١٥.١٪
المقاولات	٢٤.٣٪	٥٤.٤٪	٤٥.٨٪	٤٧.٨٪
التجارة	٦.٩٪	٣١.٣٪	٣٨.٦٪	٣٧.١٪
المجموع	١٤٩٩	٨٣٧٧	٢٧٢١٦	٣٧١٧٤

ملحق (١٣ - ج)

تركيب العمالة في القطاع الخاص حسب الجنسية - ١٩٨١

النشاط	قطري	عربي	أجنبي	المجموع
الصناعة التحويلية الخفيفة	١٨٪	٢٢٫٢٪	٧٦٪	٥٦٤٠
المقاولات	٢٠٪	٢٦٫١٪	٧١٫٩٪	١٧٤١٩
التجارة	٧٣٪	١٨٫٥٪	٧٤٫٢٪	١٤١١٥
المجموع	٤٠٪	٢٢٫٥٪	٧٣٫٥٪	٣٧١٧٤

ملحق (١٣ - د)

توزيع قوة العمل حسب الجنسية في بعض شركات القطاع الخاص ١٩٨١ م

جهة العمل	قطري	عربي	أجنبي	المجموع
شركة المناعي التجارية	٥	٧٦	٧٢٠	٨٠١
مؤسسة النصر التجارية	٤	٢٢	٥٤٥	٥٧١
البنك البريطاني للشرق الأوسط	٧	١٢	١١٨	١٣٦
بنك قطر الوطني	١٠	١٤١	٧٣	٢٢٤
شركة ايه . كيه . سي للمقاولات	٢	٧	٨٧٩	٨٨٨
المجموع	٢٨	٢٥٨	٢١٣٥	٢٦١١

ملحق (١٣ - هـ)

بعض المؤشرات الهامة المؤثرة على حجم وتركيب القوى العاملة في القطاع الخاص
١٩٨٠ م

عدد المشتغلين بمقاولات الأعمال	٥٢٧	منشأة
عدد المحلات التجارية والصناعية	١٠٠٥٥	محل
عدد المنشأة التجارية والصناعية	٦٣٦٨	منشأة
منها :		
شركات أجنبية	٤٧٥	شركة
شركة مختلطة (أجنبية وطنية)	٩٣٨	شركة
تجار أفراد أجانب	١٨٤٦	تاجر فرد

ملحق (١٤ - أ)
التوزيع التوقعي لاجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية ١٩٨٥ م (حسب الجنسية والنشاط)

القطاع	مواطنون	وافدون عرب	وافدون آخرون	المجموع م ١٩٨٥	المجموع المقارن عام ١٩٨٢ م
الزراعة والصيد والثروة الحيوانية	٨٠٠	١٠٥٠	١٠٨٩	٢٩٣٩	٢٩٣٩
النفط الخام والمخاضر	١٥٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠	٤٠٠٠	٣٢٠٠
الصناعة التحويلية	٢٢٠٠	٣٧٨٥	٥٧٨٦	١١٧٧١	٩٧٧١
الكهرباء والماء	١٨٠٠	٩٠٠	٣٤٠٨	٦١٠٨	٨٥٠٨
التشييد والبناء	١٢٧٠	٦٩٨٧	٦٩٨٩	١٥٢٤٦	١٧٤١٩
التجارة والتوزيع	٣١٠٠	٤١٦٣	٣٧٣٧	١١٠٠٠	١٤١١٥
النقل والتخزين والمواصلات	٢٠٥٧	٥٠٠	١٢١٣	٣٧٧٠	٣٩٥٦
الخدمات الأهلية	٦٣٥	٣٦٥٩	١٣٩٩٦	١٨٢٩٠	٢٥١٩٠
الخدمات الحكومية	١٢٠٤٨	٩٤٨٦	٦٩٣٨	٢٨٤٧٢	٣١٥٥٥
المجموع	٢٥٤١٠	٣١٥٣٠	٤٤٦٥٦	١٠١٥٩٦	١٢١٦٧٣

ملحق (١٤ - ب)

التوزيع المتوقع لإجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية ١٩٨٥ م (حسب الجنسية والنشاط)

المجموع	وافدون آخرون	وافدون عرب	مواطنون	القطاع
٢٥٨٩	٢٤٤٣	٣٣٣٣	٣١٥	الزراعة والصيد والثروة الحيوانية
٣٩٩٣	٣٣٥	٣١٧	٥٩٠	النفط الخام والمخارج
١١٥٨	١٢٩٧	١٢٥٠	٨٦٥	الصناعة التحويلية
٦٥١	٧٦٣	٢٨٥	٧٥٨	الكهرباء والماء
١٥٥٠	١٥٦٥	٢٢١٥	٤٩	التيقيد والبناء
١٥٨٢	٨٣٦	١٣٢٠	١٢١٩	التجارة والتعويل
٣٧١	٢٧١	١٥٨	٨٥٩	النقل والتخزين والمرافلات
١٨٥٠	٣١٣٤	١١٦٠	٢٤٩	الخدمات الأهلية
٢٨٥٢	١٥٥٣	٣٥٠٨	٤٧٤١	الخدمات الحكومية
١٠١٥٩٦	٤٤١٥٦	٣١٥٣٠	٢٥٤١٠	المجموع

ملحق (١٤ - ج)
التوزيع النفعي لاجمالي قوة العمل على النشاطات الاقتصادية في نهاية ١٩٨٥ م (حسب الجنسية والنشاط)

القطاع	مواطنون ٪	وافدون عرب ٪	وافدون آخرون ٪	المجموع
الزراعة والصيد والثروة الحيوانية	٧٧,٢٢	٣٥,٧٢	٣٧,٠٥	٢٩٣,٩
النفط الخام والمناجم	٣٧,٥	٢٥,٠٠	٣٧,٥	٤٠٠٠
الصناعة التحويلية	١٨,٦٩	٣٢,١٥	٤٩,١٥	١١٧,٧١
الكهرباء والماء	٢٩,٤٦	١٤,٧٣	٥٥,٧٨	٦١٠,٨
التشييد والبناء	٨,٣٣	٤٥,٨٢	٤٥,٨٤	١٥٢,٤٦
النجسارة والتعمير	٧٨,١٨	٣٧,٨٤	٣٣,٩٧	١١٠,٠٠
النقل والتخزين والمواصلات	٥٤,٥٦	١٣,٢٦	٣٢,١٧	٣٧,٧٠
الخدمات الأولية	٣,٤٧	٢٠,٠٠	٧٦,٥٢	١٨٢,٩٠
الخدمات الحكومية	٤٧,٣١	٣٣,٣١	٢٤,٣٦	٧٨٤,٧٢
المجموع	٧٥,٠٠	٣١,٠٠	٤٤,٠٠	١٠١٥,٩٦

ملحق (١٥ - أ)
مقارنة تقدير سكان قطر التوقع عام ١٩٨٥ بتقدير ١٩٨٢ م
الجنسية والجنس (بالألف)

الجنسية	ذكور		إناث		المجموع		نسبة	المجموع
	١٩٨٥	١٩٨٢	١٩٨٥	١٩٨٢	١٩٨٥	١٩٨٢		
مواطنون	٥٢	٤٧	٥٤	٤٨	١٠٦	٩٥	٪٤٦,٥	٪٣٧,١
وافدون عرب	٢٤	٢٨	٢٠	١٣	٥٤	٤١	٪٢٣,٨	٪١٦,٠
وافدون آخرون	٤٩	٩٥	١٩	٢٥	٦٨	١٢٠	٪٢٩,٧	٪٤٦,٩
المجموع	١٣٦	١٧٠	٩٢	٨٦	٢٢٨	٢٥٦	١٠٠	١٠٠
النسبة المئوية								

* الأرقام مقربة.

فهرس

٧		مقدمة
٩		القسم الأول :
١١		الواقع الراهن للسكان وقوة العمل
١١		حجم السكان وتركيبه
١٣		حجم قوة العمل وتركيبها
١٦		الخصائص السلبية لتركيب قوة العمل الراهنة ..
١٦		١ - الاعتماد شبه المطلق على قوة العمل الوافدة
١٦		٢ - ارتفاع نسبة الآسيويين في قوة العمل
١٨		٣ - تركيز معظم قوة العمل في القطاع الخدمي
١٩		٤ - تدني معدل مشاركة قوة العمل المواطنة في النشاط الاقتصادي
٢٠		٥ - تفشي ظاهرة البطالة المقنعة وتزايدها
٢٢		٦ - الدور الهامشي لقوة العمل المواطنة
٢٣		٧ - تزايد أهمية دور الوافدين في اتخاذ القرار الخاص بالعمالة
٢٤		٨ - تبني الأساليب التقنية القائمة على العمالة الكثيفة
٢٦		٩ - الافتقار إلى وجود أساليب حديثة لإدارة الأفراد
٢٧		١٠ - عدم استقرار قوة العمل وضعف الشعور بالانتماء
٢٩		١١ - رخص التكلفة المالية المباشرة لقوة العمل الوافدة
٣١		آلية تدفق العمالة الوافدة

٣١	١ - حجم الإنفاق ونمطه
٣٢	٢ - ضوابط الهجرة
٣٤	٣ - مدى الاستفادة من قوة العمل المواطنة
٣٥	٤ - الواقع الراهن لإدارة النشاطات في المجتمع
٣٨	٥ - أسلوب معالجة متخذي القرار
٤٠	التكلفة المجتمعية لقوة العمل الوافدة
٤٥	القسم الثاني :
٤٧	متطلبات تصحيح الخلل السكاني
٤٨	١ - توفر الحد الأدنى من الإرادة والقدرة المجتمعية
٥١	٢ - خطة مرحلية انتقالية لتخفيض حجم قوة العمل الوافدة
٥٤	أ - استراتيجية تعبئة قوة العمل المتاحة محليا
٥٧	ب - استراتيجية تقليل احتياجات البلد من القوى العاملة
٥٨	ج - استراتيجية الاحلال
٦٠	د - سياسة التعويضات
٦٢	٣ - السيطرة على آلية تدفق قوة العمل الوافدة
٦٤	أولاً - التحكم في حجم الانفاق وتركيبه
٦٧	ثانياً - أحكام ضوابط الهجرة
٧٤	ثالثاً - رفع مستوى الاستفادة من قوة العمل المواطنة
٨١	رابعاً - تقليل احتياجات النشاطات
٨٧	خامساً - رفع مستوى المهارة لدى متخذي القرار والاهتمام بتوجهاتهم
٩٤	٤ - إيجاد اداة مركزية للتنسيق