



التوطين بين العرض والطلب

دراسة نقدية لواقع التوطين بالعالم العربي

المؤتمر العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي

١٣-١٢ مارس ٢٠١٣ - قاعة مكتوم - مركز التجارة العالمي، دبي - الإمارات العربية المتحدة



• تحديات الخارطة العالمية الجديدة

• تعريفات هامة

• فجوة العرض وفجوة الطلب

• خارطة التوطين

• ملاحظات ختامية



• تحديات خارطة العالمية الجديدة

• تعريفات هامة

• فجوة العرض وفجوة الطلب

• خارطة التوطين

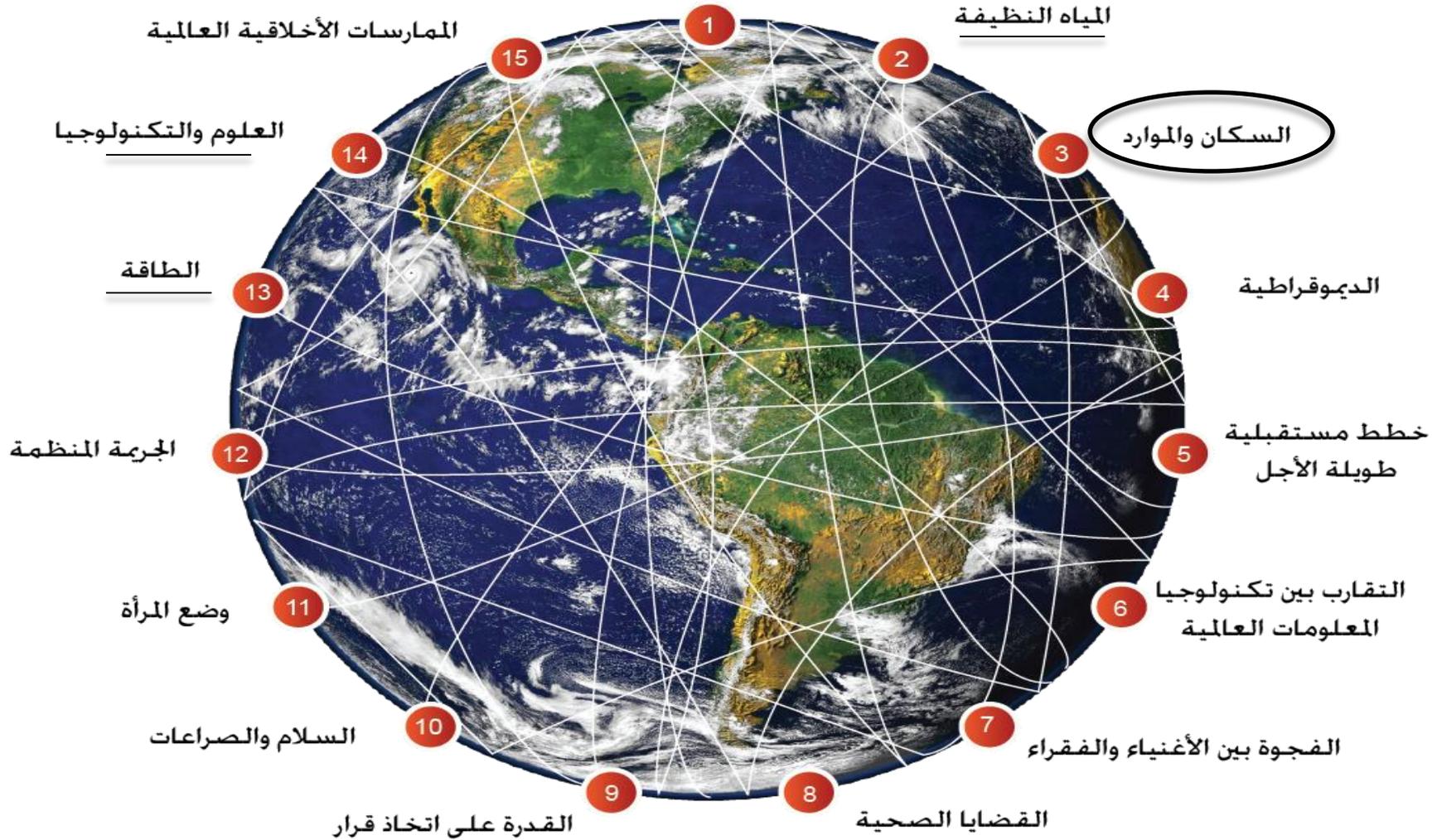
• ملاحظات ختامية

- العالم يشهد تحولات كبيرة..
- تتزايد التحديات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية،



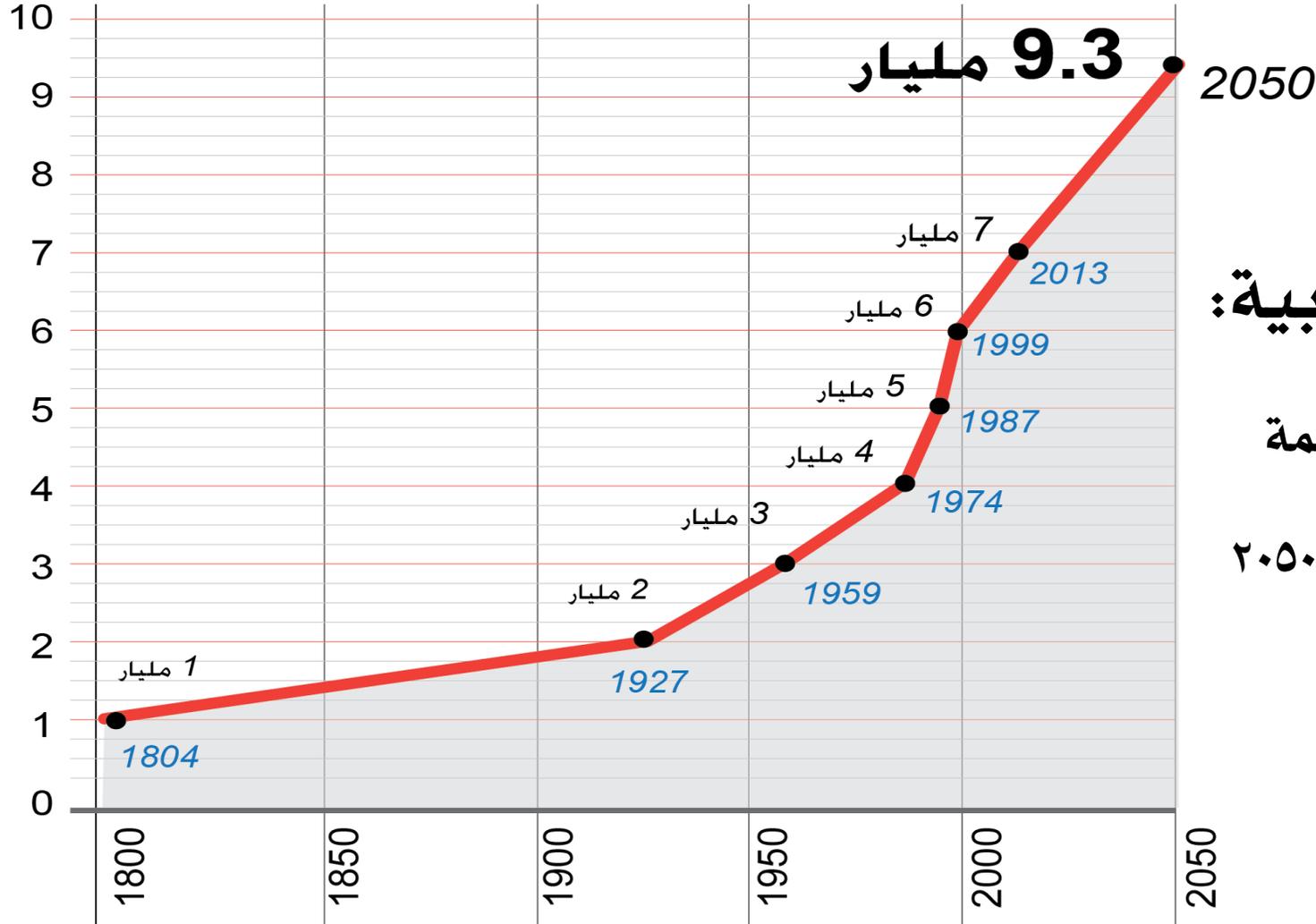
أبرز ١٥ تحدي يواجهه العالم

التنمية المستدامة وتغير المناخ



زيادة مضطربة في عدد السكان حول العالم

عدد السكان بالمليار



سكان الدول العربية:

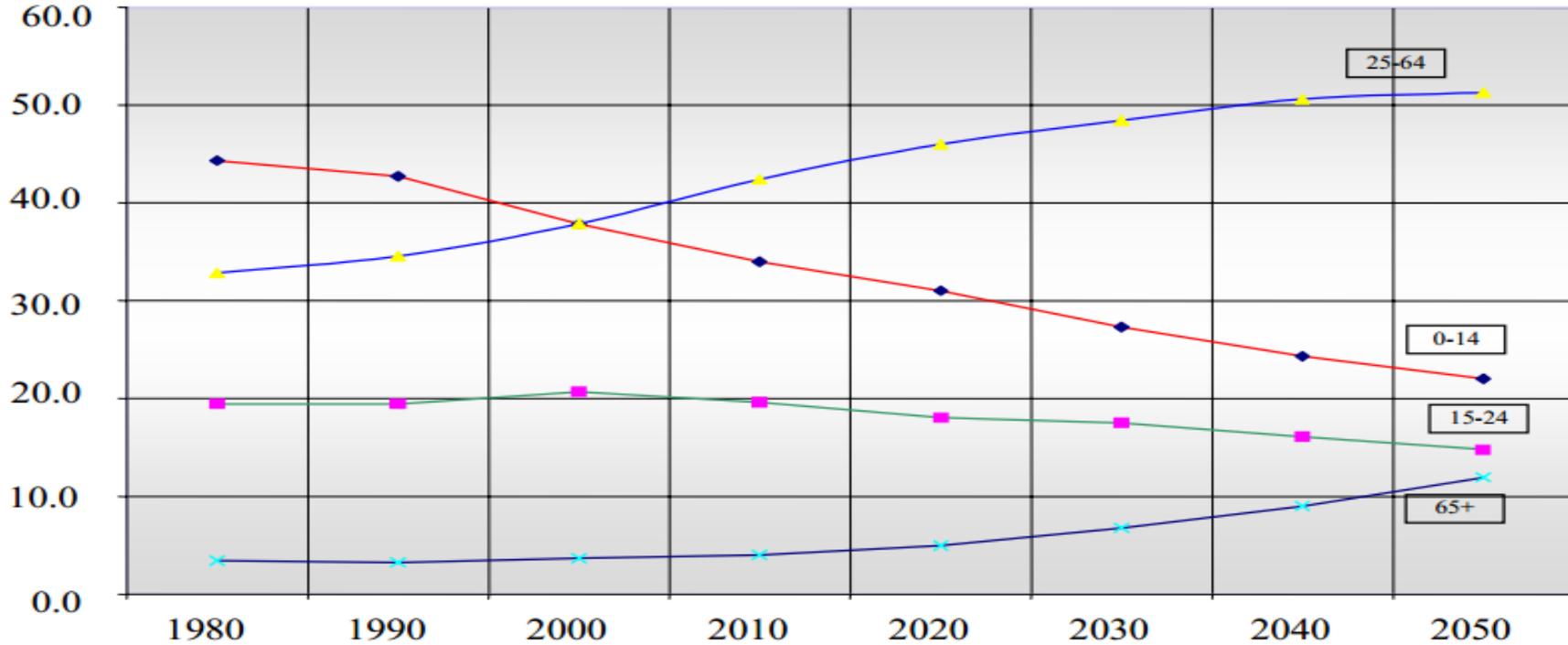
• ٣٦٠-٣٢٠ مليون نسمة

• ٨٠٠-٧٠٠ مليون في ٢٠٥٠

السكان في منطقة الشرق الأوسط

البطالة في الدول العربية: ١٥٪ • البطالة بين الشباب: ٢٥٪؟

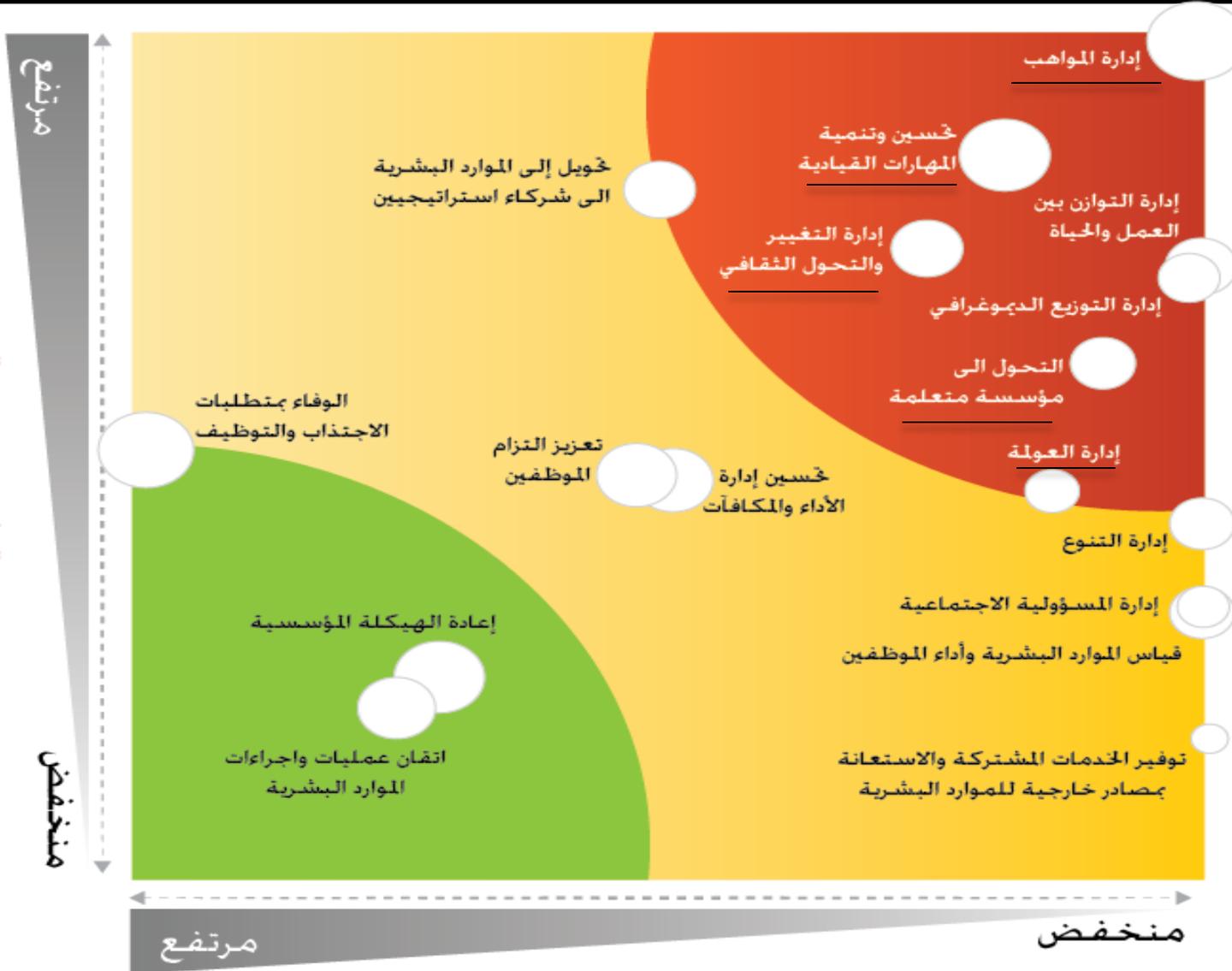
هناك حاجة إلى مفاهيم جديدة لإيجاد الاستقرار السياسي في الدول



توزيع السكان في الدول العربية حسب الفئات العمرية (١٩٨٠-٢٠٥٠)

أهم ثمانية مواضيع على جدول أعمال دول العالم والمنعقدة بالموارد البشرية

الأهمية المستقبالية



حجم العينة: 4.741

أهمية العلاقة اليوم



حاجة ماسة وقوية



القدرة الحالية



• تحديات الخارطة العالمية الجديدة

• **تعريفات هامة**

• فجوة العرض وفجوة الطلب

• خارطة التوطين

• ملاحظات ختامية

تعريف النحدي [المشكلة]



الحكومات

توظيف المواطنين:

أولوية حكومية وورقة
سياسية..



الأفراد

الحاجة للعمل:

اهتمامات الفرد الأساسية
بعد الأمن والمأكل والمشرب
والحاجة للأسرة..

تعريف النحوي [المشكلة]

والسؤال الذي تطرحه الدراسة هو:

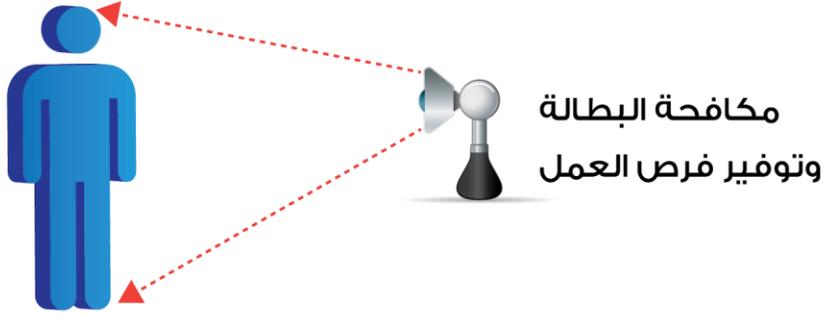
هل التوطين يعني أن كافة المواطنين (الراغبين بالعمل) لهم وظائف ويشغلون مواقع عمل سواء بالحكومة أو القطاع الخاص؟

لو قبلنا بسرعة بذلك التفسير فهو سيقود لتعريف التوطين هو أن:

- نسبة البطالة تساوي (٠%).



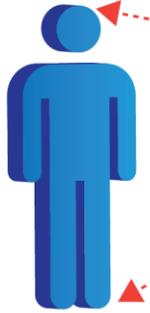
تعريف النحدي [المشكلة]



دولة الإمارات بين ٢٠٠٧-٢٠١١

دخول حوالي ٣٠ ألف مواطن سنويا
لسوق العمل، في حين أن سوق العمل
بالفعل يوفر ما متوسطه ١٥٠ ألف
وظيفة .

تعريف النحدي [المشكلة]



مكافحة البطالة
وتوفير فرص العمل

دولة الإمارات بين ٢٠٠٧-٢٠١١

دخول حوالي ٣٠ ألف مواطن سنويا
لسوق العمل، في حين أن سوق العمل
بالفعل يوفر ما متوسطه ١٥٠ ألف
وظيفة .



منظار جديد لعمليات التوظيف

سياسات التعليم الفني والمهني والجامعي



تلبية احتياجات سوق العمل
بطريقة ذكية ومتوازنة

مجموعة السياسات والبرامج والخطط التي تضمن توفير الفرص لتأهيل المواطنين ، وتحقيق ٣ أهداف:

شجر وظائف تساهم في أمن وسلامة وحيوية ورفاه المجتمع وتقدمه.

2

1

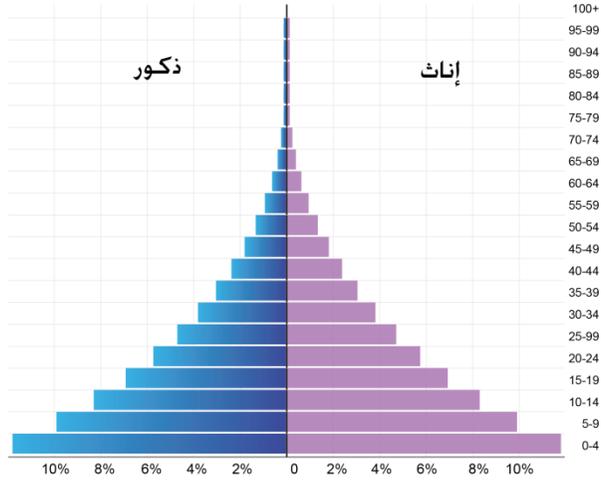
التأهيل والدمج والتوجيه للالتحاق بسوق العمل سواء بصفة موظف أو مستثمر

3

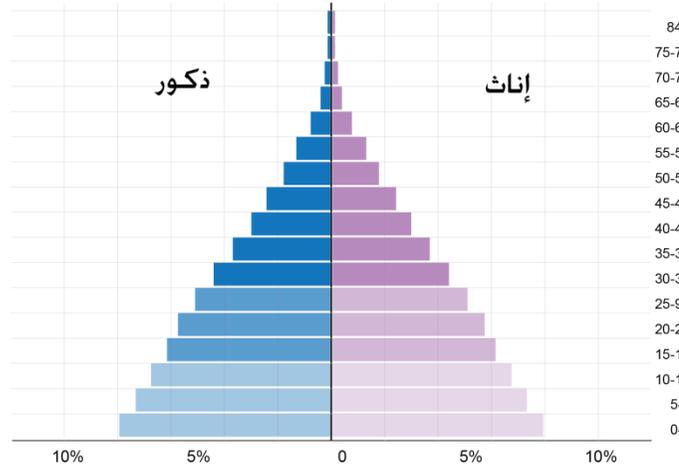
تحقيق مستوى معين وقيمة معنوية تساهم بفعالية في تقدم المجتمع

لمن نوجه تلك السياسات والبرامج؟

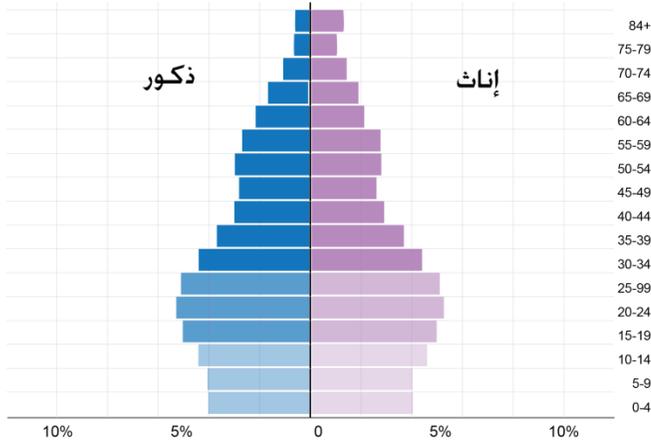
الاعتماد على
دراسات بحثية لمسح
سوق العمل وتحديد
التصنيفات التي
يمكن ان تتواجد
واحجامها واماكن
تواجدها:



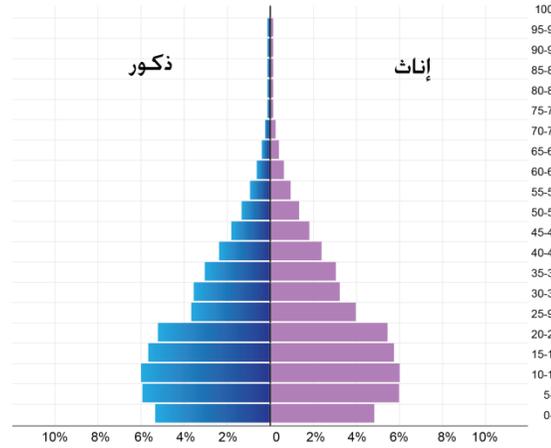
الفئات العمرية (السكان)



المستوى التعليمي



البطالة (الحقيقية والاختيارية)



ذوي الاحتياجات الخاصة

أسئلة نقدية نحتاج لإجابة؟

- هل يعتبر **توظيف مواطن بعمل غير مناسب له وغير مؤهل له** (وهو ما اصطلح عليه بالبطالة المقنعة)، توطينا؟
- بفرض **عرض وظيفة على مواطن ولم يقبلها** (سواء كان محق أو غير محق)، هل تعتبر حالة التوطين فعالة وناجحة؟
- هل بالإمكان والمنطق **توفير وظائف عليا فقط للمواطنين؟**
- كيف **نحدد هدف التوطين** في ظل الظروف والخارطة الاقتصادية الجديدة للعالم؟





• تحديات الخارطة العالمية الجديدة

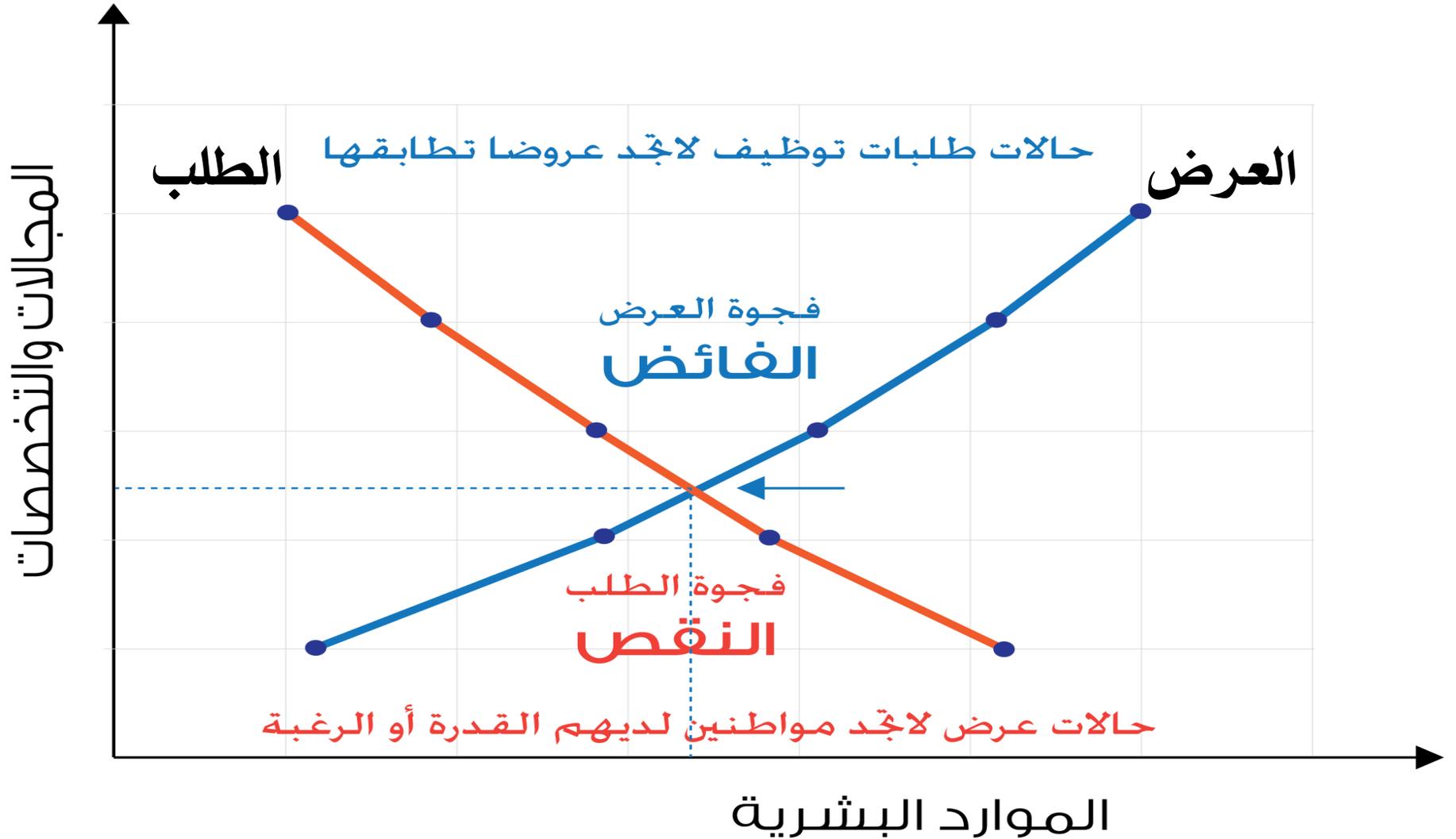
• تعريفات هامة

• **فجوة العرض وفجوة الطلب**

• خارطة التوطين

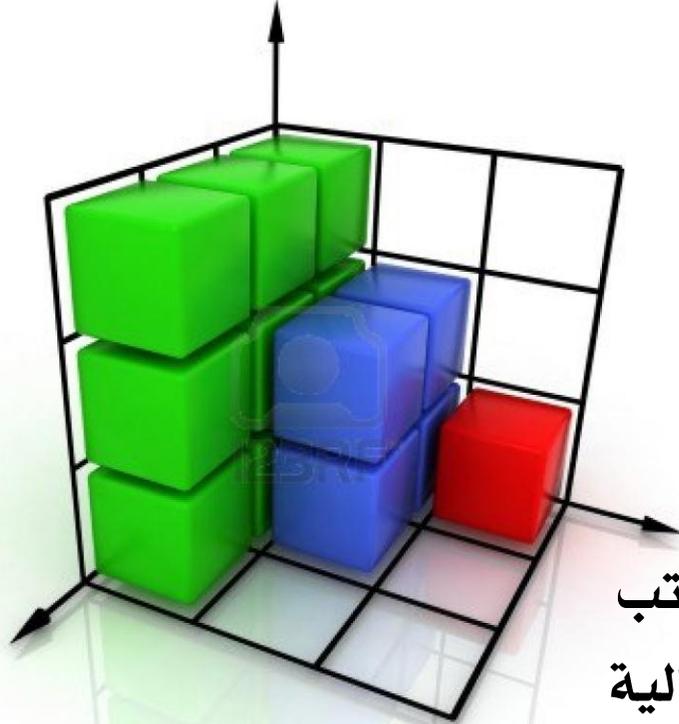
• ملاحظات ختامية

أهمية تعريف فجوة النوظين كوسيلة لتوجيه سياسات النوظين



أسباب الفجوة الرئيسية [ثلاثة محاور رئيسية]

التخصص المهني والمعرفي

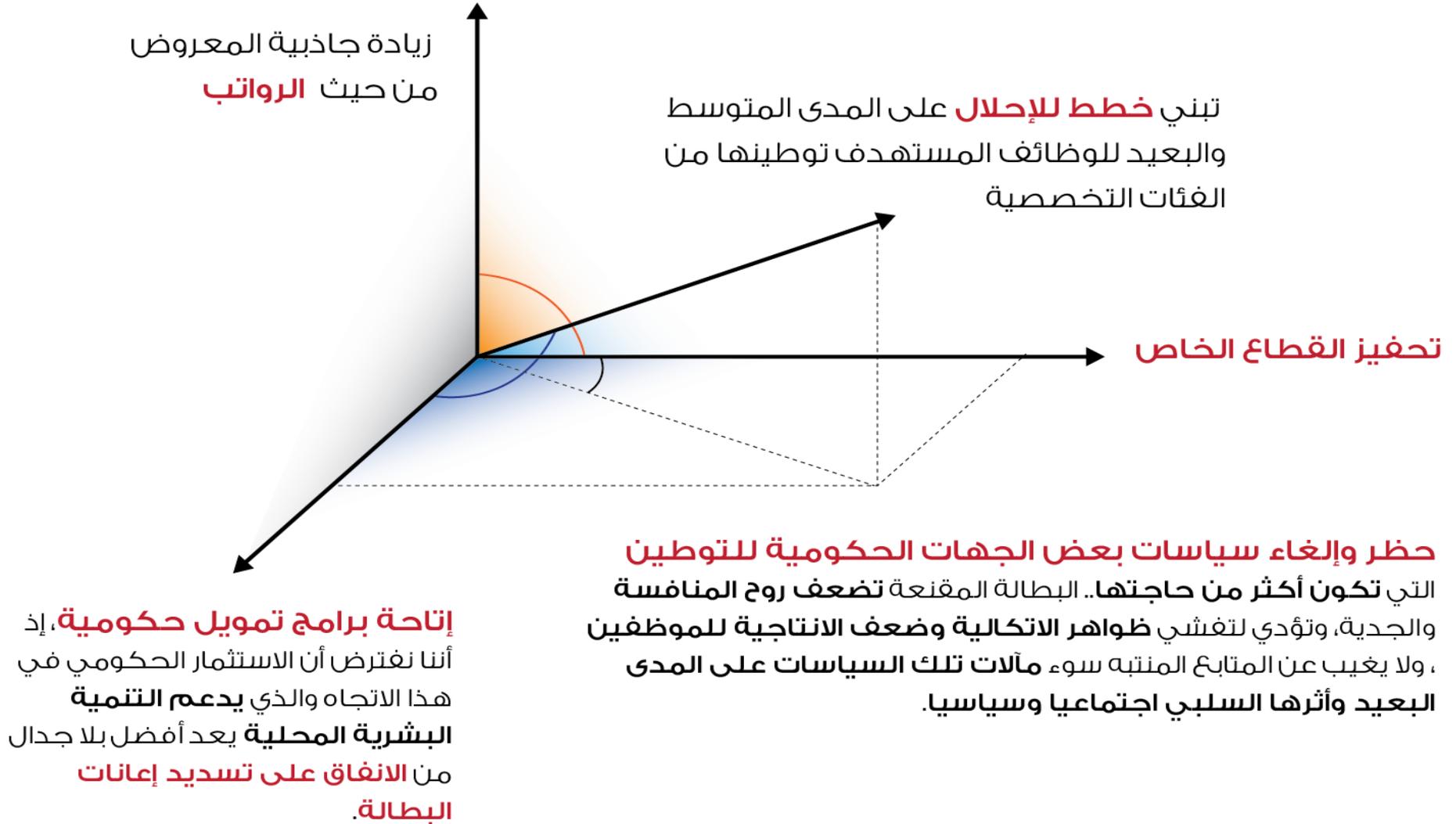


المستوى الهيكلي /
الهرمي للوظيفة

- توجيه سياسات التوطين للتعامل مع تلك المحاور بدلا من التعامل مع الأعداد المجردة، ونسب البطالة مقابل نسب التوطين ومعدلات الإحلال.

- أهمية توجيه الخطط والبرامج التوطينية لردم الفجوة: فجوة الطلب وفجوة العرض من خلال برامج مدروسة ومخططة بدقة.

النامل مع فجوة العرض [نكنكاث مقترحة]



النامل مع فجوة الطلب [بالأثير] :



احتياجات مجتمعية
وسياسية وأمنية
تحتم التوطين
ولو بنسبية في بعض
الوظائف التي تعاني
من افتقار الرغبة أو
القدرة لسد حاجتها
(فجوة الطلب)

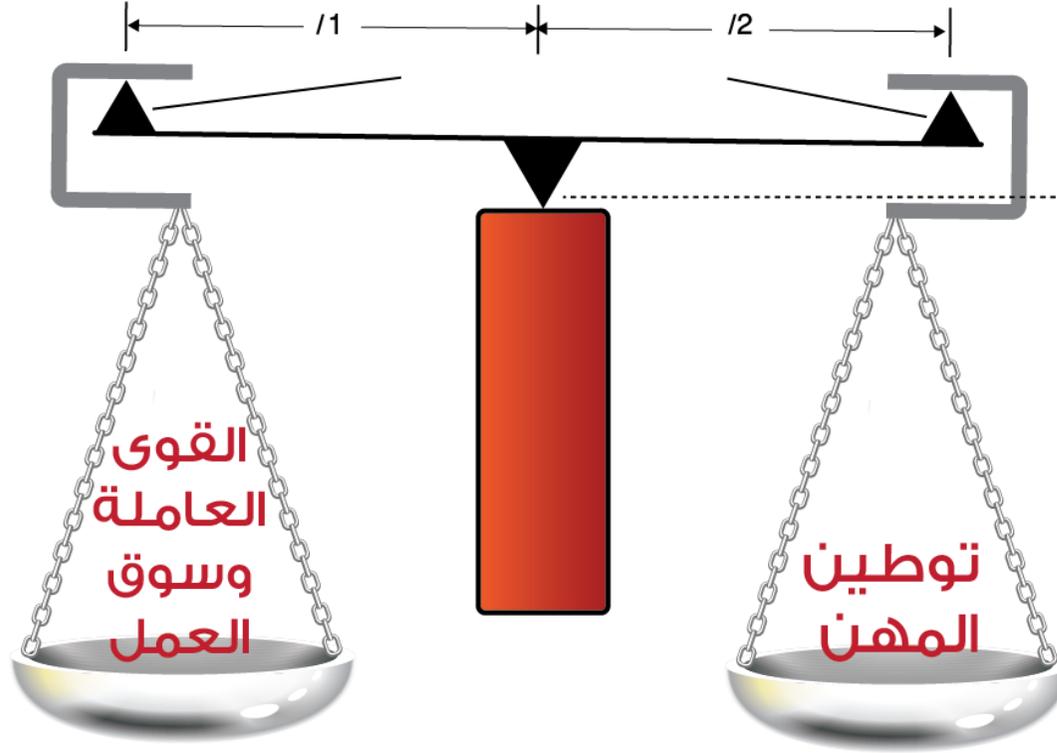
فجوة الطلب



فجوة العرض



أهمية سد فجوة النويين [العرض / الطلب]



تكامل وتوازن لصالح فعالية وكفاءة المجتمع وقدرته على الاستمرار المتعافي والآمن.

خطط لتشغيل أعدادا من المواطنين في بعض الوظائف لتشكيل **نسبة أمنة يمكن الاعتماد عليها** والتعويل على استمراريتها من خلال نقل الخبرات من جيل إلى جيل... وتخفيف حجم المخاطر الناجمة عن شغلها بشكل مفاجئ

أهمية سد فجوة النويين [العرض والطلب]



- **عدم توفر إحصائيات دقيقة** لبيان حجم المشكلة..
- **حجم المشكلة** هي حاصل جمع الفجوتين (فجوتي العرض والطلب)
- **فرضية: فجوة التوظيف** هي ضعف المعلن في إحصاءات أي دولة عن البطالة..
- **التوظيف (التوظيف) الذي لا يلبي الاحتياجات العملية والواقعية، ولا يمكن اعتبارها وظائف مشغولة بشكل صحيح!**



• تحديات الخارطة العالمية الجديدة

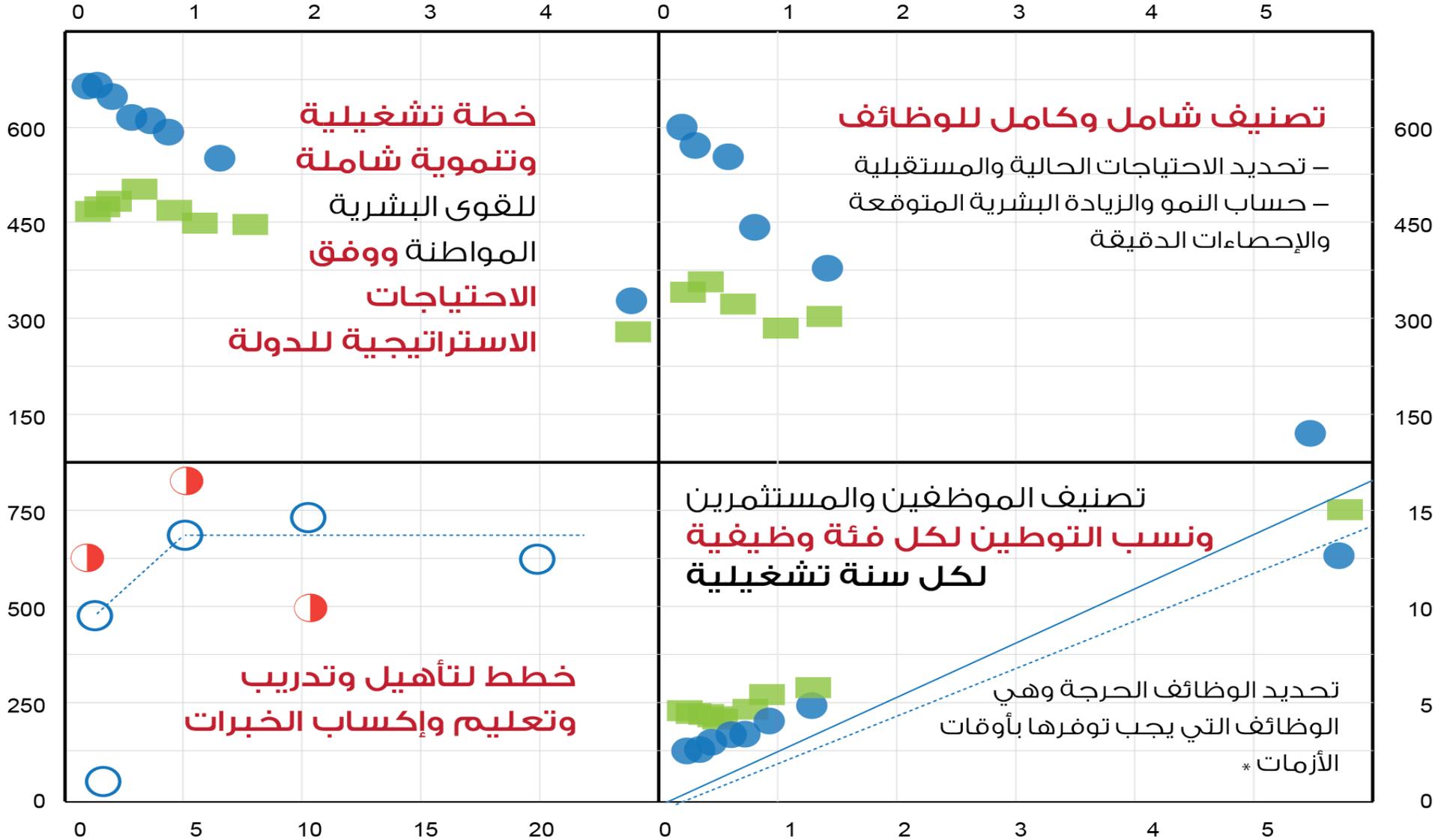
• تعريفات هامة

• فجوة العرض وفجوة الطلب

• **خارطة التوطين**

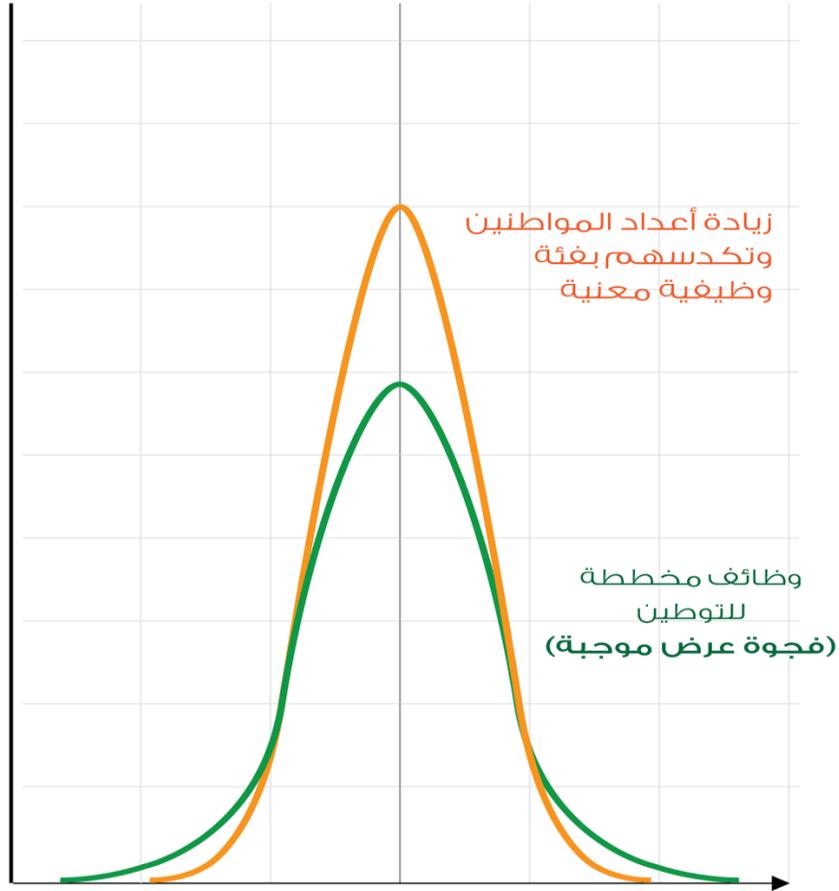
• ملاحظات ختامية

خارطة النوطين

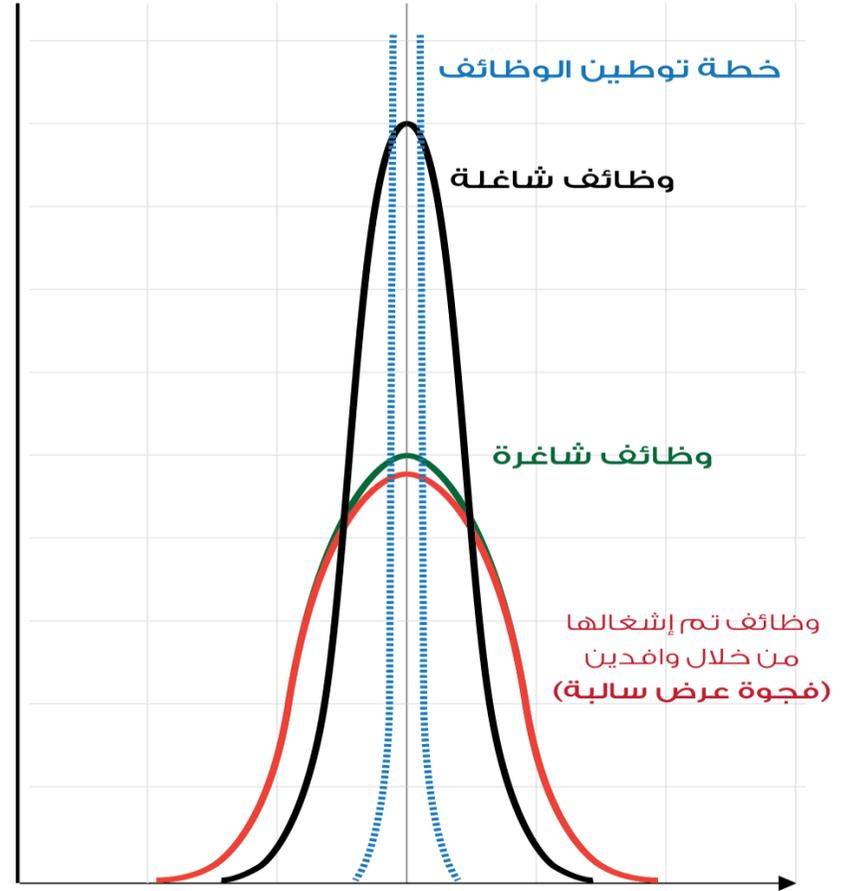


التعامل مع الإحصاءات العممية في التخطيط

ومن أمثلة الوقائع الحقيقية التي يجب تسجيلها مقابل المخططة في خارطة التوظيف:



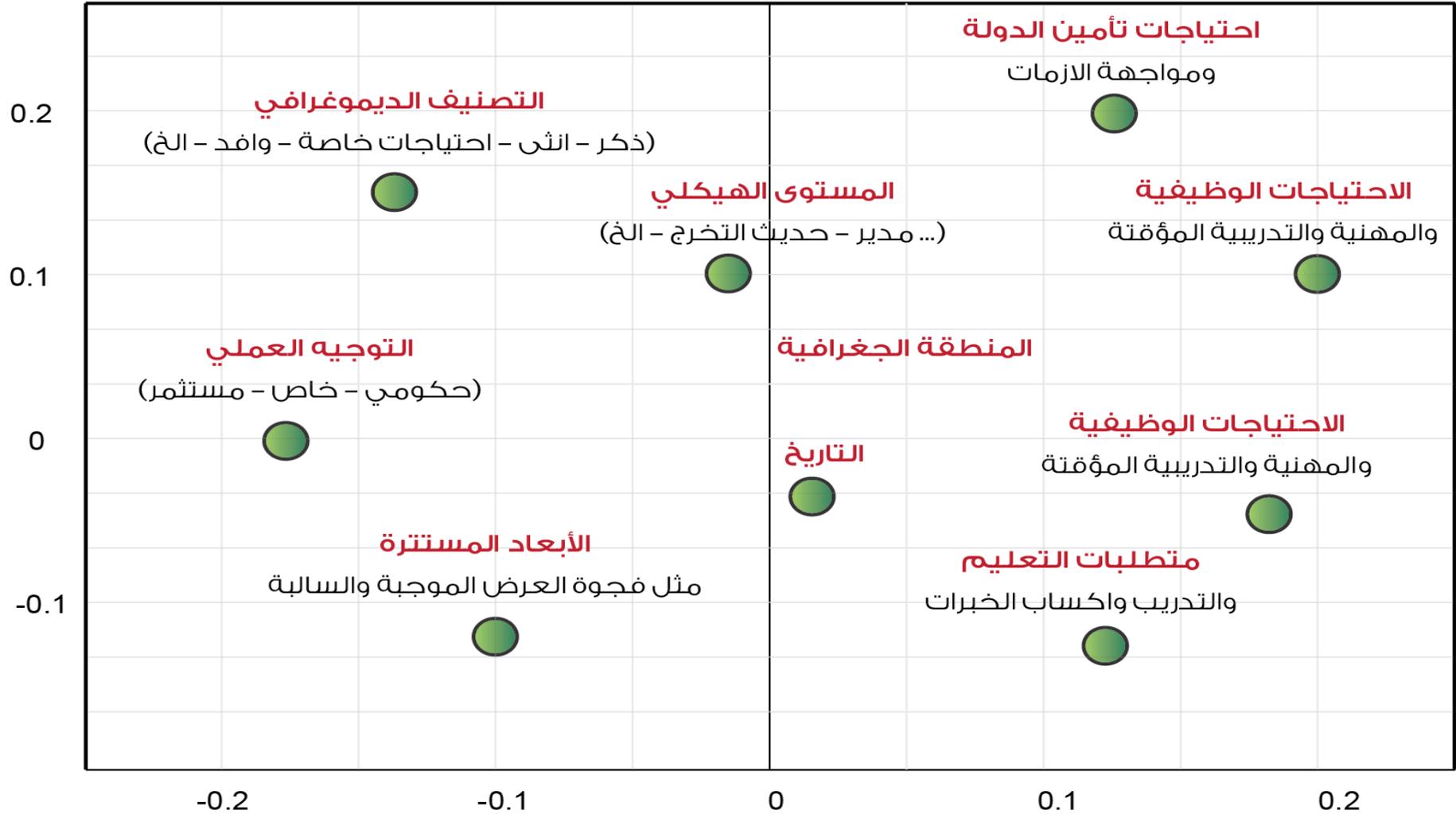
ثانيا: نقل وإعادة توجيه الفائض
من فجوة العرض الموجبة إلى السالبة.



أولا: سد فجوة العرض السالبة من واقع
قوائم المسجلين بقوائم الوظائف والعاطلين

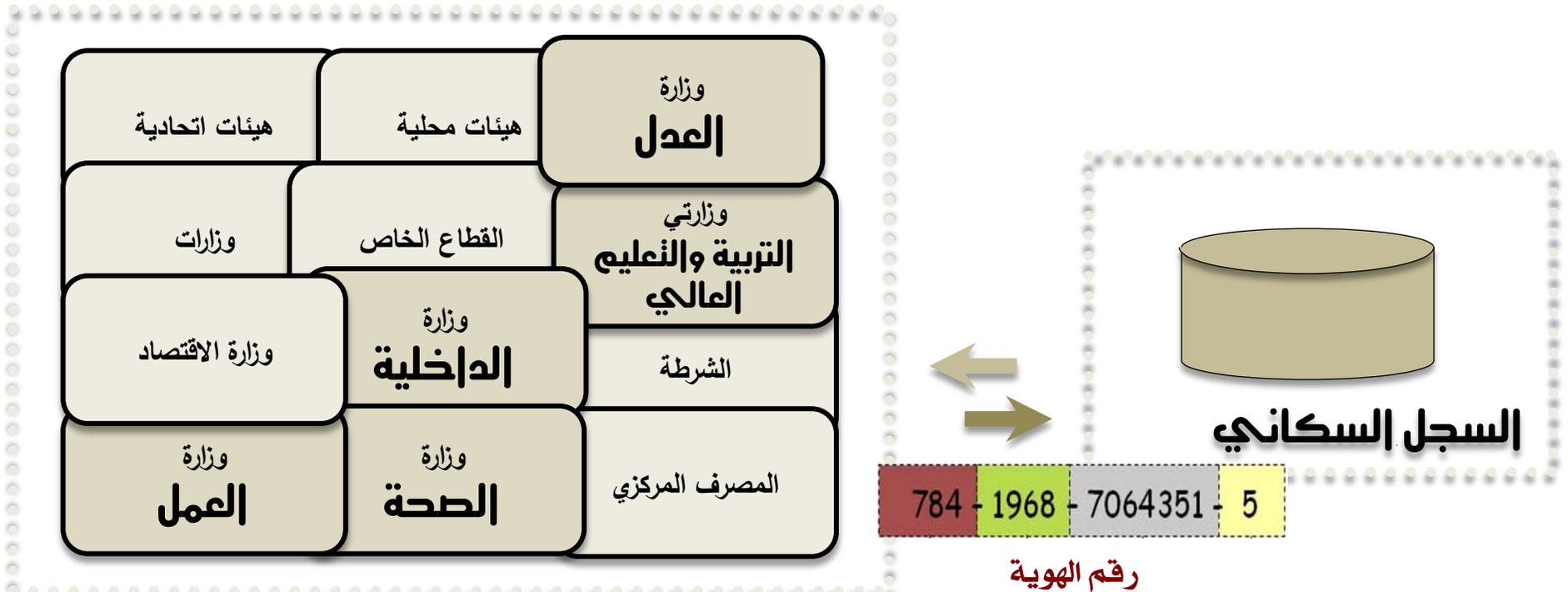
أبعاد إدارة خارطة النوطنين بعناصرها المختلفة

وضع خطة لكل مهنة، وخطط عددية تراعي الأبعاد التالية لإدارة عملية التوطن بشكل شمولي وتقدير موازنته المالية:



دور قواعد البيانات السكانية الحديثة والواقعية

- الاستفادة من **مشاريع الهوية المتقدمة**، وتطوير قاعدة بيانات سكانية مترابطة مع قواعد البيانات ذات العلاقة بكافة البيانات والمعلومات المدنية الأساسية: كالإسم، والميلاد، والوفاة، والتعليم والعمل.



دور قواعد البيانات السكانية الحديثة والواقعية

- الاستفادة من **مشاريع الهوية المتقدمة**، وتطوير قاعدة بيانات سكانية مترابطة مع قواعد البيانات ذات العلاقة بكافة البيانات والمعلومات المدنية الأساسية: كالإسم، والميلاد، والوفاة، والتعليم والعمل.

التكامل البياني، سيتمكن **تحليل ذكي للبيانات**

(*intelligent data mining techniques*)

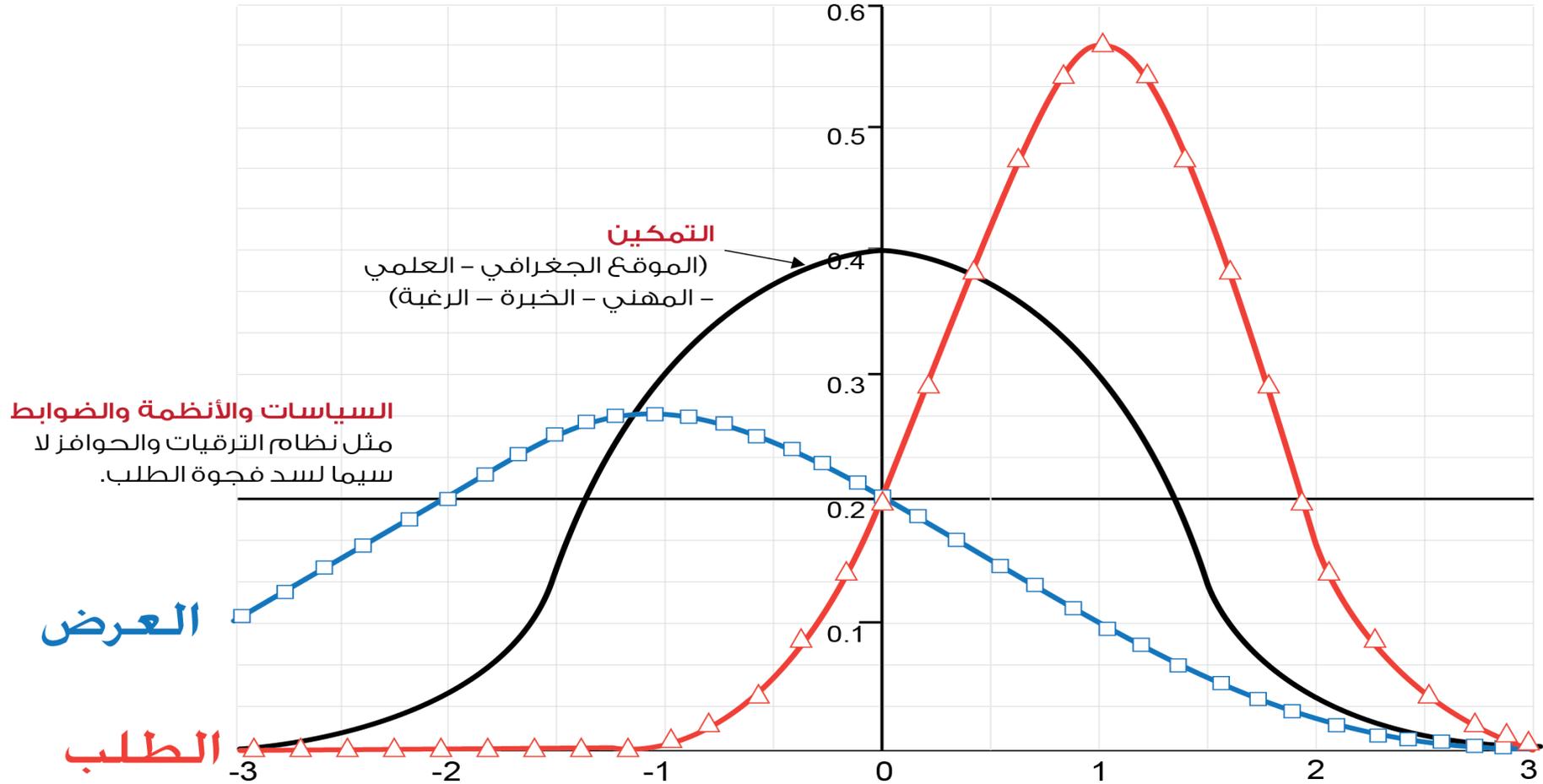
ويمكنها تحديد بشكل أدق

فجوة العرض الموجبة وفجوة العرض السالبة.



التعامل مع الإنسان هو معيار نجاح إدارة أي مشروع وطني ..

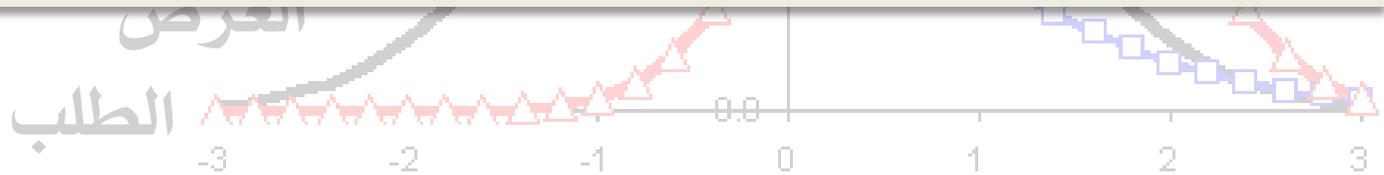
ضرورة اعتماد سياسات متوازنة في توجيه سياسات التوظيف لتحقيق عامل الجذب والرضا للمواطن لشغل وظيفة مطلوب توجيهه لها، وهو ما يوجب تحقيق شرطين:



التعامل مع الإنسان هو معيار نجاح إدارة أي مشروع وطني ..

ضرورة **اعتماد سياسات متوازنة** في توجيه سياسات التوظيف لتحقيق عامل الجذب والرضا للمواطن لشغل وظيفة مطلوب توجيهها، وهو ما يوجب تحقيق شرطين:

وبعد كل تلك المقاربات والإجراءات التوجيهية لتخفيض وتقليل حجم فجوتي الطلب والعرض فإن **ما يتبقى من الفجوتين سيتم ترحيله بخارطة التوظيف للعام التالي** وسنسميه **فوارق التوظيف**، ويظل دائماً من الممكن **سد فجوة العرض من خلال تشغيل المقيمين** وهو ما يحتاج لسياسة توجيهية لكل دولة لوضع أولوياتها لكل وظيفة لضبط **إيقاع التوازن السكاني وأمنها القومي**.



كيف يمكن إنشاء خارطة التوطن التقديرية ؟

الوسيلتان المقترحتان لحساب خارطة التوطن التقديرية بإيجاز

الطريقة الأولى:

- اعتماد أسلوب **التنبؤ الإحصائي** [statistical forecasting] ..
- **الحاجة إلى بيانات الأعوام الثلاثة الأخيرة على الأقل** لتقييم شكل الدالة الجبرية للسلسلة الرياضية التي تتبعها كل وظيفة على حدة وحسب التصنيفات التي تم استعراضها سابقاً..
- **تحديد نمط التقدم** إن كان معدل التقدم يتبع دالة خطية أو معادلة من الدرجة الثانية أو الثانية والاتجاه العام لها هو موجب أم سالب ،
- حساب العام الجديد وفق مؤشرات تقديرية **ولمدة خمس سنوات** مع إعادة الحساب والتعديل بعد تحديث البيانات التقديرية بالواقعية لكل عام.

كيف يمكن إنشاء خارطة النوطنين النقدية ؟

الطريقة الثانية:

- **تقرر الدولة بنفسها احتياجاتها للمهن والوظائف على المستوى المهني دون الدخول بالتخصص (كأن تقول نحتاج طبيب لكل ١٠٠ مواطن مثلا أو تقول جندي لكل ٥٠ مواطن مثلا) وتحدد النسب والأعداد وفقا لاحتياجاتها..**
- **أو تكون الدولة زراعية بالأساس فتطلب أن يظل عدد المزارعين مثلا ٥ ملايين لتلبية احتياجاتها التنموية.**

كيف يمكن إنشاء خارطة النوطنين النقدية ؟

الطريقة الثانية:

- **تقرر الدولة بنفسها احتياجاتها للمهن والوظائف على المستوى المهني دون الدخول بالتخصص (كأن تقول نحتاج طبيب لكل ١٠٠ مواطن مثلا أو تقول جندي لكل ٥٠ مواطن مثلا) وتحدد النسب والأعداد وفقا لاحتياجاتها..**
- **أو تكون الدولة زراعية بالأساس فتطلب أن يظل عدد المزارعين مثلا ٥ ملايين لتلبية احتياجاتها التنموية.**

ونحن نميل لـ **مزج الأسلوبين** معا فهو الذي يمثل الخط الأدق والأقرب للواقعية إذ أنه لا يبتعد عن الواقع باستخدام **التنبؤ الاحصائي** ولا ينجرف بعيدا عن الخطط الحكومية والتنموية التي تنبع من واقع الاحتياج المجتمعي.



• تحديات الخارطة العالمية الجديدة

• تعريفات هامة

• فجوة العرض وفجوة الطلب

• خارطة التوطين

• ملاحظات ختامية

عالم منكمش .. عالم نقصر فيه المسافات يوما بعد يوم ..

- العالم أصبح قرية عالمية صغيرة، وعلى الرغم من **اختلاف التفاصيل، إلا أن القضايا والتحديات متشابهة** (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البيئية).
- توفر الموارد البشرية الماهرة والمؤهلة، **ستحدد مكان الدول في الخارطة العالمية الجديدة.**
- أهمية التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية من الجوانب الشخصية، والمهنية والتدريبية..
- التركيز على إيجاد حلول لتحديات الموارد البشرية التي تواجه الدول العربية.



رأس المال البشري .. أولوية استراتيجية ..

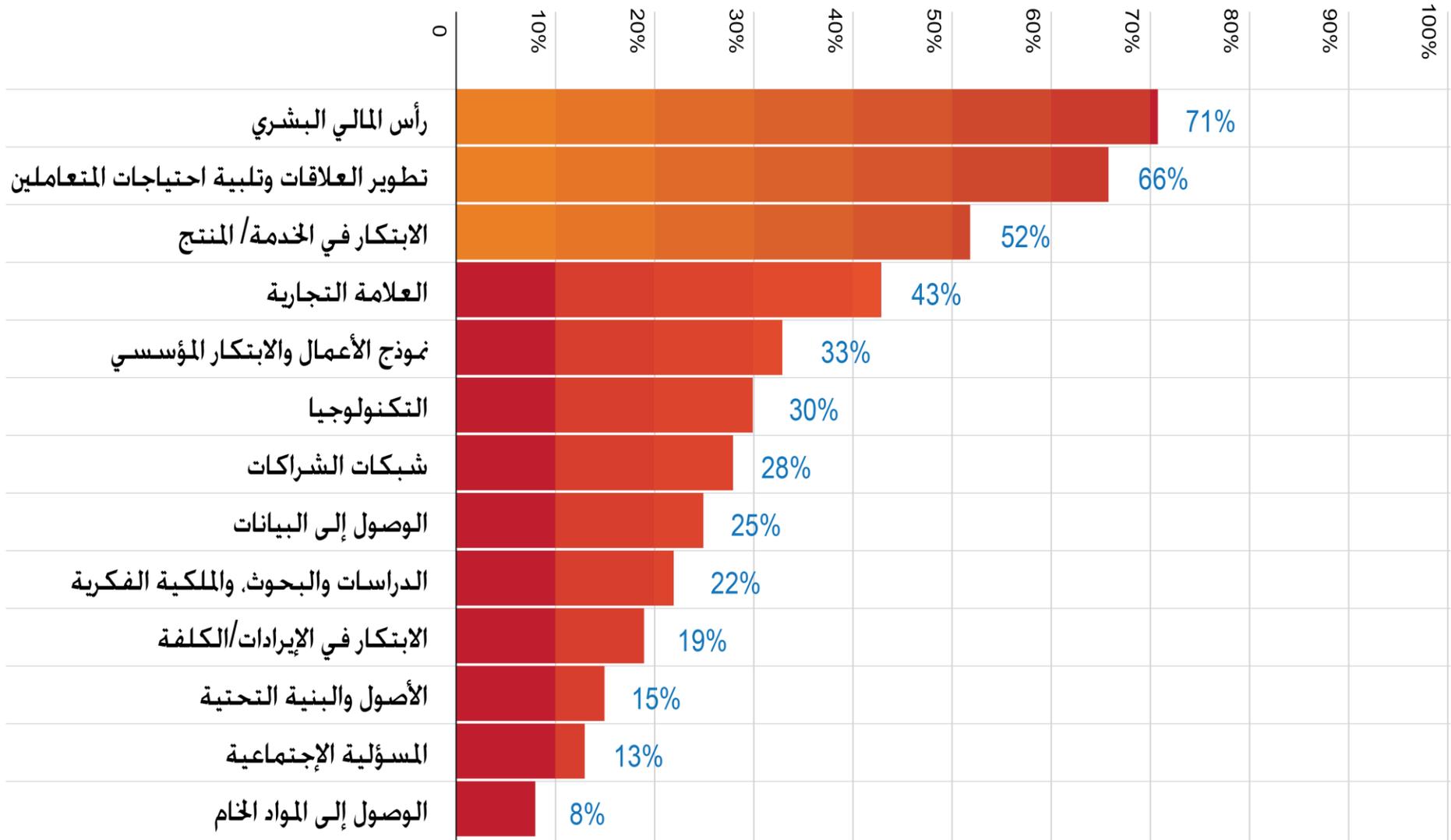


- **إدارة رأس المال البشري** سيظل من التحديات المستمرة خاصة في ظل تغير الخارطة العالمية الجديدة.. (الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية).



- **إعادة تعريف استراتيجيات الموارد البشرية** في العالم العربي لمواجهة التقلبات الاقتصادية، والتكنولوجيا الحديثة، والقضايا الاجتماعية، العالمية والإقليمية والوطنية.

دراسة: إهنمات أنج مدراء المؤسسات على مسنوى العالم



في الختام ..

العالم سيستمر في أن
يصبح أكثر غموضاً،
وستحتاج الدول إلى
تبني مفاهيم فكرية
جديدة، يكون الإنسان
(المواطن) في قلب
الخطط ومحركها ..

د. علي محمد الخوري
المدير العام | هيئة الإمارات للهوية
الإمارات العربية المتحدة

ali.alkhouri@emiratesid.ae
www.emiratesid.ae

تذكروا لحسن الإستماع