

ملاحج سياسيه
زياده نصيب الطاقة البشريه
القطريه في وظائف المؤسسات العامه

د. نعيم عقله نصير
أستاذ مساعد
قسم الادارة العامه
كلية الادارة
جامعة قطر

شوال ١٤١١هـ
نيسان ١٩٩١م

ملاح سياسيية

زيادة نصيب الطاقة البشرية القطرية في وظائف المؤسسات العامة

تعتبر الموارد البشرية من أغلي الموارد في المنظمات وهي التي تحدد الفرق بين مستويات الأداء للإدارات الناجحة والفاشلة، ونظراً لأهمية هذا المورد الحيوي فقد وصل البعض القول بأن "الموارد البشرية هي المعيار النهائي لثروة الأمم" [١، ص ٣]. ولذلك يمكن القول بأن أكثر أسباب التخلف الإجتماعي والإقتصادي تكمن في سوء استخدام الطاقات البشرية الكامنة في السكان، في حين يكمن التقدم الاجتماعي والإقتصادي في الاستغلال الأفضل لهذه الطاقات.

يهدف هذا البحث إلى محاولة تقييم سياسة توظيف الوظيف في المؤسسات العامة القطرية. ونعني بالتوظيف هنا، إستبدال القوى العاملة الوافدة بأخرى قطرية. وترتبط عملية الإستبدال بالإستغناء عن خدمات عامل وافد من مستوي مهارة محددة في وظيفة معينة بوحدة إدارية عندما يتوافر البديل القطري المؤهل لأداء هذا العمل. ويتم تحقيق ذلك خلال خطة وقوائم محددة، حيث يتم إختيار البديل القطري من بين العاملين في الخدمة ثم إعدادهم لتولي ذلك العمل، أو قد يكون البديل أحد الخريجين الجدد الذين تم إعدادهم لممارسة العمل نفسه، والمهم أنه في الحالتين يتم إعداد خطة للتنمية المهنية للعامل القطري، وهي عملية دقيقة تحتاج إلى جهد تنظيمي خاص.

إعتمد هذا البحث على إستخدام المنهج المقارن لعملية توظيف (تقطير) الوظائف في المؤسسات العامة القطرية وعددها أربع وهي: المؤسسة العامة القطرية للبترول، ومؤسسة حمد الطبية، والمؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية، ومؤسسة النقد القطري. حيث تمت دراسة عملية التوظيف في كل مؤسسة من خلال مراجعة حجم القوى العاملة القطرية ونسبتها إلى جملة القوى العامة في المؤسسة ولفترة زمنية تمتد إلى خمس سنوات ١٩٨٦-١٩٩٠، ولقد إستخدم التوزيع النسبي في عملية المقارنة، وذلك لأن مجرد إستخدام الأعداد المطلقة عملية مضللة فقد يزداد عدد العاملين القطريين من سنة إلى أخرى دون أن تزداد نسبتهم من المجموع العام لعدد العاملين في المؤسسة. وهنا تكون زيادة عدد العاملين الوافدين أكبر. ثم تنتقل الدراسة إلى مقارنة سياسات توظيف الوظائف للمؤسسات الأربع للتعرف على مدى وجود ملاح مشتركة يمكن أن تكون مؤشرات

عامة تساعد راسمي السياسة في وضع خطط مستقبلية محددة تهدف إلى تحقيق أهداف توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية .

يرجع إختيار الباحث لهذه المؤسسات كميدان لدراسته إلى كونها تمثل أهم القطاعات الحيوية من الناحية الإقتصادية والإجتماعية . فلو أخذنا المعيار الإقتصادي لوجدنا أن المؤسسة العامة القطرية للبتروال تمثل قطاعاً يساهم بالنصيب الأكبر في الدخل القومي ألا وهو قطاع النفط والغاز في قطر . وكذلك مؤسسة النقد القطري التي تساهم في زيادة الدخل القومي بسبب إشرافها على إدارة القطاع المصرفي في قطر وبما تشرف عليه من إستثمارات قطرية في الخارج تساهم في تنوع مصادر الدخل القومي . كما تدير المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية مرفقاً ذا أهمية إستراتيجية هو قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية والذي له تأثير مباشر على تنمية القطاعات خاصة قطاع التجارة الخارجية والنقل والتي لا يضمن لها النجاح إلا بوجود نظام إتصالات متطور . وتمثل مؤسسة حمد الطبية قطاعاً خديماً ذا أهيمية مجتمعية ألا وهو القطاع الصحي الذي يمارس بالإتصال اليومي المباشر مع المواطنين ويتطلب تقديراً وفهماً للتقاليد والعادات المجتمعية في قطر .

تشابه هذه المؤسسات العامة في كونها مرافق عامة تهدف إلى تحقيق منفعة عامة ويحكمها مبدأ التخصص في أعمال معينة وتخضع لإشراف ومراقبة السلطة العامة . كما منحها المشرع الشخصية المعنوية التي تمنحها الأهلية وحق التملك وأهلية التعاقد وحق التقاضي والإستقلال المالي والإداري [٢، ص ٩-١٤] .

وتتبع المؤسسات العامة القطرية أسلوب التنظيم النوعي حسب الناتج وحسب مجال تخصص المؤسسة العامة . حيث تشكل قطاعات البتروال والخدمة الطبية والإتصالات السلكية واللاسلكية والنقد مجالات إختصاص هذه المؤسسات . ويعتبر أسلوب التنظيم النوعي أكثر أساليب التنظيم كفاءة من حيث تنمية الطاقات البشرية والمهارات المتخصصة لأن التخصص يؤدي إلى زيادة المهارة للعاملين في المؤسسة [٣، ص ٨٢] . ولذلك يتوقع منها أن تساهم بشكل فعّال في إعداد الكفاءات الوطنية اللازمة لعملية التطوير .

أما الإهتمام الرسمي بعملية توطين الوظائف العامة فقد أكدتها التشريعات الصادرة عن حكومة قطر . فقد ورد في المادة ١/٦ من قانون الوظائف العامة المدنية رقم ٩ لسنة ١٩٦٧ ان من بين الشروط اللازم توافرها فيمن يعين في أحد الوظائف للحلقات الثلاث الأولى :

"أن يكون قطري الجنسية، فان لم يوجد فالأولوية لأبناء البلاد العربية" [٤، ص ٦].
كما ورد في المادة ١/٤ من قرار مجلس الوزراء رقم ١٣ لسنة ١٩٧٢ والخاص بتنظيم
اختصاصات ادارة شؤون الموظفين بوزارة المالية والبترو، وهي الجهاز المركزي للخدمة
المدنية في دولة قطر، ان من بين اختصاصات هذه الادارة مايلى:
"العمل على تطبيق سياسة تقطير وظائف الدولة في الحدود الممكنة وبما يتفق ومتطلبات
الصالح العام" [٤، ص ١٥١].

كما ورد التأكيد على توطين الوظائف في عدة خطب لأمير دولة قطر، حيث ورد في
خطابه لدى افتتاح دور الانعقاد الحالى التاسع عشر لمجلس الشوري مايلى:
"وقد كان توافر هذا العدد من الخريجين والخريجات حافزاً للدولة على المضي قدماً
بثبات وثقة في خطتها الهادفة الى بلوغ أعلى نسبة ممكنة من تقطير الوظائف في أقصر وقت
ممكن" [٥، ص ٣].

أما مدى الإلتزام الفعلي بتطبيق ما احتوته هذه التشريعات من تأكيد على سياسة التقطير
فأمر مختلف ولا يرق الى مستوي الاهتمام الرسمي، ودليل ذلك ما تم بصدد التوصيات
الواردة في التقارير المتعاقبة لتطوير الادارة الحكومية في قطر. ففي تقرير أعد في عام ١٩٧٦
أن من أهم المشكلات التي تواجهها الادارة العامة القطرية عدم وجود خطة عملية لتقطير
الوظائف [٦، ص ١٢]. كما ورد في تقرير آخر أعد في عام ١٩٧٨ توصيات تتعلق
بتقطير الوظائف الحكومية هي [٦، ص ١٣]:

- (١) تعميق الإيمان بالكفاءة القطرية والاعتراف بمقدرتها على تحمل المسؤولية.
- (٢) وضع القطريين على رأس المسؤولية في مواقع العمل الرئيسية والمراكز الادارية والفنية
العالية.
- (٣) افساح المجال أمام الكفاءات القطرية للظهور على مسرح المسؤولية.
- (٤) تقطير عضوية جميع اللجان ومجالس إدارة الهيئات والمؤسسات.
- (٥) تقطير الوفود المشاركة في المؤتمرات التي في الداخل والخارج وعدم السماح للموظف
غير القطري بتمثيل الدولة في الخارج إلا في حالات الضرورة القصوى وبصفته خبيراً
وليس ممثلاً للدولة.

(٦) مراعاة إقتصار الدورات التدريبية على القطريين إلا في أقل الحدود الممكنة لغير القطريين .

(٧) تشكيل جهاز لمتابعة تنفيذ خطة تقطير الوظائف المقترحة ومتابعة تنفيذها .

أما ما تم من اجراءات تنفيذية لتحقيق أهداف تقطير الوظائف وغيرها من التوصيات الواردة في هذه التقارير والدراسات فقد لخصها تقرير بعثة دائرة التعاون الفني من أجل التنمية (DTCD) التابعة للأمم المتحدة في عام ١٩٨٧ بالعبارة التالية :

" تين عدم الأخذ بجديّة كافة التوصيات والتقارير والدراسات التي قدمها الخبراء في مجالات الخدمة المدنية والاصلاح الاداري والتدريب . اضافة الى تعثر العمل بالتوصيات والتقارير والدراسات الاخرى بسبب اختلاف الجهات المعنية حولها وعدم وجود جهة مركزية متخصصة تتولى أمر البت في إستثمارها " [٧، ص ٢٠].

يتكون هذا البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية . أما الجزء الأول فيتناول عملية تقييم لواقع سياسة توطین الوظائف في المؤسسات العامة القطرية خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٩٠ م . ومن ثم مقارنة هذه السياسات بهدف التوصل إلى نتائج مشتركة تحكم عملية التوطين في المؤسسات العامة القطرية . ويعرض الجزء الثاني لشرح مفصل لأهم معوقات توطین الوظائف في المؤسسات العامة القطرية واقتراح بعض الأفكار التي قد تحد من أثرها . وأخيراً يتناول الجزء الثالث لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة .

* أولاً : تقييم واقع سياسة توطین الوظائف في المؤسسات العامة القطرية :

سنعرض الآن لعملية توطین الوظائف في كل مؤسسة من المؤسسات الأربع تمهيداً لمقارنتها فيما بعد للتعرف على إمكانية التوصل إلى مؤشرات عامة مشتركة تحكم عملية توطین الوظائف في المؤسسات العامة القطرية وسنبداً الآن بالمؤسسة العامة القطرية للبتروول .

١- توطین الوظائف في المؤسسة العامة القطرية للبتروول :

يعتبر إنشاء المؤسسة العامة القطرية للبتروول في عام ١٩٧٤ أحد المعالم البارزة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في قطر ، وخطوة هامة نحو إستكمال وممارسة سيطرة الدولة على مواردها الطبيعية ، وقد أنشئت المؤسسة بموجب المرسوم الأميري رقم (١٠) لسنة

١٩٧٤ والذي بموجبه أصبحت المؤسسة مملوكة كلياً من قبل الدولة. وذلك في أعقاب القرار الحكومي بتحقيق هدف التملك الكامل والسيطرة الشاملة على عمليات النفط والغاز البرية والبحرية والتي كانت من إختصاص الشركات الأجنبية. ومنذ إنشاء المؤسسة دخل تحت سيطرتها وإدارتها عدة صناعات محلية قائمة على إستغلال النفط والغاز، وكذلك العديد من الإستثمارات الأخرى خارج البلاد. وأهم الشركات التابعة للمؤسسة حتى ١٩٨٧/١٢/٣١ هي شركة البترول الوطنية للتوزيع "نودكو" وشركة قطر للبتروكيماويات "قابكو"، وشركة قطر للأسمدة الكيماوية "قافكو"، وشركة قطر للغاز المسال المحدودة "قطر قاس" [٨، ص ١٢].

تضطلع المؤسسة التي يبلغ رأسها ٥ بلايين ريال قطري أو ما يعادل ١,٢٧ بليون دولار أمريكي، بكافة مراحل عمليات صناعة النفط بما في ذلك عمليات الحفر والتنقيب عن النفط والغاز الطبيعي والمواد الهيدروكربونية الأخرى، وإنتاج وتكرير ونقل وخزن هذه المواد ومشتقاتها ومنتجاتها الفرعية، وكذلك الإتجار بهذه المواد وتوزيعها وبيعها وتصديرها. كما تشمل إستثماراتها الخارجية على سبع مشروعات عربية وأجنبية مشتركة والتي تتراوح بين الأحواض الجافة وملكية الناقلات وإقامة وتشغيل الأنابيب ومشروعات البتروكيماويات وشركات الإستثمارات الهندسية [٩].

لقد حكم توجه المؤسسة والشركات التابعة لها تحقيق هدفين متكاملين ومتراطين هما:
(١) تنمية عمليات النفط والغاز البرية والبحرية والصناعات التحويلية المرتبطة بها بأقل تكلفة ممكنة.

(٢) تدريب وتنمية الكفاءات القطرية العاملة في مجال النفط والغاز اللذين يشهدان توسعاً مضطرباً وذلك لتحقيق السيطرة الوطنية الفعالة في هذا القطاع الحيوي. كما تتولي المؤسسة نشاطات الإستكشاف والإنتاج من خلال شعبي العمليات البرية في دخان والبحرية في المناطق البحرية [٨، ص ١٢]. ويلاحظ هنا أن الهدف الثاني له علاقة وطيدة بعملية توطین الوظائف، مما يؤكد لنا أن الإدارة العليا للمؤسسة تعي أهمية تقطير الوظائف التي لا يمكن أن تتم إلا من خلال تدريب وتنمية الكفاءات القطرية العاملة في مجال تخصصها.

يبين جدول رقم (١) توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للبترول حسب الجنسية والنوع خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٠). يبين الجدول أن نسبة العمالة القطرية قد إزدادت خلال تلك الفترة بنسبة (٥٪) حيث كانت تلك النسبة ٣٦٪ في سنة ١٩٨٦ ثم إرتفعت إلى ٤١٪ في سنة ١٩٩٠. كما يبين الجدول أن نسبة الزيادة في السنوات ١٩٨٧، ١٩٨٨، ١٩٨٩ كانت طفيفة ولم تتجاوز ٢٪. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن هذه الزيادة مركزة في الذكور دون الإناث. فمع أن نسبة الذكور العاملين القطريين تتزايد مع الزمن، فإن نسبة العاملات القطريات تكاد تكون معدومة بالرغم من أن عددهن قد تزايد من ١٠ عاملات سنة ١٩٨٦ إلى ١٨ عاملة في سنة ١٩٩٠. ولذلك نستطيع القول بأن العمالة النسائية القطرية غير ممثلة في هذه المؤسسة العامة. ومن الجدير بالذكر أن العمالة النسائية الإجمالية (قطريات وغير قطريات) قليلة وتصل إلى حوالي ٥٪ لجميع السنوات مما يدل أيضاً على إنخفاض نسبة تمثّل العمالة النسائية في هذه المؤسسة وذلك لأسباب تتعلق بطبيعة العمل فيها والذي يتطلب القيام بأعمال ميدانية قد لا تتناسب مع طبيعة المرأة.

جدول رقم (١)
توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للبترو
ل حسب الجنسية والنوع (١٩٨٦ - ١٩٩٠)

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع	
الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	النوع	
٣٤٢٦ (١٠٠)	١٦٣ (٥)	٣٢٦٣ (٩٥)	٢١٨٤ (٦٤)	١٥٣ (٥)	٢٠٣١ (٥٩)	١٢٤٢ (٣٦)	١٠ (-)	١٢٣٢ (٣٦)	١٩٨٦ %	
٣٤٩٠ (١٠٠)	١٨٦ (٥)	٣٣٠٤ (٩٥)	٢٢١١ (٦٣)	١٧٤ (٥)	٢٠٣٧ (٥٨)	١٢٧٩ (٣٧)	١٢ (-)	١٢٦٧ (٣٧)	١٩٨٧ %	
٣٥٧٣ (١٠٠)	١٩٩ (٥)	٣٣٧٤ (٩٥)	٢٢٦١ (٦٣)	١٨٧ (٥)	٢٠٧٤ (٥٨)	١٣١٢ (٣٧)	١٢ (-)	١٣٠٠ (٣٧)	١٩٨٨ %	
٣٧١٧ (١٠٠)	٢١٣ (٥)	٣٥٠٤ (٩٥)	٢٣٠٥ (٦٢)	١٩٩ (٥)	٢١٠٦ (٥٧)	١٤١٢ (٣٨)	١٤ (-)	١٣٩٨ (٣٨)	١٩٨٩ %	
٤٠٥٨ (١٠٠)	٢١٨ (٥)	٣٨٤٠ (٩٥)	٢٣٩١ (٥٩)	٢٠٠ (٥)	٢١٩١ (٥٤)	١٦٦٧ (٤١)	١٨ (-)	١٦٤٩ (٤١)	١٩٩٠ %	

المصدر: محتسب من:

المؤسسة العامة القطرية للبترو، إدارة شؤون الموظفين، تحليل القوي العاملة، ١٩٩١/١/٨.

أما إذا أمعنا النظر في الجدول رقم (٢) والذي يبين توزيع العاملين في سنة ١٩٩٠ حسب تقسيم الموظفين إلى فئة كبار الموظفين التي تحتوي على الإداريين والمهندسين والفئة المتوسطة والتي تحتوي على الوظائف الفنية والكتابية والخدمية، لوجدنا أن العمالة القطرية تمثل ما نسبته ٤٣٪ من فئة كبار الموظفين ومعظمها من الذكور، بينما لا تزيد نسبة تمثيل العاملات القطريات عن ١٪ من المجموع العام للقوى العاملة في هذه الفئة، أما مساهمة العمالة القطرية في الفئة المتوسطة فيصل إلى ٤٠٪ من المجموع العام للقوى العاملة في هذه الفئة، ويكاد يختفي تمثيل المرأة القطرية في هذه الفئة مقارنة مع المرأة العاملة غير القطرية التي تصل نسبة تمثيلها إلى حوالي ٧٪ من المجموع العام للقوى العاملة في هذه الفئة. فإزال هناك ما نسبته ٦٠٪ في الفئة المتوسطة. وهذا يؤكد على استمرار النقص في الكفاءات المطلوبة من مهندسين وإداريين وفنيين وكتبة من القطريين والقطريات اللازم توفيرهم في أي خطة للتقطير في المؤسسة العامة القطرية للبتروك.

جدول رقم (٢)

توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للبتروك
حسب فئات العاملين لسنة ١٩٩٠

المجموع العام		غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع	
		مذكر	مذكر	مذكر	مذكر	مذكر	مذكر	السنة	
١١٥٨ (١٠٠)	٢٥ (٢)	١١٣٣ (٩٨)	٦٥٩ (٥٧)	١٥ (١)	٦٤٤ (٥٦)	٤٩٩ (٤٣)	١٠ (١)	٤٨٩ (٤٢)	كبار الموظفين ٪
٢٩٠٠ (١٠٠)	١٩٣ (٧)	٢٧٠٧ (٩٣)	١٧٣٢ (٦٠)	١٨٥ (٧)	١٥٤٧ (٥٣)	١١٦٨ (٤٠)	٨ (-)	١١٦٠ (٤٠)	الفئة المتوسطة ٪
٤٠٥٨ (١٠٠)	٢١٨ (٥)	٣٨٤٠ (٩٥)	٢٣٩١ (٥٩)	٢٠٠ (٥)	٢١٩١ (٥٤)	١٦٦٧ (٤١)	١٨ (-)	١٦٤٩ (٤١)	المجموع ٪

المصدر: محتسب من:

المؤسسة العامة القطرية للبتروك، إدارة شؤون الموظفين، تحليل القوي العاملة، ١٩٩١/١/٨.

تقوم إدارة التدريب والتطوير التابعة للمؤسسة بمواصلة تنفيذ الخطة الخمسية لتدريب وتطوير القطريين والتي أقرها مجلس الإدارة في عام ١٩٨٥. وتميزت الفترة الماضية بنشاط تدريبي واسع ساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها. كما تم وضع منهج حديث يدخل جوانب العمل في صناعة النفط ضمن مجالات التدريب لتصبح وثيقة الصلة بالوظائف الفعلية للعاملين كما بذلت الجهود لرفع مستوي المنهج الجديد ليواكب أرقى المناهج المتوفرة في معاهد التدريب العالمية. كما تم تطوير نظام يساعد في وضع الأسس لنظام تدريبي وتقييمي شامل على المستوي الكلي للمؤسسة والشركات التابعة لها. كما تم توصيف حوالي ٤٠٠ وظيفة في مجالات الهندسة والإنتاج والعمليات ضمن فرعي العمليات البرية والبحرية. كما تم تعيين ٣١ خريجاً جامعياً قطرياً منهم ١٧ موظفاً في المجالات الفنية كتطبيق لسياسة التقدير التي نص عليها برنامج إعادة التنظيم المقترح للمؤسسة [٨، ص ٤٧ - ٤٨]. ومن الدلائل على إهتمام مجلس إدارة المؤسسة بعملية تطوير الوظائف إلحاق منسق لتطوير القطريين يتبعه مشرف للتطوير الوظيفي ومشرف آخر للتخطيط الوظيفي ورئيس تدريب وتطوير للقطريين. كما ورد في كتاب "فرص التدريب والتطوير في المؤسسة العامة القطرية للبتروكيم" سنة ١٩٩٠ " أن نسبة القطريين قد إرتفعت إلى ما نسبته ٤٠٪ وهي نسبة تجاوزت نسبة ٢٥٪ التي كانت متوقعة في نهاية ١٩٨٩. وهذا يدل على جدية المؤسسة والتزامها بعملية التطوير [١٠، ص ٣١].

٢- توطين الوظائف في مؤسسة حمد الطبية:

تحقيقاً لهدف توفير أفضل ما يمكن من الرعاية الصحية للمواطنين القطريين والمقيمين فقد قامت دولة قطر ببناء مستشفى حمد العام الذي أفتتح في ٢٢ فبراير ١٩٨٢ والذي أنشئ بمرسوم أميري رقم (٣٥) لسنة ١٩٧٩ والذي إعتبر مستشفى حمد العام، مؤسسة طبية علاجية تتبع وزارة الصحة العامة، ولها شخصية إعتبارية مستقلة [١١]. ثم عدلت بعض أحكام هذا المرسوم بمرسوم رقم (٣٨) لسنة ١٩٨٧ حيث استبدلت عبارة (مستشفى حمد العام) بعبارة "مؤسسة حمد الطبية" وأصبحت تضم جميع المستشفيات في قطر وهي مستشفى حمد العام، ومستشفى النساء والولادة، ومستشفى الرميلة وأي مستشفى آخر تنشئه المؤسسة [١٢].

حددت المادة (٢) من مرسوم رقم (٣٥) لسنة ١٩٧٩ اختصاص مؤسسة حمد الطبية بوضع الخطة الكفيلة بتحقيق أعلى مستوى للخدمة الطبية والعلاجية بها، وذلك وفقاً للسياسة الصحية الشاملة لوزارة الصحة العامة. ولتحقيق هذا الهدف تم ذكر بعض الوسائل كوضع القواعد اللازمة لتنظيم إدارة المؤسسة على نحو يؤمن تنفيذ الخطة المذكورة على أحسن وجه. وتوفير مختلف الأجهزة والمعدات والأدوات والتجهيزات اللازمة، وتحديد نظم العلاج والعمليات الجراحية والإقامة والفحص على إختلاف أنواعها وكل ما يدخل في نطاق الخدمات الطبية والصحية والعلاجية. واستقدام الأطباء والخبراء العالميين والتعاقد معهم وتنظيم كيفية الاستفادة منهم، وتعيين الأطباء المقيمين والهيئة التمريضية والعاملين بالمستشفى، والقيام بأعمال الإسعاف الطبي، وتنظيم خدمة حالات الطوارئ والمشاركة في وضع سياسة التدريب الطبي في الداخل والخارج وترشيح الأطباء والعاملين لحضور المؤتمرات والاجتماعات الدولية والإشتراك في الحلقات والندوات، وعقد الإتفاقات وإبرام العقود المختلفة مع الجهات والهيئات والمؤسسات والأفراد في الداخل والخارج لتحقيق أغراض المؤسسة [١٢].

يتولى قسم التدريب والتطوير في المؤسسة إعداد برامج التدريب وتنفيذها عن طريق الدورات التدريبية للمتقدمين للعمل والذين تم قبولهم من القطريين وغيرهم. وتعتبر هذه الدورات من نوع التدريب الذي يتم قبل الدخول للوظيفة والتي يعلن عنها في الجرائد المحلية ويقبل فيها الطلاب والطالبات من خريجي الثانوية على الأقل وتعطى لهم مقررات دراسية أساسية مثل الطباعة والسكرتارية واللغة الإنجليزية والخدمة الطبية وغيرها. أما برامج التدريب غير المتوفرة في هذا القسم والتي تحتاجها المؤسسة فقد يوفد الطالب أو الموظف للخارج للمشاركة في هذه البرامج. وتستمر الدورات الداخلية لمدة ستة أشهر. ويتدرب حالياً في القسم ٦٠ طالباً وطالبة وجميعهم من القطريين. وبعد أن ينهى المتدرب مدة التدريب يجري له إختبار ثم يكتب عنه تقرير لحين تعيينه في الوظيفة التي تدرب من أجلها. أما بالنسبة للقطريين الذين أكملوا الشهادة الجامعية فيتم إجراء مقابلة معهم دون الحاجة إلى تدريب مسبق ثم يعينون حسب تخصصهم. ولذلك نجد أن قسم التدريب والتطوير يساهم مساهمة فعالة في تقطير الوظائف الكتابية والإدارية حيث تعد هذه الوظائف من أسهل الوظائف لتنفيذ برامج التقطير.

يمثل جدول رقم ٣ تطور نمو القوى العاملة في مؤسسة حمد الطبية خلال آخر خمس سنوات (١٩٨٦ - ١٩٩٠)، يبين الجدول أن نسبة العمالة القطرية لم تنمو كثيراً خلال هذه الفترة، فقد ارتفعت من ١٤٪ في عام ١٩٨٦ إلى ١٦٪ في عام ١٩٩٠، كما لم يتبع هذا الإرتفاع نمطاً محدداً عبر السنين. فقد إنخفضت هذه النسبة إلى ١٢٪ في عام ١٩٨٧، ثم إرتفعت إلى ١٣٪ في عام ١٩٨٨ ثم إرتفعت إلى ١٦٪ في عام ١٩٨٩ وبقيت على هذا المستوى في عام ١٩٩٠. فتذبذب نسبة العمالة القطرية إرتفاعاً وانخفاضاً يدل على عدم وجود خطة محكمة لدى المؤسسة تعكس سياسة ثابتة للتقطير. أما بالنسبة للعاملين الذكور من القطريين، فنجد أن نسبتهم تتناقص مع مرور الوقت، فقد وصلت نسبتهم إلى حوالي ٩٪ من المجموع الإجمالي للعاملين في المؤسسة في عام ١٩٨٦، ثم انخفضت في عامي ١٩٨٧، ١٩٨٨ إلى حوالي ٧٪، ثم ارتفعت إلى حوالي ٨٪ في عام ١٩٨٩، وأخيراً انخفضت إلى حوالي ٧٪ في عام ١٩٩٠. وهذا التذبذب في إرتفاع وانخفاض نسبة العاملين القطريين من الذكور يشكل دليلاً واضحاً أيضاً على غياب خطة التقطير. أما بالنسبة للعاملات القطريات فالأمر مختلف تماماً حيث تدل البيانات الإحصائية في الجدول على إرتفاع بسيط في نسبة تمثيلهن في وظائف المؤسسة. حيث وصلت نسبتهن في عامي ١٩٨٦، ١٩٨٧ إلى حوالي ٥٪ من المجموع الإجمالي للعاملين في المؤسسة، ثم إرتفعت هذه النسبة إلى حوالي ٦٪ في عام ١٩٨٨، وإلى حوالي ٨٪ في عام ١٩٨٩، وإلى حوالي ٩٪ في عام ١٩٩٠. وهذا الإرتفاع في نسبة العاملات القطريات طبيعي إذا أخذنا بعين الإعتبار أن طبيعة العمل في المؤسسة تتناسب مع ظروف المرأة القطرية وخاصة وظائف السكرتارية والطباعة والوظائف الإدارية والتمريض. كما يشكل مستشفى النساء الجديد المكان الأكثر جذباً للعاملات القطريات بما يوفره من بيئة عمل مناسبة لهن وبما يسهم به في تنظيم برنامج التقطير من خلال تحديد المجالات التي يمكن الإستفادة فيها من الكوادر الوطنية الممكن تدريبها وتأهيلها لتولي مناصب مسؤولة داخل المؤسسة [١٣، ص ٢].

جدول رقم (٣)
توزيع العاملين في مؤسسة حمد الطبية
حسب الجنسية والنوع (١٩٨٦ - ١٩٩٠)

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع	
									السنة	
الجنس	النوع	الجنس	النوع	الجنس	النوع	الجنس	النوع	الجنس	النوع	
٣١٣٠ (١٠٠)	١٥٧٤ (٥٠)	١٥٥٦ (٥٠)	٢٦٩٢ (٨٦)	١٤١٢ (٤٥)	١٢٨٠ (٤١)	٤٣٨ (١٤)	١٦٢ (٥)	٢٧٦ (٩)	*١٩٨٦ %	
٢٩٥٩ (١٠٠)	١٥٠٠ (٥١)	١٤٥٩ (٤٩)	٢٦٠٤ (٨٨)	١٣٥٣ (٤٦)	١٢٥١ (٤٢)	٣٥٥ (١٢)	١٤٧ (٥)	٢٠٨ (٧)	**١٩٨٧ %	
٣٥٩٨ (١٠٠)	١٩٤٣ (٥٤)	١٦٥٥ (٤٦)	٣١٣٠ (٨٧)	١٧٢٧ (٤٨)	١٤٠٣ (٣٩)	٤٦٨ (١٣)	٢١٦ (٦)	٢٥٢ (٧)	***١٩٨٨ %	
٣٧٩٤ (١٠٠)	٢٠٢١ (٥٣)	١٧٧٣ (٤٧)	٣٢٠١ (٨٤)	١٧٢١ (٤٥)	١٤٨٠ (٣٩)	٥٩٣ (١٦)	٣٠٠ (٨)	٢٩٣ (٨)	***١٩٨٩ %	
٤٦٠٠ (١٠٠)	٢٤٧٢ (٥٤)	٢١٢٨ (٤٦)	٣٨٧٥ (٨٤)	٢٠٨٢ (٤٥)	١٧٩٣ (٣٩)	٧٢٥ (١٦)	٣٩٠ (٩)	٣٣٥ (٧)	***١٩٩٠ %	

المصدر: محتسب من:

- * الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد السابع، يوليو ١٩٨٧، جدول رقم ٤٥، ص ٦٣.
- ** الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد الثامن، يوليو ١٩٨٨، جدول رقم ٥٩، ص ٧٥.
- *** مؤسسة حمد الطبية، إدارة الشؤون المالية والموظفين، ١٩٩٠.

ومن الجدير بالذكر أن الجهاز المركزي للإحصاء قد غير النمط الذي إعتاد عليه في عرض بياناته الإحصائية في المجموعات الإحصائية إبتداء من العدد التاسع ، ولذلك لم يستمر في تحديث تلك البيانات المتعلقة بتوزيع العاملين في المؤسسات العامة القطرية بعد عام ١٩٨٨ ، مما أدى إلى وجود تباين وإختلاف في هذه البيانات بين تقديرات إدارة الشؤون المالية والموظفين في مؤسسة حمد الطبية وتقديرات الجهاز المركزي للإحصاء . وهذه من المشاكل التي تؤثر على مدى مصداقية البيانات المستعملة والنتائج المترتبة عليها . وكان من الأجر للجهاز المركزي للإحصاء أن يستمر بنمط موحد لتبويب البيانات الإحصائية المجموعة سنوياً لتسهيل عملية تتبعها ومقارنتها سنوياً ومن ثم التعرف على مدى توفر نمط معين لنمو القوى العاملة في هذه المؤسسات .

أما توزيع العاملين القطريين حسب المهن الرئيسية لعام ١٩٩٠ فتدل على أن المؤسسة تعاني من صعوبات في تقطير الوظائف الفنية والطبية وذلك بسبب قلة إقبال القطريين على هذه الوظائف . فقد بلغ عدد الأطباء القطريين (٧٠) ، أي ما يقارب ١٧٪ من إجمالي عدد الأطباء في المؤسسة والبالغ عددهم ٤٠٦ . أما المرضين والمرضات فوصل عددهم إلى ٥٢ ممرض وممرضة أي ما يقارب ٣,٥٪ من إجمالي عدد المرضين والمرضات في المؤسسة والبالغ عددهم ١٤٩٢ ممرضاً وممرضة . أما الموظفون الإداريون والفنيون فتصل نسبتهم إلي حوالي ٢٢٪ من إجمالي عدد الموظفين الإداريين والفنيين والبالغ عددهم ٢٧٠٢ موظفاً إدارياً وفنياً . ومن الواضح أن تكون مهنة التمريض بالذات هدفاً أساسياً للتقطير وتحفيز القطريين للإتجاه إلى هذه المهنة الحيوية التي تكاد تخلو من القطريين [١٤] .

٣ - توطين الوظائف في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية :

أنشئت المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية بموجب قانون رقم ١٣ لسنة ١٩٨٧ والذي إعتبرها مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية إعتبارية . وتدار على أسس تجارية ، وتتولي دون غيرها نقل الإتصالات السلكية واللاسلكية في الدولة ، وكذلك فيما بين الدولة والخارج . ولتحقيق هذا الغرض تقوم المؤسسة بإنشاء وصيانة وتشغيل شبكات البرق والهاتف والتلكس والدوائر المؤجرة والمعطيات المحلية والدولية ، وتخطيط وإنشاء وحياسة أجهزة ومحطات البث والإستقبال المتعلقة بنشاط المؤسسة ، وإنشاء وصيانة وتشغيل شبكات النقل المرئي وتحديد وتقرير المواصفات الفنية لأجهزة

الإتصالات التي ترخص باستخدامها في الدولة، وإصدار التراخيص أو الموافقات الخاصة باستيراد أو حيازة أو الإتجار أو صنع أو إستخدام أو تشغيل أجهزة الإتصالات، وإعداد الدراسات والخطط المتعلقة بالتطوير الفني والإقتصادي لنظام الإتصالات السلكية واللاسلكية، والعمل على التوسع في نظام الإتصالات السلكية واللاسلكية وتطويره، عن طريق إستخدام أحدث الأجهزة والمعدات والتسهيلات التي توصلت إليها تقنية الإتصالات [١٥، ص ٣].

وكانت الإتصالات في دولة قطر تتكون من ثلاث إدارات: إدارة المواصلات السلكية واللاسلكية والتي أنشئت سنة ١٩٧٣ بقرار من مجلس الوزراء وتولت الإشراف على الجهاز الفني للإتصالات المدنية والمحلية والدولية، ومرفق هاتف قطر الوطني الذي أنشئ بتاريخ ١٩٧٢/٦/٢٩ وذلك لنقل الخدمة الهاتفية داخل الدولة، وشركة البرق واللاسلكي الإنجليزية (Cable and Wireless) التي حصلت على إتفاقية إمتياز خدمات الإتصالات الدولية بتاريخ ١٩٥١/١/١٠.

تقوم إدارة التدريب والتطوير التابعة لإدارة شؤون الموظفين في المؤسسة بوضع الخطوط العامة لسياسة التدريب وإعداد الخطط التدريبية والتطويرية سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك عقد الندوات والمحاضرات التي تساهم في رفع قدرات الموظفين القطريين. كما أعدت دليلاً للتدريب وأسهمت مع لجنة تنسيق التدريب في وضع مسودة السياسات التدريبية التفصيلية فضلاً عن طرح إقتراح بتوسيع مبنى مركز التدريب التابع لها في المنطقة الصناعية وتجديده بحيث يواكب الزيادة المرتقبة في عدد المتدربين القطريين. وشهدت الإدارة خلال العامين الماضيين عدة برامج تدريبية منها: برنامج التدريب الفني وبرنامج اللغة الإنجليزية الذي تشرف عليه وحدة اللغة الإنجليزية في إدارة التدريب والتطوير، كذلك تم إيفاد عدد من القطريين في دورات خارجية في تخصصات الهندسة والإدارة والشؤون المالية واللغة الإنجليزية..

يبين جدول رقم (٤) توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية حسب الجنسية والنوع خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٩٠. ويلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين القطريين قد إزدادت خلال هذه الفترة، حيث وصلت نسبتهم في عام ١٩٨٦ إلى حوالي ٩٪، ثم إرتفعت في عامي ١٩٨٧، ١٩٨٨ إلى حوالي ١٤٪، ثم وصلت

في عامي ١٩٨٩ ، ١٩٩٠ إلى حوالي ١٨٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة . كما يلاحظ أن هذه الزيادة مقتصرة على الذكور دون الإناث ، ففي عام ١٩٨٦ كانت نسبة العاملين القطريين من الذكور حوالي ٩٪ ، ثم ارتفعت في عام ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ إلى حوالي ١٤٪ ، وأخيراً وصلت في عامي ١٩٨٩ و ١٩٩٠ إلى حوالي ١٧٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة . أما العاملات القطريات فتكاد تكون نسبتهم معدومة في السنوات ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ ، ثم ارتفعت إلى حوالي ١٪ في سنتي ١٩٨٩ ، ١٩٩٠ . وهذا مؤشر على أن العمالة النسوية القطرية غير ممثلة في المؤسسة وقد تكون أحد خيارات أهداف خطط التقدير المستقبلية للمؤسسة . خاصة أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة مناسب جداً لطبيعة وظروف المرأة ، وبالمقارنة مع الدول الأخرى نجد أن غالبية العاملين في مؤسسات الاتصالات السلكية واللاسلكية من النساء .

جدول رقم (٤)
توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية اللاسلكية
حسب الجنسية والنوع (١٩٨٦ - ١٩٩٠)

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع		السنة
٥٥٨ (١٠٠)	٤٦ (٨)	٥١٢ (٩٢)	٥١٠ (٩١)	٤٥ (٨)	٤٦٥ (٨٣)	٤٨ (٩)	١ (-)	٤٧ (٩)	*١٩٨٦ %		
١٣٧٩ (١٠٠)	١٤٥ (١٠)	١٢٣٤ (٩٠)	١١٨٥ (٨٦)	١٤١ (١٠)	١٠٤٤ (٧٦)	١٩٤ (١٤)	٤ (-)	١٩٠ (١٤)	**١٩٨٧ %		
١٣٩٥ (١٠٠)	١٥٢ (١١)	١٢٤٣ (٨٩)	١٢٠١ (٨٦)	١٤٦ (١١)	١٠٥٥ (٧٥)	١٩٤ (١٤)	٦ (-)	١٨٨ (١٤)	***١٩٨٨ %		
١٤٧٨ (١٠٠)	١٥٢ (١٠)	١٣٢٦ (٩٠)	١٢١٤ (٨٢)	١٤١ (٩)	١٠٧٣ (٧٣)	٢٦٤ (١٨)	١١ (١)	٢٥٣ (١٧)	***١٩٨٩ %		
١٤٩٣ (١٠٠)	١٥٩ (١١)	١٣٣٤ (٨٩)	١٢٢٨ (٨٢)	١٤٩ (١٠)	١٠٧٩ (٧٢)	٢٦٥ (١٨)	١٠ (١)	٢٥٥ (١٧)	***١٩٩٠ %		

المصدر: محتسب من:

- * الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد السابع، يوليو ١٩٨٧، جدول رقم ٥٤، ص ٧٤.
- ** الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد الثامن، يوليو ١٩٨٨، جدول رقم ٥٩، ص ٧٥.
- *** المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية، إدارة الشؤون الإدارية، قسم شؤون العاملين، ١٩٩٠.

٤ - توطين الوظائف في مؤسسة النقد القطري :

قامت الحكومة القطرية بإنشاء مؤسسة النقد القطري بمقتضى القانون رقم ٧ لسنة ١٩٧٣ بهدف إرساء المقومات الأساسية للجهاز المصرفي في البلاد والقيام بمهام وصلاحيات البنوك المركزية في البلدان الأخرى . وقد حددت المادة الثالثة من هذا القانون أهداف المؤسسة على النحو التالي : تنظيم إصدار النقد وتداوله وسحبه من التداول ، والحفاظ على إستقرار قيمة النقد في الداخل والخارج وحرية تحويله إلى العملات الأجنبية الأخرى ، ووضع نظام مصرفي ومالي وائتماني ونقدي سليم يسهم في تنمية الإقتصاد القومي في إطار من الإستقرار النقدي ، ومراقبة البنوك [١٦ ، ص ٣٨] . أما استقلال المؤسسة المالي والإداري فقد نصت عليه المادة (٢) من القانون رقم ٧ لسنة ١٩٧٣ حيث ورد فيها : "تعتبر المؤسسة ذات شخصية اعتبارية ، ومدتها غير محدودة ولها خاتم عام ، ويجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعي عليها ولها أن تملك وتتصرف في العقارات والمنقولات اللازمة لسير أعمالها وممارسة نشاطها وأن تبرم العقود الخاصة بها" [١٧] . أما رأس مال المؤسسة فهو عشرة ملايين ريال قطري تدفعه الحكومة بأكمله عند إنشاء المؤسسة ويجوز زيادته من وقت لآخر بناء على توصية المجلس وبعد موافقة الوزير .

لقد تصادف توقيت إنشاء المؤسسة مع بداية تعاظم عائدات البلاد من النفط على أثر تصحيح الأسعار في أواخر عام ١٩٧٣ ، مما أتاح لها مزايا أكسبتها القدرة على إستثمار النتائج الإيجابية التي صاحبت التطورات الإقتصادية لصالح الجانب الوطني . وبناءً عليه عمدت ، في ظل الظروف الإقتصادية المواتية على تشجيع إنشاء المصارف التجارية الوطنية وتهيئة الظروف الملائمة أمامها بهدف التقليل من الهيمنة الأجنبية الواضحة على الجهاز المصرفي المحلي وتوسيع القاعدة الوطنية في هذا الجهاز الحيوي وبالتالي التخفيف من حالة اللاتوازن القائمة بين الجانبين الوطني والأجنبي قدر المستطاع . ولذلك فقد إقتصرت التراخيص الممنوحة لإقامة مصارف جديدة أو فتح فروع للمصارف القائمة في الدولة على المصارف الوطنية فقط ، حيث سجل الجهاز المصرفي خلال الفترة التي أعقبت إنشاء مؤسسة النقد القطري أنضمام أربعة مصارف وطنية جديدة الى المصارف العاملة قبل الفترة المشار إليها . كما أصدرت المؤسسة في أواخر عام ١٩٧٩ تعليماتها إلى المصارف التجارية القاضية بإيقاف العمل باتفاقية جمعية البنوك التي كانت تحدد أسعار الفائدة الدائنة والمدينة

وشروط التعامل بين البنوك والجمهور وأصبح هذا الأمر منوطاً بالمؤسسة بصورة مباشرة . كما تم تشكيل لجنة فنية على مستوى رفيع في أوائل عام ١٩٨٥ برئاسة مدير عام المؤسسة وعضوية ممثلين عن وزارة المالية والإدارات المعنية في المؤسسة عهد إليها دراسة دور المؤسسة في الرقابة على الجهاز المصرفي وتكييفه بما يتلاءم والأهداف الاقتصادية العامة . وخلصت إلى وضع قواعد وتعليمات تتيح للمؤسسة تطبيق أدوات السياسة النقدية الكفيلة بترشيح دعائم الجهاز المصرفي وتشجيع دوره في تنمية القطاعات الاقتصادية المحلية على أسس واضحة . وتقوم المؤسسة برقابة أعمال المصارف من خلال البيانات التي ترد إليها من المصارف التجارية بصورة دورية ومنتظمة ومن خلال جهاز التفتيش التابع لها وذلك للتأكد من سلامة أعمالها ومدى سيرها وفقاً للتعليمات الصادرة وفرض العقوبات الجزائية على المصارف المخالفة لتلك التعليمات [١٦ ، ص ٣٨ - ٤٠] .

أما بالنسبة للتدريب في المؤسسة فلا يوجد لها مركز تدريب محلي ، بل تعقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بالتعاون مع البنوك الحلية والمؤسسات المصرفية في الخارج ومثال ذلك ما يحصل من تعاون بين المؤسسة وبنك قطر الوطني في عقد الدورات الداخلية والتعاون بين المؤسسة والمؤسسات المصرفية في الخارج مثل دول أوروبا ودول الخليج العربية ودول شرق آسيا مثل ماليزيا . يهمننا في مجال تقطير الوظائف أن من الشروط اللازم توافرها في المتدرب أن يكون قطري الجنسية بالإضافة إلى حصوله على درجة البكالوريوس وتوفر الرغبة لديه في المشاركة بالدورة التدريبية . وكان أحد أهم أهداف هذه الدورات رفع كفاءة الموظفين القطريين ليحلوا بطريقة تدريجية مكان الموظفين من غير القطريين ولاشك أن قسم شؤون الموظفين التابع لدائرة الشؤون الإدارية والمالية في المؤسسة يلعب دوراً أساسياً في عقد الدورات الداخلية وإيفاد الموظفين في بعثات تدريبية للخارج .

يبين جدول رقم (٥) توزيع العاملين في مؤسسة النقد القطري حسب الجنسية والنوع في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ . ويلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين القطريين في هذه المؤسسة هي الأعلى مقارنة بالمؤسسات العامة القطرية الأخرى وهي نسبة متزايدة مع مرور الزمن حيث بلغت نسبتهم في عام ١٩٨٦ حوالي ٤٠٪ ثم ارتفعت في عام ١٩٨٧ إلى حوالي ٤٣٪ ، ووصلت في عام ١٩٨٨ إلى حوالي ٥١٪ ، ثم ارتفعت في عام ١٩٨٩ إلى ٥٣٪ ، وأخيراً وصلت إلى أعلى مستوي لها في عام ١٩٩٠ ، حيث بلغت حوالي ٥٩٪ من

إجمالي عدد العاملين في المؤسسة . ومن المؤشرات الإيجابية لهذه الزيادة في نسبة العاملين القطريين أنها ليست مقتصرة على نوع دون آخر فهي تشمل الذكور والإناث معاً . فبالنسبة للعاملين الذكور، نجد أن نسبتهم قد إزدادت لتصل خلال المدة ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ ، ١٩٨٩ ، ١٩٩٠ إلى ٣٩٪ ، ٤٢٪ ، ٤٤٪ ، ٤٥٪ ، ٤٨٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة على التوالي . أما العاملات القطريات، فمع أن نسبتهم ضئيلة إلا أنها تتزايد بشكل ملحوظ حيث بلغت في عام ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ حوالي ١٪ ، ثم إرتفعت بشكل مفاجيء لتصل إلى ٧٪ في عام ١٩٨٨ ، ثم إلى ٨٪ في عام ١٩٨٩ ، وأخيراً وصلت في عام ١٩٩٠ إلى حوالي ١١٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة . ونستنتج من النسب السابقة أن عملية تقطير الوظائف في مؤسسة النقد القطري تسير بنجاح وستصل إلى مرحلة التقطير الكامل بمرور الوقت إن أستمرت في المنهج الذي إتبعته حتي الآن . ومن الأمور المساعدة في تحقيق نجاح سياسة التقطير في المؤسسة قلة العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة فقد وصل إلى أعلى مستوى له في عام ١٩٩٠ حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة ١٧٨ موظفاً وهو عدد قليل بالمقارنة مع المؤسسات العامة الثلاث الأخرى . كما يلاحظ في عام ١٩٩٠ أن عدد العاملات القطريات (٢٠) أكثر من عدد العاملات غير القطريات (١٣) ، مما يؤكد على قوة تمثيل المرأة العاملة القطرية في هذه المؤسسة الهامة .

جدول رقم (٥)
توزيع العاملين في مؤسسة النقد القطري
حسب الجنسية والنوع (١٩٨٦ - ١٩٩٠)

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع	
									السنة	
الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع		
١٢٧ (١٠٠)	٢٧ (٢١)	١٥٤ (٧٩)	٧٧ (٦٠)	٢٦ (٢٠)	١٠٣ (٤٠)	٥٠ (٤٠)	١ (١)	٤٩ (٣٩)	*١٩٨٦ %	
١٣٤ (١٠٠)	٢٧ (٢٠)	١٦١ (٨٠)	٧٦ (٥٧)	٢٥ (١٩)	١٠١ (٣٨)	٥٨ (٤٣)	٢ (١)	٥٦ (٤٢)	**١٩٨٧ %	
١٤٦ (١٠٠)	١٨ (١٢)	١٦٤ (٨٨)	٧٢ (٤٩)	٨ (٥)	٨٠ (٥٤)	٧٤ (٥١)	١٠ (٧)	٦٤ (٤٤)	***١٩٨٨ %	
١٥٧ (١٠٠)	٢٧ (١٧)	١٨٤ (٨٣)	٧٥ (٤٧)	١٥ (٩)	٩٠ (٣٨)	٨٢ (٥٣)	١٢ (٨)	٧٠ (٤٥)	***١٩٨٩ %	
١٧٨ (١٠٠)	٣٣ (١٨)	٢١١ (٨٢)	٧٣ (٤١)	١٣ (٧)	٨٦ (٣٤)	١٠٥ (٥٩)	٢٠ (١١)	٨٥ (٤٨)	***١٩٩٠ %	

المصدر: محتسب من:

- * الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد السابع، يوليو ١٩٨٧، جدول رقم ٤٥، ص ٦٣.
- ** الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد الثامن، يوليو ١٩٨٨، جدول رقم ٥٩، ص ٧٥.
- *** مؤسسة النقد القطري، إدارة الشؤون الإدارية، قسم شؤون العاملين، ١٩٩٠.

أما توزيع العاملين في المؤسسة حسب المهن الرئيسية لعام ١٩٩٠ فمبين في جدول رقم (٦) . والذي يبين أن معظم العاملين القطريين يعملون في الوظائف الإدارية وتشكل نسبتهم حوالي ٧٢٪ من العدد الإجمالي للعاملين في هذه المهنة والبالغ عددهم ١٠٦ موظفاً . وتأتي المهن الفنية في المرتبة الثانية حيث تدل على أن نسبة العاملين القطريين في هذه المهنة تصل إلى حوالي ٥٢٪ من العدد الإجمالي للعاملين في هذه المهنة والبالغ عددهم ٢٧ موظفاً . وأخيراً تأتي مهنة الكتابة والخدمات في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة العاملين القطريين في هذه المهنة حوالي ٣٣٪ من إجمالي العاملين في المهنة والبالغ عددهم ٤٥ موظفاً . أما العاملون الذكور من القطريين فيتواجدون بشكل رئيسي في الوظائف الإدارية حيث بلغت نسبتهم ٧١٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة وعددهم ١٠٦ ، ثم يأتي العاملون في الوظائف الفنية حيث تبلغ نسبتهم حوالي ٣٠٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة وعددهم ٣٧ ، وأخيراً العاملون في الأعمال الكتابية والخدمات وتصل نسبتهم إلى حوالي ٤٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة . أما العاملات القطريات فيتواجدن في المرتبة الأولى في الوظائف الكتابية حيث وصلت نسبتهم إلى حوالي ٢٩٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة والبالغ عددهم ٤٥ . ثم تأتي الوظائف الفنية في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم في هذه الوظيفة ٢٢٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة والبالغ عددهم ٢٧ . وأخيراً تأتي الوظائف الإدارية في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت نسبتهم في هذه الوظيفة ١٪ من إجمالي العاملين في هذه المهنة وعددهم ١٠٦ .

جدول رقم (٦)
توزيع العاملين في مؤسسة النقد القطري
حسب الجنسية والنوع والمهن الرئيسية لعام ١٩٩٠م

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع	
									السنة	
الجنس	النوع	المهنة	الجنس	النوع	المهنة	الجنس	النوع	المهنة		
١٠٦ (١٠٠)	١ (١)	١٠٥ (٩٩)	٣٠ (٣٨)	— (—)	٣٠ (٢٨)	٧٦ (٧٢)	١ (١)	٧٥ (٧١)	الأعمال الإدارية %	
٤٥ (١٠٠)	٢٣ (٥١)	٢٢ (٤٩)	٣٠ (٦٧)	١٠ (٢٢)	٢٠ (٤٥)	١٥ (٣٣)	١٣ (٢٩)	٢ (٤)	الأعمال الكتابية %	
٢٧ (١٠٠)	٩ (٣٣)	١٨ (٦٧)	١٣ (٤٨)	٣ (١١)	١٠ (٣٧)	١٤ (٥٢)	٦ (٢٢)	٨ (٣٠)	الأعمال الفنية %	

المصدر: محتسب من:

مؤسسة النقد القطري، إدارة الشؤون الإدارية والمالية، قسم شؤون الموظفين، ١٩٩٠.

لا شك أن المؤسسات العامة الأربع تنتمي إلى القطاع الحكومي القطري ولكنها تدار بأسلوب مختلف عن النمط التقليدي المتبع في القطاع الحكومي وذلك بما تتمتع به من شخصية إعتبارية منحها الإستقلال المالي والإداري مما أكسبها مرونة القطاع الخاص وتخضع في نفس الوقت لرقابة وإشراف الدولة، ولو قارنا التوزيع النسبي للعاملين في هذه المؤسسات مجتمعة حسب الجنسية والنوع بتوزيع العاملين في القطاعات الإقتصادية الثلاث لسنة ١٩٨٦ والموجود في جدول رقم (٧) لوجدنا أن هناك تشابهاً بين نسبة العمالة القطرية في المؤسسات العامة والقطاع الحكومي من حيث بلغت هذه النسبة حوالي ٢٥٪ من إجمالي عدد العاملين فيها. كما يوجد هناك تقارب في توزيع هذه النسبة حسب النوع. حيث بلغت نسبة العاملين القطريين المذكور حوالي ٢١٪ من إجمالي عدد العاملين في القطاع الحكومي، في حين بلغت نسبتهم حوالي ٢٢٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسات العامة القطرية. وهذا يعني أن حل مشكلة توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية قد

يمكن الوصول إليه من خلال خطة شاملة لتوطين الوظائف في القطاع الحكومي القطري ولا حاجة لوجود خطة منفصلة للتوطين للمؤسسات العامة القطرية .

أما توزيع العاملين القطريين المختلط والخاص فيختلف كثيراً عن توزيع العاملين القطريين في المؤسسات العامة . فنجد مثلاً أن نسبة العاملين القطريين من الجنسين - في القطاع المختلط تصل إلى حوالي ٦٪ من إجمالي عدد العاملين في القطاع المختلط وتقتصر هذه النسبة على الذكور دون الإناث . أما نسبة العاملين القطريين من الجنسين في القطاع الخاص فتصل إلي حوالي ٢٪ من إجمالي عدد العاملين في القطاع الخاص وتقتصر هذه النسبة على الذكور دون الإناث . ومجمل القول أن العمالة القطرية أكثر تواجداً في المؤسسات العامة منها في القطاعين المختلط والخاص ، ومساوية في نسبتها للعمالة القطرية في القطاع العام والذي تنتمي إليه المؤسسات العامة القطرية . ولذلك فلو وضعت خطة لتقطير الوظائف في القطاع الحكومي فيمكن أن تحوي هذه الخطة إجراءات لتقطير الوظائف في المؤسسات العامة . أما القطاعين المختلط والخاص فيحتاجان لخطة تقطير خاصة بهما بسبب إختلاف ظروف العمل فيهما . من الجدير بالذكر أننا إخترنا سنة ١٩٨٦ لأنها هي السنة الوحيدة التي يتوفر فيها بيانات إحصائية عن القطاعات الثلاث . أما بعد هذه السنة فلا تتوفر بيانات إحصائية عن توزيع القوى العاملة في القطاع الخاص .

جدول رقم (٧)
توزيع السكان النشيطين إقتصادياً في القطاعات الإقتصادية
مقارنة بالعاملين بالمؤسسات العامة ١٩٨٦

المجموع العام			غير قطريين			قطريون			الجنسية والنوع
									السنة
المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	
٧٣٥٥٩ (١٠٠)	٦٨٠٢ (٩)	٦٦٧٥٧ (٩١)	٥٥٢٠٩ (٧٥)	٣٨٩٥ (٥)	٥١٣١٤ (٧٠)	١٨٣٥٠ (٢٥)	٢٩٠٧ (٤)	١٥٤٤٣ (٢١)	حكومي* %
٤٨٨٩ (١٠٠)	٢٦٢ (٥)	٤٦٢٧ (٩٥)	٤٦١٤ (٩٤)	٢٥٦ (٥)	٤٣٥٨ (٨٩)	٢٧٥ (٦)	٦ (-)	٢٦٩ (٦)	مختلط** %
١٢٠٥٢٨ (١٠٠)	١٢٣٠٩ (١٠)	١٠٨٢١٩ (٩٠)	١١٨٤٦٧ (٩٨)	١٢٢٤٩ (١٠)	١٠٦٢١٨ (٨٨)	٢٠٦١ (٢)	٦٠ (-)	٢٠٠١ (٢)	خاص** %
٧٢٤١ (١٠٠)	١٨١٠ (٢٥)	٥٤٣١ (٧٥)	٥٤٦٣ (٧٥)	١٦٣٦ (٢٢)	٣٨٢٧ (٥٣)	١٧٨٨ (٢٥)	١٧٤ (٣)	١٦٠٤ (٢٢)	مؤسسات عامة** %

المرجع : محتسب من :

* الجهاز المركزي للأحصاء، المجموعة الإحصائية السنوية، العدد العاشر، يوليو ١٩٩٠،

جدول رقم ٢٥، ص ٣٦.

** الجداول أرقام ١، ٣، ٤، ٥ من الدراسة.

نستنتج مما تقدم أن نسبة العمالة القطرية في المؤسسات الأربع ليست متماثلة، حيث يأتي في المرتبة الأولى مؤسسة النقد القطري، حيث بلغت نسبة العمالة القطرية من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ حوالي ٤٠٪، ٤٣٪، ٥١٪، ٥٣٪، ٥٩٪ على التوالي. ثم تأتي المؤسسة العامة القطرية للبتروك في المرتبة الثانية، حيث وصلت نسبة العمالة القطرية من إجمالي العاملين في المؤسسة في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ حوالي ٣٦٪، ٣٧٪، ٣٨٪، ٤١٪ على التوالي. وتأتي المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية في المرتبة الثالثة، حيث بلغت نسبة العمالة القطرية من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ حوالي ٩٪، ١٤٪، ١٤٪، ١٨٪، ١٨٪ على التوالي. أما إنخفاض النسبة في عام ١٩٨٦ إلى ٩٪ فسببه أن المؤسسة لم تكن موجودة في ذلك الوقت وأن العدد يعكس حجم العمالة عندما كانت المؤسسة تابعة إلى القطاع المختلط وباسم مرفق هاتف قطر الوطني. وأخيراً تأتي مؤسسة حمد الطبية في المرتبة الرابعة، حيث بلغت نسبة العمالة القطرية من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ حوالي ١٤٪، ١٢٪، ١٣٪، ١٦٪، ١٦٪ على التوالي.

أما توزيع العاملين القطريين الذكور في المؤسسات الأربع فلا يختلف عن التوزيع العام للعمالة القطرية في نفس الفترة (١٩٨٦ - ١٩٩٠) حيث تأتي في المرتبة الأولى مؤسسة النقد القطري، حيث بلغت نسبة العاملين القطريين الذكور من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في نفس الفترة حوالي ٣٩٪، ٤٢٪، ٤٥٪، ٤٨٪ على التوالي، ثم تحل المؤسسة العامة القطرية للبتروك في المرتبة الثانية، حيث وصلت نسبة العاملين القطريين من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في تلك الفترة إلى حوالي ٣٦٪، ٣٧٪، ٣٧٪، ٣٨٪، ٤١٪. وتأتي في المرتبة الثالثة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية، حيث وصلت نسبة العاملين القطريين الذكور من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في تلك الفترة إلى حوالي ٩٪، ١٤٪، ١٧٪، ١٧٪ على التوالي. وأخيراً مؤسسة حمد الطبية في المرتبة الرابعة، حيث وصلت نسبة العاملين القطريين الذكور من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في تلك الفترة حوالي ٩٪، ٧٪، ٧٪، ٨٪، ٧٪ على التوالي.

أما توزيع العاملات القطريات في المؤسسات الأربع فيختلف عن التوزيع العام للعمالة القطرية في الفترة (١٩٨٦ - ١٩٩٠). حيث تتواجد العاملات القطريات بشكل ملحوظ

في مؤسستين فقط هما مؤسسة حمد الطبية ومؤسسة النقد القطري . فقد بلغت نسبة
العاملات القطريات في مؤسسة حمد الطبية من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في الفترة
(١٩٨٦ - ١٩٩٠) حوالي ٥٪، ٥٪، ٦٪، ٨٪، ٩٪ على التوالي . أما في مؤسسة النقد
القطري فبلغت نسبة العاملات القطريات في نفس الفترة حوالي ١٪، ١٪، ٧٪، ٨٪،
١١٪ على التوالي وهذا مؤشر على أن عدد العاملات القطريات في مؤسسة النقد القطري قد
إزداد منذ عام ١٩٨٨ ووصل إلى الذروة في عام ١٩٩٠ . وهنا لا بد أن نتذكر أن المجموع
العام للعاملين في هذه المؤسسة قليل بالمقارنة مع بقية المؤسسات وقد وصل في أفضل
أوضاعه إلى ١٧٨ عاملاً في عام ١٩٩٠ . أما نسبة العاملات القطريات في المؤسسة العامة
القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية فوصلت في أحسن ظروفها إلى ١٪ في عامي
١٩٨٩، ١٩٩٠ . ويشير توزيع العاملين في المؤسسة العامة القطرية للبتروك إلى أنها الأقل
حظاً في تمثيل العاملات القطريات فلم تصل في أي وقت خلال الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ إلى
١٪ . ولذلك سيكون من المتوقع أن تصبح هاتين المؤسستين هدفاً لأي خطة لتوطين
الوظائف وخاصة العنصر النسائي .

والآن وبعد أن تعرضنا لواقع توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية نتقل إلى
توضيح أهم معوقات توطين الوظائف في هذه المؤسسات .

ثانياً : معوقات توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية :

بالرغم من الحماس الزائد الذي تبديه الجهات الرسمية المختلفة في دولة قطر نحو توطين
الوظائف ، إلا أن هذا الحماس يصطدم بمعوقات تحد من تحقيق هذا الهدف ، وسنحاول
الآن شرح بعض معوقات توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية واقتراح بعض
الأفكار التي قد تحد من هذه المعوقات .

١ - الندرة الكمية والنوعية للسكان :

في حين تعاني معظم الدول النامية من مشاكل كمية للسكان تتمثل في بعض الظواهر
الديمغرافية الكمية والمعبر عنها بمصطلحات مختلفة كالتضخم السكاني والإنفجار
السكاني أو الإكتظاظ السكاني أو الفائض السكاني ، فإن دولة قطر تعاني من ظواهر سكانية
كمية معكوسة أدت إلى نشوء حاجات طارئة واستثنائية ومؤقتة لفترة عمل إضافية . مما

دعى العديد من ذوي الإختصاص إلى الاعتقاد بوجود فراغ سكاني في قطر إنعكس على المستوى الكمي والنوعي للقوى العاملة.

يستخدم ذوو الإختصاص مصطلح "الكثافة السكانية" كمييار لقياس الظواهر الكمية للسكان، وهو يمثل العلاقة بين حجم السكان الإجمالي لدولة أو منطقة ما وفي سنة معينة وبين المساحة الإجمالية لها (مساحة قطر ٤٠٠٠ ميل مربع). إلا أن للكثافة السكانية مفاهيم مختلفة تتفاوت في مدى دقتها. وبالرغم من أن الكثافة العامة الحسابية للسكان هي الأكثر شيوعاً في الإستعمالات المختلفة على مستوى الأقطار والمنظمات الدولية، إلا أنها تعتبر أقل المفاهيم الأخرى دقة (الكثافة الحضرية والكثافة الزراعية والكثافة الاقتصادية العامة والكثافة الإجتماعية والنفسية) ولكن أقلها تعقيداً من حيث الإحتساب. حيث يصاحب عملية إحتساب هذه الكثافات صعوبات وتعقيدات بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة والوفائية.

إذا استعملنا مؤشر الكثافة العامة للسكان الوطنيين في دولة قطر، يمكننا الإستنتاج بأن دولة قطر هي قطر خفيف السكان، ومن المؤكد بأن إنخفاض هذه الكثافة هو مسألة نسبية وليست مطلقة، فهي نسبية بالمقارنة مع الحاجة الفعلية إلى السكان بسبب إزدياد الطلب على العمل. فالسياسة التنموية لأي بلد هي التي تقرر مسألة الموازنة بين العرض والطلب على السكان كما تقررهما العوامل الطارئة للنمو التلقائي، كما أن الفراغ السكاني يتطلب الحاجة إلى قوة عمل إضافية بغض النظر عن مستوى الكثافة العامة للسكان، وهذا يجعل مفهوم الكثافة الاقتصادية للسكان هو الأكثر تعبيراً عن حقيقة كثافة السكان ومدلولاتها الاقتصادية، ولذلك نجد أن دولة قطر تعاني من فراغ سكاني بغض النظر عن الكثافة العامة لسكانها. وهذا ما نجده واضحاً في الجدول رقم (٨) والذي يمكننا أن نستخلص منه أن الكثافة الاقتصادية للسكان (كثافة إجمالي السكان من قطريين ووافدين) تعبر عن فراغ سكاني بدلالة إستمرار الحاجة إلى العمالة الوافدة. كما يبين الجدول أن الكثافة العامة للسكان الوطنيين نمت بمعدلات أقل من معدلات نمو الكثافة الاقتصادية لإجمالي السكان (وطنيون + وافدون).

ففي خلال الفترة ١٩٧٠ - ١٩٨٠، إرتفعت الكثافة العامة للسكان الوطنيين بنسبة (١٨٦٪) مقابل (٢٣٥٪) للكثافة الاقتصادية لإجمالي السكان (وطنيون + وافدون).

إتسمت الفترة ١٩٧٥ - ١٩٨٠ بارتفاع كبير وسريع للكثافة الإقتصادية مقارنة مع الكثافة العامة للسكان الوطنيين، فقد بلغ معدل إرتفاع الأولى (١٤٤٪) مقابل نحو (١٣١٪) فقط للكثافة الثانية.

جدول رقم (٨)

تطور الكثافة السكانية لدولة قطر ١٩٧٠ - ١٩٨٠

				السنة
**١٩٨٦	*١٩٨٠	*١٩٧٥	*١٩٧٠	السكان والكثافة
٣٧٩	٢٦٠	١٨٠	١١١	العدد الإجمالي للسكان (قطريون + وافدون) بالآلاف
٩٧,٢٥	٦٥	٤٥	٢٧,٧	الكثافة السكانية (نسمة / الميل ^٢)
١٠٥	٨٥	٦٥	٤٥,٨	السكان الوطنيون (قطريون) بالآلاف
٣٧٩	٢٦٠	١٨٠	١١١	الكثافة السكانية للسكان الوطنيين (نسمة / الميل ^٢)

المصدر: مستخرج من:

* منصور الراوي، نحو إستخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، سلسلة الدراسات الإجتماعية والعمالية (٤)، مكتب المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية، البحرين، العدد (٤) ربيع الثاني ١٤٠٥ هـ الموافق كانون الثاني / يناير ١٩٨٥، ص ٢٦.

** الأمم المتحدة، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغرب آسيا، كشوف البيانات الديموجرافية، العدد الخامس، ١٩٨٧، تقديرات سكان قطر جدول رقم (١)، ص

. ١٦٢

أما خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٧٥ فإن معدل الكثافة الإقتصادية لإجمالي السكان قد إرتفع إلى (١٦٢٪)، بينما إرتفع معدل الكثافة العامة للسكان الوطنيين إلى (١٤٢٪). ولذلك نستطيع القول بأن إرتفاع معدل الكثافة الإقتصادية لإجمالي السكان في الفترة ١٩٧٥-١٩٨٠ والبالغ (١٤٤٪) قد نما بمعدل أقل من معدل الكثافة الإقتصادية الإجمالية للسكان في الفترة ١٩٧٥-١٩٧٠ والذي بلغ (١٦٢٪). كما وافق ذلك إنخفاض بمعدل الكثافة العامة للسكان الوطنيين من (١٤٢٪) في الفترة (١٩٧٥-١٩٧٠) إلى (١٣١٪) في الفترة (١٩٧٥-١٩٨٠).

أما خلال الفترة (١٩٨٠-١٩٨٦) فإن معدل الكثافة الإقتصادية لإجمالي السكان قد إرتفع بنسبة (٦, ١٤٩٪)، وهي نسبة أعلى من نمو الكثافة الإقتصادية لإجمالي السكان في الفترة (١٩٧٥-١٩٨٠) والتي إرتفعت بنسبة (١٤٤٪). أما معدل الكثافة العامة للسكان الوطنيين خلال الفترة (١٩٨٠-١٩٨٦) قد إرتفع بنسبة (٨, ١٢٣)، وهي نسبة أقل من نمو الكثافة العامة للسكان الوطنيين خلال الفترة (١٩٧٥-١٩٨٠) والتي إرتفعت بنسبة (١٣١٪).

يلاحظ في جميع الحالات السابقة أن معدلات الكثافة الإقتصادية لإجمالي السكان أكبر - من إرتفاع معدلات الكثافة العامة للسكان الوطنيين مما يمكن تفسيره بتصاعد دور النفط. كعامل إقتصادي أساسي في النشاط التنموي والذي ولد حاجة متزايدة إلى قوة عمل جديد.

نستنتج مما تقدم أن مفهوم الفراغ السكاني في دولة قطر مرتبط بالظروف الإقتصادية المعتمدة على عامل النفط كمحدد رئيسي للوضع الإقتصادي ومستوى النشاط التنموي بشكل عام، وكذلك بالصفة المؤقتة لكونه مورداً ناضباً ولتذبذب إيراداته المالية لارتباط أسعاره بظروف وعوامل خارجية. ولذلك فإن قضية السكان والعمالة الوطنية تجعل من مسألة تنمية الموارد البشرية الوطنية ذات أهمية مضاعفة في رفع المستوى النوعي للقوى العاملة مما يعوض عن النقص الكمي النسبي للسكان الوطنيين وكبديل للعمالة الوافدة. ومع ذلك سيبقى هناك نقص في عرض القوى العاملة القطرية يرافقه إزدياد في حجم الطلب على القوى العاملة الوافدة.

٢- تدني نسبة مشاركة المرأة القطرية في أعمال المؤسسات العامة :

تعتبر المشاركة الفعالة للمرأة القطرية في النشاط الإقتصادي الإنتاجي والخدمي بالمجتمع عنصراً أساسياً لنجاح خطط توطین الوظائف في المؤسسات العامة . لقد دلت البيانات الإحصائية الرسمية لتوزيع القوى العاملة في المؤسسات العامة القطرية للفترة ١٩٨٦-١٩٩٠ على إنخفاض نسب مشاركة المرأة القطرية في أعمال هذه المؤسسات بالرغم من ملاءمة طبيعة العمل في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية لظروف المرأة إلا أن نسبة مشاركتها لم تصل في أحسن ظروفها إلى (١٪) في عامي ١٩٨٩ ، ١٩٩٠ . وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة العامة القطرية للبتروال التي تكاد تخلو من العنصر النسائي القطري بالرغم من أن عددهن قد بلغ ١٨ عاملة في عام ١٩٩٠ إلا أن هذا العدد لا يشكل أي نسبة بالمقارنة مع المجموع العام للعاملين في تلك السنة والذي وصل الى (٤٠٥٨) عاملاً من كلا الجنسين . أما بالنسبة للعاملات القطريات في مؤسسة حمد الطبية فقد إرتفعت نسبتهن خلال تلك الفترة لتصل إلى (٩٪) في عام ١٩٩٠ ولكنها نسبة متدنية بالمقارنة مع نسبة العاملات غير القطريات والتي بلغت في نفس العام (٤٥٪) من المجموع العام للعاملين والبالغ (٤٦٠٠) عاملاً من كلا الجنسين . أما العاملات القطريات في مؤسسة النقد القطري فإن نسبتهن قد إرتفعت خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٠) لتصل إلى أعلى مستوى لها في عام ١٩٩٠ حيث بلغت حوالي (١١٪) مقارنة بنسبة (٧٪) للعاملات غير القطريات في نفس العام وهي نسبة تمثیل مناسبة للعاملة القطرية لكن لا بد من التذكير هنا أن هذه النسبة تعكس عدداً منخفضاً من العاملات القطريات (٢٠) إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المجموع العام للعاملين في هذه المؤسسة والبالغ (١٧٨) عاملاً فقط من كلا الجنسين .

يشكل العنصر النسوي في دولة قطر نصف الموارد البشرية من الناحيتين الكمية والنوعية ، وأن الإستغلال العقلاني والرشيد لهذا العنصر ورفع نسبة مشاركته الإقتصادية في أعمال المؤسسات العامة يعتبر من الأمور ذات الأهمية البالغة كرافد أساسي لعمالة وطنية إضافية يمكن أن تساهم في تقطير الوظائف في هذه المؤسسات وبالتالي الحد من درجة الإعتماد على العمالة الوافدة ، غير أن تحقيق ذلك لا يصبح أمراً ممكناً إلا باتخاذ إجراءات مختلفة تسهل مهمة التوفيق بين وظيفة المرأة في المؤسسة ووظيفتها الإجتماعية داخل

اسرتها، وأن تتخذ بعض الإجراءات التي تجعل بيئة العمل في هذه المؤسسات تتناسب مع العادات والتقاليد للمجتمع القطري كاتخاذ إجراءات تمييزية في شروط العمل لصالح المرأة العاملة القطرية خاصة ما يتعلق بتقليل ساعات العمل، ومعالجة المشاكل المرتبطة برعاية الأطفال عن طريق إنشاء دور حضانة في مواقع العمل أو قريباً منها، ومنح إجازات الأمومة مدفوعة الأجر لفترة مناسبة، وتذليل الصعوبات المرتبطة بنقل النساء العاملات إلى مقر أعمالهن بدون أجور. والأهم من كل هذا إيجاد مكاتب أو أقسام منفصلة للعاملات القطريات بحيث تخدمن اختلاطهن مع العاملين.

٣- عدم إرتباط سياسة التعليم والتدريب بسياسة توظيف الوظائف:

لا يمكننا تحقيق سياسة توظيف فعالة للوظائف في المؤسسات العامة القطرية بدون أن ترتبط بسياسة تعليم وتدريب تركز على إحتياجات هذه المؤسسات من القوى العاملة المتخصصة. ولا شك أن جهاز التعليم العام في قطر قد نجح إلى حد كبير في إعداد القوى العاملة اللازمة للوظائف الإدارية والكتابية في هذه المؤسسات، لكنه لم يحقق نفس المستوى من النجاح في إعداد القوى العاملة اللازمة للوظائف الفنية والمهنية.

تعتمد إستراتيجيات تنمية القوى العاملة في قطر على الإعداد المهني المنظم بشكل رئيسي، ويتم من خلال التعليم الثانوي الفني والتدريب الفني في إدارة التدريب والتطوير المهني التابعة لوزارة التربية والتعليم والتي تقوم بتدريب الموظفين القطريين المهنيين والمشرفين بالطريقة المناسبة التي تساعد على إحلالهم محل الموظفين الوافدين. كما تقوم بإجراء الفحوص المهنية والكتابية للمرشحين والذين يتقرر إحلالهم محل الموظفين الوافدين أو لملء الوظائف الشاغرة. ومع ذلك مازال هناك حاجة ملحة لتطوير التعلم المهني كماً ونوعاً. وذلك بالعمل على رفع نسبة المتحقين بالمعاهد الفنية من خريجي الدراسات العامة بمراحلها المختلفة وإجراء تغيير في مناهج هذا التعليم بما يحقق ربطه بحاجات المجتمع التنموية. فالملاحظ أن المناهج التعليمية مازال بعيدة عن تحقيق هذا الهدف وذلك بسبب طغيان الأسلوب النظري في التدريس فضلاً عن إرتفاع نسبة المواد النظرية في المناهج التدريسية، غير أن ذلك لا يعني الإلغاء الكامل للجانب النظري في التعليم الفني، بل ينبغي أن يتراجع لحساب الجانب التطبيقي. وتتميز المؤسسات العامة القطرية بتوفر مراكز أو إدارات تدريب خاصة بها تقوم بتدريب العاملين فيها بهدف رفع

مستواهم المهني والوظيفي وفق خطط زمنية وإشراف دقيق . حيث تقوم إدارة التدريب والتطوير التابعة للمؤسسة العامة القطرية للبتروك وقسم التدريب والتطوير التابع لمؤسسة حمد الطبية وإدارة التدريب في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية بوضع الخطوط العامة لسياسة التدريب وإعداد الخطط التدريبية والتطويرية التي تساعد في تحقيق أهداف سياسة التقطير في هذه المؤسسات . كما سيكون لبرنامج التعليم التقني في جامعة قطر والذي بدأ تنفيذه في عام ١٩٩٠ دوراً أساسياً في إعداد ما تحتاجه هذه المؤسسات من الكفاءات الفنية ، ولكن لا بد من التنسيق بين جهود جميع هذه المراكز وإدارات التدريب بحيث تصب جميعها في خدمة تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية في قطر .

٤ - غياب وجود خطط لتوطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية :

من الملاحظ أن عمليات إحلال قوة العمل القطرية محل قوة العمل غير القطرية في المؤسسات العامة القطرية تتم بشكل عشوائي وبدون استراتيجية واضحة وبدون تحديد أهداف كمية ونوعية تتعلق بعدد العاملين القطريين المطلوبين خلال فترة زمنية معينة وتحديد تخصصاتهم المطلوبة . فلم تكن عمليات التوطين التي تمت في هذه المؤسسات مستمرة وبنفس المستوى من الحماس . بل إرتبطت بمبادرات فردية لبعض أعضاء مجالس إدارتها . كما أن إجراءات ووسائل تحقيق أهداف توطين الوظائف لم تكن موفقة بالمستوى المطلوب . فحتى تتم عملية توطين الوظائف في المؤسسات العامة القطرية لا بد من وجود خطة توطين لكل مؤسسة تتصف ببعد زمني طويل نسبياً وتتضمن وجود إستراتيجية واضحة تعتمد على تحقيق أهداف كمية ونوعية محددة وتتوفر لها الإجراءات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة . وهنا لا بد من الإستعانة بإمكانيات المجلس الأعلى للتخطيط الذي أنشئ في عام ١٩٩٠ لتحقيق هذه الأهداف .

ثالثاً : خلاصة واستنتاجات :

تعرضنا في هذه الدراسة إلى تقييم سياسات توطين الوظائف في أربع مؤسسات عامة قطرية متبعين في ذلك منهجاً مقارناً للتعرف على مدى توافر خصائص مشتركة يمكن أن تشكل مؤشرات عامة تساعد راسمي السياسة في إعداد خطط مستقبلية ناجحة لعملية التوطين والآن وبعد إن أوشكت الدراسة على نهايتها يمكننا التوصل في ختامها إلى عدد

من الإستنتاجات الأساسية، والتي يمكن إجمالها في النقاط المحددة التالية:

١- هناك تفاوت في نسب العمالة القطرية في المؤسسات الأربع، حيث إحتلت مؤسسة النقد القطري المرتبة الأولى والتي إرتفعت فيها نسبة العمالة القطرية من حوالي ٤٠٪ في عام ١٩٨٦ إلى أن بلغت ٥٩٪ في عام ١٩٩٠. ثم تأتي المؤسسة العامة القطرية للبتروول في المرتبة الثانية، حيث إرتفعت فيها نسبة العمالة القطرية من حوالي ٣٦٪ في عام ١٩٨٦ إلى أن وصلت إلى حوالي ٤١٪ في عام ١٩٩٠. وجاءت المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية في المرتبة الثالثة حيث إرتفعت فيها نسبة العمالة القطرية من حوالي ٩٪ في عام ١٩٨٦ إلى حوالي ١٨٪ في عام ١٩٩٠. وأخيراً تأتي مؤسسة حمد الطبية في المرتبة الرابعة، حيث إرتفعت نسبة العمالة القطرية من حوالي ١٤٪ إلى حوالي ١٦٪ من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة في عام ١٩٩٠. وهذا الترتيب ينطبق على توزيع العاملين القطريين المذكورين في المؤسسات الأربع.

٢- تدل البيانات الإحصائية الواردة في الدراسة على إنخفاض نسبة مشاركة المرأة في أنشطة المؤسسات الأربع. وتبين الدراسة أيضاً أن العاملات القطريات يتواجدن بشكل ملحوظ في مؤسستين فقط هما مؤسسة حمد الطبية ومؤسسة النقد القطري. فقد إرتفعت نسبة العاملات القطريات في مؤسسة حمد الطبية من حوالي ٥٪ في عام ١٩٨٦ إلى حوالي ٩٪ في عام ١٩٩٠ م. أما في مؤسسة النقد القطري فإرتفعت نسبة العاملات القطريات من حوالي ١٪ في عام ١٩٨٦ إلى حوالي ١١٪ في عام ١٩٩٠ م. إما في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية والمؤسسة العامة القطرية للبتروول فقد وصلت نسبة العاملات القطريات في أحسن الظروف إلى ١٪ علماً بأن المؤسسة العامة القطرية للبتروول هي الأقل حظاً في تمثيل العاملات القطريات. ومن الجدير بالذكر أن مؤسسة النقد القطري تحوي أقل عدد من العاملين، فقد وصل الحد الأعلى لعدد العاملين فيها إلى ١٧٨ عاملاً في عام ١٩٩٠ م. وهذا يعني أنه بالرغم من الإرتفاع النسبي لعدد العاملات القطريات في المؤسسة إلا أن عددهن المطلق لم يتجاوز ٢٠ عاملة. ولذلك نستطيع القول بأن نسبة مشاركة المرأة القطرية في العمل في المؤسسات العامة القطرية مازالت منخفضة جداً ولا بد لأي خطة لتوطين الوظائف في قطر أن تأخذ بعين الإعتبار زيادة عدد القطريات العاملات في هذه المؤسسات خاصة

وأن ظروف العمل في هذه المؤسسات تتناسب مع طبيعة المرأة خاصة في المؤسسات العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية ومؤسسة حمد الطبية ومؤسسة النقد القطري . ولا شك أن زيادة مشاركة المرأة القطرية في العمل في هذه المؤسسات سيكون من مضاعفة العرض الإضافي من قوة العمل القطرية وتقليل حجم العجز في سوق العمل وتغطية جانب من الإحتياجات الإضافية السنوية من القوى العاملة في هذه المؤسسات وبالتالى المعاونة في تثبيت نصيب العمالة الوافدة عند مستواه وحتى تنقيص هذا النصيب مع مرور الزمن .

٣- ركزت سياسة التدريب في المؤسسات العامة القطرية على وسائل التدريب غير النظامي وذلك من خلال فتح مراكز للتدريب تعمل تحت إشراف هذه المؤسسات حيث تقوم إدارة التدريب والتطوير التابعة للمؤسسة العامة القطرية للبتروك وقسم التدريب والتطوير التابع لمؤسسة حمد الطبية وإدارة التدريب في المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية واللاسلكية بوضع الخطوط العامة لسياسة التدريب وإعداد الخطط التدريبية التي تساعد على تحقيق أهداف سياسة توظيف الوظائف في هذه المؤسسات . ويساعد هذا النوع من التدريب (غير النظامي) على تأهيل العاملين لوظائف المؤسسات العامة بتكلفة أقل وفي مجالات التخصص التي تزاوها المؤسسة بالفعل والتي قد يصعب توفيرها في المؤسسات التدريبية النظامية كتشغيل مصافي النفط ومحطات الكهرباء والمعدات الطبية والإتصالات السلوكية واللاسلكية . وهذا لا يعني التقليل من شأن مؤسسات التعليم والتدريب النظامي الذي يشرف عليه جهاز التعليم العام ممثلاً بوزارة التربية والتعليم وجامعة قطر ، فهو يقوم بمهمته على خير وجه من حيث إعداد القوى العاملة القطرية اللازمة للوظائف الإدارية والكتابية في هذه المؤسسات . ويعطي التعليم ثماره النوعية عندما يكمل الطلاب تعليمهم العالي والجامعي الذي يؤهلهم ليصبحوا اختصاصيين وفنيين . فالمؤسسات العامة القطرية تعتمد على كل من التدريب النظامي وغير النظامي في رفع كفاءة العاملين فيها وهو أسلوب ناجح تبنته في سياسة التوظيف التي تنتهجها . لكن لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بين مؤسسات التعليم والتدريب في نفس مجال الإختصاص بحيث تتكامل جهودها بدلاً من الإزدواجية والتكرار . ومثال ذلك أن يكون هناك تنسيق وتعاون بين

إدارة التدريب والتطوير التابعة للمؤسسة العامة القطرية للبتروك مع إدارة التدريب والتطوير المهني التابعة لوزارة التربية والتعليم . كما لا بد من إيجاد التعاون والتنسيق بين مشروع التعليم التقني في جامعة قطر مع جميع مؤسسات التدريب التابعة للمؤسسات العامة القطرية . لأن هذا المشروع يحوي على تخصصات مهنية مختلفة تم جميع هذه المؤسسات .

٤- لا يوجد في المؤسسات العامة القطرية خطط محددة لتوطين الوظائف . حيث بينت الدراسة أن عمليات إحلال قوة العمل القطرية محل قوة العمل الوافدة في المؤسسات العامة القطرية تتم بشكل عشوائي وبدون إستراتيجية واضحة تحوي على أهداف كمية ونوعية تتعلق بعدد العاملين القطريين المطلوبين خلال فترة زمنية معينة وتحديد تخصصاتهم المطلوبة . كما إعتمدت على مبادرات فردية وحماس متباين بين أعضاء مجالس إدارتها . كما أن الوسائل المتبعة لتحقيق أهداف توطين الوظائف لم ترق إلى المستوى المطلوب . فحتي تتم عملية توطين الوظائف في هذه المؤسسات لا بد من إلتزام كل مؤسسة بخطة توطين لها أهداف محددة ومرتبطة ببعء زمني طويل نسبياً وتتوفر لها الإجراءات والوسائل المناسبة لتحقيقها . وهنا لا بد أن يكون هناك دور أساسي للمجلس الأعلى للتخطيط لمساعدة هذه المؤسسات في إعداد خطط توطين الوظائف فيها .

٥- بالرغم من النجاح الذي حققته المؤسسات العامة القطرية في توطين الوظائف الإدارية والكتابية ونجاح جهاز التعليم العام في إعداد القوى العاملة اللازمة لشغل هذه الوظائف ، فإن هذه المؤسسات مازالت تعاني من عدم إحراز نفس المستوى من النجاح في توطين الوظائف الفنية والمهنية . والمشكلة لا تكمن هنا في نقص معاهد التدريب المهني في قطر فهي كثيرة والتي دعمت حديثاً بإنشاء مشروع التعليم التقني في جامعة قطر ، وإنما تكمن في أسباب إجتماعية تتعلق بالقيم والعادات السائدة والتي قد لا تنظر باحترام كاف للعمل المهني . ولذلك لا بد من سياسة توعية للشباب القطري لإقناعهم بإختيار الوظائف المهنية والفنية كمجال عمل في المستقبل ، كما لا بد من تعديل سلم الأجور لهذه الوظائف بحيث تصبح أكثر جذاباً لأفضل الكفاءات القطرية .

٦- بالرغم من إختلاف الأسلوب الذي تدار فيه المؤسسات العامة القطرية عن النمط

البيروقراطي التقليدي الذي تدار به إدارات القطاع الحكومي ، فإن التوزيع النسبي للعاملين في هذه المؤسسات حسب الجنسية والنوع يتشابه مع التوزيع النسبي للعاملين في القطاع الحكومي الذي تنتمي إليه . ولكن هذا التوزيع يختلف بشكل كبير عن توزيع العاملين في القطاعين الخاص والمختلط . ولذلك يمكن أن تتحقق عملية توظيف الوظائف في هذه المؤسسات من خلال خطة عامة لتقطير الوظائف في القطاع الحكومي يقوم بوضعها المجلس الأعلى للتخطيط مع مراعاة الظروف الخاصة لكل مؤسسة .

٧- بالرغم من تأكيد التشريعات الصادرة عن حكومة قطر على الاهتمام بعملية توظيف الوظائف إلا أن الالتزام الفعلي بتطبيق ما احتوته تلك التشريعات لم يرق إلى المستوى المطلوب . حيث تبين عدم الأخذ بجدية كافة التوصيات والتقارير والدراسات التي قدمها الخبراء في مجال توظيف الوظائف ، كما لم توكل تلك المهمة إلى جهة مركزية متخصصة تتولى أمر البت في تنفيذها .

المراجع

- (1) Harbison, F. Human Resources as the Wealth of Nations. New York: Oxford University Press, 1973.
- (٢) قاسم ، قاسم جميل ، المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية ، سلسلة رقم ٢٩١ ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، ١٩٨٥ .
- (٣) رشيد ، أحمد . تنظيم وإدارة المؤسسات العامة ط ٣ . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٤ .
- (٤) دولة قطر . مجموعة قوانين قطر : قانون الوظائف العامة المدنية وتعديلاته ولائحته التنفيذية وتعديلاتها ، ط ٣ المنقحة . الدوحة : إدارة الترجمة والتحرير ، ١٩٨٥ .
- (٥) جريدة الراية القطرية ، العدد ٣٤٠٦ الأحد ٢٣ جمادي الأولى ١٤١١ هـ الموافق ٩ ديسمبر ١٩٩٠ .
- (٦) دولة قطر . إدارة شؤون الموظفين ، ورقة عمل دولة قطر المقدمة إلى ندوة التضخم الوظيفي في دول مجلس التعاون الخليجي ، الكويت جامعة الكويت ، ابريل ١٩٨٦ .
- (٧) الزعبي ، عبدالله ، تقرير بعثة دائرة التعاون الفني من أجل التنمية (DTCD) الأمم المتحدة ، التطوير الإداري في قطر ، الدوحة دائرة شؤون الموظفين (١٦-٢٢ يناير ١٩٨٧) .
- (8) Qatar General Petroleum Corporation. Annual Report Doha: Public Relations & Information Department, 1987.
- (٩) دولة قطر ، مرسوم بقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٤ بشأن إنشاء المؤسسة العامة القطرية للبتترول ، المادة ٤ ، الجريدة الرسمية ، العدد ٥ ، السنة ١٤ . ١٣ رجب ١٣٩٤ هـ الموافق ١ / ٨ / ١٩٧٤ .
- (١٠) المؤسسة العامة القطرية للبتترول . فرص التدريب والتطوير في المؤسسة العامة القطرية للبتترول ، ١٩٩٠ .
- (١١) دولة قطر ، مرسوم رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن مستشفى حمد العام ، الجريدة الرسمية ، عدد ٩ ، ١٩٧٩ .
- (١٢) دولة قطر . مرسوم رقم ٣٨ لسنة ١٩٨٧ بتعديل بعض أحكام المرسوم رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن مستشفى حمد العام ، ٩ / ٤ / ١٤٠٨ هـ الموافق ٣٠ / ١١ / ١٩٨٧ م .
- (١٣) دولة قطر . مؤسسة حمد الطبية ، مستشفى النساء الجديد ، إدارة العلاقات العامة ، ١٩٨٨ .
- (١٤) دولة قطر ، مؤسسة حمد الطبية ، إدارة الشؤون المالية والموظفين ، ١٩٩٠ .
- (١٥) دولة قطر . وزارة العدل ، الجريدة الرسمية ، العدد السادس ، السنة ٢٧ المادة ٢ ، إدارة الشؤون القانونية ، ١٩ شوال ١٤٠٧ - ١٥ حزيران ١٩٨٧ .

(١٦) دولة قطر، مؤسسة النقد القطري، الجهاز المصرفي والمالي في دولة قطر. الدوحة: مؤسسة النقد القطري. دائرة البحوث والإحصاء، ديسمبر ١٩٨٥.

(١٧) دولة قطر. قانون رقم ٧ لسنة ١٩٧٣ بإنشاء مؤسسة النقد القطري، مادة ٣/ب، ١٠/٤/١٣٩٣ هـ الموافق ١٣/٥/١٩٧٣ م.