

# رؤى الأعمال والسياسات

مجلة 1, عدد 1 أكتوبر 2024

## هل يعتبر نظام الحصص "الكوتا" مفتاحاً لنجاح التوطين في دول مجلس التعاون الخليجي؟<sup>1</sup>

قامت دول مجلس التعاون الخليجي بتنفيذ استراتيجيات توطين تهدف إلى إعطاء الأولوية لتوظيف المواطنين على حساب الوافدين. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجيات في زيادة معدلات التوظيف للمواطنين وتنمية قدراتهم. وقد استخدمت الحكومات والمنظمات نظام الحصص لقياس معدل نجاح استراتيجيات التوطين هذه من خلال تقييم عدد أو نسبة المواطنين العاملين لدى المنظمات. ولكن السؤال المطروح هو: إلى أي مدى يعمل نظام الحصص كأداة فعالة؟ وهل يمكن أن يحقق أهداف التوطين بشكل شامل؟ تكشف دراساتنا البحثية عن بعض الإجابات المتعلقة بتلك الأسئلة والتي نأمل أن تحظى باهتمام صانعي السياسات.

في إطار مراجعتنا الشاملة للأبحاث والممارسات المتعلقة بالتوطين في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، ظهرت تحديات كبيرة في نظام الحصص التي تؤثر على مختلف أصحاب المصلحة على مستويات متعددة (انظر الشكل 1). شملت هذه التحديات الأعراف الثقافية والاجتماعية ونظام الرعاية الاجتماعية في المنطقة، وهو الامر الذي يعوق تطبيق نظام الحصص الذي تفرضه الحكومات الخليجية. حيث يفضل المواطنون "الوظائف المرموقة" التي تتضمن الاحترام والمكانة والسلطة، مما أدى إلى تصور سلبي للتوطين على أنه مجرد وسيلة للوفاء بالحصص المفروضة على المنظمات.

### سعيد البنا

أستاذ باحث ومدير مركز الريادة والتميز  
المؤسسي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر

### تهنيات فاطمة

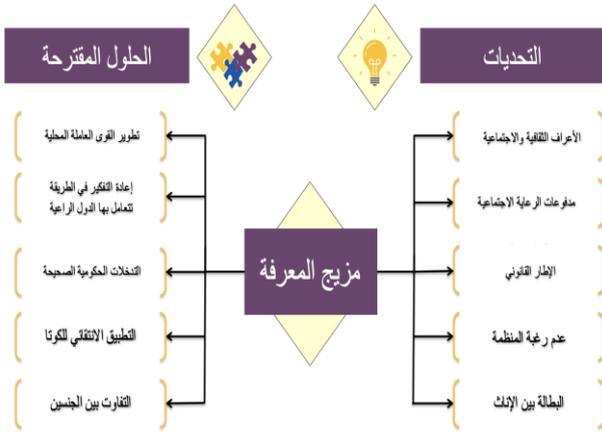
محلل دراسات الحالة، مركز الريادة والتميز  
المؤسسي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر

### الملخص

هل يعتبر نظام الحصص (الكوتا) هو الأداة المناسبة لتنفيذ وقياس نجاح استراتيجيات التوطين في دول مجلس التعاون الخليجي؟ كيف يمكن لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي السيطرة على مسألة التوظيف الوهبي؟ ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحد من الانطباعات السلبية المتعلقة بأداء الموظفين المحليين والمخاوف من فقدان الوظائف بين العمال المغتربين؟ ما هو الدور الذي تلعبه الدول الراعية في هذا الصدد؟ ويساهم موجز السياسات هذا في الكشف عن تعقيدات تنفيذ نظام الحصص ويسلط الضوء على كيف يمكن لوضعي السياسات تنفيذ برامج توطين ناجحة.

أما بالنسبة للتحدي الخامس، فيتعلق بفشل نظام الحصص في تقليل معدلات البطالة بين الإناث، حيث لا يزال التفاوت بين الجنسين يشكل قلقاً ملحاً في بعض القطاعات. وهذا الأمر يستلزم إجراء إصلاحات متعددة تهدف إلى تعزيز تمثيل ومشاركة المرأة المحلية في القوى العاملة، ولا سيما في الأدوار القيادية والقطاع الخاص. هذه الإصلاحات من شأنها أن تعالج التفاوت بين الجنسين وتحقق الأهداف الأوسع لاستراتيجيات التوطين.

الشكل 1: تحديات سياسة التوطين والحلول المقترحة



ولمواجهة التحديات الكبيرة التي يشكلها نظام الحصص، من الضروري اتباع نهج متعدد الأوجه. وهذا لا يشمل تطوير القوى العاملة المحلية فحسب، بل يشمل أيضاً إعادة تقييم نظام الرعاية الاجتماعية، لا سيما فيما يتعلق بالتدخل الحكومي. وينبغي لدول مجلس التعاون الخليجي أيضاً أن تنظر في تطبيق الحصص بشكل انتقائي، استناداً إلى الظروف الاقتصادية والسوقية والاحتياجات المحددة لمختلف الصناعات. ومن المهم أن ندرك أن نظام الحصص هو مجرد عنصر واحد من استراتيجية توطين واسعة النطاق.

وفي الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على الجوانب السلبية المرتبطة بنظام الحصص وتدعو إلى دمجها مع الاستراتيجيات الأخرى. ويشمل ذلك مواءمة مخرجات نظام التعليم مع متطلبات السوق، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة. حيث يعد هذا النهج الشامل أمراً بالغ الأهمية للتنفيذ الفعال والناجح لجهود التوطين في دول مجلس التعاون الخليجي.

المرجع: البناء، س، وفاطمة، ت. 2023. القياس الكمي للسكان في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي: استخدامات سياسة نظام الحصص وتحدياتها وفعاليتها. دورية تنمية الموارد البشرية الدولية، 26 (3): 292-316.

ولمواجهة هذه التحديات، ينبغي على حكومات دول مجلس التعاون الخليجي وضع استراتيجيات فعالة لتطوير القوى العاملة المحلية من خلال تعزيز تنمية المهارات وفق أطر تنظيمية ومؤسسية فعّالة، وإجراء إصلاحات اجتماعية واقتصادية، ومواءمة توظيف المرأة بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلبات سوق العمل. من ناحية أخرى، أدى انتشار نظام الدولة الريعية في دول مجلس التعاون الخليجي إلى عدم اهتمام الكثير من السكان المحليين بوظائف القطاع الخاص مما يدق ناقوس الخطر بشأن جدوى نظام الحصص على المدى البعيد. لذا من الضروري أن تتطور سياسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تتضمن مناهج قانونية ومعياريّة، مثل أنظمة العمل القائمة على الأداء وثقافة التقييم الذاتي، بهدف ضمان التنمية المستدامة للقوى العاملة في المنطقة.

أما فيما يتعلق بالتحدي الثالث والمتمثل في الإطار القانوني لدول مجلس التعاون الخليجي، الذي دعم المنظمات الملتزمة بالحصص، ولكنه بالمقابل جعل توظيف المواطنين عبئاً مالياً على المنظمات

**"نظام الحصص وحده لا يكفي لتوليد فرص عمل جديدة؛ بل يجب اتباع نهج أكثر دقة وشمولية لفهم الديناميكيات الأساسية لخلق فرص العمل وتنظيمها"**

الأخرى بسبب توقعات الأجور المرتفعة وتكاليف التدريب. ونتيجة لذلك، ظهر التحدي الرابع: وهو إجماع بعض المنظمات وخصوصاً في القطاع الخاص عن توظيف المواطنين إلى حد أنه تم القيام بتوظيف "عمال وهميين" لاستيفاء الحصص المطلوبة في بعض الحالات.

كما أنه وجد في كثير من الأحيان أن الموظفين المحليين غالباً ما يتركون وظائفهم في القطاع الخاص ليتجهوا إلى وظائف أكثر جاذبية في القطاع العام، الأمر الذي تسبب في زيادة معدلات دوران الموظفين. وتؤكد هذه التحديات على حاجة حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى إعادة النظر في تطبيق نظام الحصص، وتكييفها مع صناعات محددة بحيث تكون أكثر ملاءمة.