

## الملخص -

شهدت منطقة الخليج العربي انتعاشاً اقتصادياً من حيث نمو الناتج المحلي الإجمالي ، الا ان هذا الانتعاش لم يكن ذا فعالية في معالجة المشكلة الرئيسية وهي ارتفاع معدلات البطالة . وتشهد سوق العمل في منطقة الخليج تخمة في جانب العرض وذلك بسبب النمو الاقتصادي غير المناسب لليد العاملة واستيراد اليد العاملة من الخارج وايجاد وظائف عالية الاجور في القطاع العام والسماح للقطاع الخاص استيراد اليد العاملة متدنية الاجور . ويمكن عزوا سباب هذه التخمة إلى انضمام النساء إلى سوق العمل وهجرة أعداد كبيرة من الأيدي العاملة الأجنبية إلى بلدان الخليج والتزايد السكاني في دول الخليج العربي .

-----  
Employment In Gulf Cooperation Council Countries

### Abstract

Arab gulf area has witnessed an economic pickup in respect of growth of the global domestic product .But this pickup is not so effective in treating the main problem represented by the rise of unemployment rates. Work markets in arab gulf area has witnessed depletion in supply side because of the unsuitable economic growth of the working power resulted from the new comers the workers from the abroad and finding jobs of high salaries in public sector in addition to the private sector can import working hands of low salaries . This depletion is attributed to the involving women to the working power and the emigration of great number of workers to gulf Countries in addition to the population increase in these Countries .

## المقدمة

حققت دول مجلس التعاون الخليجي نجاحاً ملموساً خلال العقود الثلاثة الماضية في توظيف عائدات النفط لبناء بنيتها التحتية وتحديثها ، وتحقيق درجة عالية من الرفاهية لمواطنيها ، وتوفير الخدمات والاحتياجات الأساسية كالتعليم والصحة . والمرافق العامة الأخرى . الا ان هذا النجاح مازال دون المأمول لاعتبارات عديدة منها ارتباط النمو الاقتصادي بدرجة كبيرة بتصدير النفط الخام والغاز واعتماده على العمالة الوافدة ومحدودية مشاركة العمالة الوطنية في عملية التنمية والانتاج الاقتصادي ، الى جانب الاختلالات والتشوهات التي تعانيها اسواق العمل في دول المجلس والتي من مظاهرها مشكلة البطالة في اوساط المواطنين برغم ان اقتصاديات هذه الدول تستوعب ملايين العمالة الوافدة . ولقد اعتمد مجلس التعاون في دورته التاسعة عشرة وثيقة استراتيجية التنمية الشاملة بعيدة المدى لدول المجلس(2000-2025) وحدد الغاية منها ، والتي تتمثل في تحقيق مسيرة تنموية مستدامة ومتكاملة لدول الخليج في كافة المجالات وتعميق التنسيق بين الأنشطة التي تتضمنها خطط التنمية الوطنية ، لخدمة اهداف التنمية في كل دولة على حدة ، وتضمنت بنود الاستراتيجية ، ضرورة تنسيق وتوجيه واستثمار جهود وموارد التدريب بصورة مناسبة وصحيحة لتحقيق افضل عائد ، لرفع مستوى اداء الموظف العام الذي يعتبر المرتكز الاساسي لعملية التنمية الادارية وتطوير الخدمة الحكومية ، اضافة الى اهمية تعزيز مفاهيم الجودة والتميز في اداء الخدمة في القطاع الحكومي واعتمادها مرتكزاً اساسياً للاداء المتميز في تقديم الخدمة عبر الاستعانة بمعايير ومؤشرات الاداء العالمية .

## هدف البحث/-

بيان الامكانيات في دول الخليج التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد نسبة العمالة الوافدة وتأثير ذلك على مستقبل المورد البشري الوطني .

## فرضية البحث /-

إن توظيف العمالة الوطنية في دول المجلس يصطدم بعدد من المعوقات تتطلب استراتيجية ثابتة لتجاوزها .

## مشكلة البحث/-

ضعف مشاركة الموارد البشرية الوطنية في التنمية الاقتصادية في دول الخليج العربية.

ولهذا سنتناول في البحث مايلي :-

**الفصل الاول:** مفهوم التنمية البشرية وعناصرها.

**الفصل الثاني:**العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:**العمالة الوطنية والاجنبية في دول الخليج العربي .

**الفصل الرابع:**الاستنتاجات والتوصيات .

## الفصل الاول

### مفهوم التنمية البشرية وعناصرها

تعرف التنمية البشرية هي توسيع لحریات البشر ، فيعيشوا حياة مديدة ملؤها الصحة والابداع ، ويسعوا الى تحقيق الاهداف التي ينشدونها ، ويشاركوا في رسم مسارات التنمية في أطار من الانصاف والاستدامة على كوكب يعيش عليه الجميع ، فالبشر افراد وجماعات هم المحرك لعملية التنمية البشرية وهم المستفيد منها . وترکز على مكونات اساسية هي :- (1)

- 1-التمكين من خلال توسيع قدرات الناس .
  - 2-التعاون فالتنمية البشرية لا تعنى بالناس افراداً فقط بل تعنى ايضاً بكيفية تفاعلهم وتعاونهم في المجتمعات المحلية .
  - 3-الانصاف ولا ينطبق ذلك على الثروة والدخل فقط بل السعي الى تحقيق الانصاف في القدرات الاساسية وفي الفرص .
  - 4- الاستدامة بحيث تلبى التنمية البشرية حاجات الجيل الحاضر من دون ان تعرض للخطر قدرة الاجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها .
  - 5-الامن بحيث يكون الناس متحررون من التهديدات المزمنة مثل المرض والقمع وكذلك من حدوث اختلالات مفاجئة ومؤلمة في حياتهم اليومية .
- والنمو الاقتصادي الجيد الذي يعزز التنمية البشرية بجميع ابعادها ، هو النمو الذي يحقق الأتي:-
- (2)

- 1- يولد العمالة الكاملة ويؤمن الرزق للناس.
  - 2- يعزز حرية الناس ويسهم في تمكينهم من تحقيق اهدافهم .
  - 3- يوزع الفوائد توزيعاً عادلاً
  - 4- يعزز التماسك الاجتماعي والتعاون بين الافراد والمجموعات المختلفة .
  - 5- يصون التنمية البشرية في المستقبل .
- علماً ان المؤشرات الاخيرة للتنمية البشرية والتي نشرت في نهاية عام 2010 مقارنة بنفس المؤشرات عند بداية حساب مؤشر التنمية البشرية لعام 1991 حيث نلاحظ ان كل دول المجلس حققت اتجاهاً صاعداً على سلم دليل التنمية البشرية ، حيث كانت الامارات في عام 1991 تحتل المرتبة (56) بين دول العالم اما في عام 2010 وصلت الى المرتبة (32) ويعود الفضل في ذلك الى التقدم المذهل والسريع في جوانب الصحة والتعليم والدخل على حد سواء ، اما الكويت احتلت مرتبة (48) في عام 1991 وصلت الى المرتبة(47) في عام 2010، وقطر من مرتبة

(50) في عام 1991 وصلت المرتبة (38) في عام 2010 ، والبحرين من (51) عام 1991 وصلت الى المرتبة (39) في عام 2010 ، والسعودية من (69) في عام 1991 وصلت الى (55) في عام 2010. (3)

عناصر التنمية البشرية: يمكن التعرف الى مفهوم تنمية الموارد البشرية ونطاقها وعناصرها بشكل اكثر وضوحاً عن طريق المنظومة المتكاملة التي تتعلق بعناصر العرض والطلب الخاصة بالموارد البشرية ، والتي تشمل تنمية هذه الموارد من ناحية واستثمارها من ناحية اخرى وتتضمن هذه المنظومة مجموعتان من العناصر التي تترايط وتتفاعل في اطار المعايير والقيم والاطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية السائدة في المجتمع وهذه العناصر هي: -

(4)

- أ- العرض من الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه .
- ب- الطلب على الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه .

أ- العرض من الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه :- يعني العرض مجموع المتاح من الموارد البشرية للتشغيل خلال فترة زمنية معينة ( او في لحظة زمنية معينة ) سواء على مستوى المشروع او على المستوى القطاعي او على المستوى القومي (معبراً عنه في شكل وحدات معينة او ساعات عمل ) وهناك العديد من العوامل المؤثرة في هذا المجال ولعل من اهمها :

1- السكان ويمكن التعرف عليه من الاحصاءات السكانية والبحوث التي تبين حجم السكان والتركيب العمري للسكان والتركيب النوعي . ويشير هذا العامل الى انه اذا قل عدد السكان قلت الموارد البشرية ، واذا زاد السكان زاد العرض من تلك الموارد ويشير البعض الى انه في الحالة الاولى تزداد قدرة العمالة الماهرة ، وفي الحالة الثانية تزداد احتمالات وفرة العمالة الماهرة . والقانون العام الذي يحكم العلاقة بين السكان والعرض من الموارد البشرية يشير الى انه كلما زاد عدد السكان كلما زاد العرض والعكس صحيح اي ان العلاقة طردية .

2- الهجرة بأنواعها: تعتبر الهجرة بأنواعها المختلفة من العوامل المؤثرة على العرض من الموارد البشرية فالهجرة الوافدة ، والهجرة النازحة تؤثر على العرض من الموارد البشرية والهجرة الداخلة، اي من الريف الى الحضر تؤثر على هيكل العرض من الموارد البشرية ، والهجرة الخارجية تؤثر على العرض الكلي من الموارد البشرية، وعلى هيكل العرض من تلك الموارد ، سواء كانت تلك الهجرة الخارجية مؤقتة او دائمة .

3- العادات والتقاليد حيث تحول بعض العادات والتقاليد دون عمل المرأة فيؤثر ذلك على العرض من الموارد البشرية .

4- درجة المهارة كلما كانت كفاءة العامل اعلى وكلما كانت ادوات الانتاج جيدة كلما ادى ذلك الى زيادة عرض العمل

5- القواعد التنظيمية للعمل حيث توجد تشريعات ولوائح للعمل لحماية الطبقة العاملة وهناك ايضاً قواعد تنظيم الحد الاعلى لسن العمل وتحديد عدد معين من ساعات العمل وكل هذا سيؤثر على حجم العرض المتاح من الموارد البشرية .

6- الاجور والمزايا النقدية حيث ان المعروف انه كلما زادت الاجور كلما زادت ساعات العمل والعكس صحيح ، وايضاً كلما زادت المزايا غير النقدية كلما زادت ساعات العمل والعكس صحيح . فالزيادة في الاجور لها اثران هامان يدفع كل منهما الاخر في اتجاهين متضادين . حيث تدفع الاجور المرتفعة والعالية للعمال الى تقديم المزيد من ساعات العمل الاضافية اماً في تحسين مستوى معيشتهم ، ومن ناحية اخرى قد يفضل بعض العمال اذا زادت الاجور عند مستوى او حد معين يفضل التمتع بوقت فراغ بنسبة اكبر من ذي قبل .

**ب-الطلب على الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه:**يعني الطلب اجمالي الاحتياجات من الموارد البشرية الخاصة بمشروع معين ، اقطاع او على المستوى القومي خلال فترة زمنية معينة .

اما العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية من اهمها:-

- 1-معدل النمو في الناتج وذلك على مستوى المشروع وعلى المستوى القومي .
- 2-التغير في متوسط انتاجية الموارد البشرية.
- 3-معدل الاجور ونسبة الاجور الى تكاليف الانتاج.
- 4-الاستثمارات المنفذة وحجمها على مستوى المشروع.
- 5-حجم التوسعات المتوقعة في المستقبل تؤثر ايضاً على الطلب الخاص بالموارد البشرية .
- 6-نمط التكنولوجيا المستخدم من حيث كونها كثيفة العمل او كثيفة رأس المال .
- 7-الحالة الاقتصادية من حيث الانتعاش والكساد.
- 8-حجم الطلب على منتجات المشروع محلياً وخارجياً
- 9-معامل رأس المال / العمل .
- 10-معامل استخدام قوة العمل اي النسبة بين العمل والانتاج والاهداف الموضوعية والمخططة (مصفوفة العمالة / انتاج) .

وعلى الصعيد الكلي تتركز تنمية الموارد البشرية على المفاهيم الاجمالية المتعلقة بعرض واستخدام هذه الموارد . وفي هذا الصدد يمكن تحديد ثلاثة مجالات : الاول نمو السكان والقوى العاملة من حيث الهيكل والتحركات الجغرافية ، الثاني الميدان التقليدي لتخطيط القوى العاملة ، والثالث تنمية واشراك مجموعات من الموارد البشرية غير مستخدمة او ناقصة الاستخدام وهذه المجالات الثلاثة تتناول (القاعة السكانية التي فيها يتوافر عرض الموارد البشرية) عملية ضمان افضل استخدام للقوى العاملة المتاحة في الجهود الانمائية ، اشراك الموارد البشرية الكامنة غير المستعملة في عملية التنمية . (5)

## الفصل الثاني

### العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

تتأثر الموارد البشرية على جانبي العرض والطلب بشكل عام ، بمجموعة من العوامل التي ترافق حركة العولمة والتطورات العالمية وتتأثر بها او تؤثر فيها بأسلوب او بأخر ونوجز فيما يأتي هذه العوامل :- (6)

**أولاً: العوامل السكانية والجغرافية /** وتشمل مجموعة المكونات والعناصر التي تتعلق بحجم النمو السكاني وطبيعة التوزيع السكاني في المجتمع . ومن الامثلة على ذلك معدلات المواليد والوفيات والعمر المتوقع عند الولادة ، والتوزيع النسبي للفئات العمرية الذي ينعكس على اعداد الملتحقين او المستفيدين في مراحل التعليم والتدريب النظامي وغير النظامي .

**ثانياً : العوامل الاقتصادية /** لم تعد خدمات تنمية الموارد البشرية بصورة عامة ، وخدمات التعليم النظامي بشكل خاص ، خدمة اجتماعية او هدفاً انسانياً فحسب بل اصبحت استثماراً في رأس المال المعرفي والعنصر البشري الذي يشكل اهم عناصر التنمية والانتاج . ويخضع التعليم والتدريب بوصفه عملية استثمارية لكثير من المعايير الاقتصادية كحسابات الكلفة والكفاية والفاعلية ، واقتصاديات العملية التربوية ، وتقديرات المردود والعائد على الفرد وعلى المؤسسة التي يعمل بها وعلى المجتمع بشكل عام وغير ذلك من المعايير .

**ثالثاً : العوامل الاجتماعية /** يتأثر مدى تعميم التعليم وانتشاره بحجم الطلب الاجتماعي وطبيعته . وينطبق ذلك بشكل خاص على مراحل التعليم الثانوي والعالى والتعليم غير النظامي. وتساهم التوجهات العالمية الحديثة وتأثيرات العولمة ، وما يرافقها من تطورات علمية وثورة في تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ، في تأكيد النظرة الى التعليم كمطلب مجتمعي اساسي ، في ضوء الوعي بأهميته كوسيلة لنمو الفرد ومجاراة متطلبات سوق العمل ، بالاضافة الى اهميته لاغراض النهوض بالمجتمع وتقدمه .

**رابعاً: العوامل السياسية /** يستدعي التوجه نحو المجتمعات والنظم الاقتصادية المبنية على المعرفة وهو توجه تعززه حركة العولمة والقوى الدافعة لها ان تصبح الميزة النسبية للمؤسسات والشعوب اكثر ارتباطاً بالموارد المعرفية منها بالموارد المادية . وفي هذه الحالة سوف تسعى المجتمعات الى تطوير سياستها المتعلقة برأس المال المعرفي ومحوره المتمثل الانسان ، كضرورة اقتصادية الى جانب الحاجة الاجتماعية . ويتم ذلك عن طريق الاستثمار المناسب في نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية ، ولكن هذا الاستثمار يواجه صعوبات في كثير من الاقطار النامية بسبب محددات الموازنات الحكومية، وتزاحم الاولويات التنموية بالاضافة الى اعباء سياسات الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق ، وما يرافق ذلك من تقليص الانفاق العام وتراجع الخدمات والتسهيلات الاجتماعية .

**خامساً: العوامل الدولية /** باتت التطورات العالمية وقوى العولمة تؤثر اكثر واكثر في السياسات والتوجهات والاصلاحات المتعلقة بنظم تنمية الموارد البشرية ، وبخاصة في ضوء التشابه في كثير من القضايا والتحديات التي تواجهها الدول المختلفة في سعيها للاستثمار في رأس المال

المعرفي والبشري وتوظيفه كأداة استراتيجية للتطور والنمو . وبشكل عام فإن التطورات العالمية باتجاه اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وتنامي وزن الموارد المعرفية مقارنة بالموارد المادية والتحول نحو اقتصاد السوق واعادة الهيكلة الاقتصادية في كثير من اقطار العالم الثالث وتراجع الدور التنفيذي للحكومة ، كل ذلك ادى الى تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية وتعديلها .

## الفصل الثالث

### العمالة الوطنية والاجنبية في دول الخليج العربي

لقد تبنت دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية استراتيجية تنمية اقتصادية عامة ، تتميز بمستويات عالية من الاعتماد على العوامل الخارجية ، التي لها انعكاسات مهمة على اسواق العمل . ولهذه الاستراتيجية ثلاثة مكونات اساسية : (7) المكون الاول يتعلق بتصدير النفط ذي الكثافة الرأسمالية ، المكون الثاني يتعلق بالمستويات العالية من الاستثمار في اصول النقد الاجنبي ، والمكون الثالث هو استيراد العمالة والسلع التي يتطلب انتاجها العمل المكثف . ان اهداف السياسة الواسعة لدول مجلس التعاون هي تحقيق مستويات متزايدة من التنوع في البنى الاقتصادية ، وفي الوقت ذاته تخفيف الاعتماد على العمالة المهاجرة وابقافها . وهناك حقيقة مهمة وهي ان نسبة العمالة الوطنية في فئة العمر 15-65 سنة وصلت الى 50% من مجموع السكان في معظم البلدان العربية حيث ان نسبة العاملين من هؤلاء منخفضة وذلك راجع الى عاملين : (8)

الاول: تدني نسبة مساهمة المرأة العربية في قوة العمل .

الثاني: انخراط المزيد من الشباب في التعليم مما يؤخر انضمامهم الى قوة العمل .

وهو ما ادى بتلك البلدان الى الاستعانة بالقوى العاملة من البلدان العربية (وغير العربية) لسد حاجتها من العمالة .

وفي هذا الفصل سنتناول بالتفصيل مايلي:-

المبحث الاول: طبيعة العمالة الوافدة وأثارها الاقتصادية والاجتماعية على دول الخليج العربي

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه توطین العمالة الوطنية في دول الخليج العربي

المبحث الثالث: الاجراءات التي اتخذتها دول الخليج العربي للحد من الاثار السلبية للعمالة الوافدة .



## المبحث الاول : طبيعة العمالة الوافدة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية على دول الخليج العربي

:

ان من بين اسباب الاستعانة بالعمالة الاجنبية في دول الخليج العربي هو استبعاد نسبة كبيرة من السكان من قوة العمل ، خصوصاً فئة النساء على الرغم من ان عدد السكان في الخليج في تزايد مستمر حتى وصل الى اكثر من 35.1 مليون نسمة عام 2006 ، حيث ان العمالة النسوية المواطنة شكلت 14,4% من قوة العمل السعودية ، وفي الكويت بلغت 38.6% و31% في البحرين و26% في قطر . (9)

وفيما يتعلق بنسب العمالة الوافدة حسب جنسيتها ، توضح الاحصائيات ان العمالة الاسبوية هي المهيمنة على سوق العمل وتشكل 69.9% تليها العمالة العربية 23.2% ، اما على المستوى القطري فأن عمان تستقطب العمالة الاسبوية ما يعادل 92.4% تليها الامارات بنسبة 87.1% ، ثم البحرين 80.1% ، إما السعودية 59.3% ، بعدها الكويت 56.4% ، واخيراً قطر بنسبة 45.6% . (10)

وتتركز معظم العمالة الاسبوية في قطاع الخدمات ومنها قطاع المقاولات والبناء والزراعة والتشييد واعمال النظافة وتجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق والنقل والصيد والامن والحراسة لدى منشآت القطاع الخاص ، وتتصف هذه العمالة بأنها تقبل الاجور المنخفضة وتعمل في ظروف لا يستطيع المواطن الخليجي العمل فيها . وساعدت هذه العمالة في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول الخليج حيث ساهمت في سد النقص الكلي من العمالة الوطنية التي تحتاجها التنمية المتسارعة ومع انتقال المجتمع الى وضع الرفاهية تحولت هذه العمالة الى نوع من العمالة الاستهلاكية والترفيهية ، هذا وتبذل الحكومات في دول المجلس جهوداً حثيثة لتوجيه دفعة تشغيل العمالة الوطنية من القطاع العام الى القطاع الخاص الذي يعتمد بشكل اساسي على العمالة الوافدة بسبب انخفاض تكلفة تشغيلها . (11)

ومن اهم اسباب عدم تفضيل العمالة الوطنية العمل في القطاع الخاص هو عدم وجود غطاء قانوني يحمي العاملين في القطاع الخاص وانخفاض مستويات الاجور وظروف عمل اكثر صرامة مقارنة بالقطاع العام .

### اما الاتثار الاقتصادية والاجتماعية للعمالة الوافدة في دول الخليج العربي :- (12)

1-تفاقم مشكلة البطالة بين مواطني الدولة بسبب منافسة العمالة الوافدة للقوى العاملة الوطنية في سوق العمل وبلغت كمتوسط عام 5.7% على مستوى دول المجلس وتتفاوت نسبة البطالة بين دول المجلس من دولة لاخرى و يبلغ المتوسط العام للبطالة في البحرين 6.3% والسعودية 6.05% والكويت 1.5% و2.3% في كل من الامارات وقطر اما عمان فيبلغ معدل المتوسط العام للبطالة فيها 14% عام 2006.

2-زيادة التحويلات المالية للعمالة الوافدة الى بلدانها حيث -بلغت التحويلات خلال عام 2006 (38) مليار ريال دولار ، كان نصيب السعودية 63% من اجمالي تحويلات الامارات 15% وباقى دول المجلس 22% وهناك تحويلات غير رسمية بلغت عام 2006 حوالي 10 مليارات

دولار بالنسبة لدول المجلس الست مجتمعة وتشكل هذه التحويلات استنزافاً لموارد دول المجلس وتسرب مخزون كبير من العملات الاجنبية الصعبة الى خارج بلدانها .

3- اعاقة برامج تنمية الموارد البشرية في ظل تزايد اعداد العمالة الوافدة واغراق اسواق دول المجلس من هذه العمالة التي تقبل العمل بأجور منخفضة وهذا يعيق تشغيل المواطنين وحرمانهم من فرص تطوير قدراتهم ومهاراتهم .

4- اثاره الاضطرابات العمالية والاضراب عن العمل والقيام بأعمال تخريب وحرق للممتلكات العامة والخاصة .

5- وهناك العديد من المشاكل الاجتماعية الكثيرة والمتنوعة ترافق العمالة الوافدة تؤثر على المجتمعات الخليجية وتماسكها فكثير منها تتميز دياناتها وعاداتها وتقاليدها وثقافتها مما يساهم في تفاقم معدلات الجريمة بين صفوفهم وارتكاب جرائم السرقة والتزوير وغيرها .

6-زيادة الضغط على السلع والخدمات حيث تحصل العمالة الوافدة واسرهم على خدمات التعليم والصحة واستخدام المرافق العامة دون مقابل او مقابل رمزي واستفادتهم من الدعم المقدم من دول المجلس لكثير من الخدمات مما يؤدي الى زيادة النفقات العامة وهو الامر الذي يساهم في ارتفاع العجز في الموزين العامة لدول المجلس .

7- التأثير على الهوية العربية وكذلك التأثير على نشأة الأطفال بسبب رعاية المربيات الاسيويات لهم .

وتعد دول مجلس التعاون الخليجي احدى اهم المناطق العربية والعالمية من حيث حجم العمل الاجنبي فيها ، وموقعها في السكان وسوق العمل ، فهذه العمالة الاجنبية تمثل في كل من السعودية وسلطنة عمان ما لا يقل عن 28% من اجمالي السكان ، وحوالي 50% من سكان البحرين . اما في بقية دول المجلس فان هذه العمالة تمثل غالبية السكان ، حيث يزيد حجمها في بعض هذه الدول 80% من السكان . اما حجم المساهمة المحلية لقوى العمل في دول المجلس فانها وفقاً لبعض الاحصاءات الرسمية تبلغ في معظمها حوالي 7.5% ، وقد تصل الى حوالي 15% كما في الحالة الكويتية ، ولا ترتفع عن هذه النسبة الا في الحالة السعودية والعمانية ، وفي الحالة البحرينية بدرجة اقل . ولكنها تبقى في عمومها متدنية ومتكدسة في داخل القطاع الحكومي ، ومن ثم فان نسبتها مرجحة للانخفاض مع زيادة وتيرة استقدام العمال الاجانب . (13) من خلال الجدول (1) نلاحظ ارتفاع الطلب على الايدي العاملة الاجنبية من 2003 -2008 ، وهو ارتفاع يزيد على الضعف احياناً ، حيث نلاحظ دولة قطر التي احتلت نسبة الزيادة العليا بين قوى العمل في دول المجلس اي ارتفعت نسبة العمالة فيها من (332.000) الف عامل الى حوالي (827.802) الف عامل بين عامي 2003 – 2008 ، الا ان هذا الرقم معرض للهبوط عند تراجع حجم الاستثمار في القطاع العقاري والانشائي ، الذي بلغ حجم العمالة في هذان القطاعان (307.801) عامل . ويتوقع ان تستمر معدلات نمو قوة العمل في الارتفاع لكن بمعدلات قد لا تتجاوز 1%- 2% ، حيث سيرتفع حجم العمالة فيها الى (844.358) الف عامل خلال عام 2009 وحوالي (861.245) الف عامل خلال عام 2010 . (14)

اما بالنسبة الى البحرين تقدر نسبة ازدياد العمالة فيها الى 66% اذ قفز حجم قوة العمل فيها من (331.379) الف عامل في عام 2003 الى (552.108) الف عامل خلال عام 2008 ، ويتوقع ان ترتفع هذه النسبة في عام 2010 الى (661.991) الف عامل .

اما في دولة الكويت فأن نمو قوة العمل فيها متدنياً مقارنة بدول المجلس بدول المجلس الاخرى حيث ارتفع فيها حجم قوة العمل من (1.418.700) خلال عام 2003 الى (2.000.600) خلال عام 2008 اي بزيادة قدرها (581.300) عامل ومن المتوقع ان يرتفع حجم قوة العمل فيها الى (2.120.600) خلال عام 2010 .

اما في السعودية التي تعد اكبر اسواق العمل في دول المجلس التعاون فأن قوة العمل فيها ارتفعت من (6.480.000) ملايين عامل الى (9,240.000) ملايين عامل بين عامي 2003 و 2008 ، اي بزيادة قدرها (2.760) مليون عامل ، ومن المتوقع ان يرتفع حجم قوة العمل الى (9.430.000) ملايين عامل بحلول عام 2010 .

اما بالنسبة لسلطنة عمان ارتفع حجم قوة العمل فيها من (605.300) الف عامل في عام 2003 الى (823.746) الف عامل في عام 2008 ، اي بمعدل زيادة قدرها 36% وهي نسبة الزيادة الدنيا بعد الكويت ، ومن المتوقع ان يصل الى (857.025) الف عامل في عام 2010 بزيادة طفيفة قد لا تتجاوز 34 الف عامل عام 2010 . (15)

اما دولة الامارات ارتفع حجم العمل فيها من (2.334.000) ملايين عامل عام 2003 الى (3.188.800) ملايين عامل عام 2008 اي بزيادة قدرها (1.936.778) ، ومن المتوقع ان يرتفع حجم العمالة الى (3.236.700) في عام 2010 .

جدول (1)

واخيراً جاءت الثروات الاقتصادية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية من اسعار النفط وما جنته تلك الدول في ارباح على اصولها في الخارج ، فقد درت الهزتان النفطيتان اللتان حدثتا عامي 1973 و 1979 على هذه الدول فائضاً مالياً هائلاً ، وزادت من حجم

اصولها الخارجية ، حيث واجهت هذه الدول صعوبات منذ مطلع الثمانيات وتتمثل صعوبات اقتصادية وسياسية متعددة كانت منطلقاً للتغيرات المحتملة في توجهاتها الاقتصادية المستقبلية ، وكنتيجة لهذه الصعوبات قامت هذه الدول بتسييل اصولها المالية التي تراكمت اثناء وجود فائض في الموازنة ونفذت اصلاحات السوق فيما يتعلق بالأسعار الدعم والخصخصة وتوسيع الاسواق المالية وقد هدفت تلك الاصلاحات الى زيادة العوائد ، وتخفيف الاعباء المالية ، والحد من الاعتماد على العوائد النفطية. (16)

### المبحث الثاني : التحديات التي تواجه توطين العمالة الوطنية في دول الخليج العربي

يقصد بالتوطين : محاولة احلال المواطن في وظيفة يشغلها غير مواطن ، شريطة ان تكون لدى المواطن المؤهلات والخبرات نفسها التي لدى غير المواطن .

ان توفير فرص وظيفية للعمالة الوطنية في دول الخليج يتم حالياً بطريقتين :- (17)

**الاولى:** هي اتاحة فرص العمل القائمة والمشغولة بعمالة وافدة ، لطالبي العمل من مواطني دول المجلس ، من خلال الاحلال التدريجي للعامل المواطن محل العامل الوافد. وهذه الطريقة فرضها الوجود الكثيف للعمالة الوافدة ، حيث ان الوظيفة المشغولة بعامل وافد تمثل من حيث المبدأ فرصة وظيفية متاحة للعامل المواطن الذي يتوافر لديه الاستعداد والرغبة والتأهيل اللازم لشغلها .

**الثانية:** لتوظيف العمالة الوطنية فهي ايجاد فرص وظيفية جديدة للمواطنين من خلال عملية النمو الاقتصادي والتوسع في النشاطات الانتاجية ولاسيما في القطاع الخاص . ونظراً لثنائية سوق العمل بدول مجلس التعاون ، بسبب وجود اعداد كبيرة من العمالة الوافدة الى جانب العمالة الوطنية ، فأن هناك تكاملاً وترابطاً بين هاتين الطريقتين في توفير فرص وظيفية مناسبة لطالبيها من المواطنين . وهذا النهج واضح في خطط التنمية في المملكة العربية السعودية وخصوصاً الخطة التاسعة لعام (2010 -2014) تمثل الحلقة الثانية في اطار الاستراتيجية الراهنة بعيدة المدى للاقتصاد السعودي التي يمتد افقها الزمني الى خمسة عشر عاماً قادمة ،وقد تضمنت هذه الخطة التأكيد على اهمية مواصلة التوسع في الاستثمار بمشاريع تطوير البنية الاساسية وصيانتها وتنمية الموارد البشرية والطبيعية وبخاصة الموارد المائية وفي مشاريع حماية البيئة وتطوير انظمتها والاستمرار في تعزيز جهود الاصلاح الاقتصادي والتطوير المؤسسي والاداري ، لقد رصدت الخطة نحو (144.46) بليون ريال للقطاعات التنموية واستأثر قطاع تنمية الموارد البشرية بالنصيب الاكبر (50.6%) وجاء قطاعاً التنمية الصحية والاجتماعية في المرتبة الثانية اذ حظي بنحو (19%) لا من اجمالي المخصصات وبلغت مخصصات كل قطاع من تنمية

الموارد الاقتصادية والنقل والاتصالات وقطاع الخدمات البلدية والاسكان نحو (15.7%) و(7.7%) و(7.0%) من اجمالي مخصصات الخطة . (18)

ومن اهم برامج التنمية في المملكة العربية السعودية هي إنشاء المدن الاقتصادية حيث يوجد حالياً ست مدن اقتصادية متكاملة يتم أنشاؤها في انحاء البلاد ، لتحقيق عدد من الاهداف التنموية المهمة بما فيها تنويع مصادر الدخل وزيادة معدل النمو الاقتصادي وتحقيق تنمية اقليمية متوازنة . وهذه المدن هي مدينة الملك عبد الله الاقتصادية ، مدينة الامير عبد العزيز بن مساعد الاقتصادية في حائل ، ومدينة تبوك الاقتصادية ، ومدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة ومدينة جازان الاقتصادية ، ومدينة المنطقة الشرقية الاقتصادية ، حيث يتوقع ان توفر نحو (1.3) مليون وظيفة خلال الفترة 2010 – 2020 كالآتي :-

1- 455 الف وظيفة منخفضة المهارة (35%)

2- 675 الف وظيفة متوسطة المهارة (52%)

3- 170 الف وظيفة عالية المهارة (13%)

ويتوقع ان توفر هذه المدن وظائف بنحو 870 الف وظيفة في عام 2010 ، وتنقص لتبلغ نحو 260 الف وظيفة في عام 2020 . (19)

وهناك خطط استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في بعض دول المجلس التعاون الخليجي منها

-استراتيجية قطر لعام 2012 – 2013 ، تتضمن 176 مشروعاً ومبادرة ركزت على تطوير المؤسسات وتأهيل الموارد البشرية وان هذه الاستراتيجية واقعية واهدافها تتلاءم مع الامكانات الاقتصادية وان ركيزة التنمية البشرية في قطر هي مشاركة القطريين بصورة متزايدة ومتنوعة في قوة العمل ومشاركة العمالة الوافدة في سوق العمل بصورة مدروسة . وهذا يتطلب تطوير مهارات القطريين ، زيادة انتاجية العمل تشجيع تنوع مشاركة القطريين في قوة العمل ، تحسين تشريعات سوق العمل ، تحسين ظروف توظيف واستبقاء العمالة الوافدة المؤسسية المتنامية، ولكن ستبقى قطر بحاجة الى تدفق العمالة الوافدة حتى عام 2030 . (20)

-استراتيجية سلطنة عُمان لعام 1996 – 2020 ، وتتمثل اهم محاورها : المحور الاول تحقيق التوازن بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي من خلال تخفيض معدل النمو السكاني الحالي للوصول به الى اقل من 3% بحلول عام 2020 وذلك من خلال التوعية وليس الاجبار .

المحور الثاني نشر وتشجيع ورعاية المعرفة وتطوير التعليم واتاحته للجميع .

المحور الثالث ايجاد فرص التوظيف في القطاع العام والخاص للعمانيين وتدريبهم وتأهيلهم بما يتناسب احتياجات السوق وذلك من خلال :-

أ- احلال العمالة الوافدة بعمالة عُمانية ذات كفاءة عالية بهدف الانتقال من اقتصاد ذي قيمة مضافة منخفضة الى قيمة مضافة عالية ورفع نسبة مساهمة المرأة العُمانية بشكل خاص ، وايجاد فرص عمل للعُمانيين لتفادي حدوث البطالة فيما بينهم .

ب- رفع كفاءة سوق العمل العُماني وذلك بتقريب المزايا بين القطاعين العام والخاص .

(21)

-استراتيجية دولة الامارات لعام 2011 – 2013 ، تحتوي على اكثر من 25 برنامجاً ومبادرة منها تعزيز قدرات جميع موظفي الجهات الحكومية الاتحادية ، تمكين المواطن الاماراتي لتولي ادوار ومناصب قيادية وفنية تخصصية ، خلق ثقافة مبنية على الاداء الممتاز والانتاجية العالية ، تطوير ادراكات الموارد البشرية ودعمها بتقنيات عالية ، استقطاب الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها في فئات الوظائف الرئيسية في القطاع الحكومي الاتحادي .(22)

اما اهم التحديات التي تواجه توطین العمالة الوطنية في دول الخليج : (23)

**1-التحديات الثقافية :** والثقافة هي ثقافة العمل، والتي تنشأ في أي منشأة او منظمة عمل من خلال القوانين والسياسات والسلوكيات والقيم والطرق التي تتبعها المنظمة من اجل انجاز العمل فيها وتحقيق اهدافها . حيث يعتبر القطاع الخاص قطاعاً حديثاً في دول الخليج ، مقارنة بالقطاع الخاص الموجود في الولايات المتحدة واوربا وبعض الدول الاسيوية مثل اليابان والهند . وكان للخبرات والكفاءات واصحاب العمل الاجانب دور رئيسي في رسم معالم وثقافة العمل في القطاع الخاص لدول الخليج ، وتشكل هذه الثقافة تحدياً لانخراط المواطنين من حيث انها تمثل ثقافة جديدة للمواطن الخليجي وفي احيان كثيرة تتعارض واسلوب معيشته ونمط حياته وسلوكه . وقد تمكنت عدة قطاعات في دول الخليج مثل قطاع النفط والاتصالات والمصارف من خلق بيئة عمل جذابة للمواطن حتى وان كانت ثقافة العمل فيها اجنبية، وبينما القطاعين الصناعي والتجاري اللذين تسيطر عليهما غالبية كبيرة من العمالة الاجنبية الى حدان المواطن يجد نفسه متردداً في دخولهما .

**2-التحديات الاقتصادية:** حيث يوجد قسمين من التحديات

الاول: تحديات تنموية التي تنشأ من متطلبات التنمية الاقتصادية في الدولة مثل الزيادة الكبيرة في اعداد العمالة الوافدة وعدم فرض عقوبات على المنشآت التي لا تتقيد بمتطلبات التوطين خشية من ان تعرقل الحكومة المنشأة من تحقيق اهدافها .

الثاني: تحديات تشغيلية فهي التي تواجه المنشأة عند تشغيل المواطن مثل زعم المنشأة بأرتفاع تكلفتها وقلة خبرة المواطنين ، ويضاف الى ذلك عدم رغبة المواطن في العمل وفق النظام الموجود في القطاع الخاص او التكيف معه .

**3-التحديات التشريعية :** هي التشريعات التي تصدر من طرف الحكومة ، او من طرف النظام الدولي مثل منظمة التجارة الدولية ومنظمة العمل الدولية ، وتهدف الى تنظيم العمل في ظل نظام دولي موحد والى حد ما وتشكل هذه التشريعات تحدياً للتوطين .

**المبحث الثالث : الاجراءات التي اتخذتها دول الخليج للحد من الاثار السلبية للعمالة الوافدة**

تحاول بلدان الخليج ارساء قواعد لتحقيق التوازن بين متطلبات العمالة الوطنية ومتطلبات العمالة الاجنبية، مع الحفاظ على العلاقات والمصالح التي تربطها بجميع بلدان العالم ، ولذلك فأنها تحاول مراعاة العدالة في استقطاب العمالة الاجنبية ، علماً بأن القطاع العام في بلدان

المجلس لا يمكنه استيعاب الاعداد الكبيرة من العمالة الاجنبية التي تضع ضغوطاً على الخدمات المتوافرة . بينما القطاع الخاص يوفر ما بين 60 – 70% من فرص العمل . وقد ادت الزيادة السكانية في بلدان المجلس بمعدل يقارب 3% سنوياً الى ظهور البطالة بنسبة تتراوح بين 9% و20% ، الى احداث ضغط كبير على حكومات بلدان المجلس من اجل تشغيل المواطنين في كل من القطاع العام والخاص فاتخذت عدداً من الاجراءات التنظيمية ومنها ما يلي :- (24)

- 1- قررت كل من عمان والبحرين عدم فتح بعض القطاعات امام العمالة الوافدة.
- 2- قررت السعودية في عام 2003 تخفيض العمالة الاجنبية بنحو النصف خلال عشر سنوات ، مما يعني ان نصف العاملين الاجانب في السعودية سوف يضطرون الى العودة الى بلدانهم بحلول عام 2013 ، كما انها خطت لتوليد نحو مليون فرصة عمل لمواطنيها بحلول عام 2010.
- 3- اعلنت الامارات في عام 2003 انها سوف تتجه الى التدقيق في منح تأشيرات الدخول للعمالة القادمة من بلدان اسيا.
- 4- اعلنت الكويت في عام 2006 انها تدرس فرض ضريبة على الدخل بنحو 10%.
- 5- تدرس الامارات فرض ضريبة القيمة المضافة ، وسمحت للأجانب الإتجار في الاسهم والسندات .
- 6- تبنت قطر اقتراحات بإنشاء لجنة وطنية لحقوق الانسان .

إما عن مستقبل سوق العمل في بلدان الخليج والذي يعتمد على عدة متغيرات اهمها :- (25)

- 1- عدد الشباب القادمين الى سوق العمل .
- 2- مدى قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل جديدة.
- 3- الاعتبارات السياسية والامنية في المنطقة .
- 4- مدى تقبل العمالة الوطنية لأجور منخفضة او اعمال دون المستوى المقبول .
- 5- مدى توفير فرص عمل للمواطنين وهو ما يرجع الى تشريعات الحكومات بالدرجة الاولى .

حيث يقتضي استيعاب النمو الحاصل في القوى العاملة في المنطقة العربية بمعدل يتراوح بين 3.5% و4% سنوياً ، توليد ما بين 55 مليون و70 مليون فرصة عمل من الان وحتى عام 2020 . وتعتبر البلدان المصدرة للنفط ومنه بلدان مجلس التعاون الخليجي المجموعة الوحيدة في المنطقة العربية القادرة على توفير فرص عمل لما تمتلكه من امكانات مادية.



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- لا تستطيع دول الخليج التخلي الكلي او الاساسي عن العمالة الاجنبية لانها بفعل ادوارها الاقتصادية والاجتماعية وبفضل المكانة السياسية وربما الثقافية لدولها حيث اصبحت هذه العمالة تمثل اجزاء اساسية من انماط الانتاج والنشاط الاقتصادي التي لا يمكن تصور المنطقة من دونها .
- 2- لا يوجد توافق بين المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها في الاسواق الرئيسية وهو نتيجة للبطيء في التنوع الاقتصادي الذي يؤدي الى تكوين رأس المال من اليد العاملة وكذلك البطالة الناجمة عن ضعف الطلب والتقلبات القصيرة الاجل على صعيد الاقتصاد الكلي .
- 3- تعد دول الخليج احدى اهم المناطق العربية والعالمية من حيث حجم العمل الاجنبي فيها وموقعها في السكان وسوق العمل .
- 4- تسعى دول الخليج الى تطبيق التوطين اي احلال العمالة الوطنية محل العمالة الاجنبية من اجل تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة والقضاء على البطالة المتفشية بين المواطنين الخليجيين .

#### التوصيات

- 1- يرتبط الامن والاستقرار بالتنمية ارتباطاً وثيقاً ، والعلاقة بينهما علاقة طردية اي كلما توافر الامن ارتفعت مؤشرات التنمية وان افضل ما يحقق الامن هو الانسان المسلح بالعلم والفكر والثقافة لذلك ينبغي وضع الخطط العملية لتنمية مهارات المورد البشري الوطني .
- 2- تنمية رأس المال البشري لإيجاد طاقات بشرية وطنية مدربة ومنتجة بأعداد كافية لمواجهة الاحتياجات القائمة والمتغيرة والمستقبلية .
- 3- تهيئة بيئة ملائمة لممارسة النشاط الاقتصادي من قبل المستثمرين المحليين والاجانب من خلال ازالة المعوقات وتيسير الاجراءات الادارية والتنظيمية والتشريعية بما يشجع ويحفز المستثمرين للاستثمار في الانشطة الصناعية والاقتصادية ذات القيمة المضافة والوظائف العالية .
- 4- لا بد من اقامة نشاطات اقتصادية ومشروعات انتاجية وصناعة تحقق قيمة مضافة للاقتصاد وتؤدي الى توظيف عالي لكافة الموارد الاقتصادية والطبيعية وفي مقدمتها الموارد البشرية وهذا الامر يتطلب مشروعات وانشطة اقتصادية مبنية على تقنيات رفيعة ومتوسطة ويتطلب تشغيلها عمالة اقل عدداً واعلى مهارة .
- 5- تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية قدر المستطاع للحفاظ على الهوية العربية .

## المصادر والمراجع //

- 1- البرنامج الانمائي للامم المتحدة ، تقرير التنمية البشرية لعام 2010 ، نيويورك،ص 22،موقع على شبكة النت [www.hdr.undp.org.pdf](http://www.hdr.undp.org.pdf)
- 2- المصدر اعلاه .
- 3- البرنامج الانمائي للامم المتحدة ، (المصدر السابق)،ص 139
- 4- أ.د. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات الموارد الاقتصادية، السلسلة الاقتصادية الحديثة ، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، جمهورية مصر العربية ، ط 1 ، 2010 ، ص 70 – 74 .
- 5- د. رياض طبارة ،تنمية الموارد البشرية وابعادها السكانية في الوطن العربي ، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية ،السنة (10)،العدد (109) ، 1988 ، ص 73 .
- 6- منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي ، ط 1 ، 2004، ص 39-54
- 7- جوليا ديفلين، دراسات عالمية اقتصادات الخليج استراتيجيات النمو في القرن الحادي والعشرين ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، العدد(20)، بدون ذكر سنة،ص 71 .
- 8- د. سمير رضوان ، القوى العاملة العربية الواقع وآفاق المستقبل ، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، السنة (10) العدد (109) ، 1988 ، ص 47
- 9- [www.m7shs.com/lvbl133924.htm.php](http://www.m7shs.com/lvbl133924.htm.php)
- 10- المصدر اعلاه .
- 11- علي اسعد وطفة ، العمالة الوافدة وتحديات الهوية الثقافية في دول الخليج العربية ، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد (344)،السنة (30) ، 2007 ، ص 70- 73 .
- 12- العمالة الوافدة في دول مجلس التعاون الخليجي تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية وسياسات مواجهة سلبياتها ، اتحاد الغرف الخليجية ، 2008 ، ص 3-4، موقع على شبكة النت [www.fgccc.org/uploads/images/19628735091/pdf](http://www.fgccc.org/uploads/images/19628735091/pdf)
- 13- مركز المعلومات ، النشرة الاحصائية ، الامانة العامة لدول مجلس التعاون الخليج العربية ، الرياض ، العدد (17) ، 2007، ص 14- 15 .
- 14- جهاز الاحصاء في دولة قطر ، موقع على شبكة النت [www.gsa.gov.qa](http://www.gsa.gov.qa).

15- محمد ديتو ، نحو اسواق عمل منتجة ومستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي ، ورقة مقدمة الى المنتدى العربي للتنمية والتشغيل ، منظمة العمل العربية ، الدوحة ، النشرة الاحصائية ، ص 15 -2008،16، موقع على شبكة النت

[www.alalabor.org/NArabLabor/images/stories/Deto/deto.Doc](http://www.alalabor.org/NArabLabor/images/stories/Deto/deto.Doc)

16- د. سليمان القدسي ، سياسات اسواق العمالة في دول مجلس التعاون الخليجي لدول الخليج العربية ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي ، ط1 ، 1998 ، ص 4-5 .

17- د. عبد الواحد خالد الحميد ، الاحتياجات المستقبلية للاسواق العمل الخليجية (سوق العمل السعودية نموذجاً) الموارد البشرية والتنمية في الخليج العربي ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي ، ط1 ، 2009 ، ص 122-123

18- الخطة التاسعة التنموية للمملكة العربية السعودية ، موقع على شبكة النت

[www.hrdiscussion.com/hr2919.html.php](http://www.hrdiscussion.com/hr2919.html.php).

19- د. عبد الواحد خالد الحميد ، (مصدر سابق)، ص 135.

20- الاستراتيجية القطرية للتنمية الموارد البشرية

[www.arabic story.net/aneews/?p=4180](http://www.arabic story.net/aneews/?p=4180)

21- استراتيجية تنمية الموارد البشرية لسلطنة عمان موقع على شبكة النت ،

[www.moneoman.gov.om/Loader.aspx?view=PLaning-hrds&type=Plan](http://www.moneoman.gov.om/Loader.aspx?view=PLaning-hrds&type=Plan)

22- الاستراتيجية لدولة الامارات لتنمية الموارد البشرية

[www.Fahr.gov.ae/page Fahr strategy. asox](http://www.Fahr.gov.ae/page Fahr strategy. asox).

23- د. خالد محمد الخزرجي ، التحديات التي تواجه التوطين في دول الخليج العربية ، الموارد البشرية والتنمية في الخليج العربي ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي ، ط1 ، 2009 ، ص 199-201 .

24- الاستعراض السنوي للتطورات في مجال العولمة والتكامل الاقليمي في البلدان العربية 2008 ، اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا (الاسكوا) ، الامم المتحدة ، نيويورك ، 2008 ، ص 37-38 .

25- المصدر اعلاه ، ص 38 .