

متطلبات و معوقات توظيف الموارد البشرية في منشآت الأعمال الصناعية الكويتية " دراسة تطبيقية "
سالم هادي هايف عبدالله الحويلة^١، مبارك حساني علي^٢، حسنين السيد طه^٣

- (١) باحث دراسات عليا – معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.
(٢) معهد الدراسات والبحوث البيئية - قسم تقويم الموارد الطبيعية في النظم البيئية - جامعة مدينة السادات.
(٣) كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

ABSTRACT

This research aimed at identifying the requirements and constraints of the resettlement of human resources in the industrial companies in Kuwait. In addition, the field study aimed to collect and analyze the initial data needed to test the hypotheses and achieve its objectives. These data were collected by using a survey prepared by the researcher, and reports issued by industrial companies in Kuwait.

The study concluded that the resettlement of human resources is not a final objective, but it should be seen as a means to a larger goal of preparing the national human resources to serve the overall development goals. Education and training policies need to be linked to employment processes. Therefore we can solve the problem in Kuwait and most Arab and developing countries. The characteristics of the graduates of the national education system diverge from the required standards in human resources, which are sought by business organizations and other bodies looking for workers.

The research also concluded that there are significant statistical differences between the attitudes of the respondents in the Kuwaiti industrial companies towards the requirements of human resources resettlement in the Kuwaiti industrial companies, depending on the type.

المقدمة :

لقد سارعت العمالة الوافدة بخطى التنمية في الكويت بشكل كبير وساهمت في اتساع النشاط الاقتصادي والصناعي، وظهور المشروعات الكبيرة ووضعت دولة الكويت على خريطة المنافسات العالمية، إلا أن هذا الاتساع الهائل في الأنشطة الإنسانية المختلفة أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التي ارتبطت باستقدام المزيد من العمالة الوافدة وبخاصة من بلدان غير عربية وهو ما صاحبه زيادة الأعباء الملقاة على عاتق أجهزة الدولة. (الشراح ، ٢٠٠٧)

ويهدف هذا البحث إلي التعرف علي متطلبات ومعوقات توظيف الموارد البشرية في منشآت الأعمال الصناعية الكويتية .

مشكلة البحث :

لقد أدت خطط التنمية الطموحة داخل دولة الكويت إلي احتياج الكويت إلي عمالة وافدة بشكل كبير ودائم ، ولقد أدى ذلك إلي حدوث خلل في التركيبة السكانية وسيطرة ثقافات غير عربية علي نمط الحياة في المجتمع الكويتي بشكل أصبح يهدد الهوية الوطنية، هذه العوامل وغيرها تؤثر سلبا علي خطط التنمية واستقرار المجتمع وخاصة في حالة عدم وجود خطة إستراتيجية لإدارة السياسات السكانية وسياسات تنمية الموارد البشرية بدولة الكويت . (ديوان الخدمة المدنية ، ٢٠٠٧)

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الفرعية التالية :

ما هي متطلبات توظيف الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية ؟

ما هي معوقات توظيف الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد متطلبات ومعوقات توطين الموارد البشرية علي مستوى الشركات الصناعية الكويتية ، كم يستهدف البحث أيضاً السعي وراء تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
تحديد متطلبات توطين الموارد البشرية علي مستوى الشركات الصناعية الكويتية.
تحديد معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوى الشركات الصناعية الكويتية.

فروض البحث :

يسعي الباحث من خلال هذا البحث إلي اختبار الفروض التالية :
(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستقضي منهم حول متطلبات توطين الموارد البشرية علي مستوى الشركات الصناعية الكويتية.
(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستقضي منهم حول معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوى الشركات الصناعية الكويتية .

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

(أ) الدراسة المكتبية :

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية لتحقيق أهداف البحث ، وتشمل الدراسة المكتبية علي بيانات عن مفهوم توطين الموارد البشرية ، أهداف توطين الموارد البشرية ، سياسات توطين الموارد البشرية ، ومتطلبات ومعوقات توطين الموارد البشرية في الشركات الصناعية ، ولقد اعتمد الباحث في الحصول علي البيانات الثانوية علي المصادر التالية :
البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات لدراسة إمكانية الاستفادة منها في البحث الحالي .
التقارير الصادرة عن الشركات الصناعية بدولة الكويت .

(ب) الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه ، وتم تجميع هذه البيانات بواسطة قائمة استقصاء قام الباحث بإعدادها .

(ج) مجتمع البحث :

يتضمن مجتمع البحث العاملين في الشركات الصناعية بدولة الكويت ، حيث يشير جدول (١) إلى أن مجتمع الدراسة يبلغ ٩٧٥ مفردة ، وسوف يراعى عند تحديد حجم العينة أن تشتمل على كافة القطاعات .

جدول (١)

العاملين في الشركات الصناعية بدولة الكويت

م	الشركة	عدد العاملين
١	منطقة الشعبية الصناعية - المنطقة الشرقية	١١٤
٢	منطقة الفحيحل الصناعية	١٠٨
٣	منطقة الصليبية الصناعية	٩٢
٤	منطقة شرق الأحمدى الصناعية	٩٤
٥	منطقة الشويخ	٩٠
٦	منطقة صباحان الصناعية	٨٧
٧	منطقة أمغرة الصناعية	١٠١
٨	منطقة الجهراء الصناعية	٨٥

٩٩	منطقة الشعبية الصناعية - المنطقة الغربية	٩
١٠٥	منطقة العارضية	١٠
٩٧٥	الإجمالي	

(د) عينة البحث :

قام الباحث باتباع أسلوب العينة الطبقيّة العشوائية في تحديد حجم العينة من العاملين في الشركات الصناعية ، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\begin{aligned} & \text{حجم العينة} = \frac{(\frac{1}{6}) \times 99 \times 27}{(1-0.1)} \\ & \text{حجم العينة} = \frac{451.5}{0.9} = 501.66 \approx 502 \end{aligned}$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ % = ١,٩٦ %

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، من الطبيعي أن تكون نسبة النجاح وال فشل = متساويتان

□ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ %

ن = حجم المجتمع ، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة = ٢٨٩ مفردة .

الإطار النظري للبحث :

(١/٦) مفهوم توظيف الموارد البشرية :

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم توظيف الوظائف ، ولكن بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توظيف الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية إدارة التوظيف. ولذلك فعملية توظيف الوظائف يمكن أن تأخذ محورين أساسيين: (برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة، ٢٠٠٧)

• المحور الأول: يتعلق بعملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية. وقد تركز عملية التوظيف على عملية الإحلال داخل المنشأة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو خارجياً من خلال اختيار وتعيين عمالة مواطنة في الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية، وترتبط عملية الإحلال ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط للموارد البشرية.

• المحور الثاني: يركز على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص والتي تشمل الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والرواتب والمكافآت وتدريب العمالة المحلية للتهيؤ للعمل بمنشآت القطاع الخاص.

ويمكن تعريف توظيف الوظائف بأنه عملية تهدف إلى إيجاد فرص وظيفية للقوى العاملة الوطنية المتوفرة في سوق العمل ، وبالتالي خفض نسب البطالة مع تحقيق الفوائد الاقتصادية الناتجة عن توظيف أعداد أكبر من القوى العاملة الوطنية بما في ذلك الحد من التأثيرات السلبية والفرص الاقتصادية الضائعة نتيجة التحويلات النقدية للعمالة الوافدة ، إلى جانب تعزيز مقومات الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاعتماد على القوى العاملة الوطنية ، وتنمية الخبرات المحلية والاحتفاظ بها ، وتهدف عملية التوظيف إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والأبعاد وصولاً في النهاية إلى توظيف الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية ، وتكمن أهمية توظيف الوظائف في أن الفشل أو الإخفاق أو التباطؤ في إيجاد حلول مناسبة لها في الوقت المناسب قد تؤدي إلى نتائج سيئة مثل تفشي ظاهرة البطالة وتأثيراتها الاقتصادية والنفسية والاجتماعية على أفراد المجتمع . (معوقات وحلول توظيف الكوادر الوطنية في الكويت، ٢٠٠٧)

و عرف مجلس القوى العاملة توظيف الوظائف بأنه قصر العمل على العمالة المواطنة بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والأبعاد وصولاً في النهاية إلى توظيف الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية. كما عرفها أحد الباحثين بأنها " تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني". (مجلس القوى العاملة، ٥١٤٢٢)

و يمكن أن ننظر لمصطلح إدارة توظيف الوظائف بشكل أكثر عمقاً وأرحب اتساعاً- مقارنة بالحدود الضيقة والصيغ المحدودة والأطر الجامدة التي حصر نفسها فيها تلك التعريفات، حيث تم التركيز على تعريف توظيف الوظائف على أنه مجرد أحلال أو زيادة في أعداد الكويتيين الذين تم توظيفهم، وهي صيغ على أهميتها إلا أنها محدودة الرؤية، حيث يجب أن يشتمل التعريف بإدارة توظيف الوظائف على أنها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، تشمل عملية إيجاد والمحافظة على بيئة تشجع العمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها وقدراتها في السعي لتحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها. وتركز إدارة توظيف الوظائف على بناء مهارات محددة وإيجاد سياسات وممارسات للحصول على أفضل أداء للعمالة الوطنية من خلال التكامل والربط الفعال لعملية إدارة توظيف الوظائف وأنشطة الموارد البشرية. فإدارة توظيف الوظائف تتطلب إيجاد البيئة التي تركز على أهمية العنصر البشري كأحد الأصول الاستثمارية للمنشأة. فسياسات وإجراءات وممارسات المنشأة والتي تؤثر على حياة الأفراد تحتاج للاعتراف بأهمية الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري. فالثقافة التنظيمية للمنشأة وبنائها التنظيمي وممارسات وسياسات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز وفرص التقدم الوظيفي تؤثر بصورة جوهرية على إدارة توظيف الوظائف.

ولذلك فإن توظيف الوظائف قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني. ويتوقف نجاح تبنى هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الوظائف. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توظيف الوظائف. لذا قد نجد أن المنشآت التي عمدت لتوظيف الوظائف القيادية في وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوظيف. فتوظيف الوظائف القيادية بشكل مؤثر إيجابي لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توظيف الوظائف. (باعش، ٢٠٠٤) والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الإطار التقليدي والإطار الحديث لتوظيف الوظائف

جدول رقم (٢)

الاختلافات بين الإطار التقليدي والإطار الحديث لتوظيف الوظائف

الإطار التقليدي	الإطار الحديث
<ul style="list-style-type: none"> القوى الداخلية للتغيير خارجية الإذعان للأنظمة واللوائح غياب التزام القيادات الإدارية التركيز على الجانب التشغيلي إهمال دور إدارة الموارد البشرية تغيير سلوكيات العمالة المواطنة 	<ul style="list-style-type: none"> القوى الدافعة للتغيير داخلية التعامل طواعية مع توظيف الوظائف قيادات واعية وملتزمة بتوظيف الوظائف التركيز على الجانب الاستراتيجي الربط بين إدارة الموارد البشرية وتوظيف الوظائف تغيير البيئة والثقافة لدعم توظيف الوظائف

(٢/ أهداف توظيف الموارد البشرية :

يستهدف توظيف الموارد البشرية تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- إنشاء قطاعات إنتاجية وطنية تعمل فيها أيد وطنية ماهرة .
- تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الكويتية .
- اهتمام أكبر ببرامج المسؤولية الاجتماعية .
- الاستغلال الأمثل لموارد الدولة والطاقات المحلية .
- زيادة أعمال المستثمرين المحليين وتوسيع أنشطتهم .
- تأهيل الموارد البشرية الوطنية بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل .

(٣/٦) متطلبات توظيف الموارد البشرية :

رغم تزايد الاهتمام بتوطين الوظائف ، إلا أن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على توافر عدد من المتطلبات الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أهمية توافر هذه المتطلبات، فأى خلل سيترتب سلباً على نجاح التنفيذ. وتشمل المتطلبات على مجموعة من العناصر الرئيسية.

(١) القناعة والالتزام من قبل الإدارة العليا :

يتوقف نجاح عملية تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف واستمراره على قناعة والتزام القيادات الإدارية، أذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف في ظل عدم توفر قناعة بكفاءة وقدرة العمالة المواطنة (العتيبي، ١٤٢٣ هـ). حيث ينبغي أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة قوية وفعالة، على اعتبار أن قرار توطين الوظائف قرار استراتيجي ويرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة. ويشكل قناعة والتزام القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح توطين الوظائف. وفي هذا الإطار يمكن أن يشمل دعم الإدارة العليا للتوطين، ما يلي:

- القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشري كمورد استثماري على المدى الطويل.
- النظرة الايجابية للعمالة الوطنية وتقديرها.
- توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها.
- تفهم مصطلح توطين الوظائف وإدارته باقتدار.

(٢) بناء ثقافة تنظيمية تدعم التوطين :

تحدد ثقافة المنظمة الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها، أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين، الأسلوب الذي يتعامل بها الأفراد داخل المنشأة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية. وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم (Schein, 1992). ويمكن أن تشكل ثقافة المنظمة أهمية خاصة لجهود توطين الوظائف من خلال الأدوار التي تقوم بها لترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية أو السلبية. والبيئة الايجابية تلك البيئة التي تثنى وتقدر أهمية العنصر البشري. ولمواجهة تحديات الألفية الثالثة، تحتاج منشآت القطاع الخاص لإيجاد بيئة تقدر وتدعم جهود توطين الوظائف. ولتحقيق هذا الهدف، هناك ماسة لتغيير قيم وفلسفة القيادات الإدارية نحو العمالة المواطنة. حيث تؤثر تلك القيم دون أدنى شك في التأثير على سياسات وممارسات توطين الوظائف. أن الأسلوب التقليدي الحالي لإدارة توطين الوظائف ينظر للتوطين كتكلفة مضافة تتحملها منشآت القطاع الخاص. ويشكل التحول أو تغيير هذه النظرة تحد حقيقي للقيادات الإدارية في منشآت القطاع الخاص.

(٣) إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف :

يعد إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف من المطالب الأساسية لنجاح جهود توطين الوظائف، حيث وجود معايير واضحة ومتفق عليها. وتمثل جوائز التميز أحد الوسائل الناجحة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز منشآت القطاع الخاص للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية. ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال تكويت وتوطين الوظائف.

(٤/٦) معوقات توطين الموارد البشرية:

نورد فيما يلي بشكل موجز لأهم المعوقات، والتي أوردتها الدراسات السابقة :

(١) غياب تعريف واضح ومحدد لتوطين الوظائف

أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجهها منشآت القطاع الخاص تفهم ما المقصود تحديداً بتوطين الوظائف. عادة ما يتم تعريف توطين الوظائف بزيادة أعداد العاملين السعوديين، ويتم إهمال أبعاد أخرى مثل الكفاءة والمؤهلات والقدرات. بينما مصطلح " الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" الذي أستخدم من قبل مجلس القوى على ما يبدو أنه لم يتم استيعابه وفهمه بشكل جيد من قبل منشآت القطاع الخاص. نحن بحاجة لتبني مصطلح أو مصطلحات حديثة لتتلاءم والتطورات والتغيرات في مكان العمل. أن مصطلح " الاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية" يمكن أن يشكل إطاراً للممارسات وسياسات التوطين في منشآت القطاع الخاص.

(٢) خلق الالتزام والقناعة بفوائد توطين الوظائف:

حيث أن نجاح توطين الوظائف مرهون بالالتزام وقناعة ملاك القطاع الخاص بفوائد توطين الوظائف. أحد التحديات التي يواجهها مفهوم توطين الوظائف يتعلق بالتعميم الخاطئ المبني على تجارب شخصية.

فلازال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الأسف يشير إلى ضعف أداء بعض من العمالة الوطنية كمثال لفشل عملية توظيف الوظائف.

لذا يمثل الالتزام والاستجابة الرمزية عوضاً عن الالتزام الجوهري والحقيقي تحدياً أساسياً لجهود توظيف الوظائف. وفى حقيقة الأمر هناك عدد من العواقب في طرح موضوع توظيف الوظائف على المستوى الرمزي. الأول، يسمح الطرح الرمزي لتوظيف الوظائف لملاك القطاع الخاص على الاعتقاد بأنهم يدعمون ويشجعون توظيف الوظائف، بينما في الحقيقة يشكل ذلك إهمالاً للمواضيع الخطيرة التي تؤثر على منشئاتهم ومجتمعهم. أن الاستجابة الرمزية لتوظيف الوظائف يعنى استفحاً وتفاقماً للتوظيف بينما يحاول ملاك القطاع الخاص أفتناع أنفسهم بأنهم استجابوا للمشاكل الحقيقية التي تواجه التوظيف.

وتواجه سياسات توظيف الموارد البشرية مجموعة من المشكلات ، تتمثل فيما يلي :

أ- مشكلات التوظيف : تتمثل أهم تلك المشكلات فيما يلي :

□ في ظل وجود ١٩٦٠٦ كويتي عاطل عن العمل (حتى ٢٠١٦-٦-٣٠) فإنه من المتوقع (لو تركت السياسات المطبقة حالياً للتعامل مع قضية التوظيف على ما هي عليه من ترهل وتضارب) أن تتحول ' مشكلة التوظيف إلى ' أزمة 'بطالة'، بكل ما يحمله هذا التوصيف من مخاطر اجتماعية واقتصادية بل وسياسية .

□ إن للمجتمع الكويتي خصوصيته المتمثلة في كونه مجتمعاً صغير العدد لا يشكل أفراده سوى ٣١% من إجمالي السكان في ديسمبر ٢٠١٥، ولا تشكل قوة العمل الوطنية حالياً سوى ١٨،٩% من إجمالي قوة العمل، ومن ثم هو مجتمع يعاني من نقص مؤكد في الأيدي العاملة الأمر الذي أدى إلى وجود خلل في التركيبة السكانية.

□ كانت نسبة العمالة الوافدة في أول ٢٠١٤م تشكل حوالي ٣٢% من إجمالي العمالة بالقطاع الحكومي، وقد أصبحت تشكل في ٢٠١٦-٦-٣٠ نسبة ٣٠% من إجمالي القوى العاملة بالقطاع الحكومي) ، والسبب في هذا التطور البطيء أن التشريع الصادر لمعالجة هذه الوضعية يضع استثناءاً يعرقل التنفيذ

ب- مشكلات متعلقة بسوق العمل الكويتي :

تتمثل أهم المشكلات المتعلقة بسوق العمل الكويتي فيما يلي :

□ ازدواجية سوق العمل واتساع الفارق بين مستوى الأجر في كل من القطاعين الحكومي والخاص مقارنة بمستوى الإنتاجية في كل منهما، مما دفع بالقطاع الخاص إلى الاستعانة بالعمالة الأجنبية الرخيصة والمدربة كبديل للعمالة الوطنية.

□ استمرار صغر الحجم النسبي للقطاع الخاص لهيمنة القطاعين الحكومي والعام على ملكية وإدارة عناصر الإنتاج وموارد المجتمع وعلى رأسها القطاع النفطي وقد ترتب على ذلك انصراف الأموال الخاصة إلى المضاربة في الأسهم والعقارات على حساب الاستثمار الحقيقي في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات. كما هرب جزء من الاستثمار في الخارج.

□ ظهور دلالات على سوء استغلال القوانين والقرارات المشجعة لتشغيل العمالة الوطنية في القطاع الخاص وذلك من خلال تضخم الإنفاق على التدريب وبرامجه والتوظيف الوهمي وما يصاحبه من تضخم واضح لمبالغ دعم العمالة الوطنية بالقطاع الخاص على مدى السنوات الأخيرة.

ج- مشكلات متعلقة بالعمالة الوافدة :

تعتبر هجرة العمالة الوافدة وبخاصة الآسيوية إلى منطقة الخليج العربي واحدة من أكبر وأخطر الهجرات للعمل في العصر الحديث فحجم تيار الهجرة للعمل إلى منطقة الخليج العربي كبير مقارنة بالهجرات الحديثة الأخرى ، ولكن أبعاد تشغيل العمالة الوافدة وخصوصاً الأجنبية في دولة الكويت وخطورتها في حال كونها الغالبية العظمى من قوة العمل وتشكل نسبة كبيرة في المجتمع الكويتي يخشى أن استمرارية الاعتماد عليها سيترتب عليه انعكاسات أمنية، ثقافية، سياسية، اقتصادية واجتماعية خطيرة على المدى الطويل. وتتمثل أبعاد استقدام العمالة الوافدة فيما يلي :

- البعد الأمني .
- البعد الثقافي .
- البعد السياسي .

- البعد الاقتصادي .
 - ونستنتج من العرض السابق أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية ، ومن ثم توطین العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية بدولة الكويت وتمثل هذه المعوقات فيما يلي: (الريحاني ، ٢٠٠٠)
 - وجود خلل في هيكل قوة العمل الكويتية ، حيث تشكل قوة العمل هذه نسبة متدنية بالنسبة لاجمالي القوى العاملة بالدولة والذي يرجع بدوره الى انخفاض الكثافة السكانية الكويتية وهذا يؤثر سلبا على إمكانية غلق فجوة الاحتياجات من العمالة المطلوب للتنمية بالاعتماد على قوة العمل الوطنية فقط.
 - عدم تفضيل العمالة الكويتية للعمل في القطاع الخاص (٤٪ فقط لديهم التوجه نحو العمل بالقطاع الخاص) في الوقت الذي تعول فيه خطط التنمية على دور هذا القطاع ، ومن ثم سوف يضطر أرباب هذا القطاع إلى الاستقطاب من العمالة الأجنبية ومن ثم تتعدق مسألة التوطين.
 - تفضيل نحو ٩٣ ٪ من الكويتيين للعمل في القطاع الحكومي لما يمنحه من مزايا مادية ومعنوية ، وفي ضوء هذه المزايا يتزايد عدم إقبال الكويتيين على العمل في القطاع الخاص. وهذا من شأنه الإخلال بالعلاقة بين استراتيجية التنمية وسياسة توطین العمالة.
 - إن الخلل في المزايا وهياكل الأجور ، ويميز القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص ، يعقد من جهود توطین العمالة الكويتية.
 - أن مخرجات التعليم الكويتي لم ترتبط بعد بشكل مباشر باحتياجات سوق العمل ومن ثم متطلبات التنمية ، وذلك من شأنه أن يعقد وجود استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وتوطين العمالة.
- ٧- الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

الفرض الأول

لتحديد مدى الاختلاف بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، مستوي التعليم، المستوي الإداري)، وذلك نحو متطلبات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية ، ومن ثم؛ اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

أ) أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع .

ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من (مستوي التعليم، المستوي الإداري).

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

١) اتجاهات المستقضي منهم نحو متطلبات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو متطلبات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (٣)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توطین الموارد البشرية باختلاف النوع

مستوى الدلالة	اختبار "ت" (درجات حرية)	الوصف الإحصائي		النوع	بيان
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠،٠٠١ (دالة عند مستوى ٠،٠٥)	٤،٦٨١	٠،٨٩٧	٤،٦٤٨	ذكور	متطلبات توطین الموارد البشرية
	(٢٦٤)	٠،٩١٠	٤،٩٤٧	إناث	

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٢) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية وذلك باختلاف النوع، حيث بلغت قيم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = ٤,٦٨١) .

(٢) اتجاهات المستقضي منهم نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية وفقاً لمستوي التعليم :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية باختلاف المؤهل العلمي

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (د،ج)	مستوى الدلالة
متطلبات توظيف الموارد البشرية	بين المجموعات	٧,١٩٥	٤	١,٧٩٨	٣,٢١٠	٠,٠١١) دالة عند مستوى (٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٤٥,٨٤١	٢٦٠	٠,٥٦٠	(٢٦٠,٤)	
	الإجمالي	١٥٣,٠٣٦	٢٦٤			

ومما سبق نستنتج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول متطلبات توظيف الموارد البشرية وفقاً لمستوي التعليم حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (٣,٢١٠)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وذلك بدرجات حرية (٢٦٠,٤) .

(٣) اتجاهات المستقضي منهم نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية بالشركات الصناعية الكويتية وفقاً للمستوي الإداري :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية وذلك باختلاف المستوي الإداري ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين وذلك من خلال الجدول التالي :

ومن الجدول رقم (٥) نستنتج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول متطلبات توظيف الموارد البشرية وفقاً للمستوي الإداري حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (٥,٥٩١)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١) وذلك بدرجات حرية (٢٦٢,٢) .

جدول رقم (٥)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية باختلاف المستوي الإداري

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (د،ج)	مستوى الدلالة
متطلبات توظيف الموارد البشرية	بين المجموعات	٦,٩٨	٢	٣,٤٩	٥,٥٩١	٠,٠٠٠) دالة عند مستوى (٠,٠١
	داخل	١٥٤,٨٧	٢٦٢	٠,٥٩١	(٢٦٢,٢)	

				المجموعات	
		٢٦٤	١٦١,٨٥	الإجمالي	

الفرض الثاني :

لتحديد مدى الاختلاف بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، مستوي التعليم، المستوي الإداري)، وذلك نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية، ومن ثم؛ اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

(أ) أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع.

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من (مستوي التعليم، المستوي الإداري).

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

(١) اتجاهات المستقضي منهم نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية. وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (٦)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطين الموارد البشرية باختلاف النوع

بيان	النوع	الوصف الإحصائي		اختبار "ت" (درجات حرية)	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية	ذكور	٠,٩٩١	٤,٩٨٤	٤,٦٥٤	٠,٠٠٠
	إناث	٠,٨٦١	٣,٨٤٥	(٢٦٤)	(دالة عند مستوى ٠,٠٥)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وذلك باختلاف النوع، حيث بلغت قيم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = ٤,٦٥٤).

(٢) اتجاهات المستقضي منهم نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وفقاً لمستوي التعليم :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطين الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وذلك باختلاف المؤهل العلمي، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطین الموارد البشرية باختلاف المؤهل العلمي

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (د،ج)	مستوى الدلالة
معوقات توطین الموارد البشرية	بين المجموعات	٧،٥٨٤	٤	١،٨٩٦	٢،٦٢٩	٠،٠١٦ دالة عند مستوى (٠،٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٧،٥٦	٢٦٠	٠،٧٢١	(٢٦٠،٤)	
	الإجمالي	١٩٥،١٤٤	٢٦٤			

ومما سبق نستنتج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول معوقات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وفقاً لمستوي التعليم حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (٢،٦٢٩)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠،٠٥) وذلك بدرجات حرية (٢٦٠،٤).

(٣) اتجاهات المستقضي منهم نحو معوقات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وفقاً للمستوي الإداري :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وذلك باختلاف المستوي الإداري ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين وذلك من خلال الجدول رقم (٨)

ومن الجدول رقم (٨) نستنتج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول معوقات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية وفقاً للمستوي الإداري حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (٧،٥٠٨)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠،٠١) وذلك بدرجات حرية (٢٦٢،٢) .

جدول رقم (٨)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توطین الموارد البشرية باختلاف المستوي الإداري

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (د،ج)	مستوى الدلالة
معوقات توطین الموارد البشرية علي مستوي الشركات الصناعية الكويتية	بين المجموعات	٨،٩٨	٢	٤،٤٩	٧،٥٠	٠،٠٠٠ دالة عند مستوى (٠،٠١)
	داخل المجموعات	١٥٦،٦	٢٦٢	٠،٥٩	٨ (٢)	
	الإجمالي	١٦٥،٦	٢٦٤			

❖ النتائج والتوصيات :

- (١) يمكن النظر إلي توطین الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية، وذلك على النحو التالي:
- لا تنتهي عملية توطین الموارد البشرية بمجرد تعيين فرد كويتي مكان شخص وافد، بل يجب النظر إلى توطین الموارد البشرية باعتبارها قضية فرعية في إطار قضية أكبر وهي تكوين وتنمية الموارد البشرية الكويتية حسب متطلبات قطاعات الأعمال، والسعي لتوفير الظروف لاستثمار قوة العمل الوطنية بأقصى كفاءة ممكنة.

- إن توظيف الموارد البشرية ليست هدفاً في ذاته، ولكن يجب النظر إليها على أنها وسيلة إلى هدف أكبر وهو تهيئة الموارد البشرية الوطنية في خدمة أهداف التنمية الشاملة.
- توظيف الموارد البشرية ليس عملية منفردة منعزلة، بل هي في الحقيقة جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات، وتطوير نظم العمل وأساليبه، وأسس توزيع السلطات والمسؤوليات، ومعايير تخطيط وتقييم الأداء، ومجمل عناصر المنظمة الإدارية وفعاليتها الإنتاجية والخدمية؛ لتتوافق جميعاً مع النمط الجديد لتكوين الموارد البشرية بإحلال الكويتيين محل غيرهم من الوافدين. وهذا المنطق يتفق مع النظرة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظام متكامل تتأثر عناصره بأي تغيير يصيب أحدها.
- لا يجب النظر إلى توظيف الموارد البشرية على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة، لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن العمل، بل أن معناها الصحيح يشمل إتاحة الفرص للكويتيين جميعاً ومن كل الأعمار لشغل الوظائف التي تتوفر فيهم مواصفات شغلها ومستويات الكفاءة المطلوبة لها وعلى كل المستويات التنظيمية
- لا يجب النظر إلى توظيف الموارد البشرية بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل، في نفس الوقت الذي تتقلص فيه فرص العمل. ومن ثم فمشكلة توظيف الموارد البشرية ذات شقين، الأول خلق فرص عمل جديدة لاستيعاب الداخلين في سوق العمل. والثاني البحث عن موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة لشغل الوظائف التي تخلوا من شاغليها سواء من المواطنين أو من غيرهم.
- لا بد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين من ناحية أخرى. وبذلك تتم معالجة المشكلة الواضحة في الكويت ومعظم الدول العربية والنامية. إذ تتباعد خصائص خريجي منظومة التعليم الوطنية عن المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية، التي تسعى عليها منظمات الأعمال وغيرها من الجهات الباحثة عن عاملين.
- (٢) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو متطلبات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وذلك باختلاف النوع.
- (٣) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول متطلبات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وفقاً لمستوي التعليم.
- (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول متطلبات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وفقاً للمستوي الإداري.
- (٥) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الشركات الصناعية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو معوقات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وذلك باختلاف النوع.
- (٦) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول معوقات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وفقاً لمستوي التعليم.
- (٧) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول معوقات توظيف الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية الكويتية وفقاً للمستوي الإداري.
- و في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث التوصل إلي التوصيات التالية :
- (١) يجب علي دولة الكويت إعداد خطة إستراتيجية بطريقة علمية لتنمية الموارد البشرية بها اعتماداً علي الخطوات التالية :
- تحديد الهدف العام والهدف الفرعية لإستراتيجية الموارد البشرية في الكويت
- تحديد أبعاد الخطة الإستراتيجية .
- تحديد مكونات وخطوات الخطة الإستراتيجية .
- توفير الموارد المالية والمادية والبشرية .
- تحديد المسؤوليات والسلطات .
- (٢) يجب أن تلتزم الوزارات المختلفة بإعداد وتنفيذ خطة محددة لتوظيف العمالة لتحقيق التناسق بينهما .

- (٣) يجب أن تتعاون الوزارات الحكومية والقطاع الخاص في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتوطين الموارد البشرية وتطوير البرامج والدورات التدريبية لرفع مستوى وقدرات العمالة الكويتية .
- (٤) يجب النظر لتنمية الوظائف كوسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنشأة وليس كغاية يجب تحقيقها.
- (٥) الربط بين مخرجات التعليم وحاجة سوق العمل كما ونوعا في مختلف التخصصات ، وغرس حب العمل الفني والمهني واليدوي في نفوس المواطنين الكويتيين.

المراجع :

- الشراح ، رمضان ، نحو دور أفضل للقطاع الخاص في تفعيل توطين العمالة الخليجية، حالة الكويت، ورقة عمل لمنتدى إستراتيجية التوطين والتوظيف الخليجي ، دبي، الإمارات العربية المتحدة ٦-٧ نوفمبر ٢٠٠٧، ص٣.
- منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، ورشة عمل حول توطين الوظائف وتنقل الأيدي العاملة العربية، القاهرة ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٥، ص٧.
- ديوان الخدمة المدنية ، ورقة عمل حول إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة بالجهاز الحكومي بدولة الكويت ، مايو ٢٠٠٧، ص ٣.
- دولة الكويت ، الإدارة المركزية للإحصاء ، البطالة في دولة الكويت " أرقام وحقائق "، التقرير العاشر ، مايو ٢٠١٦.
- النمر، سعود بن محمد (١٤١٤هـ)، " موقف القطاع من توظيف العمالة السعودية"، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٣هـ)، إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع لتطوير الموارد البشرية، الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، الدمام
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٣هـ)، التطوير التنظيمي كأداة لتفعيل جهود توطين الوظائف ورقة عمل مقدمة للقاء التوظيف والسعودة الثاني، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٤هـ)، التطوير التنظيمي أداة لتشخيص مشكلات توطين الوظائف، تجارة الرياض، رجب، العدد ٤٩٢.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٤هـ)، دور التطبيع الاجتماعي التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، تجارة الرياض، العدد ٤٨٩.
- العتيبي، سعد مرزوق (١٤٢٥هـ)، نحو منهج لتوطين الوظائف، التدريب والتقنية، شعبان، العدد ٦٨.
- مجلس القوى العاملة (١٤٢٢هـ)، دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر العمل فيها على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية، الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، الرياض.
- برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة ، جهود البرنامج في توكيت القطاع الخاص، ملتقى التوكيت الأول، الكويت ٧-٨ مايو ٢٠٠٧ .
- مجلس القوى العاملة ، " دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر العمل فيها على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية، الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، الرياض. (١٤٢٢هـ).