

## واقع البطالة المقنعة والتنمية المستدامة في القطاع العام القطري (دراسة ميدانية)

### The reality of disguised unemployment and sustainable development in the Qatari public sector (a field study)

الباحثة/ سباء حسين علي صادق

ماجستير الإدارة العامة، معهد الدوحة للدراسات العليا، كلية الإدارة العامة واقتصاديات التنمية، دولة قطر

Email: [candel44@gmail.com](mailto:candel44@gmail.com)

#### الملخص:

تتصُّ رؤية قطر الوطنية 2030 على العنصر البشري كركيزة أساسية من ركائز الرؤية الأساسية والتي طالما لا تنتهض ولا تعمر المجتمعات والدول دونها، وتتطلب التنمية البشرية في دولة قطر تأسيساً قوياً قادراً على مجابهة قوى التغيير المختلفة التي تتطلبها التنمية الاقتصادية من تنوع اقتصادي متكامل، يُمكننا من التخلص من الاعتماد الأحادي على مصادر النفط والغاز، وفي مقابل تلك الرؤية الطموحة تمتلك دولة قطر ثروة بشرية شابة ذات طاقة تؤهلها على العطاء والارتقاء بمؤسساتها لتحقيق رؤيتها بصورة متمكنة، وتكمن إشكالية البحث في واقع مؤسسات القطاع العام القطري وتحديداً في ظاهرة البطالة المقنعة التي تحول دون تحقيق التنمية المستدامة، لذلك يسلط البحث الضوء على مصادر الخلل في العملية الحاصلة في المورد البشري القطري، من حالة الركود وانخفاض الإنتاجية في مؤسساته، ومعاناته من شعور عدم الإيمان بقدراته وإنجازاته وتفضيل المورد البشري الأجنبي، فتتلخص أهمية البحث من الناحية الأكاديمية العلمية في مساهمة نتائج الدراسة في التراكم المعرفي لظاهرة البطالة المقنعة والتنمية المستدامة في القطاع العام القطري ومعرفة الواقع، نظراً لقلّة الدّراسات التي تتعرض لهذا الموضوع، ومن النّاحية التّطبيقية العملية فإنّ نتائج الدّراسة ستساعد متخذي القرارات على وضع إستراتيجية مناسبة للتّعامل مع قوانين العمل الخاصة بسياسات التّرشح والتعيين، وأيضاً تهدف الدراسة إلى معرفة واقع البطالة المقنعة والتنمية المستدامة في القطاع العام القطري، ودراسة العلاقة والأثر بينهما، والخروج بنتائج وتوصيات تخدم أصحاب القرار، في هذه الدراسة سوف نعتمد على المنهج النوعي الذي يعتمد على المصادر الثانوية من المعلومات المنشورة والمتاحة وكذلك على التقارير والدراسات السياسية والأكاديمية وغيرها،

وفي المقابل سيتم الاعتماد على المقابلات لمصادر المعلومات الأولية لزيادة الصلاحية الداخلية للبحث وكذلك الصلاحية الخارجية، ويتلخص سؤال البحث في: إلى أي مدى تسهم البطالة المقنعة في تثبيط عملية التنمية المستدامة في القطاع العام القطري؟

**الكلمات الافتتاحية:** البطالة، البطالة المقنعة، القطاع العام، التنمية، التنمية المستدامة.

## The reality of disguised unemployment and sustainable development in the Qatari public sector (a field study)

### Abstract:

Qatar National Vision 2030 stipulates the human as one of the basic pillars of this vision, as countries can not rise and outlive without them. Human development in the State of Qatar requires a strong foundation capable of confronting the different forces of change required by economic development such as the integrated economic diversity, and enables us to stop depending only on oil and gas resources. In accordance to this ambitious vision, the State of Qatar possesses energetic and young human resources qualified and able to give and upgrade its institutions to achieve the vision. The problem lies within the reality of the Qatari public sector institutions, especially the phenomenon of disguised unemployment that impedes the achievement of sustainable development. Therefore, the research highlights the origins of problems occurring in the Qatari human resource such as the state of stagnation in its productivity in the institutions, the suffering from a feeling of lack of belief in its ability and achievements, and the preference of the foreign human resource in return. The academic and scientific importance of this study can be summarized in the contribution of its results to the overall knowledge of the phenomenon of disguised unemployment and sustainable development in the Qatari public sector due to the lack of studies dealing with this topic. While the practical importance of this study results will help the decision-makers to develop an appropriate strategy to deal with labor laws related to candidacy and appointment policies.

The study also aims to identify the reality of the disguised unemployment and sustainable development in the Qatari public sector, and to study the relationship between them in order to come out with results and recommendations that serve the decision-makers. The study uses the qualitative approach which depends on secondary resource of published and available information. Also, it depends on political and academic studies and reports as well. In addition to meetings as a source of initial information to increase the internal and external validity of the study. The question here is this; to which extent does the disguised unemployment contribute to discouraging the process of sustainable development in the Qatari public sector?

**Keywords:** Underemployment, public sector, development, sustainable development.

#### إهداء

أقدم هذا الجهد المتواضع عربون ولاء ومحبة لوالديّ مد الله في عمريهما... وتقديراً ووفاءً لزوجي على دعمه المخلص لي... وأهله الكرام الممتنة لهم دوماً ..  
وإلى أبنائي: جاسم وعائشة وريم...  
إلى كل فرد بعائلتي، اخوتي وخواتي وابنائهم فرداً فرداً...  
وإلى كل من ساندني طوال رحلتي خلال العامين الماضيين من جموع الاهل والاصدقاء...  
خاصةً الدكتور العزيز موسى عليا... لدعمه وتوجيهه الدائم خلال كتابة البحث العلمي

#### مقدمة:

تُعد ظاهرة البطالة المقنعة في الواقع العام القطري ذات تأثير محوري في مستقبل التنمية المستدامة في البلد، كونها ترتبط بشكل مباشر في كفاءة استخدام الموارد البشرية المحلية، التي تشكل البنية الأساسية في نجاح عملية التنمية المستدامة بشتى مجالاتها، ويرجع السبب إلى أن المورد البشري المحلي إذا توفّر على القدرة والكفاءة والفرصة تكون إنتاجيته أكثر فاعلية<sup>1</sup>. وتولي دولة قطر اهتماماً نسبياً بالتنمية المستدامة،

<sup>1</sup> إيمان، صالح (2016). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

لإيمانها بأهميته من أجل الاستمرارية والإنتاجية عبر الأجيال القادمة من الكوادر القطرية المحلية، وتكمن جهودها في رسم السياسات والإستراتيجيات والأنظمة الموضوعية، التي تهدف لبناء مؤسسات وفق معايير التنمية المستدامة، وهذا ما تضمنته إستراتيجية 2017-2022 التي دمجت أجندة التنمية المستدامة 2030 مع إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية لتحقيق رؤية قطر 2030، التي تنص على "تحويل قطر إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وتأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل"<sup>2</sup>، والجهود الحكومية في إعداد الكوادر القطرية تتحدد في رؤية الحكومة المستمدة من رؤية قطر الوطنية من خلال ركيزة التنمية البشرية وتنص على "تفعيل وتطوير الأداء العام بالجهات الحكومية وغير الحكومية، وصولاً إلى أداء حكومي كفوء وفعال، وسوق عمل منظم ومتطور، وتنمية اجتماعية مستدامة، تفضي إلى الإسهام الإيجابي والفاعل في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030"<sup>3</sup>، ونجد بأن مؤسسات القطاع العام القطري تكتظ بالكوادر القطرية الواعدة والخريجة التي ستعكس مستقبلاً وظاهرياً في الاستغناء عن الكوادر الأجنبية وتحقيق التنمية المستدامة للمورد البشر، ولكن من جانب آخر تواجه مؤسسات القطاع العام تضخماً في الأجهزة الإدارية وتكاليف الأجور لديها يقابله ضعف في مستويات إنتاجيتها، وهذا يضعها في تساؤل كامن حول أسباب قصور استغلال الموارد البشرية في ظل توافر كافة الإمكانيات المالية والتعليمية.

تكمن أهمية البحث من الناحية الأكاديمية العلمية في مساهمة نتائج الدراسة في التراكم المعرفي لظاهرة البطالة المقنعة والتنمية المستدامة في القطاع العام القطري ومعرفة الواقع القائم نظراً لقلّة الدراسات التي تتعرض لهذا الموضوع، ومن الناحية التطبيقية العملية ستساعد نتائج الدراسة متخذي القرارات على وضع إستراتيجية مناسبة للتعامل مع قوانين العمل الخاصة بسياسات الترشح والتعيين، وأيضاً تهدف الدراسة إلى معرفة واقع البطالة المقنعة والتنمية المستدامة في القطاع العام القطري ودراسة العلاقة والأثر بينهما، والخروج بنتائج وتوصيات تخدم أصحاب القرار. تبدأ الدراسة في الجزء الأول بتناول مصطلحات الدراسة وما استعانت به من مؤلفات ودراسات سابقة حول مدى تأثير البطالة المقنعة في التنمية المستدامة، ثم يعرض الجزء الثاني لمحة عامة عن هياكل وواقع القطاع العام القطري، ومن ثم يشرح الجزء الثالث المنهجية التي تتبعها الدراسة، والعينة المستخدمة لدعم التحليل والنتائج. أما القسم الرابع فيستعرض مساهمة النتائج للتوصل على إجابة السؤال، فيما يستعرض القسم الأخير النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

<https://2u.pw/opkYO>

<sup>2</sup> وزارة التنمية الإدارية. (2018). إستراتيجية الوزارة 2019 – 2022. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.adlsa.gov.qa/ar/ADLSA/the-ministry/strategic-plan>

<sup>3</sup> رؤية قطر الوطنية 2030. الأمانة العامة للتخطيط التنموي. (2008). التنمية البشرية 2008. تم الاسترجاع من الرابط

التالي:

[https://www.psa.gov.qa/en/knowledge/HomePagePublications/QNV2030\\_Arabic\\_v2.pdf](https://www.psa.gov.qa/en/knowledge/HomePagePublications/QNV2030_Arabic_v2.pdf)

## أولاً: التعريف بالمفاهيم والإطار النظري:

يطمح العديد من الأفراد في المجتمع للحصول على وظيفة تسد حاجاتهم اليومية في مجال ما، سواء أكانت مرتبطة بدراساتهم أم اهتماماتهم، ولكن دائماً ما يصطدم هؤلاء مع الواقع إذ يواجهون صعوبة في الحصول على العمل المناسب، سواء لعدم توفر شواغر متاحة، أم لعدم توافق المؤهلات والخبرات مع ما هو متاح في سوق العمل، ويتسبب هذا الظرف في تأخر حصولهم على الوظيفة أو الاستسلام في البحث عنها مما يخلق ارتفاعاً في أعداد غير الحاصلين على العمل، ويطلق على هذه النسبة مسمى البطالة<sup>4</sup>، وتعني البطالة بشكل أدق وجود شخص مؤهل وقادر على العمل مقابل شح في الوظائف أو عدم تناسب الشواغر المتاحة مع مؤهلاته وقدراته، لذا يطلق مفهوم البطالة على من تتوفر لديه الخصائص التالية: شخص يبلغ من العمر 15 إلى 65 عاماً، ولا يعمل سواء أكان يقبض أجراً أم لحسابه الخاص، وأن يكون الشخص متاحاً وراغباً في العمل وقادراً عليه مقابل أجر أو لحسابه الخاص، وأن يكون الشخص متبعاً خطوات جادة للبحث عن عمل<sup>5</sup>. وتشغل البطالة أهمية كبيرة في المجتمعات، حيث إنها تمثل جزءاً من المعدلات الاقتصادية العامة في أي بلد، بحيث يتم احتسابها إحصائياً بشكل سنوي، لما لها من أهمية مطلقة في رفع الإنتاجية وخلق اقتصاد قوي من خلال الطاقات غير المستغلة، ولذلك وجب النظر في البطالة التي تعد آفة من آفات المجتمع لما لها من آثار مدمرة على سلوكيات المجتمع وثقافته، وسنتطرق بشكل أدق إلى أسباب البطالة وأنواعها: تتعد أسباب البطالة وتختلف من مجتمع إلى آخر، فتنوع الأسباب التي تتسبب في رفع معدلات البطالة بين السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ويمكن إيجازها بعدة نقاط منها<sup>6</sup>: أولاً: البطالة الاحتكاكية أو بطالة التنقل أو بطالة الطوعية، وتعنى بالبطالة قصيرة المدى، التي تنشأ بسبب عملية الانتقال المستمرة لدى الموظفين من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض زيادة الأجر أو تحسين الوضع الوظيفي، وتعتبر نوعاً من أنواع البطالة المؤقتة القائمة في فترة زمنية بين تقديم طلب وظيفة ما وبين القبول بها، وتعرف بشكل مبسط على أنها توقف موظف عن العمل لفترة قصيرة من أجل الانتظار للانتقال إلى الوظيفة الجديدة<sup>7</sup>. ثانياً: البطالة الهيكلية وتحدث بسبب التباين القائم بين مهارات الموظفين والمهارات المطلوبة والعوامل الجغرافية، وقد تحصل في مواقع جغرافية معينة وبعيدة نسبياً وتتطلب مهارات معينة يصعب الوصول إليها من قبل موظفين ذوي تأهيل،

<sup>4</sup> عبد، أزهري (2020). الإطار المفاهيمي للبطالة وإستراتيجية مكافحتها من منظور قانوني. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 46، 109-128. متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/Wtpst>

<sup>5</sup> عبد القادر، رجب ومرسي، محمد، حسين، حمادة (2009). البطالة نظرة واقعية وحلول عملية. جامعة القاهرة في مصر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://cu.edu.eg/userfiles/3\(1\).pdf](https://cu.edu.eg/userfiles/3(1).pdf)

<sup>6</sup> الزهراء، العجاج (2020). أثر التضخم على البطالة في الجزائر خلال الفترة 1990-2017. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2)، 146-164. متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/p5bpG>

<sup>7</sup> نفس المرجع.

وتلك التي قد تنشأ أيضاً في قطاع إنتاجي أو صناعي معين، نتيجة تطورات معينة خلقت توقفاً في بعض الوظائف المتاحة في الهيكل بسبب اختلاف متطلبات هيكل الاقتصاد (القطاع) مع الشواغر المتوفرة. ثالثاً: البطالة الدورية أو الموسمية أو البطالة العامة، وترتبط بفترات الانكماش والانتعاش الاقتصادي لكل بلد، ومن خلالها يتم ازدياد معدلات البطالة في فترات الانكماش، بينما تنخفض في فترات الانتعاش، فنتيجة لركود قطاع الأعمال أو تذبذبات الدورات الاقتصادية في فترات معينة خلال السنة، يفقد العمال وظائفهم بسبب الركود الاقتصادي. رابعاً: البطالة الاختيارية والإجبارية: ويقصد بالإجبارية إجبار الشخص على ترك وظيفته، بينما تتم الاختيارية نتيجة ترك الفرد للعمل بمحض إرادته، وأخيراً: البطالة المقنعة التي تعني وجود عمالة فائضة تفوق الحاجة الفعلية. من خلال التعريفات السابقة للبطالة نجد أنها تشمل بعدين رئيسيين، البعد الأول: ويقصد به عدم الاستخدام الكامل للقوى العاملة المتاحة ومنها البطالة السافرة والجزئية (البطالة الظاهرة)، التي يتم احتسابها ضمن معدلات البطالة، والبعد الثاني: ويقصد به عدم الاستخدام الأمثل للأيدي العاملة ويتمثل في البطالة المقنعة غير الظاهرة، وهو جوهر البحث، وسيطرق البحث بشكل أدق إلى مفهوم البطالة المقنعة.

تعرف البطالة بأنها الحالة التي لا يتم استغلال القوى العاملة المتوفرة استغلالاً كاملاً أو أمثل، والتي يكون فيها الناتج الفعلي أقل من المتوقع، ما يتسبب بانخفاض الإنتاجية والرفاهية للمجتمع، وتعرف البطالة أيضاً بأنها عدم توافر العمل لشخص قادر عليه، أو توافر عمل لشخص وحصوله على الأجر دون أن ينجز شيئاً يذكر، ومن هذا المصطلح يتضح شقان من البطالة وهما الظاهر وغير الظاهر، ومن هنا ظهر مفهوم مصطلح جديد يعرف بالبطالة المقنعة<sup>8</sup>. البطالة المقنعة تعد من أسوأ أنواع البطالة الموجودة، ويكمن السبب في أنها بطالة غير مرئية كما الأخريات من أنواع البطالة، التي يمكن رصدها ومعالجتها، ويكون الأشخاص في حال توظيف شكلي فقط دون استغلال، ومن ثم لا تدرج تلك الفئة مع المسوحات التي تحسب معدل العاطلين عن العمل، بل يتم تضمينها مع مسوحات العاملين دون أي إنتاجية تذكر لهم، وينتج عن ذلك تحمل المؤسسات مصاريف أجور عالية مقابل إنتاجية أقل من المستوى<sup>9</sup>. وتعرف البطالة المقنعة بأنها وجود فائض من الأيدي العاملة مقابل إنتاجية دون المستوى، أو بمعنى آخر لا تؤثر عملية سحب الأيدي العاملة من دائرة الإنتاج في مخرجات الإنتاج، وتكتظ القطاعات العامة بأشكال البطالة المقنعة لاتباعها السياسات الموحدة في سياسات التوظيف القائمة على المحسوبية والوساطة، وسياسة توزيع الموظفين القائمة على التعيين بحسب القطاعات، أو الشواغر المتوفرة دون تناسق بين احتياجات الوظيفة والشواغر المتوفرة، ومن جانب آخر تكون المخرجات الإنتاجية بسيطة مقابل الأيدي العاملة الموجودة،

<sup>8</sup> عبد، أزهري (2020). الإطار المفاهيمي للبطالة وإستراتيجية مكافحتها من منظور قانوني. مجلة الكوفة للعلوم القانونية السياسية، 46، 109-128. متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/Wtpst>

<sup>9</sup> الموسوي، محمد (2018). آليات توليد البطالة في العراق وأنواعها واحتساب المقنعة منها: دراسة تحليلية للمدة 2003-2015. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (108)، 312-330.

file:///C:/Users/saba/Downloads/1334-Article%20Text-2379-1-10-20190101.pdf

فتتلخص البطالة المقنعة بأنها أيّ عاملة تستلم أجوراً مقابل عدم الإنتاجية، وتخلق تكلفة على القطاع العام، وتتسبب بتضخم الجهاز الحكومي بأعداد كبيرة تفوق حاجته ولا تتناسب مع احتياجاته وهو ما يعبر عن سوء توزيع العمالة في القطاع العام بين الأجهزة الحكومية المختلفة<sup>10</sup>. لذا يتلخص مفهوم من يمارسون البطالة المقنعة إجرائياً بأنهم مجموعة من العاملين يتفاوضون أجراً دون جهد منهم للوظيفة التي يقومون بها، فبقاء هؤلاء العاملين أو سحبهم لا تؤثر في مخرجات المؤسسة<sup>11</sup>، أي هم من يعملون اسماً لا فعلاً، مع قبض رواتب دون إنتاجية محققة منهم، وتتمثل العلاقة العكسية بينهم في ارتفاع معدل العاملين، مع انخفاض في الإنتاجية<sup>12</sup>، وسنتطرق بشكل تفصيلي أكثر إلى مفهوم مؤسسات القطاع العام وآليات عملها وأثر البطالة المقنعة في القطاع العام.

كما هو سائد في تعريف المشكلة الاقتصادية القائل بندرة الموارد في قبال حاجات غير محدودة، ويتم تخصيص الموارد المتاحة لإشباع أكبر عدد من الحاجات لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، وتحصل عملية التخصيص هذه من خلال منبرين هما: القطاع الخاص ويتم تخصيص الموارد فيه عن طريق السوق (العرض والطلب)، ويركز أهدافه نحو الربح، ومن خلال القطاع العام ويتم تخصيص الموارد من خلال تدخل الدولة، وتركز أهدافها على تحقيق الرفاهية لمواطنيها، ويكمن المبرر الاقتصادي لوجود القطاع العام في تقديم الخدمات العامة والأساسية للمواطنين تحقيقاً لأهداف التنمية والاستدامة طويلة الأجل<sup>13</sup>. لذا يعرف القطاع العام بأنه وسيلة تنظيمية تتدخل فيها الدولة لتخصيص الموارد المتوفرة لديها بصورة مثلى، وتعرف بالمؤسسات أو الهيئات العامة التابعة للدولة سواء الإدارية أم الاقتصادية أم الاجتماعية، ويكون دورها تنفيذ واجبات الدولة بناء على سياسات الدولة وإستراتيجياتها، وسواء أكانت تتمتع بالاستقلالية الإدارية أم لا تكون تحت رقابة الدولة وإشرافها لمتابعة البرامج والأهداف المحققة واعتماد موازاناتها السنوية<sup>14</sup>. يشمل القطاع العام المؤسسات العامة والهيئات العمومية والوحدات الاقتصادية التي تملكها الدولة أو التي تملك جزءاً منها بنسبة مساهمة رأس مال فيها،

<sup>10</sup> إبراهيم، علي (2020). البطالة المقنعة في قطاع الحكومة. مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية. 2 (21). تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://mbes.journals.ekb.eg/article\\_118243\\_16ea4a69fb8bf06a9935a04c20c33ae6.pdf](https://mbes.journals.ekb.eg/article_118243_16ea4a69fb8bf06a9935a04c20c33ae6.pdf)

<sup>11</sup> الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاؤم والاعترا ب الوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:

[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)

<sup>12</sup> عبد القادر، رجب ومرسي، محمد، حسين، حمادة (2009). البطالة نظرة واقعية وحلول عملية. جامعة القاهرة في مصر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://cu.edu.eg/userfiles/3\(1\).pdf](https://cu.edu.eg/userfiles/3(1).pdf)

<sup>13</sup> Pascual, U., Muradian, R., Brander, L., Gómez-Baggethun, E., Martín-López, B., Verma, M., ... & Polasky, S. (2010). The economics of valuing ecosystem services and biodiversity. *The economics of ecosystems and biodiversity: Ecological and economic foundations*, 183-256.

<sup>14</sup> Van der Wal dt, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges*. Juta and Company Ltd.

ويتوجه القطاع العام بشكل توسعي نحو النمو الصناعي وزيادة إنتاجه واستثماراته لضمان تلبية الاحتياجات الشعبية ولضمان مصدر دخل مستدام لهم<sup>15</sup>. ويتمثل القطاع العام في المؤسسات والهيئات والشركات الخاصة بالدولة التي تقدم الخدمات العامة للجمهور مثل: إنشاء الجسور والطرق، وتوفير الكهرباء والماء، وتوفير المستشفيات والمدارس ووسائل الاتصال، والأمن والدفاع، بحيث يتمثل في الحاجات الأساسية التي يحتاجها المواطن ولا يمكن تسليمها إلى القطاع الخاص لأهميتها بالنسبة إلى المواطن<sup>16</sup>.

وتلعب آلية عمل القطاعات العامة بشكل عام في دول العالم وبشكل أخص في دول العالم العربي دوراً مهماً في تضخم المورد البشري في قطاعاتها، لما تلعبه السياسات القائمة في تلك القطاعات، التي تعمل على آلية الحوكمة القائمة على المركزية في السلطة والقرارات والمورد المالي والبشري من قبل الدولة نفسها، مما يقيد القطاع العام في حركته وبناء سياساته ورؤيته الخاصة به، ومن هذه المعضلة تسهم الكثير من السياسات المركزية في خلق سياسات غير ظاهرة أو من غير الممكن من رصدها ودروها<sup>17</sup>، ولكننا نجدتها متفاقمة وتتسبب بالبطالة المقنعة، ومن ذلك سياسات التعيين للوظائف القائمة على المحسوبية والوساطة بأغلب أوساط القطاعات العامة، التي لها دور مهم في خلق أيدٍ عاملة غير كفؤة في أداء مهامها، وأيضاً سياسات الترشح للوظائف القائمة على تغطية الشواغر دون تطابق احتياجات الوظيفة مع التخصص الوظيفي للشخص المرشح للوظيفة، أو دون تطابق الوظيفة مع اهتمام الخريج نفسه، وأيضاً سياسة الترفيات والتطور الوظيفي شبة ثابتة ولا تدعم عملية التحفيز الوظيفي للموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتحفيز إبداعهم للعمل<sup>18</sup>. وتلعب أيضاً سياسة تأمين فرص العمل للأفراد القائمة على تسكين العمالة دون النظر إلى احتياجات سوق العمل دوراً في تكديس الأيدي العاملة بصورة تفوق حاجة تلك القطاعات<sup>19</sup>، وتسهم طرق التوزيع للموظفين على الأعمال والوظائف في خلق البطالة المقنعة، من خلال وجود فجوة بين الوصف الوظيفي والتوزيع الفعلي للموظفين،

<sup>15</sup> سليم، ريم (د.ت). أرصدة للبيع: نظرة على القطاع العام في مصر. فكر أونلاين. أكاديميا. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/OXXGO>

<sup>16</sup> صالح، هدى (2020). الأزمات الاقتصادية المالية في بيئة القطاعين العام الخاص: الأسباب والحلول في ظل المفهوم الإسلامي. مجلة بحوث. 35. تم الاسترجاع من رابط قاعدة بيانات مكتبة قطر الوطنية. متاح على الرابط التالي:

<https://2u.pw/cMiQf>

<sup>17</sup> Noland, M., & Pack, H. (2007). *The Arab economies in a changing world*. Peterson Institute.

<sup>18</sup> Elayah, M. (2016). Lack of foreign aid effectiveness in developing countries between a hammer and an anvil. *Contemporary Arab Affairs*, 9(1), 82-99. & Al-Habees, M. A., & Rumman, M. A. (2012). The relationship between unemployment and economic growth in Jordan and some Arab countries. *World Applied Sciences Journal*, 18(5), 673-680 & Jelili, R. B. (2010). The Arab Region's Unemployment Problem Revisited. *Kuwait: The Arab Planning Institute*. & Fergany, N. (2001). Aspects of labor migration and unemployment in the Arab region. *Almishkat Center for Research, Cairo*, 3.

<sup>19</sup> Miles, R. (2002). Employment and unemployment in Jordan: The importance of the gender system. *World development*, 30(3), 413-427.

والذي يسهم في وجود موظفين دون المؤهل والتخصص المناسب للوظيفة<sup>20</sup>، بالإضافة إلى عدم التحديث والتطور والتجديد في آليات العمل، في ظل غياب التدريبات التي تؤهلهم وتمكنهم من التغيير، وتسهم أحجام الأعباء الوظيفية في القطاعات العامة مقابل أعداد الموظفين المتوفرة بإيجاد خلل وعدم توازن بين حجم ومتوسط وقت العمل الفعلي في اليوم<sup>21</sup>.

تتسم القطاعات العامة بسياسات سائدة في أغلب دول العالم ولا سيما العربية، وبشكل أخص ما يرتبط بموضوع الأمان الوظيفي الذي تفتقده أغلب القطاعات، مما يخلق توجهاً كبيراً لدى أغلب الأيدي العاملة نحو القطاعات العامة للتمتع بخصائصها من تأمينات اجتماعية، ورواتب تقاعدية، ومهام وظيفية محدودة، إلى آخره من المميزات التي تسبب تكديس أغلب الأيدي العاملة في القطاعات العامة بمعدلات تفوق حاجتها، وينتج عن تلك الممارسات هدر في المورد البشري، وعدم استغلاله واستغلال كفاءته وقدرته لتحقيق مستويات إنتاجية عالية تجعل تلك المؤسسات في مستقبل مرموق مستدام، ومن هذه النقطة يظهر مفهوم البطالة المقنعة في القطاع العام<sup>22</sup>، وتؤدي البطالة المقنعة لخلق الروتين والصراعات الدائمة في وسط العمل البيئي الوظيفي نتيجة الفراغ الوظيفي، بالإضافة إلى شعور الفرد تجاه نفسه بتدني القيمة والهدف والطموح ما يتسبب بإنتاجية دون المستوى، وهذا يهدد أمن القطاع العام في استمرارية تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب في المستقبل، وهنا تكمن أهمية المورد البشري واستثماره لتنمية القطاعات العامة نحو الاستدامة لاستمرار تقديم الخدمات للأجيال القادمة دون المساس بحقوقهم<sup>23</sup>. كل تلك العوامل تؤدي إلى خلق عجز كبير في القطاعات العامة من خلال تسديد نفقات رواتب وأجور موظفين تفوق معدل إنتاجيتهم، بحيث لو تم تخفيض عدد العمال إلى الربع فإن الإنتاج لن يتأثر، ويعد هذا هدراً كبيراً في ميزانية الدولة في باب المصروفات التشغيلية الخاصة ببنود الرواتب والأجور، مما يخلق عدم توازن بين المصروفات والإيرادات، وهذا يكلف الدولة الكثير لتغطية العجز، ويخلق لها تحدياً أمام الاستمرار والتنمية، وهنا تكمن المشكلة في دور البطالة المقنعة في القطاعات العامة إذ تحد من التنمية المستدامة للقطاعات العامة،

<sup>20</sup> الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاؤم والاعتراب الوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:

[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)

<sup>21</sup> Abdelbary, I. (2021). *Reviving Arab Reform: Development Challenges and Opportunities*. Emerald Group Publishing.

<sup>22</sup> Abdelbary, I. (2021). Institutions and Political Aspects of Arab Reform. In *Reviving Arab Reform: Development Challenges and Opportunities*. Emerald Publishing Limited.

<sup>23</sup> Breisinger, C., Ecker, O., Al-Riffai, P., & Yu, B. (2012). *Beyond the Arab awakening: policies and investments for poverty reduction and food security*. Intl Food Policy Res Inst.

من خلال الهدر في المصروفات دون إنتاجية تتناسب والمستوى المطلوب<sup>24</sup>.

فالقاعات العامة المتردية تعيق عملية التنمية، وتعدد التعريفات المتعلقة بالتنمية اصطلاحاً تبعاً لاختلاف مضمون كل توجه وما يركز عليه إلا أنها اتفقت بأنها التغيير الإرادي الذي يحصل في المجتمع سواء أكان سياسياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً، ويعد التغيير فيها مرحلة تغيير من وضع قائم إلى وضع أفضل، أو ما ينبغي الوصول إليه، وتهدف التنمية إلى تطوير أحوال الناس وتحسينها من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة ووضعها في موضعها الصحيح، وتعتمد بشكل كبير في مرحلة التغيير على أفراد المجتمع نفسه<sup>25</sup>. وتشمل أهداف التنمية الاجتماعية تحقيق الاستقرار الاجتماعي لأفراد المجتمع الواحد، وخلق الروح الجماعية فيما بينهم، وتشجيعهم على الانخراط في المجتمع، وبشكل أدق تعنى التنمية بتطوير البشر في علاقاتهم المشتركة، بينما تشمل أهداف التنمية السياسية إلى محافظة البلد على استقرارها السياسي ومواجهة التحديات السياسية الدولية من خلال زيادة تمكين أفراد المجتمع في العملية السياسية للبلد من خلال صنع القرارات، وتتمثل أهداف التنمية الاقتصادية في تعزيز مستويات المعيشة والصحة الاقتصادية للمجتمع من خلال الإجراءات المستدامة التي يتخذها صناع السياسة<sup>26</sup>، ومن هنا يظهر مفهوم التنمية المستدامة الذي سنتطرق إليه بشكل أعم، إذ يشكل أهمية كبرى في مؤسسات القطاع العام وله دورٌ في قمع البطالة المقنعة.

ترتبط المواضيع الخاصة بالتطور والتنمية على نحو خاص بالموارد البشري المساهم والفعال في تحقيقها، ويلعب المورد البشري الكفوء والفعال دوراً مهماً في استدامة الموارد واستغلالها على نحو أمثل عبر توظيف كفاءته وقدرته، والتركيز على الاستفادة المادية والنمو المادي دون الانتهاكات المحققة بحق الطبيعة التي تؤثر سلباً في الأجيال القادمة على المستوى البعيد، وهذا ما جعل مفهوم التنمية يشمل أفقاً أوسع وأبعد من ارتباطها بمحور التنمية فقط، ومن هنا ظهر مفهوم التنمية المستدامة وكيفية خلق التوازن بين التطور والترشيد<sup>27</sup>. فالتنمية المستدامة كما تم تعريفها في تقرير برونتلاند عام 1978م بعنوان "مستقبلنا المشترك" بأنها تنمية تلبي احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بالجيل المستقبلي في تمكنهم من تلبية حاجاتهم<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> عبد القادر، رجب ومرسي، محمد، حسين، حمادة (2009). البطالة نظرة واقعية وحلول عملية. جامعة القاهرة في مصر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://cu.edu.eg/userfiles/3\(1\).pdf](https://cu.edu.eg/userfiles/3(1).pdf)

<sup>25</sup> نوري، سعيد (2020). التنمية بين المفهوم والاصطلاح. موقع ريسيرش جيت. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/zr76P>

<sup>26</sup> الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاؤم والاعترا ب الوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:

[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)

<sup>27</sup> أيوب، بولين (2016). إشكالية التنمية المستدامة في العالم العربي. دار أفكار، 93. متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/0ZHVK>

<sup>28</sup> الغرابوي، شهدان (2020). التنمية المستدامة: ما بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشري [نسخة الكترونية]. تم استرجاعه من قاعدة بيانات مكتبة قطر الوطنية.

وتم تعريفها من قبل مجلس منظمة الأغذية والزراعة عام 1988م بأنها إدارة الموارد الطبيعية وصيانتها عن طريق توجيه التكنولوجيا والمؤسسات بصورة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية للأجيال الحالية والمقبلة بصورة مستمرة<sup>29</sup>. ويتوافق مصطلح التنمية المستدامة مع عناصر التنمية البشرية والبيئية والاقتصادية بحيث لا يمكن الارتباط بعنصر واحد فقط، بل يتم الربط بينهم بشكل تكاملي لتحقيق التنمية المستدامة، اقتصادياً من خلال إنتاج الخدمات والسلع بصورة مستمرة لتلبية الاحتياجات للأفراد في الوقت الحاضر وللأجيال في المستقبل، بصورة تمنع حدوث اختلالات اجتماعية وجعل التوزيع عادلاً بين جميع أفراد المجتمع، وبصورة تمكننا من المحافظة على الموارد الطبيعية وترشيد استخدامها بكفاءة وفاعلية<sup>30</sup>.

إن عمود التنمية المستدامة وأساس تحقيقها يتمثل في العنصر البشري، الذي يسهم بشكل فعال في إدارة الموارد من أجل عملية التصدي لقضية الفقر، وهذه القضية من أهم أولويات التنمية المستدامة، وتتمثل في عدم كفاية الحصول على الموارد من مياه الشرب، والصحة، والتعليم والحقوق السياسية والمدنية التي تمكنهم من تحقيق التنمية المستدامة وتوفير بيئة صحية لهم، لذا يعد العنصر البشري عنصراً مهماً للاستثمار فيه، عبر الاهتمام بتعليمه وصحته، وكيف أن ذلك ينعكس عليه في تمكنه من تحقيق الإستراتيجيات الخاصة بالتنمية المستدامة بكفاءة وفاعلية، إذا كان يتمتع بالصحة والمعرفة الجيدتين، ولا سيما أن العنصر البشري يعد البنية التحتية لكل مؤسسة، خاصة مع التقدم التكنولوجي الذي يشير إلى حاجة الدولة الفعلية للاهتمام بالاقتصاد المعرفي للعنصر البشري لضمان التنمية المستدامة، عبر الاستثمار في الطاقات البشرية والاستفادة من أفكارها واختراعاتها وإبداعاتها التي ستسهم في دعم عملية التنمية المستدامة<sup>31</sup>.

وبناء على ذلك فإن البناء النظري لهذه الدراسة يربط ما بين البطالة المقنعة والتنمية المستدامة، مركزاً على العديد من الكتابات التي تمت حول هذا الموضوع وأبرزت الكثير من العوامل التي تجعل المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع. والعديد من العوامل تسهم في جعل المتغير المستقل يؤثر وبشكل كبير في التنمية المستدامة من خلال تثبيطها الحيلولة دون نجاحها، منها عوامل ذات طبيعة اقتصادية، ومنها عوامل متعلقة بطبيعة العمل، ومن هنا تأتي أهمية الاطلاع على تلك العوامل وفهمها ودراسة جوانبها للتمكن من عمل تغذية راجعة تمكن من الحد من البطالة المقنعة، ما يدفع باتجاه تحقيق التنمية المستدامة، وسيتم التعرض للعوامل الأساسية المتسببة بوجود البطالة المقنعة. هذا وتسهم الطبيعة الريعية للاقتصاد،

<sup>29</sup> الغرابوي، شهدان (2020). التنمية المستدامة: ما بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشري [نسخة إلكترونية]. تم استرجاعه من قاعدة بيانات مكتبة قطر الوطنية.

<sup>30</sup> محمد، حياة (2018). رؤيا مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة في العراق. لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية. 2 (31): 189-205. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://lark.uowasit.edu.iq/index.php/lark/article/view/220/160>

<sup>31</sup> إيمان، صالح (2016). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. تم

الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/opkYO>

وخاصة في الدول النفطية التي تتسم بإطار التمويل شبه الكامل من إيرادات الموارد النفطية للموازنة مغطياً كل قطاعات الدولة، مقابل فقر في الأيدي العاملة وخاصة في القوة المحلية العاملة في القطاعات النفطية، ما يسهم في خلق البطالة المقنعة من خلال اعتماد قطاعات الدولة على التمويل المستمر دون مقابل في الإنتاجية، فتنأسس القطاعات العامة في تلك الدول على مبدأ الدولة مسؤولة عن المواطن بغض النظر عن إنتاجيته، وبالتالي فإن هذا النمط السائد يسهم في تضخم الأيدي العاملة في القطاعات العامة، التي لا تركز على الإنتاجية بقدر ما تسهم فقط في توظيف العاطلين من مواطنيها، وتوفير نفقاتهم دون إنتاجية تذكر، ويسهم هذا النمط في تثبيط عملية الاستدامة بسبب الارتكاز على مصدر غير مستدام<sup>32</sup>.

وتسهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي تتجسد في القيم والمبادئ التي ينشأ عليها الفرد ضمن ثقافة الأخذ دون مقابل بحجة أنه ابن البلد وله الأحقية في الاستفادة من الموارد المتاحة في وطنه، دون الالتفات إلى مبدأ الأخذ والعطاء، وقد تكون تلك المبادئ نتيجة نشأة الفرد في بيئة تحيطها العادات والسلوكيات المعتمدة على مبدأ الاستحقاق بمجرد الحصول على الجنسية، وأيضاً جراء افتقاد القيم الدينية المستوعبة لمفاهيم الأمانة والإخلاص والصدق والالتقان في العمل والاعتماد على مبدأ العمل بمنظور الاتكالية والتهرب الوظيفي والاحتيايل الوظيفي عن طريق ممارسات فساد عامة منتشرة، منها الحصول على إجازات مرضية بدون أحقية، بالإضافة إلى عدم العدل والمساواة في العمل بسبب الوساطة والمحسوبية، ما يولد تثبيطاً وإحباطاً في أوساط الأيدي العاملة، وتسهم في شياع ثقافة الأخذ دون مقابل<sup>33</sup>. وتسهم بعض العوامل السياسية في القطاعات العامة مثل السياسات الاستيعابية القائمة على توظيف الخريجين بغض النظر عن حاجات المؤسسات لهم أو الإضافة الإنتاجية التي ستضاف للمؤسسة نظراً لانضمام أيدٍ عاملة جديدة إليها، مع ذلك تنتهج سياسة التوظيف بناء على السعة الاستيعابية المتوفرة في المؤسسة، ولا سيما بأن العوامل الديموغرافية تسهم بشكل نسبي في خلق البطالة المقنعة، من خلال ارتفاع نسبة الخريجين سنوياً مقابل ثبات في مستوى الإنتاجية للمؤسسات<sup>34</sup>.

ومن خلال هذه الدراسات سوف يتم التركيز على ثلاثة عوامل فقط من التي تم طرحها أعلاه، نظراً لأهميتها ولما لها من أسباب وتبريرات، ولا يعني ذلك بالضرورة إغفال أهمية العوامل الأخرى، مثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والثقافية والسياسات المنتهجة في القطاعات العامة، لما لها من صدى واسع في البلدان الربعية، التي تتطابق مع محور دراستنا لدولة قطر، ولدراسة هذه العوامل سيتم اختبارها في واقع القطاع العام القطري، من أجل إبراز أهم العوامل وتأثيرها في واقع البطالة المقنعة في القطاع العام القطري.

<sup>32</sup> الموسوي، محمد (2018). آليات توليد البطالة في العراق وأنواعها واحتساب المقنعة منها: دراسة تحليلية للمدة 2003-2015. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (108). 312-330.

file:///C:/Users/saba/Downloads/1334-Article%20Text-2379-1-10-20190101.pdf

<sup>33</sup> Common, R. (2008). Administrative change in the Gulf: Modernization in Bahrain and Oman. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 177-193.

<sup>34</sup> Ramady, M. A. (2010). *The Saudi Arabian economy: Policies, achievements, and challenges*. Springer Science & Business Media.

## ثانياً: هياكل وأقع القطاع العام القطري:

تم صدور أول دستور قطري في سنة 1970م، وتضمن تشكيل أول مجلس وزراء من خلال مرسوم مختص بتشكيل مجلس الوزراء وتعيين اختصاصاتهم وآلية عمل الأجهزة الحكومية الأخرى التابعة له، إذ تضمن عشرة وزراء ويرأسهم ولي العهد للشيخ خليفة بن حمد آل ثاني مؤذناً بدخول قطر مرحلة جديدة تم من خلالها تسلم الحكومة زمام أمورها باستقلالية<sup>35</sup>، وفي عام 2008م خضعت الهياكل الحكومية لإعادة هيكلة تتجه نحو الحقائق الوزارية، التي تتم عن خلق المسؤولية للوزارات ضمن سياسات محددة، ومن ثم اتجهت رؤية قطر 2030م نحو تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية من خلال التعاون بين المؤسسات جميعها في دولة قطر من أجل توفير مناخ مناسب لعمل منظمات المجتمع المدني، ما يصب أخيراً في تحقيق الرؤية الخاصة بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي والتقدم في المورد البشري وفي التنمية المستدامة<sup>36</sup>.

الهيكل الحكومي لدولة قطر يشمل جميع الوزارات والمجالس العليا والهيئات الحكومية الأخرى التابعة له، ويعمل حوالي 90 ألف موظف فيها من القطريين والمقيمين، ويبلغ معدل القطريين 51.8% من مجموع السكان من عمر 15 سنة وأكثر، بينما تمثل الفئة العمرية 25-34 سنة الأكثر مشاركة اقتصادياً، ويبلغ متوسط الأجور للموظفين بأجر 11.392 ريالاً، مقابل متوسط قدرة 11.703 ريالاً للذكور و10.604 ريالاً للنساء، وبحسب منظمة العمل الدولية فإن عدد الباحثين عن عمل في دولة قطر بلغ 2292 شخصاً بمعدل بطالة 0,1% في الربع الأول لسنة 2020م، بينما على مستوى البطالة للقطريين بلغت 0,5%<sup>37</sup>، وتشهد مؤسسات القطاع العام في دولة قطر تطوراً سريعاً ومنتامياً لتلبية احتياجات المواطنين من خدمات مؤسسية<sup>38</sup>، ويتم تشكيل الوزارة بناء على أمر أميري يتم اقتراحه من قبل رئيس مجلس الوزراء، والقانون من يحدد صلاحيات واختصاصات القطاعات العامة في الدولة، وتتولى تلك القطاعات مسؤولية تنفيذ السياسات والبرامج العامة ذات الصلة، التي تسهم في تركيز التوجيه على النتائج والتعاون بين الوزارات وتضييق التشعب في عمليات صنع القرار<sup>39</sup>.  
وقطر دولة تتطلع لتحقيق أهداف رؤيتها الوطنية 2030 الخاصة بالتقدم الاجتماعي والتنمية البشرية والتنوع الاقتصادي وتحقيق بيئة مستدامة، وكل تلك الأهداف المتطلب تحقيقها، تحتاج قطر فيها إلى قطاعات عامة قوية وداعمة لها عن طريق تنمية القدرات المؤسسية والبشرية،

<sup>35</sup> الديوان الأميري (2021). نظام الحكم. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.diwan.gov.qa/hh-the-amir#data---fc8e9caac7424beb99ad376c3623378b>

<sup>36</sup> الميزان. (2021). السلطات الدستورية والحكومة للعام 2021. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://almeezan.qa/CustomPage.aspx?id=3&language=ar>

<sup>37</sup> دوام، الطوخي (2020-6-8). 2.17 مليون حجم القوى العاملة في قطر. جريدة الراية. تم الاسترجاع من

<https://2u.pw/kQtFt>

<sup>38</sup> الميزان. (2021). السلطات الدستورية والحكومة للعام 2021. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://almeezan.qa/CustomPage.aspx?id=3&language=ar>

<sup>39</sup> نفس المرجع

وتوفير مناخات ملائمة للعمل من أجل تحقيق الرؤية، وسينصب التركيز على تطوير القدرات المؤسسية بصورة مستمرة، والتعلم من الأخطاء السابقة، لتحقيق مستويات أداء عالية تعد ركيزة ودعماً للقيادة العليا. ومن الأهمية بمكان العناية بالعنصر البشري وتنمية البنية التحتية لإعداد قطاع عام قوي قادر على تحقيق أهدافه، لذا يتعين وضع إطار مؤسسي فعال لمتابعة الأداء المؤسسي ورصده، ليتمكن من تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الرضا للمستفيدين من تلك الخدمات، وفي المقابل يتعين العمل على سد الفجوات في اختلالات العمل، من التسبب وضعف الإنتاجية وتكدس الأيدي العاملة واستثمارها وتوجيهها نحو الهدف الأساسي وهو تنمية دولة قطر، والتي تعكس بطالة مقنعة تمثل العبء الأكبر على ميزان النفقات العامة، وهذا هو محور تركيز هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف عن أسباب البطالة المقنعة في الجهاز العامة للدولة القطرية ومدى تأثيرها على الإنتاجية العامة.

### ثالثاً: منهجية الدراسات وطرق جمع المعلومات:

في هذه الدراسة سوف نعتمد على المنهج النوعي، الذي يعتمد على المصادر الثانوية من المعلومات المنشورة والمتاحة، وكذلك على التقارير والدراسات السياسية والأكاديمية وغيرها، وفي المقابل سيتم الاعتماد على المقابلات لمصدر المعلومات الأولية لزيادة الصلاحية الداخلية للبحث وكذلك الصلاحية الخارجية ولذلك اعتمدنا على مقارنة مصادر المعلومات الثانوية مع المقابلات ستؤدي إلى اختبار المعلومات في إطار دراسة حالة واحدة، وفي الوقت نفسه فإن الدراسة هذه تعتمد على مجموعة بحثية مختلفة من مستويات إدارية مختلفة، وكذلك من مجموعات ضبطية بحثية أخرى حددت كما الجدول الآتي:

### الجدول (1) خصائص العينة

رقم المقابلة	المجموعة	أداة المقابلة	تاريخ المقابلة
1	المستوى السياسي	مقابلة شخصية	2021/3/4م
2	المستوى المتوسط	مقابلة شخصية	2021/3/4م
3	المستوى المتوسط	مقابلة شخصية	2021/2/22م
4	المستوى المتوسط	مقابلة شخصية	2021/2/24م
5	المستوى التنفيذي	مقابلة شخصية	2021/3/4م
6	أكاديمي	مقابلة شخصية (برنامج زووم)	2021/2/28م
7	القطاع الخاص	مقابلة شخصية	2021/3/11م
8	القطاع الخاص	مقابلة شخصية	2021/3/11م

المصدر: من إعداد الباحثة

معايير اختيار المبحوثين أعطتنا كذلك حيزاً واسعاً لمقارنة إجاباتهم بالإطار العام على مختلف المستويات، وكذلك مع مجموعات خارج الإطار العام، وذلك يولد أهمية في زيادة الصلاحية الداخلية للبحث للمقارنة بين مجموعات فرعية وأقل، في المقابل واجهت الباحثة عدة صعوبات عند إجراء المقابلات منها: أولاً: صعوبة التواصل مع العديد من العناصر التي ستخدم البحث من أكاديميين وموظفين نظراً للأوضاع الحالية الطارئة لأزمة جائحة كورونا، واعتماد الأغلب منهم تقنيات العمل عن بعد، وثانياً: الصعوبة في إيجاد التعاون مع الأطراف ذات الصلة بإجراء المقابلات نظراً لضغوطات العمل التي يوجهونها تزامناً مع الفترة التي أجريت فيها الدراسة، ثالثاً: ضيق الوقت مقابل بطء الاستجابة من الجهات المعنية لتحديد مواعيد المقابلات، رابعاً: التحفظ من قبل الموظفين على الإجابة عن بعض الأسئلة، باعتبارها أسئلة تخصصية تحتاج إلى أهل الاختصاص.

#### رابعاً: عرض النتائج وتحليلها:

تسهم العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية بشكل كبير في نشوء البطالة المقنعة في الجهاز العام لدولة قطر، وفي إطار الأسباب الاقتصادية الداعمة بشكل كبير لنشوء البطالة المقنعة، ما يواجهه العالم من حالة تقشف وخاصة في الدول الخليجية المعتمدة بشكل شبه كلي على إيراداتها النفطية، وأيضاً ما تواجهه من تداعيات أزمة كورونا التي أدت إلى العديد من الإغلاقات ما تسبب بتضرر العديد من المشاريع الصغيرة، وتذبذب المشاريع المستقرة نسبياً والناجحة، وأسهمت أزمة الحصار 2017م بشكل كبير في تذبذب السوق الخليجي بصورة غير جيدة<sup>40</sup>، في المقابل في دولة قطر هناك اهتمام كبير برؤية قطر الوطنية 2030 وإستراتيجية التنمية الوطنية الثانية، وتأكيد تام على أهمية التنمية في اقتصاد المعرفة وتحقيق الاكتفاء الذاتي، ولعل تلك المؤشرات المدركة التي تدل على تحقيق التنمية المستدامة هي نتاج ما تحقق من مشاريع الاكتفاء الذاتي التي تمت، خصوصاً خلال فترة الحصار، ومن ثم توالى أزمة كورونا، وهو الأمر الذي أدى لتغيير واضح في السياسة التوسعية للدولة في القطاع الصناعي، ويمكن ملامسة ثورة التنوع الاقتصادي التي انتهجتها قطر وما زالت للبدء في التخلص من الاعتماد الأحادي على النفط، والتأكيد على القطاع الخاص وأهميته، وانتهاج قانون الشراكات بين القطاعين العام والخاص مؤخراً لجذب الاستثمار الأجنبي ودعم التنوع الاقتصادي، خاصة في ظل تطلع قطر لاستضافة كأس العالم، ولاسيما أيضاً في الاتفاقية الخليجية الموحدة لضريبة القيمة المضافة، من أجل ضمان مستقبل إيراد مستدام للمورد البشري القطري، وأسهمت دراسة الأسرج بأن نتاج تلك الممارسات ما زالت متواضعة ولا بد من التركيز على تطوير المهارات الأصيلة والاستغناء عن العميل الاجنبي<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> رئيس قسم مركز الاتصال الطلابي، جامعة قطر، مقابلة رقم (1)، مقابلة شخصية، الدوحة، 2021/2/22.

<sup>41</sup> الأسرج، حسين (2014). إشكالية البطالة في دول مجلس التعاون الخليجي. وزارة التجارة والصناعة المصرية. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA\\_paper\\_54600.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA_paper_54600.pdf)

وفي إطار الأسباب السياسية المتسببة بشكل كبير في نشوء البطالة المقنعة، فعمل سياسات التعيين والتوظيف المختصة بوزارة العمل والتنمية للمواطنين القطريين تلعب دوراً مساهماً في ظاهرة البطالة المقنعة، من خلال الضغط الذي تواجهه نظراً لازدياد أعداد الخريجين، الذين يتوجهون إلى القطاع العام، مما يؤدي إلى تولي الموظفين مهام صغيرة، فهم لا يعملون بكافه إنتاجيتهم التي من الممكن أن يؤديها عامل أو عاملان فقط، ولذلك قد تضطر هي إلى اللجوء لتلك الممارسات، ولكن بشكل عام فإن وزارة التنمية ترجع في الأغلب للتوظيف بما يتناسب بين الشاغر الوظيفي وبين التخصص الوظيفي، أو بما يتقارب بينهما، وبناء على تلك الممارسة، نستنتج بأن تعيين القطريين في القطاع العام هي نتيجة تسببت في نشوء البطالة المقنعة، بالإضافة إلى إن سياسات التعيين التي تركز وبدرجة كبيرة على توجيه الأيدي العاملة القطرية نحو القطاع العام، دون وجود آليات مدروسة بجدية لجذب وتوجيه المواطن القطري نحو القطاع الخاص<sup>42</sup>.

ولعل من الأسباب السياسية السياسات الموجودة والموجهة نحو تشجيع المواطنين للجوء إلى العمل بالقطاع الخاص في دولة قطر، وهذا ما تم تأكيده في إستراتيجية قطر الوطنية الثانية، التي تتم عن أهمية القطاع الخاص ودوره، ولما يمتاز به من تهيئة وتدرجات على مستويات عالية تنمي الفرد وتؤهله وتؤسسه لمجابهة سوق العمل بأحدث التقنيات، بالإضافة إلى عوامل التحفيز المتوفرة في القطاعات الخاصة من أجور عالية، وترقيات بحسب الأهمية دون تسلسل زمني يقيد من الإبداع والتطور، وكل تلك العوامل تسهم في جعل بيئة القطاع الخاص ملائمة للعمل المستدام للأيدي العاملة القطرية، بالإضافة إلى إنشاء صندوق التقاعد للقطريين من قبل سياسات دولة قطر، لإضفاء عامل الجذب الذي دائماً ما تفتقر إليه القطاعات الخاصة، بالإضافة إلى تخصيص وفرض نسب معينة للتقطير في القطاعات الخاصة، تجبر القطاعات الخاصة بموجبها على توفير الشواغر المناسبة للقطريين وضمان حقوقهم، وفي الجهة المقابلة يتطلب سوق العمل في القطاع الخاص جهداً واضحاً، وساعات عمل طويلة شاقة، ومسائلة صارمة، تكرر فكرة المقايضة للمواطن القطري بين القطاع العام والقطاع الخاص، والتي يفضل الأغلب التنازل عن جزء من الحوافز مقابل الراحة التي تتمتع بها أغلب القطاعات العامة، التي تتطلب مهارات متواضعة نسبياً، وجهداً وظيفياً أقل يتم خلال ساعات عمل أقل، ولا سيما بأن الأمان الوظيفي في القطاع العام أهم عامل لجذب أغلب المواطنين، ومن جانب آخر لعل عدم وجود آليات لتهيئة المواطنين وتدريبهم لمستوى يؤهلهم للعمل في القطاع الخاص عامل مهم في شعور المواطن بأنه غير قادر على مجابهة أقرانه ومنافستهم في العمل بالقطاع الخاص.

وفي إطار الأسباب الاجتماعية والثقافية المتسببة بشكل كبير في نشوء البطالة المقنعة تسهم الثقافة المجتمعية السائدة في المجتمعات الريفية التي تسود فيها فكرة الرفاهية مقابل الإنتاجية، فالأسباب تعود إلى وجهه نظر

<sup>42</sup> مدير إدارة التدقيق الداخلي في وزارة المواصلات والاتصالات، مقابلة رقم (2)، مقابلة شخصية، الدوحة، 2021/2/24.

الثقافة في تلك المجتمعات عن أحقيتها في الحصول على الخدمات بأعلى المعايير لأصل الجنسية المكتسبة لا الإنتاجية أو المخرجات المقدمة من قبلهم<sup>43</sup>،

ومن وجهه نظر أخرى تمثل الثقافات السائدة القائمة على البحث عن الراحة الوظيفية - التي تمتاز بالركود في معظم الفترات - عامل جذب للعديد من العاملين إلى هذه الوظائف، وهذا ما تمتاز به القطاعات العامة بشكل أخص، ورغم أن القيم الدينية والإسلامية مما تمتاز به دولة قطر، إلا أن هناك ممارسات تتناقض معها وتعكس ضعف الثقافة والوازع الديني، ومنها القيم القائمة على الإلتقان الوظيفي والإخلاص في العمل والنشاط وتحقيق المسؤولية المجتمعية من خلال نفع الجمهور والوطن بصورة مرضية، فالواقع يعكس بعض الممارسات مثل: اللجوء إلى الكسل والتمارض واللجوء إلى الحلول السهلة والبسيطة التي تعطي مخرجات ذات جودة رديئة نسبياً<sup>44</sup>، وأكدت دراسة الكندري على الآثار الاجتماعية المنوطة بالبطالة المقنعة من أوقات الفراغ غير المستغلة المؤدية إلى قتل الرغبة والدافعية عند العامل للإنجاز والإبداع وإحلال قيم الأنانية والفردية محل القيم الجماعية والمصلحة العامة<sup>45</sup>.

ومن خلال الجانب البشري نجد بأن انصباب الاهتمام نحو المعرفة والتعلم والتطبيق بدأ بصورة ملموسة على أرض الواقع من خلال الجامعات والمدارس التي تنمي المهارات والقدرات التي تؤهل الفرد لسوق العمل، لذلك نخلص بأن دولة قطر سعت بشكل كبير في وضع خطط مستقبلية على المدى البعيد لتفعيل دور القطاع الثالث للمساهمة في عملية التنمية في جميع الجوانب، وعلى الرغم من أن هناك توجهاً وحرصاً من الدولة، إلا أن هناك أدوات ناقصة في جعل العملية تسير بصورة صحية أكثر، فهناك فجوة كبيرة بين من يعدون الإستراتيجية (أشخاص ذوو دراية وخبرة عالية) وبين من ينفذونها في المستويات الإدارية (المدراء)، تلك الفجوة تجعل عملية إعادة تعيين الأشخاص الذين يتولون المهام في بعض المستويات الإدارية أمراً لا بد منه، لأنها غير مؤهلة لإدارة العملية بصورة صحيحة، ومن الممكن استيعاب المدير لدورة في تنمية موظفيه، من خلال تدريبهم ونقل خبراته إليهم، ولكن قد تدخل بعض الأمور الشخصية التي قد تعرقل أداء العملية، مثل خوف المدير على منصبه، فهناك عوامل قد تؤثر بشكل كبير خاصة أنه لا توجد سياسات خاصة بالمساءلة عن الأعمال أو مستويات الأداء والإنجاز، ويكمن الحل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والاستعانة بالخبرات الوطنية الممهشة التي لم يتم الاستفادة منها بصورة صحيحة، وأيضا الالتفات إلى الأشخاص الذين يمتلكون قابلية للتعلم، ويمكن التعويل أيضاً على الأجيال القادمة الواعدة، التي يمكن لها أن تؤدي بصورة فاعلة بما يحقق الرفاهية،

<sup>43</sup> مديرة العلاقات العامة، وزارة المواصلات والاتصالات، مقابلة رقم (5)، الدوحة، 2021/3/4.

<sup>44</sup> مديرة التعاون الدولي، وزارة المواصلات والاتصالات، مقابلة رقم (4)، الدوحة، 2021/3/4.

<sup>45</sup> الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاؤم والاعترا ب الوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:

[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)

ولكن على المستوى التطبيقي لم نصل إلى المستوى المأمول فهناك تأكيد من القيادات الموجودة في دول قطر على أننا اليوم نعيش اقتصاد المعرفة، لذلك علينا استثمار هذا في منظماتنا العامة أو الخاصة<sup>46</sup>.

بالإضافة إلى أن عدم تلاؤم التخصصات المتوفرة مع الشواغر المتاحة عامل مساهم في تفاقم ظاهرة البطالة المقنعة، ولعل ذلك يعود إلى ضعف التنسيق بين الجامعة وجهات العمل لمعرفة أعداد الخريجين في كل تخصص، ومدى الحاجة إلى تخصصات معينة أكثر من أخرى، فيلاحظ وجود تكسب في التخصصات الإدارية، وافتقار إلى التخصصات الفنية، ويعود ذلك إلى عدم نشر الوعي المسبق لدى خريجي المرحلة الثانوية بالمستقبل الوظيفي لمجالات العمل الجديدة المطلوبة لمواكبة النهضة الاقتصادية التي تشهدها البلاد، الذي ربما يعود إلى ضعف مخرجات التعليم، أو ثقافة المجتمع القطري وتركيبته، كعامل مساهم في الوساطة والمحسوبية، خاصة مع ضعف الرقابة والمحاسبة والمسؤولية من قبل جهات التعيين، وفي المقابل يرى رأي آخر بأن التكسب قد يكون في مكان توجه تلك التخصصات وليس في التخصصات نفسها وذلك بأن دولة قطر صغيرة نسبياً من حيث عدد السكان، مقابل نمو استثماري كبير يحتاج إلى العديد من القوى العاملة من جميع التخصصات، لذلك نتصور بأنه لو تم توزيع الأيدي العاملة بين القطاعين العام والخاص، فسلاحظ بأن هناك فقراً في العديد من التخصصات في القطاع العام، بينما أسهمت نتائج دراسة الكندري في تأكيد آثار سوء توزيع التخصصات، التي تخلق إحساساً للفرد بأن العمل الخدمي لا يساهم في تحقيق الطموحات الفردية، ما يساهم في تثبيط عملية التنمية البشرية، ويؤكد حقيقة الاعتماد على المورد الأجنبي دون المواطن الاصيل<sup>47</sup>.

البطالة المقنعة عائق في تحقيق التنمية المستدامة، وسيكون لها تأثير كبير في التنمية الاقتصادية الناتجة عن وجود فئة كبيرة معطلة تتقاضى أجوراً مرتفعة قد تشمل تأمينات صحية أو تعليمية لدى بعض القطاعات مقابل إنتاجية محدودة، في الوقت الذي تعاني فيه بعض القطاعات أو الجهات من نقص في القوى المنتجة، فينتج عن ذلك إهمال لتلك الطاقات، وتركها للفراغ الذي يحبط الروح المعنوية، والرغبة في التطوير والابتكار، خصوصاً أن الدولة تتطلع للانفتاح على الاقتصاد العالمي في مختلف المجالات وعلى مختلف الأصعدة، فاقصر العمل على القطاع الحكومي، في مجالات معينة، وتعطيل باقي القطاعات سواء الخاصة أو الزراعية أو الصناعية، سينعكس بشكل سلبي على خطط التنمية الاقتصادية وسيطال أثره مجالات التنمية الاجتماعية والسياسية.

لعل من أبرز آثار البطالة المقنعة استنزاف موارد الدولة المالية، فعلى الرغم من حاجة الدولة الماسة لنمو مواردها الاقتصادية الناتج عن التوظيف الكامل والكفاء، نجد أن جزءاً كبيراً من العاملين لا يساهم بكفاءة في أنشطتها الإنتاجية، فنجد بأن دولة قطر تسهم في الإنفاق على المواطن في مسيرته التعليمية من المرحلة الابتدائية حتى الجامعية وتهيؤه إلى درجة الدكتوراه، ومن ثم يتم التكديس دون استفادة منه،

<sup>46</sup> مدير إدارة التدقيق الداخلي في وزارة المواصلات والاتصالات، مقابلة رقم (2)، مقابلة شخصية، الدوحة، 2021/2/24.

<sup>47</sup> الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاؤم والاعترا بوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:

[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)

حتى يصل إلى الشعور بأنه شخص غير مرغوب فيه، ما يخلق فيه نزعة عدم الرضا الوظيفي، التي تدفعه نحو التقاعد المبكر أو العمل لأمواله الخاصة فيكون عبئاً على وطنه، ومن وجهة نظر أخرى تسهم البطالة المقنعة في خلق الصراعات الإدارية في المؤسسات العامة، وعدم وجود الثقة التنظيمية في القطاع العام وينتج من ذلك التسبب الوظيفي، بسبب شعور الموظف بعدم أهميته في العمل، الأمر الذي يدفعه إلى الخوف والقلق وتلمس الأعداء أو التمارض أو الإهمال مما يؤدي صراعات داخلية بين الموظفين ومرؤوسهم أو حتى مع زملائهم، وعند تعيين أشخاص متقاربين في الأعمار والتخصصات في وظائف محددة دون إعطائهم أهدافاً لإنجازها، سيسعى كل منهم لهدفه وسيتهجون للأمر الشخصية وغير المفيدة التي ستكون عوامل هدم لأي نجاح، فعندما يكون هناك أكثر من موظف لتأدية عمل معين، قد يؤدي هذا العمل موظف واحد فقط، بينما لا يقوم الآخرون بشيء، وهذا قد يولد حالة من الصراع بينهم حول التعاون في القيام بنفس العمل.

الآليات أو الإجراءات التي يمكن من خلالها اقتلاع تلك الظاهرة تكمن في تدوير الموارد البشرية بين الأجهزة والأنشطة الحكومية المختلفة، بعد منحها التدريب التحويلي الضروري، لذلك بداية يجب أن نقوم بعمل تحليل الوظيفة، وعند تحليلها نقوم بتحديد المهام التي تتطلبها تلك الوظيفة، ثم نقوم بربطها مع الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة، وعندما توفر الاحتياجات الدقيقة من القوى العاملة، حيث إنه في الوقت الذي تعاني فيه أجهزة حكومية من ظاهرة «عاملون لا يعملون»، فإن هناك أجهزة وأنشطة حكومية أخرى تفتقر للكوادر البشرية المدربة<sup>48</sup>، وينبغي استحداث أدوات تقييم فعلية ذات مؤشرات قياس واقعية من خلال إنجاز أهداف مدروسة معينة لكل موظف، ومن ثم يتم بناء استراتيجيات الترقيات والمكافآت<sup>49</sup>، كما ينبغي تعزيز الشراكة مع القطاعات غير الحكومية لتأهيل الكوادر البشرية وإعطائها التدريب الكافي، وكذلك تشجيع الاستثمار داخل الدولة مما يساعد على خلق فرص وظيفية جديدة، وعلى الجامعات العمل من أجل مواكبة التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم، وتحديث الخطط والمناهج الدراسية بما يؤهل طلبتها لمواكبة متطلبات سوق العمل الحديث، والاستغناء عن العمالة الوافدة وإحلال العمالة المحلية بدلاً منها، والتوعية من خلال اللقاءات والزيارات الميدانية لطلبة المدارس بالمجالات الجديدة المواكبة لسوق العمل، وتطوير وتحديث مناهج التعليم العام بما يتواءم مع التطور الذي يشهده العالم، لذا ينبغي توجيه الخريجين وتجهيزهم نحو القطاع الخاص بشكل أكبر، ودراسة أسباب العزوف عن القطاع الخاص بشكل أعمق وموسع مع البحث عن الحلول الجذرية، ونجد في قطاع البنوك تخصصات معينة لا وجود فيها للقطريين بشكل تام، أو هناك وجود لكنه نسبي يقتصر على وظائف محددة مثل خدمة العملاء، بينما في تخصصات الاستثمار والتمويل على مستوى البنوك بصورة خاصة نادراً ما نجد العناصر قطرية التي قد تكون نسبتها 5%<sup>50</sup>،

<sup>48</sup> رئيس قسم مركز الاتصال الطلابي، جامعة قطر، مقابلة رقم (1)، مقابلة شخصية، الدوحة، 2021/2/22.

<sup>49</sup> مساعد مدير، MAZARS LLC، مقابلة رقم (7)، الدوحة، 2021/3/11.

<sup>50</sup> مدير إدارة التدقيق الداخلي في وزارة المواصلات والاتصالات، مقابلة رقم (2)، مقابلة شخصية، الدوحة، 2021/2/24.

لذلك وجب النظر في أسباب العزوف والبحث عنها، وقد أكدت دراسة الأسرج نظرة المجتمع الدونية للتعليم المهني والتقني، منوهة إلى ضرورة التعاون مع القطاعات الخاصة لاستحداث معايير وطنية لمستوى المهارات المهنية<sup>51</sup>.

ومن خلال إطار المقابلات التي أجريت بين مختلف المستويات والقطاعات تم الاستنتاج بأن المستويات السياسية والمتوسطة تجد بأن الإشكالية المتأصلة في البطالة المقنعة لا تكمن في كثرة أعداد الخريجين سنوياً أو توجههم نحو القطاع العام، لأنه في حال تم توظيفهم بصورة جيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، سنجد بأن السوق القطري يفتقر إلى العديد من الأيدي العاملة والتخصصات، ولكن تكمن الإشكالية في عدم وجود التوظيف الأمثل للأيدي العاملة، بالإضافة إلى أن السوق القطري يتمتع بقيادات واختصاصات نادرة لا يتم استغلالها واستثمارها لتدعيم السوق القطري، ويتم الاستعانة عوضاً عنها بخبرات واستشارات أجنبية، لذلك يجب وضع خطط تفصيلية لكل موظف، وتصميم خطط تطويرية فردية لكل موظف لتنميته وتأهيله، بالإضافة إلى وضع أهداف فردية لكل موظف، ويتم قياس الأداء بناء على الإنجاز، واتفق جميع المقابلين على أن وزارة التنمية والعمل تشكر جهودها، إلا أنها بسبب الضغط التي تتعرض له، تُعرض المؤسسات في القطاع العام لنوع من تلك البطالة المقنعة بشكل نسبي من خلال إجبار الجهات على توظيف الموظفين، بينما واجهت الإشكالية المستويات التنفيذية والقطاعات الخاصة بأن التخصصات الإدارية تكتظ بالسوق القطري، ولا يوجد تنوع في التخصصات، واقترحت تلك القطاعات بأن يتم توجيه الطلبة مبكراً نحو احتياجات السوق المستقبلية، وتدعيم تطبيق العملي خلال مراحل الدراسة، ليقس كل طالب اهتماماته وقدراته، بالإضافة إلى إيقاف بعض التخصصات مؤقتاً.

#### خامساً: الخاتمة والنتائج والتوصيات:

البطالة المقنعة آفة وهي واقع معاش في القطاع العام القطري، ومع تعدد أسبابه وآثاره، إلا أنه من الواجب البدء في مكافحته واتباع إستراتيجيات فاعلة وحقيقية تسهم في وأده، من خلال الاستثمار في اقتصاد المعرفة بصورة فعلية، وتهيئة الخريجين للدخول إلى سوق العمل المتنامي والمتسارع في ظل الرؤية القادمة للتنوع الاقتصادي بشكل أكبر، وعمل دراسة حقيقية والبحث عن مسببات اتجاهات الموظفين للقطاعات العامة دون الخاصة، والعمل على تحليل الأسباب وبدء الحلول الجذرية التي تمكن الفرد من استثمار إمكانياته وقدراته لخدمة وطنه دون الحاجة إلى البديل الخارجي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي للمورد البشري، خاصة في ظل توفر الإمكانيات التعليمية المتقدمة في دولة قطر، التي بإمكانها تخريج وتأهيل المواطنين بكفاءة صورة، وستسهم هذه التغييرات في إحداث نقلة نوعية وجذرية في المورد البشري الأصيل الذي سيتجه لخدمة بلده ووطنه.

<sup>51</sup> الأسرج، حسين (2014). إشكالية البطالة في دول مجلس التعاون الخليجي. وزارة التجارة والصناعة المصرية. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

[https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA\\_paper\\_54600.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA_paper_54600.pdf)

وبناء على ما تم دراسته وتحليله من معطيات سابقة الذكر، نستنتج بأن البطالة المقنعة في القطاع العام القطري واقع ملموس بشكل كبير، وتكمن أسبابه نتيجة توجه القوى العاملة للقطاع العام مقابل تقشف الأيدي العاملة القطرية في القطاعات الخاصة، وذلك نتيجة مساح شخصية فردية تتعلق بالرفاهية، وشجع على هذا السلوك القدرات والمهارات والجهود الوظيفية المتواضعة التي يتطلبها القطاع العام، ومن جانب آخر فإن القطاع الخاص ما زال يفتقر إلى عامل الجذب للعنصر القطري، ورغم الظواهر الواضحة المسببة لذلك، إلا أنه لا تزال هناك أسباب أعمق وتحتاج لدراسة واقعية تحليلية عن اتجاهات الموظفين، وذلك لفهم الأسباب ومعالجة الظاهرة، لذلك نستنتج بأن البطالة المقنعة عائق يحول دون تحقيق التنمية المستدامة من خلال ما يواجهه القطاع العام القطري من هدر في الموارد المالية والبشرية دون إنتاجية تذكر. ولوحظ بأن من مسببات البطالة المقنعة وجود فجوة بين الخطط الموضوعية من قبل استشاريين ذوي تفكير إستراتيجي فذ، وبين القائمين على تنفيذ الرؤى والإستراتيجيات الموضوعية وتنم عن قدرات متواضعة للمدراء على مستوى القطاعات العامة. وأخيراً لوحظ وجود قدرات وقيادات قطرية فاعلة مكونة، لم يتم استغلالها بصورة صحيحة، وتم الاستعانة عوضاً عنها بالموارد البشري الأجنبي. وهناك أيضاً قصور في عمليات تقييم الموظفين في القطاعات العامة تحد الإنجاز والإبداع، وتقتصر تلك التقييمات على مؤشرات غير قابلة للقياس. ولربما شكّل العامل المتعلق بسياسات وآليات عمل التعيين في وزارة التنمية والعمل ضغطاً على القطاعات العامة وساهم في تكديس الأيدي العاملة دون إنتاجية.

تتطلب البطالة المقنعة مجهودات وإصلاحات تسهم في إلقاء الضوء عليها وتخفيضها إلى أدنى مستوى من خلال بعض المقترحات التي تسهم بشكل كبير في ذلك، واستقيت هذه المقترحات من مختلف المستويات الأكاديمية ومن رؤى وتجارب تم الاطلاع عليها من دراسات سابقة، ومن خبرة عملية في مجال العمل والدراسة، يمكن إيجازها بعدد من النقاط: دراسة حالة ضعف توجه القطريين نحو القطاع الخاص ومعرفة الأسباب والحلول، وأيضاً تهيئة وتنمية الطالب من خلال استثمار معرفته وقدرته للدخول إلى القطاع الخاص بقوة، والعمل على تغيير الصورة النمطية والثقافية المجتمعية نحو القطاع الخاص من خلال الجهات التعليمية لتحفيز ثقافة التوجه للقطاعات الخاصة، وإعادة النظر في السياسات القائمة من قبيل التعيينات التي تصدر عن وزارة التنمية والعمل، واستحداث سياسية التدوير الموظفين بشكل سلس، وعمل دراسة حقيقية عن أسباب القصور والفجوات بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي، التي تنم عن وجود قيادة غير متناسقة ومتكافئة مع المخططين الإستراتيجيين على مستوى الدولة، والسعي للتنسيق بين وزارة التنمية ووزارة التعليم، حول اتجاهات السوق واحتياجاته الفعلية لتوجيه الطلبة من خلال المعرفة والتدريب وتأهيلهم لسوق العمل دون تصادم بين رؤيتهم والواقع، واستحداث سياسات تجريبية لعينة من الوزارات، لقياس مستوى التحسن في مستويات الأداء والإنتاجية وتعميمها في حال النجاح، وعمل خطة تدريبية مدروسة للموظف الجديد خلال مسيرته الوظيفية، تتضمن ما يتطلب منه الوصول إليه ضمن سقف زمنية محددة.

## المصادر:

### المراجع العربية:

- إبراهيم، علي (2020). البطالة المقنعة في قطاع الحكومة. مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية. 2 (21). تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
[https://mbes.journals.ekb.eg/article\\_118243\\_16ea4a69fb8bf06a9935a04c20c33ae6.pdf](https://mbes.journals.ekb.eg/article_118243_16ea4a69fb8bf06a9935a04c20c33ae6.pdf)
- إيمان، صالحى (2016). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://2u.pw/opkYO>
- أيوب، بولين (2016). إشكالية التنمية المستدامة في العالم العربي. دار أفكار، 93. متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/0ZHVK>
- الأسرج، حسين (2014). إشكالية البطالة في دول مجلس التعاون الخليجي. وزارة التجارة والصناعة المصرية. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
[https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA\\_paper\\_54600.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54600/1/MPRA_paper_54600.pdf)
- الحسن، عبد الرحمن (2011). إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة [نسخة إلكترونية]. تم استرجاعه من بيانات قاعدة ريسيرش جيت.  
[https://www.researchgate.net/publication/326408723\\_altnmyt\\_almstdamt\\_wmttlba\\_t\\_thqyqha](https://www.researchgate.net/publication/326408723_altnmyt_almstdamt_wmttlba_t_thqyqha)
- الجمالي، مصطفى (2008). مشكلة البطالة وإمكانات الإحلال بين العمل ورأس المال في الدول العربية النفطية. جامعة طرابلس في لبنان. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
<http://oa.uot.edu.ly/handle/123456789/744>
- الديوان الاميري (2021). نظام الحكم. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
<https://www.diwan.gov.qa/hh-the-amir#data---fc8e9caac7424beb99ad376c3623378b>
- الزهراء، العجاج (2020). أثر التضخم على البطالة في الجزائر خلال الفترة 1990-2017. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2)، 146-164.
- السقا، محمد وشاهين، مصطفى (9 أكتوبر، 2017). العدالة وارتفاع الأجور والمزايا المعيشية أبرز عوامل دعم منظومة العمالة، جريدة لوسيل. تم الاسترجاع من: <https://2u.pw/rYKF7>

- الغرباوي، شهدان (2020). التنمية المستدامة: ما بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشري [نسخة إلكترونية]. تم استرجاعه من قاعدة بيانات مكتبة قطر الوطنية.
- الكندري، أحمد (2019). البطالة المقنعة وعلاقتها بالتفاوت والتشاور والاعترا ب الوظيفي بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية الآداب. 36. متاح على الرابط التالي:  
[https://jartf.journals.ekb.eg/article\\_122651\\_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf](https://jartf.journals.ekb.eg/article_122651_2b7b5f26b5bf796fde8de8cc480a434b.pdf)
- الموسوي، محمد (2018). آليات توليد البطالة في العراق وأنواعها واحتساب المقنعة منها: دراسة تحليلية للمدة 2003-2015. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (108). 312-330.
- الميزان. (2021). السلطات الدستورية والحكومة للعام 2021. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
<https://almeezan.qa/CustomPage.aspx?id=3&language=ar>
- دوام، الطوخي (8-6-2020). 2.17 مليون حجم القوى العاملة في قطر، جريدة الراية. تم الاسترجاع من: <https://2u.pw/kQtFt>
- رؤية قطر الوطنية 2030. الأمانة العامة للتخطيط التنموي. (2008). التنمية البشرية 2008. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
[https://www.psa.gov.qa/en/knowledge/HomePagePublications/QNV2030\\_Arabic\\_v2.pdf](https://www.psa.gov.qa/en/knowledge/HomePagePublications/QNV2030_Arabic_v2.pdf)
- سليم، ريم (د.ت). أرصدة للبيع: نظرة على القطاع العام في مصر. فكر أونلاين. أكاديميا. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://2u.pw/OXXGO>
- صالح، هدى (2020). الأزمات الاقتصادية المالية في بيئة القطاعين العام والخاص: الأسباب والحلول في ظل المفهوم الإسلامي. مجلة بحوث. 35. تم الاسترجاع من رابط قاعدة بيانات مكتبة قطر الوطنية. متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/cMiQf>
- عبد، أزهر (2020). الإطار المفاهيمي للبطالة وإستراتيجية مكافحتها من منظور قانوني. مجلة الكوفة القانونية والعلوم السياسية، 46، 109-128. متاح على الرابط التالي:  
<https://2u.pw/Wtpst>
- عبد القادر، رجب ومرسي، محمد، حسين، حمادة (2009). البطالة نظرة واقعية وحلول عملية. جامعة القاهرة في مصر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
[https://cu.edu.eg/userfiles/3\(1\).pdf](https://cu.edu.eg/userfiles/3(1).pdf)

- لعجال، ليلي (2009). واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي. (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر). تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
<https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-politiques/ALAA3546.pdf>
- محمد، حياة (2018). رؤيا مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة في العراق. لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية. 2 (31). 189-205. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
<https://lark.uowasit.edu.iq/index.php/lark/article/view/220/160>
- مهدي، نزار (2020). نموذج مقترح لإستراتيجية التنمية المستدامة في محافظة الأنبار – العراق (2017م-2019م). (رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا). تم استرجاعها من الرابط التالي:  
<https://2u.pw/ju0rG>
- نوري، سعيد (2020). التنمية بين المفهوم والاصطلاح. موقع ريسيرش جيت. تم الاسترجاع من  
<https://2u.pw/zr76P>
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء. (2017). الاستعراض الوطني الطوعي لدولة قطر المقدم إلى المنتدى السياسي الرفيع المستوى بشأن التنمية المستدامة لعام 2017. تم الاسترجاع من الرابط التالي:  
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15693Qatar\\_Arabic.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15693Qatar_Arabic.pdf)

#### المراجع الأجنبية:

- Abdelbary, I. (2021). Reviving Arab Reform: Development Challenges and Opportunities. Emerald Group Publishing.
- Abdelbary, I. (2021). Institutions and Political Aspects of Arab Reform. In Reviving Arab Reform: Development Challenges and Opportunities. Emerald Publishing Limited.
- The Arab Planning Institute. & Fergany, N. (2001). Aspects of labor migration and unemployment in the Arab region. Almishkat Center for Research, Cairo, 3.
- Almishkat & Fergany, N. (2001). Aspects of labor migration and unemployment in the Arab region. Center for Research, Cairo, 3 .
- Al-Habees, & M. A., & Rumman, M. A. (2012). The relationship between unemployment and economic growth in Jordan and some Arab countries.
- Breisinger, C., Ecker, O., Al-Riffai, P., & Yu, B. (2012). Beyond the Arab awakening: policies and investments for poverty reduction and food security. Intl Food Policy Res Inst.

- Common, R. (2008). Administrative change in the Gulf: Modernization in Bahrain and Oman. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 177-193.
- Elayah, M. (2016). Lack of foreign aid effectiveness in developing countries between a hammer and an anvil. *Contemporary Arab Affairs*, 9(1), 82-99.
- Miles, R. (2002). Employment and unemployment in Jordan: The importance of the gender system. *World development*, 30(3), 413-427.
- Noland, M., & Pack, H. (2007). *The Arab economies in a changing world*. Peterson Institute.
- Pascual, U., Muradian, R., Brander, L., Gómez-Baggethun, E., Martín-López, B., Verma, M., ... & Polasky, S. (2010). The economics of valuing ecosystem services and biodiversity. *The economics of ecosystems and biodiversity: Ecological and economic foundations*, 183-256.
- Ramady, M. A. (2010). *The Saudi Arabian economy: Policies, achievements, and challenges*. Springer Science & Business Media.
- Scharfenort, N. (2012). Urban development and social change in Qatar: the Qatar National Vision 2030 and the 2022 FIFA World Cup. *Journal of Arabian Studies*, 2(2), 209-230.
- Van der Walddt, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges*. Juta and Company Ltd.
- World Applied Sciences Journal, 18(5), 673-680 & Jelili, R. B. (2010). *The Arab Region's Unemployment Problem Revisited*. Kuwait: The Arab Planning Institute.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.23.5](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.23.5)