

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

أثر تطبيق قانون وزارة العمل وتعليمات المصرف المركزي في تفعيل سياسة التقطير وتعزيز المواطنة في دولة قطر (*)

الباحث/ جابر راشد محمد المسعود المري
طالب الدكتوراه، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا
Jalmasoud85@gmail.com

د/ ماجد فوزي محمد أبو غزالة
محاضر أول، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا
majed@um.edu.my

د/ فضيلة بنت منصور
أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا
fadillah@um.edu.my

تاريخ قبوله للنشر 23/11/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 2/10/2025

(*) موقع المجلة:

أثر تطبيق قانون وزارة العمل وتعليمات المصرف المركزي في تفعيل سياسة التقطير وتعزيز المواطنة في دولة قطر

الباحث/ جابر راشد محمد المسعود المري
طالب الدكتوراه، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

د/ ماجد فوزي محمد أبو غزالة
محاضر أول، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

د/ فضيلة بنت منصور
أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي
أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز المواطنة المجتمعية وتطبيق قانون وزارة العمل في توفير فرص العمل للقطريين، وذلك تنفيذاً لتعليمات المصرف المركزي. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (165) موظفًا من العاملين في وزارة العمل والمصرف المركزي في دولة قطر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير، جاءت بمتوسط (2.59)، وهو بدرجة متوسطة، والانحراف المعياري يساوي (1.263)، وبلغت قيمة "ت" لعين واحدة (18.535) وقيم الدلالة (0.00).
2. أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)، جاءت بمتوسط (4.07)، وهو بدرجة كبيرة، والانحراف المعياري يساوي (0.743)، وقيمة "ت" لعينة واحدة بلغت (18.535) ومستوى الدلالة (0.00).
3. أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية وتعزيز روح المواطنة الفاعلة، جاءت بمتوسط (4.04)، وهو بدرجة كبيرة، والانحراف المعياري يساوي (0.963)، وقيم اختبار "ت" الكلية (13.916) وقيم الدلالة (0.00).
4. المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع، جاءت بمتوسط (4.21)، وهو بدرجة كبيرة جدًا، والانحراف المعياري يساوي (0.804)، وقد بلغت قيم "ت" الكلية (19.460) وقيمة الدلالة (0.00).

وتوصي الدراسة بما يلي:

1. إجراء برامج تدريبي قائم على تحسين سياسة التقطير لدى العاملين في المصرف المركزي من قبل وزارة العمل، والاستفادة من نتائجه في مدة زمنية أقصاها ستة أشهر من تنفيذه.
 2. تنفيذ خطة التغلب على التحديات التي تواجه توظيف الوظائف في وزارة العمل والمصرف المركزي، وتنفيذها، ومتابعة التحسين في مدة زمنية أقصاها خمسة أشهر من تاريخ الانتهاء من التخطيط (SWOT).
- الكلمات المفتاحية:** تعزيز المواطنة، قانون وزارة العمل، المصرف المركزي.

The Impact of Implementing the Labor Law and The Central Bank's Directives on Activating Quaternization Policy and Promoting Citizenship in the State of Qatar

Jaber Rashid Mohammed Al-Masoud Al-Marri

Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya

Dr. Majed Fawzi Mohammad Abu Ghazalah

Senior Lecturer, Department of Islamic Management and Finance
Academy of Islamic Studies, University of Malaya

Prof. Dr. Fadillah binti Mansor

Associate Professor, Department of Islamic Management and Finance
Academy of Islamic Studies, University of Malaya

Abstract

The study aimed to identify the impact of enhancing community citizenship and implementing the Ministry of Labor Law on providing employment opportunities for Qatari nationals, in accordance with the directives of the Central Bank. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was employed, and a questionnaire was designed as the primary data-collection instrument. The study sample consisted of 165 employees working at the Ministry of Labor and the Central Bank in the State of Qatar. The study reached several findings, the most important of which are:

1. The extent of financial institutions' and banks' compliance with the Ministry of Labor's instructions regarding Qatarization, with an average of (2.59) indicating a moderate level with a standard deviation of (1,263). The one-sample *t*-value reached (18.535), with a significance level of (0.00).
2. The most prominent challenges facing the implementation of the new Qatarization rate (80%), with an average of (4.07), which is significant, and a standard deviation of (0,743). The one-sample *t*-value was (18.535), with a significance level of (0.00).
3. The impact of Qatari employment policies on strengthening national identity and promoting the spirit of active citizenship, with an average of (4.04), which is significant, and a standard deviation of (0,963). The overall *t*-value reached (13.916), with a significance level of (.000).
4. The proposals that would achieve the objectives of the law and the Central Bank's instructions on the ground had a very high mean of (4.21) and a standard deviation of (0,804). The overall *t*-value reached (19.460), with a significance level of (.000).

Based on the above, the study recommends the following:

1. The Ministry of Labor shall implement training programs aimed at improving the localization policy for employees at the Central Bank and utilize the results within a maximum period of six months from the date of implementation.
2. A plan shall be developed to overcome the challenges facing the localization of jobs at the Ministry of Labor and the Central Bank, and its implementation and monitoring of improvement shall be completed within a maximum period of five months from the date of completion of the SWOT analysis.

Keywords: Promoting Citizenship, Ministry of Labor Law, Central Bank of Qatar.

مقدمة:

تحرص دولة قطر على أن تكون في طليعة الدول السابفة إلى النهوض والتطور في مجالات الحياة المختلفة، الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية وغيرها، بما ينعكس إيجاباً على مركزها التنافسي وريادتها في ظل التنافسات العالمية. وإيماناً بذلك، فقد وضعت دولة قطر رؤيتها 2023 التي تحدف إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام معتمداً على التنوع والتطوير المستمر للموارد البشرية، والاهتمام بوجه التنمية المستدامة، كالتنمية البشرية، والاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والتوسع في تقديم الخدمات، وتفعيل المشاركات الإيجابية؛ بهدف الارتقاء بالأداء العام، والوصول إلى أفضل الخدمات المقدمة للقطريين (المجلس الوطني للتخطيط، 2020).

ومما لا شك فيه أن دولة قطر تعد من دول المؤسسات التي تستنهض همم القوى العاملة التابعة للقطاع العام، كوزارة العمل والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص كالمصرف المركزي؛ لتخلق نوعاً من الشراكة الحقيقية المثمرة، التي تفيدي في بناء أفضل النتائج الوطنية، بما يسمو نحو الأفضل، من خلال تحقيق الأهداف المشتركة بين مختلف المؤسسات (الكبيسي، 2025).

ومن جانب آخر، فإن المواطنة المجتمعية تعد من أهم الركائز الأساسية لبناء مجتمع متوازن ومستدام في مجالات الحياة المختلفة، وقد عنيت دولة قطر بعناية فائقة بتعزيز المواطنة المجتمعية باعتبارها عنصراً أساسياً في تحفيز الاقتصاد الوطني، من خلال توفير بيئة عمل داعمة للمواطنين، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويُعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية (العبيدي، 2023).

ومن بين المبادرات التي أطلقتها حكومة قطر التي جاءت ترسيخاً للمواطنة المجتمعية بين وزارة العمل والمصرف المركزي سياسة (التقطير)، التي تحدف إلى زيادة نسبة التوظيف الوطني في مختلف القطاعات الاقتصادية بنسبة (80%)، وتعد وزارة العمل القطرية بوجه خاص إحدى المحركات الرئيسية لتحقيق أهداف التقطير، حيث أصدرت عدة تعليمات لتحسين في العديد من المجالات خاصة في القطاعات الحيوية، مثل: البنوك والمؤسسات المالية، ولا تقتصر هذه الجهود على الجانب التنظيمي، بل تشمل أيضاً تحفيز المؤسسات الخاصة على تبني استراتيجيات فعالة لتوطين الوظائف، إضافة إلى توفير التدريب والتطوير المهني للكوادر القطرية لتعزيز قدراتهم التنافسية (السليبي، 2023).

وعطفاً على ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة لتستكشف أثر تعزيز المواطنة القطرية من خلال تطبيق شراكة وزارة العمل مع المصرف المركزي لرفع نسبة التقطير في القطاع الخاص، كما هدفت إلى التعرف على مدى التزام المؤسسات المالية بتطبيق هذه السياسات، وإبراز أهم التحديات التي تواجه تطبيق سياسة التقطير، بالإضافة إلى دراسة الآثار المتوقعة لهذه السياسة على تعزيز الانتماء الوطني، والمواطنة الفاعلة.

مشكلة الدراسة:

تعد المواطنة المجتمعية من الظواهر الحيوية التي تعنى بها الدول في الوقت الحالي في ظل التطورات المعرفية ذات الصلة الوثيقة بالتنمية المستدامة، حيث تسهم في توثيق الوعي والمسؤولية لدى الأفراد تجاه مجتمعاتهم، مما ينعكس إيجاباً على الانتقاء بأدائهم، والمشاركة الأفضل في تقدمه.

وتشهد دولة قطر جهوداً متزايدة لتعزيز المواطنة المسؤولة من خلال تمكين المواطنين للمشاركة النشطة في مختلف مجالاتها، كما حثت على بذل الجهود المتواصلة بين المؤسسات الوطنية سواء التابعة للقطاع العام الحكومي أو

القطاع الخاص، بما يضمن حصول المواطنين القطريين على أفضل فرص العمل التي تتناسب واحتياجات سوق العمل (الشطي وآخرون، 2021).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها دولة قطر لتعزيز المواطنة، إلا أن المجتمع القطري لا يزال يواجه تحديات مرتبطة بتوفير فرص عمل حقيقية ومستدامة للمواطنين، كما أنه ومع وجود تشريعات صادرة عن وزارة العمل تلزم القطاعات المختلفة بتمكين الكوادر الوطنية، إضافةً إلى التعليمات الرقابية للمصرف المركزي التي توجه البنوك والمؤسسات المالية بضرورة الالتزام بنسب التوظيف وتوظيف الكفاءات القطرية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه السياسات على أرض الواقع لا يزال يواجه عقبات عدة، ومن أهمها ضعف الالتزام المؤسسي في استيعاب الكوادر الوطنية، الفجوة بين مخرجات المؤسسة واحتياجات سوق العمل، قصور آليات الرقابة الإدارية الميدانية (الهيبي، 2020).

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: (كيف يمكن تعزيز المواطنة القطرية من خلال تطبيق قانون وزارة العمل في رفع نسبة التوظيف في القطاع الخاص في ضوء تعليمات المصرف المركزي؟)

تساؤلات الدراسة:

يتفرع من السؤال البحثي السابق الأسئلة الآتية:

1. ما مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التوظيف؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التوظيف الجديدة (80%)؟
3. ما أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية وتعزيز روح المواطنة الفاعلة؟
4. ما المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تعليمات وزارة العمل والمصرف المركزي بشأن التوظيف.
2. استكشاف التحديات التي تعيق تطبيق النسب الجديدة.
3. دراسة العلاقة بين سياسات التوظيف وتعزيز الانتماء الوطني.
4. اقتراح حلول عملية لتفعيل تعليمات الوزارة بما يعزز المواطنة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية العلمية:

تعد هذه الدراسة إضافة نوعية ومكملة للدراسات السابقة، من حيث إضافة معلومات نظرية حول طبيعة موضوع المواطنة المجتمعية، وما يتعلق بتوفير فرص عمل للمواطنين القطريين، وهي بذلك على - حد علم الباحثين - تعدد من الدراسات الأولى التي تطرقت لهذه الموضوع في جدته وحدثه.

ثانيًا: الأهمية العملية:

1. من المؤمل أن تنفيذ نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة العمل لتحديث القرارات المتعلقة بتوفير فرص عمل أكثر إيجابية بما يساهم في تحسين مشاركات المواطنين القطريين في بناء المجتمع القطري، ودعم جهود وزارة العمل في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.
2. قد تنفيذ نتائجها في تحسين تطبيقات تعليمات المصرف المركزي بقطر بما يتضمن النزاهة، والشفافية، والموضوعية في كافة التعاملات الصادرة عنه للوصول إلى رضا أفضل للجمهور القطري عامة.
3. من المحتمل أن تنفيذ توصياتها في تحسين تطبيق نسب التقطير في القطاع الخاص، وهذا يوفر فرصًا حقيقية للمشاركة بين القطاعين العام (وزارة العمل)، والقطاع الخاص (المصرف المركزي) في بناء منظومة متكاملة تنعكس إيجابًا على سياسات تعزيز المواطنة في المجتمع القطري.

حدود الدراسة:

- توجد لهذه الدراسة عدة حدود، وهي كالاتي:
- الحد الموضوعي:** يتحدد من خلال تناوله لتعزيز المواطنة للمجتمع، وتطبيق قانون وزارة العمل لتوفير فرص عمل للقطريين في ضوء تعليمات المصرف المركزي.
- الحد البشري:** يتمثل في اختيار عينة من العاملين في وزارة العمل والمصرف المركزي بدولة قطر.
- الحد المكاني:** يتمثل في وزارة العمل والمصرف المركزي بدولة قطر.
- الحد الزمني:** يتمثل في العام (2025م/ 1447هـ).

أولًا: الإطار النظري والمفاهيمي

تشكل المواطنة جزءًا من الانتماء الوطني القطري، فهي لا تقتصر على الحقوق التي يتمتع بها الأفراد فحسب، بل تشمل أيضًا المسؤوليات الوطنية والاقتصادية والاجتماعية، كما تهتم بمشاركتهم الحقيقية في جوانب العمل المختلفة، مما يعمل على تنمية المجتمع القطري، بالإضافة إلى أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالعمل الحكومي والخاص من خلال تعزيز التوظيف المحلي لاسيما عبر سياسة (التقطير) التي تهدف إلى زيادة توظيف المواطنين القطريين في المؤسسات المدنية (وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، 2018).

أ) مكونات المواطنة المجتمعية:

- تتكون المواطنة المجتمعية من ثلاثة مكونات أساسية، وهي (رقاعي، 2020):
1. **الانتماء:** يعني النزعة التي تدفع الأفراد للانضمام مع الآخرين، والشعور بأنهم أعضاء فعالون ونشطون اجتماعيًا، وهذا يتطلب منهم الالتزام بمعايير منظمين لهذه الإطار، وفي علم الاجتماع عمومًا فقد تم تحديد هذه المعايير في اثنين، وهما: المعيار الثقافي الذي يتمثل في الولاء للجماعة، والمعيار الموضوعي الذي يتمثل في معطيات الواقع الاجتماعي الذي يحيط بالفرد، أي الانتماء الفعلي للفرد أو الجماعة؛ فالولاء هو الجانب الذاتي في مسألة الانتماء، ويعبر عن أقصى حدود المشاركة الوجدانية والشعورية بين الفرد وجماعة الانتماء.

2. **الحقوق:** وهي جملة ما يستحق للأفراد من مكاسب نتيجة مشاركتهم في الأنشطة الجماعية أو الفردية داخل الإطار الاجتماعي الذي ينتمون إليه، وهي تصدر عن حقوق الإنسان التي شرعت منذ عام 1948م، ومن أمثلة هذه الحقوق حق العمل الشريف، حق المشاركة في الانتخابات، حق الحصول على وظيفة معينة، حق العيش بكرامة، حق الحصول الكامل على الطعام والشراب الصحيين.

3. **الواجبات:** وهي جملة ما يجب على الأفراد فعله تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين داخل الإطار الاجتماعي الذي ينتمون إليه، وهي أيضاً قد كفلتها حقوق الإنسان منذ عام 1948م، ومن أمثلتها واجب الدفاع عن الوطن، واجب الدفاع عن العقيدة، واجب الدفاع عن المثل والقيم الإنسانية النبيلة، واجب احترام النظام، واجب التصدي للصراعات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، واجب الإخلاص والدقة في أداء الأعمال الحكومية والاجتماعية التي تهدف إلى خدمة أفراد المجتمع وواجب الحفاظ على الممتلكات العامة وغيرها.

ويرى الباحثون أن مكونات المواطنة المجتمعية التي تتمثل في الانتماء والحقوق والواجبات تشكل عناصر أساسية لتوطيد العلاقات بين الأفراد ومجتمعاتهم، حيث تعمل معاً على بناء منظومة تكاملية تعزز التماسك الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، كما تعمل على تنمية إحساسهم بالهوية الوطنية، مما يساهم في تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والعامة.

(ب) قيم المواطنة المجتمعية:

تعدد قيم المواطنة المجتمعية التي ينبغي على الأفراد التحلي بها؛ كونها قيماً إيجابية تساعد على تنمية شخصياتهم، وزيادة مشاركتهم في أنشطة المجتمع المختلفة، وفيما يلي أهم قيم المواطنة المجتمعية (الشهري، 2024):

1. **قيمة المساواة:** أي تساوي جميع الأفراد أمام القانون، ومن أمثلتها الحق في التعليم، الحق في العمل، الحق في الحصول على الجنسية، الجميع متساوون في الحقوق والواجبات.
2. **قيمة الحرية:** أي حق الأفراد في الحصول على الحرية؛ كحرية التعبير عن الرأي، حرية التنقل من مكان لآخر، حرية العقيدة دون التأثير السلبي على الآخرين، حرية اختيار العمل المناسب لقدرات الفرد، وغيرها.
3. **قيمة العدالة:** أي حصول الأفراد على حقوقهم المكفولة وتأدية الواجبات عليهم دون إلحاق الظلم بهم، ويجب أن تكون المعاملة قائمة على تحقيق العدل بينهم.
4. **قيمة المشاركة المجتمعية:** أي تعرف مدى قدرة الأفراد على المشاركة في مختلف الأنشطة والأعمال والمهن والوظائف التي تعلن عنها الجهات المسؤولة في المجتمع؛ كحق المشاركة في العمل الوظيفي الرسمي، حق المشاركة في العمل التطوعي الخيري وغيرها.
5. **قيمة المسؤولية الاجتماعية:** تشمل الالتزامات الضريبية، الالتزامات العسكرية، الالتزامات القانونية وغيرها. يتضح للباحثين مما سبق، أن قيم المواطنة المجتمعية السابقة على قدر كبير من الأهمية للأفراد، فهي تفيدهم في المشاركة الإيجابية تجاه المجتمع الذي ينتمون إليه والمساهمة أيضاً في تعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي، حيث تتيح لهم العيش في بيئة يسودها التعاون والعدل والمساواة.

ج) سياسة التقطير:

التقطير هو مصطلح يُستخدم لوصف السياسة الحكومية التي تهدف إلى رفع نسبة توظيف المواطنين في القطاع الخاص، وذلك لمواكبة التحولات الاقتصادية في الدولة وتلبية احتياجات السوق المحلي من العمالة الوطنية، وتهدف هذه السياسة إلى تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة وزيادة مشاركة المواطنين في الاقتصاد الوطني، خاصة في القطاعات التي تضررت من تدفق العمالة الأجنبية، والتقطير ليس مجرد فكرة أو سياسة، بل هو جزء من استراتيجية شاملة لتحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تأمين وظائف مستقرة ومجزية لهم في القطاع الخاص، وهو ما يعزز النمو المستدام للاقتصاد الوطني (الكواري، 2023).

د) بعدا المواطنة الاقتصادية والمواطنة المؤسسية:

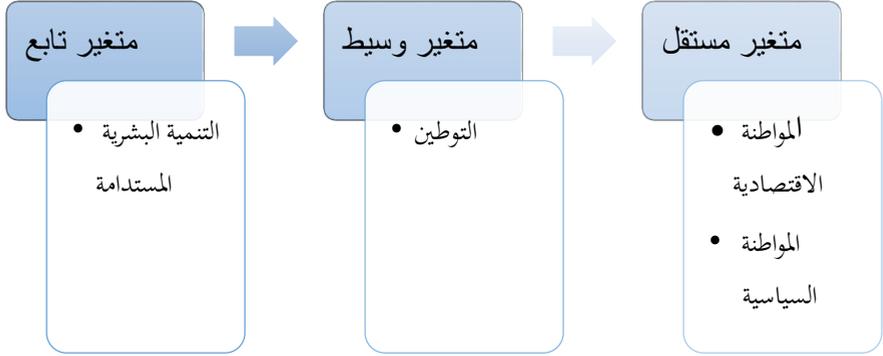
أشار البكل (2024) إلى أن المواطنة الاقتصادية تمثل علاقة المواطنين بسوق العمل والاستهلاك، والتزامهم بالمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ضمن مجتمع الدولة الذي يلتزم بالعمل المنتج، الاستثمار، المشاركة الاقتصادية، دفع الضرائب، الحصول على الحد الأدنى من العيش الكريم. وبمعنى آخر فإن الباحثين يرون أن المواطنة الاقتصادية ليست مجرد شكل قانوني، بل هي انحراط اقتصادي واجتماعي يمكن الأفراد من أن يكون مواطنين كاملين في الحياة المجتمعية. كما أشارت كل من نباش وشفاف (2022) إلى أن المواطنة المؤسسية تمثل السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة، وتتجاوز المهام الوظيفية المطلوبة منهم، وذلك لدعم أهداف المؤسسة، وتحسين أدائها، وتعزيز الروابط بين العاملين.

هـ) دور المواطنة السياسية والمؤسسية في تحقيق أهداف التوطين وفق منظور تنمية بشرية مستدامة:

يظهر دور المواطنة السياسية والمؤسسية في تحقيق أهداف التوطين من منظور تنمية بشرية مستدامة من خلال ما يلي (علي وبن هدية، 2023):

1. تمكن المواطنة السياسية المواطن من المشاركة الفاعلة في الحوار العام وصنع القرار، والتأثير في سياسات التنمية المحلية، مما يعزز من توطين أهداف التنمية بحيث تصبح السياسات أكثر ترابطاً مع احتياجات المجتمع المحلي.
2. كما أن المواطنة المؤسسية تتبنى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة وإشراك المواطنين في الأداء المؤسسي، مما يعزز من بيئة الثقة، والالتزام التي تسهم في توطين التنمية مثلاً تحسين الخدمات، وتحقيق العدالة التنموية.
3. من منظور التنمية البشرية المستدامة تمكن كل من المشاركة الوطنية والمساءلة الوطنية من بناء قدرات محلية وتحسين نوعية حياة المواطنين، وتوزيع الفرص بشكل أكثر عدالة، وبالتالي تحقق التوطين من خلال تحول التنمية إلى محلية.

ويرى الباحثون أنه يمكن تعزيز الربط بين المواطنة السياسية، والمواطنة الاقتصادية، في ضوء أهداف التوطين من منظور تنمية بشرية مستدامة من خلال النموذج المفاهيمي كما في الشكل (1) الآتي:



شكل(1): نموذج مفاهيمي من إعداد الباحثين

العلاقات السببية تتضح في أن:

1. المواطنة السياسية تمكن المواطنين من المشاركة ثم هي سبب في تعزيز التوطين.
2. المواطنة المؤسسية تدعم المسؤولية الاجتماعية ثم هي سبب في تعزيز التوطين.
3. التوطين ينقل التنمية إلى المحلية ثم هو سبب في تحسين التنمية البشرية المستدامة.
4. العلاقة هي أن المواطنة السياسية + المواطنة المؤسسية (من خلال التوطين) تحقق التنمية البشرية المستدامة.

ثانياً: تعليمات وزارة العمل والمصرف المركزي

تعدُّ تعليمات وزارة العمل بشأن سياسة التقطير جزءاً من الأطر التشريعية التي تهدف إلى توجيه القطاع الخاص نحو توفير الفرص الوظيفية للمواطنين القطريين، وهذه التعليمات تشمل تحديد نسب واضحة للتوظيف، ومن أبرزها التعميم الذي أصدرته وزارة العمل في عام 2013، والذي يرفع نسبة التقطير إلى 80% في المؤسسات المالية، ويُظهر هذا التوجه التزاماً حكومياً جاداً في تمكين المواطنين القطريين من العمل في القطاعات الحيوية التي لطالما كانت تعتمد بشكل رئيسي على العمالة الأجنبية (وزارة العمل، 2020).

أ. الخلفية التشريعية - تعليمات وزارة العمل

يشكل قانون العمل رقم (14) لسنة 2004 أحد الركائز الأساسية في التشريعات العمالية في دولة قطر، حيث يهدف إلى تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين في القطاعين العام والخاص، وقد تم وضع هذا القانون لتوفير بيئة عمل عادلة وآمنة لجميع العاملين في الدولة، مع ضمان حقوق العمال وحمايتهم من الاستغلال، ويحتوي القانون على مجموعة من الأحكام التي تحدد حقوق وواجبات العاملين، وتحدد كيفية التعاقد معهم، فضلاً عن الضمانات التي تقدمها الدولة للعاملين في حالة حدوث نزاعات أو مشكلات قانونية، ومن بين أهم أحكام هذا القانون، يتم تحديد الإجراءات القانونية التي يجب اتباعها قبل توظيف العاملين، والتي تشدد على ضرورة أن تتم عملية التوظيف بشكل يتماشى مع القوانين المحلية ويسهم في تعزيز العدالة الاجتماعية (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، 2004؛ قانون العمل رقم 14 لسنة 2004).

كما تم إصدار المرسوم بقانون رقم (18) لسنة 2009؛ بهدف توحيد العديد من الصلاحيات والمهام التي كانت موزعة بين عدة جهات حكومية، وذلك لتحسين كفاءة إدارة سوق العمل في دولة قطر. جاء هذا المرسوم ليكمل

تطوير قانون العمل القطري من خلال تحديث بعض الأحكام القانونية التي كانت قديمة أو غير فعّالة، ويتضمن هذا المرسوم تغييرات جوهرية تهدف إلى تعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص في مجال التوظيف، وذلك من خلال دمج العمليات المرتبطة بالعمالة الوافدة والمواطنين القطريين. وتعتبر هذه التعديلات ضرورية لتمكين الحكومة من تنفيذ استراتيجيات التوظيف التي تهدف إلى تعزيز مشاركة المواطنين القطريين في سوق العمل وتوسيع قاعدة العمالة الوطنية في القطاعات الحيوية (مرسوم بقانون رقم 18 لسنة 2009).

وفي إطار تنظيم سوق العمل وتطبيق سياسة التوظيف، أصدرت وزارة العمل عددًا من التوجيهات والتعليمات، من أبرزها التعميم رقم 50/2010 الذي يحدد مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يجب على الشركات والمؤسسات اتباعها قبل التوظيف، وينص هذا التعميم على ضرورة إرسال قوائم الوظائف الشاغرة من قبل البنوك والمؤسسات المالية إلى وزارة العمل، وذلك لضمان أن تكون الوظائف التي يتم شغلها متوافقة مع استراتيجيات التوظيف الوطنية، ويشمل التعميم أيضًا شروطًا جديدة لتنظيم دخول العمالة الأجنبية إلى سوق العمل القطري، حيث لا يُسمح بتوظيف أي شخص غير قطري في القطاعات التي يمكن أن يشغلها المواطنون إلا بعد الحصول على موافقة إدارة تنمية القوى العاملة في وزارة العمل، وتعدُّ هذه التعليمات خطوة مهمة في إطار تطبيق سياسة التوظيف، إذ تضمن توجيه الوظائف الشاغرة إلى المواطنين القطريين أولاً، وفي حال عدم توفر العمالة الوطنية المؤهلة، يتم السماح بتوظيف غير القطريين شريطة أن تستوفي الإجراءات القانونية المقررة (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، 2010، تعميم رقم 50/2010).

وتستمر وزارة العمل في تعزيز الرقابة على التوظيف من خلال عدد من التعاميم الوزارية التي تتعلق بموافقة الوزارة على توظيف العمالة الأجنبية، وواحدة من أبرز هذه التعليمات هي عدم السماح لأي مؤسسة أو شركة بتوظيف العمالة غير القطرية إلا بعد استيفاء مجموعة من الشروط، أهمها أن يكون هناك طلب للموافقة المبدئية من إدارة تنمية القوى العاملة، كما يتم ضمان التوازن بين العمالة المحلية والوافدة لضمان الحفاظ على توازن اقتصادي واجتماعي داخل المجتمع القطري، ويتم العمل على تقييم حاجات القطاعات المختلفة للعمالة الأجنبية بناءً على هذا الأساس، بحيث تكون الوظائف التي يشغلها الأجانب قابلة للإحلال من قبل القوى العاملة الوطنية في المستقبل القريب (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، 2013؛ تعليمات وزارة العمل 2013).

وإلى جانب دور وزارة العمل، يساهم المصرف المركزي القطري في تنفيذ هذه التعليمات من خلال مراقبة التوظيف في القطاع المصرفي والمالي، حيث أصدر عددًا من التوجيهات التي من أهمها متابعة شروط التوظيف في البنوك والمؤسسات المالية، ويشرف على تنفيذ تعليمات وزارة العمل بشأن نسبة القطريين في هذه المؤسسات، كما يركز المصرف المركزي على التزام البنوك بتوظيف المواطنين القطريين في وظائف استراتيجية لضمان تعزيز الاقتصاد الوطني، مع الالتزام بإجراءات وموافقة وزارة العمل قبل توظيف العمالة الوافدة (المصرف المركزي القطري، 2021).

ب. التطور الزمني لتعليمات وزارة العمل:

مرت تعليمات وزارة العمل بدولة قطر بعدة تطورات، ويمكن إجمال أهمها في الجدول (1) الآتي:

جدول (1)

يوضح التطورات الزمنية لتعليمات وزارة العمل القطرية

التاريخ	التعليمات/ التعديل	ملاحظات/ محتوى مهم
2007	تعديلات على قانون العمل القطري	شملت تغييرات في تعريفات الوزارة والجهات المختصة، بالإضافة إلى إضافة بند فرض رسوم على بعض تراخيص العمل.
2014	إعلان تعديلات مقترحة في نظام الكفالة والمغادرة والإجازات والطوارئ	تسهيل تغيير العمل للعامل الأجنبي ومعالجة نظام الكفالة للحد من بقاء العامل فترة زمنية طويلة دون التزام بإجراءات العمل وضوابطه، وتقليص القيود على المغادرة، ضبط نظام الإجازات وما يترتب عليها من أجور.
2015	الموافقة الأميرية على تعديل قانون العمل رقم (1) لسنة 2015 لتعديل بعض أحكام قانون العمل رقم (14) لسنة 2004م.	مثلاً تعديل هيكله دفعة الأجور للعمال شهرياً أو كل أسبوعين، وضع قواعد توضح التزام أرباب العمل أو الكفلاء بدفع ما عليهم من ذمم مالية، إلزامات بتحويل الرواتب أو الأجور إلى المصرف المركزي.
2020	إضافة مواد تشريعية جديدة لتنظيم إجراءات وضوابط العمل.	مثلاً إصدار نظم ضابطة لإصدار شهادات لامانة، وضع ضوابط للأجور بحيث يكون الحد الأدنى للأجور (1000) ريال قطري، بدلات سكن وبدلات طعام، ضوابط تتعلق بجواز أن يغير العامل مكان عمله دون إذن صاحب العمل بعد إشعاره بفترة زمنية محددة كأن تكون شهراً لتمكينه من توفير بديل
2021	التطبيق الكامل للحد الأدنى من الأجور وعدم تمييز الجنسية.	ربط سياسة التغيير في الأجور بالجنسية في ضوء رؤية قطر 2030.
2023	وضع دليل تصنيف المهن للقطاع الخاص لضبط إجراءات العمل فيها.	توحيد عملية استصدار تصاريح العمل المهني أو الحر في ربط الضرائب بنوعية المهن من الأكثر أهمية ودخلاً إلى أداها.
2023	إطلاق منصة (استمر) لتوظيف المتقاعدين القطريين في القطاع الخاص.	مثال ذلك توجيه السياسات لتوطين القوى الوطنية وزيادة مشاركة المواطنين في سوق العمل القطري.
2024	تشكيل لجان طوارئ ضمن تعليمات قانون العمل، والتقييد بالعمل بما داخل وزارة العمل بقطر.	ربط مخرجات العمل بسوق العمل، وتخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني.
2025	سريان قانون التوطين في القطاع الخاص والعمل به وتنفيذ إجراءاته في مجالات العمل.	إجبار أرباب العمل في المنظمات المنتجة على إعطاء الأولوية لتوظيف، وتدريب المواطنين وأبناء المواطنين، ورفع تقارير نصف سنوية إلى الوزارة.

المصدر: (موقع وزارة العمل بدولة قطر، 2024).

يتضح للباحثين أن الجدول (1) يُبرز المسار الزمني لتطور تعليمات وتشريعات وزارة العمل في قطر، ويعكس تحولاً تدريجياً من التنظيم التقليدي إلى الإدارة الحديثة لسوق العمل، فمنذ عام 2007 بدأت دولة قطر بإدخال تعديلات تشريعية لتحديث بيئة العمل، وتطورت الجهود في 2014 و 2015 نحو تحسين العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل وإرساء قواعد أكثر شفافية للأجور والحقوق، ثم شكّلت إصلاحات عام 2020 نقطة تحول جوهرية بإلغاء قيود الكفالة وتطبيق الحد الأدنى للأجور، ما عزز حماية العمالة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. كما يتضح في الأعوام 2021-2023 أن الوزارة ركزت على التحول المؤسسي والرقمي من خلال تصنيف المهن وإطلاق المنصات الإلكترونية لتوطين القوى العاملة الوطنية، بالإضافة إلى أن تعليمات عامي 2024-2025 قد عكست الانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتوطين الإلزامي، ما يشير إلى نضج السياسات العمالية في قطر واتجاهها نحو تحقيق استدامة سوق العمل ومواءمته مع أهداف التنمية الوطنية.

ج. التطور الزمني لتعليمات المصرف المركزي

مرت تعليمات المصرف المركزي بدولة قطر بعدة تطورات، ويمكن إجمال أهمها في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

يوضح التطورات الزمنية لتعليمات المصرف المركزي القطري

التاريخ	التعليمات أو التنظيم	ملاحظات
2012	صدر القانون رقم 13 لسنة 2012 بشأن المصرف المركزي، وتنظيم المؤسسات المالية	ركز على وضع آليات وضوابط لكيفية التعامل مع المعاملات المالية، وإجراءات التحويل والاستقبال المالي من وإلى المصرف.
2013	إصدار دليل شامل للتعليمات المصرفية	مثل إصدار التعليمات المالية المصرفية ضمن القانون المعدل رقم 13 لسنة 2012.
2023	تعليمات الرهن العقاري، وإجراءاتها الإلكترونية.	إجراء تعديلات على الرهن العقاري مثل تعديل إجراءات نقل الملكية من المالك إلى المستملك، التعاقد الإلكتروني عبر منصات تقنية.
2023	إصدار تعليمات جديدة بشأن الشراء، والدفع الإلكتروني عبر المصرف	مثل تعليمات (اشتر الآن وادفع لاحقاً) ضمن جهود المصرف المركزي القطري لتنظيم الخدمات المالية المستحدثة والابتكار المالي.
2024	إصدار تنظيمات جديدة حديثة (الحوسبة السحابية)	تنظيم استخدام الحوسبة السحابية المالية، وتعزيز الرقمنة وأمن المعلومات.
2024	إصدار تنظيم (المؤن الرقمي)	إطار تنظيمي لشركات التأمين الرقمية المتعاقدة مع المصرف ضمن تحديث استراتيجيات الابتكار المالي التقني.
2025	إصدار (إطار الوكلاء الأساسيين) لإصدار سندات مالية بالريال القطري للعملاء والوكلاء	يأتي ضمن تطوير سياسة المصرف مع سوق المال المحلي.

المصدر: (داغي وآخرون، 2020).

يتضح للباحثين أن جدول (2) يعكس هذا التطور الزمني في تعليمات مصرف قطر المركزي نحو تحديث القطاع المالي وتعزيز الابتكار التقني، فمُنذ القانون الأساسي لعام 2012 بدأ المصرف ببناء إطار قانوني متكامل ينظم المعاملات المالية، ويضمن الشفافية والرقابة، ثم في 2013 تم إصدار دليل التعليمات المصرفية الذي أسس لمرحلة من الضبط، والإشراف المؤسسي على البنوك، وفي عام 2023 اتجهت السياسات نحو الرقمنة في الخدمات المالية عبر تنظيم الرهن العقاري الإلكتروني ونظم الشراء والدفع المبتكرة، أما عام 2024 فقد مثّل نقلة نوعية بترسيخ التحول الرقمي من خلال تنظيم الحوسبة السحابية والتأمين الرقمي، وفي 2025 جاءت مبادرة (إطار الوكلاء الأساسيين) لتطوير سوق الدين المحلي، وتعزيز أدوات التمويل القطري، ما يعكس رؤية المصرف في بناء نظام مالي متطور وآمن ومتوافق مع المعايير المالية.

د. مدى اتساقهما مع رؤية قطر الوطنية 2030:

يتضح من تحليل التطورات في تعليمات وزارة العمل ومصرف قطر المركزي أن كليهما يسيران في اتجاهٍ متنسقٍ وواضحٍ مع رؤية قطر الوطنية 2030 التي تهدف إلى تحقيق تنمية بشرية، واقتصادية، واجتماعية مستدامة. فقد أكدت رؤية قطر الوطنية 2023 (2008) على ضرورة الاهتمام بالعمل، والعمالة المحلية والوافدة باعتبار ذلك هو المحدد لمسارها التنموي الاقتصادي والاجتماعي الذي يتماشى مع السياسة الوطنية القطرية، وأن وضع التعليمات المنظمة لإجراءات العمل والعمالة أصبح ضرورة ملحة في ظل ما تشهده دولة قطر من تحولات جذرية في التنمية الاقتصادية والإصلاح الشامل، والتوسع الكبير في الحركة العمرانية والمشاريع الاستثمارية، كما أن تنظيم إجراءات العمل يساهم في تحقيق التنمية البشرية من خلال تطوير هيكله العمالة التي تمكن العمال من بناء مجتمع زاهر، وكذلك التنمية الاجتماعية من خلال تطوير مجتمع عادل وآمن مستند إلى تحقيق الشراكة بين جهات العمل المختلفة، كما أن تنظيم تعليمات قانون العمل القطري يساهم في تحقيق أفضل مستوى للتنمية الاقتصادية، لتطوير الاقتصاد الوطني المتنوع، والملي لاحتياجات المواطنين، وتأمين مستوى معيشي مرتفع.

ويتضح للباحثين من ذلك أن وزارة العمل ركزت على تحسين بيئة العمل وتوطين القوى الوطنية، بما يضمن تمكين المواطنين، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وحماية حقوق العمال، وهو ما ينسجم مع البعد البشري والاجتماعي للرؤية، كما أن توجهها نحو الرقمنة وتخطيط القوى العاملة، وإصلاح التشريعات يدعم بناء اقتصاد قائم على الكفاءة والمعرفة.

وكذلك فإن رؤية قطر 2023 (2008) قد أكدت على ضرورة وجود اقتصاد داعم للتنمية من خلال الاهتمام بتأسيس المصارف المالية التي تعنى بتوفير السيولة النقدية للتمكن من تطوير المشاريع الاقتصادية وتوفير الأجور للعمال والمواطنين، مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة.

وفي ضوء ذلك، يرى الباحثون أن مصرف قطر المركزي قد توافقت رؤاه المالية مع رؤية قطر 2030 من خلال تبنيه للإصلاحات والتطويرات التشريعية والتنظيمية والابتكارية الهادفة إلى تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز الشمول الرقمي، والابتكار المالي، وهو ما يتكامل مع البعد الاقتصادي للرؤية، إضافةً إلى ذلك، فإن تبني المصرف لمفاهيم مثل: التمويل المستدام، والحوسبة السحابية، والتأمين الرقمي يعبر عن وعي بالبعد البيئي والتقني ضمن رؤية 2030، وبوجه عام، فإن جهود المؤسسات (وزارة العمل والمصرف المركزي) تعكس توجهًا استراتيجيًا موحّدًا نحو التنمية المستدامة، وتعزيز القدرات الوطنية، وبناء مؤسسات قادرة على مواكبة متطلبات المستقبل في دولة قطر.

هـ. تطور نسب التقطير في قطر

تبنت دولة قطر منذ التسعينات استراتيجيات واضحة لتوطين الوظائف، عُرفت باسم "سياسة التقطير"، وذلك بهدف تعزيز مشاركة الكوادر الوطنية في سوق العمل خاصة في القطاعات الحيوية، مثل القطاع المصرفي والمالي والطاقة، وقد بدأت هذه الجهود بإلزام بعض الجهات بتطبيق حد أدنى لنسبة القطريين في الوظائف، حيث تم تحديد نسبة 20% كتقشير إلزامي في القطاع المصرفي خلال التسعينات، وفقاً لما نصت عليه تعليمات المصرف المركزي القطري في حينها (مصرف قطر المركزي، 2000).

ومع مرور السنوات ورغبة الدولة في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة ويقوده المواطن القطري، تم رفع نسب التقطير تدريجياً، وقد شهدت السنوات الأخيرة قرارات وتوجيهات جديدة من قبل وزارة العمل والمصرف المركزي القطري لرفع النسبة المستهدفة في بعض القطاعات إلى 80%، خاصة في المناصب الإدارية والوظائف التي تتطلب اتخاذ القرار، وقد تم توثيق هذا التوجه في تعاميم رسمية صادرة عن وزارة العمل وقرارات مصرف قطر المركزي التي تنص على التزام المؤسسات بتقديم تقارير دورية توضح مدى الالتزام بالتقشير (وزارة العمل، 2020؛ مصرف قطر المركزي، 2021).

إن سياسة التقطير لا تهدف فقط إلى تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، بل تهدف أيضاً إلى رفع كفاءة العنصر الوطني من خلال تمكينه من شغل مناصب قيادية، وتوفير برامج تأهيل، وتدريب متقدمة، بما يضمن تحقيق توازن حقيقي بين الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل، وقد قامت الجهات الرقابية بدور مهم في التأكيد على ضرورة الالتزام بالنسب الجديدة ومتابعة تنفيذها على أرض الواقع (الهيئة العامة للتخطيط والإحصاء، 2021).

و. تحليل سياسة التقطير وفق SWOT:

أشار رزق وخلييل (2023) إلى أن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية على أسلوب (SWOT) الذي يتكون من أربعة عناصر أساسية، وهي كالآتي:

1. تحليل البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية في جانبين:

- أ. مواطن القوة: هي المصادر الإيجابية التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتمكّنها من تحقيق أهدافها بكفاءة، وتشمل الموارد المادية، والبشرية، والقدرات التنظيمية أو التكنولوجية، ومن أمثلتها توفر كوادر بشرية مؤهلة وذات خبرة عالية، وجود هيكل تنظيمي فعال يسهل اتخاذ القرار، امتلاك أنظمة رقمية تدعم كفاءة العمل.
- ب. مواطن الضعف: هي المصادر السلبية التي تحدّ من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، أو تلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير، ومن أمثلتها نقص الكفاءات أو الخبرات المتخصصة، محدودية الموارد المالية أو الميزانية، عدم تطوير أنظمة العمل.

2. تحليل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية في جانبين:

- أ. الفرص: هي العوامل أو الظروف الخارجية الإيجابية التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها، ومن أمثلتها التوسع في الرقمنة، والخدمات الإلكترونية، التشريعات، والسياسات الحكومية الداعمة، النمو الاقتصادي في الدولة.

ب. التهديدات: وهي الظروف الخارجية السلبية، ومن أمثلتها التغييرات التشريعية، والتنظيمية المفاجئة، المنافسة المتزايدة، المخاطر التكنولوجية والأمنية.

وفي ضوء عناصر التحليل الاستراتيجي السابقة (SWOT) يمكن إجمال جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي كان عليها تطويع الوظائف في دولة قطر في وزارة العمل والمصرف المركزي، كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

يوضح التحليل الاستراتيجي الرباعي للتحديات التي واجهت تطويع الوظائف في وزارة العمل والمصرف المركزي

وجه المقارنة	وزارة العمل	المصرف المركزي
أولاً: تحليل البيئة الداخلية		
1. القوة	<ul style="list-style-type: none"> - وجود خطة استراتيجية واضحة وفريق عمل متكامل. - تقسيم المهام والمسؤوليات على العاملين. - وضوح التعليمات الصادرة عن إدارة وزارة العمل والالتزام بها. - اجتماعات دورية للعاملين في الوزارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييد الموظفين بالتعليمات المالية الصادرة إليهم. - الرقابة المالية والحوكمة. - الاستفادة من مخرجات الاجتماعات الدورية في تحسين جودة العمل.
2. الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاعتماد على الأتمتة والتحول الرقمي. - اتباع نظم إدارية، ومعلوماتية تقليدية في أغلبها. - عدم الاعتماد على إدارة المعرفة بشكل جيد (خزن تعليمات، توليدها، استرجاعها). - عدم وضوح كثير من قوانين العمل وصعوبة تطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - روتينية العمل الإداري والمالي. - نقص الخبرات والقدرات المتفوقة في مجالات الحوسبة السحابية والحاسبية المتقدمة. - عدم توافر تقنيات حديثة في الرقابة المالية.
ثانياً: تحليل البيئة الخارجية		
3. الفرص	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبرات العالمية في تنظيم قوانين العمل. - توثيق العلاقات المهنية مع مؤسسات ووزارات محلية كوزارة الزراعة ووزارة البيئة. - الاستعانة بمتخصصين في مجال التنمية المستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل الخارجي مع وزارة المالية. - متابعة حركة البورصة المالية العالمية. - تحسين العلاقة مع العملاء والزبائن.
4. التهديدات	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التنسيق مع وزارات عمل خارجية. - كثرة المشكلات التي تتلقاها الوزارة من الوسط المحلي. - صعوبة توفير شبكة إنترنت بجودة وكفاءة عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الابعاث الخارجي. - التأثر بأسواق العملات والبورصة. - الاعتماد على نظام الإماءات المالية من الجهة العليا إلى إدارة المصرف.

المصدر: (من إعداد الباحثين).

ز. سبل التغلب على التحديات التي تواجه التوظيف في الوظائف:

يمكن التغلب على أهم التحديات من خلال ما يلي:

1. توفير الكفاءات الوطنية المتخصصة:

ينبغي التغلب على الفجوة بين مخرجات العمل المهني واحتياجات سوق العمل التي تمثل عقبة كبيرة أمام سياسة التقطير من خلال توفير الكوادر الوطنية المؤهلة لشغل الوظائف الفنية أو ذات الطابع التخصصي العالي، وقد أكدت وزارة العمل ومصرف قطر المركزي في أكثر من تعميم على أهمية تأهيل المواطنين بما يتوافق مع المهارات المطلوبة في السوق (Elbanna, Obeidat, Younis, & Elsharnouby, 2023).

2. استبدال الأنماط التقليدية بأخرى حديثة:

من الإجراءات المفيدة تغيير الإداريين في وزارة العمل والمصرف المركزي للأنماط الإدارية التقليدية وإحلال نظم إدارية حديث مثل: الإدارة بالجوودة، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالنظم المحاسبية المتقدمة، بالإضافة إلى تشكيل فرق إدارية مساندة تعنى بوضع الخطط الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقديم التغذية الراجعة للعمل ومخرجاته في ضوء الجودة الشاملة (Dalloul, Amanulla, & Elbanna, 2021).

3. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة:

يتسم العصر الحالي بأنه عصر التكنولوجيا والثورة المعرفية الهائلة، وهذا يتطلب من المؤسسات أن تسير التقنية الحديثة، فمثلاً توظف تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل، وأن تعتمد على التحول الرقمي، وتستفيد من الأجهزة والوسائل والمنصات في تسهيل مهام العمل للعاملين وللزبائن والجمهور، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الإبداعية التي تعنى بتطوير العمل المؤسسي، وبالفعل فقد قامت الحكومة القطرية بدعم مبادرات مميزة مثل "تمكين" و"كهراء للتدريب الفني"، لكنها لا تزال بحاجة إلى تنسيق أكبر بين الجهات المعنية لتكون أكثر فعالية واستدامة (الهيئة العامة للتخطيط والإحصاء، 2021).

4. توفير الرقابة والمتابعة على التنفيذ:

ومن أبرز الإجراءات العملية أيضاً ضرورة توفير آليات الرقابة والمتابعة الفعلية لالتزام المؤسسات بنسب التقطير، وينبغي أن تكون الرقابة قائمة على الدقة والشفافية والموضوعية والنزاهة، كما ينبغي أن تفعل الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية، وتقديم تقارير دقيقة، وقد دعت وزارة العمل والمصرف المركزي إلى تعزيز نظام المراجعة والتفتيش الدوري للتأكد من التطبيق الفعلي للتقطير (مصرف قطر المركزي، 2022).

ويرى الباحثون أنه يمكن التغلب على التحديات التي تواجه التقطير في دولة قطر من خلال توفير دورات مستمرة للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة بشكل عام لتزويدهم بالمهارات، والخبرات التي تساعد على كيفية التعامل معهم، وكذلك العمل على التخلص من مشاعر التردد والخوف التي تسيطر على العاملين الذين يتعاملون مع سياسة التقطير، علاوة على توفير آليات رقابة إدارية، يمكن من خلالها تقويم أداء العاملين ومحاسبة المقصرين منهم.

ح. دور البنوك في تعزيز المواطنة من خلال التقطير

إن سياسة التقطير في دولة قطر لا تُعد مجرد توجه اقتصادي لتوطين الوظائف، بل تمثل في جوهرها وسيلة لتعزيز المواطنة الحقيقية، وخلق بيئة عمل تشجع على الولاء الوطني والانتماء المؤسساتي، وتبرز البنوك بوصفها مؤسسات

اقتصادية بالغة الأهمية في هذا السياق، حيث تمثل نموذجًا عمليًا لكيفية دمج الكفاءات الوطنية في قطاعات مالية ومصرفية شديدة الحساسية والدقة (Elbanna, 2024).

ومن الناحية الاجتماعية، فإن دمج المواطنين القطريين في المؤسسات المصرفية يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء إلى الدولة والثقة في مؤسساتها، فحين يرون أن هناك وظائف شاغرة، تتطلب كفاءة ومهارة عالية، فإن ذلك يغرس فيهم شعورًا بالعدالة والتمكين، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها (Planning and Statistics Authority, 2021).

وعلى المستوى العملي، فقد ألزم مصرف قطر المركزي المؤسسات المصرفية بالعمل على رفع نسبة التقطير ضمن إطار زمني واضح، وحدد النسبة ب (20%) في بدايتها، مع وجود خطط تدريجية للوصول إلى نسب أعلى حسب احتياجات القطاع وقدرات الكوادر الوطنية، وقد ورد ذلك في التعميم رقم (50/2010) والذي أكد على ضرورة تقديم خطط سنوية لتطوير العنصر البشري الوطني وإرسال تقارير دورية توضح مدى التقدم في تحقيق النسبة المطلوبة (Qatar Central Bank, 2021).

ومن جانب آخر، فإن أمر التدريب والتأهيل المهني يعدُّ ركناً أساسياً في إنجاح التقطير ومسؤولية مشتركة بين دولة قطر والمؤسسات المصرفية، فلا يكفي تعيين المواطن، بل يجب تمكينه من أداء مهامه بكفاءة من خلال برامج تدريبية متخصصة تتواءم مع طبيعة العمل المصرفي، والذي يتطلب دقة في الحسابات وفهمًا عميقًا للأنظمة المالية ومعرفة تامة بالتشريعات، وقد نصّت وزارة العمل القطرية في تعاميمها ذات الصلة على وجوب التنسيق بين البنوك والمؤسسات التدريبية المعتمدة لتقديم برامج تطوير مهني مستمر للكوادر الوطنية (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، 2021).

وقد تم اعتماد عدة مبادرات تهدف إلى تعزيز كفاءة القطريين في القطاع المصرفي، منها برامج الشراكة بين الجامعات المحلية والمصارف، وكذلك مبادرات مثل “برنامج التدريب المصرفي القطري” الذي أطلقه مصرف قطر المركزي بالتعاون مع عدة بنوك وطنية، ويهدف إلى خلق جيل جديد من المتخصصين الماليين من المواطنين (مصرف قطر المركزي، 2021).

ولذلك فإن التوطين في المصارف القطرية لا يخدم الاقتصاد فقط، بل يساهم في بناء مجتمع أكثر استقرارًا وشعورًا بالمسؤولية، ويعزز الدور الوطني للفرد بوصفه شريكًا حقيقيًا في عملية التنمية، لا مجرد مستفيد منها (Qatar Central Bank, 2022).

ومما سبق، يتضح للباحثين الدور الريادي الذي تقوم به المصارف القطرية عامة والمصرف المركزي خاصة في تطبيق التعليمات الخاصة بتوظيف العاملين في الوظائف الشاغرة، بما يتوافق مع النزاهة، والمسؤولية، والأمانة، وحسن اختيار الموظف الكفاء للوظيفة المناسبة.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

تناول الباحثون عدة دراسات سابقة ذات صلة بالمواطنة المجتمعية من ناحية وتوطين القوى العاملة في المؤسسات وفقًا لتعليمات وزارة العمل القطرية واستيعابهم في المصارف من ناحية أخرى، وقد قام الباحثون بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

هدفت دراسة البنا (Elbanna, 2024) إلى استكشاف العوامل المؤثرة على التطبيق الشامل لتوطين القوى العاملة (التقطير) في قطر، ومعالجة الثغرات في الدراسات السابقة التي غالبًا ما ركزت بشكل ضيق على التحديات أو الحصص أو الرؤى النوعية، واتباع منهجية كمية (المنهج الوصفي التحليلي) استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي جمعت من خلال استطلاع رأي أجري على (300) مدير في مختلف المؤسسات القطرية، وكشفت النتائج أن التخطيط الرسمي للتقطير، والتزام الإدارة العليا، وخبرة التقطير وضغوط أصحاب المصلحة، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح تطبيقه، كما وحددت نتائج الدراسة غدت تحديات تتمثل في غياب المراقبة المناسبة، وضعف التوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية.

كما وأجرى البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) دراسة لمراجعة منهجية لبحوث توطين القوى العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي، بهدف رسم خريطة للمعارف الحالية، وتحديد الثغرات، واقتراح التوجهات المستقبلية، وباستخدام منهجية من خطوتين (التحليل النوعي الموضوعي والتميز الكمي)، كشفت الدراسة عن عدة نتائج مهمة، وهي: لا يزال مفهوم توطين القوى العاملة مجزأ، حيث تقتصر العديد من الدراسات على تعريفات قائمة على الحصص بدلاً من التنمية الشاملة للموارد البشرية، كما كشفت النتائج عن الدور المحور للسياسات المؤسسية في تشكيل التوطين، ولكنها غالبًا ما اتسمت بالتناقضات وضعف آليات التنفيذ ومحدودية التوافق بين التوجيهات الحكومية، والممارسات التنظيمية، بالإضافة إلى أنها كشفت عن جهود التوطين في تحقيق حصص التوظيف، إلا أن التحديات المستمرة، مثل عدم توافق المهارات ومحدودية فرص التطوير المهني للمواطنين والاعتماد الكبير على الوافدين عملت على تقويض الفعالية، وأخيرًا عمل النوع الاجتماعي كعقد حاسم، ولكنه غير مستكشف بما يكفي، مما يدل على أن المرأة تواجه حواجز ثقافية، وتنظيمية، وسياسية كبيرة تعيق اندماجها في سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك، وجدت المراجعة أن معظم الأبحاث ركزت على الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، مع اهتمام محدود بدول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.

أما دراسة سعيد (2023) فقد هدفت إلى إبراز دور القطاع المصرفي في تعزيز التنمية الاقتصادية في اليمن ومساهمته في توفير فرص العمل وتوطين القوى العاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت باستخدام بيانات ثانوية وأساسية، تم الحصول عليها من البنك المركزي اليمني، وبنوك تجارية وإسلامية مختارة، بالإضافة إلى آراء الخبراء، وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج، أهمها: أنه على الرغم من التحديات الهيكلية - مثل ضعف قواعد رأس المال ومحدودية الخدمات الرقمية وعدم الاستقرار السياسي - إلا أن القطاع المصرفي يحظى بإمكانيات كبيرة في دعم التنمية المستدامة، وتحديدًا، يمكن للبنوك أن تكون بمثابة محركات رئيسية في خلق فرص العمل، وتعزيز توطين القوى العاملة، وتعزيز القدرات الوطنية.

فيما أجرى الكواري (2023) دراسة التحديات التي تواجه تطبيق سياسات توطين القوى العاملة في قطاع الضيافة القطري، وتحديد الحلول الممكنة لتعزيز فعاليتها، واعتمدت الدراسة منهجية البحث المكتبي، واعتمدت على تحليل محتوى البيانات الثانوية، مع التركيز على أفضل الممارسات من برنامج نطاقات في المملكة العربية السعودية، ومبادرة "نفيس" في الإمارات العربية المتحدة، وشمل التحليل تقارير ووثائق سياسات ودراسات متعلقة بتوطين الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي، وكشفت النتائج عن وجود عدة تحديات تواجه توظيف

المواطنين في قطاع الضيافة، تتمثل في ظروف العمل الصعبة، ومحدودية الحوافز المالية، وانعدام الأمن الوظيفي، وهيمنة العمال الوافدين ذوي الأجور المنخفضة.

فيما أجرى الشطي وآخرون (2021) دراسة للتعرف على تأثير مدى التزام المواطنين بقيم المواطنة وعلاقتها بالتوظيف وقت الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (220) موظفًا قطريًا ممن يعملون في مؤسسات عامة وخاصة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة تمسك الموظفين القطريين بالمواطنة بمستوياتها المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية قد جاءت كبيرة، حيث بلغت نسبتها المئوية (93.2%) وبمتوسط حسابي (4.2) من (5)، مما يدل على أن الحكومة القطرية توظف سياسات التوظيف لدى المواطنين القطريين في موضوع المواطنة بعناية كبيرة وحرص شديد.

أما دراسة رفاعي (2020) فقد هدفت إلى تعرف أثر سياسات توظيف الشباب المصري على تقوية الهوية المصرية وتعزيز المواطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (200) شابًا مصريًا ممن يعملون في وظائف ومهن مختلفة بمحافظة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أن سياسات توظيف الشباب المصري في الوظائف والمهن المختلفة كان لها تأثير دون المتوسط، حيث بلغت نسبة المشاركة من الشباب المصري في المهن والوظائف الحكومية والخاصة (52.2%)، كما أوضحت النتائج أن النسبة المتوسطة ترجع إلى وجود عدة تحديات، أهمها عدم وجود شراكة حقيقية بين مؤسسات القطاع العام والخاص فيما يتعلق باستقطابهم، عدم وضوح التعليمات الصادرة عن جهات التوظيف، تدني الروح المعنوية لدى الشباب المصري لعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية.

كما هدفت دراسة دلول وآخرون (Dalloul, et al, 2021) إلى استكشاف تطبيق برنامج التقطير في بنك ألفا في إطار رؤية قطر الوطنية 2030، وذلك من خلال تحليل تاريخه وجهوده وتحدياته وقصص نجاحه، وباستخدام نهج دراسة الحالة النوعية، ركز الباحثون على بنك ألفا كعينة مستفيدين من خبرات الإدارة والتقارير التنظيمية ووثائق السياسات، وكشفت النتائج عن إنجازات وأوجه قصور في مسيرة التقطير، حيث برزت تحديات رئيسية ناجمة عن القيود التنظيمية واللوائح الحكومية، وأزمة دول مجلس التعاون الخليجي وجائحة كوفيد-19، ومع ذلك، أظهر بنك ألفا مرونة من خلال تبني تدابير تكيفية وعرض قصص نجاح تُبرز ممارسات التقطير الفعالة، بالإضافة إلى أهمية تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية وتوسيع نطاق برامج التدريب والتطوير المتخصصة للموظفين القطريين، وضمان توافق أقوى مع الأهداف الوطنية، وتبني أفضل الممارسات الشاملة لتحقيق نتائج تقطير أكثر استدامة وفعالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن التعليق على الدراسات السابقة من خلال العناصر الآتية:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. الهدف: تشابهت معظم الدراسات السابقة في الهدف؛ كدراسة البنا (Elbanna, 2024) التي ركزت على إبراز العوامل المؤثرة على التطبيق الشامل لتوطين القوى العاملة (التقطير) في قطر ودراسة البنا وآخرون

(Elbanna, et al, 2023) التي تناولت سياسات التوطين في دول الخليج العربي وكذلك دراسة الكواري (2023) التي أبرزت أهم التحديات التي تواجه تطبيق سياسات توطين القوى العاملة في قطاع الضيافة القطري، وتحديد الحلول الممكنة لتعزيز فعاليتها.

كما تشابهت دراسة سعيد (2023) التي أبرزت دور القطاع المصري في تعزيز التنمية الاقتصادية في اليمن ومساهمته في توفير فرص العمل وتوطين القوى العاملة مع دراسة دلول وآخرون (Dalloul, et al, 2021) التي استكشفت أثر تطبيق برنامج التقطير في بنك ألفا في إطار رؤية قطر الوطنية 2030، وكذلك تشابهت دراسة الشطي وآخرون (2021) التي أبرزت تأثير التزام المواطنين بقيم المواطنة وعلاقتها بالتوطين وقت الأزمات مع دراسة رفاعي (2020) التي أوضحت تأثير سياسات توظيف الشباب المصري على تقوية الهوية المصرية وتعزيز المواطنة. أما الدراسة الحالية فقد تشابهت بشكل متقارب مع دراسة (سعيد، 2023)؛ ودراسة الشطي وآخرون، (2021؛ ودراسة رفاعي، 2020)، غير أنها اختلفت مع دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي ركزت على سياسات التوطين في دول الخليج العربي عامة.

2. المنهج: اختلفت الدراسات السابقة في استخدام المنهج؛ كدراسة البنا (Elbanna, 2024) ودراسة سعيد (2023) ودراسة الشطي وآخرون (2021) ودراسة رفاعي (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت مع دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي استخدمت منهجيتين (نوعية وكمية)، وكذلك اختلفت مع دراسة الكواري (2023) التي استخدمت المنهج المكتبي. أما الدراسة الحالية فقد تشابهت مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت مع الدراسات السابقة؛ كدراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي استخدمت منهجيتين (نوعية وكمية).

3. الأداة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية؛ كدراسة البنا (Elbanna, 2024)، بينما اختلفت مع دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي اعتمدت على بحوث توطين القوى العاملة في مجلس دول الخليج العربي، وكذلك اختلفت مع دراسة سعيد (2023) التي اعتمدت على تقارير أداء العاملين في البنوك اليمنية، ودراسة الكواري (2023) التي اهتمت بعرض تقارير الأداء في دول خليجية، كما اختلفت مع دراسة الشطي وآخرون (2021) التي اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وأيضاً دراسة رفاعي (2020) التي اعتمدت على الاستبيان الخاص بتحديد أثر سياسة للشباب المصري على تعزيز المواطنة المجتمعية.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على استبيان لقياس مدى تعزيز المواطنة المجتمعية وتطبيق قانون وزارة العمل في توفير فرص عمل للقطريين وفقاً لتعليمات المصرف المركزي، وهي بذلك قد تشابهت مع الدراسات التي اعتمدت على الاستبيان؛ كدراسة الشطي وآخرون (2021) ودراسة رفاعي (2020)، واختلفت مع بقية الدراسات التي لم تعتمد على الاستبيان؛ كدراسة البنا (Elbanna, 2024)، دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023)، دراسة سعيد (2023).

4. العينة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في اختيار العينة من مديري المؤسسات القطرية؛ كدراسة البنا (2024, Elbanna)، ودراسة الشطي وآخرون (2021)، ومنها ما اختار العينة من موظفي المصرف اليمني؛ كدراسة سعيد (2023)، ومنها ما اختار العينة من قطاع الضيافة القطرية؛ كدراسة الكواري (2023)، ومنها ما اختار العينة من قطاع الشباب المصري في الوظائف والمهنة المختلفة؛ كدراسة رفاعي (2020).

أما الدراسة الحالية فقد اختارت العينة من العاملين في وزارة العمل القطرية، ومصرف قطر المركزي، وهي بذلك تشابهت مع الدراسات التي اختارت عينتها من المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص (المصارف)، واختلفت مع الدراسات التي تناولت العينة من عموم الموظفين أو في قطاع واحد دون غيره.

ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور، وهي:

1. جمع المعلومات الأولية من واقع عناوين الدراسات السابقة لمساعدة الباحثين على صياغة عنوان مناسب للدراسة الحالية.
2. الاستفادة في بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية من خلال التطرق النظري إلى تعزيز المواطنة المجتمعية وسياسة التقطير المتبعة في دولة قطر لاستيعاب القوى العاملة وتعليمات وزارة العمل والمصرف المركزي.
3. ساعدت الدراسات السابقة الباحثين على اختيار المنهج البحثي المناسب لهذه الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج مناسبة لطبيعة تناول مفردات هذه الدراسة.
4. استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في التعرف على كيفية بناء الاستبيان بمحاورة المختلفة والفقرات المنتمة لكل مجال.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن نظيراتها في عدة أمور، وهي:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات المميزة عن مثيلاتها؛ كونها جمعت أكثر من متغير، وهي: (تعزيز المواطنة للمجتمع، تطبيق قانون وزارة العمل، توفير فرص عمل للقطريين، تعليمات المصرف المركزي)، وهي بذلك دراسة حديثة.
2. تميزت الدراسة الحالية في أنها ركزت على دولة قطر، وخاصة سياسة التقطير المتبعة، واختيار العينة من واقع الشباب القطري المهتم بالبحث عن فرص العمل المواطنة من ناحية والشراكة الحقيقية بين وزارة العمل والمصرف المركزي المهتمين بتسيخ الشراكة المجتمعية بينهما من خلال تفعيل وظيفة استقطاب القوى العاملة في الوظائف الشاغرة.
3. تميزت الدراسة الحالية في أنها اعتمدت على استبيان مصمم من قبل الباحثين كأداة أساسية لجمع البيانات في ظل ندرة الدراسات السابقة التي اعتمدت على هذه الأداة.

رابعاً: منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد عُرِفَ بأنه "الطريقة التي يستعين بها الباحث/ة في وصف واقع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، ويتم تناولها بالتحليل والتفسير، دون التدخل في ذات الظاهرة أو المشكلة (النعيمي، 2017، ص 227).

مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع العاملين في وزارة العمل والمصرف المركزي بدولة قطر.
 عينة الدراسة: يتمثل في اختيار عينة من العاملين في وزارة العمل والمصرف المركزي بدولة قطر وبلغ عددهم (165). والجدول الثلاثة (4)، (5)، (6) الآتية تبين توزيع تلك العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	58.2%
	أنثى	69	41.8%
المجموع		165	100%

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
العمر	بكالوريوس	89	53.9%
	دبلوم عالي	20	12.1%
	ماجستير	35	21.2%
	دكتوراه	21	12.7%
المجموع		163	100%

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 5 سنوات	28	17.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	24.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	33	20.0%
	15 سنة فأكثر	64	38.8%
المجموع		165	100%

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة مكونة من أربع محاور رئيسة وهي (المحور الأول: مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير، المحور الثاني: أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)، المحور الثالث: أثر التقطير على تعزيز الهوية الوطنية والمواطنة، المحور الرابع: المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع) ويحتوي كل محور على (7) فقرات وبذلك تصبح عدد فقرات الاستبانة (28) فقرة.

صدق وثبات الاستبانة: وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

الصدق الظاهري: وهو يعتمد على مدى تمثيل فقرات الاستبانة تمثيلاً سليماً للمحور الذي نريد أن نقيسه، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وذلك بهدف معرفة آرائهم، وملاحظاتهم

ومقترحاتهم حول الاستبانة، ومدى ملائمة فقراتها للمحاور التي تندرج تحتها، ومدى وضوح وترابط هذه الفقرات، وفي ضوءها تم إعادة صياغة، وحذف بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملائمتها للدراسة، حيث وصلت في صورتها النهائية إلى (28) فقرة، موزعة على أربع محاور.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30)، من خارج عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول (7) التالي:

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

الرقم	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يُطبق البنك والمؤسسات المالية سياسات وإجراءات واضحة تتوافق مع التوجيهات الرسمية الصادرة من وزارة العمل لإعطاء الأولوية لتوظيف وترقية المواطنين القطريين.	.900**	.000
2	تراقب الإدارة بانتظام امتثال المؤسسة لمتطلبات التقطير وتعدّ تقارير عنها.	.929**	.000
3	تُتيح المؤسسة فرصاً متساوية للموظفين القطريين للمشاركة في الأدوار التخصصية والقيادية.	.904**	.000
4	تُقدّم برامج تدريبية للموظفين القطريين لتعزيز مهاراتهم المهنية وتسهيل اندماجهم في المناصب الرئيسية.	.931**	.000
5	تُخصّص الموارد والدعم لضمان التنفيذ الفعال لتوجيهات التقطير في العمليات اليومية.	.944**	.000
6	تُظهر المؤسسة الشفافية في تطبيق سياسات التقطير، مُنتجبةً ممارسات التوظيف الرمزية أو الرمزية.	.924**	.000
7	يتجلى التنسيق مع وزارة العمل والهيئات التنظيمية الأخرى بوضوح في تخطيط وتقييم جهود التقطير.	.927**	.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين أن معظم فقرات المحور حقت ارتباطات دالة مع درجة المحور الأول الذي تنتمي له كل فقرة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الأول.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

الرقم	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تواجه المؤسسات المالية نقصاً في الكوادر القطرية المؤهلة للوظائف الفنية والتخصصية.	.706**	.000
2	تقاوم بعض المؤسسات الخاصة سياسات التقطير بسبب الأعباء الإدارية أو نقص الخبرة الملحوظ لدى الموظفين القطريين.	.739**	.000
3	برامج التدريب والتأهيل الوطنية الحالية غير كافية لتلبية متطلبات سوق العمل بشكل كامل.	.856**	.000
4	يُقلل ضعف آليات الرصد والمتابعة من فعالية تطبيق سياسة التقطير.	.767**	.000
5	تلجأ بعض المؤسسات إلى التعيينات الرمزية أو الامتثال السطحي لتجنب الالتزام الفعلي بقواعد التقطير.	.740**	.000

الرقم	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	يؤدي ضعف التنسيق الفعال بين الجهات الحكومية والمؤسسات المالية إلى تشتت جهود التدريب والتطوير.	.780**	.000
7	يُحد غياب خطط واضحة ومستدامة لتطوير الكفاءات الوطنية من نجاح سياسات التقطير على المدى الطويل.	.788**	.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين أن معظم فقرات المحور حققت ارتباطات دالة مع درجة المحور الثاني الذي تنتمي له كل فقرة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه

الرقم	فقرات المحور الثالث	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعزز توظيف المواطنين القطريين في مناصب مالية استراتيجية شعورهم بالانتماء للوطن.	.891**	.000
2	تعزز سياسات التقطير الولاء والالتزام تجاه المؤسسة الموظفة.	.916**	.000
3	تساهم المشاركة الفاعلة للمواطنين في القوى العاملة في تعزيز الهوية الوطنية.	.908**	.000
4	يعزز دمج الموظفين القطريين في القطاعات الحيوية تقنيتهم بمؤسسات الدولة.	.934**	.000
5	تمكّن برامج التدريب والتطوير المهني المواطنين وتشجعهم على المسؤولية المدنية.	.855**	.000
6	يُوازن التقطير بين التنمية الشخصية والأهداف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، مما يُعزز المشاركة الشاملة في المواطنة.	.910**	.000
7	يعزز إبراز القطريين في مناصب القيادة وصنع القرار المواطنة الفاعلة.	.900**	.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين أن معظم فقرات المحور حققت ارتباطات دالة مع درجة المحور الثالث الذي تنتمي له كل فقرة، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الثالث.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

الرقم	فقرات المحور الرابع	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعزز التعاون بين وزارة العمل ومؤسسات القطاع الخاص	.887**	.000
2	توسيع نطاق برامج التدريب المتخصصة لمعالجة فجوات المهارات بين المهنيين القطريين.	.885**	.000
3	تطبيق آليات رصد تتبع التقدم المحرز في نسب التقطير.	.857**	.000
4	تشجيع المؤسسات الخاصة على وضع سياسات داخلية تدعم أهداف التقطير.	.889**	.000

الرقم	فقرات المحور الرابع	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	تقديم حوافز للشركات التي تحقق أو تتجاوز أهداف التقطير بنجاح.	.903**	.000
6	ترويج برامج التوعية التي تُبرز فوائد التقطير في التنمية الوطنية.	.928**	.000
7	ضمان التقييم والتعديل المستمر للسياسات بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل والأهداف الوطنية.	.884**	.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين أن معظم فقرات المحور حققت ارتباطات دالة مع درجة المحور الرابع الذي تنتمي له كل فقرة، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الرابع.

ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة في صورتها النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات كل محور من محاور الاستبانة، والاستبانة ككل، والجدول (11) التالي يبين ذلك:

جدول (11)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة

المحاور	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	قيم ألفا كرونباخ
المحور الأول	مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير	7	0.971
المحور الثاني	أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)	7	0.878
المحور الثالث	أثر التقطير على تعزيز الهوية الوطنية والمواطنة	7	0.962
المحور الرابع	لمقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع	7	0.956
الاستبانة ككل		28	0.930

يتضح من جدول (11) أن معامل الثبات باستخدام معامل ألف كرونباخ تراوحت بين (0.971) و(0.878)، ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.930) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية

باستخدام برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة على التساؤلات، تم استخدام مجموعة من الاختبارات المناسبة وهي: لم تذكر اختبار "ت"

1. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن الاتساق الداخلي بين كل فقرة وبعدها في الاستبانة، وكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

2. معامل ألفا كرونباخ: لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: (كيف يمكن تعزيز المواطنة القطرية من خلال تطبيق قانون وزارة العمل في رفع نسبة التقطير في القطاع الخاص في ضوء تعليمات المصرف المركزي؟) يتم الاجابة على الأسئلة الفرعية الأربعة: نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته وتفسيره: وللإجابة عن هذا السؤال: " ما مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير؟"، تم إيجاد قيمة اختبار "ت" لعينة واحدة ومقارنتها بالمتوسط (3)، والتي تعبر عن درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي، كما تم حساب قيمة الدلالة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات البعد الأول، والنتائج مبينة في الجدول (12) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول.

جدول (12)

مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	يُطبَّق البنك والمؤسسات المالية سياسات وإجراءات واضحة تتوافق مع التوجيهات الرسمية الصادرة من وزارة العمل لإعطاء الأولوية لتوظيف وترقية المواطنين القطريين.	2.50	1.395	-4.575	.00	7	متوسطة
2	تراقب الإدارة بانتظام امتثال المؤسسة لمتطلبات التقطير وتعدّ تقارير عنها.	2.53	1.336	-4.484	.00	5	متوسطة
3	تُتيح المؤسسة فرصاً متساوية للموظفين القطريين للمشاركة في الأدوار التخصصية والقيادية.	2.55	1.345	-4.225	.00	4	متوسطة
4	تُقَدِّم برامج تدريبية للموظفين القطريين لتعزيز مهاراتهم المهنية وتسهيل اندماجهم في المناصب الرئيسية.	2.75	1.445	-2.208	.00	1	متوسطة
5	تُخصِّص الموارد والدعم لضمان التنفيذ الفعال لتوجيهات التقطير في العمليات اليومية.	2.66	1.350	-3.229	.00	2	متوسطة
6	تُظهر المؤسسة الشفافية في تطبيق سياسات التقطير، مُتجنِّبةً ممارسات التوظيف الرمزية أو الرمزية.	2.52	1.332	-4.558	.00	6	متوسطة
7	يتجلى التنسيق مع وزارة العمل والهيئات التنظيمية الأخرى بوضوح في تخطيط وتقييم جهود التقطير.	2.63	1.379	-3.386	.00	3	متوسطة
	جميع فقرات المجال الأول	2.59	1.263	-4.112	.00		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (12) أن المتوسط الكلي لمدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير بلغ (-4.112) بالنسبة لاختبار (ت) لعينة واحدة، وهو مقدار يشير إلى أن متوسط تقديرات أفراد العينة أقل بشكل دالّ إحصائيًا من المتوسط الفرضي (3) المعتمد كمستوى محايد على مقياس ليكرت الخماسي. وقد دعمت ذلك قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.00$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وأن درجة الالتزام الفعلية أقل من المستوى المطلوب أو المتوقع.

يتبين من الجدول (12) أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (4)، والتي نصّت على: "تقدّم برامج تدريبية للموظفين القطريين لتعزيز مهاراتهم المهنية وتسهيل اندماجهم في المناصب الرئيسية"، وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.75) بانحراف معياري (1.445)، مما يشير إلى أن المؤسسات تُظهر اهتمامًا نسبيًا في جانب تدريب الموظفين القطريين. ورغم أنها الأعلى بين الفقرات، إلا أن قيمة اختبار (ت) جاءت سالبة (-2.208)، مما يدل على أن هذا الأداء لا يزال أقل من المستوى المحايد (3)، لكنه يمثل أفضل الجوانب نسبيًا من وجهة نظر أفراد العينة.

أما أقل فقرة في المجال فهي الفقرة رقم (1)، والتي تنص على: "يُطبّق البنك والمؤسسات المالية سياسات وإجراءات واضحة تتوافق مع التوجيهات الرسمية الصادرة من وزارة العمل لإعطاء الأولوية لتوظيف وترقية المواطنين القطريين". وقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (2.50) بانحراف معياري (1.395)، ما يشير إلى وجود قصور واضح في وضوح السياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بالتقطير، وهو ما تدعمه قيمة (ت) السالبة الكبيرة (-4.575)، والتي تعكس ابتعاد تقييم أفراد العينة عن المستوى المحايد بصورة دالّة إحصائيًا، وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المالية تبدي جهودًا ملموسة نسبيًا في التدريب والتأهيل، لكنها تواجه ضعفًا أكبر في صياغة وتطبيق السياسات الواضحة التي تتوافق مع تعليمات وزارة العمل بشأن التقطير.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الامتثال لتوجيهات التقطير بين المؤسسات المالية لا يزال جزئيًا وغير متسق. وعلى الرغم من الجهود الملحوظة لتوفير التدريب للموظفين القطريين، إلا أن هذه المبادرات تبدو محدودة النطاق ولم تُرسخ بعد في جميع أنحاء القطاع، وهذا يشير إلى أن ممارسات التقطير لا تزال في مرحلة التطوير، مع تفاوت كبير في التنفيذ بين المؤسسات.

يشير المتوسط المنخفض نسبيًا للبلد المتعلق باعتماد سياسات واضحة متوافقة مع توجيهات وزارة العمل إلى ضعف في تكامل السياسات الرسمية. قد لا تمتلك العديد من المؤسسات حتى الآن إطارًا شاملة تُعطي الأولوية بشكل منهجي لتوظيف المواطنين القطريين واستبقائهم وترقيتهم. بدلًا من ذلك، قد يكون الامتثال مدفوعًا بلوائح خارجية بدلًا من الالتزام الاستراتيجي الداخلي.

تُسلط هذه النتائج الضوء على وجود فجوة بين مقصد السياسة، والممارسة التشغيلية، مما يشير إلى الحاجة إلى آليات مراقبة أكثر صرامة، وإرشادات سياساتية أوضح، وتعاون مُعزز بين وزارة العمل والمؤسسات المالية، ومن شأن تعزيز هذه الجوانب أن يضمن السعي إلى التقطير ليس كمتطلب إداري فحسب، بل كمكون أساسي في التطوير المؤسسي وتخطيط القوى العاملة الوطنية.

وترتبط هذه النتيجة بنتيجة دراسة البنا (Elbanna, 2024) التي كشفت أن هناك التزام بتطبيق سياسات وزارة العمل بشأن التقطير وأن التخطيط الرسمي للتقطير، والالتزام الإدارة العليا، وخبرة التقطير، وضغوط أصحاب المصلحة، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح تطبيقه، وتتوافق مع دراسة سعيد (2023) التي كشفت أن القطاع

المصري يحظى بإمكانيات كبيرة في دعم التنمية المستدامة، وتحديداً، يمكن للبنوك أن تكون بمثابة محركات رئيسية في خلق فرص العمل وتعزيز توظيف القوى العاملة، وتعزيز القدرات الوطنية. بينما تختلف مع دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي كشفت عن وجود ضعف في آليات التنفيذ ومحدودية التوافق بين التوجيهات الحكومية والممارسات التنظيمية، بالإضافة إلى أنها كشفت عن جهود التوظيف في تحقيق حصص التوظيف، إلا أن التحديات المستمرة، مثل عدم توافق المهارات ومحدودية فرص التطوير المهني للمواطنين، والاعتماد الكبير على الوافدين عملت على تقويض الفعالية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره:

ولالإجابة عن هذا السؤال: "ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)؟" تم إيجاد قيمة اختبار "ت" لعينة واحدة ومقارنتها بالمتوسط (3)، والتي تعبر عن درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي. كما تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات البعد الأول، والنتائج مبينة في الجدول (13) التالي الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني.

جدول (13)

أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تواجه المؤسسات المالية نقصاً في الكوادر القطرية المؤهلة للوظائف الفنية والتخصصية.	4.00	1.095	11.791	.000	5	كبيرة
2	تقاوم بعض المؤسسات الخاصة سياسات التقطير بسبب الأعباء الإدارية أو نقص الخبرة الملحوظ لدى الموظفين القطريين.	3.72	1.170	7.981	.000	7	كبيرة
3	برامج التدريب والتأهيل الوطنية الحالية غير كافية لتلبية متطلبات سوق العمل بشكل كامل.	3.93	1.059	11.310	.000	6	كبيرة
4	يقلل ضعف آليات الرصد والمتابعة من فعالية تطبيق سياسة التقطير.	4.15	.896	16.580	.000	4	كبيرة
5	تلجأ بعض المؤسسات إلى التعيينات الرمزية أو الامتثال السطحي لتجنب الالتزام الفعلي بقواعد التقطير.	4.16	.914	16.424	.000	3	كبيرة
6	يؤدي ضعف التنسيق الفعال بين الجهات الحكومية والمؤسسات المالية إلى تشتت جهود التدريب والتطوير.	4.23	.816	19.363	.000	2	كبيرة جداً
7	يُحد غياب خطط واضحة ومستدامة لتطوير الكفاءات الوطنية من نجاح سياسات التقطير على المدى الطويل.	4.28	.832	19.829	.000	1	كبيرة جداً
	جميع فقرات المجال الأول	4.07	.743	18.535	.000		كبيرة

يتبين من الجدول (13) السابق أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)، جاءت بمتوسط (4.07) وهو بدرجة كبيرة والانحراف المعياري يساوي (0.743)، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تراوحت بين (3.72-4.28)، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم (ت) كانت موجبة وكبيرة، وأن قيم الدلالة وصلت إلى (0.000) لجميع الفقرات، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الفعلية والمتوسط المحايد، مما يشير بوضوح إلى أن أفراد العينة يرون أن التحديات المرتبطة بتطبيق نسبة التقطير الجديدة هي تحديات كبيرة وحقيقية وليست هامشية.

وجاءت: الفقرة: (مُجد غياب خطط واضحة ومستدامة لتطوير الكفاءات الوطنية من نجاح سياسات التقطير على المدى الطويل). بمتوسط حسابي (4.28)، وقيمة "ت" (19.829) وقيمة الدلالة (0,00) والترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (تقاوم بعض المؤسسات الخاصة سياسات التقطير بسبب الأعباء الإدارية أو نقص الخبرة الملحوظ لدى الموظفين القطريين) بمتوسط حسابي (3,72)، وقيمة "ت" (7.981) وقيمة الدلالة (0,00) والترتيب الأخير. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العائق الرئيسي أمام تحقيق هدف التقطير بنسبة 80% يكمن في الفجوات الاستراتيجية والهيكلية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري، ويشير غياب خطط مستدامة طويلة الأجل لتنمية المهارات الوطنية إلى اعتماد العديد من المؤسسات على الامتثال قصير الأجل بدلاً من التخطيط الشامل للقوى العاملة. ويكشف هذا عن ضعف منهجي في مسار المواهب، حيث لا يلي العرض من الكفاءات القطرية المؤهلة الاحتياجات الفنية والتخصصية للقطاعين المالي والمصرفي.

علاوة على ذلك، يُبرز المتوسط المرتفع للبيانات المتعلقة بضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والمؤسسات المالية تجزئة الجهود المؤسسية. كما أن عدم وجود أطر عمل موحدة أو قنوات اتصال متسقة بين الجهات المعنية يعيق التصميم والرصد الفاعلين لبرامج التقطير.

في الوقت نفسه، يشير المتوسط المنخفض نسبياً المتعلق بمقاومة القطاع الخاص إلى أنه على الرغم من استمرار بعض التردد، إلا أنه ليس العائق الأكثر أهمية مقارنةً بأوجه القصور الهيكلية والتخطيطية. ومع ذلك، فإنه لا يزال يعكس تحدياً ثقافياً وتشغيلياً، حيث قد تُعطي بعض المؤسسات الأولوية للكفاءة قصيرة الأجل على أهداف القوى العاملة الوطنية.

وباختصار، تؤكد النتائج أن تحقيق نسبة التقطير الجديدة يتطلب تخطيطاً متكاملًا للسياسات، وتنسيقاً قوياً بين الجهات، واستراتيجية وطنية فعالة للتدريب والتطوير. ويعتمد النجاح المستدام على تحويل عملية التقطير من عملية قائمة على الامتثال إلى مبادرة وطنية استراتيجية تُركز على بناء كفاءات قطرية قادرة على المنافسة والكفاءة.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البنا (Elbanna, 2024) التي كشفت عن عدة تحديات، تتمثل في غياب المراقبة المناسبة وضعف التوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية.

ودراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي كشفت أن وجود بعض التحديات المستمرة، مثل عدم توافق المهارات ومحدودية فرص التطوير المهني للمواطنين والاعتماد الكبير على الوافدين عملت على تقويض الفعالية، وأخيراً عمل النوع الاجتماعي كعبد حاسم، ولكنه غير مستكشف بما يكفي، مما يدل على أن المرأة تواجه حواجز ثقافية وتنظيمية وسياسية كبيرة تعيق اندماجها في سوق العمل.

ودراسة سعيد (2023) التي كشفت أن هناك تحديات هيكلية - مثل ضعف قواعد رأس المال ومحدودية الخدمات الرقمية وعدم الاستقرار السياسي.

ودراسة الكواري (2023) التي كشفت عن وجود عدة تحديات تواجه توظيف المواطنين في قطاع الضيافة، تتمثل في ظروف العمل الصعبة ومحدودية الحوافز المالية وانعدام الأمن الوظيفي وهيمنة العمال الوافدين ذوي الأجور المنخفضة. ودراسة رفاعي (2020) التي كشفت وجود عدة تحديات، أهمها عدم وجود شراكة حقيقية بين مؤسسات القطاع العام والخاص فيما يتعلق باستقطابهم، عدم وضوح التعليمات الصادرة عن جهات التوظيف، تدني الروح المعنوية لدى الشباب المصري لعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية.

ودراسة دللو وآخرون (Dalloul, et al, 2021) حيث كشفت النتائج عن إنجازات وأوجه قصور في مسيرة التقطير، حيث برزت تحديات رئيسية ناجمة عن القيود التنظيمية واللوائح الحكومية وأزمة دول مجلس التعاون الخليجي، وجائحة كوفيد-19، ومع ذلك، أظهر بنك ألفا مرونة من خلال تبني تدابير تكيفية، وعرض قصص نجاح تُبرز ممارسات التقطير الفعالة، بالإضافة إلى أهميته تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية، وتوسيع نطاق برامج التدريب والتطوير المتخصصة للموظفين القطريين، وضمان توافق أقوى مع الأهداف الوطنية، وتبني أفضل الممارسات الشاملة لتحقيق نتائج تقطير أكثر استدامة وفعالية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره:

وللإجابة عن هذا السؤال: ما أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية، وتعزيز روح المواطنة الفاعلة؟، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample t-test) لمقارنة متوسطات آراء أفراد العينة بالمتوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه المتوسطات تشير إلى وجود أثر فعلي لسياسات التوظيف على الهوية الوطنية والنتائج مبينة في الجدول (14) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث.

جدول (14)

أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية وتعزيز روح المواطنة الفاعلة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	يعزز توظيف المواطنين القطريين في مناصب مالية استراتيجية شعورهم بالانتماء للوطن.	4.09	1.063	13.171	.000	3	كبيرة
2	تعزز سياسات التقطير الولاء والالتزام تجاه المؤسسة الموظفة.	4.03	1.078	12.268	.000	4	كبيرة
3	تساهم المشاركة الفاعلة للمواطنين في القوى العاملة في تعزيز الهوية الوطنية.	3.96	1.117	11.145	.000	7	كبيرة
4	يعزز دمج الموظفين القطريين في القطاعات الحيوية ثقفتهم بمؤسسات الدولة.	4.1	1.083	13.008	.000	2	كبيرة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب	مستوى الاستجابة
5	تُمكن برامج التدريب والتطوير المهني المواطنين وتشجعهم على المسؤولية المدنية.	4.03	1.038	12.745	.000	4	كبيرة
6	يوازن التقدير بين التنمية الشخصية والأهداف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، مما يُعزز المشاركة الشاملة في المواطنة.	3.97	1.041	12.034	.000	6	كبيرة
7	يعزز إبراز القطريين في مناصب القيادة وصنع القرار المواطنة الفاعلة.	4.11	1.055	13.567	.000	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال الثالث	4.04	.963	13.916	.000		كبيرة

وأظهرت النتائج أن قيم "ت" لجميع الفقرات جاءت موجبة وكبيرة، كما بلغت قيم الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الإجابات والمتوسط المحايد، وهذا يشير بوضوح إلى أن أفراد العينة يرون أن سياسات التوظيف والتقدير لها أثر كبير وإيجابي على ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز روح المواطنة الفاعلة لدى القطريين.

كما يتبين من الجدول السابق أن أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية وتعزيز روح المواطنة الفاعلة، جاءت بمتوسط (4.04) وهو بدرجة كبيرة والانحراف المعياري يساوي (0.963)، وقيم اختبار "ت" الكلية (13.916) وقيم الدلالة (0.000)، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تراوحت بين (3.72-4.11)، وجاءت: الفقرة (يعزز إبراز القطريين في مناصب القيادة وصنع القرار المواطنة الفاعلة). بمتوسط حسابي (4.11)، وقيمة اختبار "ت" (13.567) والترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (تساهم المشاركة الفاعلة للمواطنين في القوى العاملة في تعزيز الهوية الوطنية). بمتوسط حسابي (3.96)، وقيمة اختبار "ت" (11.145) والترتيب الأخير.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن سياسات التوظيف التي تستهدف المواطنين القطريين لها تأثير إيجابي كبير على الهوية الوطنية والمشاركة المدنية، وتشير القيم المتوسطة المرتفعة لجميع البنود إلى تصور جماعي بأن التقدير لا يحقق الأهداف الاقتصادية والإدارية فحسب، بل يُمثل أيضاً سياسة اجتماعية استراتيجية تُعزز شعور المواطنين بالانتماء والفخر والمسؤولية المشتركة تجاه التنمية الوطنية.

ويعكس بروز البنود المتعلقة بالقيادة الاعتقاد بأن التمثيل في أدوار القيادة وصنع القرار يلعب دوراً حاسماً في تشكيل الشعور بالتمكين، والملكية الوطنية. فعندما يشغل المواطنون القطريون مناصب بارزة ومؤثرة، فإن ذلك يُعزز ارتباطهم بمؤسسات الدولة ويعزز ثقتهم بأنظمة الحوكمة الوطنية.

علاوة على ذلك، يشير المتوسط المنخفض نسبياً للمشاركة في القوى العاملة إلى أنه في حين يُسهم التوظيف العام في تكوين الهوية، فإن الطبيعة النوعية للمشاركة - مثل التمكين والثقة وفرص القيادة - هي التي تُعزز المواطنة الفاعلة بشكل أكثر فعالية، ويُبرز هذا التمييز أهمية ليس فقط توظيف القطريين، بل أيضاً ضمان تقدمهم المهني وثقتهم المؤسسية، ومسؤوليتهم المدنية. وتؤكد النتائج أن سياسات التقدير تُعدّ آلية حيويةً للتماسك الاجتماعي وبناء الدولة. فمن خلال دمج المواطنين في القطاعات الاستراتيجية، وتعزيز قدراتهم القيادية، تُعزز هذه السياسات

نموذجاً ديناميكياً وتشاركياً للمواطنة، يتماشى مع مبادئ رؤية قطر الوطنية 2030، التي تُشدد على التنمية البشرية كركيزة أساسية للتقدم المستدام.

وترتبط هذه النتيجة بنتيجة دراسة سعيد (2023) التي كشفت أن القطاع المصرفي يحظى بإمكانيات كبيرة في دعم التنمية المستدامة، وتحديداً، يمكن للبنوك أن تكون بمثابة محركات رئيسية في خلق فرص العمل، وتعزيز توظيف القوى العاملة وتعزيز القدرات الوطنية. ودراسة الشطي وآخرون (2021) حيث خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة تمسك الموظفين القطريين بالمواطنة بمستوياتها المختلفة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية قد جاءت كبيرة، حيث بلغت نسبتها المئوية (93.2%) وبمتوسط حسابي (4.2 من 5)، مما يدل على أن الحكومة القطرية توظف سياسات التوظيف لدى المواطنين القطريين في موضوع المواطنة بعناية كبيرة وحرص شديد.

وتختلف مع دراسة رفاعي (2020) التي كشفت أن سياسات توظيف الشباب المصري في الوظائف والمهن المختلفة كان لها تأثير دون المتوسط، حيث بلغت نسبة المشاركة من الشباب المصري في المهن والوظائف الحكومية والخاصة (52.2%)، كما أوضحت النتائج أن النسبة المتوسطة ترجع إلى وجود عدة تحديات، أهمها عدم وجود شراكة حقيقية بين مؤسسات القطاع العام والخاص فيما يتعلق باستقطابهم، عدم وضوح التعليمات الصادرة عن جهات التوظيف، تدني الروح المعنوية لدى الشباب المصري لعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره:

وللإجابة عن هذا السؤال: "ما المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع؟"، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار "ت" لجميع مجالات البعد الثالث والنتائج مبينة في الجدول (15) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث.

جدول (15)

المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تعزيز التعاون بين وزارة العمل ومؤسسات القطاع الخاص	4.18	.912	16.637	.000	7	كبيرة
2	توسيع نطاق برامج التدريب المتخصصة لمعالجة فجوات المهارات بين المهنيين القطريين.	4.25	.852	18.894	.000	1	كبيرة جداً
3	تطبيق آليات رصد تتبع التقدم المحرز في نسب التوظيف.	4.20	.920	16.828	.000	5	كبيرة جداً
4	تشجيع المؤسسات الخاصة على وضع سياسات داخلية تدعم أهداف التوظيف.	4.22	.872	18.034	.000	4	كبيرة جداً
5	تقديم حوافز للشركات التي تحقق أو تتجاوز أهداف التوظيف بنجاح.	4.19	.985	15.488	.000	6	كبيرة
6	ترويج برامج التوعية التي تُبرز فوائد التوظيف في التنمية الوطنية.	4.24	.898	17.768	.000	2	كبيرة جداً
7	ضمان التقييم والتعديل المستمر للسياسات بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل والأهداف الوطنية.	4.23	.882	17.992	.000	3	كبيرة جداً
	جميع فقرات المجال الرابع	4.21	.804	19.460	.000		كبيرة جداً

يتبين من الجدول (15) أن المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع، جاءت بمتوسط (4.21)، وهو بدرجة كبيرة جدًّا، والانحراف المعياري يساوي (0.804)، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تراوحت بين (4.18-4.25)، كما أظهرت قيم اختبار (ت) دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن متوسطات أفراد العينة أكبر من القيمة المحايدة بشكل معنوي، وأن هذه المقترحات تُعد حلولًا واقعية وذات أثر ملموس، وقد بلغت قيم "ت" الكلية (19.460) وقيمة الدلالة (0.000). وجاءت: الفقرة (توسيع نطاق برامج التدريب المتخصصة لمعالجة فجوات المهارات بين المهنيين القطريين). بمتوسط حسابي (4.25)، والترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (تعزيز التعاون بين وزارة العمل ومؤسسات القطاع الخاص). بمتوسط حسابي (4.18) والترتيب الأخير.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إجماع قوي بين المشاركين على أن تطبيق القانون وتوجيهات المصرف المركزي بشأن التطوير يتطلب مبادرات عملية لبناء القدرات، وليس مجرد إنفاذ اللوائح التنظيمية، ويعكس بروز التوصيات المتعلقة بالتدريب إدراكًا لأهمية تنمية رأس المال البشري كمحرك أساسي لتحقيق أهداف التوظيف الوطنية. ويشير ذلك إلى أن معالجة عدم التوافق بين المهارات بين الباحثين عن عمل القطريين، والمتطلبات المهنية للقطاع المالي تُعتبر السبيل الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مستدامة في مجال التطوير.

من ناحية أخرى، قد يشير المتوسط المنخفض نسبيًا للتعاون بين وزارة العمل والقطاع الخاص إلى أنه على الرغم من الاعتراف بأهمية التعاون، إلا أن المشاركين يرونه عملية قائمة، ولكنها غير مُحسَّنة. وبالتالي، فإن تعزيز التنسيق المؤسسي وضمان التوافق بين أطر السياسات وواقع السوق من شأنه أن يُعزز النجاح العملي لمبادرات التطوير. باختصار، تؤكد النتائج على أهمية اتباع نهج شامل ومتعدد الأطراف - يجمع بين التدريب، والحوافز، وآليات الرصد، والتعاون بين المؤسسات - لترجمة التوجيهات السياسية إلى إنجازات قابلة للقياس تتماشى مع رؤية قطر 2030.

وترتبط هذه النتيجة بنتيجة دراسة البنا (Elbanna, 2024) التي كشفت أن التخطيط الرسمي للتطوير والتزام الإدارة العليا، وخبرة التطوير وضغوط أصحاب المصلحة، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح تطبيقه، كما وتتوافق مع دراسة البنا وآخرون (Elbanna, et al, 2023) التي كشفت عن الدور المحوري للسياسات المؤسسية في تشكيل التوطن، ولكنها غالبًا ما اتسمت بالتناقضات وضعف آليات التنفيذ ومحدودية التوافق بين التوجيهات الحكومية والممارسات التنظيمية، بالإضافة إلى أنها كشفت عن جهود التوطن في تحقيق حصص التوظيف، كما تتوافق مع دراسة دول وآخرون (Dalloul, et al, 2021) التي كشفت أن بنك ألفا أظهر مرونة من خلال تبني تدابير تكيفية، وعرض قصص نجاح تُبرز ممارسات التطوير الفعالة، بالإضافة إلى أهمية تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية، وتوسيع نطاق برامج التدريب، والتطوير المتخصصة للموظفين القطريين، وضمان توافق أقوى مع الأهداف الوطنية، وتبني أفضل الممارسات الشاملة لتحقيق نتائج تطوير أكثر استدامة وفعالية.

سادسًا: الخاتمة:

يشكل تعزيز المواطنة، وتمكين المواطنين القطريين اقتصاديًا واجتماعيًا أحد أبرز أهداف السياسات الوطنية في دولة قطر، حيث ترتبط المواطنة الفاعلة ارتباطًا وثيقًا بفرص العمل والتكامل في الحياة الاقتصادية، ومن خلال تحليل تعليمات وزارة العمل، وتعليمات المصرف المركزي، يتضح أن الدولة تولي أهمية كبرى لتوطن الوظائف

(التقطير)، وخاصة في القطاع المصرفي والمالي، كجزء من رؤية شاملة تستهدف تنمية رأس المال البشري، وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، وتحقيق الاستقرار المجتمعي. ولقد أظهرت الدراسة أن رفع نسبة سياسة التقطير من (20% إلى 80%) ليس مجرد قرار إداري، بل هو سياسة وطنية تعكس إرادة حقيقية لتعزيز دور المواطن القطري في قيادة الاقتصاد الوطني، خاصة في القطاعات الحساسة والاستراتيجية ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات أمام التطبيق الفعلي لهذه التعليمات، مما يستدعي تضافر الجهود بين الدولة والقطاع الخاص لتحقيق النتائج المرجوة.

النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج، أهمها:

1. مدى التزام المؤسسات المالية والبنوك بتعليمات وزارة العمل بشأن التقطير، جاءت بمتوسط (2.59)، وهو بدرجة متوسطة، والانحراف المعياري يساوي (1.263)، وبلغت قيمة "ت" لعين واحدة (18.535) وقيم الدلالة (0.000).
2. أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نسبة التقطير الجديدة (80%)، جاءت بمتوسط (4.07)، وهو بدرجة كبيرة، والانحراف المعياري يساوي (0.743)، وقيمة "ت" لعينة واحدة بلغت (18.535) ومستوى الدلالة (0.000).
3. أثر سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية، وتعزيز روح المواطنة الفاعلة، جاءت بمتوسط (4.04)، وهو بدرجة كبيرة، والانحراف المعياري يساوي (0.963)، وقيم اختبار "ت" الكلية (13.916) وقيم الدلالة (0.000).
4. المقترحات الكفيلة بتحقيق أهداف القانون وتعليمات المصرف المركزي على أرض الواقع، جاءت بمتوسط (4.21)، وهو بدرجة كبيرة جداً، والانحراف المعياري يساوي (0.804)، وقد بلغت قيم "ت" الكلية (19.460) وقيمة الدلالة (0.000).

التوصيات:

- بناء على ما سبق توصي الدراسة بما يلي:
1. تنفيذ برامج تدريبي قائم على تحسين سياسة التقطير لدى المصرف المركزي من قبل وزارة العمل، والاستفادة من نتائجه في مدة زمنية أقصاها ستة أشهر من تنفيذه.
 2. وضع خطة التغلب على التحديات التي تواجه توظيف الوظائف في وزارة العمل والمصرف المركزي وتنفيذها ومتابعة التحسين في مدة زمنية أقصاها خمسة أشهر من تاريخ الانتهاء من التخطيط (SWOT).
 3. تكليف بعض الموظفين بإجراء دراسة ميدانية للوقوف على أثر تطبيق سياسات توظيف القطريين على تقوية الهوية الوطنية، وتعزيز روح المواطنة الفاعلة في مدة أقصاها سنة كاملة.
 4. الاستعانة بخبراء ماليين من دول متقدمة وعقد لقاءات عملية مع العاملين في المصرف المركزي بهدف إكسابهم خبرات تمكنهم من تطبيق قوانين العمل على الوجه الصحيح في مدة أقصاها ثلاثة شهور ومتابعة نتائجها.

المراجع:

- البكل، أحمد سعيد. (2024). مؤشر المواطنة عبر الاستثمار في سندات الخليات: نموذج تنموي مستدام، مجلة الدراسات السياسية والاقتصادية بكلية السياسة والاقتصاد بجامعة السويس، 4(1)، 805-835.
- داغي، أسماء علي وداعي، عارف علي وحسن، عزان والملاهي، عبد الله. (2020). دراسة مقارنة بين تعليمات الحكومة الصادرة من مصرف قطر المركزي ونظام الحكومة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية، مجلة الإسلام في آسيا، 17(4)، 79-118.
- رزق، محمود عبد الفتاح وخليل، سمرم إسماعيل. (2023). أثر استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في خفض تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية)، مجلة دراسات إدارية ومالية، 2(3)، 1-24.
- رفاعي، صفاء. (2020). دور المشاركة المجتمعية في تعزيز قيم المواطنة لدى الشباب المصري، المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة سوهاج، 2(3)، 503-551.
- رؤية قطر 2030. (2008). الأمانة العامة للتخطيط التنموي، (ط.1)، مركز البحوث للتصميم، الدوحة دولة قطر.
- سعيد، مجدولين. (2023). الاستثمار في القطاع المصرفي ودوره في التنمية الاقتصادية في اليمن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عدن، 53(5)، 568-543.
- السليطي، ظبية سعيد. (2023). التنمية المستدامة ودورها في تعزيز الهوية الوطنية «دولة قطر نموذجًا»، الشطي، الشاذلي بيه ورحيل، محمد فرح وعبيطة، ماجدي عاطف. (2021). قيم المواطنة في زمن الأزمات: قطر أمودجًا، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، 29(4)، 628-653.
- الشهري، منى ناصر. (2024). دور المواطنة الفاعلة والمواطنة الغير فعالة في تعزيز الاستقرار والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 2(59)، 243-255.
- العبيدي، موزة يوسف. (2023). أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية في وزارة البلدية بدولة قطر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 53(3)، 13-46.
- علي، شبيطة وبن هدية، مفتاح. (2023). المجتمع المدني وآفاق تعزيز قيم المواطنة والتنمية، مجلة ميلاف للدراسات والأبحاث، 9(1)، 200-214.
- الكبيسي، محمد غانم. (2025). تعديل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بدولة قطر، مجلة البحوث الاقتصادية، 2(1)، 176-216.
- الكواري، سعود جاسم. (2023). توطين الوظائف في قطاع الضيافة في دولة قطر: تحليل الوضع الراهن في ضوء ممارسات التوطين في دول مجال التعاون لدول الخليج العربية، [رسالة ماجستير منشورة]، تخصص قيادة إدارية وتنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- المجلة العربية للقياس والتقييم، 4(7)، 1-17.

- المجلس الوطني للتخطيط. (2020). رؤية دولة قطر 2023، تم الاسترجاع بتاريخ 24 / 9 / 2025، على الرابط الآتي: <https://www.npc.qa/ar/QNV/pages/default.aspx>
- مرسوم بقانون رقم 18 لسنة 2009. تم استرجاعه بتاريخ: 24 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/qat204345.pdf>
- المصرف المركزي القطري. (2021). قوانين وتعليمات المصرف المركزي. تم استرجاعه بتاريخ: 24 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.qcb.gov.qa>.
- مصرف قطر المركزي. (2000). تعليمات التقطير في القطاع المصرفي القطري. تم استرجاعه بتاريخ: 10 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.qcb.gov.qa>
- مصرف قطر المركزي. (2021). برنامج تدريب الكوادر الوطنية في القطاع المصرفي. تم استرجاعه بتاريخ: 10 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.qcb.gov.qa>
- مصرف قطر المركزي. (2022). نشرة المراقبة السنوية لنسب التقطير، تم استرجاعه بتاريخ 10 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.qcb.gov.qa>
- نباش، مديحة وشناف، خديجة. (2022). معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 9 (2)، 1065-1051.
- النعيمي، محمد عبد العال. (2019). طرق ومناهج البحث العلمي، (ط. 2)، دار وراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيبي، نور زاد عبد الرحمن. (2020). الشراكة العالمية في التنمية: دولة قطر نموذجًا، مجلة دراسات تربوية، 2 (3)، 1-164.
- الهيئة العامة للتخطيط والإحصاء. (2021). التقرير الوطني لسوق العمل القطري، تم استرجاعه بتاريخ 5 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.psa.gov.qa>
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء. (2018). استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر، (ط. 2)، شركة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، قطر.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. (2004). قانون العمل رقم 14 لسنة 2004. تم استرجاعه بتاريخ: 2 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.mol.gov.qa/web/guest/law>.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. (2010). التعميم رقم (50/2010)، وكتاب وزارة العمل رقم ص.م.و/203/1028898/905، تاريخ 12/9/2013.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. (2013). تعليمات وزارة العمل 2013. تم استرجاعه من <https://www.mol.gov.qa/web/guest/law>.

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. (2021). خطة وزارة العمل لتوطين الوظائف في القطاع الخاص، تم استرجاعه بتاريخ 10 / 9 / 2025م، على الرابط الآتي: <https://www.mol.gov.qa/web/guest/law>
وزارة العمل. (2020). دليل وصف وتصنيف المهين في القطاع الخاص، دولة قطر.

Elbanna, S., Obeidat, S. M., Younis, H., & Elsharnouby, T. H. (2023). Development of Gulf Cooperation Council human resources: An evidence-based review of workforce nationalization. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1129–1160. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2022-0401>.

Elbanna, S. (2024). GCC workforce nationalization: What factors contribute to the comprehensive implementation of Qatarization practices? *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 452–472. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0227>.

Dalloul, A., Amanulla, R., & Elbanna, S. (2021). *Nationalization of workforce in the GCC banking sector: The case of Alpha Bank in Qatar*. [Case study]. Qatar University.

Planning and Statistics Authority. (2021). National report on the Qatari labor market. Retrieved from <https://www.psa.gov.qa>.

Qatar Central Bank. (2021). National Qatarization strategy in the banking sector. Retrieved from <https://www.qcb.gov.qa>

Qatar Central Bank. (2022). Annual monitoring bulletin on Qatarization ratios. Retrieved from <https://www.qcb.gov.qa>