

المبادرة الخامسة  
لتطوير قطاع التمور  
مسار العمل 4 – دراسة تطوير  
الموارد البشرية وتطوير الإطار  
المؤسسي



## قائمة المختصرات

صندوق التنمية الزراعية	ADF
مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات	CDSI
منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)	FAO
اتحاد مزارع المدينة وحدائق المجتمع	FCFCG
طازجة من المزرعة	FFF
مجلس التعاون الخليجي	GCC
الموارد البشرية	HR
صاحب السمو	HRH
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية	KACST
وزارة الزراعة	MOA
المركز الوطني للنخيل و التمور	NCPD
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
صلى الله عليه وسلم	PBUH
خطة التنمية المهنية	PDP
شهادة كوينزلاند في الزراعة	QCA
البحث و التطوير	R&D
مؤسسة النقد العربي السعودي	SAMA
ريال سعودي	SAR
الهيئة العامة للغذاء والدواء	SFDA
التعليم المهني التقني و التدريب	TVET
المملكة المتحدة	UK
الولايات المتحدة الأمريكية	US / USA
وزارة الزراعة الأمريكية	USDA

# جدول المحتويات

7	1. الملخص التنفيذي
7	1.1 النتائج الرئيسية
11	1.2 التوصيات لتعزيز سعودة القطاع
13	1.3 التوصية 1 - تقديم برامج التدريب المهني
16	1.4 التوصية 2 - تقديم شهادة فني خدمات مدنية
17	1.5 التوصية 3 - تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل ومنتجي التمور
19	1.6 ملخص الإطار المؤسسي
21	2. الأهداف والنهج
21	2.1 الأهداف
21	2.2 النهج
25	3. استراتيجية سوق العمل والتوظيف في المملكة
25	3.1 التوجهات الديمغرافية للتوظيف
27	3.2 استراتيجية التوظيف السعودية
28	3.3 كيف يمكن أن يساهم قطاع التمور في استراتيجية التوظيف السعودية
29	4. العرض والطلب على المؤهلين
29	4.1 لمحة عامة
29	4.2 الطلب الحالي والمستقبلي على المؤهلين
40	4.3 توافر المؤهلين ( المعروف من المؤهلين)
46	4.4 تحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين
50	5. الطريق نحو المستقبل
50	5.1 تحسين التنسيق والتعاون في قطاع التمور
50	5.2 تحسين النظرة لقطاع التمور وجاذبيته من خلال التواصل والترويج
51	5.3 تحسين التواصل والتعاون بين النظام التعليمي وقطاع التمور
51	5.4 جعل القطاع مناسباً للنساء والشباب
52	5.5 التركيز على أدوات تحفيز المواطنين السعوديين

54	6. الإطار المؤسسي وخطة التطبيق
54	6.1 تأسيس شركات الخدمات المشتركة
57	6.2 تأسيس مراكز التمور الإقليمية
60	6.3 تأسيس مركز حاضنة أعمال تقنية للتمور

## قائمة الأشكال

- شكل 1: ملائمة التوظيف للمواطنين من الرجال والنساء والشباب عبر مراحل سلسلة القيمة ..... 9
- شكل 2: منهجية عالية المستوى لإعداد التوصيات ..... 11
- شكل 3: مثال على المزارع النموذجية ..... 19
- شكل 4: المراحل الثلاث لمنهجية دراسة تحليل الفجوة ..... 22
- شكل 5: المزارعين الذين تلقوا دورات تدريبية زراعية خارجية ..... 31
- شكل 6: المزارعين الذين قد قدموا نوعاً ما من أنواع التدريب لموظفيهم ..... 32
- شكل 7: عدد النخيل التي يعتني بها كل عامل ..... 32
- شكل 8: سكان القرى في السعودية، كنسبة من مجموع السكان ..... 41
- شكل 9: معدلات النمو السكانية السنوية (%) ..... 42
- شكل 10: الباحثون عن عمل المسجلون حسب الفئة العمرية ..... 43
- شكل 11: الرسم البياني لتأسيس شركات الخدمات المشتركة ..... 56
- شكل 12: الهيكل المقترح لمراكز التمور الإقليمية ..... 58
- شكل 13: الرسم البياني لتأسيس مراكز التمور الإقليمية ..... 59
- شكل 14: الهيكل المقترح لمركز الحاضنة ..... 61
- شكل 15: الرسم البياني لتأسيس مركز الحاضنة ..... 63

## قائمة الجداول

12	جدول 1: ملخص التوصيات
14	جدول 2: أمثلة على مقررات لدرجات التدريب المهني في صناعة التمور
18	جدول 3: نماذج التقديم البديلة لخدمات الإرشاد
19	جدول 4: كيانات ذوي العلاقة
22	جدول 5: النهج العام
23	جدول 6: المقابلات مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة)
26	جدول 7: بيانات التوظيف للمواطنين السعوديين لعام 2014
27	جدول 8: أهداف استراتيجية التوظيف السعودية
29	جدول 9: مستويات التقييم لتحليل الطلب على المؤهلين
30	جدول 10: تقسيم القوة السكانية العاملة الوطنية حسب المحفزات والاحتياجات
31	جدول 11: الأدوار الوظيفية الرئيسية لكل مرحلة من سلسلة القيمة
33	جدول 12: تقديرات الاحتياجات من قبل القوى العاملة
35	جدول 13: تحليل الطلب على المؤهلين في "الإنتاج"
36	جدول 14: تحليل الطلب على المؤهلين في "التصنيع"
37	جدول 15: تحليل الطلب على المؤهلين في "التخزين والتوزيع"
38	جدول 16: تحليل الطلب على المؤهلين في "التسويق والمبيعات"
39	جدول 17: تحليل الطلب على المؤهلين في "التنسيق بين المزارع والقطاع"
40	جدول 18: ملخص لمدى ملائمة التوظيف عبر مراحل سلسلة القيمة
44	جدول 19: التخصصات الزراعية في الجامعات حول العالم
45	جدول 20: أمثلة على درجات (مشارك) من سنتين في الزراعة (الولايات المتحدة الأمريكية)
47	جدول 21: نظام التقييم لتحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين
48	جدول 22: وثيقة تقييم الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين
49	جدول 23: تحليل الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين
53	جدول 24: معوقات جذب المؤهلين والبرامج التي من الضروري تنفيذها
55	جدول 25: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية
56	جدول 26: الجدول الزمني لتأسيس شركات الخدمات المشتركة
58	جدول 27: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية
60	جدول 28: الجدول الزمني لتأسيس مراكز التمور الإقليمية
61	جدول 29: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية
64	جدول 30: الجدول الزمني لتأسيس مركز الحاضنة

# 1. الملخص التنفيذي

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم سوق العمل في قطاع التمور من خلال التركيز على التحديات التي تواجه قطاع التمور في جذب وتدريب المواطنين الشباب للعمل فيه، وتركز هذه الدراسة أيضاً على قضايا العرض والطلب من زاوية الموارد البشرية، كما تعرض المقترحات الخاصة ببناء الكفاءات والتي تهدف لتحسين المهارات الفنية للشباب السعودي وتشجيعهم للعمل في مجالات إنتاج وصناعة التمور.

وتبحث هذه الدراسة في الفجوة بين متطلبات قطاع التمور وتوافر العمالة الوطنية المدربة، حيث تتضمن الدراسة عدد من التوصيات حول كيفية تحسين توافر الأيدي العاملة الوطنية التي تملك المهارات والخبرات والدوافع المطلوبة.

يشمل هذا الفصل على الأقسام التالية:

- النتائج الرئيسية
- التوصيات لتعزيز التوظيف السعودي في قطاع التمور
- التوصية 1: تقديم دورات تدريبية مهنية تتعلق بزراعة التمور
- التوصية 2: تقديم شهادة فني خدمات ميدانية
- التوصية 3: تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل ومنتجي التمور

## 1.1 النتائج الرئيسية

بناءً على البحث والتحليل المبذولين خلال إجراء هذه الدراسة، تم التوصل للنتائج الرئيسية التالية:

### 1.1.1 التعريفات

لتسهيل هذه الدراسة، سوف يتم تعريف مصطلحي "المؤهلين" و"المهارة":

المؤهلين: الأشخاص المؤهلين لشغل الأدوار في القطاع.

المهارة: هي القدرة التي يتم تطويرها عادةً من خلال التدريب أو الخبرة.

### 1.1.2 الطلب على المؤهلين

#### نطاق النشاطات

يشمل الطلب على المؤهلين في قطاع التمور جميع مراحل سلسلة القيمة، بما في ذلك المراحل التالية:

1. البحث والتطوير
2. الإنتاج
3. التصنيع
4. التخزين والتوزيع
5. التسويق والمبيعات
6. إدارة المزرعة: وهي مرحلة إضافية تتقاطع مع جميع مراحل سلسلة القيمة في قطاع التمور، حيث أنها تشمل النشاطات الإدارية المطلوبة لإدارة الأعمال الزراعية.

#### الطلب الحالي على المؤهلين

تهيمن العمالة الوافدة غير الماهرة على قطاع التمور بشكل عام؛ مما يجعل الحصول على وظائف ملائمة من ناحية الأجور والمرتبة الاجتماعية للمواطنين أمراً صعباً. قمنا برصد ثلاث نماذج لمزارع النخيل، يواجه كلٌ منها مجموعة مختلفة من التحديات فيما يخص القوى العاملة، وهي كالتالي:

- **المزارع التقليدية:** وهي مزارع مملوكة من المزارعين التقليديين، وتُدار من قبلهم مع مسؤوليتهم عن أنشطة المبيعات وبدعم عدد قليل من العمالة غير الماهرة للعناية بالنخيل.
  - **المزارع المؤجرة:** وهي المزارع التي يقوم ملاكها بتأجيرها لمزارعين غير سعوديين في الغالب مقابل إيجار سنوي لمالك المزرعة ، يتولى المستأجرون إدارتها وإدارة أنشطة المبيعات؛ ويمتلكون مهارات فنية زراعية أعلى من الملاك؛ تقع مخاطر الإنتاج على عاتقهم.
  - **المزارع المنتجة والمصنعة للتمور:** وهي المزارع الكبيرة التي تمارس فيها العمليات الزراعية والإدارية بشكل متكامل، من زراعة النخيل، و تصنيع التمور، والنشاطات اللوجستية؛ تتطلب هذه المزارع عمالة ذات مهارات فنية عالية للقيام بالنشاطات المعقدة، كما تتطلب عدد كبير من العمالة غير الماهرة للعمل ميدانياً في المزارع والمصانع.
- يعتمد قطاع زراعة النخيل وإنتاج التمور وتصنيعها بشكل كبير على العمالة الوافدة غير الماهرة؛ لتدني المستوى الميكانيكي والتشغيل الآلي<sup>1</sup> ويتم تشغيل العديد من العمال غير المهرة بشكل غير قانوني خلال فترة ذروة الأنشطة (مثل التلقيح والحصاد)؛ ومع زيادة القيود المفروضة من قبل الدولة على العمالة الوافدة فإن القطاع بحاجة إلى زيادة مستوى الميكنة من أجل الحد من الاعتماد على تلك العمالة ؛ من الجدير بالذكر أنه تم تناول هذه التوصيات ضمن مسار العمل 1 (دراسة تطوير الإنتاج).

### الطلب المستقبلي على المؤهلين

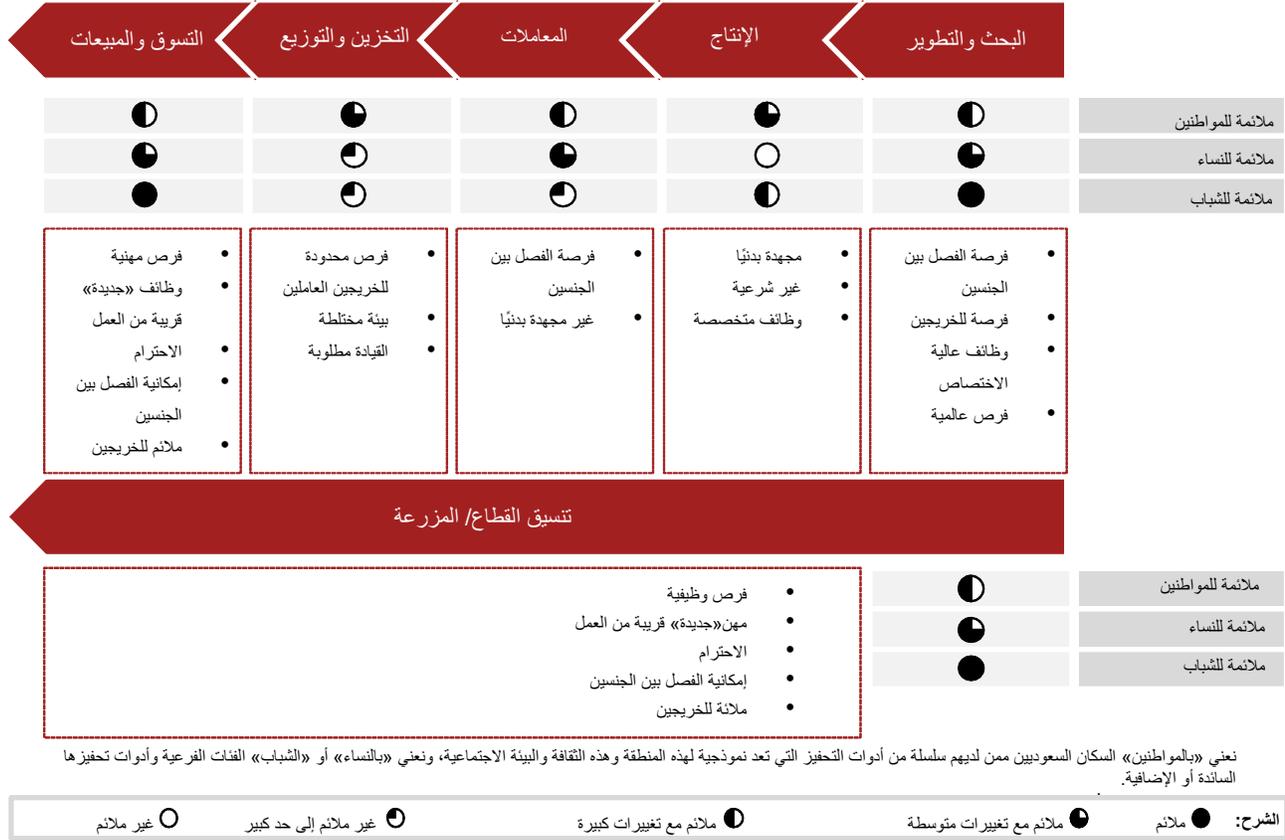
إن التحول التدريجي لمستويات أعلى من الابتكار والتشغيل الآلي لقطاع التمور سيفتح الباب لخلق وظائف تتطلب مهارات أعلى وأجور أفضل؛ حيث سيكون التحدي جعل المواطنين الشباب قادرين على الحصول على التدريب الفني اللازم والحوافز التي تمكنهم وتجذبهم لشغل تلك الوظائف. ولإنجاز هذه التحديات فإنه لا بد من تهيئة النظام التعليمي والبرامج التدريبية للمواطنين الشباب لجعلها قادرة على تنمية مهاراتهم الفنية المطلوبة للقيام بدعم الأنشطة المعقدة في قطاع التمور؛ كما أن العمل على إنشاء نظام للحوافز، وتحسين الأجور، وزيادة مستوى التقدير الاجتماعي لشاغلي تلك الوظائف سيساعد أيضاً على جعل العمل في القطاع أكثر جاذبية.

سيكون هناك حاجة لوظائف تتطلب درجة أعلى من المهارات الفنية عبر مراحل سلسلة القيمة، بما في ذلك تأدية الأنشطة الزراعية بشكل آلي (على سبيل المثال: التلقيح وإدارة مكافحة الحشرات ونظافة الأشجار والحصاد)، وتصنيع وتعبئة وتغليف الثمار، والنشاطات اللوجستية لسلسلة التبريد، والمبيعات الدولية، والتسويق، ... الخ.

يقيم الرسم البياني التالي (شكل 1) مدى ملائمة التوظيف في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة للمجموعات الثلاث من القوى العاملة في المملكة، وهي: المواطنون، والنساء، والشباب.

<sup>1</sup> تحليل بي دبليو سي

## شكل 1: ملائمة التوظيف للمواطنين من الرجال والنساء والشباب عبر مراحل سلسلة القيمة<sup>2</sup>



### 1.1.3 توفر المؤهلين

لمعرفة مستوى توافر المؤهلين لشغل وظائف القطاع لكل مجموعة؛ بحثنا في مجموعات القوى العاملة الثلاث بالمملكة ووجدنا أن لكل مجموعة دوافع تحفيزية مختلفة:

- ما الذي يجذبهم للوظيفة؟
  - ما هي شروطهم المطلوبة لجعل الوظيفة مرغوبة بشكل أكبر، غير الحوافز المالية؟
- المجموعات هي:
- المواطنون بشكل عام (المقصود بها فئة معينة مرتبطة بالدوافع التحفيزية)
  - النساء (كجزء من المواطنين، مع حوافز إضافية أو محددة).
  - الشباب (كجزء من المواطنين، مع حوافز إضافية أو محددة).

<sup>2</sup> تحليل بي دبليو سي

## المواطنون

لا زال سوق العمل بالمملكة يعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة على الرغم من وجود عدد كبير من العمالة الوطنية الموهوبة؛ حيث تمثل نسبة المواطنين السعوديين 47.5% من مجموع القوى العاملة بالمملكة؛ وتبدو مشكلة الاعتماد على العمالة الوافدة أكثر وضوحًا في القطاع الزراعي؛ حيث أن تلك نسبة تصل إلى 41.5% في هذا القطاع.<sup>3</sup>

يُفضل الكثير من المواطنين العمل في الوظائف الحكومية على العمل في المجال الزراعي؛ لعدد من العوامل كتدني الأجور في القطاع الزراعي، وعدم التقدير الاجتماعي للعمل في هذا المجال، والافتقار إلى التشغيل الآلي فيه، وعدم الرغبة في العمل ميدانيًا تحت الظروف الجوية الصعبة، وزيادة التوسع الحضري،...إلخ.

كما يترتب على توظيف المواطنين السعوديين تكاليف مالية عالية؛ لإرتفاع أجورهم مقارنةً بأجور العمالة الوافدة.

## النساء

تعد نسبة المشاركة النسائية في القوى العاملة بالمملكة منخفضة؛ حيث أنها تقارب 17.6%، مقارنةً بـ 63.0% في الدول الصناعية المتقدمة؛<sup>4</sup> تتمثل تحديات إشراك النساء بالعمل في الحقيقة مستواه التعليمي يكون أعلى من المطلوب في الوظائف المتاحة لهن؛ كما أنهن يرغبن بالعمل في بيئة عمل مهنية لاحتياجاتهن (كالمعمل بمعزل عن الرجال، والعمل خلال ساعات العمل العادية،...إلخ).

## الشباب

مجموع سكان المملكة في تزايد مستمر، كما أن معظم السكان في سن الشباب، حيث أن ما يقارب 53.1% منهم هم ممن أعمارهم تحت سن الثلاثين؛ كما أن أغلب الباحثين عن عمل هم ممن تحت سن الرابعة والثلاثين، والذروة بين العشرين والرابعة والعشرين عامًا.<sup>5</sup>

يمثل إقناع الشباب بجدوى العمل في القطاع الزراعي تحدياً؛ مع توجيه القطاع ليصبح أكثر تخصصاً وإضفاء الطابع العصري عليه لجعله هدفاً جذاباً للمواطنين المؤهلين لشغل الوظائف فيه.

## 1.1.4 النتائج

### الفجوات والعقبات

يوجد اختلاف بين الطلب على المواهب والعرض على المواهب. أن احتياجات القطاع الزراعي للموظفين الفنيين والإداريين لا تلبى تماماً نظراً لعدة أسباب

- عدم انجذاب الشباب بشكل قوي للمهن الزراعية.
- عدم التطابق بين الخبرات العلمية للباحثين عن العمل وبين المتطلبات الفنية للوظائف المتاحة.
- محدودية الوظائف المتاحة للنساء.

### المبادئ الأساسية

يركز تحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين على خمس نقاط متكررة ومتراصة؛ ترسم طريق قطاع التمور نحو بناء قدرات رأس المال البشري؛ تلك المواضيع هي:

- تحسين التنسيق والتعاون في قطاع التمور
- تحسين النظرة للقطاع وجاذبيته من خلال التواصل والترويج

<sup>3</sup> مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات. مسح القوى العاملة 1435 هـ - 2014م الدورة الثانية. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc\\_download/1734---1435-2014](http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc_download/1734---1435-2014)، تحليل بي دبليو سي

<sup>4</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. إحصاءات القوى العاملة. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS\\_SEXAGE\\_I\\_R](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R)

<sup>5</sup> شعبة السكان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة. التوقعات السكانية في العالم: مراجعة 2012. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير من <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>

- تحسين التواصل والتعاون بين النظام التعليمي وقطاع التمور
  - جعل قطاع التمور مناسباً للنساء والشباب
  - التركيز على أدوات تحفيز المواطنين السعوديين، بالنظر إلى ما هو أبعد من المردود المالي
- بالتالي فإن كل مقترح نوصي به سيكون مبنياً على واحدة - على الأقل - من تلك النقاط، والذي سيؤثر على فجوات متعددة فيما يخص الطلب والعرض على المؤهلين؛ وسيضمن هذا النهج متعدد الأبعاد التقدم المستدام نحو سد فجوة المؤهلين وبالتالي زيادة قدرات القطاع.

شكل 2: منهجية عالية المستوى لإعداد التوصيات



## 1.2 التوصيات لتعزيز سعودة القطاع

### 1.2.1 لمحة عامة

- نوصي بالعمل على توظيف المواطنين في قطاع التمور على نحو يعزز الأهداف التالية:
- لجذب المواطنين الشباب للقطاع يجب إيجاد وظائف تتطلب درجة أعلى من المهارة، وبمردود مادي أكبر.
  - مساعدة المواطنين الشباب في الحصول على المهارات الفنية المطلوبة من قبل القطاع الخاص للعمل في أيٍّ من مراحل سلسلة القيمة (بما في ذلك العمليات الزراعية، وعمليات ما بعد الحصاد / التصنيع، وإدارة سلسلة التوريد).
  - تشجيع إيجاد فرص عمل للمواطنات وبشكل يتوافق مع القيم الثقافية للمملكة.
  - توفير تدريب فني متخصص للمواطنين الشباب الذين ليس لديهم الرغبة في قضاء أربع سنوات في الجامعة للحصول على درجة علمية.
  - توفير دعم فني / تقني للمزارعين لمساعدتهم على تحسين العمليات الزراعية وتحسين المحصول (سواء من حيث حجم الإنتاج أو جودة المنتج).

### 1.2.2 التوصيات

سنطرح عدة توصيات من الممكن أن تتبناها الدولة لتحسين الأنشطة المتعلقة بتأهيل المواطنين لآعمال لقطاع التمور وتشجيعهم للعمل فيه وتحسين الممارسات الزراعية المتبعة عبر مراحل سلسلة القيمة؛ الجدول التالي (جدول 1) يُلخص هذه التوصيات.

## جدول 1: ملخص التوصيات

البند	التوصية	الجمهور المستهدف
التوصية 1	• تقديم برامج التدريب المهني التي تغطي عمليات المزرعة، وعمليات ما بعد الحصاد / الإنتاج ، وتخصصات إدارة سلسلة التوريد.	• خريجو المدارس الثانوية الباحثون عن وظائف فنية في قطاع التمور.
التوصية 2	• تقديم شهادة فني خدمات ميدانية (تتطلب 12 شهراً من الدراسة، وقد تختلف باختلاف المنهج التدريبي).	• المواطنون الشباب الباحثون عن وظائف في المستويات الدنيا (دون الحاجة للحصول على الشهادة الثانوية).
التوصية 3	• تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل ومنتجي التمور (مثلاً برامج التدريب في هيئة الري والصرف بالأحساء والجامعات).	• المزارعون ومدبرو المزارع.

سيتم مناقشة هذه التوصيات بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

### 1.2.3 الأدوار والمسؤوليات

تلعب الوزارات والمؤسسات الحكومية التالية دوراً هاماً في دعم شركات القطاع الخاص العاملة في مجال قطاع التمور؛ من خلال دعم التوصيات الواردة في هذه الدراسة عبر الطرق التالية:

- **التوصية رقم 1 - تقديم برامج التدريب المهني**
  - المركز الوطني للنخيل والتمور (دور رئيس): المركز هو الجهة المسؤولة عن الإشراف والمراقبة على برامج التدريب المهني، وتقديم التراخيص لشركات التدريب الخاصة؛ بحيث يكون على المركز تحمل مسؤولية التدقيق على هذه البرامج لضمان جودتها، والتأكد من أنها تقدم بطرق مهنية صحيحة للمتدربين، وأن المنهج التدريبي يلبي متطلبات أصحاب العمل.
  - القطاع الخاص (دور ثانوي): يساند القطاع الخاص المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) في تطوير المناهج التدريبية.
- **التوصية رقم 2 - تقديم شهادة فني خدمات ميدانية**
  - المركز الوطني للنخيل والتمور (دور رئيس): يكلف المركز شركة تدريب خاصة لإعداد البرامج التدريبية وآلية منح الشهادات بشكل يتماشى مع متطلبات المزارع الكبيرة والمنتجين الرئيسيين؛ وبالتالي فإنه من الممكن أن تتم إدارة البرامج وعملية منح الشهادات من خلال مراكز تدريبية خاصة تعمل حالياً بالمملكة؛ على أن يقوم المركز بالتصديق على جميع الشهادات الممنوحة.
  - يعمل المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة على إجازة مناهج البرامج التدريبية، باستخدام مواد دراسية من برنامج خدمات الإرشاد للمزارعين.
- **التوصية رقم 3 - تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل**
  - وزارة الزراعة (دور رئيس): ينبغي أن تقوم الوزارة بدراسة فكرة الاستعانة بجهات خارجية للقيام ببرنامجهما الحالي لتقديم خدمات إرشادية للمزارعين. كما يتوجب على الوزارة أن تتولى مسؤولية تأسيس شبكة من المزارع النموذجية في مناطق الإنتاج الرئيسية.
  - صندوق تنمية الموارد البشرية (دور رئيس): توسيع الدعم المادي للبرامج التدريبية الزراعية لتشمل جميع المناطق الرئيسية في المملكة؛ حيث أن فكرة الدعم المادي من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية هي فكرة وليدة قد أبصرت النور في مهرجان عنيزة الدولي للتمور.
  - المركز الوطني للنخيل والتمور (دور ثانوي): يجب أن يتولى المركز مسؤولية ضمان التنسيق الوثيق مع الجهات الرئيسية في القطاع، مثل المزارع الكبيرة والمنتجين الكبار.

## 1.3 التوصية 1 - تقديم برامج التدريب المهني

### 1.3.1 لمحة عامة

لا يملك المواطنون الشباب الراغبون بالعمل في مهنة زراعية في قطاع التمور في المملكة سوى عدد محدود من الخيارات المتاحة؛ لمحدودية برامج التدريب المهني المتعلقة بالزراعة، وبأنشطة ما بعد الحصاد، وبالتسويق في قطاع التمور. هنالك العديد من الجامعات التي تقدم درجات علمية مدتها أربع سنوات في مجال الزراعة؛ ولكن المقررات لهذه الدرجات العلمية عادة ما تشمل نطاقًا واسعًا من الموضوعات، وبشكل لا يسمح للطلاب بالتخصص في محصول معين. كما أن الدرجات العلمية التي تُمنح بعد أربع سنوات من الدراسة هي في الحقيقة غير مصممة للطلاب الراغبين بالعمل في المزارع بشكل مباشر، ولا تجهز الطلاب بالمهارات التقنية اللازمة والمطلوبة من قبل مديري المزارع.

ومن خلال بحثنا بهذا المجال، كشف لنا مسؤولو الجامعات ومزارعو النخيل بأن الطلاب السعوديين الذين يتخرجون بدرجات علمية بعد أربع سنوات دراسية عادة ما يتطلعون إلى العمل بوظيفة مكتبية بعد التخرج؛ ومن النادر أن تجد من الخريجين من يتقبل بداية حياته المهنية بوظيفة ميدانية.

ونتيجة لذلك فإنه من الصعب على منتجي التمور الكبار إيجاد موظفين سعوديين لديهم الخبرة الفنية والرغبة في العمل بوظائف إشرافية من المستوى المتوسط في المزارع والمصانع؛ لذلك تشغل هذه الوظائف عادة بوافدين، يحملون درجات علمية متقدمة في العلوم الزراعية.

لقد أبدى منتجو التمور - خاصة المزارع الكبيرة - اهتمامهم بتوظيف المواطنين؛ مع شعورهم بأن خريجي الجامعات الحاليين يفتقرون للمهارات العملية التي تتيح لهم المساهمة بفاعلية في العمليات اليومية بالمزارع.

ولم يغفل فريق العمل عن إسهامات الكيانات الحكومية كهيئة الري والصرف بمحافظة الأحساء، والتي توفر دورات تدريبية لموظفيها يعدها إما كيانات خاصة أو تعدها هيئة الري والصرف ذاتها؛ وقد إفادنا مدير مركز أبحاث النخيل والتمور بمحافظة الأحساء الدكتور يوسف الفهيد، أن الدورات تكون إما فنية (الري، والموارد المائية، إلخ) أو تكون إدارية (إدارة الموارد البشرية، واتخاذ القرارات، وتطوير القدرات الشخصية، إلخ).

والجدير بالذكر أن نصيب الموظفين من هذه الدورات يمثل نصيب الأسد؛ وأما المزارعين فلا يتوفر لهم سوى مخيمات إرشادية أو أيام حقلية، وعدد محدود جداً من الدورات التدريبية غير الكافية التي يتم توفيرها بواسطة مراكز التدريب الزراعي، ناهيك عن العدد المهول من المتخلفين عن الحضور من المزارعين أثناء انعقاد هذه الدورات القليلة.

### 1.3.2 أهداف برامج التدريب المهني

#### أمثلة على وظائف تتطلب تدريباً مهنيًا

تهدف دورات التدريب المهني إلى إعداد طلاب سعوديين (من الذكور والإناث) للعمل في مهنة في قطاع التمور؛ حيث يجب عند تخرجهم أن يكونوا جاهزين لتولي وظائف فنية وإشرافية، مثل:

- وظائف في مجال إدارة المزرعة
  - خبير زراعي
  - فني ري
  - مدير إنتاج محاصيل
  - خبير تربة
  - أخصائي ري وترشيد استهلاك مياه
  - أخصائي وقاية نبات
- وظائف في مجال ما بعد الحصاد / التصنيع
  - مشرف / مدير إنتاج ما بعد الحصاد (يجب أن تكون هذه الوظيفة موجودة لمرحلتنا ما قبل وأثناء الحصاد أيضًا)
  - مدير سلامة الأغذية
  - مدير إنتاج (لخط التصنيع والتعبئة)
  - محاسب

- مسوق
- وظائف في مجال إدارة سلسلة التوريد
- مدير خدمات اللوجستية
- مدير مخزن (بما في ذلك إدارة سلسلة التوريد)

### مناهج مقترحة

يتم تصميم التدريب المهني بشكل يجعله قادرًا على تقديم المعرفة العملية والمهارات المطلوبة من قبل منتجي التمور عبر مراحل سلسلة القيمة، على أن يكون المنهج شاملاً لمجالات مختلفة بناءً على التخصص الذي يختاره المتدرب.

### جدول 2: أمثلة على مقررات لدورات التدريب المهني في صناعة التمور

إدارة جودة الزراعة / الحصاد	ما بعد الحصاد / الخدمات اللوجستية	إدارة المزرعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادئ زراعة البساتين</li> <li>• علوم التربة</li> <li>• الاستخدام الأمثل للمبيدات الحشرية</li> <li>• الري وحفظ المياه</li> <li>• حماية النبات والإدارة المتكاملة للآفات</li> <li>• احتياجات النخيل من السماد</li> <li>• التلقيح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادئ ما بعد الحصاد</li> <li>• التصنيف والفرز الآلي</li> <li>• الخدمات اللوجستية لسلسلة التوريد</li> <li>• سلامة الأغذية والنظافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة أعمال المزرعة</li> <li>• المبيعات والتسويق</li> <li>• تطبيقات الكمبيوتر في الزراعة</li> <li>• سلامة وإدارة العمال</li> <li>• كتابة التقارير الفنية</li> <li>• إدارة شؤون العاملين</li> </ul>

يحصل المتدرب على شهادة إتمام بنهاية التدريب.

يجب أن تستهدف برامج التدريب المهني المتدربين من المناطق الزراعية الرئيسية (مثل الرياض والأحساء والقصيم والمدينة) الذين يرغبون بالعمل في وظائف في قطاع التمور.

### 1.3.3 التنفيذ

#### الوضع الحالي للكليات الزراعية القائمة

قمنا بمناقشة منسوبي بعض الكليات الزراعية التالية لأخذ فكرة أفضل عن الدرجات العلمية بالمجال الزراعي المطروحة بالملكة:

- كلية العلوم الزراعية والأغذية بجامعة الملك فيصل.
- كلية علوم الأغذية والزراعة بجامعة الملك سعود.
- كلية الزراعة والطب البيطري بجامعة القصيم.

تقدم الكليات الزراعية درجات علمية مدتها أربع سنوات في مجالات زراعية مختلفة؛ أما بالنسبة للدرجات العلمية التي تُقدم خلال سنتين فإن تلك الكليات غير مصرح لها بتقديمها؛ بالتالي فإن هذه الكليات غير قادرة على استقبال الطلاب الراغبين بالحصول على شهادات علمية مهنية خلال مدة أقصر، والتي من دورها تجهزهم لشغل وظائف ميدانية في المزارع والشركات المتخصصة في عمليات ما بعد الحصاد.

#### الأدوار والمسؤوليات

نوصي بتعيين المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) ليصبح الجهة المسؤولة عن الإدارة العامة لبرامج التدريب المهني بالمجال الزراعي شراكة مع مراكز التمور بالمناطق والقطاع الخاص، على أن يتم توزيع المسؤوليات على النحو التالي:

- مسؤوليات المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل):

- تحديد أهداف برامج التدريب المهني (بالتشاور مع القطاع الخاص).

بي دبليو سي - المبادرة الخامسة لتطوير قطاع التمور

مسار العمل 4.1 - دراسة تطوير الموارد البشرية وتطوير الإطار المؤسسي

- تصميم مناهج التدريب ومحتوياتها.
- اعتماد شركات التدريب المستقلة.
- التدقيق بجودة البرامج التدريبية المطروحة.
- إجراء الاختبارات للمتدربين قبيل التخرج من البرامج، ومنح الشهادات عند التخرج.
- مسؤوليات مراكز التمور بالمناطق:
  - إدارة برامج التدريب المهني في المنطقة (مثلاً: الإعلان عن البرامج، وجدولة أوقات الدورات، وتوفير مرافق التدريب، ومتابعة درجة التفاعل مع الدورات، الخ).
  - التعاقد مع شركات مستقلة لتقديم برامج التدريب.
- مسؤوليات القطاع الخاص:
  - شركات التدريب المستقلة: اعتبارها الجهات المسؤولة عن تقديم برامج التدريب بناءً على عقود مبرمة مع مراكز التمور بالمناطق.
  - المزارعين والمنتجين من القطاع الخاص: من مسؤولياتهم التواصل مع المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) لمناقشة متطلبات البرامج التدريبية، وإرسال موظفيهم لحضور البرامج التدريبية، والقيام بتوظيف المؤهلين بعد حصولهم على شهادات التدريب المهني.

#### إرشادات تصميم لتحسين برامج التدريب المهني

- يجب أن تؤخذ الاعتبارات التالية بالحسبان عند تصميم برامج التدريب المهني:
- أن يكون المنهج التدريبي يقدم تخصصات عملية تشمل جميع مراحل سلسلة القيمة (بما في ذلك عمليات المزرعة، وأنشطة ما بعد الحصاد / التصنيع، وسلسلة التوريد).
  - وجود شراكة مع مزارع التمور الكبيرة ومصانع التمور في المملكة، لضمان ما يلي:
    - التوافق مع متطلبات التقنية لقطاع التمور.
    - تلبية التوقعات الوظيفية للمتدربين عند التخرج.
  - الهيكل التشغيلي الذي يشمل عقد الإدارة مع شركة تدريب مهني متخصصة (بموجب عقد مع المركز الوطني للنخيل والتمور).
  - مدربون وأساتذة سعوديون وأجانب.
  - موقع جغرافي في منطقة رئيسية لإنتاج التمور (مثل القصيم).
  - برنامج تعاوني للمتدربين خلال مواسم زراعة وحصاد التمور يتيح لهم اكتساب مهارات عملية (تحضيراً لوظيفة بدوام كامل).

#### الخطوات القادمة

- ينبغي على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) أن يشارك في الخطوات التالية:
- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف لبرنامج التدريب المهني في صناعة التمور .
  - إيجاد مجلس استشاري مع مراكز التمور بالمناطق (بعد تأسيسها)، والقطاع الخاص، لتقديم المشورة حول التخصصات المهنية المطلوبة في القطاع الخاص.
  - إعداد خطة عمل لبرنامج التدريب المهني (بما في ذلك عدد المتدربين، وحجم الصف، ونسبة المتدربين للهيئة التدريسية، والاستثمارات المطلوبة في المنشآت الجديدة والمعدات، والموازات التشغيلية).
  - إبرام اتفاقيات شراكة بين المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) ومراكز التمور بالمناطق لتحديد مهام ومسؤوليات كلٍ من الجهات المعنية.
  - إعداد المنهج التدريبي (مع مساهمة القطاع الخاص لضمان توافق المقررات المقترحة مع متطلبات السوق الوظيفي).
  - التعاقد مع شركات تدريب مستقلة لتقديم البرامج التدريبية.
  - الترويج للبرامج الجديدة بين المتدربين المستقبليين وأصحاب العمل.

## 1.4 التوصية 2 - تقديم شهادة فني خدمات مدنية

### 1.4.1 لمحة عامة

في دراسة مسار العمل 1 (دراسة تطوير الإنتاج) طرحنا مقترحاً يتضمن تأسيس شبكة من كيانات الخدمات المشتركة التي يمكن أن تقدم الخدمات الآلية للمزارعين الصغار ومتوسطي الحجم؛ تنفيذ هذا المقترح سيساعد المزارعين على أتمتة العديد من الأنشطة الزراعية التي تتم حالياً بشكل يدوي. يكون المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) هو الجهة المسؤولة عن الترخيص لكيانات الخدمات المشتركة والتدقيق في أعمالها؛ كما يكون صندوق التنمية الزراعية هو الجهة المسؤولة عن دعم هذه الكيانات مادياً لتمكينها من الحصول على المعدات والأجهزة اللازمة.

الأهداف وراء تقديم الخدمات الفنية المشتركة هي كالتالي:

- خفض خسائر الإنتاج من خلال الخدمات الفنية المحسنة.
- معالجة قضايا نقص العمالة من خلال زيادة الميكنة.
- ضمان توحيد المقاييس بشكل أكبر في تقنيات الإنتاج.

بالنظر إلى موضوع توظيف الوظائف، فإن هذا البرنامج يهدف إلى تشجيع توظيف المواطنين السعوديين في قطاع التمور بزيادة درجة التطور الفنية للأنشطة المزرعية؛ حيث أن البرنامج سيساعد على تحويل الأنشطة التي لا تتطلب مهارات عالية ويتم تنفيذها حالياً من قبل عمال وافدين إلى مناصب تقنية يمكن أن يشغلها مواطنون سعوديون.

ووفقاً لهذا المقترح، سيتم تأسيس 5-10 كيانات للخدمات المشتركة عبر المملكة، لتقديم الخدمات التالية:

- استخدام السماد
  - استخلاص حبوب اللقاح
  - التلقيح
  - غسل الأشجار من الغبار والعت
  - رش المبيدات الحشرية
  - الحصاد (الخدمات المستقبلية)
  - التصنيف
  - تقليم الأوراق
  - خدمات صيانة الري
  - شهادة جودة المواد العضوية، والتي تُمنح من قبل معتمدي مزارع GLOBALG.A.P.
- ستكون كيانات الخدمات المشتركة مسؤولة عن إعداد الإجراءات التقنية لكل من خدماتها، وعن شراء المعدات المطلوبة. كما أن الكيانات ستكون مسؤولة عن توظيف وإدارة المواطنين السعوديين بعبود لتنفيذ هذه الخدمات؛ فكل متعاقد - يعمل كفني خدمات ميدانية - سيكون بالتالي مسؤولاً عن تقديم مجموعة كاملة من الخدمات لعدد معين من المزارعين يكون مكلفاً بخدمتهم.

## 1.4.2 الطريقة

### أهداف شهادة الخدمات الميدانية

ليكون إطلاق هذه الشبكة من كيانات الخدمات المشتركة ناجحًا؛ فإنه على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) ووزارة الزراعة ضمان وجود المواطنين الشباب المدربين تقنيًا ليشغلوا وظائف فنيي خدمات ميدانية. على الرغم من أن هذه الكيانات ستقدم التدريب المطلوب لتشغيل المعدات؛ إلا أنه من الضروري أن يتم تأهيل المرشحين السعوديين لتلك الوظائف مسبقًا؛ ويتحقق ذلك من خلال جعل الشهادة الخدمات الميدانية متطلبًا للتقديم على الوظيفة.

إن جعل تلك الشهادة متطلبًا للتقديم على الوظيفة يترتب عليه منافع عديدة:

- تتيح للمرشحين إثبات التزامهم بالنجاح في وظيفة ذات متطلبات عديدة .
  - تتيح للمرشحين قياس مدى اهتمامهم بالعمل في الخدمات الميدانية.
  - ضمان أن يكون لدى المرشحين حد أدنى من الكفاءات الرئيسية للتعامل مع النشاطات الزراعية في مزارع النخيل .
- يمكن تقديم الشهادات المهنية من قبل معاهد تدريب قائمة حاليًا في كل منطقة زراعية برعاية من المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل).

تستمر الدورة التدريبية ما بين 3 إلى 6 أشهر، وتختلف المدة بناءً على درجة التخصص. عند إتمام برنامج التدريب يتم إجراء اختبار للمتدرب لإثبات قدرته التقنية والعلمية؛ وبعد استلام شهادة الخدمات الميدانية، يستطيع الخريج أن يتقدم إلى وظيفة في أحد كيانات الخدمات المشتركة، أو المزارع، أو مصانع ما بعد الحصاد.

### المنهج الدراسي المقترح

سيتم تصميم برنامج شهادة الخدمات الميدانية لتغطية المفاهيم الأساسية التي ترتبط بعمل الخدمات الميدانية بما في ذلك:

- المفاهيم التقنية الأساسية :
  - السماد والتطبيقات الكيميائية
  - استخراج حبوب اللقاح والتلقيح الآلي
  - غسيل الشجر ورش مبيدات الحشرات
  - تقليم الأوراق
  - خدمات صيانة الري
- صيانة ورعاية المعدات
- تحديد مواعيد الأنشطة الزراعية خلال السنة
- إدارة العميل

يجب أن يشمل التدريب جولات ميدانية لمزارع النخيل؛ كي يتسنى للمتدربين رؤية الأنشطة الزراعية وكيفية إقامتها بالوقت الحالي من قبل العمال الوافدين. بمجرد إطلاق الكيانات، فسيكون من الممكن استخدام الجولات الميدانية لاستعراض كيفية استخدام المعدات من قبل فنيي الخدمات الميدانية.

## 1.5 التوصية 3 - تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل ومنتجي التمور

يمكن تحسين التدريب التقني لمزارعي النخيل ومنتجي التمور بطريقتين:

- خدمات الإرشاد
- شبكة مزارع نموذجية

## 1.5.1 تحسين خدمات الإرشاد

تهدف هذه التوصية إلى تحسين خدمات الإرشاد المقدمة من قبل الدولة؛ حيث أكد العديد من المزارعين أنهم غير راضين عن توافر وجودة خدمات الإرشاد المقدمة من قبل الحكومة. وأظهر استبيان المزارع أن العديد من المزارعين لا يتبعون الممارسات الزراعية الجيدة في مجالات استخدام الأسمدة، والتلقيح، وإدارة الآفات، الخ؛ ونتيجة لذلك، فإنهم غير قادرين على تحسين إنتاجية النخيل وجودة التمور.

كقاعدة عامة، يتردد المزارعون في جميع أنحاء العالم في تبني الممارسات الجديدة ما لم يفهموا منافع اتباعها. تشير نتائج استبيان المزارع إلى أن خدمات الإرشاد للمزارعين لم تكن ناجحة في تغيير الممارسات التقليدية، خاصة فيما يتعلق بالمزارعين الصغار.

تتولى وزارة الزراعة مسؤولية تقديم خدمات الإرشاد للمزارعين، من خلال شبكة من المكاتب الميدانية، يقوم كل منها بتحديد برامجها الخاصة بخدمات الإرشاد. وتكون الإدارة العامة للإرشاد الزراعي في وزارة الزراعة هي المسؤولة عن مراجعة واعتماد برامج الخدمات التي يقدمها كل من المكاتب الميدانية. كأحد ابتكاراتها، قدمت الوزارة دروساً تدريبية باللغة الأوردية لمساعدة العمال الوافدين في فهم تقنيات الإنتاج المتقدمة.

نقترح أن تأخذ وزارة الزراعة بالاعتبار إنشاء وكالة مستقلة تحت إشراف الوزارة، لتقديم خدمات الإرشاد لمزارعي النخيل (جدول 3)؛ يتم تطبيق هذا النموذج حالياً في إمارة أبو ظبي بعد تأسيس مركز خدمات مزارعي أبو ظبي.

من خلال إنشاء وكالة مستقلة تحت إشرافها فستتمكن وزارة الزراعة من تقديم خدمات الإرشاد بطابع أكثر مرونة ومسؤولية. على سبيل المثال، لو كانت عملية الشراء أكثر مرونة؛ فإنها ستنجح لهذه الوكالة الاعتماد بشكل أكبر على القطاع الخاص لتقديم الخدمات الخارجية بموجب عقود.

### جدول 3: نماذج التقديم البديلة لخدمات الإرشاد

النموذج المقترح	النموذج السعودي الحالي
النموذج 2: وكالة عامة مستقلة	النموذج 1: نظام الإرشاد العام اللامركزي
المزايا الرئيسية	المزايا الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز على الأعمال الرئيسية</li> <li>تحسين جودة الخدمات</li> <li>مرونة في اتخاذ القرارات</li> <li>وصول أسرع للمهارات التقنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حضور جغرافي واسع</li> <li>يمكن أن تطبق على منتج محدد</li> <li>يسمح النموذج لمساهمة أكبر من قبل المزارع</li> </ul>
العيوب	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكلفة إجمالية أعلى</li> <li>يتطلب جهداً أكبر للتنسيق مع برامج وزارة الزراعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحد من المرونة في تلبية متطلبات المزارع</li> <li>محدودية أكبر في الخدمات</li> </ul>

## 1.5.2 شبكة مزارع نموذجية

تهدف هذه التوصية إلى تشجيع اعتماد الممارسات الزراعية الجيدة من خلال برهنة منافع الممارسات الزراعية الصحيحة.

يوجد عدد محدود من المزارع النموذجية في المملكة؛ ولكنها تعاني من عدم توحيد للمقاييس المتبعة في كل من الهيكل التنظيمي، ومناهج التدريب، والبنية التحتية (بما في ذلك تخطيط المزرعة، ومنشآت التدريب، والمعدات).

نقترح أن تقوم الدولة بتأسيس شبكة من 5 إلى 10 مزارع نموذجية، تقوم بإدارتها أطراف ثالثة (مثل كليات الزراعة، أو مراكز البحوث، أو القطاع الخاص) بموجب عقود مع وزارة الزراعة. ومن المهم ملاحظة أن هذه المزارع النموذجية سوف يتم تخصيصها لغرضين: عرض الممارسات الزراعية السليمة وفوائدها، وتدريب المزارعين؛ ولهذا السبب فستكون هذه المزارع النموذجية مختلفة في تصميمها وعملياتها عن مزارع الأبحاث التي يتم إدارتها حالياً من قبل كليات الزراعة ومراكز الأبحاث.

### أهداف المزارع النموذجية

• تعليم المزارعين على اتباع الممارسات الزراعية السليمة من خلال عرضها في مزارع قائمة.

• ضمان تنفيذ الممارسات الزراعية السليمة.

### التنظيم المقترح

بي دبليو سي - المبادرة الخامسة لتطوير قطاع التمور  
مسار العمل 4.1 - دراسة تطوير الموارد البشرية وتطوير الإطار المؤسسي

- شبكة من 5-10 مزارع نموذجية في المملكة.
- على كل مزرعة نموذجية أن تلي جميع اللوائح والمعايير التقنية ذات الصلة.
- على كل مزرعة نموذجية أن تضم ما يقدر بـ 100 نخلة كحد أدنى.
- يشمل التوظيف في كل مزرعة نموذجية مدير مزرعة واحد، وأربعة مهندسين زراعيين / معلمين فنيين.

#### تأسيس المزارع النموذجية

- يجب أن تصدر وزارة الزراعة مناقصات للمؤسسات الأكاديمية والبحثية والخاصة لإدارة المزارع النموذجية؛ سواءً كانت على مزارع مصممة بشكل خاص لغرض التعليم أو على مزارع قائمة.

شكل 3: مثال على المزارع النموذجية



## 1.6 ملخص الإطار المؤسسي

كجزء من مبادرة تطوير قطاع التمور، نقترح إنشاء ثلاثة كيانات من أجل تحسين قطاع التمور في المملكة.

جدول 4: كيانات ذوي العلاقة

الكيان	كيان ذو العلاقة الأساسي	كيانات ذوي علاقة ثانوية
شركات الخدمات المشتركة	المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المزارعون</li> <li>• صندوق التنمية الزراعية</li> </ul>

الكيان	كيان ذو العلاقة الأساسي	كيانات ذوي علاقة ثانوية
مراكز التمور الإقليمية	الأمانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)</li> <li>وزارة الزراعة</li> <li>صندوق التنمية الزراعية</li> <li>وزارة الشؤون البلدية والقروية</li> <li>الهيئة العامة للغذاء والدواء</li> <li>مراكز البحث الوطنية</li> <li>الشركات الخاصة</li> </ul>
مركز حاضنة أعمال تقنية للتمور	المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>صندوق التنمية الزراعية</li> <li>صندوق التنمية الصناعية</li> <li>مراكز البحث الوطنية</li> <li>مراكز البحث الوطنية</li> </ul>

### 1.6.1 شركات الخدمات المشتركة

بدعم من المهتمين ، على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) إنشاء خمسة إلى عشرة جمعيات و/أو شركات خدمات مشتركة يتم تشغيلها كشركات خاصة تهدف للربح مع مجلس إدارة مكون من المزارعين (تغطي جميع مناطق المملكة). وعلى المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) ادارة ضمان الجودة.

### 1.6.2 مراكز التمور الإقليمية

بدعم من المهتمين، على الأمانات مسؤولية إدارة المراكز. النموذج الأمثل لفعل ذلك هو "نموذج صاحب الأرض"، والذي من خلاله تمتلك الأمانات الأصول وتعتمد على طرف ثالث لتقديم الخدمات. وتحت هذا النموذج، توقع الأمانات عقود إدارة مع الشركات المتخصصة في توفير الخدمات المقترحة، مثل رقابة الجودة، التغليف والتعبئة، والتخزين البارد، والخدمات اللوجستية.

### 1.6.3 مركز حاضنة أعمال تقنية للتمور

على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) مع أصحاب المصلحة مسؤولية مركز الحاضنة. ويسعى مركز حاضنة الأعمال التقنية للتمور إلى أن يكون بيت خبرة تقني رفيع الإمكانيات العلمية والتقنية والإدارية، ويكون قادراً على تقديم خدمات فنية وهندسية وإدارية وإستشارات ودراسات مميزة للعملاء وتدريب عالي في مجال تقنيات صناعة التمور من خلال وحدات إدارية كفيلة بخدمة العملاء بتميز.

## 2. الأهداف والنهج

سيتم بهذا الفصل طرح المواضيع التالية:

- الأهداف
- طريقة جمع البيانات وإجراء التحليل

### 2.1 الأهداف

تتمثل أهداف مسار العمل 4 في التالي:

- تحليل الطلب والعرض على المؤهلين في قطاع التمور.
- تحديد العوائق التي تمنع أو تصعب توظيف المواطنين في القطاع.
- طرح مقترحات لرفع سعودة الوظائف في مراحل سلسلة القيمة للقطاع.

### 2.2 النهج

#### 2.2.1 النهج العام

لإعداد هذه الدراسة اتبعنا نهجاً يتكون من مرحلتين وأربع خطوات ، وهي كالتالي:

المرحلة 1: فهم الوضع الحالي

- **الخطوة 1:** تقييم قدرة قطاع التدريب المهني على تلبية متطلبات قطاع التمور. النشاط: إجراء مقابلات عالية المستوى مع المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك سعود، ومدرستين مهنتين، ووزارة التعليم العالي (سابقاً)، ووزارة الزراعة، ووزارة العمل، ومجلس الغرف التجارية السعودية.
- **الخطوة 2:** تقييم متطلبات رأس المال البشري لمزارع النخيل، ولمصنعي وموزعي التمور. النشاط: إجراء مقابلات مع جهات معنية، تضمنت ستة من كبار شركات الإنتاج المتكاملة، ومركزي أبحاث محليين.

المرحلة 2: التحليل والتوصيات

- **الخطوة 3:** تقييم الفجوة بين القدرات في القطاع إمكانيات القطاع واحتياجاته وتوافر رأس المسال البشري. النشاط: تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية في القطاع والتوجهات العامة التي بدت ظاهرة من خلال المقابلات المُقامة في الخطوة 2؛ وتحديد الفجوات والتوصيات – من منظور مرتفع – والممارسات السليمة المتعلقة بقضايا الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بالفجوات المهارية منها.
- **الخطوة 4:** إعداد استراتيجية لبناء القدرة البشرية بتوصيات مفصلة النشاط: إجراء تحليل مفصل للمهارات المطلوبة وتحديد أطر الكفاءات والأدوار، وذلك بناءً على النتائج والتوصيات من مسارات العمل الأخرى التي تم التوصل إليها؛ وإعداد استراتيجية لبناء القدرات البشرية، شاملةً الإمكانيات والمهارات بالإضافة الى توصيات أخرى متعلقة بالموارد البشرية.

تفاصيل الطريقة مبينة في المخطط أدناه (جدول 5).

## جدول 5: النهج العام

التحليل والتوصيات	فهم الوضع الحالي
<p>إعداد استراتيجية لبناء القدرة البشرية بتوصيات مفصلة</p> <p>النشاط: إجراء تحليل مفصل للمهارات المطلوبة وتحديد هيكل للكفاءات والأدوار، وذلك بناءً على النتائج والتوصيات لمسارات العمل الأخرى التي تم التوصل إليها؛ وإعداد استراتيجية لبناء القدرة البشرية، شاملةً الإمكانيات والمهارات بالإضافة إلى توصيات أخرى متعلقة بالموارد البشرية.</p>	<p>تقييم الفجوة بين إمكانيات القطاع ومتطلبات القدرة البشرية وتوافر رأس المال البشري</p> <p>النشاط: تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية في القطاع والتوجهات العامة التي بدت ظاهرة من خلال المقابلات المُقامة في الخطوة السابقة؛ وتحديد الفجوات والتوصيات - من منظور مرتفع - والممارسات السليمة المتعلقة بقضايا الموارد البشرية، خاصةً ما يتعلق بالفجوات المهارية منها.</p>
<p>المُخرج</p> <p>تقرير حول بناء القدرة البشرية استراتيجية بناء القدرة البشرية وتوصيات مفصلة.</p>	<p>المُخرج</p> <p>تقرير تحليل الفجوة القضايا الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية والتوصيات من منظور مرتفع</p>

## 2.2.2 أسلوب تحليل الوضع الحالي

لإجراء التحليل، اتبعنا الطريقة الواردة في الشكل 4.

شكل 4: المراحل الثلاث لمنهجية دراسة تحليل الفجوة



### 1. اختيار الجهات المعنية

- لقد تم تقسيم الجهات المعنية إلى ثلاث مجموعات لغرض إجراء التحليل وبناء التصور حول الطلب والعرض على المؤهلين؛ تلك المجموعات كالتالي:
- الهيئات الحكومية (بما في ذلك مراكز الأبحاث)، لفهم السياق الاقتصادي الاجتماعي بشكل أوسع وجمع بيانات التركيبة السكانية.
  - الجامعات، لتقييم عرض المؤهلين حاليًا ومستقبليًا وما يُقدم من برامج تعليمية في المجال الزراعي، وخاصةً ما يتعلق بقطاع التمور.
  - المنتجون (شاملة المزارع الكبيرة والصغيرة)، لفهم الطلب الحالي على العمالة؛ وتحديد الفجوات في المهارات التي يعاني منها القطاع.

### 2. المقابلات وجمع البيانات

تم إجراء سلسلة من المقابلات المباشرة لغرض جمع البيانات وأخذ آراء الجهات أصحاب المصلحة؛ حيث تم الاتفاق على إجراء المقابلات وجهاً لوجه عوضاً عن استخدام الهاتف أو الإنترنت لكي يتسنى لنا تكييف طريقة جمعنا للمعلومة بناءً على ردود فعل الجهة التي نتعامل معها.

جُهزت مجموعة موحدة من الأسئلة للمقابلات لتكون مجرد نقطة بداية للمحادثة؛ ومن ثم يتم تكييف الأسئلة خلال المقابلة بناءً على المواضيع التي يطرحها الطرف الآخر. تم إجراء المقابلات على مدى أكثر من 3 أسابيع؛ وذلك بحضور عدد من موظفي بي دبليو سي في موقع كلٍ منها بالملكة؛ كما تم إجراء المقابلات باللغتين العربية والإنجليزية، حسب رغبة الشخص الذي تم إجراء المقابلة معه.

### 3. التحليل

كانت المدخلات الرئيسية لتحليلنا كما يلي:

- مخرجات المقابلات.
- الإحصاءات المتاحة عن طريق الجهات الحكومية والجامعات والمصادر الأخرى.
- نتائج مسارات العمل الأخرى.
- أبحاث متعلقة بالممارسات السليمة.
- خبرتنا الواسعة في مجالي الموارد البشرية والمقارنات المرجعية للإمكانات في الشرق الأوسط.

### 2.2.3 مصادر البيانات والجهات المعنية

لإتمام هذا التحليل تم جمع البيانات المتاحة بواسطة الفريق الاستشاري من مصادر متنوعة، بما فيها:

- المؤسسات الحكومية؛ بما فيها صندوق التنمية الزراعية، ووزارة الزراعة، والهيئة العامة للغذاء والدواء، ومراكز البحوث التي تدار من قبل الوزارة والجامعات.
- الوكالات الدولية؛ بما فيها منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) ووزارة الزراعة في الولايات المتحدة.
- المقابلات والزيارات الميدانية، والتي شملت المزارع الكبيرة والصغيرة تمثل مناطق الإنتاج الرئيسية بالمملكة.
- مقابلات مع جهات عاملة بقطاع التمور، والتي غطت جميع مراحل سلسلة القيمة، بما في ذلك الموزعين ومصنعي الأغذية وتجار التجزئة الخ.
- مقابلات مع أطراف أخرى في القطاع.

إضافة إلى مصادر البيانات الرسمية، تم تحديد الجهات المعنية الرئيسية بالاتفاق مع الفريق التوجيهي لمسار العمل قبل الشروع بالعمل على هذه الدراسة؛ ولقد أجرينا سلسلة من المقابلات مع الجهات المعنية الرئيسية لرسم صورة شاملة للقطاع وما يتعلق به من قضايا توافر المؤهلين، وللتحقق من فهمنا للصورة العامة للقطاع.

فيما يلي لائحة تتضمن الجهات المعنية التي تم تحديدها والاتفاق عليها:

#### جدول 6: المقابلات مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة)

الجهة المعنية (أصحاب المصلحة)	مجالها	التبرير (السبب وراء اختيار الجهة)
ست شركات إنتاج متكاملة	الإنتاج	لجمع خبراتهم المباشرة فيما يتعلق بالطلب على المؤهلين، والفجوات الحالية في المهارات في القطاع وتأثيرها.
المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	قطاع خاص	لفهم مبادرات القطاع الخاص لتحسين توافر خدمات التدريب المهني.
مركز أبحاث النخيل والتمور بجامعة الملك فيصل بالأحساء	البحث	لتقديم لمحة عامة عن القطاع ومجالات الفرص الرئيسية.
عميد كلية العلوم الزراعية و الأغذية، جامعة الملك فيصل	التعليم	لجمع المعلومات من المؤسسات الرائدة في التعليم الزراعي بالمملكة بخصوص عدد البرامج التعليمية / التدريبية المتعلقة بقطاع التمور، وعدد الطلاب المتخرجين منها.
عميد كلية علوم الأغذية و الزراعة، جامعة الملك سعود		

الجهة المعنية (أصحاب المصلحة)	مجالها	التبرير (السبب وراء اختيار الجهة)
ممثل كلية الزراعة و الطب البيطري، جامعة القصيم		
مدير خدمات الإرشاد، وزارة الزراعة	الحكومة	لفهم مستوى خدمات التدريب المقدمة حاليًا من قبل الدولة لقطاع التمور.
وزارة التعليم العالي (سابقًا)	الحكومة	لتقييم عدد الخريجين بشهادات متعلقة بقطاع التمور على مستوى المملكة.
وزارة العمل	الحكومة	لتقييم وفهم حجم العمالة في قطاع التمور، وعدد المواطنين العاملين في القطاع.
مجلس الغرف السعودية	قطاع خاص	لتقديم أفكار متعلقة بقطاع التمور وما يتعلق به من فرص تطوير حالية.

## 2.2.4 طريقة إعداد التوصيات

تم إعداد التوصيات باتتباع خطوتين:

- تحديد المبادئ الرئيسية
- تصميم مقترحات بنتائج ملموسة

بداية من دراسة الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين والعقبات التي تحد من دخول المواطنين المؤهلين للعمل في القطاع، قمنا باستخلاص سلسلة من المواضيع الشاملة التي ستعمل كمبادئ رئيسية في تصميم المقترحات الموصى بها؛ هذه المبادئ غير مرتبطة بشكل خاص بشأن واحد، بل تشمل – وأحيانًا تؤثر على - العديد من القضايا المتعلقة بالفجوات ومعوقات دخول المواطنين المؤهلين للعمل في القطاع.

وبشكل مشابه، فإن كل مقترح نوصي به مصمم ليتماشى مع أكثر من مبدأ رئيسي واحد؛ وذلك ليكون قادرًا إما على تغطية فجوات وعقبات عدة، أو على سد فجوة معينة من زوايا مختلفة. وسيكون للمردود المشترك لجميع المقترحات مردود قوي، يمكن من تحقيق أقصى قدر من التوافق بين المقترحات؛ وبالتالي سيسهم في زيادة فاعلية كل مقترح على حدة.

تشمل المقترحات التي قمنا بتصميمها على أفكار ذات مردودات إيجابية على المدينين القريب والبعيد؛ حيث أننا نعتقد بإمكانية اتخاذ إجراءات فورية لتسهيل التواصل بين القوة العاملة الوطنية المؤهلة وأصحاب العمل الباحثين عنها؛ إضافة إلى الإجراءات الممكن اتخاذها لتحسين صورة القطاع وجعله أكثر جاذبية للمواطنين، وخصوصًا الشباب.

أما بالنسبة للمقترحات ذات المردودات بعيدة المدى، فإن إعدادها سيتطلب المزيد من الجهد؛ على أن تكون نتائجها ملموسة خلال السنة الثانية من تطبيقها؛ وتهدف هذه المقترحات إلى تحويل القطاع هيكلًا لضمان نجاحه المستدام.

## 3. استراتيجية سوق العمل والتوظيف في المملكة

سيتم بهذا الفصل إلقاء نظرة عامة على سوق العمل السعودي في الوقت الحالي، ويغطي الأقسام التالية:

- التوجهات الديمغرافية للتوظيف
- قضايا هيكلية

### 3.1 التوجهات الديمغرافية للتوظيف

#### 3.1.1 التوجهات الرئيسية

لقد قمنا بتبسيط الضوء على أبرز المؤشرات الديمغرافية المتعلقة بالتوظيف والتي ترتبط باستراتيجية رأس المال البشري بقطاع التمور، وهي كالتالي (جدول 7 يعرض بالتفصيل):<sup>6</sup>

- يبلغ معدل مشاركة المواطنين في القوة العاملة بالمملكة ما نسبته 47.5% (وهم الأفراد الذين يعملون في الوقت الحالي أو يبحثون بجدية عن عمل). ويمكن تفسير هذا الرقم المنخفض نسبيًا بعدة عوامل من بينها:
  - ارتفاع نسبة صغار السن إلى السكان (ما يقارب ثلث السكان بالمملكة هم ممن تقل أعمارهم عن 14 عامًا، بينما من تقل أعمارهم عن 30 عامًا فإنهم يمثلون أكثر من نصف السكان).<sup>7</sup>
  - انخفاض نسبة مساهمة النساء في القوى العاملة (لا تتجاوز النسبة 17.6% من النساء مقارنة بحوالي 64.9% من الرجال)
  - معدل البطالة المرتفع في صفوف النساء والذي يبلغ 32.8% بالرغم من أن النساء أقل مساهمة في سوق العمل من الرجال.
  - الاعتماد الكبير على الأيدي العاملة الوافدة في سوق العمل بالمملكة، حيث تبلغ نسبتهم 52.5% من إجمالي القوى العاملة. يزيد هذا المعدل للقطاع الزراعي حيث تشكل العمالة الوافدة 58.5% من إجمالي القوى العاملة.
  - يعمل 3.9% من القوة العاملة السعودية في قطاع مهن الزراعة وتربية الحيوان والطيور والصيد:
    - معظم الأعمال في قطاع الزراعة يقوم بها عمال وافدون ممن لديهم مهارات فنية محدودة.
    - الوظائف الإدارية المتوسطة في المجالات الفنية يشغلها مهندسون زراعيون وافدون يحملون في أغلب الأحيان شهادات أكاديمية متقدمة من بلادهم الأم.

<sup>6</sup> مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات. مسح القوى العاملة 1435 هـ - 2014م الدورة الثانية. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc\\_download/1734----1435-2014](http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc_download/1734----1435-2014)--، تحليل بي دبليو سي

<sup>7</sup> شعبة السكان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة. التوقعات السكانية في العالم: مراجعة 2012. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير من <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>

جدول 7: بيانات التوظيف للمواطنين السعوديين لعام 2014<sup>8</sup>

إناث	ذكور	المجموع عدد السكان	
10,303,543	10,398,993	20,702,536	مواطنون سعوديون
1,198,142	4,379,347	5,577,489	القوى العاملة السعودية
17.6%	64.9%	41.2%	نسبة المشاركة في القوى العاملة (للسكان السعوديين 15 سنة فأكثر)
805,717	4,120,467	4,926,184	عدد المواطنين العاملين
67.2%	94.1%	88.3%	النسبة المئوية من القوى العاملة الوطنية
392,425	258,880	651,305	عدد المواطنين العاطلين عن العمل
32.8%	5.9%	11.7%	النسبة المئوية من القوى العاملة الوطنية
2,819	191,405	194,224	عدد المواطنين العاملين في قطاع الزراعة وتربية الحيوان والطيور والصيد
0.2%	4.4%	3.5%	النسبة المئوية من القوى العاملة الوطنية

### 3.1.2 قضايا هيكلية

يعاني سوق العمل في المملكة من ارتفاع نسبة البطالة بين المواطنين الشباب؛ حيث تبلغ نسبة البطالة بين المواطنين في الفئة العمرية (20-24 عامًا) 30.2%، إن إيجاد فرص عمل تستوعب الأعداد المتزايدة من السكان في المملكة يُمثل أولوية قصوى للدولة، بما في ذلك خلق فرص عمل في المجال الزراعي.

وهناك قضية أخرى تتمثل في التفاوت في الأجور بين المواطنين والوافدين؛ حيث يتحصل الموظفون السعوديون عادة على رواتب أعلى من تلك التي تتحصلها العمالة الوافدة ممن يعملون في وظائف مماثلة ويحملون مؤهلات علمية في نفس المستوى؛ مما قد يخلق حافزاً لأصحاب العمل لتوظيف العمالة الوافدة بدلاً من توظيف المواطنين.

تعتبر الوظائف في قطاع الزراعة غير مرغوبة بشكل كبير لدى المواطنين؛ فهناك تفضيل للعمل في القطاع الحكومي، الذي بإمكانه تقديم مزايا أفضل من حيث الأجور وساعات العمل والحماية العمالية؛ بينما في القطاع الخاص فهناك رغبة أكبر في العمل في مجالات أخرى يراها المواطنون أكثر "جاذبية" من المجال الزراعي.

ما زال توظيف النساء يُمثل تحديًا كبيرًا للدولة؛ حيث أن القيود الثقافية بالمجتمع تحد من الوظائف وبيئات العمل التي يستطيع النساء العمل بهن.

<sup>8</sup> مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات. مسح القوى العاملة 1435 هـ - 2014م الدورة الثانية، تقديرات السكان حسب الجنس والجنسية. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc\\_download/1734---1435-2014](http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc_download/1734---1435-2014) ، تحليل بي دبليو سي [http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/resd/doc\\_download/175](http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/resd/doc_download/175) ،

## 3.2 استراتيجية التوظيف السعودية

تم إعداد استراتيجية التوظيف السعودية من قبل وزارة العمل ووافق عليها مجلس الوزراء في عام 2009؛ التي تهدف إلى استكمال العمل الذي بدأته الوزارة قبل ذلك بسنوات، إثر محاولات متكررة لمعالجة المشكلات المرتبطة بالبطالة وتوطين الوظائف؛ كما أن الاستراتيجية تدعم جهود الدولة الرامية إلى تحسين قابلية التوظيف والإنتاجية لدى المواطنين في الوظائف الناشئة.

إن استراتيجية التوظيف السعودية مصممة لتطبيق منحنى تنظيمي لتوطين الوظائف في السعودية؛ وهي تغطي أهدافاً قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ضمن المحاور التالية (جدول 8):<sup>9</sup>

- زيادة توظيف المواطنين السعوديين من خلال إيجاد فرص ملائمة وأجور ملائمة.
  - زيادة إنتاجية المواطنين السعوديين وقدراتهم.
  - الارتقاء بالميزة التنافسية للمملكة للمستوى العالمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الوطني.
- تحت كل هدف من تلك الأهداف يوجد أهداف فرعية موحدة وقابلة للقياس، تدعمها مجموعة من السياسات وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء. وبالتوازي مع ذلك، تم تفعيل سياسات السعودية خلال العقد الماضي وفق اتجاه عام، يتمثل بما يلي:
- إلزام مؤسسات القطاع الخاص بتوظيف أعداد معينة - بحدود دنيا - من المواطنين السعوديين.
  - تخصيص وظائف معينة للمواطنين السعوديين، إضافة إلى إيجاد فرص عمل مخصصة للمواطنين في القطاع الخاص.
  - تحسين المهارات التقنية للقوى العاملة الوطنية لزيادة فرص توظيفهم.

جدول 8: أهداف استراتيجية التوظيف السعودية

الأهداف العامة	الأهداف قصيرة الأجل (سنتان)	الأهداف متوسطة الأجل (8 سنوات)	الأهداف طويلة الأجل (25 سنة)
الأهداف العامة للاستراتيجية	• السيطرة على البطالة	• تقليص معدل البطالة	• تحقيق الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني بالاعتماد على القوى العاملة الوطنية
تحقيق التوظيف الكامل	• زيادة معدل التوظيف	• زيادة سرعة نمو معدل التوظيف	• تحقيق التوظيف الكامل
الاحتفاظ بزيادة مستمرة في مساهمة القوى العاملة الوطنية	• زيادة معدل المساهمة	• زيادة سرعة نمو معدلات المساهمة	• تحقيق أعلى مستوى مساهمة
زيادة إنتاجية القوى العاملة الوطنية بحيث تصل إلى معايير الإنتاجية في الاقتصادات المتقدمة	• زيادة إنتاجية القوى العاملة	• زيادة سرعة نمو إنتاجية القوى العاملة	• تحقيق أعلى مستوى مساهمة من إنتاجية القوى العاملة

<sup>9</sup> وزارة العمل

### 3.3 كيف يمكن أن يساهم قطاع التمور في استراتيجية التوظيف السعودية

إن تقييمنا للفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين سيأخذ بعين الاعتبار السياق الاجتماعي الاقتصادي الواسع والاستراتيجية الوطنية لتوطين العمالة. سنقوم بتحليل الطلب الحالي ومدى تلبية المعروض من المؤهلين له. سيشتمل التحليل شرح الكيفية التي يمكن للقطاع أن يتبعها لتنظيم نفسه من منظور إدارة رأس المال البشري؛ كما سيشتمل على تحديد آلية تطور القطاع في المستقبل القريب ليتمكن من استيعاب الكفاءات المميزة. سيكون تركيزنا على الحلول طويلة الأجل التي من شأنها أن تعالج القضايا الهيكلية لسوق العمل الحالي؛ والتي من الممكن أن يقود تطبيقها السليم إلى ضمان التأثير الإيجابي على السوق على المدى البعيد.

نحن على قناعة بأن قطاع التمور بإمكانه المساهمة بشكل كبير في توظيف المواطنين؛ إضافة إلى قدرته على خلق ميزة تنافسية على المستوى الدولي، والتي ستساعد في التنوع الاقتصادي للمملكة.

## 4. العرض والطلب على المؤهلين

سيتم بهذا الفصل تقديم دراسة تحليلية للعرض والطلب الحاليين والمستقبليين على المؤهلين في قطاع التمور؛ إضافة إلى النظر في التباين السلبي بين الاثنين، الذي بدوره يضر بفرض جذب أفضل الكفاءات الوطنية المؤهلة للعمل في القطاع. يتضمن هذا الفصل الأقسام التالية:

- الطلب الحالي والمستقبلي على المؤهلين
- توافر المؤهلين (المعروض من المؤهلين)
- تحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين

### 4.1 لمحة عامة

سنعرض فهنا الحالي للطلب والعرض على المؤهلين (بما في ذلك المهارات، والقدرات، والمناصب العليا، ونوعية الأشخاص، إلخ) بناءً على التالي:

- مقابلات مع كبار شركات الإنتاج المتكاملة، وأصحاب مصلحة رئيسيين آخرين.
- إحصاءات تم الحصول عليها من خلال جهات الحكومية، ومؤسسات متعددة الأطراف، ومؤسسات بحثية.
- الأبحاث التي تم إجراؤها ضمن مسارات العمل الأخرى للمشروع، فيما يتعلق بتحويل القطاع والفرص المستقبلية.

### 4.2 الطلب الحالي والمستقبلي على المؤهلين

إن دراستنا التحليلية للطلب على المؤهلين هي دراسة نوعية، ستبرز الفرص الحالية إلى جانب الفرص المستقبلية، بناءً على نظرة بي دبليو سي حول التطور في القطاع. البيانات الكمية حول ديمغرافية قطاع التمور والطلب على القوى العاملة ليست متوفرة؛ وذلك نظراً لغياب البيانات الرسمية الشاملة أو الجمعيات التجارية المعنية.

#### 4.2.1 المنهجية

بغرض جعل الشرح واضحاً وسهلاً، سنقوم بتنظيم تحليلنا تبعاً لمراحل سلسلة القيمة بقطاع التمور؛ وذلك لإبراز أدوار وظيفية محددة وما يتعلق بها من طلب على المؤهلين؛ فسلسلة القيمة تلك والأدوار الوظيفية المرتبطة بها تم بناؤها استناداً على مخرجات المقابلات التي أقمناها وفهمنا للقطاع.

لكل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، سنقوم بقياس مدى ملائمتها الحالية والمتوقعة للفئات السكانية الرئيسية (سيتم شرحها لاحقاً). تم استخدام أشكال هارفي بولز للتقييم كما هو مبين في جدول 9.

جدول 9: مستويات التقييم لتحليل الطلب على المؤهلين

التقييم	التعريف
●	ملائم
◐	ملائم مع تعديلات متوسطة
◑	ملائم مع تعديلات كبيرة
◒	غير ملائم إلى حد كبير
○	غير ملائم

كجزء من الجهود المبذولة من أجل العودة، فإنه من المهم أن تُحدد أدوات تحفيزية معينة لكلٍ من المجموعات السكانية المستهدفة؛ وذلك لخلق توازن في سوق العمل ولضمان عدم الحاجة لألية دعم حكومي – والذي يعد أمراً غير مستدام على المدى البعيد -. ولذلك فقد قمنا بتحديد ثلاث فئات سكانية رئيسية للقطاع لنتمكن من دراسة طرق استهدافها، وهي كالتالي:

- المواطنون - تُستهدف هذه الفئة من خلال سلسلة من الأدوات التحفيزية الملائمة للثقافة والبيئة الاجتماعية في المملكة.
- النساء - تُستهدف هذه الفئة من خلال مجموعة من الأدوات التحفيزية الملائمة لتوظيف النساء، مع الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية الخاصة بتوظيفهن في المملكة.
- الشباب - تُستهدف هذه الفئة من خلال مجموعة من الأدوات التحفيزية الملائمة لتوظيف المواطنين الشباب، مع الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية الخاصة بتوظيفهم في المملكة.

يوضح جدول 10 بعض أدوات التحفيز الرئيسية، والمواصفات المطلوبة لبيئة العمل الجاذبة لكل فئة.

جدول 10: تقسيم القوة السكانية العاملة الوطنية حسب المحفزات والاحتياجات<sup>10</sup>

الفئة	الحاجات والمحفزات
المواطنون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدراك الاحترام والمكانة</li> <li>• فرص للتطور المهني</li> <li>• التقدير العلني</li> <li>• جداول مرتبات عالية مقارنة بمتوسط السوق</li> </ul>
النساء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية وجود بيئة عمل تفصل بين الجنسين</li> <li>• القرب من المنزل أو توفر وسائل المواصلات</li> <li>• ساعات عمل مرنة لضمان تخصيص وقت كافٍ للأسرة</li> </ul>
الشباب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص تدريب</li> <li>• فرصة التبادل الدولي</li> <li>• بيئة صديقة لتقنية المعلومات</li> <li>• عمل غير مجهود / شاق بدنياً</li> <li>• مهن عالية الاختصاص أو "جديدة"، القرب من العمل، الاحترام الذي يكون مصدره مضمون العمل</li> <li>• العلامة التجارية للشركة أو القطاع</li> </ul>

## 4.2.2 الأدوار الوظيفية الرئيسية في مراحل سلسلة القيمة

بناءً على المقابلات مع أصحاب المصلحة وخبرتنا في المجال، قمنا بتحديد مجموعة من الأدوار الوظيفية التي ستكون ضرورية في قطاع التمور في المستقبل القريب في كل مرحلة من سلسلة القيمة، كما هو مبين في جدول 11 (مرحلة البحث والتطوير غير مشمولة ضمن هذه الدراسة).

يتضمن فهمنا لسلسلة القيمة الأدوار الوظيفية غير التقليدية في مجال إنتاج وتصنيع التمور؛ والتي تساهم بشكل فعال في ازدهار مجال الزراعة وجعله محل تقدير عالمي . هنالك قصور في تمثيل بعض هذه الأدوار الوظيفية؛ كما أن بعضها سيتطور ليصبح أكثر اختصاصاً تزامناً مع تبني المجال الزراعي للتشغيل الآلي ومعايير الجودة الأكثر صرامة.

<sup>10</sup> تحليل بي دبليو سي

### جدول 11: الأدوار الوظيفية الرئيسية لكل مرحلة من سلسلة القيمة

التسويق والمبيعات	التخزين والتوزيع	التصنيع	الإنتاج	البحث والتطوير
تخطيط وتحليل	مدير تخزين	مشرف تصنيع	مدير مزرعة	مدير البحث
محاسبة	المخزونات	رقابة الجودة	مزارع	باحث
توظيف	إدارة المرافق	إدارة الوقت / المهام	التلقيح	باحث مساعد
ترويج	سائق	إدارة الفريق	تنظيف الأشجار	
مدير مبيعات		مشغل	إدارة الأمراض	
مندوب مبيعات		التحكم بالمعدات	الحصاد	
مدير تسويق		التصنيف	جرار / تشغيل آليات	
		التغليف	الري	
			رش المبيدات	
			الموظفون المساعدون	
			صيانة المعدات	
			الدعم اليدوي	

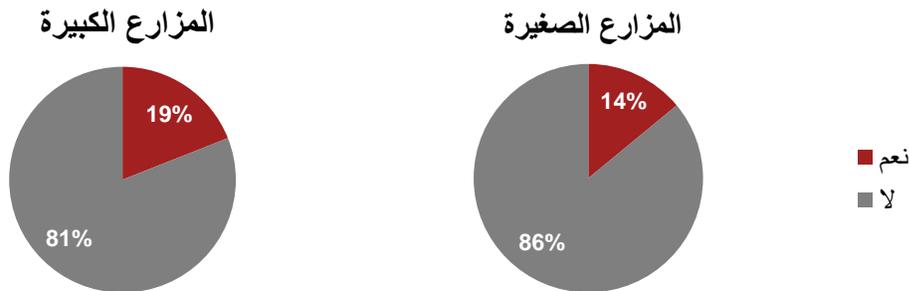
### التنسيق في القطاع / المزرعة

الصورة التجارية	التكنولوجيا	الأفراد	التخطيط
-----------------	-------------	---------	---------

### 4.2.3 نتائج مسح المزارع

قمنا بإجراء مسح للمزارع لتقييم أنواع التدريب المتاحة لعمال وموظفي المزارع؛ والذي أظهر أن عددًا قليلاً من المزارعين - سواءً في المزارع الكبيرة أو الصغيرة - قد تلقوا تدريباً من مصادر خارجية أخرى في مجالات الري واستخدام المواد الكيميائية الزراعية. (شكل 5)

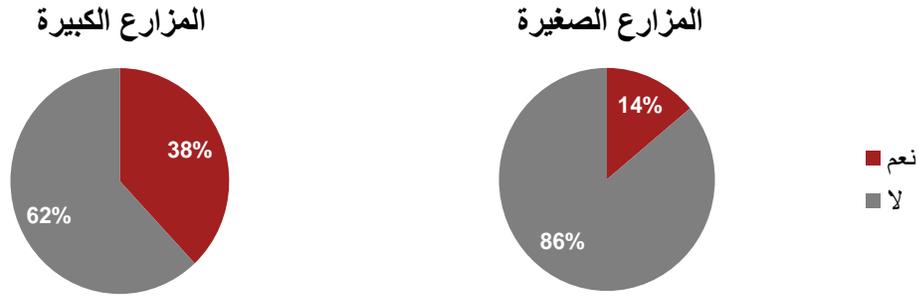
#### شكل 5: المزارعين الذين تلقوا دورات تدريبية زراعية خارجية



وبالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي يحصل عليها المزارعون، فإن موظفيهم لا يتم تزويدهم بالكثير من الإرشادات التوجيهية. وعليه، فإنه ينبغي تنفيذ برامج تدريبية مناسبة لعمال المزارع لمدة كافية، شاملة المجالات التالية: تنظيف الشجرة والري والتلقيح والحصاد.

كما أفادت نتائج المسح أن 38% من المزارع الكبيرة و14% من المزارع الصغيرة تقوم بتقديم نوع من التدريب لموظفيها (شكل 6).

شكل 6: المزارعين الذين قد قدموا نوعاً ما من أنواع التدريب لموظفيهم



وأشار ما يقارب 30% من المزارع الكبيرة والصغيرة على حد سواء أنهم كانوا يحصلون على بعض أشكال المساعدة من خبراء خارجيين. وأفاد المزارعون أنهم يرغبون في الحصول على المزيد من التدريب من قبل وزارة الزراعة حول أفضل الممارسات في مجال الري والتسميد والحصاد. يشار إلى أن المزارع الصغيرة بشكل خاص تعتمد على وزارة الزراعة لتلبية احتياجاتها الفنية.

#### 4.2.4 التغيير في الطلب على المؤهلين في مزارع الإنتاج

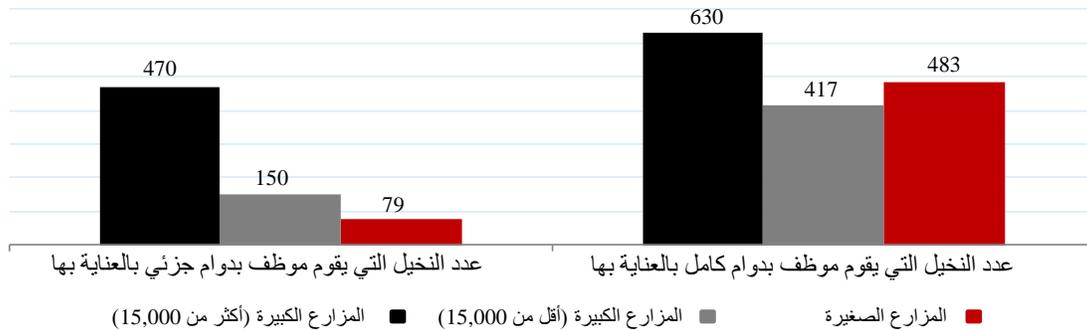
##### نتائج إضافية من مسح المزارع

من المتوقع أن يخلق النمو في زراعة النخيل خلال السنوات الحالية طلباً متزايداً على عمال المزارع، ما لم يتم الاستفادة من تقنيات التشغيل الآلي في إنتاج التمور؛ والتي من شأنها أن تخفف من أعداد العمالة المطلوبة.

يمكن تقدير إجمالي الطلب على عمال المزارع وفقاً لقياسات متوسط الإنتاجية. وبناءً على مسح مزارع النخيل الذي قمنا به؛ فقد استطعنا على تقدير احتياجات المزارع للموظفين؛ وذلك بناءً على قياسات متوسط الإنتاجية التالية:

- المزارع الصغيرة التي تضم 1,500 نخلة أو أقل: كل موظف بدوام كامل يعتني بـ 483 نخلة؛ وكل موظف بدوام جزئي يعتني بـ 79 نخلة.
- المزارع الكبيرة التي تضم أقل من 15,000 نخلة: كل موظف بدوام كامل يعتني بـ 417 نخلة؛ وكل موظف بدوام جزئي يعتني بـ 150 نخلة.
- المزارع الكبيرة التي تضم أكثر من 15,000 نخلة: كل موظف بدوام كامل يعتني بـ 630 نخلة؛ وكل موظف بدوام جزئي يعتني بـ 470 نخلة.

شكل 7: عدد النخيل التي يعتني بها كل عامل



## تقدير احتياجات الإنتاج الزراعي للموظفين

يمكن تقدير احتياجات الإنتاج الزراعي لموظفي الدوام الكامل بناءً على مجالات قياسات الإنتاجية التالية:

- **مجال أدنى:** وفقاً لمسح المزارع، من الممكن أن يكون باستطاعة موظف واحد بدوام كامل الاعتناء بـ 500 نخلة.
  - **مجال أعلى:** وزارة الزراعة تنصح مكتب العمل بإصدار تأشيرات عمل بناءً على المعدل التالي: موظف واحد بدوام كامل لكل 300 نخلة.
- أما بالنسبة لتقدير الحاجة لعمالة بدوام جزئي فإنه بعد أمرًا أصعب؛ حيث أن الحاجة لتلك العمالة عادة لا تكون إلا في مواسم الإنتاج والتي تتطلب كمًا أكبر من العمل اليدوي، كأعمال التلقيح والحصاد. وبناءً على المقابلات التي أجريناها مع المزارعين وشركات الإنتاج فإن توظيف تلك العمالة يتم حالياً بدون الحصول على التراخيص الحكومية المطلوبة.
- ووفقاً لمجال الإنتاجية المذكور أعلاه (موظف واحد لكل 300-500 نخلة)؛ فإنه يمكننا تقدير نسبة الزيادة في الطلب على العمالة بما يقارب 8.3% خلال العشر سنوات القادمة؛ ليقفز مجموع أعداد العمالة من 80,500 عاملاً في عام 2013، ليصبح 87,200 عاملاً في عام 2021 (بافتراض الحاجة لعمال واحد لكل 500 نخلة) (جدول 12).

جدول 12: تقديرات الاحتياجات من قبل القوى العاملة

نسبة الزيادة	2021	2013	
%8.1	26,150,000	24,150,000	أعداد النخيل المقدرة <sup>11</sup>
%8.1	52,300	48,300	أعداد العمال المقدرة بناءً على معدل عامل واحد لكل 500 نخلة
%8.1	87,200	80,500	أعداد العمال المقدرة بناءً على معدل عامل واحد لكل 300 نخلة

## فرص خفض الاحتياجات للقوى العاملة من خلال التشغيل الآلي

يمكن لزيادة نسبة التشغيل الآلي في الأنشطة الزراعية نفع مسألة التوظيف بصورتين:

- خفض أعداد العمال القائمين ببعض الأنشطة الزراعية (مثل التلقيح، تقليم الأشجار، واستخدام المواد الكيميائية، والحصاد).
  - تحويل الوظائف اليدوية إلى وظائف تقنية تكون أكثر جاذبية للمواطنين.
- قمنا ضمن مسار العمل 1 (دراسة تطوير الإنتاج) بتحديد عددٍ من المجالات التي ستساهم زيادة التشغيل الآلي في نشاطاتها بخفض أعداد العمالة المطلوبة فيها، تتضمن تلك المجالات:
- استخدام السماد
  - استخلاص حبوب اللقاح
  - التلقيح
  - غسيل الأشجار من الغبار والعتث
  - رش المبيدات الحشرية
- ستتطلب آلات التشغيل الآلي مهندسين زراعيين وفنيين بمهارات أعلى لاستخدامها؛ وباستخدام الحوافز المناسبة، فسيكون بالإمكان أن يشغل المواطنون تلك الوظائف. كما أننا ضمن مسار العمل 1 (دراسة تطوير الإنتاج) قمنا بطرح اقتراح لتأسيس 5-10 كيانات للخدمات المشتركة، لتكون مسؤولة عن التدريب وتوظيف المواطنين في وظائف الخدمات الفنية للمزارعين.

<sup>11</sup> تحليل بي دبليو سي، بناءً على شكل 8 الوارد في تقرير مسار العمل 1

## 4.2.5 تحليل الطلب على المؤهلين

قمنا لكل مرحلة من سلسلة القيمة المبينة في جدول 13 حتى جدول 17 بتقييم الطلب الحالي والمتوقع على المؤهلين ومدى ملائمة المراحل لكل فئة من الفئات السكانية الثلاثة الرئيسية.

نشير بلفظ "الطلب على المؤهلين" إلى الحاجة لموظفين بقدرات معينة، وإلى فرص توظيف أشخاص يتمتعون بنوع معين من المهارة أو الخبرة أو تدريب مهني ذا صلة بالقدرات المطلوبة.

## جدول 13: تحليل الطلب على المؤهلين في "الإنتاج"

المرحلة	الملاحظات						
<p><b>الإنتاج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مدير مزرعة</li> <li>مزارع</li> <li>التلقيح</li> <li>تنظيف الأشجار</li> <li>إدارة الأمراض</li> <li>الحصاد</li> <li>جرار / تشغيل آليات</li> <li>الري</li> <li>رش المبيدات</li> <li>الموظفون المساعدون</li> <li>صيانة المعدات</li> <li>الدعم اليدوي</li> </ul>	<p><b>النتائج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>القوى العاملة المطلوبة في مرحلة الإنتاج هي أكبر من تلك المطلوبة في مراحل سلسلة القيمة الأخرى؛ وبالتالي فهذه المرحلة تضم أكبر عدد من العمالة الوافدة متدنية المهارة.</li> <li>الإففاق على القوى العاملة يشكل نسبة كبيرة من مجموع تكاليف الإنتاج؛ ولذلك يعد الاعتماد على العمالة الوافدة متدنية المهارة والأجور عامل جذب مادي لأصحاب المزارع؛ على الرغم من المخاطر المترتبة على ذلك من ضرر على الأشجار ومتاعب أخرى مرتبطة بالقوة العاملة متدنية المهارة.</li> <li>يتحصل الموظفون السعوديون عادة على رواتب أعلى من تلك التي تتحصلها العمالة الوافدة ممن يعملون في وظائف مماثلة ويحملون مؤهلات علمية في نفس المستوى. إن ملء وظائف الإنتاج بمواطنين سعوديين يمكن أن يساعد في السيطرة على توزيع المهارات وتوافرها؛ لكنه سيرفع من تكاليف القوة العاملة إلى ما قد يتجاوز الضعف. كما أن الاستعانة بالدعم الحكومي يعد أمراً غير مستدام وسيقوض في النهاية ربحية القطاع.</li> <li>لوحظ أن استخدام المبيدات الحشرية يعد فجوة مهارات رئيسية في مجال الإنتاج؛ حيث تخسر حالياً 33% و 57% من الشركات الكبيرة والصغيرة على التوالي ما بين 10% إلى 25% من الإنتاج بسبب الآفات الزراعية؛ بالرغم من أن بعض التقديرات تشير إلى أن هذه النسبة تصل إلى 30% - 40%. كما أن انتشار الآفات الحشرية يعيق بشكل كبير إمكانية التصدير.<sup>12</sup></li> <li>انعدام وجود فرص للتدريب والتطوير يعد نقطة ضعف مهمة في مرحلة الإنتاج؛ حيث أن 63% من الشركات الكبيرة لا تقدم تدريباً لموظفيها، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 86% للمزارع الصغيرة.</li> <li>اعتبر عدم وجود فرص التدريب والتطوير نقطة ضعف مهمة في الإنتاج. برامج التدريب الداخلي نادرة، حيث أن 62% من المزارع الكبيرة لا تقدم تدريباً لموظفيها، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 86% للمزارع الصغيرة 13.</li> </ul> <p><b>التبعات المترتبة على تطوير المؤهلين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إن الفرصة في هذه المرحلة تتمثل في التشغيل الآلي والتخصص الفني العالي اللذان يمكن تقديمهما من خلال إنشاء كيانات خدمات مشتركة والترويج لتقبل التكنولوجيا في القطاع بشكل عام. حيث ستتمكن تلك الكيانات من تقديم وظائف أكثر تحدياً، وأفضل من حيث الأجور، وأكثر فعالية؛ بما يسمح لمرحلة الإنتاج بالتحول التدريجي من الاعتماد على قوى عاملة كبيرة متدنية المهارة وذات تكاليف منخفضة إلى قوى عاملة وطنية متعلمة ذات مهارات عالية.</li> </ul> <p><b>ملاءمتها للتوظيف</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>ملائمة للمواطنين</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>ملائمة للنساء</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>ملائمة للشباب</td> <td>◐</td> </tr> </tbody> </table>	ملائمة للمواطنين	●	ملائمة للنساء	○	ملائمة للشباب	◐
	ملائمة للمواطنين	●					
	ملائمة للنساء	○					
	ملائمة للشباب	◐					

<sup>12</sup> تحليل بي دبليو سي

<sup>13</sup> مسح المزارع

## جدول 14: تحليل الطلب على المؤهلين في "التصنيع"

الملاحظات	المرحلة						
<p><b>النتائج</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>تتضمن عملية التصنيع اختيار وتصنيف التمور بناءً على النوعية والشكل، وعملية التغليف.</li><li>لقد رأينا نماذج بسيطة جداً لهذه المرحلة تتطلب أدنى مستوى من المهارة؛ ولكن مع تطور وتوسع القطاع عالمياً فإن هذه المرحلة ستطلب ضوابط أكبر.</li><li>في العديد من المزارع الصغيرة والمتوسطة الحجم يتم تنفيذ أنشطة ما بعد الحصاد (مثل الفرز والتصنيف والتنظيف) يدوياً من قبل العمال. ومع زيادة الأتمتة في أنشطة ما بعد الحصاد فسيكون من الممكن الاستعاضة عن كثير من تلك الوظائف اليدوية بوظائف تتطلب مهارات أعلى كتنشغيل وصيانة معدات الفرز الآلي؛ حيث يمكن منح هذه الوظائف التي تتطلب مهارات أعلى إلى المواطنين السعوديين الذين يمتلكون المستوى المناسب من التدريب التقني.</li><li>بعض أنشطة ما بعد الحصاد لا تتطلب قوة بدنية (كفرز وتعبئة التمور)، ويمكن أن يقوم بها النساء العاملات في أماكن منفصلة. فقد وضعت بعض مزارع النخيل الكبيرة في المناطق القروية أقسام عمل منفصلة خاصة بالنساء، مما يسهل من عملهن.</li></ul> <p><b>التبعات المترتبة على تطوير المؤهلين</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>المهارات المطلوبة تتضمن مهارات أساسية لإدارة الفريق والأنشطة والتي يجب أن يتمتع بها مدير التصنيع؛ بينما يحتاج العمال لتدريب خاص متعلق بعملهم. ونظراً لطبيعة العمل في هذه الوظائف التي لا تتطلب سوى مستوى محدود من المهارات فإنه لا توجد حاجة لوجود خريجين ذوي مستوى تعليمي عالٍ لشغل هذه الوظائف.</li><li>نظراً لإمكانية وجود منشآت تصنيع للنساء فقط، وفي ظل غياب الحاجة للقيام بعمل بدني شاق؛ تمثل هذه المرحلة فرصة كبيرة لتوظيف مواطنات سعوديات غير ماهرات في المناطق القروية.</li><li>لا يوجد فرضٌ لمعايير الجودة بالقطاع في الوقت الراهن؛ ولكن مع زيادة الاهتمام بهذا الأمر فإننا نتوقع طلباً أكبر على مختصين في رقابة الجودة ومشرفي تصنيع ذوي مهارات أعلى، واهتماماً أكبر بالمعايير الصحية.</li></ul> <p><b>ملاءمتها للتوظيف</b></p> <table border="1"><tbody><tr><td>ملائمة للمواطنين</td><td></td></tr><tr><td>ملائمة للنساء</td><td></td></tr><tr><td>ملائمة للشباب</td><td></td></tr></tbody></table>	ملائمة للمواطنين		ملائمة للنساء		ملائمة للشباب		<p><b>التصنيع</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>مشرف تصنيع</li><li>رقابة الجودة</li><li>إدارة الوقت / المهام</li><li>إدارة الفريق</li><li>مشغل</li><li>التحكم بالمعدات</li><li>التصنيف</li><li>التغليف</li></ul>
ملائمة للمواطنين							
ملائمة للنساء							
ملائمة للشباب							

## جدول 15: تحليل الطلب على المؤهلين في "التخزين والتوزيع"

المرحلة	الملاحظات						
التخزين والتوزيع	<p><b>النتائج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرًا لطبيعة الوظائف في مجال التخزين التي تتطلب جهداً بدنياً عالياً متدني المهارة (مثل رفع الأحمال الثقيلة)؛ يتم شغل معظم هذه الأدوار الوظيفية بالعمالة الوافدة.</li> <li>• بعض الأدوار الإشرافية في مجال التخزين والتوزيع تتطلب قدرات تقنية أكثر تقدمًا، مثل دور مدير المخزون، أو مدير الخدمات اللوجستية، أو فني التبريد. هذه الوظائف تتطلب درجة أعلى من المهارات الفنية.</li> </ul>						
	<p><b>التبعات المترتبة على تطوير المؤهلين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مع تطور القطاع وتشديد معايير الجودة فيه فمن المرجح أن تخضع ظروف التخزين المتبعة للفحص الدقيق؛ مما سيزيد من الحاجة على إدارة فعالة لعمليات التخزين، وإلى ظروف تخزين أكثر تعقيدًا، خصوصًا للمنتجين الكبار المعروفين عالميًا.</li> <li>• مع زيادة التنسيق في القطاع ستكون هناك حاجة أكبر لقدرات توزيع أفضل (مثل إدارة الخدمات اللوجستية)؛ خصوصًا إذا أراد القطاع تطوير سوق التصدير الخارجي الذي يمكن أن يكون مبرحًا.</li> <li>• من المرجح أن تستمر العمالة الوافدة في السيطرة على وظائف التوزيع في المستويات الوظيفية الدنيا (مثل سائقي التوصيل)؛ وذلك نظرًا لعدم وجود احتمالية لتطور المهارات المطلوبة في هذه الأدوار الوظيفية، ولعدم قدرة النساء على المشاركة فيها .</li> </ul>						
	<p><b>ملاءمتها للتوظيف</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>ملائمة للمواطنين</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ملائمة للنساء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ملائمة للشباب</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ملائمة للمواطنين		ملائمة للنساء		ملائمة للشباب	
ملائمة للمواطنين							
ملائمة للنساء							
ملائمة للشباب							

## جدول 16: تحليل الطلب على المؤهلين في "التسويق والمبيعات"

المرحلة	الملاحظات						
<b>التسويق والمبيعات</b> تخطيط، تحليل محاسبة توظيف ترويج مدير مبيعات مندوب مبيعات مدير تسويق	<b>النتائج</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرًا لطموحات القطاع للعصرنة والتوسع؛ فإنه يجب أيضًا تطوير مهارات التسويق والبيع في القطاع؛ فالأدوار في هذين المجالين تعد أدوارًا معقدة وعادة ما تتطلب درجة أعلى من التدريب المهني؛ كما أنها تعد مفضلة لدى المواطنين.</li> <li>• عند بدء تركيز منتجي التمور على سوق التصدير؛ فإنهم سيكونون بحاجة إلى متخصصين في عدد من الوظائف، بما في ذلك المبيعات، وإدارة الطلبات، وخدمة العملاء، والتسويق. العديد من تلك المهارات مستغل في الصناعات الغذائية الأخرى في المملكة؛ مما يجعل استعمالها في قطاع التمور أمرًا ممكنًا، وذلك بعد إجراء التدريب اللازم للمؤهلين.</li> <li>• سيحتاج المنتجون السعوديون أيضًا إلى أشخاص متخصصين في الترويج ليتمكنوا من توفير خدمة أفضل لسلاسل محلات السوبرماركت؛ والتي مبيعاتها الآن تشكل 55.3% من إجمالي مبيعات الأغذية بالمملكة.<sup>14</sup></li> </ul>						
	<b>التبعات المترتبة على تطوير المؤهلين</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مع سعي القطاع لتثبيت مكانة التمور السعودية كمنتج عالي المستوى والجودة؛ فإن القطاع سيكون بحاجة إلى خريجين ومهنيين متمرسين يملكون المهارات اللازمة للعمل على هذه الحملة الترويجية للقطاع. وبما أن هذه الحملة تستهدف دولاً معينة؛ فسيكون هنالك حاجة إلى أشخاص يملكون مهارات لغوية وخبرات دولية.</li> <li>• مع التحول المستمر لسوق الأغذية بالمملكة نحو سيطرة محلات السوبرماركت؛ ستكون مهارات الترويج والبيع مهمة لضمان حصول القطاع على الوضعية المناسبة في السوق.</li> <li>• يمكن لخريجي الجامعات شغل هذه الأدوار الوظيفية؛ حيث أن هذه الوظائف تتيح فرصة أكبر لتوظيف خريجين من جامعات وتخصصات مختلفة؛ يعكس الأدوار المتخصصة في مراحل سلسلة القيمة المبكرة (مرحلتي البحث والإنتاج). ولذلك فإنه من المتوقع أن يكون هنالك مجموعة أكبر من المواطنين المؤهلين المتاحين والذين يتطلعون للعمل في القطاع؛ ولكن سيكون على القطاع تثبيت مكانته بين القطاعات الأخرى بشكل ذكي ليتمكن من جذب الأفضل من بين المؤهلين.</li> </ul>						
	<b>ملاءمتها للتوظيف</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>ملائمة للمواطنين</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ملائمة للنساء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ملائمة للشباب</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ملائمة للمواطنين		ملائمة للنساء		ملائمة للشباب	
	ملائمة للمواطنين						
	ملائمة للنساء						
	ملائمة للشباب						

<sup>14</sup> ماركيت لاين. تقرير سوق التجزئة للأغذية (Food Retail in Saudi Arabia). مارس 2013

## جدول 17: تحليل الطلب على المؤهلين في "التنسيق بين المزارع والقطاع"

المرحلة	الملاحظات						
التنسيق في القطاع / المزرعة	<b>النتائج</b>						
	<ul style="list-style-type: none"><li>• يبدو قطاع التمور مقسماً بشكل كبير، ويفتقر إلى التنسيق فيما يتعلق بالتبادل التجاري، والجودة، وأنظمة العمل؛ وذلك يُسهم في تفويت الفرص والميزات التنافسية التي من الممكن تحقيقها من خلال التعاون في القطاع.</li><li>• تحتاج المزارع الكبيرة إلى موظفين يمتلكون مهارات إدارية عامة للمساعدة في إدارة العمليات في المزارع، خصوصاً ما يتعلق منها بالأنشطة التجارية والمالية. عددٌ قليلٌ من المواطنين اختار العمل في تلك المناصب مع شركات إنتاج التمور؛ وذلك لأن أماكن العمل عادة ما تقع في مناطق أقل جاذبية.</li></ul>						
	<b>التبعات المترتبة على تطوير المؤهلين</b>						
	<p>من منظور القدرات والكفاءات، هنالك 4 جوانب تبرز كفرص للقطاع:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>التخطيط:</b> هنالك إمكانية كبيرة للمزيد من الوظائف في مجال التخطيط يشغلها مواطنون؛ تلك الوظائف من شأنها أن تسهم في رفع مستوى التنسيق في القطاع، أخذين بالحسبان خطط أخذ القطاع للمستوى العالمي والزيادة المتوقعة في مستوى التطور في القطاع.</li><li>• <b>الأفراد:</b> سيكون هناك أهمية متزايدة فيما يتعلق بتنسيق فرص بناء شبكات العلاقات، والاستثمار في الأفراد العاملين في القطاع؛ ففرص بناء شبكات العلاقات ستساعد في نشر المعرفة، وتطوير فرص تجارية جديدة، وجعل القطاع مكاناً أكثر جاذبية للعمل.</li><li>• <b>التكنولوجيا:</b> حالما تنفذ شركات الإنتاج المتكامل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات لتحسين إدارتها المالية والتنفيذية؛ فسيكون هناك طلب متزايد على متخصصين في تكنولوجيا المعلومات لتشغيل هذه الأنظمة.</li><li>• <b>الصورة التجارية للقطاع:</b> سيكون القطاع بحاجة إلى مهارات تواصل وتسويق فعالة لضمان التواصل مع المؤهلين المستقبليين للعمل في القطاع حول الفرص المتوفرة والمهارات المطلوبة.</li></ul>						
<b>ملاءمتها للتوظيف</b>							
	<table border="1"><tbody><tr><td>ملائمة للمواطنين</td><td></td></tr><tr><td>ملائمة للنساء</td><td></td></tr><tr><td>ملائمة للشباب</td><td></td></tr></tbody></table>	ملائمة للمواطنين		ملائمة للنساء		ملائمة للشباب	
ملائمة للمواطنين							
ملائمة للنساء							
ملائمة للشباب							

## 4.2.6 ملخص لملاءمة التوظيف

يلخص الجدول أدناه عوامل ومعدلات ملائمة كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة لفئات المؤهلين الثلاثة الرئيسية.

جدول 18: ملخص لمدى ملاءمة التوظيف عبر مراحل سلسلة القيمة

التسوق والمبيعات	التخزين والتوزيع	المعالجة	الإنتاج	البحث والتطوير		
●	●	●	●	●	ملائمة للمواطنين	
●	●	●	○	●	ملائمة للنساء	
●	●	●	●	●	ملائمة للشباب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرص مهنية</li> <li>وظائف «جديدة»</li> <li>قريبة من العمل</li> <li>الاحترام</li> <li>إمكانية الفصل بين الجنسين</li> <li>ملائم للخريجين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرص محدودة للخريجين العاملين</li> <li>بيئة مختلطة</li> <li>القيادة مطلوبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرصة الفصل بين الجنسين</li> <li>غير مجدية بدنياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجيدة بدنياً</li> <li>غير شرعية</li> <li>وظائف متخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرصة الفصل بين الجنسين</li> <li>فرصة للخريجين</li> <li>وظائف عالية الاختصاص</li> <li>فرص عالمية</li> </ul>		
<b>تنسيق القطاع/ المزرعة</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرص وظيفية</li> <li>مهن «جديدة» قريبة من العمل</li> <li>الاحترام</li> <li>إمكانية الفصل بين الجنسين</li> <li>ملائمة للخريجين</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ملائمة للمواطنين</li> <li>ملائمة للنساء</li> <li>ملائمة للشباب</li> </ul>
<p>نعني «بالمواطنين» السكان السعوديين ممن لديهم سلسلة من أدوات التحفيز التي تعد نموذجية لهذه المنطقة وهذه الثقافة والبيئة الاجتماعية، ونعني «بالنساء» أو «الشباب» الفئات الفرعية وأدوات تحفيزها الساندة أو الإضافية.</p>						
<p>الشرح: ● ملائم مع تغييرات متوسطة ● ملائم مع تغييرات كبيرة ○ غير ملائم</p>						

## 4.3 توافر المؤهلين (المعروض من المؤهلين)

### 4.3.1 هيكلية التحليل

بغرض توضيح وتسهيل الشرح؛ سيكون تحليلنا مبنيًا على أربعة مصادر للمؤهلين والمعوقات المرتبطة بدخولهم القطاع. مصادر المؤهلين المحددة هي المواطنون والنساء والشباب (كما تم تعريف هذه الفئات آنفًا)، إضافة إلى اعتبار النظام التعليمي مصدرًا رابعًا لإعداد المؤهلين.

### 4.3.2 المواطنون

لا يعد قطاع التمور قطاعًا جذابًا للمواطنين لعدم تطوره؛ كما أن النظرة الثقافية بالمملكة للعمل اليدوي تحت الظروف الجوية قاسية تزيد من عدم جاذبية القطاع.

تعد الرواتب المتوقعة من قبل المواطنين أحد الأسباب التي تُذكر باستمرار لتبرير غياب المواطنين عن العمل في قطاع التمور؛ خصوصًا عند مقارنتها بالمبالغ التي تحصلها العمالة الوافدة، وخصوصًا القادمون منهم من شبه القارة الهندية؛ حيث يتطلع المواطن إلى أن يتحصل على راتب لا يقل عن 3,000-5,000 ريال شهريًا، بينما يُدفع للعامل الوافد 800-1,200 ريال شهريًا للعمل على نفس الوظيفة؛ الجدير بالذكر أن هناك تكاليف إضافية متعلقة

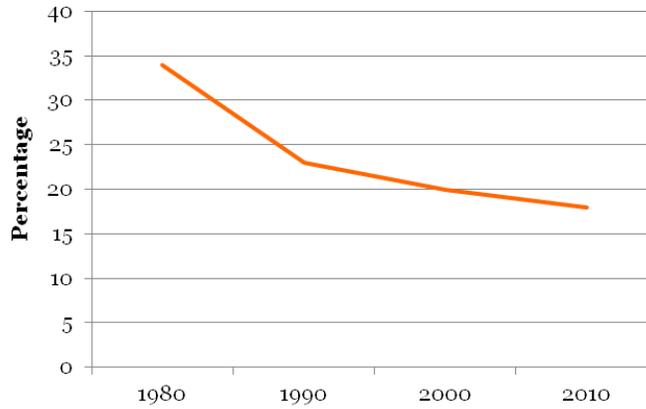
بتوظيف العمالة الوافدة كتكاليف السكن (200 ريال شهريًا)، والغذاء (200 ريال شهريًا)، والتأشيرات (50 ريال شهريًا)، وتذاكر السفر (100 ريال شهريًا).<sup>15</sup>

تمثل تكاليف العمالة نسبة كبيرة من إجمالي النفقات عبر سلسلة القيمة؛ ففي مثل هذا القطاع الذي يتطلب كثافة عمالية، وفي ظل وجود بيئة تنافسية في بين الشركات العاملة فيه؛ فإنه الحوافز لتوظيف المواطنين تعد قليلة جدًا، حتى بوجود الدعم الحكومي الحالي. وينعكس ذلك بالنظر إلى حجم العمالة الوافدة مقارنة بالعمالة الوطنية العاملة في القطاع الزراعي.

إن الاعتماد الحالي على العمالة الوافدة متدنية المهارة يخلق مشكلات إضافية لها تداعيات أخرى غير مباشرة؛ فالكثير من تلك العمالة – على سبيل المثال- لا يجيد التحدث باللغة العربية أو الإنجليزية؛ مما يصعب من إمكانية تقديم فرصٍ للتدريب على المهارات الأساسية؛ وبدون التدريب على المهارات الأساسية فإن تلك العمالة - وبسبب تدني مهاراتهم - فإنهم قد يتسببون بتلفٍ غير مقصود للأشجار؛ مما يقود إلى خسائر في الإنتاج.

شكل 8: سكان القرى في السعودية، كنسبة من مجموع السكان<sup>16</sup>

### Decline in the percentage of the population of rural Saudi Arabia



إضافة إلى ما سبق، فإن سكان المناطق الحضرية بالمملكة في الوقت الراهن يشكلون ما نسبته 82% من إجمالي السكان، مقارنة بنسبة 66% في عام 1980. هذا الأمر من شأنه أن يساهم في خفض أعداد المواطنين الذين لديهم اتصال مباشر بالزراعة؛ مما يحد من أعداد الأطفال والشباب الذين يكبرون ولديهم الرغبة بالعمل في مجال الزراعة.

### 4.3.3 النساء

باعتمادنا أن فئة النساء تشكل الشريحة الأكبر من الكفاءات المعروضة غير المستغلة، وهي فئة تمتلك إمكانية كبيرة للمساهمة في توظيف القوى العاملة.

تعد المشاركة النسائية في القوى العاملة بالمملكة منخفضة؛ حيث لا تتعدى نسبة النساء المشاركات في القوى العاملة عن 17.6% من إجمالي المواطنين بالمملكة،<sup>17</sup> مقارنة بـ 63% في الدول الصناعية المتقدمة.<sup>18</sup> إضافة إلى ذلك فإن فئة النساء تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المواطنين العاطلين عن العمل.

<sup>15</sup> تحليل بي دبليو سي

<sup>16</sup> البنك الدولي. سكان المناطق الريفية. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير من <http://data.albankaldawli.org/indicator/SP.RUR.TOTL>

<sup>17</sup> مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات. مسح القوى العاملة 1435 هـ - 2014م الدورة الثانية. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc\\_download/1734----1435-2014](http://www.cdsi.gov.sa/socandpub/manpower/doc_download/1734----1435-2014)، تحليل بي دبليو سي

<sup>18</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. إحصاءات القوى العاملة. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير 2015 من [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS\\_SEXAGE\\_I\\_R](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R)

ومن جهة أخرى، فإن أعداد الخريجات يظهر أن هناك عدد متزايد من الطالبات الجامعيات. ففي عام 2013 شكّل الإناث ما نسبته 52% من إجمالي طلاب مرحلة البكالوريوس، وما نسبته 61% من مجموع خريجي وخريجات الجامعات؛<sup>19</sup> كما أننا نتوقع استمرار سيطرة الإناث بالمملكة على أعداد الخريجين الجامعيين في المستقبل القريب.

يعد معدل الخريجات للخريجين من الكليات الزراعية جيداً؛ حيث أن نسبة الإناث من إجمالي خريجي وخريجات كلية العلوم الزراعية والأغذية بجامعة الملك فيصل وكلية علوم الأغذية والزراعة بجامعة الملك سعود تمثل 68%؛<sup>19</sup> ذلك يؤكد وجود نساء متعلمات وخريجات من أفضل الجامعات، واللاتي بإمكانهم شغل أدوار وظيفية في قطاع التمور. ولكن بالنظر إلى معدل النساء للرجال العاملين في قطاع التمور فإننا نجد أن فئة الرجال لا تزال مهيمنة على الوظائف في القطاع.

نعتقد ان هناك ميلاً من المواطنين للبقاء في البيوت بعد إكمالهم لدراستهن الجامعية، خصوصاً من كانت منهن متخرجة من تخصص مرتبط بالزراعة؛ ويعود ذلك إلى الصورة النمطية للقطاع الزراعي على أنه لا يشمل إلا على وظائف للرجال تتطلب بذل جهد بدني مثلاً. يُمكن القيام بمزيد من العمل لجذب النساء للقطاع من خلال:

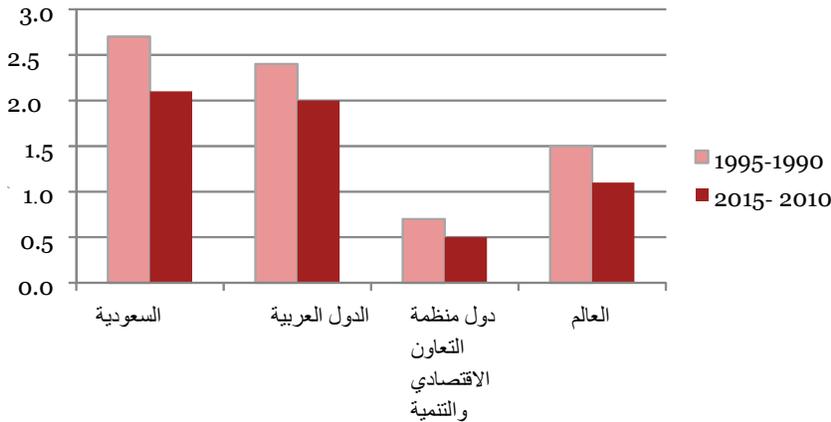
- خلق بيئة عمل مجهزة لاستيعاب النساء، حيث يتوفر الفصل بين الجنسين؛ إضافة إلى توفير المواصلات من وإلى العمل.
- استهداف النساء ذوات المهارات المناسبة للأدوار الوظيفية؛ فعلى سبيل المثال، قد لا ترغب النساء اللاواتي تخرجت من تخصص زراعي في العمل في وظيفة في مجال تصنيع التمور.

#### 4.3.4 الشباب

تملك المملكة شعباً فتياً، حيث أن ما يقارب 53.0% المواطنين (وهي نسبة متزايدة) هم ممن أعمارهم تحت سن الثلاثين؛ ويعد معدل نمو السكان في السعودية أكبر من باقي دول العالم العربي ويتجاوز بكثير المتوسط العالمي. (شكل 9: معدلات النمو السكانية السنوية (%))<sup>20</sup>

بالرغم من هذا الدفق من المواطنين الشباب؛ يواجه قطاع التمور صعوبة في جذب المؤهلين من الشباب، في ظل المنافسة الشديدة على خريجي التخصصات الزراعية من قبل القطاعات الأخرى. يجب على القطاع إبراز مكانته بشكل مختلف ليتمكن من استغلال الزيادة في أعداد المواطنين الشباب الذين سيدخلون سوق العمل.

شكل 9: معدلات النمو السكانية السنوية (%)

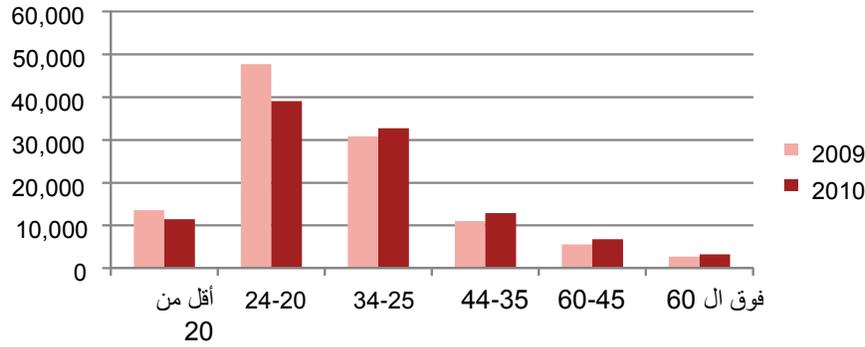


إن أغلب الباحثين عن عمل هم ممن تحت سن الرابعة والثلاثين، والذروة بين العشرين والرابعة والعشرين عاماً؛<sup>21</sup> وهذا الأمر يبرز الفرصة الممكنة لاستهداف المواطنين الشباب لجذبهم للعمل في قطاع التمور. ولتحقيق ذلك، فإنه من المهم إبراز المنافع التي بإمكان القطاع أن يوفرها للعاملين فيه (شكل 10)<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> وزارة التعليم العالي (سابقاً). إحصاءات التعليم العالي لسنة 1433 - 1434 (2012 - 2013)

<sup>20</sup> شعبة السكان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة. التوقعات السكانية في العالم: مراجعة 2012. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير من <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>

شكل 10: الباحثون عن عمل المسجلون حسب الفئة العمرية



أبرز بحثنا أحد المشاكل الرئيسية في توظيف المواطنين الشباب في القطاع، وهي النظرة السلبية لنوعية العمل الذي يتطلبه القطاع. ولا تعد هذه المشكلة خاصة بقطاع التمور أو مشكلة وطنية؛ بل أنها مشكلة عالمية، حيث أن معظم الشباب لا يفكر في العمل بمجال الزراعة بالرغم من الأهمية المتزايدة لقضايا متعلقة به، كالتغير المناخي والأمن الغذائي والمائي.

عند السؤال عن الأسباب المحتملة لعدم رغبة المواطنين الشباب في العمل في القطاع، ذكر البعض أن القطاع يجب أن يكون أكثر تطوراً بحيث يقدم فرصاً أكبر للتطوير المهني والمكافآت المالية.

**93 طالباً مبتعثاً في جميع الدرجات العلمية من أصل 178,179 كان يدرس في مجال الزراعة في عام 2013.**

ومما يزيد من مشكلة صعوبة جذب الشباب إلى القطاع أن أعداد الخريجين السعوديين في مجال الزراعة ممن يدرسون بالمملكة خارجها يعتبر قليلاً<sup>23</sup>. وبالتالي فإن تشجيع طلبة المدارس على التفكير في الحصول على درجة جامعية في تخصص زراعي وتقديم فرص أكثر للتدريب المهني يعدان أمران مهمان لزيادة توفر أعداد المواطنين المؤهلين والمهتمين بالعمل في القطاع.

ونظراً للأعداد المتدنية من الخريجين في مجال الزراعة، هنالك منافسة متزايدة من الشركات السعودية على جذب المؤهلين؛ إضافة إلى الأعداد الكبيرة منهم التي تختار العمل في القطاع العام.<sup>24</sup> كما أن البعض أشار إلى أن قطاع التمور قد يخسر المنافسة على جذب المؤهلين أمام القطاعات الزراعية الأكثر تطوراً (مثل قطاع الألبان)؛ حيث لا زال يُنظر إلى قطاع التمور على أنه غير متطور. إن الابتعاد عن هذه الصورة سيكون أمراً أساسياً لزراعة الاهتمام بالقطاع والقدرة على جلب المؤهلين.

### 4.3.5 النظام التعليمي

إن نظام التعليم العالي في الوقت الحالي لا يساعد بشكل كبير في تنمية الاهتمام أو التشجيع على التخصص في قطاع التمور؛ وهذا أمر مفاجيء بالرغم من الأهمية التاريخية لهذا القطاع بالمملكة.

في الوقت الراهن لا تقدم جامعتي الملك فيصل والملك سعود تخصصاً يركز على قطاع التمور؛ بينما في دول العالم الأخرى تُشجع قطاعات الزراعة الرئيسية بتلك الدول على التخصص في الجامعات. ففي تونس على سبيل المثال، يمكن للطلبة في المعهد الوطني للبحوث الزراعية أن يقسموا سنوات دراستهم الزراعية، بحيث يقضون أول سنتين في دراسة المسار الزراعي بشكل عام، ويركزون في السنتين التاليتين على إنبات إنتاج الزيتون.

<sup>21</sup> شعبة السكان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة. التوقعات السكانية في العالم: مراجعة 2012. تم استرجاعها بتاريخ 12 فبراير من <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>

<sup>22</sup> التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي 2012

<sup>23</sup> وزارة التعليم العالي (سابقاً). إحصاءات التعليم العالي لسنة 1433 - 1434 (2012 - 2013)

<sup>24</sup> تحليل بي دبليو سي

## جدول 19: التخصصات الزراعية في الجامعات حول العالم

### التخصصات الزراعية في الجامعات حول العالم

- جامعة أركنسو، الولايات المتحدة الأمريكية: يملك الطالب فيها الخيار في دراسة تخصص فرعي في إدارة المحاصيل، بحيث يختار من بين إنتاج القطن أو فول الصويا أو الأرز أو الحبوب.
- جامعة أوبورن، الولايات المتحدة الأمريكية: توفر للطالب خيار التخصص في إنتاج الفاكهة والخضراوات ضمن الدراسة للحصول على شهادة درجته الزراعية، وتتضمن المسارات المتوفرة إنتاج الخضراوات أو الفاكهة أو الجوز.
- جامعة ولاية ايوا، الولايات المتحدة الأمريكية: يتوفر فيها فرصة اختبار مقرر في إنتاج محاصيل الفاكهة.
- جامعة ولاية كاليفورنيا - تشيكو، الولايات المتحدة الأمريكية: يوجد فيها خيار لطلاب تخصصات إدارة المحاصيل والزراعة وموارد الأرض، للقيام بـ "عمل ميداني موجه"، يكون الطلاب فيه مسؤولون عن جميع جوانب إنتاج محصول معين؛ وتتضمن المقررات الأخ رى إنتاج البساتين وإنتاج الفاكهة والجوز.
- جامعة نوتجهايم، المملكة المتحدة: لديها خيار دراسة مقرر في إنتاج الحبوب كجزء من تخصص زراعي شامل .

من الاقتراحات أيضاً أن تضع التخصصات غير الزراعية (مثل الاقتصاد المنزلي والتسويق) تركيزاً أكبر على مجال التمور؛ وبذلك يصبح القطاع مرغوباً عند شريحة أوسع من الطلاب الجامعيين.

بالرغم من أن دراسة الكيفية المثلى لتصوير قطاع التمور في المدارس تعد خارج نطاق هذه الدراسة؛ لكننا نعتقد بأن خلق تقدير لقطاع التمور في نفوس الطلاب، والتركيز على أهميته الاجتماعية والثقافية للمواطنين، وتصويره على أنه مجال متطور ورائد عالمياً وذا أهمية وطنية؛ تعد أموراً مهمة لزيادة الوعي بالقطاع وجاذبيته.

كما أن هناك دور إضافي يمكن لصندوق تنمية الموارد البشرية أن يقوم به؛ هذا الدور يتمثل في توسيع الدعم المادي للبرامج التدريبية الزراعية لتشمل جميع المناطق الرئيسية في المملكة، وذلك لجذب المزيد من المؤهلين للعمل في القطاع الزراعي بشكل عام، والتمور بشكل خاص.

### 4.3.6 دراسة حالات

في هذا القسم سيتم تقديم دراسات حالات لبرامج تدريب مهنية في القطاع الزراعي، وهي كالتالي:

- الكليات الزراعية (في الولايات المتحدة الأمريكية)
- مركز تدريب مهني (في استراليا)

### أ. دراسة حالة - الكليات الزراعية (الولايات المتحدة الأمريكية)

#### لمحة عامة

يوجد في الولايات المتحدة شهادة دبلوم جامعية من سنتين (تسمى درجة مشارك)، عادة ما تقدم من قبل كلية مجتمع تتخصص في برامج من سنتين (بعكس الكليات أو الجامعات التي تقدم درجات جامعية من أربع سنوات). عادة ما تكون تلك الدرجات مفضلة من الطلاب في الحالات التالية:

- للطلاب الذين يبحثون عن التعليم العملي الذي يقود إلى وظائف تتطلب مهارات تقنية تطبيقية.
- للطلاب الذين يبحثون عن تعليم بأسعار معقولة (في تلك الحالة قد ينتقلون إلى جامعة من أربع سنوات لإتمام آخر سنتين من تعليمهم).
- للطلاب الذين ليس لديهم رغبة في دراسة مقرر طويل .

#### مثال على مناهج التدريب

يقدم جدول 20 أمثلة عديدة على درجات علمية من سنتين في الولايات المتحدة.<sup>25</sup> تقدم معظم هذه الدرجات العلمية درجة عامو من المعرفة الزراعية، والتي من الممكن أن تستخدم لمحاصيل متعددة مثل الفواكه والخضار (بدلاً من التركيز على محصول واحد).

<sup>25</sup> المواقع الإلكترونية للكليات

إلى جانب المقررات الزراعية المعتادة، تغطي هذه البرامج موضوعات أخرى مثل: تطبيقات الكمبيوتر في الزراعة، قوانين ولوائح المبيدات الحشرية، وإدارة أعمال المزرعة، وكتابة التقارير الفنية.

### جدول 20: أمثلة على درجات (مشارك) من سنتين في الزراعة (الولايات المتحدة الأمريكية)

المؤسسة	الموقع	الدرجة	مثال على المقررات
كوليج أوف ذا ديزرت	انديو، كاليفورنيا	درجة مشارك في علوم النبات	<ul style="list-style-type: none"> <li>علوم النبات (برنامج من 4 مقررات + دراسة مخبرية)</li> <li>علم الحشرات</li> <li>قوانين ولوائح المبيدات الحشرية</li> </ul>
كلية امبريال	امبريال، كاليفورنيا	درجة مشارك في علوم الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>علوم التربة</li> <li>سلامة المبيدات الحشرية</li> <li>تطبيقات الكمبيوتر في الزراعة</li> <li>الري والصرف الصحي</li> <li>حماية النبات والإدارة المتكاملة للآفات</li> <li>السماد وتطبيقات التربة</li> <li>الأعشاب الضارة والسيطرة عليها</li> </ul>
كلية مجتمع ويسترن ايوا	كاونسل بلفس، ايوا	درجة مشارك في العلوم التطبيقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقدمة في الحاسب الآلي</li> <li>مبادئ العلوم الزراعية</li> <li>الإدارة المتكاملة للآفات</li> <li>أساسيات علم التربة</li> <li>الأسمدة والكميائيات الزراعية</li> <li>بيع المزروعات</li> <li>إدارة أعمال المزرعة</li> <li>ندوة وظيفية</li> </ul>
كلية شمال اركنسو	هاريسون، اركنسو	درجة مشارك في الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبادئ زراعة البساتين</li> <li>مقدمة إلى علوم النبات</li> <li>مقدمة إلى علوم الأعشاب</li> <li>إدارة الآفات</li> <li>علوم التربة</li> <li>مقدمة لأعمال الزراعة</li> <li>كتابة التقارير الفنية</li> </ul>

### ب. دراسة حالة - مركز تدريب مهني (استراليا)

#### لمحة عامة

مركز جاتون للتعليم المهني (بإدارة جامعة كوينزلاند في استراليا) يقدم شهادة كوينزلاند في الزراعة؛ تهدف الشهادة إلى تقديم برنامج من سنة واحدة للطلاب الذين يسعون إلى الانضمام مباشرة إلى القوى العاملة؛ البرنامج مفتوح لأي شخص يسعى للوظيفة في قطاع الزراعة أو زراعة البساتين أو تربية الحيوانات.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> جامعة كوينزلاند. معهد جاتون للتعليم المهني. تم استرجاعها بتاريخ 5 يناير 2015 من <http://www.uq.edu.au/gatton/gvec>

لا تعد شهادة الثانوية العامة مطلوبة؛ ولكن على المتقدمين أن يكونوا قادرين على إثبات إجادتهم للغة الانجليزية والرياضيات والعلوم. ينضم للدراسة الطلاب الذي يرغبون بالبدء بوظائف مهنية، وكذلك أصحاب الخبرة الذين يبحثون عن تغيير مجالات وطاقمهم.

### المنهج الدراسي

يغطي البرنامج عددًا من المقررات التطبيقية والنظرية التي تغطي ما يلي:

- الإنتاج الحيواني
- الإنتاج النباتي
- سلامة وصحة مكان العمل
- البنية التحتية ومعدات المزرعة
- إدارة الأعمال الريفية

إضافة إلى المقرر الرسمي، يقدم البرنامج تدريبًا عمليًا في المجالات التالية:

- تشغيل الجرارات والآلات
- ممارسات زراعة المحاصيل
- ممارسات تربية الحيوانات
- متطلبات وتوقعات الموظفين

## 4.4 تحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين

### 4.4.1 مقدمة

إن مشكلة قطاع التمور المتعلقة بتوطين الوظائف تتجاوز مشكلة نقص المهارات التي يتطلبها القطاع بالوقت الحالي؛ حيث أن هناك تباين بين كميتي الطلب والعرض على المؤهلين. وبالرغم من أن الأعداد المتوفرة من المؤهلين غير كافية لسد حاجة القطاع؛ إلا أن القطاع يملك إمكانات كبيرة إذا ما استُغلت بالشكل الصحيح فإنها ستزيد من طاقة القطاع الاستيعابية وفرص توظيف المواطنين.

ومن خلال تحويل قطاع إنتاج وتسويق التمور إلى قطاع متطور، وبزيادة التنسيق بين الجهات في القطاع؛ فإن ذلك من شأنه أن يخلق فرص جديدة لتوظيف المواطنين. حيث أن تفتت القطاع وتدني المهارات المطلوبة للعمل فيه يجعل منه قطاعًا أقل جاذبية بنظر المؤهلين؛ كما أن ذلك يضعف من قدرة القطاع على اختراق الحدود الهيكلية في سوق العمل. فتطوير القطاع وزيادة التنسيق بين جهاته سيرسمان صورة جديدة للقطاع من شأنها أن تجذب طبقة أكبر من المواطنين المتعلمين والذين يملكون المهارات المطلوبة، ويزيدان من فعالية وكفاءة القطاع وإجمالي قدرته الاستيعابية.

كما أن زيادة جاذبية القطاع ووعي المواطنين بالوظائف الحالية والمستقبلية في القطاع سيقفل من الحاجة إلى تلك الأعداد الكبيرة من العمالة الوافدة متدنية المهارة؛ ولهذا الأمر تأثير إيجابي مضاعف على الاقتصاد المحلي والوطني. فعلى سبيل المثال، زيادة نسبة العودة في القطاع ستسهم في خفض مجموع حواليات الأموال لخارج المملكة، مما يزيد من الإنفاق داخلها ويدفع بنموها المستمر.

شملت دراستنا التحليلية للفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين الاحتياجات المختلفة للمؤهلين (الطلب) ومصادرهم المحتملة (العرض)، وذلك لتحديد المشاكل وفرص التحسين الممكنة. قمنا باستخدام أشكال هارفي الدائرية لتقييم الفجوة، كما هو مبين في جدول 21.

جدول 21: نظام التقييم لتحليل الفجوة بين العرض والطلب على المؤهلين

التقييم	التعريف
●	لا حاجة للتغيير
◐	مقبول
◑	بحاجة لبعض التحسين
◒	بحاجة للكثير من التحسين
○	بحاجة لتغيير القطاع

## 4.4.2 وثيقة تقييم الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين

جدول 22: وثيقة تقييم الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين

ملاحظات	المعروض من المؤهلين في الوقت الحالي	تقييم الفجوة	الطلب الحالي والمتوقع على المؤهلين
<ul style="list-style-type: none"> <li>حد أدنى من تنسيق الأبحاث مع رغبة محدودة في إدخال الابتكار إلى القطاع.</li> <li>عدم وجود خريجي دراسات عليا مختصين في القطاع.</li> </ul>	هنالك مراكز بحوث، لكن مدى تأثير وتطبيق البحوث يعد موضع تساؤل.		مهارات البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>الغالبية هم من العمال الوافدين غير المهرة وذلك نظراً لبدائية الأدوار الوظيفية الحالية. ولكن مع زيادة التشغيل الآلي والتخصص، يمكن للأدوار الوظيفية الجديدة التي تتطلب مهارات عالية أن تجذب المواطنين وتمنحهم أجوراً أعلى بشكل مبرر.</li> </ul>	عمال أجانب، تكاليف منخفضة، غير مهرة		عمال ذوي تكاليف منخفضة بمهارات أعلى
<ul style="list-style-type: none"> <li>انتشار الوظائف التي تتطلب مهارات منخفضة المستوى. لتغيير مدى جاذبية القطاع، ستكون هناك حاجة لأدوار وظيفية تتطلب مهارات ذات مستوى عالٍ في مرحلة الإنتاج.</li> </ul>	غير قابل للتطبيق		فنيي ومشغلي آلات على درجة عالية من التخصص
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرص لتوظيف الإناث في مرحلة التصنيع (مهارات ذات مستوى منخفض)، والتسويق (مهارات ذات مستوى عالٍ). البيئة التحتية للقطاع بحاجة لأن تكون في وضع مناسب لجذب النساء للعمل في قطاع التمور.</li> </ul>	بطالة حادة بين الإناث أعداد كبيرة من الخريجات		فرصة للمواطنات السعوديات على مستويات مختلفة من المهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>ممثلة بشكل ضئيل حالياً في القطاع. إنشاء شركات قطاع خاص حديثة - مثل كيانات الخدمات المشتركة - سيزيد من جاذبية القطاع.</li> </ul>	غير قابل للتطبيق		مختصون في التسويق والاتصال والمبيعات والمحاسبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام ضئيل بقطاع التمور، حيث يميل خريجو الزراعة إلى التوجه للوظائف الحكومية. يُنظر للقطاع حالياً كقطاع بدائي ولذلك فهو أقل جذاباً للخريجين المؤهلين؛ ولذلك يحتاج القطاع للتطوير لضمان عدم خسارته للمؤهلين لصالح القطاعات الأخرى.</li> </ul>	خريجي الزراعة خريجي الإدارة		القدرات الإدارية

### 4.4.3 تحليل الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين

جدول 23: تحليل الفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين

ملاحظات	معيقات جذب المؤهلين	تقييم الفجوة	المعروض من المؤهلين في الوقت الحالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب التأكد من أن الأطفال - خاصة في المناطق الحضرية - على وعي بأهمية القطاع الوطنية والفرص التي بإمكانه توفيرها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر للقطاع على أنه غير متطور السكان في المناطق الحضرية أقل اتصالاً بالصناعات القروية</li> </ul>		مجتمع سكاني فتي حضري ومتزايد
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا زال القطاع غير جاذب حيث ينظر إليه على أنه غير متطور وغير مربح ويتطلب جهداً بدنياً. إعادة صياغة العروض الوظيفية في القطاع وصورته التجارية سيساعدان في تغيير النظرة له وجعله خياراً مهنيًا جذاباً (الفصل 5.2 يشمل تفصيلاً أكبر).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تطور القطاع يجعله غير جاذب</li> </ul>		مواطنون عاطلون عن العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير القطاع وبنيته التحتية بشكل يمكنه من جذب النساء اللواتي لا يتمتعن بالمهارة (للأدوار الوظيفية في مرحلة التصنيع) واللواتي يتمتعن بالمهارات ذات مستوى عالي (للتسويق، والمبيعات، إلخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعد مرحلة التصنيع هي أكثر المراحل عبر سلسلة القيمة ملائمة للإناث، وهي مرحلة لا تتطلب مهارة لذلك فهي غير جاذبة</li> </ul>		أعداد كبيرة من الخريجات ذوات المهارات عالية المستوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين دوافع الانضمام لقطاع التمور والصورة التجارية للقطاع، وذلك لتشجيع الخريجين على التفكير في العمل في وظيفة في قطاع التمور والاعتقاد بأنهم سيتمتعون فيه بمهنة ناجحة ومثمرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هنالك خريجو زراعة، ولكن يتوفر أمامهم خيارات عديدة، وقطاع التمور لا يعد جذاباً بالنسبة لهم</li> </ul>		خريجو تخصص الزراعة

## 5. الطريق نحو المستقبل

تُبرز دراستنا التحليلية للفجوة بين الطلب والعرض على المؤهلين خمسة مبادئ ضمنية عامة ومتكررة ومتراصة؛ ترسم تلك المبادئ الخطوط العريضة لطريق قطاع التمور المستقبلي نحو بناء قدرات وطاقت رأس المال البشري؛ كما أن من شأنها أن تدعم المقترحات التي ستطرح في هذا الفصل.

سيتم في هذا الفصل مناقشة النقاط التالية:

- تحسين التنسيق والتعاون في قطاع التمور
- تحسين النظرة للقطاع وجاذبيته من خلال التواصل والترويج
- تحسين التواصل والتعاون بين النظام التعليمي وقطاع التمور
- جعل قطاع التمور مناسباً للنساء والشباب
- التركيز على أدوات تحفيز المواطنين السعوديين، بالنظر إلى ما هو أبعد من المردود المالي

### 5.1 تحسين التنسيق والتعاون في قطاع التمور

يعد قطاع التمور في المملكة من الأنشطة التي تُمارس منذ قرون؛ ففي ظل تنافسية السوق العالمي، ولتمكين القطاع من النجاح في التحول وتعزيز الجهود فيما يتعلق بإيجاد المؤهلين والتوظيف؛ فإننا نعتقد أن رفع مستوى التنسيق في القطاع يعد أمراً مهماً للمستقبل القريب والبعيد.

نشير بلفظ "التنسيق في القطاع" إلى قدرة القطاع على التخطيط ومشاركة الموارد بما فيه منفعة لكل المزارع ومورديها وموزعيها، والتنسيق فيما يتعلق بالعرض والمواد الأولية والتصدير، واكتساب ونشر الابتكارات، وبناء وإيصال صورة ناجحة للقطاع نفسه، وإيجاد مشاريع تعاون بين الجهات في القطاع على مستويات متعددة. وعلى النقيض من ذلك، إذا ما استمر القطاع مقسماً فإنه سيبدو أضعف فيما يتعلق ببناء صورته، وأقل جذباً للمؤهلين، وأقل فاعلية في اكتساب الابتكارات، وأضعف تنافساً في السوق العالمي.

ولتحقيق هذا التنسيق في القطاع؛ يجب على الجهات الوطنية ذات الصلة – سواء كانت مؤسسات أو هيئات أو جمعيات – أن تبني أهدافاً استراتيجية مختلفة؛ فهذه الجهات سيكون بإمكانها تحسين قدرة قطاع التمور بشكل كبير من خلال المساهمة في جعل دخول القطاع أكثر سهولة؛ كما أن بإمكانها جعل القطاع أكثر جاذبية للمواطنين غير العاملين فيه، وأكثر فعالية وكفاءة للموظفين الحاليين في القطاع؛ وبمقدور تلك الجهات أن تعمل كدافع لزيادة التنافسية في السوق العالمية.

ومن المميزات المتوقعة فيما يتعلق بموضوع توافر المؤهلين التي يمكن تحقيقها من خلال تحسين التنسيق والتعاون في قطاع التمور:

- تحديد مبادرات في مجال البحث والتطوير تكون مبنية على الحاجات الوطنية الحالية؛ والتأكد من أن مخرجاتها قابلة للتطبيق وبإمكان المستفيدين تطبيقها، بحيث لا تكون مجرد مفاهيم أكاديمية.
- إقامة علاقات مع المؤسسات التعليمية والقيام بالتخطيط المشترك للوصول لتوافق أكبر بين المناهج الدراسية والقطاع.
- تقييم الحاجات التدريبية وتنسيق وتنفيذ البرامج المتعلقة بها.
- دعم وتمويل الابتكارات التكنولوجية لدعم بناء العلاقات والتواصل وتبادل المعلومات وتمكين التعلم عن بعد.
- تقديم مجالات - حقيقية أو افتراضية - لحوارات وطنية ونشر أفضل الممارسات المحلية والدولية.
- تقييم المشاكل التخطيطية للقوى العاملة، وتطوير قدرات بمستوى أعلى لإدارة الأفراد، ومساعدة القطاع على التطور المستمر والتكيف مع المبادرات الجديدة.

### 5.2 تحسين النظرة لقطاع التمور وجاذبيته من خلال التواصل والترويج

نعتقد أن بإمكان قطاع التمور أن يبذل المزيد من الجهد لتحسين صورته في نظر الموظفين المحتملين؛ كما أننا نعتقد أن القيام بذلك يجب أن يصاحبه عملية ترويج للصورة الجديدة للقطاع. وللقيام بهذا، فإننا نقترح دراسة عدة عوامل:

- يجب تصوير قطاع التمور كقطاع متناسق لا كمزارع مقسمة. وكما ذكر سابقاً، فإنه سيكون من المهم لتحقيق ذلك إنشاء مراكز خدمات للتمور، لتكون مسؤولة عن تنظيم الفعاليات، ودعم المزارعين، وتنفيذ البرامج الجديدة.

- على القطاع تشجيع التطور العلمي والتقني، وتبني التشغيل الآلي الحديث، وتثبيت مكانته كقطاع علمي وتجاري يعمل على مدار العام. كما يجب تبني تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات واستخدامها في جميع مراحل سلسلة القيمة.
  - على القطاع التأكيد على الأهمية الوطنية والدينية للتمور من الناحيتين الاقتصادية والثقافية؛ بالإضافة إلى تقديم نفسه كقطاع رائد عالمياً في مجال التمور.
  - على القطاع توضيح الأدوار الوظيفية المختلفة في مراحل سلسلة القيمة، وفرص التطور المهني في القطاع للرجال والنساء.
  - على القطاع بيان أن الوظائف في مجال صناعة التمور مجزية مادياً.
- نحن مدركون بأن الكثير من هذه الاقتراحات سيتطلب تنفيذها وظهور نتائجها بعضاً من الوقت، فهي ليست حلولاً سريعة ومؤقتة. فبعض تلك النقاط يجب إدخالها في المناهج الدراسية وإجراءات الإرشاد المهني. ولكننا نعتقد أن هذه التغييرات ستؤثر إيجابياً على جذب المؤهلين للقطاع وبالتالي على هوامش الربح؛ وزيادة هوامش الربح بحد ذاتها كفيلة بأن تزيد من جاذبية القطاع.
- ما الذي يجب على القطاع التركيز عليه؟
- "أصالة التمور" - فالتمور تُنتج وتُباع في السعودية منذ آلاف السنين، قبل تجارة النفط أو السلع الحديثة بفترة طويلة.
  - "الفاكهة المباركة" - النبي محمد (صل الله عليه وسلم) حث على أكل التمر.
  - "التوجه للعالمية" - ويعتبر هذا وقتاً مناسباً، حيث أن القطاع يسعى للتوسع عالمياً وإحتلال مركز الريادة في السوق.

### 5.3 تحسين التواصل والتعاون بين النظام التعليمي وقطاع التمور

نعتمد أن أحد الأسباب المساعدة على تشجيع المزيد من الطلبة على التفكير في العمل في مجال صناعة التمور هو مساهمة النظام التعليمي في رفع نسبة الوعي بالأدوار الوظيفية والفرص المتاحة بالقطاع. فقد تم اكتشاف فجوات بين برامج التعليم والتدريب المهني المتوفرة وبين الطلب على المؤهلين؛ فعلى سبيل المثال، ذكر بعض مالكي المزارع بأن المواطنين السعوديات كُنَّ مؤهلات بشكل يفوق المطلوب لشغل وظائف في مرحلة تصنيع التمور.

إنه من المستحسن أن يتم استهداف خريجي المدارس بالوظائف التي تتطلب مهارات محدودة، على أن يتم تعليمهم على المهارات العملية والتشغيلية في هذا المستوى. بينما يجب على الجامعات الزراعية والمناهج - المستقبلية - المتخصصة في مجال التمور أن تتأكد من جاهزية خريجياتها وحيازتهم لمجموعة من القدرات المتخصصة والمهارات الإدارية.

يمكن النظام التعليمي إذا ما توافق مع حاجات قطاع التمور أن يسهم في التقليل من التباين بين العرض والطلب على المؤهلين، وأن يساعد على سد جزء من فجوة المهارات الحالية.

### 5.4 جعل القطاع مناسباً للنساء والشباب

تسيطر العمالة الوافدة متدنية المهارة في الوقت الحالي على قطاع التمور، بينما يشغل المواطنون السعوديون الأدوار الوظيفية الإدارية؛ ولكن لهدف نمو وتطور القطاع، فإننا نعتقد بأنه يجب تشجيع المزيد من المواطنين المؤهلين من مصادر مختلفة لتتضمن إلى العمل في القطاع.

ندرك بأنه ستبقى هناك أدوار وظيفية في القطاع للعمالة الوافدة متدنية المهارة، وخصوصاً في مرحلة الإنتاج؛ ولكنه من الممكن زيادة فرص توظيف المواطنين - خصوصاً خريجي المرحلة الثانوية والمعاهد المهنية - في هذه المرحلة من خلال رفع مستوى المهارات المطلوبة في بعض الأدوار الوظيفية.

نعتمد بوجود إمكانية لتوظيف المزيد من النساء في قطاع التمور، سواء في المهن التي تتطلب مستو عالٍ من المهارات أو ما دون ذلك؛ بحيث يتم تخصيص وظائف التصنيع لخريجات المرحلة الثانوية المواطنات الأقل تعليماً؛ بينما يتم استهداف العدد الكبير من خريجات الجامعات لشغل أدوار وظيفية في مجال المبيعات والتسويق. ولكن قبل أن يكون جذب النساء للقطاع أمراً ممكناً، فإنه يجب إجراء تغييرات في البنية التحتية للقطاع، والحصول على دعم صانعي القرار في الدولة بإظهارهم على المكاسب المتوقعة من توظيف النساء بالقطاع.

مما تتضمنه العناصر المهمة التي من دورها جعل القطاع مناسباً للنساء:

- إطلاعهن على الفرص المتاحة في قطاع التمور في سن مبكر كي يكون القطاع أحد الخيارات المهنية المستقبلية التي يفكر فيها الفتيات
- إيجاد بيئة تُشعر النساء بالأمان والسعادة
- المرونة، وهو أمر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار لأي برنامج توظيف للنساء

بي دبليو سي - المبادرة الخامسة لتطوير قطاع التمور

مسار العمل 4.1 - دراسة تطوير الموارد البشرية وتطوير الإطار المؤسسي

- توفير مرافق إضافية كمراكز رعاية الأطفال (تُوفر من قبل الشركات الموظفة)

وكتشجيع إضافي لتوظيف النساء فإننا نقترح تقديم برنامج يُظهر إمكانية نجاح المرأة في عملها في قطاع التمور عن طريق إبراز نماذج لنساء ناجحات في القطاع. كما أن برامج المواصلات (مثل باصات الشركات) التي تسمح للنساء بالتنقل بأمان للعمل ستكون برامج مهمة.

## 5.5 التركيز على أدوات تحفيز المواطنين السعوديين

يتعين على قطاع التمور دراسة الحوافز التي بإمكانها أن تزيد من رغبة المواطنين بالعمل في قطاع التمور. فمع وجود مجموعة صغيرة من المواطنين المؤهلين والمهتمين بالعمل في القطاع، وفي ظل المنافسة الشديدة بين الشركات الزراعية على توظيفهم؛ سيكون جذب المواطنين المهرة والحفاظ عليهم أمراً هاماً في سعي القطاع نحو التطور والنمو.

هنالك مجموعة متنوعة من المحفزات المهمة التي يجب دراستها:

- المكافآت والتقدير
  - برامج مكافأة وتقدير علنية؛ على سبيل المثال: جائزة مزارع الشهر.
  - المكانة؛ الشعور بالفخر كون الموظف يعمل في قطاع التمور، وكونه يساهم في قطاع وطني مهم.
- التدريب والتطوير
  - فرص تدريب وتطوير شاملة؛ على سبيل المثال: التحديث المنتظم لإجراءات التصنيع بناءً على إرشادات جديدة.
- التطور المهني
  - فرص للتطور المهني وتحقيق مكاسب شخصية؛ يجب أن يكون العمل في قطاع التمور مجزياً مالياً وأن يوفر فرصاً للتنمية الذاتية.
- بيئة العمل
  - بيئة عمل وبنية تحتية حديثة للقطاع. فمع توسع القطاع عالمياً سيتزايد الطلب على بنية تحتية ذات جودة عالية.

### 5.5.1 دراسة حالة: توطین القوة العاملة باستخدام أدوات تحفيزية غير مالية – دروس مستفادة من شركة استثمارية في أحد دول التعاون الخليجي

قامت هذه الشركة الخليجية - بدعم من مستشاري بي دبليو سي - بتوطين قوتها العاملة حتى نسبة تصل إلى 60% من خلال استغلال أدوات التحفيز الرئيسية الأكثر صلة بالمواطنين؛ وحسنت النظرة للشركة من خلال سلسلة من البرامج التي تبنتها.

يظهر الجدول أدناه لمعوقات التي واجهت الشركة فيما يتعلق بجذب المؤهلين والبرامج التي تم تنفيذها لاستغلال الدوافع الخاصة بالمواطنين المؤهلين.

## جدول 24: معوقات جذب المؤهلين والبرامج التي من الضروري تنفيذها

معلومات جذب المؤهلين	أنواع أدوات التحفيز	البرنامج
<b>المعوقات الاجتماعية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الضغط التنافسي من القطاعات الأخرى التي تقدم مخصصات أعلى ومسميات وظيفية أفضل</li> <li>• بيئة عمل غير محفزة من المنظور الثقافي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيئة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صورة تجارية قوية للشركة حيث تظهر الشركة مكانتها كجهة مسؤولة بشكل مباشر عن النمو والازدهار الوطني</li> <li>• ساعات عمل مرنة للمواطنين</li> </ul>
<b>المعوقات التعليمية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم اهتمام المواطنين الشباب بالقطاع</li> <li>• أعداد قليلة من الخريجين من البرامج الجامعية ذات الصلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب والتطوير</li> <li>• المكافآت والتقدير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج رعاية مبكرة تم فيه تحديد طلاب مدارس المراحل المتوسطة والعليا بناءً على كفاءتهم و"التكفل" بتقديم التدريب لهم لزيادة اهتمامهم بالقطاع وإبقائهم على اتصال بالقطاع حتى بدء التعليم العالي</li> <li>• برامج منح قوي يركز على أفضل الكفاءات الوطنية، وبرامج دراسة جامعية بدوام كامل في جامعات من المستوى الأول، مع خطط تطوير مهني مبدئية</li> </ul>
<b>المعوقات المادية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المهن ذات الأجور ليست مغرية مالياً ومرنة كالمعمل في الشركات العائلية أو القطاعات الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المكافآت والتقدير</li> <li>• التطوير المهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام رواتب منفصل للمواطنين يمنحهم أفضلية</li> <li>• نماذج وطنية قوية تكون قدوة، تعمل في وظائف قيادية ممن يملكون حالياً أو يديرون شركات كبيرة</li> </ul>
<b>معوقات التعلم والتطوير</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقل المعرفة في الوظيفة من قبل الموظفين ذوي الخبرة الوافدين غير كافٍ</li> <li>• تقطع برامج التدريب والتطوير</li> <li>• عدم وضوح مسار التقدم والخطط المهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيئة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقود الوافدين مدتها محدودة، والتطور الناجح للمواطن المتعلم على يد الوافد يعد أمراً أساسياً لتعويضات محفزة</li> <li>• تدريب داخلي من مؤسسات أكاديمية من المستوى الأول، ومناهج صيغت ضمن السياق الثقافي والإقليمي استجابة لحاجات محددة</li> <li>• تخطيط مركز للتعاقب الوظيفي، وخطط تطوير مهني فردية عملية وقابلة للقياس لكل مواطن</li> </ul>

## 6. الإطار المؤسسي وخطة التطبيق

سيتم في هذا الفصل مناقشة الإطار المؤسسي للكيانات المقترحة في المبادرة. ستنم تغطية الهيكل المقترح وخطة التطبيق لكل كيان والأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة. الكيانات المقترحة هي:

- شركات الخدمات المشتركة
- مراكز التمور الإقليمية
- مركز الحضانة

### 6.1 تأسيس شركات الخدمات المشتركة

#### 6.1.1 نظرة عامة والأهداف

قد تبين أن المزارع الصغيرة لا تملك الإمكانية ذاتها للوصول إلى الخدمات الآلية مثل كبار المزارعين. مما أدى إلى الاعتماد المفرط على العمالة الغير مؤهلة و الاستهلاك الزائد للماء. تم اقتراح تأسيس شركات الخدمات المشتركة بالأهداف التالية:

- تقليص خسائر الإنتاج من خلال تحسين الخدمات الفنية
- معالجة قضايا النقص في اليد العاملة من خلال زيادة إستخدام الميكنة
- ضمان توحيد أكبر في تقنيات الإنتاج
- انخفاض في استهلاك الماء

#### 6.1.2 الخدمات المقدمة

سيتم تقديم الخدمات للمزارع الصغيرة (أقل من 700 نخلة) التي لا تستطيع القيام بهذه المهام بنفسها. يجب على عدد معين من المزارع (لا يقل إجمالي عدد النخيل بينهم من 5,000 نخلة) الالتزام لتلقي الخدمات المقدمة. الخدمات هي:

- إدارة المزارع
  - إدارة عمليات المزارع
  - خدمات المحاسبة
- الإنتاج
  - تطبيق الأسمدة
  - إستخراج اللقاحات والتلقيح
  - تكريب النخل
- أخرى
  - خدمات صيانة الري
  - استشارات المزارع العضوية وال (GAP) جاب العالمية

#### 6.1.3 الهيكل المقترح

بدعم من أصحاب المصلحة ، على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) إنشاء خمسة إلى عشرة جمعيات و/أو شركات خدمات مشتركة يتم تشغيلها كشرركات خاصة تهدف للربح مع مجلس إدارة مكون من المزارعين (تغطي جميع مناطق المملكة). وعلى المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) ادارة ضمان الجودة.

يتوقع من الشركات توظيف وتدريب أخصائيين تقنيين وطنيين. تقوم الحكومة بدعم التكلفة لتلك الشركات في الأعوام الأولية ويتناقص الدعم حتى يصل إلى صفر بالمائة في العام العاشر (لترويج استخدام الخدمات المشتركة من قبل المزارعين)

## 6.1.4 الأدوار والمسؤوليات

الجدول التالي يوضح الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية في تأسيس شركات الخدمات المقترحة.

جدول 25: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية

الدور	الكيان	المسؤولية
رئيسي	المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	<ul style="list-style-type: none"><li>• تأسيس الشركات</li><li>• اعداد خطة العمل للشركات</li><li>• تقديم دعم فني وقوى عاملة مؤقتة عند الحاجة</li><li>• تقديم كتيبات التشغيل والإجراءات والمعدات للشركات</li><li>• ضمان جودة الخدمات المقدمة</li></ul>
ثانوي	المزارعون	التزام التعاقد مع شركات الخدمات المشتركة
ثانوي	صندوق التنمية الزراعية	تقديم التمويل لشراء المعدات وتمويل التكاليف التشغيلية الأولية حتى تصبح الشركات مستدامة ذاتيا

## 6.1.5 خطة التطبيق والخطوات التالية

أول خطوة في تأسيس شركات الخدمات المشتركة هي الحصول على التزام المزارعون الصغار. إذا تم التزام الكاف من المزارعين، يقوم المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) بالحصول على الموافقات التنظيمية والتمويل من قبل صندوق التنمية الزراعية.

على ادارة شركات الخدمات المشتركة بعدها مسؤولية المهام التالية:

- توظيف موظفين مؤهلين لتشغيل الشركة
- الحصول على التراخيص اللازمة
- إعداد خطة عمل للشركة
- تصميم كتيبات التشغيل والإجراءات والمبادئ التوجيهية التقنية للخدمات المقدمة من قبل الشركة
- تأمين مكتب صغير ومستودع لتخزين المعدات
- توظيف فنيين وتوفير التدريب التقني لهم

شكل 11 وجدول 26 يوضح الرسم البياني والجدول الزمني لتأسيس شركات الخدمات المشتركة



## 6.2 تأسيس مراكز التمور الإقليمية

### 6.2.1 نظرة عامة والأهداف

تهدف هذه المراكز إلى زيادة دخل المزارع من خلال توفير مجموعة من الخدمات للمزارعين والمنتجين والتي تشمل خدمات ما بعد الحصاد، والبيع والتسويق، والتخزين والتوزيع. أهداف المراكز هي:

- توفير خدمات مشتركة للمزارعين الذين لا يستطيعون تنفيذها بأنفسهم
- التفاوض حول عقود البيع مع المشترين المحليين والدوليين بالنيابة عن المزارعين
- مساعدة المزارعين للحصول على حصة أكبر من القيمة المتولدة من خدمات ما بعد الحصاد، والبيع والتسويق، والتخزين والتوزيع

### 6.2.2 الخدمات المقدمة

تصمم مراكز خدمات تسويق التمور لمساعدة المنتجين المحليين في الحصول على حصة أكبر من القيمة الناتجة عن أنشطة البيع والتسويق، أما أطراف السوق الآخرون الذين ضمن سلسلة القيمة (بما فيهم تجار الجملة، سلاسل التوزيع والمستهلكون) فتتأذى منافعهم من الحصول على تمور ذات جودة أعلى وكفاءة في عمليات تصنيعها وتجهيزها و تعبئتها وتغليفها. ستوفر المراكز خدمات ذو منفعة للمزارعين (بشكل مشترك) لضمان المنافسة الفعالة. الخدمات هي:

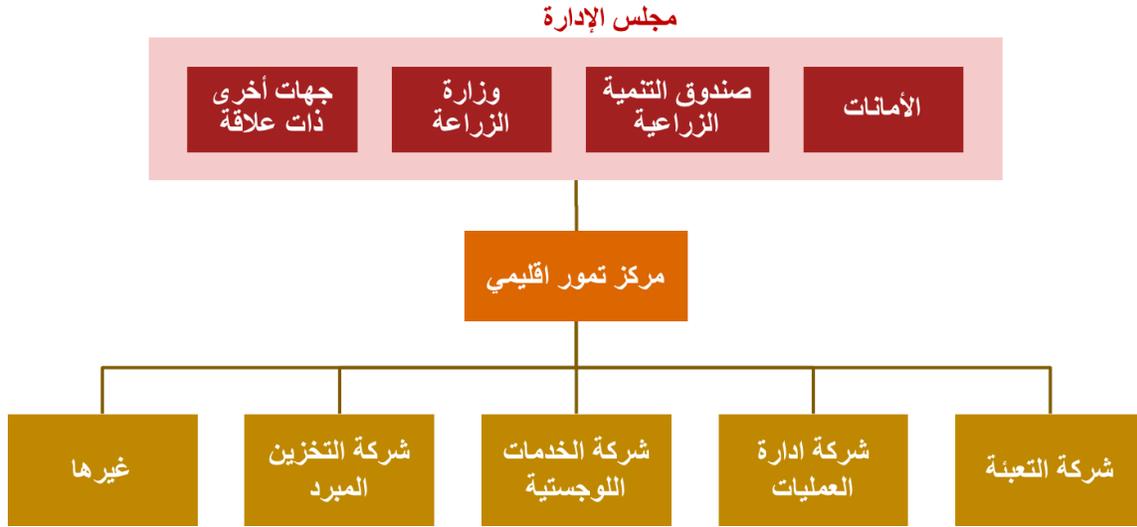
- **خدمات ما بعد الحصاد**
  - تجميع التمور
  - التصنيف
  - ضمان الجودة
  - التعبئة/إعادة التعبئة
  - التعبئة والتغليف للمستهلكين
- **خدمات البيع والتسويق**
  - خدمات المزايدات
  - وفود تجارية للأسواق الأجنبية
  - إدارة التجارة الإلكترونية
  - الدعاية
- **الخدمات اللوجستية**
  - معالجة الطلبات
  - التخزين المبرد (على المدى القصير والطويل)
  - سلسلة النقل المبرد

### 6.2.3 الهيكل المقترح

بدعم من أصحاب المصلحة، على الأمانات مسؤولية إدارة المراكز. النموذج الأمثل لفعل ذلك هو "نموذج صاحب الأرض"، والذي من خلاله تمتلك الأمانات الأصول وتعتمد على طرف ثالث لتقديم الخدمات.

وتحت هذا النموذج، توقع الأمانات عقود إدارة مع الشركات المتخصصة في توفير الخدمات المقترحة، مثل رقابة الجودة، التغليف والتعبئة، والتخزين البارد، والخدمات اللوجستية.

شكل 12: الهيكل المقترح لمراكز التمور الإقليمية



## 6.2.4 الأدوار والمسؤوليات

الجدول التالي يوضح الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية في تأسيس مراكز التمور الإقليمية.

جدول 27: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية

الدور	الكيان	المسؤولية
رئيسي	الأمانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد خطة العمل للمراكز</li> <li>الحصول على التراخيص والموافقات اللازمة</li> <li>تأسيس المراكز مع مجلس ادارة وادارة عليا</li> <li>توفير أراضي لإنشاء المراكز</li> <li>الإشراف المستمر على أداء المراكز</li> </ul>
ثانوي	المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الدعم الفني والتدريب للمراكز</li> <li>تقديم الدعم للأمانات في إعداد خطة العمل</li> <li>ضمان جودة الخدمات التي المقدمة من المراكز</li> </ul>
ثانوي	وزارة الزراعة	تقديم الدعم الفني والتدريب للمراكز
ثانوي	صندوق التنمية الزراعية	تقديم الأموال لإنشاء المراكز
ثانوي	وزارة الشئون البلدية والقروية	اجراء عمليات تفتيش دورية لضمان تقديم الخدمات المقترحة وفقا للأنظمة المعمول بها في المملكة
ثانوي	مراكز البحوث الوطنية	تقديم البحوث التطبيقية للمراكز لأنشطة ما بعد الحصاد (مثل تصميم تغليف مبتكر لتمديد صلاحية المنتج)

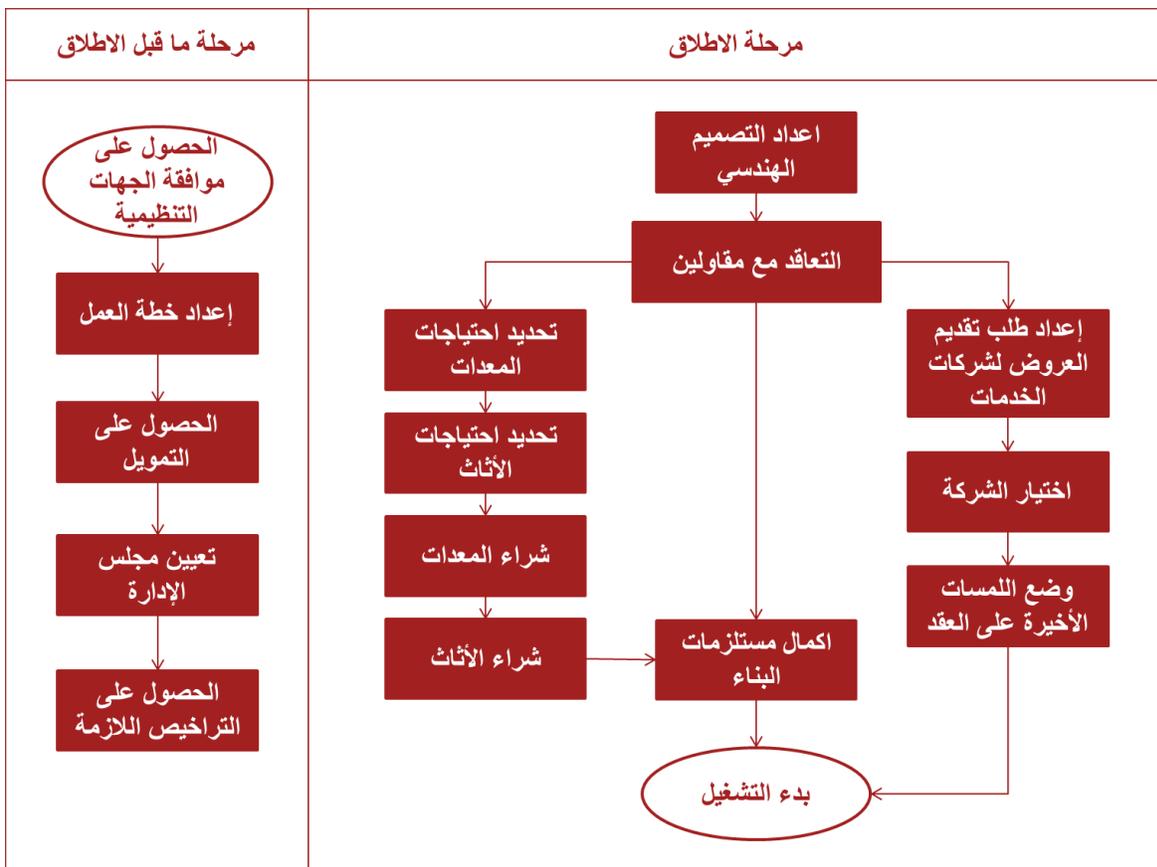
## 6.2.5 خطة التطبيق والخطوات التالية

على المراكز (تحت اشراف مجلس الادارة) مسؤولية المهام التالية:

- إعداد خطة عمل للشركة
- إعداد التصميم الهندسي مع مساعدة مكتب هندسة معمارية
- الحصول على تمويل للإنشاء من صندوق التنمية الزراعية وغيرها من مصادر
- الإشراف على بناء المرافق (مثل مختبر ضمان الجودة ومبنى المزارع ومرافق التخزين البارد، وما إلى ذلك)
- اختيار شركات خاصة من خلال مناقصة عامة لإدارة المرافق وتوفير الخدمات للمزارعين
- إعداد عقود إدارية تحدد مسؤوليات الشركات الخاصة في تقديم الخدمات للقطاع التمور، بما في ذلك:
  - تحديد نطاق الخدمات التي سيتم تقديمها
  - تحديد الرسوم التي تستوفى للخدمات المتنوعة
  - تحديد اتفاقية مستوى الخدمة الذي يحدد أدنا معايير الأداء

شكل 13 وجدول 28 يوضح الرسم البياني والجدول الزمني لتأسيس شركات الخدمات المشتركة

شكل 13: الرسم البياني لتأسيس مراكز التمور الإقليمية



جدول 28: الجدول الزمني لتأسيس مراكز التمور الإقليمية

السنة الأولى												السنة الثانية												المهمة	المادة
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
x	x	x																						إعداد خطة عمل	الإدارة
			x	x																				الحصول على التمويل	
					x	x																		تعيين مجلس الإدارة	
						x	x																	الحصول على التراخيص اللازمة	الشؤون الإدارية
												x	x											تحديد احتياجات المعدات	
												x	x											تحديد احتياجات الأثاث	
																					x	x		شراء المعدات	
																					x	x		شراء الأثاث	
																x	x							إعداد طلب تقديم العروض لشركات الخدمات	
																			x					اختيار الشركة	
																				x	x			وضع اللمسات الأخيرة على العقد	
								x	x															إعداد التصميم الهندسي	البنية التحتية
										x	x													التعاقد مع مقاولين	
												x	x	x	x	x	x	x	x	x				البناء	
																						x	x	إكمال مستلزمات البناء	
																							x	الإطلاق	

## 6.3 تأسيس مركز حاضنة أعمال تقنية للتمور

### 6.3.1 نظرة عامة والأهداف

يقومون الباحثون بتطوير العديد من المنتجات الغذائية وأوعية التغليف المبتكرة لتحفيز الطلب على التمور. على الرغم من ذلك، القليل من هذه الأبحاث المبتكرة يتم تحويلها إلى منتج تجاري، وذلك لغيب الشراكة العامة – الخاصة بين مؤسسات الأبحاث وشركات الأطعمة التجارية.

- دعم تطوير قطاع التمور في المملكة
- إجراء أبحاث متقدمة لتطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى تقنيات تصنيع وتعبئة جديدة
- جمع الباحثون وشركات الطعام معا لتسويق البحوث المبتكرة
- تشجيع إدراج هذه التقنيات المتقدمة وتطبيقها بالشركات الطعام

### 6.3.2 الخدمات المقدمة

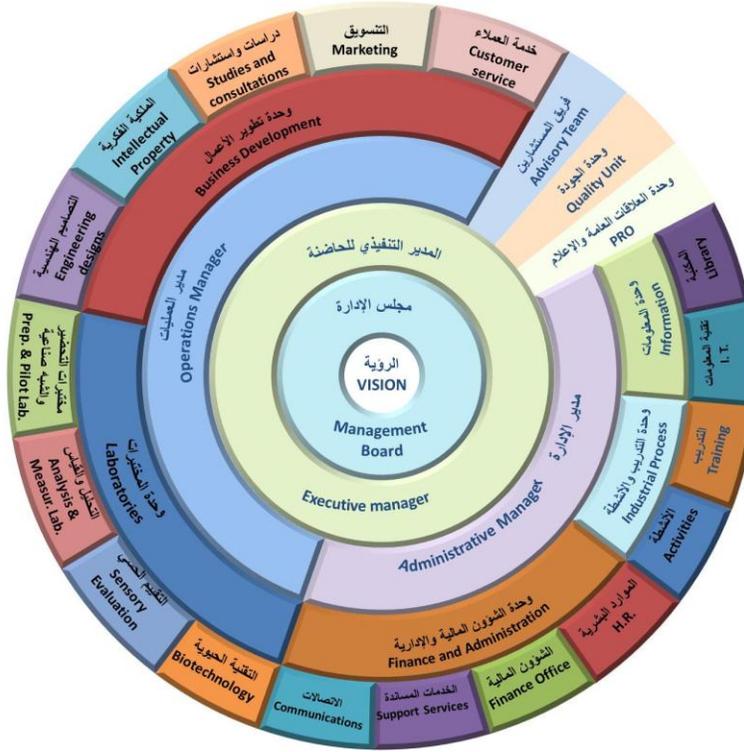
يهدف مركز الحاضنة إلى زيادة الطلب على منتجات التمور من خلال توفير الخدمات التالية للباحثين والقطاع:

- خدمات تطوير المنتجات، وتشمل الإختبارات التقنية وأنظمة التعبئة وجودة المنتجات
- خدمات التصميم الصناعي، وتشمل إختبار المنتجات والعمليات التصنيعية
- تصميم إستراتيجيات التسويق والمبيعات، وتشمل تحليل الأسواق وإستراتيجيات التسويق وتسعير المنتجات
- تجهيز خطط الأعمال ودراسات الجدوى، وتشمل تصميم الهياكل القانونية والتنظيمية

### 6.3.3 الهيكل المقترح

على المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل) مع أصحاب المصلحة مسؤولية مركز الحضانة. ويسعى مركز حضانة الأعمال التقنية للتمور إلى أن يكون بيت خبرة تقني رفيع الإمكانات العلمية والتقنية والإدارية، ويكون قادراً على تقديم خدمات فنية وهندسية وإدارية وإستشارات ودراسات مميزة للعملاء وتدريب عالي في مجال تقنيات صناعة التمور من خلال وحدات إدارية كفيلة بخدمة العملاء بتميز. ولذلك، فالهيكل الإداري المقترح لمركز حضانة الأعمال لتقنية التمور لتقوم بدورها بشكل منظم يمكن توضيحه في شكل 14.

شكل 14: الهيكل المقترح لمركز الحضانة



### 6.3.4 الأدوار والمسؤوليات

الجدول التالي يوضح الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية في تأسيس مركز الحضانة.

جدول 29: الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية

الدور	الكيان	المسؤولية
رئيسي	المركز الوطني للنخيل والتمور (نخل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على الموافقات اللازمة لبدء عملية تأسيس المركز</li> <li>الحصول على التمويل من الكيانات المعنية</li> <li>إعداد الخطة الاستراتيجية للمركز</li> <li>تقديم الدعم الفني والتدريب للمركز</li> </ul>
ثانوي	صندوق التنمية الزراعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الأموال لإنشاء المركز</li> <li>تقديم القروض والمنح لدعم البحوث</li> </ul>

الدور	الكيان	المسؤولية
ثانوي	صندوق التنمية الصناعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الأموال لإنشاء المركز</li> <li>تقديم القروض والمنح لدعم البحوث</li> </ul>
ثانوي	مراكز البحوث الوطنية	العمل مع المركز من أجل تبادل المعرفة وتجنب الازدواجية في العمل
ثانوي	الشركات الخاصة	تقديم المنتجات والابتكارات الجديدة إلى السوق ودعمها

### 6.3.5 خطة التطبيق والخطوات التالية

أول خطوة في المركز هي الحصول على الموافقات اللازمة. إذا تمت الموافقة، يقوم المركز بحصول على التمويل ويعين مجلس الإدارة.

أعضاء مجلس إدارة مركز حاضنة الأعمال التقنية للتمور:

- عضو من صندوق التنمية الزراعية
- عضو من صندوق التنمية الصناعية السعودي
- عضو من الغرف التجارية السعودية
- عضوين أكاديميين
- عضوين من جهات إستثمارية

ويبين شكل 15 إنسيابية الأعمال الرئيسية التي يجب القيام بها في فترة ما قبل التأسيس خلال السنة الأولى من صدور قرار إنشاء مركز الحاضنة. ثم مرحلة التأسيس والتي تستمر على مدى سنتين.

#### أهم أعمال السنة الأولى

- يقوم مجلس إدارة مركز الحاضنة بتعيين المدير التنفيذي ومدير العمليات ومدير الإدارة ومشرفي الوحدات
- الخطة الإستراتيجية: يقوم مجلس الإدارة مع قيادات الحاضنة وبمعاونة المستشارين وبمشاركة العملاء والمستثمرين المحتملين وأصحاب الإهتمام من مبدعين وباحثين ورجال أعمال في تصميم خطة مركز الحاضنة الإستراتيجية التفصيلية والإستعانة بالمكاتب الإستشارية في تنفيذها بطريقة مهنية عالية

وبناءً على ذلك، يتم إعادة صياغة وتحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية للخطة، والأهداف التفصيلية. ويندرج تحت كل هدف تفصيلي برامج ومشاريع وكل برنامج أو مشروع يمثل هدفاً تفصيلياً إجرائياً يمكن قياسه وتقويمه. ويجب ان تدرج هذه البرامج والمشاريع في خطة زمنية واضحة تنفذ خلالها. وبعد مراجعة الخطة ينبغي إعتماها رسمياً في المجلس التنفيذي للحاضنة وقرها مجلس الإدارة.

#### أهم أعمال السنة الثانية والثالثة

يمكن الإنتقال إلى مرحلة التنفيذ بناء على معطيات الخطة الإستراتيجية المفصلة ، وذلك بالقيام بالمهام الرئيسية التالية:

- بناء المقر بمواصفات تفي بكامل إحتياجات مركز الحاضنة
- شراء الأجهزة والمعدات، وتركيبها
- بناء تحالفات وشراكات مع المستثمرين، أو رجال الأعمال وكذلك الجهات الحكومية ذات العلاقة وتسويق خدمات مركز الحاضنة للعملاء المحتملين
- إكمال الحد الأدنى من الطاقات البشرية اللازم لتشغيل مركز الحاضنة

شكل 15 وجدول 30 يوضح الرسم البياني والجدول الزمني لتأسيس مركز الحاضنة

شكل 15: الرسم البياني لتأسيس مركز الحاضنة

