

بناء القوى العاملة الصحية الوطنية

بناء الكفاءات قبل رفع النسب³¹

ما تكشفه ثماني سنوات من بيانات توطين القوى العاملة الصحية
لدول مجلس التعاون

جعلت كل دولة من دول مجلس التعاون بناء قوى عاملة صحية وطنية أولويةً استراتيجية، والسؤال اليوم هو كيف يتحقق ذلك. وتشير ثماني سنوات من البيانات المنشورة في المملكة العربية السعودية، أكبر منظومة صحية في المنطقة، إلى إجابة واحدة: **يتقدّم التوطين أسرع حيث تُبنى الطاقة التدريبية والأجور والمسارات المهنية قبل رفع نسب التوطين**. فالنسب تحدّد الاتجاه، لكنّ مسار إعداد الكفاءات هو ما يحقق النتائج.

+71%

زيادة مقاعد القبول في البورد السعودي، 2021 إلى 2024
الهيئة السعودية للتخصصات الصحية عبر واس [3]

58.6%

من 681,914 وظيفة صحية في السعودية شغلها سعوديون عام 2024
الكتاب الإحصائي لوزارة الصحة [2]

30.3%

من الممرضين في دول المجلس من مواطنيها
المركز الإحصائي الخليجي [1]

413,200

ممرض وممرضة في دول مجلس التعاون بنهاية 2024، بنمو 4.6% سنويًا
المركز الإحصائي الخليجي [1]

وما على المحك كبير؛ فالمنظومات الصحية في المنطقة تتوسع، والسكان يتزايدون ويتقدّمون في العمر، والرؤى الوطنية تلزم برعاية صحية عالمية المستوى يقدّمها المواطنون بصورة متزايدة. وحين يكون التسلسل صحيًا يتحوّل المستهدف إلى مهنة يختارها الشباب المواطنون، أمّا حين يختلّ فتنقى المقاعد التدريبية شاغرة، وتنشأ قوى عاملة تستوفي النسبة ولا تلبيّ الدّياج.

تستخلص هذه الورقة ستة دروس من تجربة المملكة العربية السعودية، وهي أكثر جهود التوطين في المنطقة تفصيلًا وتوثيقًا، ومن مسيرة سلطنة عُمان الطويلة في بناء الكوادر التمريضية، وتختتم بسبعة أسئلة يمكن للقيادات أن تطرحها على برامجها.

قوى عاملة كبيرة وسريعة النمو، بُنيت في معظمها عبر الاستقطاب الدولي

بلغ عدد الممرضين والممرضات في دول مجلس التعاون **413,200 بنهاية عام 2024**، بزيادة تقارب 150,000 عمّا كان عليه قبل عقد. وتبلغ الكثافة 67.5 ممرضًا لكل 10,000 نسمة، وهي أعلى بكثير من المتوسط العالمي البالغ 37.7¹. ويشكّل مواطنو دول المجلس **30.3%** من هؤلاء. فقد بنت المنطقة طاقتها الاستيعابية بوتيرة أسرع مما يمكن لأيّ منظومة تعليم وطنية أن توقّره، وسدّ الاستقطاب الدولي الفجوة.

والاستقطاب الدولي ليس هو المشكلة؛ فقد زوّد مستشفيات المنطقة بالكوادر خلال مرحلة توسّع سريع، وسيبقى جزءًا من المزيج. غير أنّ له ثلاث كُلف تتزايد مع الوقت:

الاستمرارية. القوى العاملة التي تتبدّل كل بضع سنوات تعيد بناء معرفتها المؤسسية من جديد في كل مرة.

المرونة. يعتمد المعروض على أسواق عمل خارجية، وتتوقع منظمة الصحة العالمية نقصًا عالميًا قدره 4.1 مليون ممرض وممرضة بحلول عام 2030.⁴

المسؤولية. تدعو مدونة الممارسات العالمية لمنظمة الصحة العالمية الدولَ المستقبلة إلى تجنّب الاستقطاب النشط من الدول التي تعاني أشدّ النقص.⁵

وتستجيب الرؤى الوطنية لهذه الكُفّ بالطموح نفسه: مزيد من المواطنين في المهن السريرية. وتتناول بقية الورقة سبل تحقيق ذلك.

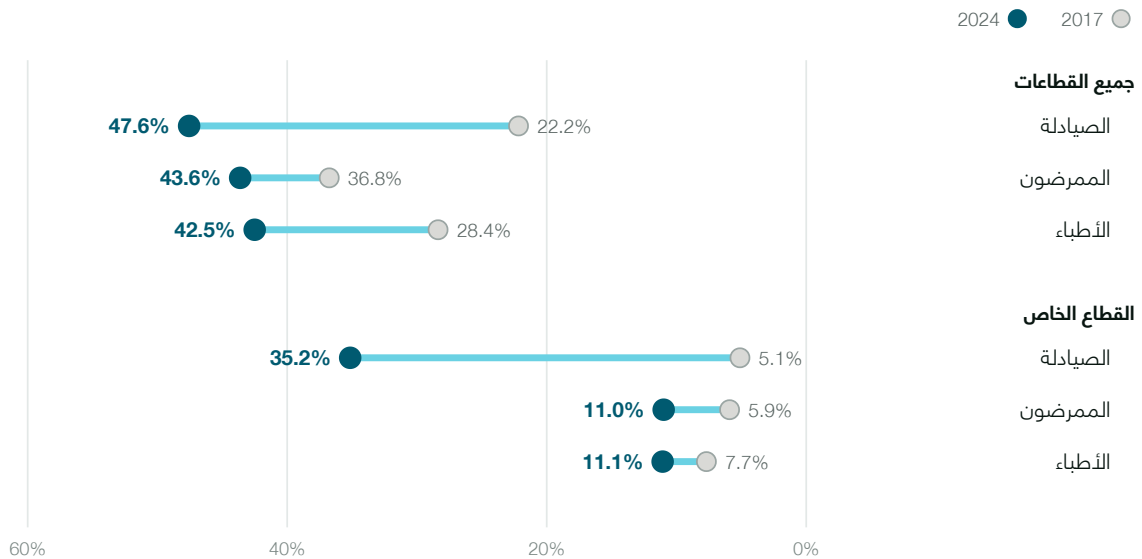
الأدلة

ما تكشفه ثماني سنوات من البيانات السعودية

بين عامي 2017 و2024 ارتفعت نسبة السعوديين في كل مهنة من المهن السريرية الثلاث الكبرى، ونما عدد المواطنين السعوديين بوتيرة أسرع. وفي عام 2024 شغل السعوديون **58.6% من أصل 681,914 وظيفة** في القوى العاملة الصحية بالمملكة.^{2, 6}

ارتفعت نسبة السعوديين في المهن الثلاث، وكانت الصيدلة الأكثر تقدّمًا في القطاع الخاص

نسبة المواطنين السعوديين في كل فئة مهنية، 2024 و2017



المصدر: الكتب الإحصائية لوزارة الصحة السعودية 2017 و2024، بتجميع برنامج أسواق العمل والهجرة والسكان في الخليج (GLMM) [7, 8, 10]؛ النسب محسوبة من فيرلاف بناءً على الأعداد المنشورة.

وتبرز ثلاثة أنماط:

يكون التقدم أسرع حيث تتولى الدولة التدريب والتوظيف. ففي منشآت وزارة الصحة يشكّل السعوديون 64.7% من الممرضين و53.3% من الأطباء وأكثر من 97% من الصيدلة والعاملين في التخصصات الصحية المساندة.^{2, 7, 8}

تنجح نسب التوطين حين يتوافر المعروض. بدأ توطين الصيدلة عام 2020 بمرحلة أولى نسبتها 20%،⁹ وارتفع عدد الصيدلة السعوديين في القطاع الخاص من 1,130 إلى 12,988 مع نمو قاعدة الصيدلة السعوديين.¹⁰

العمل الأصعب في الرعاية الخاصة. يشكّل السعوديون نحو 11% من الممرضين والأطباء في القطاع الخاص، حيث تشتد منافسة المهن الأخرى في الأجور وأنماط المناوبات وأعداد الخريجين.^{7, 8}

وتُظهر التخصصات الصحية المساندة إلى أي مدى يمكن أن يصل التوطين: إذ يشكّل السعوديون 87.5% من العاملين فيها إجمالاً و75.2% في القطاع الخاص.²

ما الذي ينجح

سنة دروس في توطين القوى العاملة الصحية

01

ابن المعروض قبل رفع نسبة التوطين

لا يمكن استيفاء نسبة التوطين إلا من مسار إعداد قائم فعلياً. فقد ارتفعت مقاعد القبول في برامج البورد السعودي بنسبة 71% بين عامي 2021 و2024،³ واعتمد 9,245 مقعداً تدريبياً في التخصصات الرئيسية والدبلومات لعام 2026، بزيادة 11.4% على عام 2025.¹¹ كما تقدّم توطين الصيدلة بسرعة مع نمو قاعدة الصيادلة السعوديين.

02

احسب الأشخاص، لا النسب وحدها

في منظومة تنمو، تقيس النسبة الوطنية سباقاً مع مجموع متحرّك. فبين عامي 2022 و2024 زاد عدد الممرضين السعوديين بمقدار 17,865، ومع ذلك تراجعَت نسبتهم من 45.1% إلى 43.6%، لأنّ القوى العاملة توسّعت بوتيرة أسرع وأضافت 29,584 ممرضاً غير سعودي.⁷ لذا ينبغي متابعة أعداد المواطنين الذين يُدرَّبون ويُوظَّفون ويُستبقون إلى جانب النسبة.

03

اقرن نسب التوطين بحدود دنيا للأجور وبالتدرّج

حدّدت قواعد عام 2025 للقطاع الخاص نسبة 80% للعلاج الطبيعي والتغذية العلاجية، و70% للمختبرات، و65% للأشعة، مع حدّ أدنى للأجور قدره 7,000 ريال للأخصائيين و5,000 ريال للفنيين، ودعم من صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) للتدريب والتوظيف والوصول إلى قواعد الكفاءات الوطنية.^{12, 13} وجاء التطبيق متدرّجاً، من المدن الرئيسية في أبريل 2025 إلى جميع المنشآت في أكتوبر 2025. وانتقل طب الأسنان إلى نسبة 45% بحدّ أدنى للأجر قدره 9,000 ريال.¹⁴

الحدّ الأدنى للأجر هو ما يحوّل نسبة التوطين إلى مسار مهني.

04

طوّر القوى العاملة الحالية، لا الملتحقين الجدد فقط

يتيح برنامج «تجسير» في المملكة العربية السعودية، الذي اعتمد عام 1433 هـ (2011/2012م)، لحقلة الدبلوم إكمال درجة البكالوريوس في تخصصاتهم. وبحلول مطلع عام 2014 كان 1,273 من منسوبي الوزارة مبتعثين ضمنه، منهم 933 ممرضاً وممرضة.¹⁵ ووجد البنك الدولي والمجلس الصحي السعودي لاحقاً أنّ حقلة الدبلوم

يشكّلون نحو 80% من الكادر التمريضي السعودي، وأوصيا بتوسيع التعليم ما قبل الخدمة وبرامج التجسير الممولة معًا.¹⁶

05

تعامل مع القطاعين العام والخاص بوصفهما سوقَي عمل مختلفين

تتصرّف المهنة نفسها بشكل مختلف بحسب جهة العمل. فالسعوديون يشكّلون 64.7% من الممرضين في منشآت الوزارة، لكنهم 11.0% في القطاع الخاص، والقطاع الخاص هو حيث يتركّز معظم النمو: إذ ارتفعت قواه العاملة التمريضية بنسبة 74% بين عامي 2017 و2024.⁷ ولذلك ينبغي تصميم المستهدفات والحوافز والمسارات المهنية لكل سوق على حدة.

06

خطّ بالعقود، وارتكز على مؤسسات وطنية

بناء الكوادر التمريضية مشروع أجيال. فقد أنشأت سلطنة عُمان دائرة للتمريض في وزارة الصحة عام 1979، وافتتحت أول معهد للعلوم الصحية عام 1982، ثم وسّعت شبكة المعاهد في المحافظات، ونقلت التعليم التمريضي إلى مستوى البكالوريوس عام 2016.¹⁷ وارتفعت نسبة العُمانيين من 12% من ممرضي وزارة الصحة عام 1990 إلى 66% عام 2020.¹⁸

أسئلة للقيادات

سبعة أسئلة لاختبار برنامجك

تقف دول المنطقة عند مراحل مختلفة من المسيرة نفسها، والأسئلة المهمة متشابهة في كل مرحلة.

1. **المعروض:** هل المقاعد التدريبية وأعضاء هيئة التدريس والتدريب السريري جاهزة لكل دور ذي أولوية قبل سنتين إلى ثلاث سنوات من المرحلة التالية للمستهدف؟
2. **أولويات قائمة على الطلب:** هل يُرتَّب الإنفاق على التدريب بحسب الطلب على الخدمات وفجوات القوى العاملة، بحيث يلبي كل مقعد ممول احتياجًا فعليًا؟
3. **وظائف حقيقية:** هل يقتصر احتساب التوظيف الوطني على من يشغل وظيفة مرخّصة بأجر لا يقلّ عن حدٍّ محدّد؟
4. **الأعداد المطلقة:** هل تعرض لوحة المتابعة أعداد المواطنين الذين دُرِّبوا ووظّفوا واستُبقوا، لا النسبة وحدها؟
5. **القوى العاملة الحالية:** هل يوجد مسار تجسير ممول من الدبلوم إلى البكالوريوس، ومن الممارسة السريرية إلى القيادة؟
6. **سوقا عمل مختلفان:** هل تُحدّد مستهدفات القطاعين العام والخاص كلٌّ على حدة، مع حوافز مجدية لجهات العمل الخاصة؟
7. **المهنة ذاتها:** هل تجعل السلالم الوظيفية وتصميم المناوبات والصورة العامة من العمل السريري الخيار الأول للشباب المواطنين؟

سيبقى الاستقطاب الدولي جزءًا من المزيج إلى أن تنضج مسارات الإعداد الوطنية، والالتزام بمدونة منظمة الصحة العالمية في الاستقطاب يُبقي هذا المعروض أخلاقيًا ومستدامًا.

[1] Nursing workforce in GCC rises to 413,200. GCC Statistical Center via QNA, Apr 2026.

[2] Employees in the health sector by nationality, profession and sector, 2024. GLMM, from Saudi MOH Statistical Yearbook 2024.

[3] SCFHS announces 71% increase in Saudi Board acceptance. Saudi Press Agency, Jul 2024.

[4] State of the World's Nursing 2025: regional launch. WHO EMRO, May 2025.

[5] Health workforce support and safeguards list; Global Code of Practice. WHO.

[6] Healthcare Establishments and Workforce Statistics 2024. GASTAT.

[7] Number of nurses by nationality and sector of employment, 2017–2024. GLMM, from Saudi MOH Statistical Yearbooks.

[8] Number of physicians by nationality and sector of employment, 2017–2024. GLMM, from Saudi MOH Statistical Yearbooks.

[9] Plan to Saudise pharmacy jobs goes into effect. Gulf News, Jul 2020.

[10] Number of pharmacists by nationality and sector of employment, 2017–2024. GLMM, from Saudi MOH Statistical Yearbooks.

[11] Saudi Board 2026: approved training seats and first-round admissions. Ajel, Aug 2026.

[12] Second phase of healthcare Saudization in four professions. Saudi Press Agency, Oct 2025.

[13] Saudi Arabia launches second phase of health sector Saudisation. Gulf News, Oct 2025.

[14] Saudisation rules: localisation ratios and minimum wage thresholds. Gulf Business, Feb 2026.

[15] 154,155 MOH employees on training and scholarships. Saudi Ministry of Health, Jan 2014.

[16] A Labor Market Assessment of Nurses and Physicians in Saudi Arabia. World Bank and Saudi Health Council, 2021.

[17] Nursing in the Sultanate of Oman. Oman Ministry of Health, Apr 2020.

[18] Oman tops WHO's doctor-population ratio (reporting the MOH Annual Report 2020). Oman Observer, Aug 2021.

جرى الاستطلاع على جميع المصادر والتحقق منها في أكتوبر 2026، وتُدرج بلغتها الأصلية. تعتمد هذه الورقة على معلومات منشورة للعموم فقط، ولا تتضمن أي مواد خاصة بالعمل.

بناء القوى العاملة الصحية الوطنية

سلسلة من أربعة أجزاء تصدرها فيرلاف حول كيف يمكن للمنظومات الصحية في دول مجلس التعاون أن تحوّل طموحاتها في القوى العاملة إلى قدرات وطنية دائمة.

1. بناء الكفاءات قبل رفع النّسب

2. من الابتعاث إلى الاستثمار الاستراتيجي

3. أكاديميات تبني القدرات الوطنية

4. التمريض خيارًا مهنيًا أول للمواطنين

عن فيرلاف

فيرلاف شركة استشارات إدارية تقدّم المشورة لفرق القيادة في دول مجلس التعاون في الاستراتيجية والحوكمة ونماذج التشغيل والقوى العاملة والتحوّل واسع النطاق. ونساعد الشركات القابضة الصحية ومقدّمي الرعاية على تحويل طموحاتهم في رأس المال البشري والتعلّم والقوى العاملة إلى نتائج ملموسة.



لمناقشة كيفية تطبيق هذه الأفكار في مؤسساتكم

حسين الأشمر

hussein.alashmar@verlaf.com

info@verlaf.com · verlaf.com

فيرلاف ش.ذ.م.م - منطقة حرة

ميدان جراندستاند، الطابق السادس، طريق ميدان

ند الشّبا، دبي، الإمارات العربية المتحدة