

مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص
السعودي

اسم الطالب
محمد عبدالله المبارك

الرقم الجامعي

232001136

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8.....	1.3. أهمية الدراسة
8.....	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9.....	1.4. أسئلة الدراسة:
10.....	1.5. أهداف الدراسة:
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. منهجية الدراسة
15.....	1.9. الدراسة الميدانية
18.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
20.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21.....	2.1. المقدمة:
23.....	2.2. المتغيرات المستقلة:
24.....	2.3. المتغير التابع:
24.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
25.....	2.5. الخاتمة:
27.....	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وهيكلية عميقة، مدفوعة بتقلبات أسواق الطاقة العالمية، وتنامي متطلبات التنمية المستدامة، وتزايد الضغوط الديموغرافية المرتبطة بارتفاع نسبة الشباب في المجتمع. وفي هذا السياق، برزت قضية توظيف الوظائف – أو ما يُعرف بسياسات السعودة – كأحد المحاور الاستراتيجية التي تبنتها الدولة بهدف إعادة هيكلة سوق العمل، وتعزيز مشاركة المواطنين في النشاط الاقتصادي، وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة. وقد تعززت هذه التوجهات بشكل أكثر وضوحاً ضمن إطار رؤية السعودية 2030، التي أكدت على تمكين الكوادر الوطنية، ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتحسين تنافسية الاقتصاد الوطني في بيئة عالمية متسارعة التغير (باقادر، 2020).

وتشكل سياسات التوظيف جزءاً من منظومة إصلاحات سوق العمل التي تستهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة، من خلال تنظيم استقدام العمالة الأجنبية، وتحفيز منشآت القطاع الخاص على توظيف المواطنين، وتطوير برامج التدريب والتأهيل بما يتواءم مع احتياجات السوق. غير أن فاعلية هذه السياسات لا تُقاس بمجرد ارتفاع نسب التوظيف للمواطنين، بل تمتد لتشمل أثرها النوعي في تحسين الأداء الوظيفي، ورفع مستويات الإنتاجية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتنمية المهارات المهنية لدى العاملين. ومن هنا تتبلور الإشكالية البحثية في التساؤل حول مدى إسهام سياسات التوظيف في تحقيق تحسن ملموس ومستدام في الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي (محمد، 2015).

إن الأداء الوظيفي يُعد من المفاهيم المركزية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يرتبط بمدى قدرة الفرد على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، ضمن معايير الجودة والوقت والتكلفة المحددة. ويتأثر هذا الأداء بجُملة من العوامل الفردية والتنظيمية، مثل مستوى التأهيل العلمي، ونوعية التدريب، والحوافز، والثقافة المؤسسية، وأنماط القيادة. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين سياسات التوظيف والأداء الوظيفي تقتضي تحليلاً متعدد الأبعاد، يأخذ في الاعتبار البيئة التنظيمية للقطاع الخاص، وطبيعة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، ومدى جاهزية المؤسسات لاستيعاب الكفاءات الوطنية وتطويرها (السعود، 2021).

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون القطاع الخاص يُمثل ركيزة أساسية في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث يُعَوّل عليه في خلق فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز الابتكار والاستثمار. ومن ثم،

فإن نجاح سياسات التوطين لا يرتبط فقط بقرارات تنظيمية أو نسب إلزامية، بل يتطلب مواءمة استراتيجية بين السياسات الحكومية ومتطلبات سوق العمل، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية لكل من العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني ككل (Haque، 2020).

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن فاعلية سياسات التوطين في تحسين الأداء الوظيفي تتوقف على مجموعة من المحددات، من أبرزها جودة برامج التدريب والتأهيل، وملاءمة التخصصات التعليمية لاحتياجات السوق، وفعالية أنظمة الحوافز والتقييم، ومدى التزام مؤسسات القطاع الخاص بتبني ممارسات إدارية داعمة لتمكين الكفاءات الوطنية. ومن خلال معالجة هذه الأبعاد بصورة تحليلية منهجية، تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في السياق السعودي، وتقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار في تطوير سياسات أكثر تكاملاً واستدامة في مجال التوطين.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التباين القائم بين الأهداف المعلنة لسياسات التوطين (السعودية) في المملكة العربية السعودية وبين النتائج الفعلية المتحققة على مستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص. فعلى الرغم من الجهود التنظيمية المكثفة، والبرامج التحفيزية، والآليات الرقابية التي استهدفت رفع نسب توظيف المواطنين، إلا أن التساؤل الجوهرى لا يزال قائماً حول مدى انعكاس هذه السياسات بصورة نوعية على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم واستدامة أدائهم. إذ تشير بعض المؤشرات إلى أن التركيز في مراحل معينة انصبَّ على تحقيق الامتثال العددي لنسب التوطين، أكثر من التركيز على بناء رأس مال بشري وطني قادر على الإسهام الفعلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وتتجلى المشكلة البحثية بصورة أكثر تعقيداً عند النظر إلى الطبيعة المتباينة للقطاع الخاص السعودي من حيث حجم المنشآت، ونوعية الأنشطة، ومستويات التنظيم الإداري، والقدرات التدريبية. فليست جميع المؤسسات تمتلك البنية التحتية أو الثقافة التنظيمية الداعمة لدمج الكفاءات الوطنية وتأهيلها بما ينعكس إيجاباً على الأداء. ومن ثم، فإن الإشكالية لا تتعلق بمجرد توظيف المواطنين، بل بمدى قدرتهم على تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومستدامة، ومدى فاعلية السياسات العامة في تهيئة البيئة المناسبة لذلك.

كما تزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ضوء الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية 2030، التي تؤكد على رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز تنافسيته، وتمكين الموارد البشرية الوطنية. وبالتالي، فإن أي قصور في تحقيق المواءمة بين سياسات التوطين وتحسين الأداء الوظيفي قد يحد من كفاءة استخدام الموارد، ويؤثر في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق التحول المنشود (Sobaih، 2023).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسات التوطين والأداء الوظيفي من منظور تكاملي يجمع بين أبعاد السياسات العامة وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فغالبية الأدبيات المتاحة ركزت إما على تحليل آثار التوطين من زاوية اقتصادية كلية، مثل معدلات البطالة أو هيكل سوق العمل، أو على دراسة الأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تنظيميًا داخليًا دون ربطه بشكل مباشر بإطار السياسات الوطنية.

كما يلاحظ وجود قصور في بناء نماذج تفسيرية توضح الآليات التي تنتقل من خلالها آثار سياسات التوطين إلى مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنشآت. فالعلاقة بين المتغيرين غالبًا ما تُطرح بصورة افتراضية أو معيارية، دون اختبار تجريبي دقيق يأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل التدريب، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية. وهذا يخلق فجوة معرفية تتعلق بفهم طبيعة التأثير: هل هو تأثير مباشر ناتج عن توظيف المواطنين، أم تأثير غير مباشر عبر تطوير نظم الموارد البشرية؟ تعاني الأدبيات من محدودية في الدراسات المقارنة التي تقيس فاعلية سياسات التوطين عبر قطاعات مختلفة داخل القطاع الخاص، أو عبر مراحل زمنية متعددة، بما يسمح برصد التحولات الديناميكية في الأداء الوظيفي. كما أن بعض الدراسات تميل إلى الطابع الوصفي دون تعميق التحليل الكمي أو استخدام نماذج سببية متقدمة، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج أو الاستناد إليها في تطوير السياسات. إن هذه الدراسة تسعى إلى سد جزء من هذه الفجوات من خلال بناء إطار نظري يربط بين سياسات التوطين ومحددات الأداء الوظيفي، وتوظيف منهجية تحليلية تساهم في تفسير طبيعة العلاقة بينهما في السياق السعودي (Kamal، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز فجوات تتعلق بآليات تنفيذ سياسات التوطين داخل منشآت القطاع الخاص ومدى اتساقها مع أهداف تحسين الأداء. ففي كثير من الحالات، قد يُنظر إلى التوطين بوصفه التزامًا تنظيميًا يجب الامتثال له، دون دمج في استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة بصورة تضمن الاستثمار الحقيقي في تطوير الكفاءات الوطنية. وهذا قد يؤدي إلى توظيف شكلي لا يواكبه تدريب كافٍ أو مسارات مهنية واضحة، مما ينعكس سلبيًا على مستويات الأداء.

كما توجد فجوة تتعلق بضعف أنظمة قياس الأداء وربطها ببرامج التوطين. إذ تفتقر بعض المنشآت إلى مؤشرات أداء دقيقة تقيس إسهام الموظفين السعوديين في تحقيق الأهداف المؤسسية مقارنةً بالموظفين غير السعوديين، أو تقيس أثر برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين. ويؤدي غياب هذه المؤشرات إلى صعوبة تقييم فاعلية السياسات بصورة موضوعية.

وتتمثل فجوة أخرى في التباين بين القطاعات الاقتصادية من حيث قدرتها على استيعاب الكفاءات الوطنية، خاصة في الوظائف التقنية أو التخصصية التي تتطلب مهارات عالية أو خبرات طويلة. ففي ظل هذا التباين، قد لا تكون السياسات الموحدة فعالة بالدرجة نفسها في جميع القطاعات، مما يستدعي مقاربات أكثر مرونة وتخصصًا.

تبرز فجوة تتعلق بمدى مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل، وهو ما يؤثر مباشرة في مستوى جاهزية الكوادر الوطنية للاندماج السريع وتحقيق أداء مرتفع. ومن هنا، فإن معالجة هذه الفجوات التطبيقية تتطلب تنسيقًا أكبر بين الجهات التنظيمية، والمؤسسات التعليمية، ومنشآت القطاع الخاص، بما يضمن تحويل سياسات التوطين من مجرد أداة تنظيمية إلى رافعة حقيقية لتحسين الأداء والإنتاجية (Hejazi، 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى بناء إطار تحليلي يربط بين سياسات التوطين (السعودية) بوصفها تدخلًا من تدخلات السياسة العامة، وبين الأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تنظيميًا يعكس كفاءة رأس المال البشري داخل منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فالأدبيات الإدارية غالبًا ما تتناول الأداء الوظيفي في سياق العوامل الداخلية للمؤسسة، مثل القيادة، والتحفيز، والرضا الوظيفي، ونظم التقييم، بينما تركز أدبيات الاقتصاد وسوق العمل على سياسات التوطين من منظور كلي يتعلق بالتشغيل والبطالة. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في تقديم معالجة تكاملية تتجاوز الفصل التقليدي بين المستوى الكلي (السياسات الوطنية) والمستوى الجزئي (السلوك التنظيمي)، بما يساهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية العامة.

كما تساهم الدراسة في تطوير فهم أعمق للآليات التفسيرية التي تنتقل من خلالها آثار سياسات التوطين إلى مستوى الأداء الفردي والجماعي، من خلال تحليل المتغيرات الوسيطة كالتدريب، والالتزام التنظيمي، والمواءمة بين المهارات ومتطلبات الوظيفة. ويعزز ذلك من بناء نماذج نظرية يمكن اختبارها في سياقات مشابهة داخل الاقتصادات الريفية أو التحولية. إضافة إلى ذلك، فإن ربط الدراسة بإطار التحول الوطني الذي تقوده رؤية السعودية 2030 يمنحها بعدًا استراتيجيًا، حيث تساهم في تقييم أحد المسارات الرئيسة لتحقيق التنمية المستدامة وتنمية رأس المال البشري، مما يدعم تطوير نظريات أكثر ملاءمة للسياق الخليجي والعربي بدل الاكتفاء باستيراد نماذج غربية قد لا تعكس الخصوصية المؤسسية والاجتماعية المحلية (Othman، 2017).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في تقديم مؤشرات عملية لصنّاع القرار في الجهات التنظيمية ومديري الموارد البشرية في القطاع الخاص حول مدى فاعلية سياسات التوطين في تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمؤسسات، وليس مجرد الامتثال للمتطلبات النظامية. إذ تمكّن نتائج الدراسة من تحديد نقاط القوة والقصور في آليات التنفيذ، وتوضيح ما إذا كانت

السياسات الحالية تسهم فعلياً في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، أم أنها تحتاج إلى إعادة تصميم من حيث أدوات التحفيز، وبرامج التأهيل، وأنظمة التقييم.

كما توفر الدراسة أساساً لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتطوير برامج التدريب، وبناء المسارات الوظيفية، وتحسين بيئة العمل بما يعزز اندماج الكفاءات الوطنية واستدامة عطاءها. ويمكن أن تساعد نتائجها المؤسسات على تبني استراتيجيات أكثر تكاملاً لإدارة التنوع في القوى العاملة، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والالتزام الوطني. وعلى المستوى الأوسع، تسهم الدراسة في دعم جهود تعزيز تنافسية القطاع الخاص السعودي، ورفع كفاءته التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي واستقرار سوق العمل، ويعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بتمكين الموارد البشرية الوطنية (Alrashedi، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق سياسات التوطين في منشآت القطاع الخاص السعودي، وما أبرز الآليات المعتمدة لتنفيذها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص من حيث الكفاءة، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي، وجودة الإنجاز؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق سياسات التوطين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص؟

4. ما أثر برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بسياسات التوطين في تعزيز مهارات العاملين السعوديين وتحسين أدائهم الوظيفي؟

5. ما أبرز المعوقات التنظيمية أو الهيكلية التي تحدّ من فاعلية سياسات التوطين في تحقيق تحسن مستدام في الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودية) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية، في ضوء التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية 2030.

👉 الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق سياسات التوطين في منشآت القطاع الخاص السعودي، وتحليل الآليات المعتمدة في تنفيذها.
2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص من حيث الكفاءة، والإنتاجية، وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق سياسات التوطين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والكشف عن مدى وجود تأثير مباشر أو غير مباشر بينهما.
4. تحديد دور برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بسياسات التوطين في تنمية مهارات العاملين السعوديين ورفع كفاءتهم المهنية.
5. رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه منشآت القطاع الخاص في تطبيق سياسات التوطين بما يحقق تحسناً مستداماً في الأداء الوظيفي، واقتراح توصيات عملية لمعالجتها.

1.6. فرضيات الدراسة

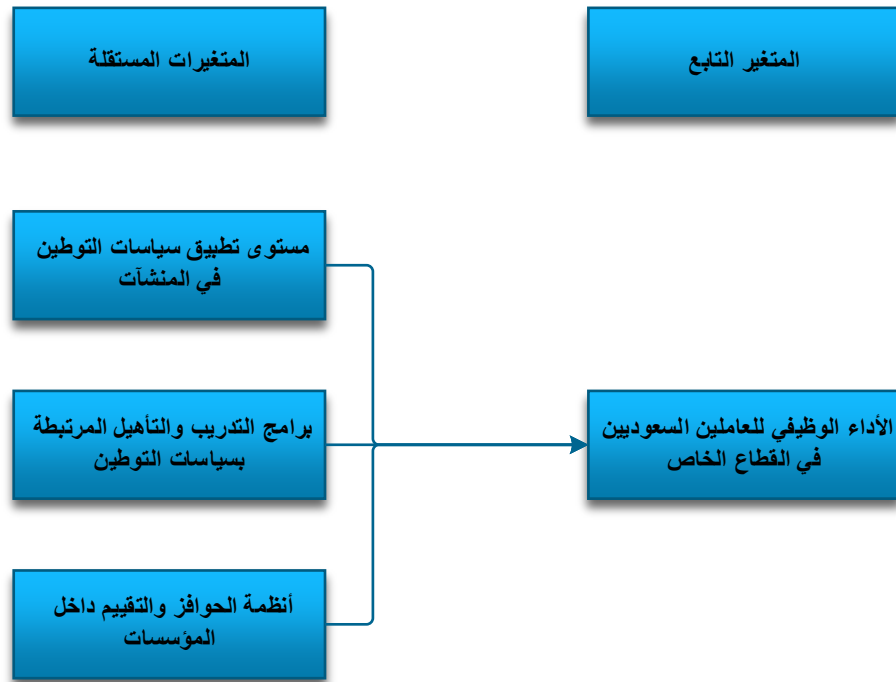
➤ الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق سياسات التوطين (السعودة) وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية، في إطار التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية 2030.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام منشآت القطاع الخاص بتطبيق سياسات التوطين ومستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين السعوديين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتأهيل المرتبطة بسياسات التوطين في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أنظمة تقييم الأداء في المنشآت ومستوى فاعلية سياسات التوطين في رفع الالتزام التنظيمي للعاملين.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية المقدمة في إطار سياسات التوطين على مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام للعاملين السعوديين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين تُعزى إلى اختلاف درجة تطبيق سياسات التوطين باختلاف حجم المنشأة أو طبيعة النشاط الاقتصادي في القطاع الخاص.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهجية الكمية، وهي منهجية تركز على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج الموضوعية والقابلة للقياس حول العلاقة بين سياسات التوظيف (السعودية) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على اختبار الفرضيات بشكل مباشر، وتقديم مؤشرات دقيقة حول قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ما يساهم في تقديم استنتاجات علمية مدعومة بالأرقام والإحصاءات. كما تمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بصورة أكبر، شريطة أن تكون العينة ممثلة بشكل مناسب للقطاع المستهدف.

تركز الدراسة على قياس متغيرات محددة بوضوح، وهي: مستوى تطبيق سياسات التوطين، وجودة برامج التدريب والتأهيل، وفعالية أنظمة الحوافز والتقييم، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين. وسيتم تصميم استبيانات مغلقة ومعيارية تتيح للموظفين وأصحاب العمل التعبير عن آرائهم وتجاربهم بطريقة كمية، مع ضمان دقة القياس والموثوقية في النتائج. ويُستفاد من تحليل البيانات الكمية في كشف الاتجاهات العامة، واختبار الفرضيات، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على الأداء الوظيفي بشكل منفصل ومركب.

- أدوات جمع البيانات

ستتم عملية جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، نظرًا لملاءمته للمنهج الكمي وقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية محددة. وسيتم تصميم الاستبيان ليشمل مقاييس محكمة لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجات من 1 إلى 5 لقياس تصورات المستجيبين حول تطبيق السياسات، وفاعلية برامج التدريب، وكفاءة الحوافز، ومستوى الأداء الوظيفي. كما ستراعى دقة صياغة البنود لتقليل التحيز وضمان وضوح الأسئلة لجميع الفئات المستهدفة.

إضافة إلى الاستبيان، ستستفيد الدراسة من البيانات الثانوية المتوفرة لدى الجهات الرسمية، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتقارير المنشآت الخاصة، وذلك لتعزيز موثوقية النتائج والتحقق من دقة التقديرات المتعلقة بتطبيق سياسات التوطين ونسب التوظيف الفعلية. كما يمكن استخدام هذه البيانات الثانوية للمقارنة بين القطاعات المختلفة وتحليل التباين في الأداء الوظيفي وفق مستويات التوطين المختلفة.

- مجتمع الدراسة وعينها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين السعوديين في منشآت القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تشارك في برامج التوطين وفق الأنظمة المعمول بها. وسيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام طريقة العينات العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية، وحجم المنشآت، والمناطق الجغرافية. هذه الطريقة تتيح للباحث التحكم في التباين بين القطاعات والأحجام المختلفة للمنشآت، وتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على مستوى القطاع الخاص بشكل عام.

- أساليب التحليل الإحصائي

سُتُحِلُّ البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS أو أي برامج مماثلة، حيث سيتم استخدام مجموعة من التقنيات التحليلية وفق طبيعة المتغيرات:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) لتقديم لمحة شاملة عن خصائص العينة وتوزيع المتغيرات.
2. اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests) لضمان جودة البيانات ودقة الاستبيان.
3. التحليل الارتباطي (Correlation Analysis) لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
4. التحليل الانحداري (Regression Analysis) لتحديد أثر كل متغير مستقل على الأداء الوظيفي بشكل فردي وجماعي، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.
5. اختبار الفروق (t-test / ANOVA) عند الحاجة لمقارنة مستويات الأداء الوظيفي بين فئات مختلفة وفق حجم المنشأة أو القطاع أو مستوى التطبيق للسياسات.

- مبررات استخدام المنهجية الكمية

تكمن مبررات اعتماد المنهجية الكمية في قدرتها على:

- توفير بيانات دقيقة وموضوعية حول العلاقة بين سياسات التوظيف والأداء الوظيفي.
- اختبار الفرضيات بدقة إحصائية، مما يعزز موثوقية النتائج واستنتاجاتها.
- تمكين الباحث من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على مستوى القطاع الخاص.
- السماح بمقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة ومستويات التطبيق المختلفة للسياسات.

1.9. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات حقيقية ومباشرة من العاملين السعوديين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، لتقييم مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي. وتركز الدراسة على الحصول على معلومات دقيقة حول تطبيق السياسات، وجودة برامج التدريب، وفعالية الحوافز، ومدى انعكاس هذه العوامل على أداء الموظف. فالهدف الأساسي هو الانتقال من الدراسات النظرية والبيانات الثانوية إلى قياس التجربة العملية للموظفين في بيئة العمل الفعلية، وذلك لضمان مصداقية النتائج وتقديم توصيات قابلة للتطبيق العملي.

كما تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً، وربط المتغيرات المستقلة الثلاثة (تطبيق السياسات، برامج التدريب، الحوافز والتقييم) بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، باستخدام بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً. ومن خلال هذه البيانات، يمكن تحديد مدى قوة العلاقة بين السياسات والأداء، والكشف عن العوامل التي تعزز أو تحدّ من فاعلية التوطين في القطاع الخاص.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين السعوديين في منشآت القطاع الخاص في مناطق مختلفة من المملكة، بما يشمل القطاعات الصناعية، والخدمية، والتجارية، والمالية، مع مراعاة تنوع حجم المنشآت (صغيرة، متوسطة، وكبيرة). وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل الفئة المستهدفة مباشرة من سياسات التوطين، كما أن أدائهم الوظيفي هو المؤشر المباشر لنجاح أو قصور تلك السياسات.

تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات الاقتصادية وحجم المنشآت، وذلك بما يتيح للباحث تحليل النتائج وفق طبقات محددة، ومقارنة الفاعلية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وبين مختلف الأنشطة الاقتصادية. وبهذه الطريقة، توفر الدراسة الميدانية بيانات دقيقة يمكن تعميمها على مستوى القطاع الخاص بشكل أكبر، كما تسهّل تحليل الفروق بين القطاعات المختلفة وارتباطها بمتغيرات السياسات وبرامج التدريب والحوافز.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمته للمنهجية الكمية وقدرته على الوصول

إلى عدد كبير من المشاركين بسرعة ودقة. تم تصميم الاستبيان ليشمل:

- أسئلة مغلقة لقياس درجة تطبيق سياسات التوطين في المنشآت.
 - أسئلة لتقييم فعالية برامج التدريب والتأهيل من منظور الموظفين.
 - أسئلة حول الحوافز والتقييم ومدى ارتباطها بتحسين الأداء.
 - أسئلة لتقييم الأداء الوظيفي نفسه من حيث الكفاءة، والإنتاجية، والجودة، والالتزام التنظيمي.
- وقد استخدم مقياس ليكرت بخمس درجات لتصنيف إجابات المشاركين، من 1 (ضعيف جدًا) إلى 5 (مرتفع جدًا)، بما يسهّل التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. كما تم التأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها لجميع الفئات العمرية والتعليمية في العينة.

- إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

بدأت الدراسة بتحديد قائمة المنشآت المستهدفة، ومن ثم التواصل مع إدارات الموارد البشرية للحصول على موافقة على

مشاركة الموظفين في الاستبيان. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها لأكبر عدد ممكن من الموظفين

السعوديين. تم تحديد فترة زمنية محددة لاستكمال الاستبيانات، مع متابعة دورية لضمان نسبة استجابة عالية.

كما تم التأكيد على سرية البيانات وحماية الخصوصية لضمان تقديم الموظفين إجابات صادقة ودقيقة، وعدم تأثير أي ضغط

تنظيمي أو إداري على تقييمهم للسياسات والأداء. هذه الإجراءات أسهمت في تعزيز مصداقية البيانات، ورفع موثوقية النتائج

المستخلصة من الدراسة الميدانية.

- تحليل البيانات الميدانية

بعد جمع البيانات، تم إدخالها في برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS) لإجراء:

- التحليل الوصفي لتوضيح خصائص العينة ومستوى توزيع المتغيرات.
- اختبار موثوقية الاستبيان وثبات مقاييسه لضمان جودة البيانات.
- تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين متغيرات السياسات والبرامج والحوافز والأداء الوظيفي.

- اختبار الفروق بين فئات مختلفة (حسب حجم المنشأة، القطاع، أو مستوى تطبيق السياسات) لتحديد تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على الأداء.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الأساس لفهم الإطار النظري الذي يقوم عليه البحث، حيث يسعى إلى تقديم تحليل مفصل للمتغيرات وعلاقاتها بصورة علمية منهجية، مع التركيز على أهمية هذه العلاقات في سياق تقييم فاعلية سياسات التوطين (السعودة) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ويأتي هذا الفصل لاستكمال ما بدأ في الفصل الأول من توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح للقارئ فهمًا معمقًا لكيفية ترابط السياسات الحكومية والتدخلات المؤسسية مع النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي والفردى داخل بيئة العمل.

يمثل هذا الفصل خطوة جوهرية في الدراسة، لأنه يُعنى باستعراض الدراسات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، وسياسات التوطين، بطريقة شاملة ومنهجية. ويهدف إلى بناء تصور واضح للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص، مع تقديم تفسير نظري لكيفية انتقال أثر السياسات والإجراءات التنظيمية إلى النتائج العملية داخل المؤسسات. وبذلك، يوفر الفصل قاعدة معرفية متماسكة تساعد على توضيح الفجوات البحثية الموجودة في الدراسات السابقة، والتي لم تتناول العلاقة بين السياسات الوطنية للأيدي العاملة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل تكاملي، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

كما يركز الفصل الثاني على أهمية تحديد المتغيرات المرتبطة بالدراسة والعلاقات المفترضة بينها دون الدخول في تفاصيل النتائج أو تطبيقها العملي، حيث يتم تقديم هذه المتغيرات وإطارها النظري، وشرح كيف يمكن للمتغيرات المختلفة أن تتفاعل وتؤثر في بعضها البعض. فمثلاً، يوضح الفصل كيف يمكن للسياسات المنظمة للتوطين أن تؤثر على بيئة العمل، وكيف يمكن أن تترجم البرامج المؤسسية إلى أداء وظيفي أفضل، مع إبراز الآليات النظرية التي تفسر هذا التأثير. وهذا الأسلوب يتيح للقارئ فهم الصورة الكاملة للعلاقات البحثية قبل الانتقال إلى مرحلة الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، ما يعزز المصداقية العلمية للدراسة ويجعلها أكثر وضوحًا ومنهجية.

يسلط الفصل الضوء على أهمية هذا الإطار النظري في دعم تصميم أدوات البحث وتحليل البيانات. فوجود تصور واضح للمتغيرات والعلاقات بينها يسهل على الباحث صياغة الاستبيانات بطريقة دقيقة، ويضمن أن تكون الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات قابلة للقياس الكمي، مما يرفع من موثوقية النتائج ويقلل من التحيز. كما يساهم في تفسير النتائج عند تحليلها لاحقًا، إذ يمكن

الربط بين ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وما تم استنتاجه من الإطار النظري، مما يمنح البحث تماسكاً علمياً ويجعله أكثر قوة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على مستوى مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

يشكل الفصل الثاني ركيزة أساسية لفهم أبعاد الدراسة وعلاقات المتغيرات بشكل نظري، ويضع الأساس العلمي اللازم لتفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً، مع تعزيز القدرة على تقديم استنتاجات دقيقة واستراتيجيات تطويرية مدعومة بالمعرفة العلمية حول فاعلية سياسات التوطين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: مستوى تطبيق سياسات التوظيف

يشير هذا المتغير إلى درجة التزام المنشآت الخاصة في المملكة العربية السعودية بتنفيذ متطلبات التوظيف وفق التشريعات والأنظمة المعمول بها. ويتضمن ذلك النسب المقررة لتوظيف المواطنين، وسياسات التوظيف الداخلي، ودمج الموظفين السعوديين في المناصب التشغيلية والإدارية، وملاءمة التخصصات مع الوظائف المتاحة. تحليل هذا المتغير يمكن المؤسسات من تحديد مدى فاعلية استراتيجياتها في استقطاب وتوظيف المواطنين، كما يساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق السياسات، سواء من حيث الالتزام الرقابي أو التكامل مع أهداف الأداء المؤسسي (Sobaih A., 2023).

- المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتأهيل

تمثل برامج التدريب والتأهيل آلية أساسية لضمان أن يكون توظيف المواطنين مصحوبًا بتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، بما يحقق الأداء الأمثل داخل المنشآت. يشمل هذا المتغير برامج التأهيل الفني، والتدريب على المهارات الإدارية، وتنمية المهارات السلوكية مثل التواصل وحل المشكلات، إلى جانب برامج التطوير المستمر التي توفرها المؤسسات لدعم الكفاءات الوطنية. ويؤثر هذا المتغير بشكل مباشر على قدرة الموظف على التعامل مع متطلبات العمل بكفاءة، وبالتالي تحسين جودة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الابتكار والالتزام الوظيفي (Alkuwari, 2025).

- المتغير المستقل الثالث: أنظمة الحوافز والتقييم

تُعد أنظمة الحوافز والتقييم من أبرز أدوات تحفيز العاملين السعوديين على تحسين أدائهم الوظيفي. ويشمل ذلك المكافآت المادية، والحوافز المعنوية، ونظم التقدير والتكريم، بالإضافة إلى آليات تقييم الأداء الدوري المرتبط بأهداف المؤسسة. فعندما تكون هذه الأنظمة واضحة وعادلة ومرتبطة بتحقيق النتائج الفعلية، فإنها تعزز الرضا الوظيفي، وتزيد من الالتزام والإنتاجية، كما تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنشأة (Alkandi, 2023).

2.3. المتغير التابع:

- الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعد محور الدراسة الأساسي، إذ يمثل المخرجات النوعية للعمل التي يحققها العامل من حيث الكفاءة، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي، وجودة الإنجاز. ويعكس الأداء الوظيفي مدى قدرة الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وهو متأثر بعدة عوامل فردية وتنظيمية. في سياق هذه الدراسة، يُقاس الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين باستخدام مؤشرات متعددة تشمل القدرة على إنجاز المهام الموكلة، الالتزام بالمواعيد، الجودة في التنفيذ، والمساهمة في تحقيق أهداف المنشأة. ويعتبر هذا المتغير التابع أداة مركزية لفهم مدى فاعلية سياسات التوطين، إذ يُفترض أن أي تحسن في مستوى التطبيق الفعلي للسياسات أو جودة برامج التدريب والحوافز سينعكس إيجابيًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات (Jafri, 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع، بحيث:

- كلما ارتفع مستوى تطبيق سياسات التوطين ودرجة الالتزام بها في المنشآت، ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين.
 - كلما زادت جودة وكفاءة برامج التدريب والتأهيل الموجهة للموظفين، تحسّن مستوى الأداء الفردي والجماعي.
 - كلما كانت أنظمة الحوافز والتقييم أكثر عدالة ووضوحًا وارتباطًا بالنتائج، زاد الدافعية والإنتاجية والالتزام الوظيفي.
- بذلك، يشكل هذا النموذج إطارًا متكاملًا لدراسة كيفية تأثير السياسات الوطنية في مجال التوطين على الأداء الوظيفي، مع التركيز على التفاعلات بين التطبيق العملي للسياسات، تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم بما يحقق أهداف القطاع الخاص بكفاءة وفاعلية.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني بتأكيد أهمية الإطار النظري الذي تم عرضه في دعم الدراسة وفهم أبعادها البحثية. فقد ركّز هذا الفصل على تقديم تصور شامل للمتغيرات الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي، والعلاقات المفترضة بينها، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها أو النتائج العملية المرتبطة بها، وهو ما يتيح للقارئ تكوين قاعدة معرفية قوية تمكنه من فهم طبيعة الدراسة وأبعادها قبل الانتقال إلى الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي.

لقد ساهم الفصل في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للسياسات والإجراءات المؤسسية أن تؤثر في الأداء الوظيفي، من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت العلاقة بين السياسات الحكومية وإدارة الموارد البشرية، والبيئة التنظيمية، والأداء الوظيفي. كما بين الفصل أهمية فهم هذه العلاقة من منظور نظري شامل، إذ يوضح الآليات والعمليات التي تترجم سياسات التوظيف إلى نتائج ملموسة على مستوى الموظف والمؤسسة، مع التركيز على كيفية تأثير البرامج التنظيمية، والتدريب، والحوافز على تحسين الأداء.

كما أكد الفصل على دور الإطار النظري في تحديد الفجوات البحثية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما يبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية ويحدد مسارها المنهجي. إذ يوضح لماذا من الضروري دراسة العلاقة بين السياسات الوطنية والأداء الوظيفي بشكل تكاملي، وكيف يمكن لهذا الفهم أن يساهم في تصميم أدوات بحثية دقيقة، مثل الاستبيانات ومؤشرات القياس، التي تتيح تقييم هذه العلاقة بشكل موضوعي ودقيق.

بين الفصل أهمية هذا التأطير النظري في دعم التحليل المستقبلي للبيانات الميدانية. فوجود فهم واضح للعلاقات المفترضة بين المتغيرات يمكن الباحث من تفسير النتائج بشكل منطقي، وتحديد مدى انطباق الواقع العملي على النماذج النظرية، ما يعزز مصداقية الدراسة ويجعل الاستنتاجات والتوصيات أكثر موثوقية وقابلة للتطبيق في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

يمثل الفصل الثاني الركيزة الأساسية التي بنيت عليها الدراسة، حيث وفر تصورًا متكاملًا للمتغيرات والعلاقات بينها، وأكد على أهمية تحليل هذه العلاقات من منظور نظري قبل الانتقال إلى التطبيق العملي. هذا الإطار النظري يضمن أن تكون المرحلة

التالية من الدراسة، سواء من حيث جمع البيانات أو تحليلها، مدعومة بفهم علمي متين، مما يعزز القدرة على تقديم نتائج دقيقة وتوصيات استراتيجية لتحسين فاعلية سياسات التوطين في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين.

المراجع:

- المراجع العربية

السعود, ر. س. (2021). معوقات توظيف الوظائف التعليمية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية "دراسة تحليلية". Retrieved from

https://jsrep.journals.ekb.eg/article_205867.html

باقادر, ص. م. (2020). قياس انطباق توظيف الوظائف المحاسبية في قطاع الفنادق: دراسة ميدانية في مكة المكرمة. Retrieved from

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/5502>

محمد, س. أ. (2015). أثر سياسات توظيف الوظائف في تنمية الموارد البشرية : على قطاع الأعمال السعودي في الفترة ما بين (2007 - 2012). Retrieved from

<https://search.mandumah.com/Record/788405>

- المراجع الأجنبية

Alkandi, I. G. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3415>

Alkuwari, M. (2025). An Empirical Examination of the Impact of the Programs Offered by Qatar Leadership Centre on Equipping Its Graduates With Required Leadership Skills. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1947924725000143>

Alrashedi, A. K. (2024). The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5250>

- Haque, M. I. (2020). The Growth of Private Sector and Financial Development in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.mdpi.com/2227-7099/8/2/39#Results_and_Discussion
- Hejazi, M. M. (2022). Attitudes and Perceptions of Health Leaders for the Quality Enhancement of Workforce in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-9032/10/5/891#Results>
- Jafri, M. (2025). Enhancing Employee Performance in the Public Sector: The Interplay of Public Service Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, and Satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389674928_Enhancing_Employee_Performance_in_the_Public_Sector_The_Interplay_of_Public_Service_Motivation_Leadership_Style_Organizational_Commitment_and_Satisfaction
- Kamal, S. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373946879_Strategic_Human_Resources_Management_Study_the_Alignment_of_HR_Practices_with_Overall_Business_Strategy_and_Its_Impact_on_Organizational_Performance
- Othman, S. M. (2017). Job Localization Policy in Saudi Arabia: Determining its Effect on Employment and Economy. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/mth/bmh888/v5y2017i1p12-29.html>
- Sobaih, A. E. (2023). Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370626981_Challenges_in_Effective_Implementation_of_Saudization_Policy_in_the_Restaurant_Sector
- Sobaih, A. E. (2023). Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7654>

