

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير موارد بشرية



عنوان البحث

أثر استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية دراسة تطبيقية على شركة جال السعودية

إعداد الطالب/ طلال سويلم سليم العمري

الرقم الجامعي/ 243000271

المشرف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

السنة:

2025

فهرس المحتويات

4.....	قائمة الجداول
6.....	المستخلص
7.....	الفصل الأول
8.....	المقدمة
10.....	مشكلة الدراسة:
12.....	أهمية الدراسة:
14.....	أهداف الدراسة:
15.....	تساؤلات الدراسة:
17.....	فروض الدراسة:
20.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
22.....	الفصل الثاني
22.....	الدراسات السابقة
23.....	المقدمة
24.....	متغيرات الدراسة
25.....	الدراسات السابقة
32.....	الإطار النظري
34.....	الفصل الثالث
34.....	منهجية الدراسة
35.....	المقدمة
36.....	المنهجية وطرق البحث
37.....	مجتمع البحث
37.....	حدود البحث
38.....	خطوات جمع البيانات
39.....	محددات حجم العينة
40.....	الفصل الرابع
40.....	نتائج الدراسة
41.....	المقدمة
42.....	تحليل البيانات
78.....	التوصيات
79.....	المراجع

80.....	المراجع الأجنبية
83.....	الملاحق
84.....	الاستبانة
86.....	Abstract

قائمة الجداول

45	جدول 1: الوصف الاحصائي.
46	جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.
47	جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.
48	جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.
49	جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.
50	جدول 6: الوصف الاحصائي لتضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.
51	جدول 7: الوصف الاحصائي لتسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة.
52	جدول 8: الوصف الاحصائي لتوفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.
53	جدول 9: الوصف الاحصائي لتلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوطين.
54	جدول 10: الوصف الاحصائي لتوجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوطين بشكل دوري.
55	جدول 11: الوصف الاحصائي لتقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.
56	جدول 12: الوصف الاحصائي لتتيح الشركة فرصاً للترقى والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.
57	جدول 13: الوصف الاحصائي لتساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.
58	جدول 14: الوصف الاحصائي ليتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.
59	جدول 15: الوصف الاحصائي لتحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.
60	جدول 16: الوصف الاحصائي ليتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.
61	جدول 17: الوصف الاحصائي لتسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.
62	جدول 18: الوصف الاحصائي لأدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.
63	جدول 19: الوصف الاحصائي ليعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.
64	جدول 20: الوصف الاحصائي لالتوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.
65	جدول 21: الوصف الاحصائي لهنالك علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية.
66	جدول 22: الوصف الاحصائي لتطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.
68	جدول 23: ملخص معالجة الحالة.
68	جدول 24: تحليل الموثوقية والمصادقية لبيانات الدراسة.
71	جدول 25: دور خطة التوطين في تطوير قدرات الموظفين بشركة جال السعودية.
73	جدول 26: دور خطة التوطين في رفع مستوى إنتاجية الموظفين بشركة جال السعودية.
75	جدول 27: دور خطة التوطين في خلق فرص تعلم للموظفين بشركة جال السعودية.
77	جدول 28: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.
77	جدول 29: ملخص نموذج عامل بايزاً، ب.

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة..... 32
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 46
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 47
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة..... 48
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات..... 49
- رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني تلضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً..... 50
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة..... 51
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي..... 52
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوطين..... 53
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لتوجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوطين بشكل دوري..... 54
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني..... 55
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتتيح الشركة فرصاً للتزقي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية..... 56
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار..... 57
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة..... 58
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار..... 59
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني ليتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني..... 60
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية..... 61
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لأدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين..... 62
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني ليعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين..... 63
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لالتوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية..... 64
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لهنالك علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية..... 65
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لتطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام..... 66
- رسم توضيحي 23: متغيرات الدراسة..... 69
- رسم توضيحي 24: دور خطة التوطين في تطوير قدرات الموظفين بشركة جال السعودية..... 71
- رسم توضيحي 25: دور خطة التوطين في رفع مستوى انتاجية الموظفين بشركة جال السعودية..... 73
- رسم توضيحي 26: دور خطة التوطين في خلق فرص تعلم للموظفين بشركة جال السعودية..... 75

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة جال السعودية، باعتبارها إحدى الشركات العاملة في قطاع استراتيجي يشهد توجهًا كبيرًا نحو تعزيز القوى العاملة الوطنية. ركزت الدراسة على مجموعة من المحاور المرتبطة بالتوطين، مثل التدريب، التمكين، الإحلال الوظيفي، والتحفيز، كما تناولت جوانب تطوير الكفاءات الوطنية من حيث تنمية المهارات، ونقل المعرفة، والتدرج الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 184 مشاركًا من موظفي شركة جال. تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا باستخدام نموذج عبر الإنترنت، لضمان الوصول إلى المشاركين بسهولة، ومراعاة لظروف العمل وتنوع مواقع الموظفين. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وملحوس لاستراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية، خصوصًا فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى المهارات، وزيادة فرص التدرج الوظيفي لدى الموظفين السعوديين. كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت في فعالية بعض الاستراتيجيات، مما يؤكد أهمية تبني سياسات توطين شاملة ومتكاملة تقوم على التقييم المستمر والتحسين المستند إلى البيانات.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التمكين، وتطوير مسارات مهنية واضحة، وتكثيف جهود نقل المعرفة من الكفاءات الأجنبية، إلى جانب تفعيل أدوات التحفيز والتقييم لرفع فاعلية استراتيجيات التوطين وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفصل الأول

المقدمة

شركة جال السعودية، بكونها لاعباً رئيسياً في قطاع حساس مثل الطيران والدفاع، تقدم لنا نموذجاً عملياً ممتازاً لدراسة هذا الأثر. الشركة لا تكتفي فقط بتوظيف السعوديين، بل تتبنى منهجاً شاملاً لتنمية قدراتهم الفنية والإدارية، وتفتح أمامهم مسارات وظيفية واضحة للنمو. كل هذا يتم مع تحقيق توازن دقيق بين احتياجات الشركة التشغيلية وهدف تنمية الكوادر الوطنية، وغالباً ما يتم ذلك عبر برامج تدريب متخصصة بالتعاون مع جهات أكاديمية وتقنية لضمان أعلى مستويات الأداء.

لذلك، تهدف هذه الدراسة تحديداً إلى الغوص في تجربة "جال السعودية"، لفهمهم بعمق كيف تؤثر استراتيجيات التوطين التي تتبعها الشركة على تطوير مهارات وكفاءات موظفيها السعوديين. سنقوم بتحليل سياساتهم المتبعة، وتقييم برامج التدريب والتأهيل، ومراقبة أثر كل ذلك على أداء الموظفين. كما سنسلط الضوء على التحديات التي تواجههم في هذا الطريق، ونبحث عن فرص التحسين التي يمكن أن تعظم من نجاح هذه التجربة (Gartenstein-Ross, 2019).

أهمية هذه الدراسة لا تكمن فقط في أنها تتناول موضوعاً استراتيجياً للاقتصاد السعودي، بل في أنها تقدم نتائج وتوصيات مبنية على تجربة حقيقية من أرض الواقع. نأمل أن تكون هذه النتائج مفيدة لصناع القرار، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، للمساعدة في بناء نماذج توظيف أكثر فاعلية واستدامة. ففي النهاية، الهدف الأسسى هو المساهمة في بناء اقتصاد مزدهر، قائم على رأس المال البشري المحلي المؤهل والقادر على تحقيق طموحاتنا ومواجهة تحديات المستقبل.

يشكل التوطين أحد أبرز القضايا التنموية التي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها ضمن رؤيتها الوطنية 2030، إذ لم يعد النظر إلى توطين الوظائف مقتصرًا على كونه هدفًا اقتصاديًا لزيادة نسب التوظيف بين السعوديين، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجيًا عميقًا يرمي إلى بناء قدرات وطنية حقيقية، تمتلك المهارات اللازمة للمنافسة، والإنتاج، والمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة. ويكتسب التوطين أهمية خاصة في القطاعات الحيوية ذات الطابع الفني أو الأمني أو التقني، نظرًا لحساسيتها العالية وتأثيرها المباشر على الأمن الاقتصادي والمعرفي للدولة. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري تجاوز المفهوم التقليدي للتوطين القائم على الإحلال الكمي للوظائف، إلى نموذج أكثر

تطورًا يركز على تطوير الكفاءات الوطنية، وتزويدها بالمعارف والخبرات المهنية المطلوبة في سوق العمل (Bianco، 2024).

في هذا الإطار، تبرز شركة "جال السعودية" كنموذج واقعي ومهم لدراسة سياسات واستراتيجيات التوطين في قطاع يشهد تطورات متسارعة في البنية التكنولوجية، والمجالات التشغيلية، ومعايير الأداء. وتعمل الشركة في مجال إدارة وصيانة الأنظمة الدفاعية والأنظمة التقنية عالية الدقة، وهو ما يستدعي وجود قوى عاملة سعودية ذات كفاءة مهنية عالية، مدربة ومؤهلة للتعامل مع منظومات تقنية معقدة تخضع لمعايير صارمة من الدقة والانضباط والجودة. وبناءً على هذا الواقع، طورت الشركة عددًا من المبادرات والاستراتيجيات التي تهدف إلى توظيف الوظائف الفنية والتقنية، وتهيئة بيئة مناسبة لنقل المعرفة من الخبرات الأجنبية إلى الكفاءات السعودية، بما يساهم في بناء قاعدة وطنية صلبة من الموارد البشرية في مجالات كانت فيما مضى تعتمد اعتمادًا شبه كلي على الخبرات الخارجية (Alanazi، 2023).

إن أهمية دراسة أثر استراتيجيات التوطين في شركة جال السعودية تنبع من الحاجة إلى تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات، ومدى إسهامها الحقيقي في تطوير كفاءات وطنية قادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وتميز. فالمسألة لا تتعلق فقط بنقل الوظائف إلى مواطنين سعوديين، بل بتأهيلهم ليكونوا شركاء فاعلين في التطوير والتحسين والإبداع في مجال عملهم. وتزداد أهمية هذا التقييم في ضوء التحولات التي تشهدها سوق العمل السعودية، التي تتجه إلى تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، وتحقيق نسب توظيف عالية خصوصًا في القطاعات التي كانت تُعتبر لفترة طويلة حكرًا على خبرات أجنبية. كما أن الدراسة تمثل إضافة نوعية للمكتبة العلمية، من خلال تقديم تحليل تطبيقي قائم على البيانات الواقعية من داخل بيئة عمل متخصصة ومعقدة مثل بيئة شركة جال (Opertti، 2021).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات التوطين المطبقة في الشركة وبين مستوى تطوير الكفاءات الوطنية، من حيث جودة التدريب، وملاءمة البرامج التطويرية، وفرص النمو المهني، ومدى رضا الموظف السعودي عن بيئة العمل، وكذلك مدى استمراريته فيها. وستعتمد الدراسة على منهجية علمية كمية لدراسة وتحليل هذه العلاقة، بما يمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتطبيق. وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى فهم الحالة الخاصة بشركة جال، بل إلى استخلاص مؤشرات ومعايير يمكن البناء عليها لتطوير استراتيجيات التوطين في مؤسسات أخرى مماثلة داخل المملكة (Almomani، 2021).

في قلب رؤية المملكة الطموحة 2030، يبرز "التوطين" كمفهوم محوري وأساسي. فالتوطين لم يعد مجرد هدف لزيادة أعداد السعوديين في سوق العمل، بل تحول إلى استراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام يعتمد على

كفاءات وطنية قادرة على قيادة المستقبل. الفكرة ببساطة هي تمكين شبابنا، ومنحهم الأدوات والفرص اللازمة ليكونوا هم المحرك الحقيقي للتنمية، وتقليل الاعتماد تدريجياً على العمالة الخارجية في القطاعات الحيوية. وهنا يكمن جوهر الموضوع: استراتيجيات التوطين ليست مجرد عملية توظيف. قوتها الحقيقية تظهر عندما تخلق بيئة كاملة تدعم الموظف السعودي، من خلال التدريب المستمر، والتطوير المهني، وصقل المهارات التي يحتاجها الاقتصاد الحديث وسوق العمل سريع التغير. وتعتبر الشركات الكبرى، مثل شركة جال السعودية، هي الميدان الحقيقي الذي تُختبر فيه هذه الاستراتيجيات، حيث تسعى جاهدة لتحويل الخطط إلى واقع ملموس من خلال برامج نوعية لجذب وتطوير المواهب السعودية (Alayed, 2025).

مشكلة الدراسة:

❖ مشكلة الدراسة الأساسية:

على الرغم من أن شركة جال السعودية تطبق استراتيجيات التوطين تماشياً مع رؤية المملكة، إلا أن الأثر الفعلي لهذه المبادرات على تطوير الكفاءات الوطنية لا يزال بحاجة إلى توضيح ودراسة أعمق. هناك فجوة بين تطبيق الاستراتيجية وقياس نتائجها الملموسة على مهارات وأداء الموظف السعودي، خاصة في بيئة عمل تقنية ودقيقة مثل قطاع الطيران. هذه الدراسة تأتي لسد هذه الفجوة عبر تحليل مدى فعالية هذه الاستراتيجيات، وتحديد التحديات التي تواجهها، واستكشاف فرص تحسينها (Batra, 2013).

❖ وتتفرع هذه المشكلة الرئيسية إلى عدة جوانب فرعية تحتاج إلى بحث:

• غموض الرؤية الاستراتيجية للتوطين داخل الشركة:

يُلاحظ أحياناً أن خطط التوطين في بعض المؤسسات تفتقر إلى رؤية طويلة المدى، مما يجعلها تبدو كمبادرات متفرقة وقصيرة الأجل. وينطبق هذا على "جال السعودية"، حيث قد يكون هناك حاجة لضمان أن تكون أهداف التوطين ووسائل تحقيقها واضحة ومتسقة لجميع الأطراف، لربط عملية التوظيف بعملية التطوير بشكل فعال (Yuen, 2025).

• قصور في الجانب العملي لتنمية المهارات الفنية والإدارية:

تتجاوز عملية التوطين مجرد التعيين لتشمل التطوير الفعلي للمهارات. لكن هذا الجانب يواجه تحديات حقيقية، مثل قلة فرص التدريب العملي المتخصص، أو عدم مواكبة البرامج التدريبية للتطورات التقنية السريعة، مما يخلق فجوة بين المؤهلات النظرية والمتطلبات العملية للوظائف (Esan, 2024).

- **محدودية البرامج التدريبية المتاحة ضمن مبادرات التوطين:**

قد لا تكون برامج التدريب والتأهيل الحالية كافية لتلبية احتياجات الموظفين السعوديين بشكل كامل. هذا القصور قد يظهر في ضعف المحتوى، أو قصر المدة الزمنية للبرامج، أو عدم تغطيتها للتخصصات الدقيقة المطلوبة، مما يحد من قدرتهم على التطور والارتقاء بمهامهم الفنية المعقدة.

- **وجود تحديات تنظيمية وثقافية تعيق التنفيذ الفعال:**

غالبًا ما تكون أكبر العقبات داخلية. تتمثل هذه التحديات في مقاومة محتملة للتغيير من بعض الإدارات، أو ضعف التنسيق بين قسم الموارد البشرية والأقسام الفنية، بالإضافة إلى غياب أنظمة متابعة وتقييم قوية لقياس أثر مبادرات التوطين بشكل دوري ودقيق.

- **ضعف شعور الموظف الوطني بوجود مسار وظيفي واضح:**

يعد الشعور بالنمو المهني والتقدير من أهم محفزات الموظف. قد يواجه الموظف السعودي شعورًا بأن فرصه في الترقى والتطور محدودة، ربما بسبب نقص الدعم الإداري، أو غموض المسارات الوظيفية، أو غياب الحوافز، مما يؤثر سلبيًا على دافعيته واستقراره الوظيفي على المدى الطويل (Febrian, 2024).

- **الحاجة الملحة لآليات تقييم فعالة لقياس أثر التوطين:**

بدون قياس دقيق، يصعب معرفة مدى نجاح أي استراتيجية. هناك غياب ملحوظ لأدوات تقييم منهجية تقيس الأثر الحقيقي لبرامج التوطين على أداء الموظفين وتطور مهاراتهم وقدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر. هذا النقص يعيق عملية اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة لتحسين الاستراتيجية مستقبلاً.

أهمية الدراسة:

❖ أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة بشكل أساسي من ندرة الأبحاث التطبيقية التي تتعمق في تحليل أثر استراتيجيات التوطين داخل القطاعات الفنية شديدة التخصص، مثل قطاع الطيران والدفاع. فغالبية الدراسات تناولت التوطين كمفهوم عام أو ركزت على قطاعات خدمية وإدارية، بينما يظل هذا القطاع الحيوي، الذي يعتمد على مهارات تقنية متقدمة ومعايير دولية صارمة، منطقة شبه مجهولة بحثيًا. هذا التعقيد يجعل من عملية التوطين فيه تحديًا فريدًا، وبالتالي فإن دراسته تقدم إضافة نوعية تسد فجوة معرفية واضحة في المكتبة العربية.

من خلال التركيز على شركة "جال السعودية" كدراسة حالة، تتجاوز هذه الدراسة الطرح النظري لتقدم نموذجًا تحليليًا واقعيًا. فهي لا تكتفي بوصف سياسات التوطين، بل تسعى إلى تفكيك العلاقة بين هذه السياسات (المدخلات) وبين نتائجها الملموسة على أرض الواقع، متمثلة في الأداء المهني والتطور المهاري للكفاءات الوطنية (المخرجات). هذا الربط العميق يثري فهمنا لكيفية ترجمة الاستراتيجيات إلى نتائج فعلية، وهو ما يفتقر إليه الكثير من الأبحاث في هذا المجال (Zhao, 2024).

علاوة على ذلك، تساهم الدراسة بشكل مباشر في إثراء الأدبيات العلمية في حقول متعددة كإدارة الموارد البشرية، وتنمية رأس المال البشري، واستراتيجيات التدريب الحديثة. فالنتائج التي ستخلص إليها يمكن أن تشكل مادة علمية قيمة للباحثين والطلاب في الجامعات، وتكون أساسًا لنقاشات علمية في الندوات والمؤتمرات. والأهم من ذلك، أنها تفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا، كإجراء مقارنات بين شركات مختلفة في نفس القطاع، أو حتى بين تجارب دول مختلفة تسعى لنفس الهدف، مما يساهم في بناء معرفة تراكمية صلبة (Sairmaly, 2023).

أخيرًا، قد تكون هذه الدراسة هي الشرارة التي تطلق أبحاثًا جديدة في زوايا لم تُكتشف بعد. على سبيل المثال، يمكن للباحثين الانطلاق من نتائجها لدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية لعملية التوطين على الموظف الوطني، مثل شعوره بالانتماء، ومستوى الرضا الوظيفي، وتأثير ذلك على صحته النفسية. كما يمكن أن تلهم دراسات أخرى لتحليل أثر سياسات التحفيز المادي والمعنوي على استبقاء الكفاءات الوطنية في بيئات العمل الصعبة والمنافسة.

❖ ثانيًا: الأهمية العملية والتطبيقية

على الصعيد العملي، تمثل هذه الدراسة أداة تشخيصية وإرشادية بالغة الأهمية. بالنسبة لصناع القرار في شركة "جال السعودية" والمؤسسات المماثلة، فإنها تقدم مرآة تعكس الواقع بموضوعية. فبدلاً من الاعتماد على انطباعات عامة، توفر الدراسة تقييماً منهجياً يكشف عن جوانب النجاح ومكامن القوة في استراتيجيات التوطين الحالية، وفي نفس الوقت يضع الإصبع على الثغرات والتحديات التي قد تحول دون تحقيق الأثر الكامل لهذه الاستراتيجيات.

لن تكون مخرجات الدراسة مجرد تحليل نظري، بل ستضمن توصيات عملية ومحددة يمكن تطبيقها مباشرة لتحسين الأداء. هذه التوصيات، المبنية على بيانات ميدانية، ستساعد الإدارة على صياغة سياسات أكثر نضجاً وفعالية. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد في تصميم مسارات مهنية واضحة ومحفزة للموظفين السعوديين، أو تطوير مناهج تدريب فنية تتناسب مع أحدث التقنيات، أو ابتكار أنظمة حوافز تربط الأداء بالتقدم الوظيفي، مما يجعل بيئة العمل أكثر جاذبية وقدرة على الاحتفاظ بأفضل المواهب.

الأهمية العملية تمتد لتشمل القطاعين العام والخاص على نطاق أوسع. فنتائج الدراسة يمكن أن تشكل قاعدة بيانات موثوقة تساعد صناع القرار على فهم أفضل الممارسات في مجال التوطين. عندما تكون القرارات مبنية على أدلة وبراهين من الواقع، فإنها تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة، سواء على مستوى جودة العمل، أو رضا الموظفين، أو تعزيز الأداء المؤسسي ككل.

أخيراً، يمكن أن تلعب مخرجات هذه الدراسة دوراً استشارياً للجهات الحكومية المعنية، وعلى رأسها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. فعندما تسعى الوزارة لتطوير سياسات التوطين على المستوى الوطني أو مراجعة البرامج الحالية، فإن دراسات الحالة المتعمقة كهذه توفر رؤى قيمة حول ما ينجح وما لا ينجح على أرض الواقع، خاصة في القطاعات التخصصية. هذا التكامل بين البحث الأكاديمي والسياسات العامة هو السبيل الأمثل لضمان أن تكون أهداف التنمية الوطنية متناغمة تماماً مع احتياجات سوق العمل الفعلية (Aldabbas, 2025).

أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي للدراسة:

الهدف المحوري لهذه الدراسة هو تقديم تحليل شامل وعميق للأثر الفعلي الذي تحدثه استراتيجيات التوطين المطبقة في شركة جال السعودية على مسيرة تطوير الكفاءات الوطنية. نحن لا نسعى فقط إلى وصف هذه الاستراتيجيات، بل إلى قياس مدى نجاحها في تحقيق غايتها الأسمى: تمكين الموظف السعودي، وتزويده بالمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح، وفتح آفاق واضحة أمامه للتقدم والترقي داخل بيئة عمل تتسم بالدقة التقنية والتحديات الفنية المتخصصة. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تنقسم الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة التي تشكل خارطة الطريق للبحث:

❖ رصد وتفكيك الاستراتيجيات الحالية للتوطين في "جال السعودية":

هذا الهدف هو نقطة البداية، حيث سندسعى إلى رسم صورة كاملة وواضحة للنهج الذي تتبعه الشركة. لا يقتصر الأمر على تحديد السياسات المكتوبة، بل يشمل تحليل الخطط العملية والإجراءات التنفيذية المتبعة في توظيف وتدريب وتطوير الكوادر الوطنية. سنبحث في مدى تكامل هذه الاستراتيجيات مع الرؤية العامة للشركة، وهل هي مجرد رد فعل لمتطلبات خارجية أم أنها جزء لا يتجزأ من ثقافة وهوية المؤسسة (Sultan, 2025).

❖ تقييم الأثر المباشر للتوطين على بناء المهارات الفنية والإدارية:

هنا ننقل من "ماذا تفعل الشركة؟" إلى "ما هي نتيجة ما تفعله؟". سيركز هذا الهدف على قياس مدى مساهمة استراتيجيات التوطين في صقل المهارات الحقيقية للموظفين السعوديين. سنقوم بتحليل نوعية الخبرات التي يكتسبونها من خلال مهامهم اليومية، وجودة برامج التدريب على رأس العمل، وتقييم مدى قدرتهم على التعامل مع المهام المعقدة بكفاءة وثقة، ومقارنة ذلك بالمعايير المطلوبة في قطاع الطيران والدفاع.

❖ دراسة وتحليل برامج التدريب والتأهيل الموجهة للكوادر الوطنية:

لا يكفي وجود برامج تدريب، بل يجب أن تكون فعالة ومناسبة. يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الغوص في تفاصيل هذه البرامج: تحليل محتواها، وتقييم مدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للوظائف التخصصية، ومعرفة ما إذا كانت تواكب أحدث التقنيات والممارسات العالمية. كما سنبحث في أثر هذه البرامج على المدى الطويل، أي هل تساهم في تطوير مهني مستدام أم أنها مجرد دورات قصيرة الأجل ذات تأثير محدود؟

❖ الكشف عن التحديات والعقبات التي تعترض مسار التوطين:

لا توجد استراتيجية بدون تحديات. هذا الهدف مخصص لتحديد وتشخيص الصعوبات التي تواجه تنفيذ خطط التوطين بفعالية داخل الشركة. تشمل هذه التحديات الجوانب التنظيمية (مثل البيروقراطية أو ضعف التنسيق بين الأقسام)، والجوانب الثقافية (مثل مقاومة التغيير)، بالإضافة إلى التحديات الفنية (مثل نقص المدربين المؤهلين أو صعوبة توفير بيئات تدريب عملية). فهم هذه العقبات هو الخطوة الأولى نحو التغلب عليها (Lee, 2021).

❖ تحليل تصورات الموظفين السعوديين حول فرص نموهم المهني:

في النهاية، نجاح أي استراتيجية يعتمد على قبول وتفاعل الأفراد المستهدفين. لذلك، يسعى هذا الهدف إلى قياس "نبض" الموظفين السعوديين أنفسهم. من خلال استطلاع آرائهم، سنعمل على فهم مدى رضاهم عن فرص التطور والترقي المتاحة لهم، وتقييمهم لمستوى الدعم والتحفيز الذي يتلقونه، وقياس شعورهم بالتمكين والثقة في مستقبلهم الوظيفي داخل الشركة. هذا المنظور الداخلي ضروري للحصول على صورة كاملة.

❖ الخروج بتوصيات عملية ومقترحات قابلة للتطبيق:

الدراسة لن تكتفي بالتشخيص، بل ستسعى إلى تقديم الحلول. بناءً على كل ما سبق من تحليل، سيتمثل الهدف النهائي في صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات المحددة والعملية. هذه التوصيات ستكون موجهة بشكل مباشر إلى إدارة الشركة لتحسين استراتيجياتها، كما يمكن أن تكون مفيدة للجهات الحكومية المعنية بسياسات التوطين، بهدف تعزيز الأثر الإيجابي لهذه السياسات على المستوى الوطني (Mennella, 2024).

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة:

❖ ما أثر استراتيجيات التوطين التي تطبقها شركة جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية؟

هذا السؤال هو حجر الزاوية الذي تقوم عليه الدراسة بأكملها. إنه لا يسأل فقط عن وجود استراتيجيات للتوطين، بل يغوص أعمق لبحث في طبيعتها وجودتها وتأثيرها الفعلي. الهدف هنا هو الانتقال من مجرد العد والإحصاء (كم عدد الموظفين السعوديين؟) إلى التقييم النوعي (هل أصبح هؤلاء الموظفون أكثر كفاءة ومهارة وقدرة على قيادة المهام

المعقدة؟). بمعنى آخر، يسعى هذا السؤال إلى الكشف عن العلاقة السببية بين جهود الشركة في التوطين والنمو الحقيقي الذي يطرأ على رأس المال البشري الوطني داخلها.

وللإجابة على هذا السؤال المحوري بشكل شامل، تتفرع منه الأسئلة التالية:

❖ ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها شركة جال السعودية في التوطين؟

قبل قياس الأثر، يجب أن نفهم الأداة المستخدمة. هذا السؤال يسعى إلى تفكيك ورسم خريطة واضحة لنهج الشركة في التوطين. هل هو مجرد توظيف مباشر لسد الشواغر، أم أنه نظام متكامل يشمل برامج إحلال تدريجي، وتطوير داخلي، وتأهيل للخريجين الجدد؟ سنبحث هنا عن السياسات المعلنة والممارسات الفعلية، ونحاول فهم الفلسفة التي تقف وراءها، ومدى انسجامها مع الأهداف الوطنية الأكبر المتمثلة في رؤية المملكة 2030.

❖ إلى أي مدى تساهم استراتيجيات التوطين في تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف السعودي؟

هذا السؤال هو قلب عملية التقييم. إنه يبحث عن "العائد على الاستثمار" البشري. هل يكتسب الموظف السعودي مهارات حقيقية قابلة للقياس نتيجة لوجوده في بيئة العمل هذه؟ هل يصبح أكثر قدرة على حل المشكلات التقنية المعقدة، أم يظل في دائرة المهام الروتينية؟ سنحاول هنا تقييم القيمة المضافة التي تقدمها الشركة للموظف، ليس فقط كفرصة عمل، بل كمنصة للتطور المهني والارتقاء بالمهارات.

❖ ما طبيعة البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ضمن سياسة التوطين؟ وهل تلي احتياجات التطوير

المهني؟

التدريب هو المحرك الأساسي لتطوير الكفاءات. هذا السؤال يتجاوز مجرد السؤال "هل يوجد تدريب؟" لي طرح أسئلة أكثر عمقاً: ما هي جودة هذا التدريب؟ هل هو نظري أم عملي؟ هل محتواه مُحدّث ويتوافق مع المتطلبات الفعلية للوظائف الفنية الدقيقة في قطاع الطيران؟ وهل يؤدي في النهاية إلى بناء كفاءات وطنية قادرة على المنافسة والتميز، أم أنه مجرد إجراء روتيني لإتمام متطلبات التوطين؟

❖ ما التحديات التنظيمية أو الفنية التي تواجه الشركة عند تنفيذ استراتيجيات التوطين؟

لا يمكن فهم قصة النجاح (أو فشل) أي استراتيجية دون فهم العقبات التي واجهتها. يركز هذا السؤال على "ما الذي لا يسير على ما يرام؟". هل هناك مقاومة داخلية للتغيير؟ هل التنسيق بين قسم الموارد البشرية والأقسام الفنية ضعيف؟ هل البنية التحتية الإدارية أو التدريبية قادرة على دعم طموحات التوطين؟ الكشف عن هذه التحديات ليس بهدف النقد، بل بهدف التشخيص الدقيق الذي يمهد الطريق للحلول.

❖ ما مدى رضا الموظفين السعوديين عن فرصهم في التطور الوظيفي في ظل التوطين؟

هذا السؤال يعطي صوتًا للطرف الأهم في المعادلة: الموظف السعودي نفسه. فمهما كانت الاستراتيجيات تبدو رائعة على الورق، فإن نجاحها الحقيقي يقاس بمدى شعور الموظفين بالتقدير والنمو. هل يرون أمامهم مسارًا، وظيفيًا، واضحًا، ومحفزًا؟ هل يشعرون بأن الشركة تستثمر في مستقبلهم حقًا، أم أنهم يشعرون بوجود "سقف زجاجي" يحد من طموحاتهم؟ هذا الشعور بالرضا أو الإحباط هو مؤشر حيوي على استدامة نجاح التوطين.

❖ ما أبرز المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين فاعلية التوطين وتطوير الكفاءات الوطنية بشكل

مستدام؟

بعد رحلة التحليل والتشخيص، تأتي مرحلة العلاج. هذا السؤال الأخير يهدف إلى تحويل نتائج البحث إلى أفكار عملية. من خلال استخلاص الدروس المستفادة من تجربة "جال السعودية" وآراء من تمت مقابلتهم، سندسعى لتقديم مقترحات بناءة ومحددة يمكن أن تساعد الشركة، وغيرها من المؤسسات، على جعل استراتيجيات التوطين أكثر فاعلية وتأثيرًا، لضمان أن تكون عملية التوطين رحلة تنمية مستدامة وليست مجرد هدف قصير المدى.

فروض الدراسة:

الفرضية الأساسية:

✓ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوطين التي تطبقها شركة جال السعودية على تطوير

الكفاءات الوطنية".

هذه الفرضية هي العمود الفقري للدراسة، وهي تفترض وجود علاقة إيجابية وقابلة للقياس بين متغيرين: "استراتيجيات التوطين" (السبب) و"تطوير الكفاءات الوطنية" (النتيجة). لا تكتفي هذه الفرضية بالقول إن هناك أثرًا، بل تذهب إلى أبعد من ذلك لتفترض أن هذا الأثر "ذو دلالة إحصائية"، مما يعني أنه ليس مجرد صدفة أو نتيجة عشوائية، بل هو نمط واضح يمكن إثباته بالأدلة والبيانات. ستسعى الدراسة لاختبار هذه الفرضية من خلال تحليل مؤشرات مثل تحسن الأداء الوظيفي، واكتساب المهارات، والقدرة على تولي مسؤوليات أكبر لدى الموظفين السعوديين بعد تطبيق هذه الاستراتيجيات.

الفروض الفرعية:

✓ "تعتمد شركة جال السعودية على استراتيجيات توطين واضحة وممنهجة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030".

تنطلق هذه الفرضية من افتراض أن شركة رائدة مثل "جال السعودية"، تعمل في قطاع استراتيجي، لا بد وأنها قد وضعت خططاً مدروسة للتوطين تتجاوز مجرد التوظيف العشوائي. تفترض هذه الفرضية أن هناك "منهجية" ووضوحاً في هذه الاستراتيجيات، وأنها مصممة لتكون جزءاً من التوجه الوطني الأكبر. ستعمل الدراسة على اختبار صحة هذا الافتراض من خلال فحص وثائق الشركة، وسياساتها المعلنة، ومقابلة المسؤولين لفهم ما إذا كانت هناك بالفعل رؤية متكاملة ومتراصة توجه جهود التوطين.

✓ "تسهم استراتيجيات التوطين بشكل فعال في تنمية المهارات الفنية والإدارية للموظفين السعوديين داخل الشركة".

هذه الفرضية تنتقل من "النية" إلى "الأثر الفعلي". إنها تفترض أن جهود التوطين لا تتوقف عند توفير الوظيفة، بل تمتد لتكون عملية تنمية حقيقية. يتمحور الاختبار هنا حول قياس "القيمة المضافة" التي تكتسبها الكفاءات الوطنية. ستسعى الدراسة لإثبات أن الموظفين السعوديين، بفضل هذه الاستراتيجيات، يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم الفنية المعقدة، وتحسن مهاراتهم الإدارية، وتزيد إنتاجيتهم، مما يؤكد أن التوطين هنا هو استثمار حقيقي في رأس المال البشري.

✓ "البرامج التدريبية المقدمة ضمن سياسات التوطين بشركة جال السعودية كافية وملائمة لتلبية احتياجات التطوير المهني للكفاءات الوطنية".

تركز هذه الفرضية على أحد أهم أعمدة التوطين: التدريب. هي تفترض أن البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ليست مجرد شكلية، بل هي مصممة بعناية لتكون "كافية" من حيث الكم و"ملائمة" من حيث المحتوى. سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل محتوى الدورات التدريبية، وتقييم مدى ارتباطها بالواقع العملي، واستطلاع آراء الموظفين حول مدى استفادتهم الفعلية منها، وهل أدت بالفعل إلى سد الفجوة بين المهارات الحالية والمتطلبات المستقبلية للوظيفة.

✓ "تواجه شركة جال السعودية مجموعة من التحديات التنظيمية والفنية التي تؤثر سلباً على فعالية تنفيذ استراتيجيات التوطين".

هذه الفرضية تضيف بعداً واقعياً للدراسة، حيث تفترض أنه لا توجد عملية تغيير مثالية بالكامل. هي تتوقع وجود "عقبات" أو "معوقات" قد تحد من الأثر الإيجابي لسياسات التوطين. قد تكون هذه التحديات تنظيمية (مثل البيروقراطية أو ضعف التنسيق)، أو فنية (مثل نقص الخبرات التدريبية)، أو حتى ثقافية (مثل مقاومة التغيير). اختبار هذه الفرضية سيساعد في رسم صورة أكثر توازناً وموضوعية، من خلال تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

✓ "يوجد مستوى مرتفع من رضا الموظفين السعوديين عن فرص التطور الوظيفي المتاحة لهم في ظل تطبيق استراتيجية التوطين".

تضع هذه الفرضية "العنصر البشري" في صميم التقييم. إنها تفترض أن الاستراتيجيات الناجحة يجب أن تنعكس في شعور الموظفين بالرضا والتقدير. سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال قياس تصورات الموظفين السعوديين حول مستقبلهم في الشركة: هل يشعرون بوجود مسار وظيفي واضح؟ هل يرون أن هناك عدالة في فرص الترقى؟ هل يشعرون بالتمكين والدعم؟ مستوى الرضا المرتفع يعتبر مؤشراً قوياً على نجاح الاستراتيجية في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة.

✓ "يمكن تعزيز فعالية استراتيجيات التوطين من خلال تطبيق مجموعة من المقترحات العملية المبنية على تقييم الأداء والتغذية الراجعة من الموظفين".

هذه الفرضية الأخيرة ذات طابع استشاري وعملي. هي تفترض أن عملية التحسين ممكنة ومتاحة، وأن مفتاح هذا التحسين يكمن في الاستماع إلى "صوت الميدان" (الموظفين) وربطه بتقييمات الأداء الموضوعية. الهدف من اختبار هذه الفرضية هو الخروج من الدراسة ليس فقط بتشخيص للوضع الراهن، بل بخارطة طريق واضحة للمستقبل، تحتوي على توصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تساهم في جعل استراتيجيات التوطين أكثر نجاحاً واستدامة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

لفهم ظاهرة معقدة مثل أثر استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات، لا بد من الاستناد إلى إطار نظري متين يوجه التحليل ويفسر النتائج. ولهذا الغرض، تتبنى هذه الدراسة "نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)"، والتي تعد حجر الزاوية في فهم العلاقة بين الاستثمار في الأفراد وتحقيق النمو الاقتصادي والمؤسسي. هذه النظرية، التي ارتبطت بأعمال اقتصاديين بارزين مثل غاري بيكر وثيودور شولتز، تقدم رؤية ثورية مفادها أن التعليم والتدريب والخبرة ليست مجرد نفقات تشغيلية، بل هي استثمارات استراتيجية في "رأس مال" يمتلكه الأفراد، ويعود بعائد مباشر على الفرد والمؤسسة والمجتمع (Sun, 2025).

جوهر هذه النظرية يكمن في فكرة أن الأفراد الذين يتلقون تعليمًا وتدريبًا أفضل يصبحون أكثر إنتاجية وابتكارًا وقدرة على حل المشكلات. من هذا المنطلق، فإن التوطين لا يعود مجرد عملية إدارية لاستبدال موظف بآخر، بل يتحول إلى فرصة استثمارية هائلة. فعندما تقرر شركة مثل "جال السعودية" تطبيق استراتيجيات التوطين، فإنها، من منظور هذه النظرية، لا تقوم فقط بالامتثال للوائح، بل تقوم ببناء أصول بشرية وطنية طويلة الأمد. هذا الاستثمار في تأهيل الكفاءات الوطنية وصقل مهاراتها الفنية والإدارية هو ما يضمن استدامة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية. في إطار هذه الدراسة، سيتم توظيف نظرية رأس المال البشري كعدسة تحليلية أساسية. فمن خلالها، سنتمكن من تقييم سياسات "جال السعودية" ليس بناءً على عدد الوظائف التي تم توظيفها، بل على مدى نجاح هذه السياسات في زيادة "رصيد" رأس المال البشري لدى موظفيها السعوديين. ستساعدنا النظرية في تفكيك العلاقة بين مدخلات عملية التوطين (مثل برامج التدريب وسياسات التوظيف) ومخرجاتها المتمثلة في تطوير مهارات وقدرات الكوادر الوطنية، وقدرةهم على تولي مهام أكثر تعقيدًا ومسؤولية (Mason, 2020).

علاوة على ذلك، يتيح لنا هذا الإطار النظري تفسير الظواهر التي سيتم رصدها داخل الشركة بشكل أعمق. على سبيل المثال، يمكن فهم مستوى رضا الموظفين السعوديين ليس فقط كشعور شخصي، بل كنتيجة مباشرة لمدى شعورهم بأن المؤسسة "تستثمر" في مستقبلهم وتطورهم. كما يمكن تحليل التحديات التي تواجه عملية التوطين، ليس كمشاكل إدارية منفصلة، بل "كعوائق" أمام نمو رأس المال البشري. هذا الربط المنهجي بين النظرية والواقع العملي هو ما سيمنح نتائج الدراسة عمقًا ومصداقية.

بذلك، فإن الاعتماد على نظرية رأس المال البشري في هذه الدراسة ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو المحرك الفكري الذي سيوجه عملية البحث بأكملها. إنه يوفر اللغة والمفاهيم والأدوات اللازمة لاختبار الفرضيات بشكل منطقي، وفي النهاية، تقديم توصيات عملية ومبنية على فهم علمي لكيفية تحويل سياسات التوطين من مجرد هدف رقمي إلى مشروع تنمية بشرية ناجح ومستدام (Hasan, 2021).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُمثل هذا الفصل حجر الزاوية في بناء الدراسة، فهو الجسر الذي يربط بين فكرة البحث الأولية وبين المنهجية العلمية الصارمة التي ستُطبق على أرض الواقع. إنه الخريطة التي يستنير بها الباحث في رحلته، حيث يضع دراسته الحالية في سياقها الصحيح ضمن المشهد العلمي الأوسع. فمن خلال استعراض الجهود السابقة وتحديد الإطار المفاهيمي، لا نقوم فقط بتجميع المعلومات، بل نبني حجة منطقية توضح قيمة هذه الدراسة وأصالتها ومساهمتها المنتظرة.

في الجزء الأول من هذا الفصل، سنقوم برحلة استكشافية في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، التي تناولت موضوعات التوطين، وتنمية رأس المال البشري، واستراتيجيات الموارد البشرية. وسنركز بشكل خاص على تلك الدراسات التي لامست بيانات عمل مشابهة لقطاع الطيران والدفاع، أو التي أجريت في سياقات تتطلب مهارات فنية وتقنية عالية. الهدف من هذه الرحلة ليس مجرد السرد، بل هو التحليل النقدي الذي يكشف لنا عن أوجه التشابه والاختلاف، ويساعدنا على تحديد "الفجوة المعرفية" التي لم تتطرق إليها الأبحاث السابقة، وهي الفجوة التي تأتي دراستنا الحالية لتسدّها.

بعد ذلك، ينتقل الفصل إلى تفكيك متغيرات الدراسة وتحليلها بعمق. فلكي يكون بحثنا دقيقاً وموضوعياً، لا بد من تحديد المفاهيم الأساسية بشكل واضح. هنا، سنقدم تعريفات نظرية وإجرائية لكل من المتغيرات المستقلة (استراتيجيات التوطين) والمتغيرات التابعة (تطوير الكفاءات الوطنية). سنقوم بتحديد أبعاد كل متغير والمؤشرات التي سيتم استخدامها لقياسه، مما يضمن أن تكون أدوات البحث، كالاستبيانات والمقابلات، موجهة بدقة لقياس ما نهدف إلى قياسه بالفعل، ويضمن الاتساق في التحليل لاحقاً.

أما الجزء الأخير والأكثر أهمية، فهو مخصص لعرض الإطار النظري الذي يمثل العمود الفقري الفكري للدراسة. وقد تم اختيار "نظرية رأس المال البشري" لتكون العدسة التي سننظر من خلالها إلى مشكلة البحث. هذه النظرية، التي تؤكد على أن الاستثمار في الإنسان عبر التعليم والتدريب هو المحرك الأساسي لزيادة الإنتاجية والكفاءة، توفر الأساس العلمي الذي يسمح لنا بتفسير العلاقة بين التوطين والتطوير. هذا الإطار النظري ليس مجرد خلفية أكاديمية، بل هو أداة تحليلية حية ستساعدنا في فهم النتائج وتفسيرها وتقديم توصيات مبنية على أساس علمي متين.

بهذه المكونات الثلاثة المتكاملة، يسعى هذا الفصل إلى بناء أرضية معرفية صلبة وشاملة. فهو يرر أهمية الدراسة، ويوضح مفاهيمها، ويضع أساسها النظري، مما يمهّد الطريق بشكل منطقي ومنهجي للفصول التالية المتعلقة بالمنهجية وتحليل النتائج، ويعزز من مصداقية البحث وموثوقيته.

متغيرات الدراسة

تُقدم هذه الصورة النموذج المفاهيمي الذي بُنيت عليه الدراسة، وهو يمثل بصرياً الفرضية الأساسية التي يسعى البحث لاختبارها. يوضح المخطط العلاقة السببية بين مجموعة من العوامل (المتغيرات المستقلة) وبين النتيجة النهائية المراد قياسها (المتغير التابع)، مما يساعد على فهم منطق الدراسة بشكل مبسط وواضح.

في قلب هذا النموذج، وعلى يسار المخطط، يقع المتغير التابع (Dependent Variable)، وهو هنا "خطة التوظيف". من المهم أن نفهم أن المقصود هنا ليس الخطة كمجرد وثيقة، بل مدى نجاح وفعالية هذه الخطة. بمعنى آخر، تعتبر "فعالية خطة التوظيف" هي النتيجة أو الأثر النهائي الذي تسعى الدراسة لقياسه وفهمه. السؤال الذي يطرحه النموذج هو: ما هي العوامل التي تجعل خطة التوظيف ناجحة ومؤثرة على أرض الواقع؟

نجد المتغيرات المستقلة (Independent Variables)، وهي تمثل المحركات أو العوامل الرئيسية التي يفترض الباحث أنها تؤثر بشكل مباشر في نجاح "خطة التوظيف". هذه المتغيرات هي الأسباب التي تؤدي إلى النتيجة، وفي هذا النموذج تم تحديد ثلاث متغيرات مستقلة أساسية:

1. تطوير قدرات الموظفين: هذا المتغير يشير إلى كل الجهود المبذولة في تدريب الموظفين السعوديين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية. الفرضية هنا هي أن خطة التوظيف لا يمكن أن تنجح إذا لم يصاحبها تطوير حقيقي لقدرات الكوادر الوطنية.

2. رفع مستوى الانتاجية: يقيس هذا المتغير مدى تأثير التوظيف على أداء العمل وكفاءته. فخطة التوظيف الناجحة هي تلك التي لا تؤدي فقط إلى إحلال الموظفين، بل تساهم أيضاً في تحسين أو على الأقل الحفاظ على مستويات الإنتاجية في الشركة.

3. خلق فرص تعلم: يركز هذا العامل على البيئة التعليمية التي توفرها الشركة. فنجاح خطة التوظيف يعتمد على مدى قدرتها على خلق بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر واكتساب الخبرات، وليس مجرد أداء المهام الروتينية.

العلاقة بين المتغيرات

العلاقة التي يوضحها المخطط من خلال الأسهم هي علاقة تأثير سببية. الأسهم تنطلق من المتغيرات المستقلة الثلاثة (تطوير القدرات، رفع الإنتاجية، خلق فرص تعلم) وتتجه نحو المتغير التابع (خطة التوظيف). هذا يعني أن النموذج يفترض أن هذه العوامل الثلاثة مجتمعة هي التي تُفسّر وتُحدّد مدى نجاح "خطة التوظيف".

الدراسات السابقة

تركز دراسة (Alkhalaf, 2023) الحالة على كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الصحية للعوامل المؤسسية الخارجية، لا سيما القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل. كما تسلط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومدى تأثير تكامل الاستراتيجيات بين إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة ونموها واستدامتها. وتوضح الدراسة مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية المبنية على أفضل المعايير، وأهمية مراعاة السياق التنظيمي والمؤسسي لضمان نجاح هذه الممارسات. وتتناول الحالة مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية، بوصفها إحدى الجهات الرائدة في تقديم الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مستعرضة موقعها الحالي، ثم تقدم خلفية مفصلة عن السياق الإقليمي الذي تعمل فيه المجموعة، لفهم العوامل الخارجية التي تؤثر على قراراتها وسياساتها في إدارة الموارد البشرية. وتتناول الدراسة أيضًا شرحًا وافيًا لنظام التوطين، وأسباب تعثر تطبيقه، وردود أفعال أصحاب الأعمال، بالإضافة إلى جهود صناع القرار لتعزيز فاعليته. وفي الختام، توضح الحالة كيف تفاعلت المجموعة مع البيئة الخارجية من خلال استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، نجحت من خلالها في التكيف مع قوانين العمل المحلية وتحقيق التميز في القطاع الصحي. ومن خلال تحليل هذه الحالة، يُدرك القارئ أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كركيزة أساسية لبناء مؤسسات قوية، ويستوعب أثر العوامل المؤسسية والقوانين العمالية على هذا المجال، كما يتعرف على أهمية تبني نهج إداري قائم على تحليل السياق، وقيّم قدرة النظريات الشمولية في الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية وأداء مؤسسي متميز، إضافة إلى مناقشة قوانين التوطين وضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية في صياغة السياسات واتخاذ القرار.

تهدف ورقة (Aggarwal, 2025) البحثية إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) بشكل منهجي، من خلال استكشاف المسببات والقرارات والنتائج (ADO) التي تؤثر على الاستثمارات المرتبطة بـ ESG، بالإضافة إلى استعراض النظريات المستخدمة في هذا المجال، وسنوات النشر، والمواقع الجغرافية، والمجلات العلمية التي نُشرت فيها هذه الدراسات. كما تسلط الدراسة الضوء على الفجوات البحثية الملحوظة في هذا الحقل، وتتناول الآثار النظرية والتطبيقية للإدارة، وتقدم اتجاهات بحثية مستقبلية في مجال ESG. وتوضح الورقة كيف تتكامل مكونات ESG مع أهداف التنمية المستدامة الصادرة عن الأمم المتحدة (SDGs). اعتمدت الدراسة على إطار عمل PRISMA لاختيار المقالات من قاعدة بيانات Scopus، حيث شملت 386 مقالة نُشرت بين عامي 2011 و2024، باستخدام مصطلحات بحث شاملة مثل "التمويل المستدام"، و"التمويل الأخضر"، و"السندات الاجتماعية"، و"السندات الزرقاء"، و"التمويل

الاجتماعي"، و"المسؤولية الاجتماعية للشركات". وقد كشفت النتائج أن المؤسسات تستخدم السندات الخضراء والزرقاء والقروض الخضراء لمواجهة التحديات البيئية، بينما تلجأ إلى السندات الاجتماعية والاستثمارات المسؤولة اجتماعيًا لمعالجة القضايا المجتمعية، وتعتمد على ممارسات المسؤولية الاجتماعية ورأس المال الفكري لتعزيز الحوكمة المؤسسية. وتبرز الدراسة أهمية هذه النتائج في توجيه السياسات العامة نحو وضع أطر تنظيمية شاملة تدعم ممارسات ESG، إلى جانب منح الحوافز والامتيازات الضريبية للشركات التي تتبنى هذه المبادئ. وتتميز هذه الدراسة بأصالتها من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل لأدبيات ESG باستخدام إطار ADO، مما يوفر رؤية جديدة تربط بين الاستثمارات المستدامة والأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

في ظل بيئة أعمال تنافسية، يُدفع مربو النحل إلى ضرورة خلق قيمة مضافة تتفوق على المنافسين بشكل يصعب تقليده، وهو ما يتطلب توجيه الموارد نحو حلول ابتكارية تضمن استمرارية النشاط وتحقيق أداء اقتصادي مميز. وتشمل هذه الحلول برامج ضمان جودة العسل، وتطوير المنتجات، وتصنيع منتجات عسل ذات قيمة مضافة تُترجم إلى أداء تجاري ناجح. ومع إمكانية تعزيز قدرات قطاع تربية النحل في جمهورية صربيا وتوسيع صادراته إلى ما يتجاوز السوق المحلية، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة على أداء مربّي النحل من الناحية الاقتصادية. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لكل من البيئة التنافسية – بما في ذلك الفرص والتهديدات في السوق والعلاقات مع المستهلكين – والأداء الابتكاري في مجالات التسويق، وتصميم المنتجات، وجودة العسل، والتوزيع، والإنتاج، وسرعة الوصول إلى السوق، على الأداء التجاري لمربي النحل في صربيا. وقد استخدمت الدراسة منهج النمذجة الهيكلية SEM من خلال أداة SmartPLS، وأكدت نتائج النموذج أن كلاً من البيئة التنافسية والأداء الابتكاري يؤثران بشكل إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية على أداء نشاط تربية النحل. كما تم إثبات وجود تأثير غير مباشر ضعيف للبيئة التنافسية على أداء مربّي النحل. وأظهر النموذج درجة عالية من التفسير، حيث فسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التجاري من خلال متغيرين مستقلين: البيئة التنافسية والأداء الابتكاري. ونظرًا لعدم وجود دراسات سابقة تربط بين البيئة التنافسية، والأداء الابتكاري، والأداء التجاري في قطاع تربية النحل الصربي، فإن هذه النتائج تكتسب أهمية خاصة للباحثين، والمنظمات المعنية بالنحل، والجهات الاستشارية الزراعية (Čavlin, 2023).

تتميز منطقة الشرق الأوسط بارتفاع نسبة الشباب في التركيبة السكانية، إلا أنها تواجه تحديات اقتصادية غير مستقرة، ما يضع مسؤولية كبيرة على التعليم العالي في دعم التنمية الوطنية من خلال تزويد الأجيال بالمعرفة

والمهارات، عبر تطوير مناهج دراسية متراكمة ومتجددة. وتُعد الصيدلة، كغيرها من التخصصات، مجالاً ديناميكياً يتطلب تحديثاً مستمراً لضمان استمرارية المهنة وتزويد الخريجين بالمهارات الحديثة. يعرض هذا المقال استراتيجية مقترحة لتطوير منهج الصيدلة، تنطلق من فهم الوضع الراهن في الجامعات من حيث التوافق مع الاعتمادات المحلية والدولية، واحتياجات سوق العمل. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير المنهج على مستويي البرنامج والمقررات الدراسية، وقد تم تطبيقها على برامج الصيدلة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومن خلال التحليل، تم الوصول إلى عدة توصيات لتحسين المناهج. فعلى مستوى الجامعة الفردية، هناك حاجة لتعزيز الموضوعات السريرية في الخطة الدراسية بما يتماشى مع معايير الاعتماد الدولي ورؤية الدولة، وذلك بالاستناد إلى تحليل أعمق لسوق العمل وآراء أصحاب المصلحة داخل الدولة. أما على المستوى الوطني، فتوصي الدراسة بتوحيد إجمالي عدد الساعات المعتمدة المطلوبة للحصول على الدرجة الأكاديمية بين الجامعات، مع وضع حدٍّ لساعات التدريب السريري المعتمدة. وتتمتع هذه الاستراتيجية بقابلية التعميم لتشمل دولاً أخرى في منطقة الشرق الأوسط، بما يسهم في رفع كفاءة مخرجات التعليم الصيدلي إقليمياً (Hatahet, 2022).

شهد كوكب الأرض في العقود الأخيرة تغيرات مناخية حادة دفعت القادة العالميين وصنّاع السياسات ورواد الأعمال والبيئيين والأكاديميين والعلماء، منذ عام 1987، إلى توحيد الجهود من أجل تحقيق التنمية المستدامة. ولا تقتصر هذه التنمية على الاستدامة الاقتصادية فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية، حيث تُشجع على الإنتاج النظيف، والاستهلاك المسؤول، وتطوير بنى تحتية مستدامة. وفي هذا السياق، يهدف هذا المقال إلى اقتراح إطار تنموي موجّه نحو الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الأغذية، من خلال دمج أساليب تقييم دورة الحياة (LCA) واستراتيجيات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) كعناصر محورية لتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وقد اعتمدت المنهجية على تحليل مقارنة للاستراتيجيات المطبقة بين عامي 2019 و2023، مدعوماً ببيانات كمية أظهرت انخفاضاً بنسبة 20% في التكاليف التشغيلية، وزيادة بنسبة 10% في الحصة السوقية، وارتفاعاً بنسبة 25% في الإنتاجية لدى الشركات التي تبنت التقنيات النظيفة. وتُقدّم هذه الدراسة مساهمة فاعلة في ميدان الاستدامة المؤسسية، من خلال طرح نموذج قابل للتكيف والتطبيق في مختلف البيئات الإقليمية، مما يعزز من الابتكار والمرونة المؤسسية ضمن سياق عالمي يتطلب جهوداً جماعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Lopez, 2024).

سلطت أبحاث سابقة الضوء على قضايا العمل المتعلقة بالنوع الاجتماعي، وقدمت توصيات لتعزيز المساواة بين الجنسين داخل قطاع السياحة والضيافة. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح إلى أي مدى تم تحويل هذه المعرفة الأكاديمية إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسات السياحية. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال مراجعة منهجية عملية تقارن بين الأدبيات الأكاديمية والأدبيات الرمادية الصادرة عن المنظمات غير الحكومية والشركات السياحية العامة الكبرى، وذلك بهدف تحديد الفجوات بين المعرفة الأكاديمية والتطبيق العملي، وبين الخطاب والممارسة. وقد أظهرت نتائج تحليل 102 دراسة أكاديمية و122 وثيقة رمادية أن كلا النوعين من الأدبيات يفتقران إلى التركيز على الأبعاد الثقافية والفردية في فهم عملية التحيز الجندري، في حين تُمنح الأولوية لنظم التنظيم الاقتصادي والسياقات في الدول المتقدمة. كما تشير المراجعة إلى محدودية تفاصيل تقارير الشركات فيما يتعلق بممارسات المساواة بين الجنسين، وتدعو إلى وضع معايير واضحة أو لوائح تنظيمية لقياس وتوثيق هذه الممارسات في قطاع السياحة. وتُسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة من خلال ربط التطور الأكاديمي بالتطبيقات الواقعية، بهدف بناء بيئة عمل عادلة ومستدامة للنساء والرجال في صناعة السياحة (Je, 2023).

تسببت جائحة كوفيد-19 في اضطراب أنماط الفاقد والهدر الغذائي على مستوى العالم نتيجة لتغيرات غير متوقعة في الكميات والتركيبية. وتتناول هذه المراجعة العلمية تأثيرات الجائحة على إنتاج وإدارة الفاقد الغذائي في منطقة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا (نينا) خلال مرحلة التعافي، من خلال تحليل شامل للهدر الغذائي على مستوى الأسر، واستكشاف مدى دمج مبادئ الاقتصاد الدائري في الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، إضافة إلى طرح آفاق بحثية مستقبلية في هذا المجال الحيوي. وتتمثل أبرز النتائج في ثلاث نقاط رئيسية: أولاً، تؤكد الدراسة أن الهدر الغذائي يمثل تحدياً جوهرياً في منطقة نينا، لما له من آثار سلبية على الأمن الغذائي وندرة المياه وتدهور البيئة. ثانياً، كشفت الجائحة عن سلوكيات استهلاكية متناقضة، حيث أدى الشراء بدافع الهلع في بدايتها إلى زيادة الهدر، بينما شجعت الصعوبات الاقتصادية لاحقاً على تبني ممارسات أكثر استدامة مثل تخطيط الوجبات والاستفادة من بقايا الطعام. ثالثاً، يُظهر اعتماد نموذج الاقتصاد الدائري إمكانات واعدة في تقليص الهدر وتعزيز الاستدامة، إلا أن تطبيقه لا يزال محدوداً في المنطقة. وتخلص الدراسة إلى أن الجائحة، رغم ما فرضته من تحديات، قدّمت فرصة لإعادة التفكير في سياسات إدارة الفاقد الغذائي، من خلال تعزيز المرونة وتبني ممارسات مستدامة طويلة المدى. وتؤكد الورقة على أهمية استثمار التحول في الوعي العام نحو الاستدامة، بالتوازي مع معالجة العوامل النظامية المسببة للهدر، من أجل بناء منظومات غذائية أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية (Chatti, 2024).

في ظل تصاعد ندرة الموارد، أصبحت التنمية المستدامة من خلال الابتكار ضرورة استراتيجية، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد. ومع ذلك، لا يُعد كل ابتكار مسؤولاً بطبيعته. وبالاستناد إلى نظرية الموارد ومنظور القدرات الديناميكية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يُسهم الابتكار المسؤول في تحسين الأداء المستدام من خلال الأدوار الوسيطة المتتابة لكل من المرونة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة. وقد تم جمع البيانات من 179 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ماليزيا باستخدام تصميم زمني متدرج على مرحلتين، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المكونات الهرمية بطريقة أقل المربعات الجزئية (PLS-HCM). أظهرت النتائج أن الابتكار المسؤول يُعزز بشكل ملحوظ من مرونة المؤسسة، ما يؤدي إلى تقوية ميزتها التنافسية، وينعكس إيجاباً على أدائها في مجال الاستدامة. وتم نمذجة كل من الابتكار المسؤول والأداء المستدام كمتغيرات عليا مركبة متعددة الأبعاد. ويثبت الإطار النظري المقترح قدرته التنبؤية العالية ويوضح الآليات الداخلية التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحويل الابتكار المسؤول إلى نتائج مستدامة. وتُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، كما تقدّم إرشادات عملية للمؤسسات الساعية إلى تحقيق توافق فعال مع أهداف التنمية المستدامة (Ooi, 2025).

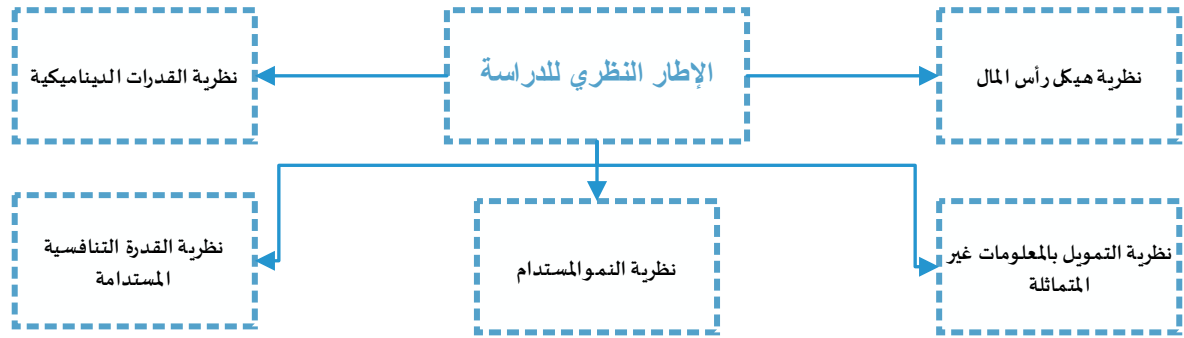
يشهد العالم في الوقت الحاضر تسارعاً ملحوظاً في اعتماد أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية (PV) في مختلف المجالات، بما يشمل القطاعات الصناعية، والمباني السكنية والتجارية، والنقل، والمناطق الصحراوية، وإنارة الشوارع، وغيرها من التطبيقات. وتُعد أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية مصدراً نظيفاً وموثوقاً للطاقة، لا ينضب بخلاف الوقود الأحفوري. وقد شهد سوق الطاقة نمواً سريعاً على مستوى العالم، حيث بلغت القدرات المركبة الجديدة والتراكمية حوالي 37.6 و 139.6 جيجاوات على التوالي في عام 2017، ما يُمثل 53% و 55% من مجمل الإضافات في الطاقة، الأمر الذي جعل هذا القطاع من الأسرع نمواً عالمياً. وتشير التوقعات إلى أن إجمالي التركيبات الكهروضوئية قد تجاوز 600 جيجاوات عالمياً، ومن المتوقع أن يصل إلى 4500 جيجاوات بحلول عام 2050 نتيجة لسياسات واستراتيجيات داعمة في العديد من الدول. وفي عام 2021، أصبحت أكثر من ثلاثة أرباع الدول المتقدمة تحتوي على منظومة واحدة على الأقل للطاقة الشمسية. وتقدم هذه المقالة مراجعة نقدية موسّعة لمساهمات أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية في تحقيق التنمية الوطنية، من خلال منهجية شاملة تبدأ من آليات التقاط الطاقة الشمسية على سطح الأرض، مروراً بانخفاض الأسعار، وإدارة الأحمال، وانتهاءً بالآثار الاجتماعية والاقتصادية. وقد أظهرت الدراسة أن السياسات المتبعة في الدول الرائدة، مثل الإعفاءات الضريبية، والدعم الرأسمالي، ونظام القياس الصافي،

وخفض ضريبة القيمة المضافة، وتعريفات التغذية (FiTs)، ومعايير الحصة من الطاقة المتجددة (RPS)، لعبت دورًا كبيرًا في تعزيز وتوسيع نطاق التركيب. كما أن الانخفاض الحاد في أسعار وحدات الطاقة الشمسية من 4731 دولار/واط في عام 2010 إلى 883 دولار/واط في عام 2020 أسهم بشكل كبير في تسريع وتيرة الاعتماد عليها. وبناءً على النتائج، من المتوقع أن يساهم التوسع العالمي في استخدام الطاقة الشمسية في خلق نحو 10 ملايين وظيفة دائمة سنويًا (Apeh, 2022).

تهدف دراسة (Tetteh, 2025) إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: أولاً، مراجعة الأدبيات الحالية المتعلقة بالعوامل المحفزة لتبني ممارسات اللوجستيات الخضراء (GLPs)؛ ثانيًا، اقتراح إطار مفاهيمي فعال لتطبيق تلك الممارسات؛ وثالثًا، تقديم توجهات استراتيجية تدعم تطوير البحث العلمي في مجال اللوجستيات الخضراء. وبالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، وضمن إطار نظرية التعلم الاجتماعي، طورت الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يضع القيادة الأخلاقية في سلسلة التوريد (SCEL) كعامل أساسي في بناء الكفاءات البيئية الجوهرية (GCC)، والتي تُعد بدورها مُمكنًا رئيسيًا لتبني وتطبيق ممارسات اللوجستيات الخضراء بفعالية. كشفت المراجعة عن تزايد ملحوظ في الدراسات المتعلقة بـ GLPs، لا سيما في الصين، واعتمدت معظم هذه الدراسات على نظريات الموارد، والتنظيم، والنظم، كما استخدمت تصاميم مقطعية وأساليب كمية في التحليل. وباستخدام إطار "المسبق-القرار-النتائج (ADO)"، حددت الدراسة 14 عاملاً مسبقاً (ثمانية داخلية وستة خارجية)، وأربعة قرارات رئيسية تُسهم في تسريع تبني GLPs، وخمسة مخرجات تتضمن الأداء المؤسسي، واستدامة سلسلة الإمداد، وكفاءة الأداء اللوجستي، والأداء البيئي. واستناداً إلى الفجوات البحثية المكتشفة، تقترح الدراسة أن القيادة الأخلاقية في سلاسل التوريد تسهم مباشرة في تطوير الكفاءات البيئية داخل المؤسسات، من خلال تزويدها بالمعرفة والمهارات والموارد اللازمة للإدارة البيئية، مما يعزز قدرتها على تنفيذ ممارسات لوجستية مستدامة. ورغم أن النموذج المقترح لا يزال نظريًا ويتطلب التحقق التجريبي، إلا أنه يقدم إسهامات عملية لأصحاب القرار في قطاع اللوجستيات من خلال تسليط الضوء على التداخل بين القيادة، والكفاءات، والاستدامة، بما يساعد المؤسسات على مواءمة عملياتها مع أهداف التنمية المستدامة العالمية. كما تُعد الدراسة ذات قيمة عالية من حيث الأصالة العلمية، إذ تربط بين SCEL و GCC كاستراتيجيتين متكاملتين لتعزيز اللوجستيات الخضراء، وتوسع من نطاق تطبيق نظرية التعلم الاجتماعي في مجال الاستدامة، عبر توضيح الدور الوسيط للكفاءات البيئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتطبيق ممارسات الاستدامة، وهو مجال لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

هدفت دراسة (Emmanuel, 2023) إلى تحديد أثر هيكل رأس المال على نمو شركات المقاولات، حيث تم اختيار ثلاثين شركة مقاولات مدرجة في البورصة الوطنية في الهند (NSE) عشوائيًا، واستخدام بياناتها المالية للفترة ما بين 2018 و2022. ركزت الدراسة بشكل خاص على تحليل تأثير نسبة الدين إلى حقوق الملكية (D/E) على كل من النمو المستدام والنمو الداخلي لتلك الشركات، كما تم فحص العلاقة بين هيكل رأس المال وحجم الشركة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام نموذج نمو مبتكر يُدعى "نموذج إلغاء التعددية الوطنية - Multinationality Cancellation Model" (MCM) إلى جانب نماذج النمو التقليدية مثل معدل النمو المستدام (SGR) ومعدل النمو الداخلي (IGR). وأظهرت نتائج التحليل وجود تباين مشترك إيجابي بنسبة 5.6، وارتباط إيجابي بنسبة 6% بين نسبة D/E وعوامل إلغاء التعددية الوطنية (MCFs)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بينهما. تمثل هذه النتيجة علامة فارقة جديدة تُمكن الشركات من اختيار هيكل رأس المال الأنسب لدعم نموها من منظور عالمي. كما أظهرت النتائج أن الشركات التي طابقت استراتيجياتها عن غير قصد متطلبات نموذج MCM، قد حققت معدلات نمو مستدامة ونمو داخلي مرتفعة. أما الشركات التي لم تتبع هذا التوجه، فقد سجلت معدلات نمو مستدام ونمو داخلي صفرية أو سلبية، مما يؤكد أهمية هذا النموذج في التوجيه الاستراتيجي المالي لشركات المقاولات في ظل بيئة اقتصادية تنافسية.

الإطار النظري



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على دمج مجموعة من النظريات المالية والإدارية التي تُفسر العلاقة بين هيكل رأس المال والنمو المستدام والداخلي لشركات المقاولات. ويساعد هذا الإطار في بناء فهم متكامل لكيفية تأثير القرارات التمويلية على الأداء والنمو المؤسسي، خاصة في سياق بيئة تتسم بالتنافس والتغيرات الاقتصادية. وقد تم الاستناد إلى خمس نظريات محورية لدعم النموذج التحليلي المستخدم في الدراسة، وهي:

❖ نظرية هيكل رأس المال (Trade-Off Theory):

تفترض هذه النظرية أن الشركات تسعى إلى موازنة الفوائد الضريبية المترتبة على استخدام الديون، مع التكاليف المحتملة للإفلاس الناتج عن الاعتماد الزائد على التمويل بالدين. وتُستخدم هذه النظرية لتفسير سبب اختيار الشركات لنسبة معينة من الدين إلى حقوق الملكية بما يتناسب مع تحقيق أقصى قيمة للشركة، وهو ما يتقاطع مع هدف الدراسة في فهم كيف تؤثر نسبة D/E على النمو.

❖ نظرية التمويل بالمعلومات غير المتماثلة (Pecking Order Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن الشركات تفضل مصادر التمويل وفق تسلسل معين، بدءًا من الأرباح المحتجزة، ثم الديون، وأخيرًا إصدار الأسهم. ويُعزى ذلك إلى أن المعلومات الداخلية التي يمتلكها المديرون لا تتوافر للمستثمرين، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية في حال إصدار أسهم. تساعد هذه النظرية في فهم السلوك الفعلي للشركات في اختيار هيكل رأس المال دون النظر فقط إلى النظريات الكلاسيكية.

❖ نظرية النمو المستدام (Sustainable Growth Rate Theory):

توضح هذه النظرية أن النمو المستدام هو الحد الأقصى الذي يمكن أن تنمو به الشركة دون الحاجة إلى تمويل خارجي إضافي، مع الحفاظ على نفس هيكل رأس المال. وتُعد هذه النظرية أساسًا تحليليًا لربط النمو مع نسب التمويل، خاصة في دراسة العلاقة بين D/E والنمو الداخلي والمستدام.

❖ نظرية القدرة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage Theory):

تُشير هذه النظرية إلى أن امتلاك الشركة لموارد وخصائص فريدة يصعب تقليدها هو ما يمنحها ميزة تنافسية طويلة الأمد. ويُعزز هيكل رأس المال المناسب من قدرة الشركة على الاستثمار في هذه الموارد، مثل التكنولوجيا والكفاءات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنمو، وهو ما يُشكل لبّ الدراسة الحالية.

❖ نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

تؤكد هذه النظرية على أهمية قدرة الشركات على التكيف والتجديد باستمرار في استراتيجياتها ومواردها استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية. يرتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بنموذج MCM المستخدم في الدراسة، والذي يبرز كيف يمكن لتكييف هيكل رأس المال بطريقة مرنة أن يُمكن الشركة من تحقيق نمو إيجابي في الأسواق المحلية والعالمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُشكّل هذا الفصل محورًا حيويًا في الدراسة، حيث يوضح الإطار المنهجي والإجراءات البحثية التي تم اتباعها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يقدّم تفسيرًا واضحًا لكيفية تصميم البحث وتنفيذه، كما يُبرز المبررات العلمية لاختيار المنهج والأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة وأهداف الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توفير نظرة منهجية متكاملة توضح كيف تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وكيفية تحليلها بطريقة علمية تساهم في الإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من صحة فروضه.

تُركز هذه الدراسة على تحليل أثر هيكل رأس المال، وبشكل خاص نسبة الدين إلى حقوق الملكية، على معدلات النمو الداخلي والمستدام في شركات المقاولات. وبما أن هذا الموضوع يتطلب فهماً تفصيليًا للعلاقات بين المتغيرات المالية، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات التي تجمع بين الوصف الكمي والتحليل الاستنتاجي.

كما يتناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكوّن من شركات المقاولات المدرجة في البورصة الوطنية في الهند، مع توضيح خصائص هذا المجتمع وأسباب اختياره. بالإضافة إلى ذلك، يشرح الفصل آلية اختيار العينة العشوائية المكوّنة من ثلاثين شركة، وتبرير مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة الأصلي.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى استكشاف وتحليل أثر استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية في شركة جال السعودية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع، وتحليلها كما هي دون تدخل أو تعديل، بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وقد تم اختيار شركة جال السعودية كميدان تطبيقي للدراسة لكونها إحدى الشركات البارزة في القطاع العسكري والخدمي بالمملكة، وتسعى بفعالية إلى تطبيق برامج توطين الكفاءات بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتمثل هذه الشركة نموذجًا واقعيًا يمكن من خلاله قياس مدى فاعلية استراتيجيات التوطين المطبقة وانعكاسها على تحسين كفاءة الموارد البشرية الوطنية.

أما من حيث مجتمع الدراسة، فقد شمل موظفي شركة جال من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية ممن لديهم اطلاع أو مشاركة مباشرة في برامج التوطين والتطوير الوظيفي. وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار الأفراد المشاركين في الدراسة، بما يضمن تمثيلًا موضوعيًا لمجتمع الدراسة وتحقيق التنوع في الآراء والخبرات. ولجمع البيانات، تم تصميم استبانة محكمة تحتوي على مجموعة من المحاور التي تقيس آراء الموظفين حول تطبيق استراتيجيات التوطين (مثل التدريب والتأهيل، التحفيز، فرص التدرج الوظيفي، نقل المعرفة)، ومدى تأثيرها على تطوير كفاءاتهم المهنية، والمعرفية، والسلوكية. كما ضمت الاستبانة أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة.

وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل صدق المحتوى وثبات كرونباخ ألفا، ثم تم توزيعها إلكترونيًا على عينة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وشملت التحليلات الإحصائية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، والارتباط، واختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T) وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

تهدف هذه المنهجية إلى تقديم تحليل دقيق لواقع التوطين في شركة جال، وقياس مدى فاعلية الاستراتيجيات المعتمدة في بناء وتطوير الكفاءات السعودية داخل بيئة العمل، وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تدعم توجهات التوطين وتعزز من كفاءة رأس المال البشري الوطني في القطاع الخاص وشبه الحكومي.

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في شركة "جال" السعودية، سواء من المواطنين أو من غير المواطنين، وذلك في مختلف الإدارات والأقسام والمستويات الوظيفية، ممن لديهم اطلاع أو ارتباط مباشر أو غير مباشر ببرامج التوطين والتطوير المهني داخل الشركة. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لخصوصية شركة جال في كونها إحدى الشركات الوطنية العاملة في قطاع استراتيجي ذي طابع تقني وخدمي، ولارتباطها المباشر بجهات حكومية وعسكرية، ما يجعل تطبيق برامج التوطين فيها أمرًا ذا أهمية كبيرة في ضوء رؤية المملكة 2030. كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع الوظيفي، مما يسمح بجمع بيانات غنية ومتعددة الزوايا، تُسهم في تحليل شامل لمدى تأثير استراتيجيات التوطين على تنمية الكفاءات الوطنية في بيئة العمل الواقعية.

حدود البحث

تحدد حدود البحث الحالية في ثلاثة أبعاد رئيسية: بشرية، ومكانية، وزمانية.

أولاً – الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في شركة جال السعودية، سواء من الكوادر الوطنية أو من الموظفين غير السعوديين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق وتنفيذ برامج التوطين وتطوير الكفاءات داخل الشركة. ولم تشمل الدراسة موظفي الشركات الأخرى أو القطاعات الحكومية أو الخاصة خارج نطاق شركة جال.

ثانيًا – الحدود المكانية: تجرى الدراسة في البيئة المؤسسية لشركة جال السعودية، باعتبارها تمثل نموذجًا تطبيقيًا ضمن قطاع تقني حساس في المملكة، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل فاعلية سياسات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية في السياق السعودي.

ثالثًا – الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال عام 2025، والتي تم فيها جمع البيانات وتحليلها. وقد تم التركيز على أحدث السياسات والمبادرات المتعلقة بالتوطين المعمول بها في الشركة خلال السنوات القليلة السابقة، بما يعكس الوضع الراهن ويُعزز من حداثة النتائج والتوصيات.

خطوات جمع البيانات

للوصول إلى قلب الموضوع وفهم أثر استراتيجيات التوطين بشكل حقيقي، كان لا بد من الاستماع مباشرة إلى صوت الموظفين أنفسهم، فهم الأقدر على وصف تجربتهم. لذلك، بدأت رحلة جمع البيانات بتحديد أننا بحاجة إلى آرائهم وتصوراتهم حول مدى فعالية هذه الاستراتيجيات. ولتحقيق ذلك، كانت الأداة الأنسب هي تصميم استبانة دقيقة، تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل الإجابة، وركزت على المحاور الجوهرية التي تلامس تجربتهم اليومية، مثل جودة برامج التدريب، وشعورهم بالتمكين، وفرص التطور الوظيفي، ومستوى رضاهم العام.

بالطبع، أي أداة بحثية لا تكون ذات قيمة ما لم يتم التأكد من جودتها. لذا، قبل إطلاق الاستبانة بشكل موسع، عرضتها على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال الموارد البشرية والبحث العلمي. كانت ملاحظاتهم قيمة للغاية، حيث ساعدتني في صقل بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا ودقة. بعد ذلك، قمت بإجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة ومحدودة من الموظفين، وكانت هذه الخطوة ضرورية للتأكد من أن الأسئلة مفهومة للجميع، ولاختبار ثبات الأداة إحصائيًا باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"، وهو ما منحني الثقة بأن النتائج التي سأحصل عليها ستكون موثوقة.

بعد أن أصبحت الأداة جاهزة وموثوقة، بدأت مرحلة التوزيع الفعلي. تماشياً مع طبيعة بيئة العمل في شركة جال، كان التوزيع الإلكتروني هو الخيار الأمثل، حيث تم إرسال روابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي. ومنذ اللحظة الأولى، كان بناء الثقة مع المشاركين أولوية قصوى، حيث حرصت على التأكيد أن مشاركتهم طوعية تمامًا، وأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي، وهو ما شجع الكثيرين على تقديم إجابات صريحة وشفافة.

مع اكتمال مرحلة جمع الاستجابات، بدأت الخطوة الحاسمة وهي تحويل هذه البيانات الأولية إلى رؤى قابلة للتحليل. قمت أولاً بفرز جميع الاستبانات، واستبعدت أي استجابة غير مكتملة لضمان دقة النتائج. بعد ذلك، تم إدخال البيانات النظيفة إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي مكّني من إجراء مجموعة واسعة من التحليلات الكمية، بدءاً من الإحصاءات الوصفية البسيطة كالتوسطات والتكرارات، وصولاً إلى التحليلات المتقدمة مثل معاملات الارتباط والانحدار التي ساعدت في اختبار فرضيات الدراسة بعمق.

إن اتباع هذه الخطوات المنهجية لم يكن مجرد إجراء روتيني، بل كان التزامًا بضمان أن تكون كل معلومة وكل نتيجة في هذه الدراسة مبنية على أساس علمي متين وبيانات دقيقة وموثوقة. فهذه الدقة هي التي تعطي قوة للنتائج التي نصل إليها، وتجعل التوصيات المستخلصة منها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

محددات حجم العينة

كان اختيار العدد المناسب من المشاركين في هذه الدراسة خطوة حاسمة، فالهدف لم يكن مجرد جمع بيانات، بل الحصول على نتائج يمكنني أن أثق بها وأعممها على كامل بيئة العمل في شركة جال السعودية. لذلك، فإن تحديد حجم العينة لم يكن قرارًا عشوائيًا، بل كان عملية موازنة دقيقة بين عدة عوامل، أهمها: الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (جميع الموظفين)، وطبيعة الموضوع الذي ندرسه، ومستوى الدقة الذي أطمح للوصول إليه، وبالطبع، الإطار الزمني والموارد المتاحة لإنجاز البحث.

لضمان أن تكون عملية الاختيار عادلة وموضوعية قدر الإمكان، اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. هذا الأسلوب هو المعيار الذهبي لتفادي التحيز، لأنه يمنح كل موظف في الشركة فرصة متكافئة تمامًا للمشاركة في الدراسة. بهذه الطريقة، أضمن أن الآراء التي سأجمعها ليست محصورة في قسم معين أو مستوى إداري بذاته، بل هي انعكاس حقيقي لتنوع الآراء داخل الشركة. وفي نفس الوقت، كنت أدرك أن العينة يجب أن تكون عملية، أي كبيرة بما يكفي لتحليل إحصائي قوي، ولكنها واقعية ويمكن التعامل معها ضمن حدود وقتي وإمكاناتي.

وللانتقال من الفكرة العامة إلى رقم محدد، استندت إلى بعض المعايير الإحصائية المتعارف عليها. من ناحية، أخذت في الحسبان بعض القواعد الإرشادية، مثل قاعدة "10 إلى 1" التي تقترح أن يكون حجم العينة أكبر بعشر مرات على الأقل من عدد بنود الاستبانة. ومن ناحية أخرى، ولضمان دقة أكبر، رجعت إلى جداول تحديد حجم العينة المعتمدة علميًا والتي تساعد في تحديد العدد الأمثل للعينة بناءً على حجم المجتمع الكلي ومستوى الثقة المطلوب. وفي هذه الدراسة، استهدفت مستوى ثقة يبلغ 95%، وهو المعيار المعتمد في معظم أبحاث العلوم الاجتماعية.

بناءً على هذه الموازنة بين المتطلبات النظرية والاعتبارات العملية والأسس الإحصائية، تم تحديد حجم العينة النهائي. لقد تم حساب هذا الرقم بعناية ليكون ممثلًا بشكل كافٍ لجميع الموظفين، ويشمل تنوعًا في الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مما يمنح نتائج هذه الدراسة القوة والمصدقية اللازمة للإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل محورًا جوهريًا في الدراسة، حيث يتم فيه عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد العينة المختارة في شركة جال السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة تحليلية دقيقة توضح مدى تأثير استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية، من خلال فحص استجابات المشاركين حول مدى تفعيل برامج التوطين، ومستوى استفادتهم منها، وانعكاس ذلك على نموهم المهني والمعرفي داخل بيئة العمل. تم تنظيم هذا الفصل بطريقة تضمن ترابطًا منطقيًا بين المتغيرات ومجالات الدراسة. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، بدايةً بالتحليل الوصفي لقياس اتجاهات وآراء عينة الدراسة، مرورًا بتحليل الفروق واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي، وصولًا إلى اختبار صحة الفروض التي تم صياغتها في الفصل الثاني. وقد أُجري التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لما يوفره من أدوات دقيقة وموثوقة في التعامل مع البيانات الكمية.

وحرص الباحث في هذا الفصل على عرض النتائج بشكل موضوعي وواضح، مع ترتيبها وفق محاور الاستبانة، وهي: محور استراتيجيات التوطين (مثل برامج التدريب، التمكين، التحفيز، الإحلال الوظيفي)، ومحور تطوير الكفاءات الوطنية (مثل تنمية المهارات، نقل المعرفة، التدرج الوظيفي، الالتزام المؤسسي). كما تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور، وتحديد مستوى الاستجابة واتجاهاتها، ما يوفر فهمًا معمقًا لمدى فعالية تطبيق استراتيجيات التوطين داخل الشركة.

ولا تقتصر أهمية هذا الفصل على كونه يعرض النتائج فحسب، بل يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه المناقشات والاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس، حيث ستم مقارنة النتائج الحالية بما ورد في الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة. ومن خلال ذلك، يمكن الخروج بتفسيرات علمية واضحة تساعد في توجيه السياسات والبرامج المستقبلية المرتبطة بتطوير الكفاءات الوطنية في بيئات العمل السعودية، خاصة في القطاعات الحيوية ذات الطابع التقني والمهني مثل قطاع شركة جال.

تحليل البيانات

بمجرد اكتمال جمع البيانات، تبدأ المرحلة الحاسمة وهي تحويل الأرقام والاستجابات الأولية إلى رؤى وقصص ذات معنى. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، فهو الأداة الموثوقة التي مكنتني من الغوص في أعماق البيانات واستخراج كنوزها. قبل البدء بأي تحليل، كان لا بد من القيام ببعض الإجراءات التمهيدية لضمان سلامة الأساس الذي سنبني عليه تحليلنا، حيث تم ترميز البيانات بدقة، ومراجعتها لاستبعاد أي استجابات غير مكتملة قد تؤثر على دقة النتائج.

كانت نقطة البداية في التحليل هي رسم صورة عامة وواضحة للوضع الراهن من خلال الإحصاءات الوصفية. فمن خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة في الاستبانة، تمكنت من تحديد الاتجاهات العامة لآراء المشاركين وقياس درجة موافقتهم على كل محور من محاور الدراسة. هذه الخطوة كانت بمثابة رسم الملامح الأولى للخريطة، والتي أوضحت لي أين تكمن نقاط القوة وأين تتركز التحديات من وجهة نظر الموظفين.

لكن وصف الواقع لم يكن كافياً، فالهدف الأعمق كان فهم العلاقات التي تربط بين المتغيرات. لذا، انتقلت إلى استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لفحص طبيعة وقوة العلاقة بين استراتيجيات التوطين وتطوير الكفاءات. ثم، ولإضافة المزيد من العمق، طرحت سؤالاً آخر: وهل تختلف هذه الآراء باختلاف خصائص المشاركين؟ للإجابة على ذلك، تم استخدام اختبارات الفروق الإحصائية مثل (T-Test) و (ANOVA) لمقارنة استجابات الموظفين بناءً على متغيرات ديموغرافية كالجنس وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

ل للوصول إلى أعمق مستوى من التحليل واختبار فرضيات الدراسة بشكل مباشر، كان لا بد من استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. هذا التحليل القوي أتاح لي تحديد مدى قدرة كل بُعد من أبعاد التوطين (مثل التدريب والتمكين) على "التنبؤ" أو التأثير في تطوير الكفاءات الوطنية. لقد كان هذا التحليل هو الاختبار الحقيقي لنموذج الدراسة، حيث أوضح لنا ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الهدف المنشود.

لم تكن هذه الأساليب الإحصائية مجرد أدوات رياضية معقدة، بل كانت بمثابة العدسات المتعددة التي نظرت من خلالها إلى البيانات. كل أسلوب كشف عن طبقة جديدة من الحقيقة، مما مكّني في النهاية من استخلاص أنماط واضحة ومحددة، وتقديم تفسيرات علمية تدعم الإطار النظري، والأهم من ذلك، بلورة توصيات فعالة ومؤثرة تستند إلى أدلة حقيقية من واقع بيئة العمل.

✓ الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي بوصفه مدخلًا أساسيًا لفهم طبيعة استجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبانة، التي تناولت استراتيجيات التوطين وأثرها على تطوير الكفاءات الوطنية في شركة جال السعودية. وقد تمثل التحليل الوصفي في استخدام عدد من المؤشرات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على درجة توافر المتغيرات المدروسة من وجهة نظر المشاركين، وقياس مدى تجانس آرائهم.

وقد أظهر الوصف الإحصائي أن المشاركين يميلون بدرجة عامة إلى تقييم استراتيجيات التوطين داخل الشركة بأنها مطابقة بشكل جيد، مع تباين نسبي في بعض الجوانب المتعلقة بفعالية البرامج التدريبية، ومستوى التمكين، وعدالة الإحلال الوظيفي، ومدى تحفيز الكفاءات الوطنية. كما أظهرت النتائج أن هناك درجة من القبول والرضا حول تأثير هذه الاستراتيجيات على تطوير القدرات المهنية، والمعرفية، والسلوكية لدى الموظفين السعوديين.

ومن خلال تحليل استجابات العينة، اتضح أن هناك تقاربًا واضحًا في وجهات النظر حول كثير من البنود، ما يعكس نوعًا من التجانس في فهم الأفراد لسياسات الشركة، ووعيهم بجهود التوطين وآثارها. وقد ساعد هذا التحليل في تكوين صورة أولية لواقع الشركة من الداخل، كما وفّر قاعدة صلبة يمكن البناء عليها عند إجراء التحليلات التفسيرية واختبار الفرضيات في الأجزاء التالية من الدراسة.

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.356	-1.303	0.179	0.185	1.400	0.103	184	ما هو عمرك
0.356	-2.022	0.179	-0.022	0.501	0.037	184	ما هو جنسك
0.356	-1.539	0.179	-0.118	1.550	0.114	184	ما هي درجتك العلمية
0.356	-1.400	0.179	0.220	1.505	0.111	184	تعتمد الشركة خطة واضحة للتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.
0.356	-1.363	0.179	-0.045	1.442	0.106	184	تضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.
0.356	-1.411	0.179	0.169	1.493	0.110	184	تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة.
0.356	-1.476	0.179	0.071	1.514	0.112	184	توفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.
0.356	-1.317	0.179	0.207	1.458	0.107	184	تلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الدائمة للتوطين.
0.356	-1.409	0.179	0.150	1.497	0.110	184	توجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوطين بشكل دوري.
0.356	-1.218	0.179	0.202	1.376	0.101	184	تقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.
0.356	-1.552	0.179	-0.032	1.570	0.116	184	تتيح الشركة فرصاً للتقدم والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.
0.356	-1.352	0.179	0.114	1.459	0.108	184	تساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.
0.356	-1.414	0.179	0.125	1.501	0.111	184	يتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.
0.356	-1.330	0.179	0.154	1.437	0.106	184	تحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.
0.356	-1.407	0.179	0.040	1.482	0.109	184	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.
0.356	-1.427	0.179	0.221	1.509	0.111	184	تسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.

0.356	-1.351	0.179	0.281	1.481	0.109	184	أدت خطط التوظيف إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.
0.356	-1.310	0.179	0.126	1.435	0.106	184	يعزز التوظيف شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.
0.356	-1.429	0.179	0.142	1.499	0.110	184	التوظيف يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.
0.356	-1.376	0.179	0.162	1.484	0.109	184	هناك علاقة مباشرة بين نجاح التوظيف وتطور الكفاءة الوطنية.
0.356	-1.483	0.179	-0.009	1.536	0.113	184	تطبيق التوظيف بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.

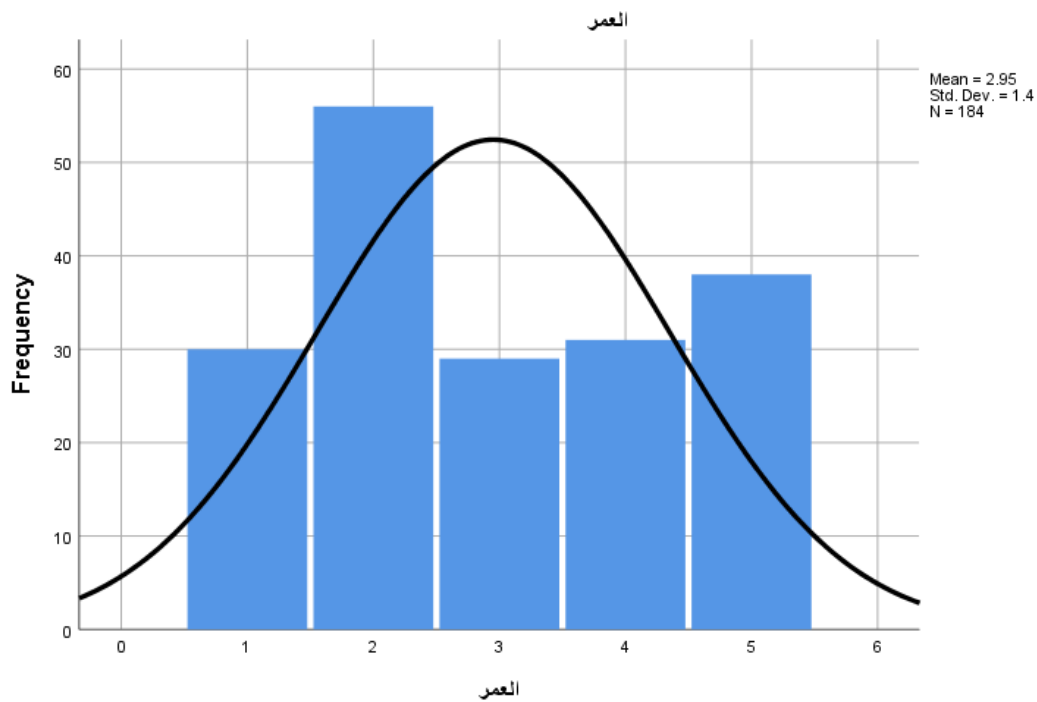
جدول 1: الوصف الاحصائي.

✓ عمر المشاركين في التجربة

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركة للفئة العمرية (30-40) سنة، والتي بلغت 30.4% من إجمالي العينة (بعدد 56 مشاركاً). وهذا يدل على أن هذه الفئة العمرية هي الفئة الأكثر تمثيلاً وشيوعاً بين المشاركين في هذه التجربة، مما يعني أن غالبية العينة تتركز في فئة الشباب ومتوسطي العمر.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	30	16.3	16.3	16.3
	30-40	56	30.4	30.4	46.7
	40-50	29	15.8	15.8	62.5
	50-60	31	16.8	16.8	79.3
	60+	38	20.7	20.7	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



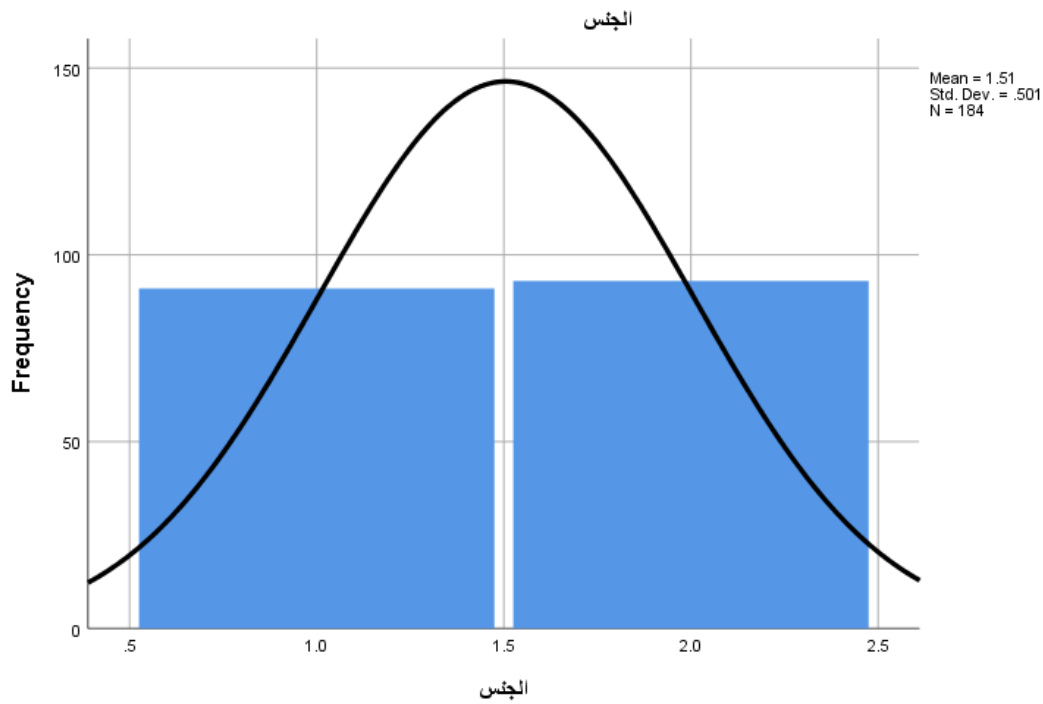
رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

✓ جنس المشاركين في التجربة

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة مشاركة الذكور، والتي بلغت 50.5% من إجمالي العينة، وهذا يدل على وجود تقارب كبير جداً في أعداد المشاركين من كلا الجنسين مع أفضلية طفيفة للذكور، حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث 49.5%، مما يؤكد أن العينة تتمتع بتوازن شبه تام من حيث متغير الجنس.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	91	49.5	49.5	49.5
	ذكر	93	50.5	50.5	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

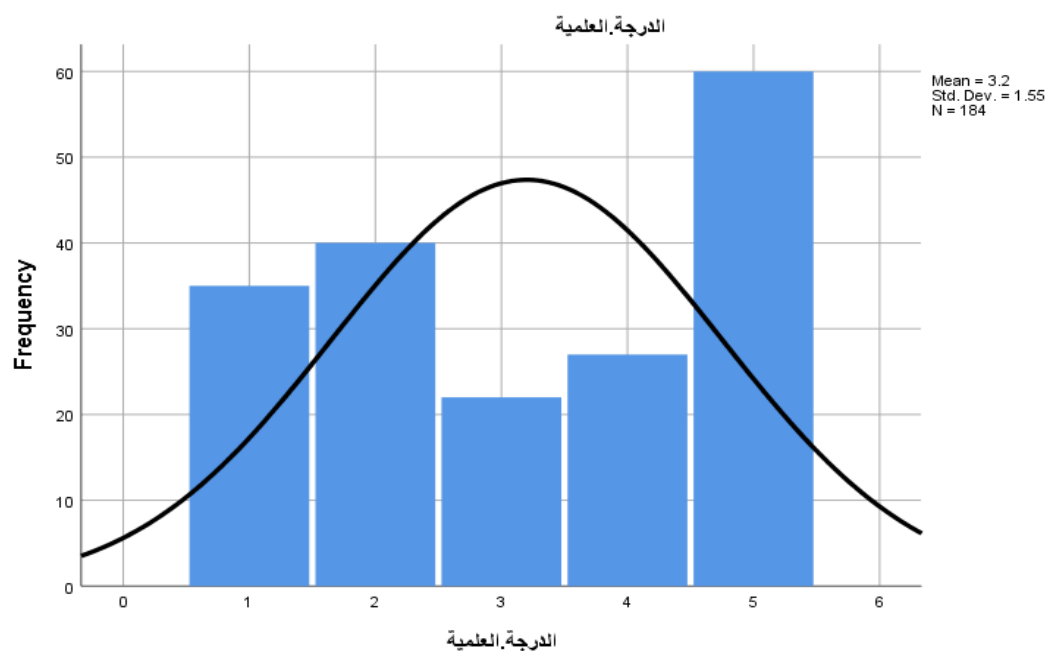
✓ الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين من حملة درجة الماجستير، حيث بلغت نسبتهم 32.6% من إجمالي العينة.

وهذا يدل على أن العينة المستهدفة في التجربة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، حيث إن الفئة الأكثر شيوعاً هي من حملة الدراسات العليا. ويؤكد هذا الأمر أن فئة حملة الدكتوراه تأتي في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 21.7%، مما يعني أن أكثر من نصف المشاركين (54.3%) هم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه. في المقابل، كانت فئة حملة شهادة الدراسة الثانوية هي الأقل تمثيلاً بنسبة 12.0%.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	35	19.0	19.0	19.0
	دكتوراه	40	21.7	21.7	40.8
	شهادة الدراسة الثانوية	22	12.0	12.0	52.7
	شهادة عليا	27	14.7	14.7	67.4
	ماجستير	60	32.6	32.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

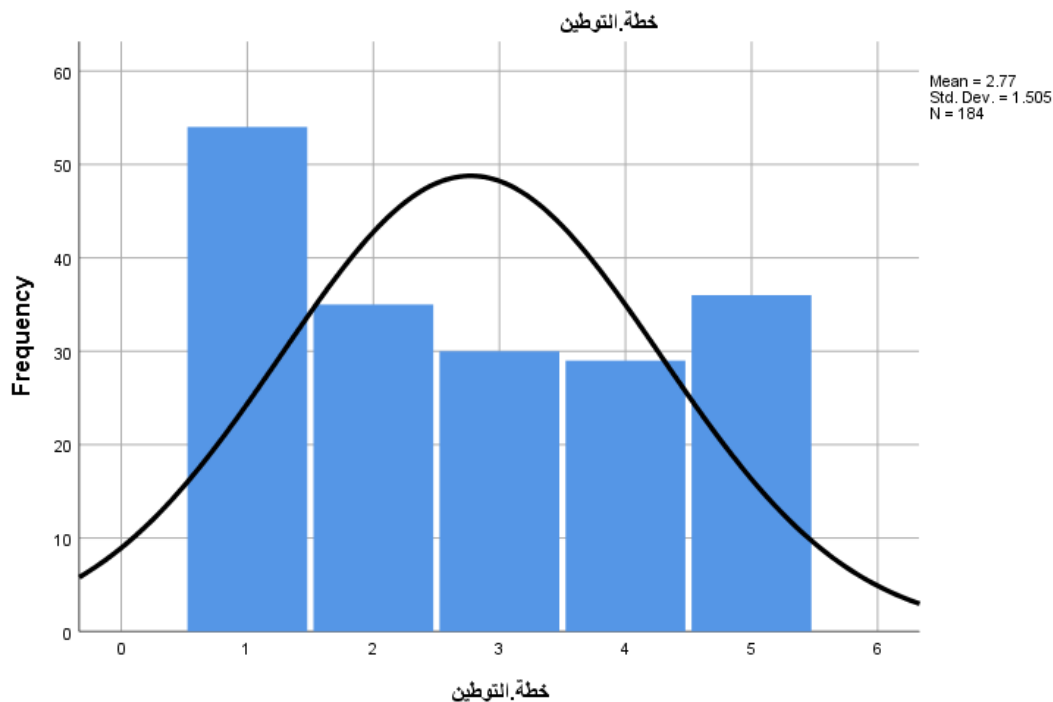
✓ تعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على عبارة "تعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف"، حيث بلغت نسبتهم 29.3%.

وهذا يدل على وجود اتجاه عام إيجابي لدى غالبية المشاركين تجاه وضوح خطة التوطين في الشركة. ويتعزز هذا الانطباع عند جمع نسبة "أوافق" مع نسبة "أوافق بشدة" (19.0%)، حيث يصل المجموع إلى 48.3%، مما يعني أن قرابة نصف العينة يؤيدون وجود خطة واضحة. وفي المقابل، تظهر نسبة معارضة تبلغ 32.1% (مجموع "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة")، بينما يقف حوالي 19.6% على الحياد.

تعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	29.3	29.3	29.3
	أوافق بشدة	35	19.0	19.0	48.4
	لا أوافق	30	16.3	16.3	64.7
	لا أوافق بشدة	29	15.8	15.8	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	36	19.6	19.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات

✓ تضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة تضع أهدافاً استراتيجية لزيادة

نسبة التوطين سنوياً، حيث بلغت هذه النسبة 26.1%

وهذا يدل على وجود انقسام حقيقي في آراء المشاركين حول هذه النقطة. فعلى الرغم من أن خيار "أوافق" هو الأعلى

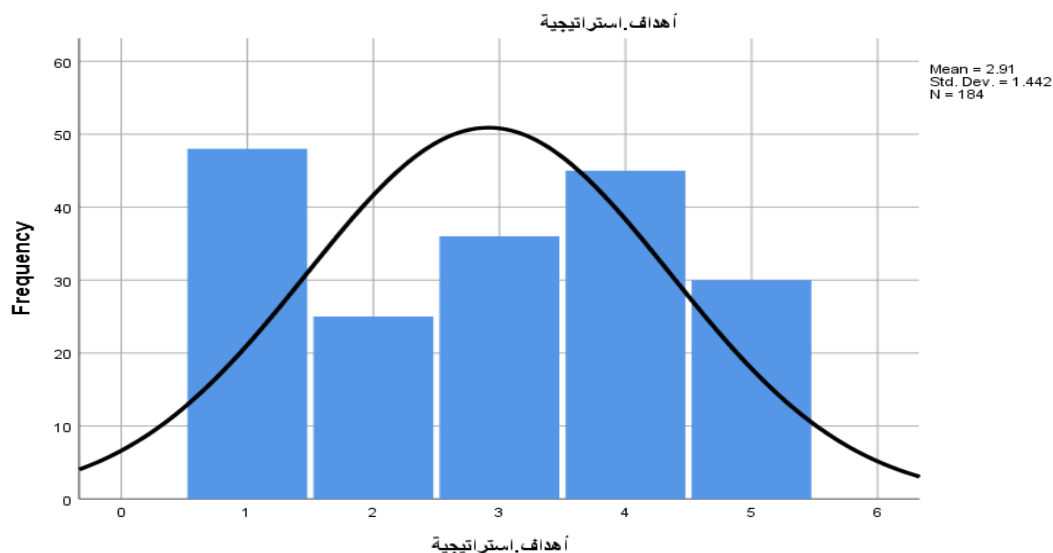
بشكل فردي، إلا أن نسبة المعارضة الكلية (مجموع "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة") تصل إلى 44.1%، وهي نسبة أعلى من

نسبة الموافقة الكلية (مجموع "أوافق" و "أوافق بشدة") البالغة 39.7% هذا يشير إلى أن هناك شريحة أكبر من العينة

لا تعتقد بوجود أهداف استراتيجية واضحة ومتبعة للتوطين السنوي.

تضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	26.1	26.1	26.1
	أوافق بشدة	25	13.6	13.6	39.7
	لا أوافق	36	19.6	19.6	59.2
	لا أوافق بشدة	45	24.5	24.5	83.7
	لا أوافق ولا أرفض	30	16.3	16.3	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الإحصائي لتضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.



رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني لتضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً

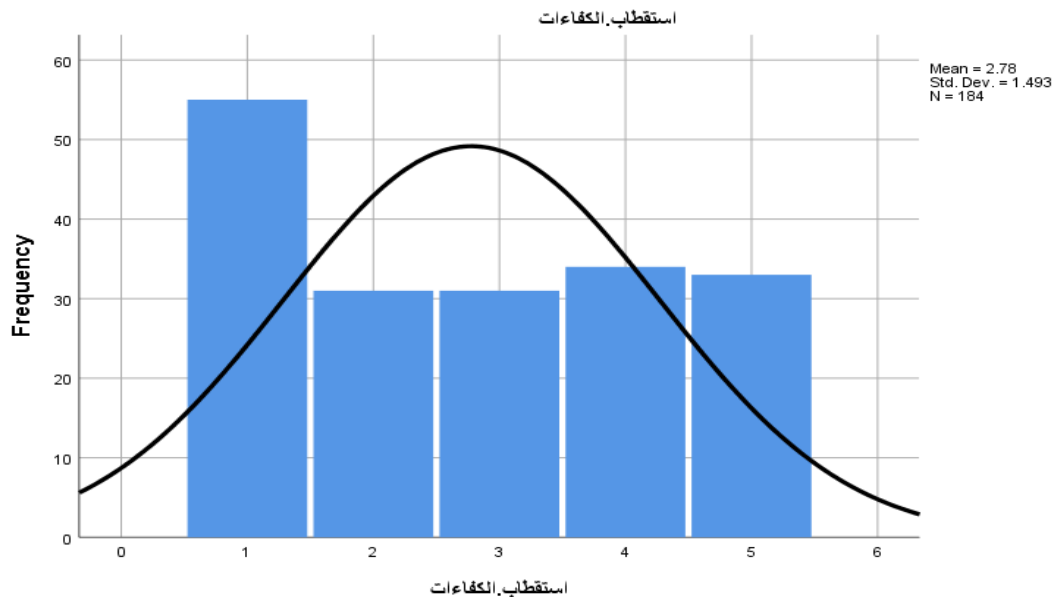
✓ تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة تسعى لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة، حيث بلغت نسبتهم 29.9%.

وهذا يدل على وجود اتجاه عام إيجابي لدى المشاركين حول سياسات الشركة في هذا الجانب. ويتعزز هذا الانطباع بأن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 46.7%، وهي نسبة أعلى بشكل ملحوظ من النسبة الإجمالية للمعارضين ("لا أوافق" و"لا أوافق بشدة") التي بلغت 35.3%، مما يشير إلى أن أغلبية نسبية من العينة ترى أن الشركة تبذل جهودًا في استقطاب الكفاءات الوطنية.

تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	55	29.9	29.9	29.9
	أوافق بشدة	31	16.8	16.8	46.7
	لا أوافق	31	16.8	16.8	63.6
	لا أوافق بشدة	34	18.5	18.5	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	33	17.9	17.9	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لتسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة

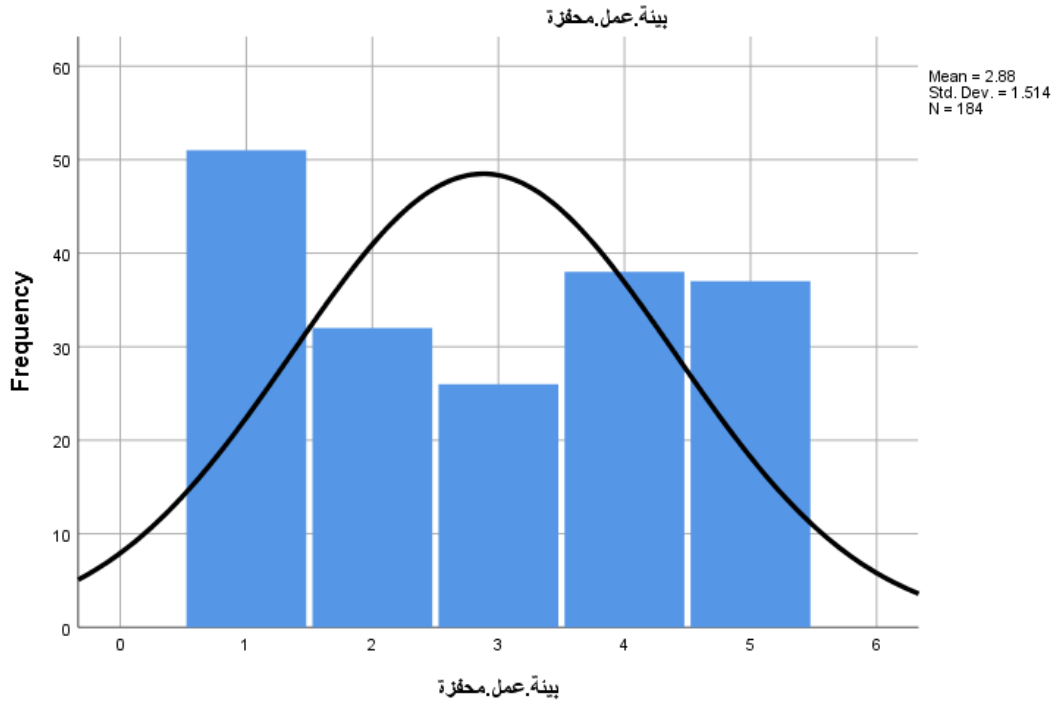
✓ توفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة توفر بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي، حيث بلغت هذه النسبة 27.7%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي بشكل عام، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 45.1%، وهي أعلى من نسبة المعارضين الإجمالية. ومع ذلك، تُظهر البيانات وجود انقسام في الآراء، حيث إن نسبة المعارضين ("لا أوافق" و"لا أوافق بشدة") تشكل أيضاً نسبة كبيرة تبلغ 34.8%، بالإضافة إلى 20.1% من الحياديين.

توفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	27.7	27.7	27.7
	أوافق بشدة	32	17.4	17.4	45.1
	لا أوافق	26	14.1	14.1	59.2
	لا أوافق بشدة	38	20.7	20.7	79.9
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.1	20.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لتوفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي

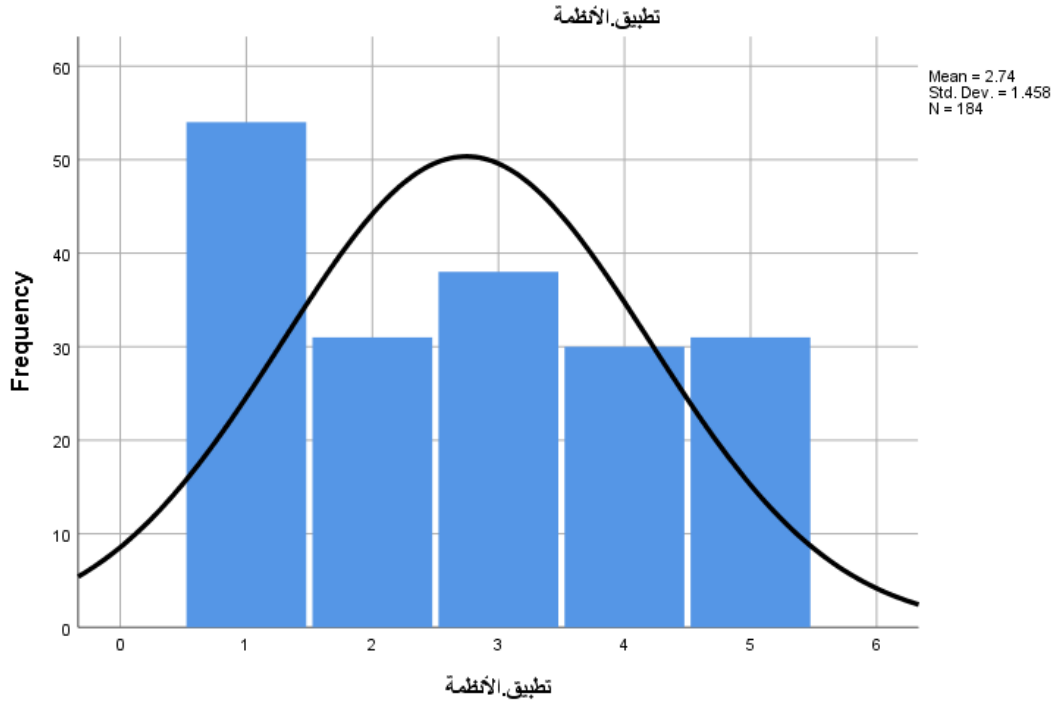
✓ تلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوظيف.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة تلتزم بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوظيف، حيث بلغت هذه النسبة 29.3%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى المشاركين حول التزام الشركة بهذه الأنظمة. فعند جمع نسب الموافقة ("أوافق" و"أوافق بشدة")، نجد أن 46.1% من العينة تؤيد هذا الالتزام، وهي نسبة تتفوق على نسبة المعارضين الإجمالية ("لا أوافق" و"لا أوافق بشدة") البالغة 37.0%. هذا يعكس أن أغلبية نسبية من المشاركين يعتقدون أن الشركة تطبق بالفعل اللوائح الداعمة للتوظيف.

تلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوظيف.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	29.3	29.3	29.3
	أوافق بشدة	31	16.8	16.8	46.2
	لا أوافق	38	20.7	20.7	66.8
	لا أوافق بشدة	30	16.3	16.3	83.2
	لا أوافق ولا أرفض	31	16.8	16.8	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لتلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوظيف.



رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوظيف

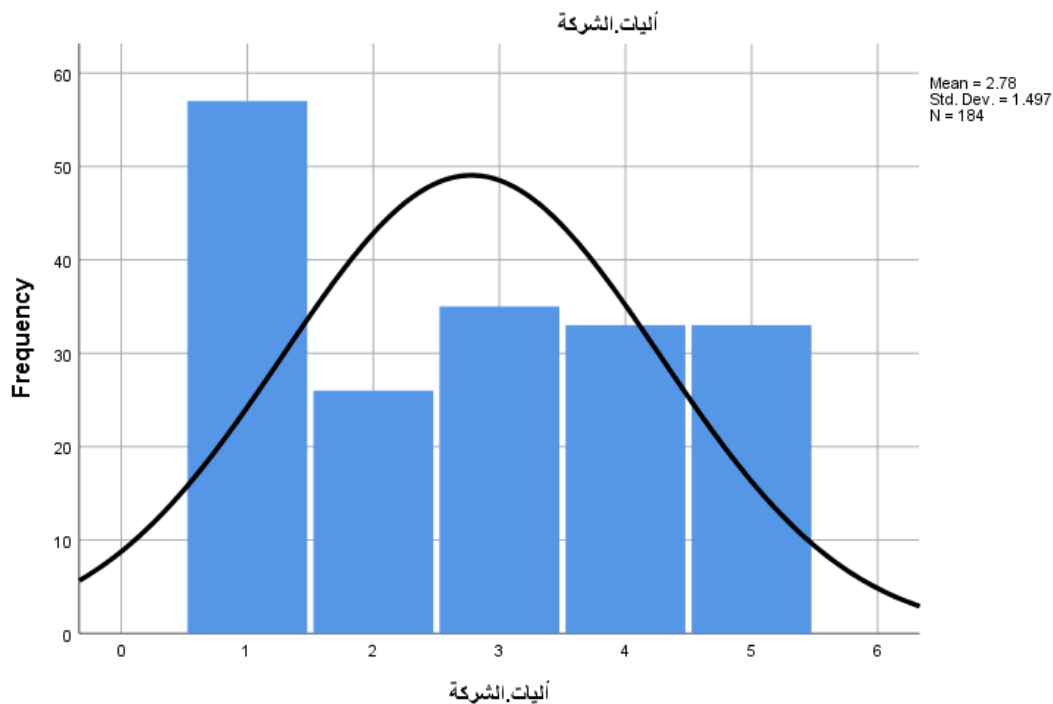
✓ توجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوظيف بشكل دوري.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على وجود آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوظيف بشكل دوري، حيث بلغت هذه النسبة 31.0%.

وهذا يدل على أن الاتجاه العام يميل نحو الموافقة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 45.1%. ومع ذلك، تُظهر النتائج وجود انقسام ملحوظ في آراء العينة، إذ أن نسبة المعارضين الإجمالية ("لا أوافق" و "لا أوافق بشدة") تبلغ 36.9%، مما يشير إلى أن وجود هذه الآليات وفعاليتها ليس أمراً مؤكداً أو واضحاً لجميع المشاركين.

توجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوظيف بشكل دوري.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	57	31.0	31.0	31.0
	أوافق بشدة	26	14.1	14.1	45.1
	لا أوافق	35	19.0	19.0	64.1
	لا أوافق بشدة	33	17.9	17.9	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	33	17.9	17.9	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لتوجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوظيف بشكل دوري..



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لتوجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوظيف بشكل دوري

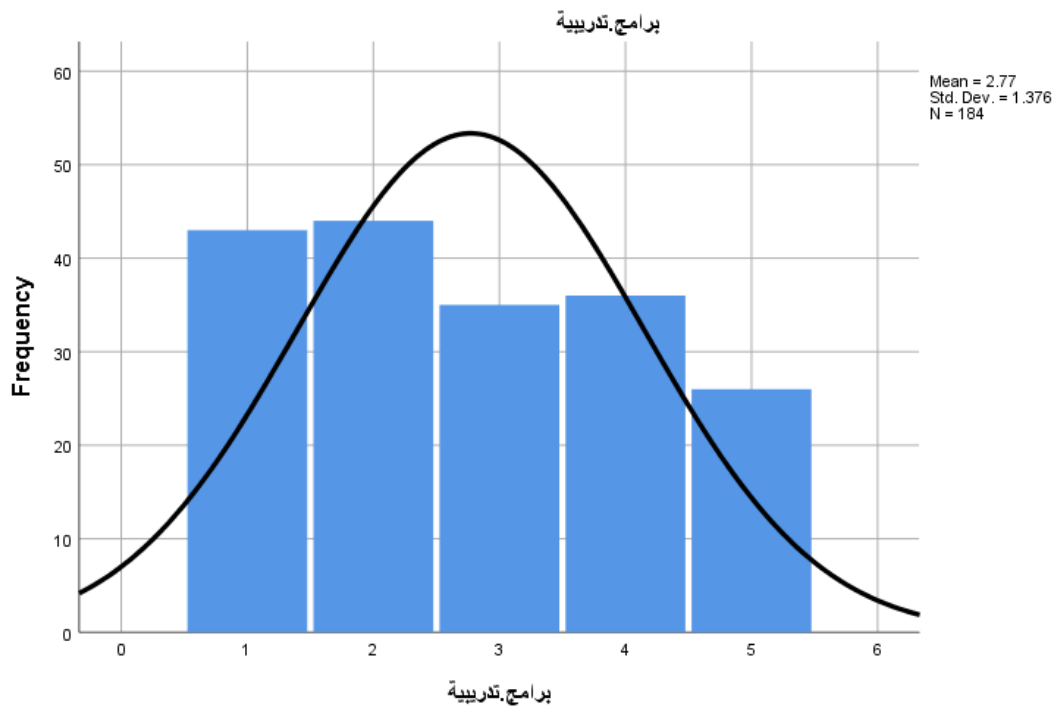
✓ تقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق بشدة" على أن الشركة تقدم برامج تدريبية لتطوير المهارات، حيث بلغت نسبتهم 23.9%.

وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي قوي لدى العينة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 47.3%، وهي نسبة تفوق بوضوح النسبة الإجمالية للمعارضين. هذا يشير إلى أن قرابة نصف المشاركين يؤمنون بأن الشركة توفر بالفعل برامج لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين الوطنيين.

تقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	43	23.4	23.4	23.4
	أوافق بشدة	44	23.9	23.9	47.3
	لا أوافق	35	19.0	19.0	66.3
	لا أوافق بشدة	36	19.6	19.6	85.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	14.1	14.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لتقديم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.



رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتقديم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني

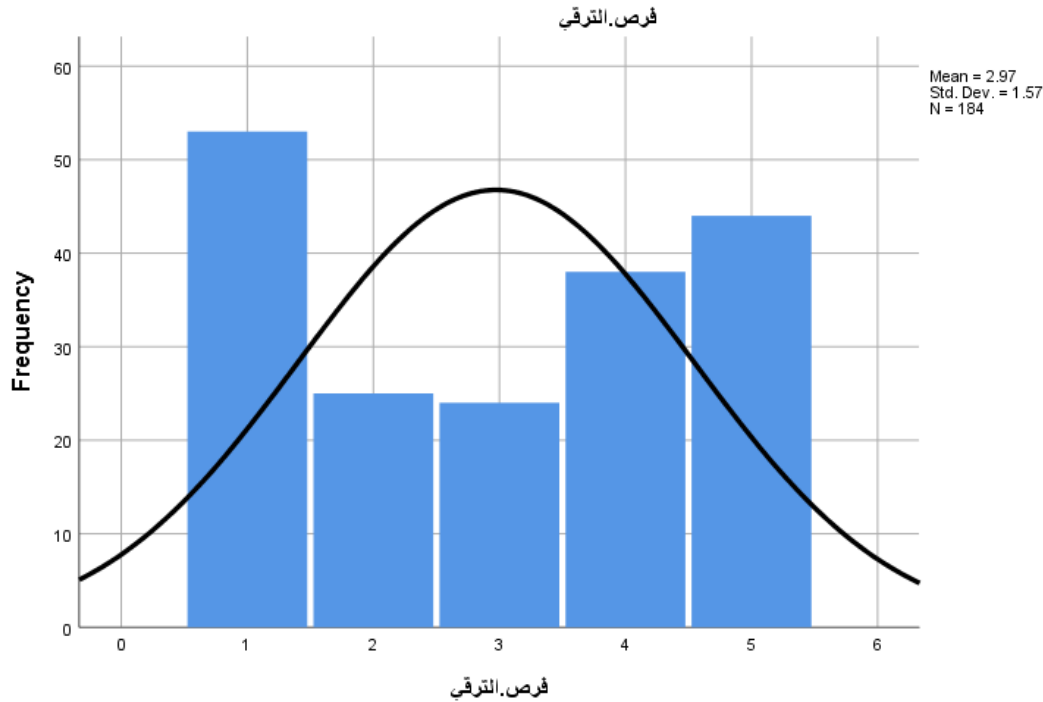
✓ تتيح الشركة فرصًا للترقّي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة تتيح فرصًا للترقّي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية، حيث بلغت نسبتهم 28.8%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي بشكل عام، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 42.4%. ومع ذلك، تُظهر النتائج انقسامًا واضحًا في آراء العينة، حيث إن نسبة كبيرة من المشاركين اختاروا "لا أوافق ولا أرفض" (23.9%) أو "لا أوافق بشدة" (20.7%). هذا الانقسام يشير إلى أن إتاحة فرص الترقّي والتطوير ليست محسوسة أو مؤكدة بنفس القدر لدى جميع الموظفين.

تتيح الشركة فرصًا للترقّي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	53	28.8	28.8	28.8
	أوافق بشدة	25	13.6	13.6	42.4
	لا أوافق	24	13.0	13.0	55.4
	لا أوافق بشدة	38	20.7	20.7	76.1
	لا أوافق ولا أرفض	44	23.9	23.9	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الإحصائي لتتيح الشركة فرصًا للترقّي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.



رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتتيح الشركة فرصًا للترقّي والتطوير المهني للكفاءات الوطنية

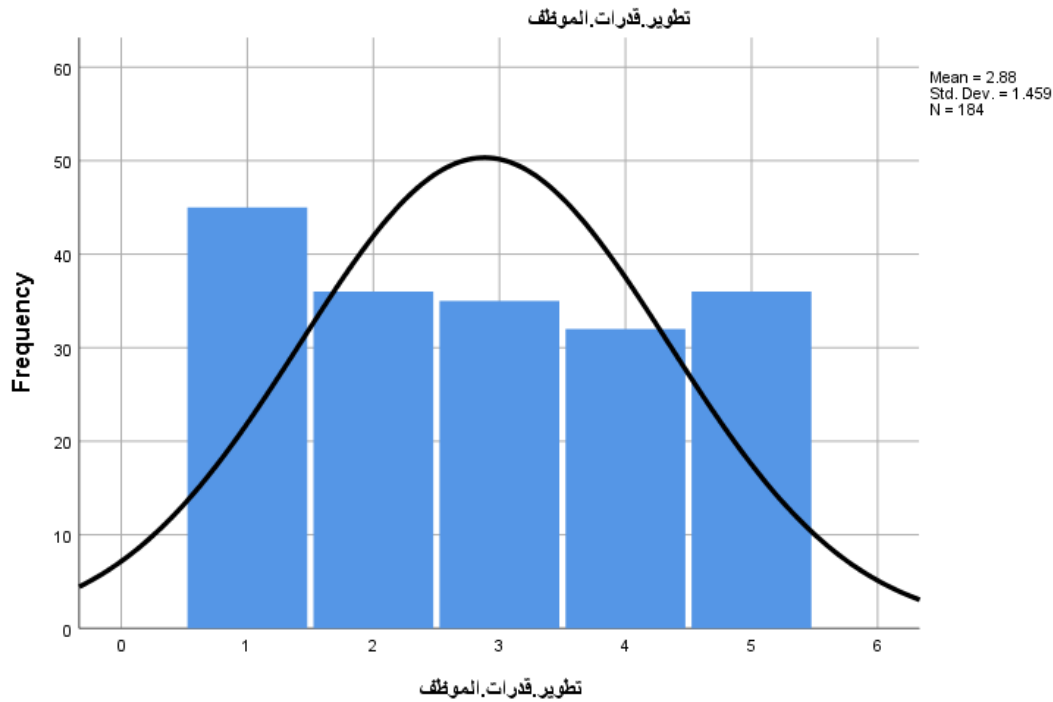
✓ تساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن بيئة العمل تساهم في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى العينة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 44.1%، وهي نسبة أعلى من نسبة المعارضين الإجمالية. هذا يشير إلى أن أغلبية نسبة من المشاركين يعتقدون أن بيئة العمل الحالية تلعب دورًا إيجابيًا في دعم وتعزيز الابتكار لديهم.

تساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	24.5	24.5	24.5
	أوافق بشدة	36	19.6	19.6	44.0
	لا أوافق	35	19.0	19.0	63.0
	لا أوافق بشدة	32	17.4	17.4	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	36	19.6	19.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لتساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.



رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار

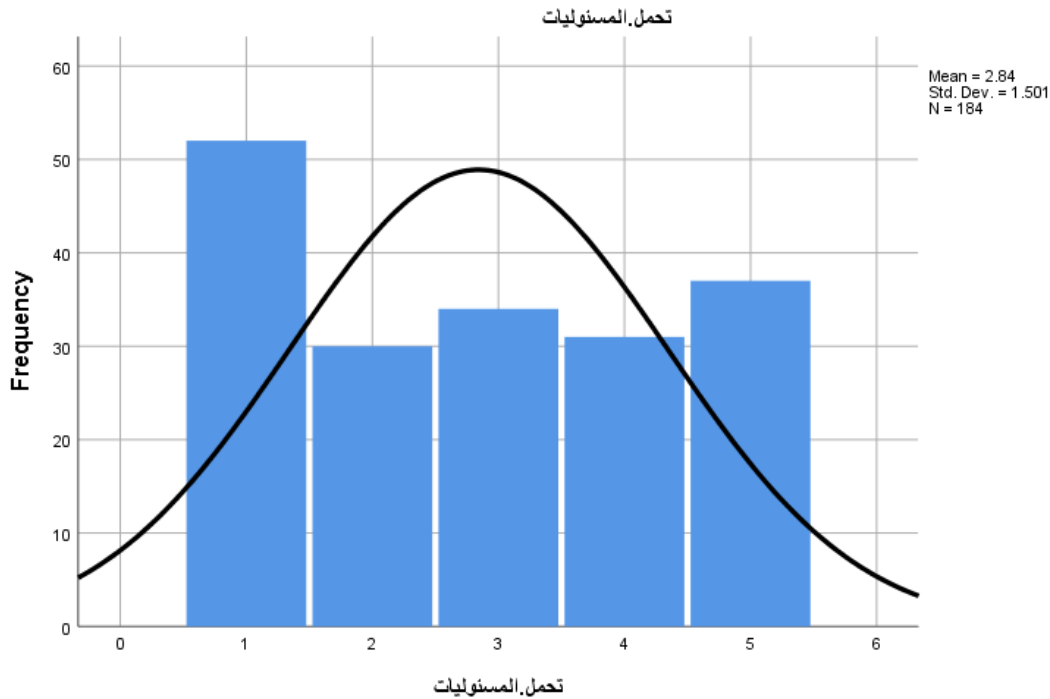
✓ يتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أنه يتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة، حيث بلغت هذه النسبة 28.3%.

وهذا يدل على وجود اتجاه عام إيجابي، حيث أن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 44.6%، وهي نسبة أعلى من نسبة المعارضين. هذا يشير إلى أن أغلبية نسبية من العينة تشعر بوجود دعم للموظف الوطني لتولي مناصب قيادية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معارضة تبلغ 35.3% ونسبة حيادية تبلغ 20.1% يعكس أن هذا الدعم ليس محسوساً بنفس القوة لدى جميع المشاركين.

يتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	52	28.3	28.3	28.3
	أوافق بشدة	30	16.3	16.3	44.6
	لا أوافق	34	18.5	18.5	63.0
	لا أوافق بشدة	31	16.8	16.8	79.9
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.1	20.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الإحصائي لبيانات دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لبيانات دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة

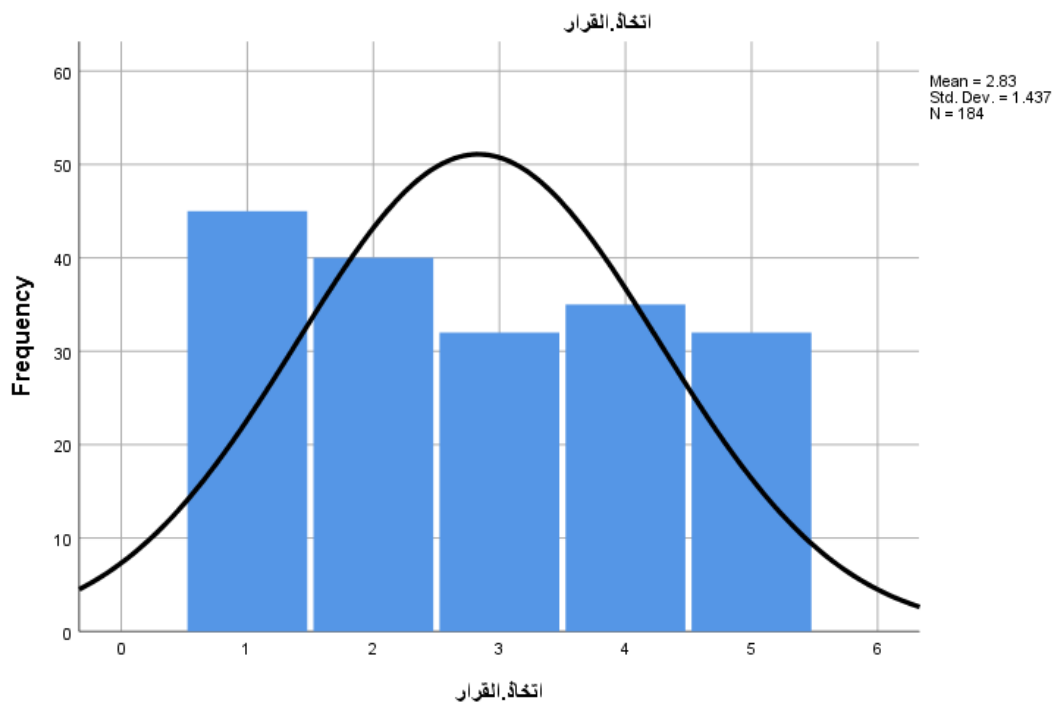
✓ تحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن الشركة تحرص على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي قوي وميل عام للموافقة لدى العينة. ويتعزز هذا الانطباع بشكل كبير عند جمع نسبتي الموافقة ("أوافق" و "أوافق بشدة") لتصل إلى 46.2%، وهي نسبة تفوق بوضوح النسبة الإجمالية للمعارضين. هذا يشير إلى أن قرابة نصف المشاركين يعتقدون أن الشركة تشرك الكفاءات الوطنية بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار.

أ تحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	24.5	24.5	24.5
	أوافق بشدة	40	21.7	21.7	46.2
	لا أوافق	32	17.4	17.4	63.6
	لا أوافق بشدة	35	19.0	19.0	82.6
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.4	17.4	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الإحصائي لتحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار

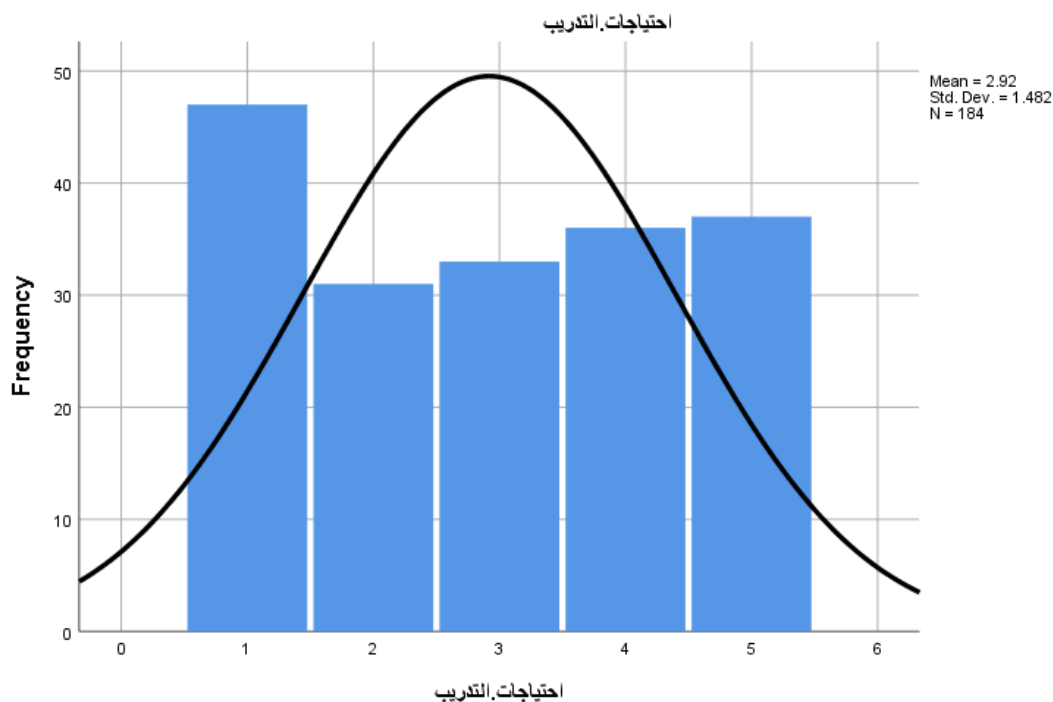
✓ يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني، حيث بلغت هذه النسبة 25.5%.

وهذا يدل على وجود انقسام في آراء العينة حول هذا الموضوع. فعلى الرغم من أن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 42.3%، إلا أنها تقابلها نسبة معارضة قوية تبلغ 37.5% ونسبة حيادية ملحوظة تبلغ 20.1%. هذا يشير إلى أن آلية ربط تقييم الأداء باحتياجات التدريب ليست ممارسة واضحة أو مطبقة بشكل يرضي جميع المشاركين في الشركة.

يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	25.5	25.5	25.5
	أوافق بشدة	31	16.8	16.8	42.4
	لا أوافق	33	17.9	17.9	60.3
	لا أوافق بشدة	36	19.6	19.6	79.9
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.1	20.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الإحصائي ليتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.



رسم توضيحي 16: التمثيل البياني ليتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني

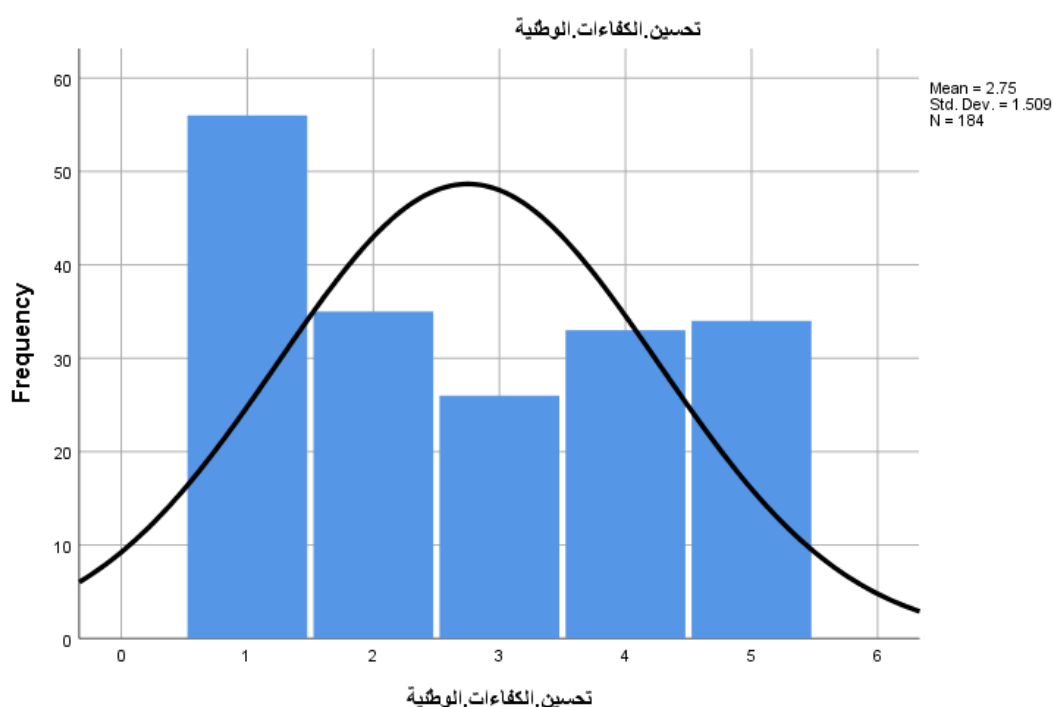
✓ تسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن استراتيجيات التوطين تسهم في تحسين أداء الكفاءات الوطنية، حيث بلغت هذه النسبة 30.4% .

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي قوي لدى المشاركين، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 49.5%. هذا يشير إلى أن غالبية نسبية واضحة من العينة ترى أن استراتيجيات التوطين المتبعة فعالة وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للكفاءات الوطنية.

تسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	56	30.4	30.4	30.4
	أوافق بشدة	35	19.0	19.0	49.5
	لا أوافق	26	14.1	14.1	63.6
	لا أوافق بشدة	33	17.9	17.9	81.5
	لا أوافق ولا أرفض	34	18.5	18.5	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لتسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتسهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية

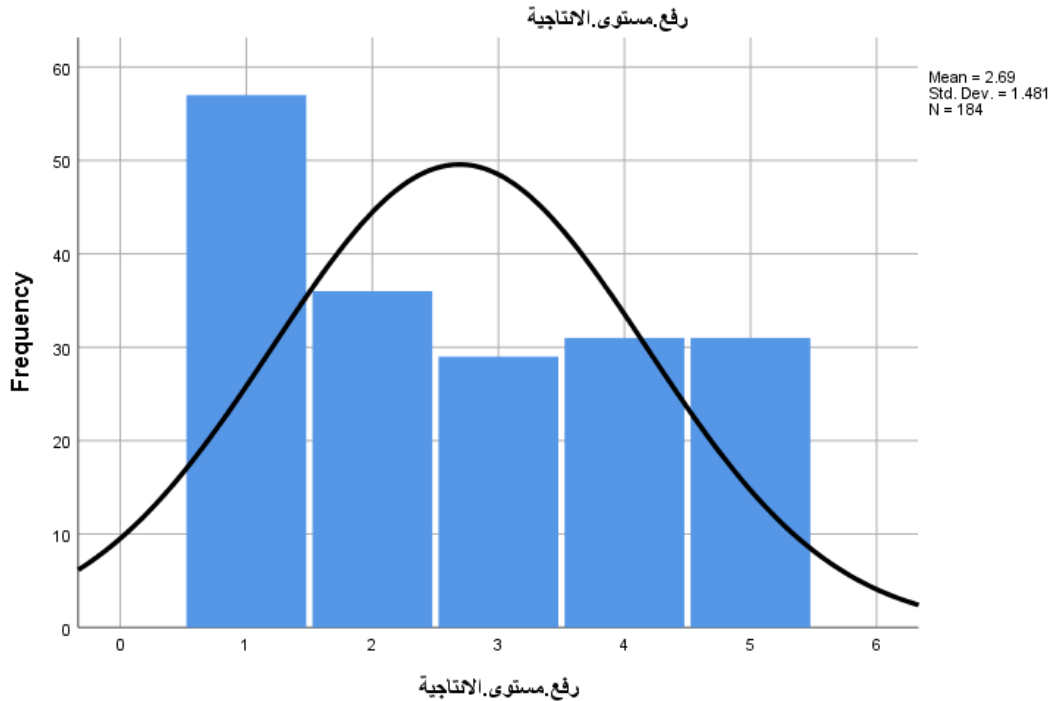
✓ أدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن خطط التوطين أدت إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين، حيث بلغت هذه النسبة 31.0%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي قوي وواضح لدى العينة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 50.6%. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يعتقدون أن خطط التوطين كان لها تأثير إيجابي مباشر على رفع مستوى إنتاجيتهم.

أدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	57	31.0	31.0	31.0
	أوافق بشدة	36	19.6	19.6	50.5
	لا أوافق	29	15.8	15.8	66.3
	لا أوافق بشدة	31	16.8	16.8	83.2
	لا أوافق ولا أرفض	31	16.8	16.8	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الاحصائي لأدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لأدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين

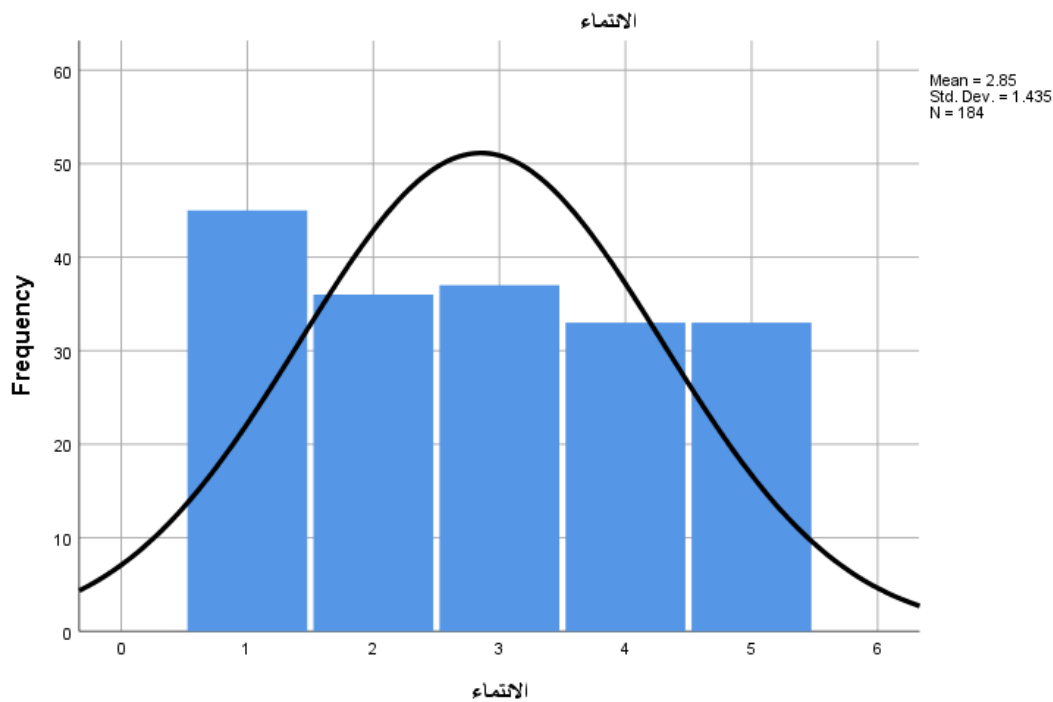
✓ يعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن التوطين يعزز شعور الانتماء والولاء المؤسسي، حيث بلغت هذه النسبة 24.5%

وهذا يدل على وجود اتجاه عام إيجابي، حيث أن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و"أوافق بشدة") تصل إلى 44.1%، وهي نسبة أعلى من إجمالي المعارضين. هذا يشير إلى أن أغلبية نسبية من العينة تشعر بأن سياسات التوطين تعزز من انتمائهم وولائهم للشركة، على الرغم من وجود انقسام ملحوظ في الآراء بين المشاركين.

يعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	24.5	24.5	24.5
	أوافق بشدة	36	19.6	19.6	44.0
	لا أوافق	37	20.1	20.1	64.1
	لا أوافق بشدة	33	17.9	17.9	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	33	17.9	17.9	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الإحصائي ليعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني ليعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين

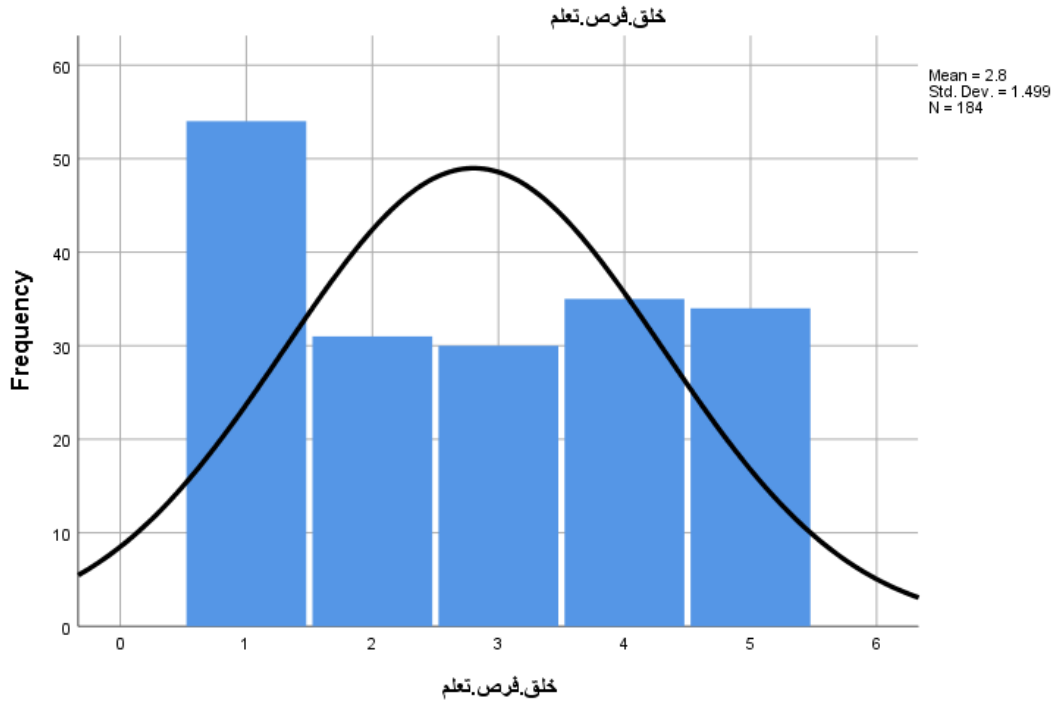
✓ التوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن التوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية، حيث بلغت نسبتهم 29.3%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى المشاركين، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 46.1%. هذه النسبة تفوق بوضوح نسبة المعارضين، مما يشير إلى أن أغلبية نسبة من العينة تعتقد أن التوطين يلعب دورًا مهمًا في توفير فرص للتعلم والتطوير المهني المستمر.

التوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	29.3	29.3	29.3
	أوافق بشدة	31	16.8	16.8	46.2
	لا أوافق	30	16.3	16.3	62.5
	لا أوافق بشدة	35	19.0	19.0	81.5
	لا أوافق ولا أرفض	34	18.5	18.5	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الاحصائي للتوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني للتوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية

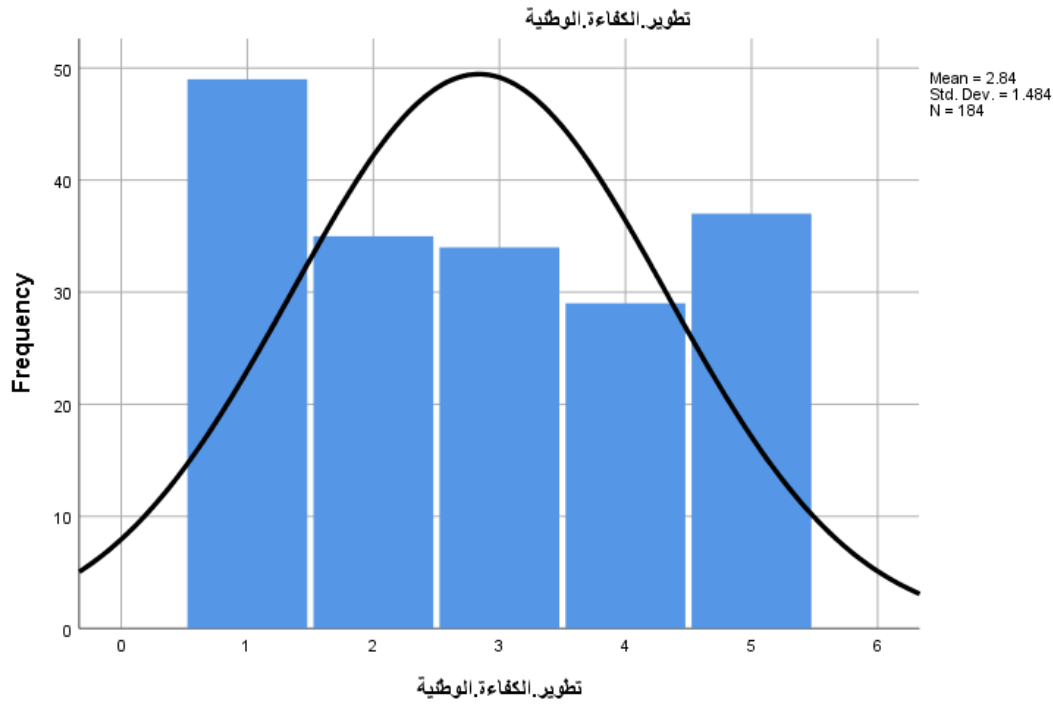
✓ هناك علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على وجود علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية، حيث بلغت هذه النسبة 26.6%.

وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى العينة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 45.6%، وهي نسبة تتفوق على نسبة المعارضين. هذا يشير إلى أن أغلبية نسبة من المشاركين يعتقدون أن هناك ارتباطاً مباشراً بين نجاح سياسات التوطين وتطور أداء وقدرات الكفاءات الوطنية.

هناك علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	49	26.6	26.6	26.6
	أوافق بشدة	35	19.0	19.0	45.7
	لا أوافق	34	18.5	18.5	64.1
	لا أوافق بشدة	29	15.8	15.8	79.9
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.1	20.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الإحصائي لعلاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية.



رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لعلاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية

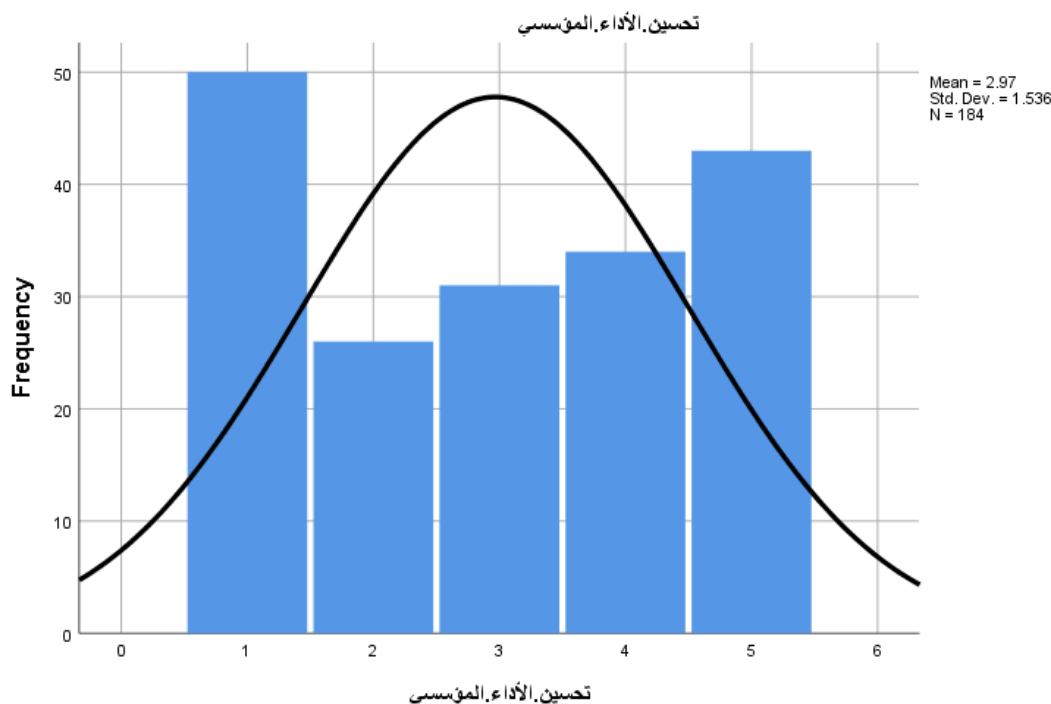
✓ تطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.

من الواضح أن أعلى قيمة هي نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" على أن تطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام، حيث بلغت هذه النسبة 27.2%.

وهذا يدل على وجود اتجاه عام يميل للموافقة، حيث إن النسبة الإجمالية للموافقين ("أوافق" و "أوافق بشدة") تصل إلى 41.3%. ومع ذلك، تُظهر البيانات انقسامًا واضحًا في آراء العينة، مع وجود نسبة كبيرة من الحياديين (23.4%) والمعارضين (35.3%) مجتمعة، مما يشير إلى أن العلاقة بين التوطين الفعال وتحسين الأداء المؤسسي ليست مؤكدة أو محسوسة بالإجماع لدى جميع المشاركين.

تطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	27.2	27.2	27.2
	أوافق بشدة	26	14.1	14.1	41.3
	لا أوافق	31	16.8	16.8	58.2
	لا أوافق بشدة	34	18.5	18.5	76.6
	لا أوافق ولا أرفض	43	23.4	23.4	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الاحصائي لتطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.



رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لتطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام

✓ تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

يوضح هذا الجدول الأول عدد الاستجابات التي دخلت في تحليل الموثوقية. يُظهر الجدول أن عدد الحالات الصالحة (Valid) هو 184 حالة، وهو ما يمثل 100% من إجمالي العينة. كما يوضح أنه لم يتم استبعاد أي حالة (Excluded = 0)، وهذا يعني أن جميع المشاركين في الدراسة قد أجابوا على كافة الفقرات التي تم تحليلها، مما يدل على اكتمال البيانات وجودتها العالية وعدم وجود قيم مفقودة.

يقيس جدول درجة الموثوقية أو الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" من الواضح أن أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ بلغت 0.772 لمجموعة الفقرات البالغ عددها 21 فقرة (N of Items). وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث إن هذه القيمة أعلى من الحد الأدنى المتعارف عليه في الأبحاث وهو (0.70). وبناءً عليه، يمكن القول إن نتائج الاستبيان مستقرة ويمكن الاعتماد عليها والثقة بها.

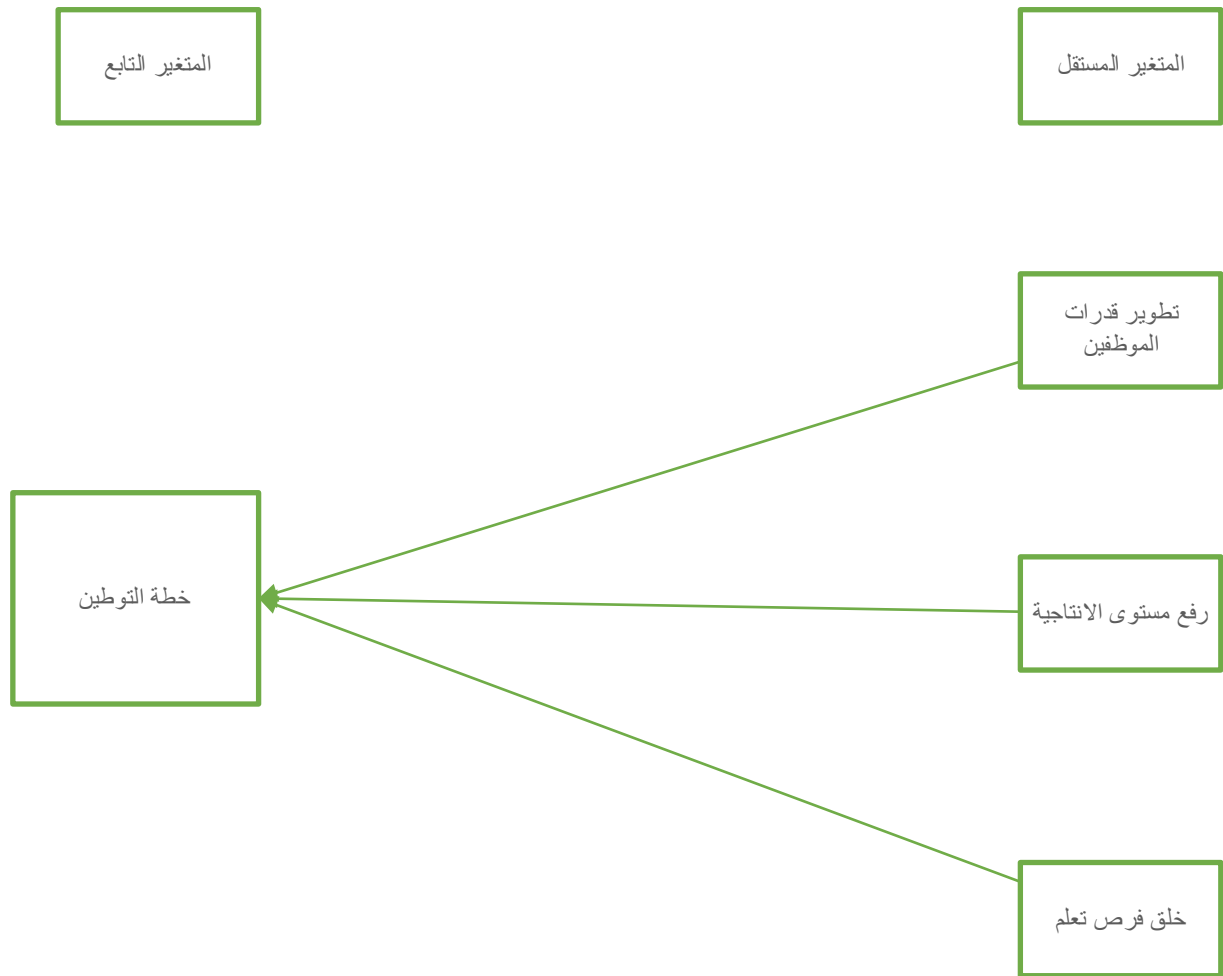
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	184	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	184	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23: ملخص معالجة الحالة

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.772	.750	21

جدول 24: تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

✓ متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 23: متغيرات الدراسة

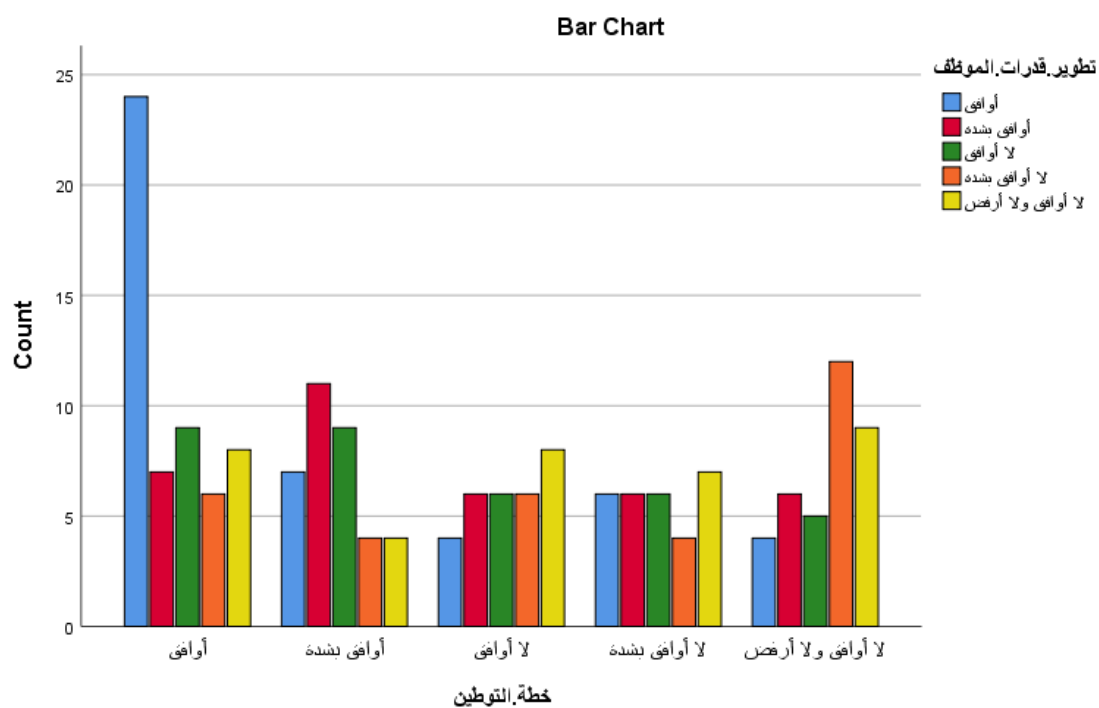
❖ تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

✓ دور خطة التوطين في تطوير قدرات الموظفين بشركة جال السعودية

لكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري "خطة التوطين" و"تطوير قدرات الموظفين"، تم إجراء اختبار كاي تربيع (Chi-Square) للجداول المتقاطعة. ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تطوير قدراتهم تُعزى إلى آرائهم المختلفة حول خطة التوطين المتبعة في الشركة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول، أن قيمة اختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square) المحسوبة بلغت 29.816، وذلك عند درجات حرية (df) تساوي 4. والأهم من ذلك، كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) المصاحبة للاختبار هي 0.019. بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.019) مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الإنسانية (0.05)، نجد أنها أقل منه. بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور خطة التوطين وتطوير قدرات الموظفين الوطنيين في الشركة. وهذا يعني أن تصورات الموظفين تجاه خطة التوطين ترتبط بشكل جوهري وحقيقي بمدى شعورهم بتطور قدراتهم، وأن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.816 ^a	4	.019
Likelihood Ratio	28.129	4	.031
Linear-by-Linear Association	12.738	1	.000
N of Valid Cases	184		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.04.			

جدول 25: دور خطة التوطين في تطوير قدرات الموظفين بشركة جال السعودية



رسم توضيحي 24: دور خطة التوطين في تطوير قدرات الموظفين بشركة جال السعودية

✓ دور خطة التوظيف في رفع مستوى إنتاجية الموظفين بشركة جال السعودية

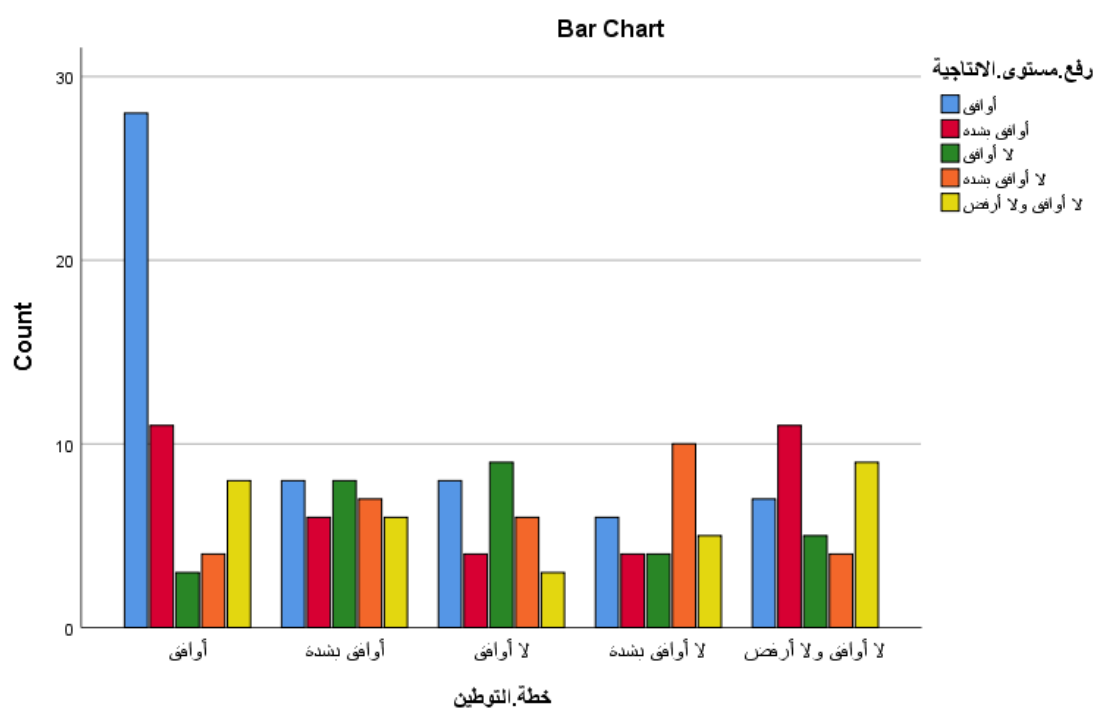
يهدف فحص العلاقة بين "خطة التوظيف" وتأثيرها على "مستوى الإنتاجية" لدى الموظفين في شركة جال السعودية، تم تطبيق اختبار كاي تربيع (Chi-Square) يسعى هذا التحليل إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية المُبلغ عنها من قبل الموظفين، يمكن أن تُعزى إلى آرائهم المختلفة حول دور خطة التوظيف؟

أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع أن قيمة الاختبار المحسوبة (Pearson Chi-Square) بلغت 34.877، عند درجات حرية (df) تساوي 3. أما القيمة الأهم، وهي مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance)، فقد بلغت 0.004. بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.004) مع مستوى الأهمية المعتمد في الأبحاث (0.05)، نجد أنها أقل منه بشكل واضح. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية والاستنتاج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين دور خطة التوظيف ورفع مستوى إنتاجية الموظفين. هذا يعني أن تصورات الموظفين تجاه خطة التوظيف ترتبط بشكل حقيقي ومؤثر بمستوى إنتاجيتهم، وأن هذه العلاقة ليست مجرد صدفة.

تشير الملاحظة الفنية أسفل الجدول إلى أن 16% من خلايا الجدول لديها تكرار متوقع أقل من 5. على الرغم من وجود بعض الخلايا ذات التكرار المتوقع المنخفض، إلا أن النسبة (16%) لا تتجاوز الحد الحرج المتعارف عليه وهو (20%). لذلك، يمكن اعتبار نتائج اختبار كاي تربيع موثوقة ومقبولة إحصائياً في هذه الحالة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.877 ^a	3	.004
Likelihood Ratio	33.645	3	.006
Linear-by-Linear Association	7.396	1	.007
N of Valid Cases	184		
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.57.			

جدول 26: دور خطة التوظيف في رفع مستوى انتاجية الموظفين بشركة جال السعودية



رسم توضيحي 25: دور خطة التوظيف في رفع مستوى انتاجية الموظفين بشركة جال السعودية

✓ دور خطة التوظيف في خلق فرص تعلم للموظفين بشركة جال السعودية

لتقييم العلاقة بين "خطة التوظيف" ودورها في "خلق فرص تعلم مستمر" للموظفين في شركة جال السعودية، تم إجراء اختبار كاي تربيع (Chi-Square). يهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت آراء الموظفين حول فرص التعلم المتاحة لهم تختلف بشكل جوهري بناءً على تصوراتهم لدور خطة التوظيف.

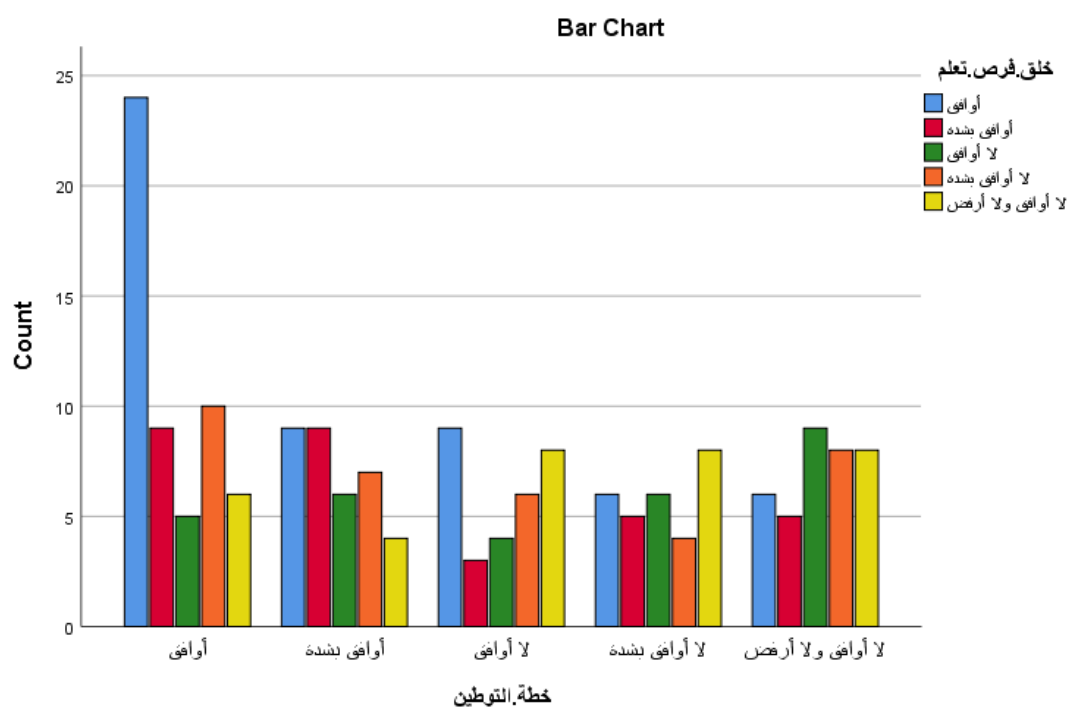
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square) بلغت 19.402، عند درجات حرية (df) تساوي 4. وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) المصاحبة لهذا الاختبار هي 0.248.

بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.248) مع مستوى الأهمية المعتمد (0.05)، نجد أنها أكبر منه. وبناءً على ذلك، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية. هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير "خطة التوظيف" ومتغير "خلق فرص تعلم". بعبارة أخرى، إن أي فروق ظاهرية قد تُلاحظ في استجابات المشاركين بين هذين المتغيرين في الجداول المتقاطعة هي على الأغلب فروق عشوائية ولا يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

على الرغم من عدم وجود دلالة إحصائية في الاختبار الأساسي، إلا أنه من المهم جداً ملاحظة نتيجة اختبار "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association). حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهذا الاختبار 0.003، وهي قيمة دالة إحصائياً بقوة (أقل من 0.05). وهذا يدل على وجود اتجاه أو ترند (Trend) خطي واضح في العلاقة. يمكن تفسير ذلك بأنه كلما اتجهت آراء الموظفين نحو الموافقة على دور خطة التوظيف، زادت موافقتهم على أنها تخلق فرصاً للتعلم بشكل منتظم. ورغم أن هذه العلاقة ليست قوية بما يكفي لتكون دالة في اختبار كاي تربيع العام، إلا أن وجود هذا الاتجاه الخطي يعتبر مؤشراً إيجابياً مهماً لا يمكن إغفاله.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.402 ^a	4	.248
Likelihood Ratio	19.395	4	.249
Linear-by-Linear Association	8.856	1	.003
N of Valid Cases	184		
a. 3 cells (12.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.73.			

جدول 27: دور خطة التوطين في خلق فرص تعلم للموظفين بشركة جال السعودية



رسم توضيحي 26: دور خطة التوطين في خلق فرص تعلم للموظفين بشركة جال السعودية

✓ تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) مدى المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل. يهدف هذا التحليل إلى اختبار الفرضية القائلة بأن المتغيرات المستقلة (تطوير قدرات الموظف، رفع مستوى الإنتاجية، خلق فرص تعلم) مجتمعة لها قدرة حقيقية على التنبؤ بالمتغير التابع وهو "خطة التوظيف". أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 2.568، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig) قدره 0.004 وبما أن قيمة مستوى الدلالة هذه أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج أن نموذج الانحدار دال إحصائياً ككل. وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة لها تأثير جوهري ومشارك في تفسير التباين في "خطة التوظيف".

يقدم جدول ملخص النموذج (Bayes Factor Model Summary) مقاييس أساسية حول قوة العلاقة والقدرة التفسيرية للنموذج. بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.391، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين المتغير التابع. والأهم من ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.153 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (تطوير القدرات، رفع الإنتاجية، وخلق فرص تعلم) تفسر ما نسبته 15.3% من التباين أو التغيرات الحاصلة في "خطة التوظيف". أما قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)، التي تعتبر أكثر دقة، فقد بلغت 0.093، مما يعني أن النموذج يفسر حوالي 9.3% من التباين بعد ضبط تأثير عدد المتغيرات في النموذج.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج بأن النموذج الإحصائي المستخدم لدراسة أثر تطوير القدرات ورفع الإنتاجية وخلق فرص التعلم على خطة التوظيف هو نموذج دال إحصائياً وذو قدرة تفسيرية مقبولة. وهذا يؤكد على أن هذه العوامل مجتمعة تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تشكيل وتحديد ملامح ونجاح خطة التوظيف في الشركة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	63.271	4	5.273	2.568	.004
Residual	351.142	171	2.053		
Total	414.413	175			
خطوة التوطين. Dependent Variable:					
b. Model: (Intercept), جدول 28: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة					

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.391	.153	.093	1.43
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), جدول 29: ملخص نموذج عامل بايز				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل استجابات أفراد العينة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم جهود التوطين وتعزيز فاعليتها في تطوير الكفاءات الوطنية داخل شركة جال السعودية، وفي مؤسسات القطاع المشابه:

- ✓ تعزيز البرامج التدريبية المتخصصة: ينبغي العمل على تطوير برامج تدريبية مهنية متقدمة تُصمم وفق احتياجات الوظائف الفعلية، مع التركيز على المهارات التقنية والإدارية التي تؤهل الكفاءات الوطنية لتولي المناصب القيادية والمتقدمة في الشركة.
- ✓ توسيع فرص التمكين الوظيفي: من المهم تفعيل سياسات التمكين من خلال منح الموظفين السعوديين صلاحيات أكبر، ومشاركتهم في صنع القرار، وتكليفهم بمهام نوعية تُنمّي قدراتهم وتعزّز ثقتهم بأنفسهم.
- ✓ بناء مسارات وظيفية واضحة: يُوصى بوضع مسارات مهنية واضحة وشفافة للكفاءات الوطنية، تُمكنهم من التدرج الوظيفي بناءً على الأداء والكفاءة، بما يُحقّزهم على الاستمرار في تطوير أنفسهم.
- ✓ تشجيع ثقافة التحفيز والاعتراف بالجهود: يجب اعتماد أنظمة تحفيزية متنوعة تشمل المكافآت المالية والمعنوية، وتكريم الموظفين المتميزين، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ تفعيل سياسة نقل المعرفة: من الضروري تطوير آليات تضمن نقل المعرفة من الكفاءات الأجنبية إلى الموظفين السعوديين، سواء من خلال الإشراف المباشر، أو التدريب العملي، أو الشراكات المهنية.
- ✓ قياس أثر التوطين بشكل دوري: يوصى بإنشاء نظام داخلي لقياس فعالية برامج التوطين بشكل دوري، وتحليل مدى انعكاسها على أداء الموظفين الوطنيين، وإجراء التحسينات اللازمة بناءً على نتائج القياس.

المراجع

- Basel Sultan .(2025) .*Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition* من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3429>
- Chedli Baya Chatti .(2024) .*Closing the Loop: Exploring Food Waste Management in the Near East and North Africa (NENA) Region during the COVID-19 Pandemic* من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3772>
- Cinzia Bianco .(2024) .*Global Saudi: How Europeans can work with an evolving kingdom* من الاسترداد من <https://ecfr.eu/publication/global-saudi-how-europeans-can-work-with-an-evolving-kingdom/>
- Ciro Mennella .(2024) .*Ethical and regulatory challenges of AI technologies in healthcare: A narrative review* من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024023284>
- Daveed Gartenstein-Ross .(2019) .*Virtual Plotters. Drones. Weaponized AI?: Violent Non-State Actors as Deadly Early Adopters* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/341025114_Virtual_Plotters_Drones_Weaponized_AI_Violent_Non-State_Actors_as_Deadly_Early_Adopters
- Fayez Alanazi .(2023) .*Development of Smart Mobility Infrastructure in Saudi Arabia: A Benchmarking Approach* من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3158>
- Ferly Agustina Sairmaly .(2023) .*Human Capital Development and Economic Growth: A Literature Review on Information Technology Investment, Education, Skills, and Productive Labour* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/373349775_Human_Capital_Development_and_Economic_Growth_A_Literature_Review_on_Information_Technology_Investment_Education_Skills_and_Productive_Labour
- Francis Kamewor Tetteh .(2025) .*Green supply chain management practices: review, framework and future research directions* من الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jrpc-08-2024-0039/full/html>
- Geoff Mason .(2020) .*Higher education, initial vocational education and training and continuing education and training: where should the balance lie* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/342371766_Higher_education_initial_vocational_education_and_training_and_continuing_education_and_training_where_should_the_balance_lie
- Hadeel M. Alkhalaf .(2023) .*Implementing the Localization Law Effectively: The Case of HMG in Saudi Arabia* من الاسترداد من <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003307099-23/saudi-arabia-hadeel-alkhalaf>
- Hazem Aldabbas .(2025) .*Determining the Challenges and Future Opportunities in Vocational Education and Training in the UAE: A Systematic Literature Review* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/393005329_Determining_the_Challenges_and_Future_Opportunities_in_Vocational_Education_and_Training_in_the_UAE_A_Systematic_Literature_Review

- Jess Sanggyeong Je .(2023) .*Gender issues in tourism organisations: insights from a two-phased pragmatic systematic literature review* من الاسترداد من .
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003329541-13/gender-issues-tourism-organisations-insights-two-phased-pragmatic-systematic-literature-review-jess-sanggyeong-je-catheryn-khoo-elaine-chiao-ling-yang>
- Jungyoun Lee .(2021) .*Why Localization Is Necessary as a Business Strategy in Emerging Markets: The Case Comparison of Hyundai and Volkswagen* من الاسترداد من .
<https://www.mdpi.com/2199-8531/7/3/190>
- Kum Fai Yuen .(2025) .*Impact of Critical Situations on Autonomous Vehicles and Strategies for Improvement* من الاسترداد من .<https://www.mdpi.com/2673-7590/5/2/39>
- Laith Almomani .(2021) .*The impact of talent management practices on employees' job satisfaction* من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/357150056_The_impact_of_talent_management_practices_on_employees'_job_satisfaction
- Miroslav Čavlin .(2023) .*Research on the Determination of the Factors Affecting Business Performance in Beekeeping Production* من الاسترداد من .<https://www.mdpi.com/2077-0472/13/3/686>
- Narain D. Batra .(2013) .*The First Freedoms and America's Culture of Innovation* من الاسترداد من .
<https://www.nomos-elibrary.de/en/10.5771/9781442225886/the-first-freedoms-and-america-s-culture-of-innovation>
- Ogulo James Emmanuel .(2023) .*The Impact of Capital Structure on the Growth of Construction Companies* من الاسترداد من .https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4326938
- Oliver O. Apeh .(2022) .*Contributions of Solar Photovoltaic Systems to Environmental and Socioeconomic Aspects of National Development—A Review* من الاسترداد من .
<https://www.mdpi.com/1996-1073/15/16/5963>
- Oluwafunmilayo Esan .(2024) .*Supply chain integrating sustainability and ethics: Strategies for modern supply chain management* من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/380352802_Supply_chain_integrating_sustainability_and_ethics_Strategies_for_modern_supply_chain_management
- Pinedo Lopez .(2024) .*Publicación: Sustainability strategies: A proposal for food sector SMEs, based on the integration of life cycle assessment and ESG strategies* من الاسترداد من .
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d0975eb8-aa5e-4ef5-b577-5250351757e1>
- Renato Opertti .(2021) .*Learning to build back better futures for education: lessons from educational innovation during the COVID-19 pandemic* من الاسترداد من .
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383825>
- Say Keat Ooi .(2025) .*Addressing Resource Scarcity: The Role of Responsible Innovation and Resilience in SMEs' Competitive Advantage and Sustainability Performance* من الاسترداد من .
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.70005>

- Shalini Aggarwal .(2025) .*Environmental, social and governance investing: systematic literature review using ADO model* . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jal-11-2024-0319/full/html>
- Sura Alayed .(2025) .*Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy* . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy
- Taher Hatahet .(2022) .*Strategic job market-guided development of pharmacy bachelor's curriculum and its importance in maintaining the profession viability in the Middle Eastern countries: Colleges of pharmacy in the UAE as a model* . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1319016422001803>
- Tania Hasan .(2021) .*The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market* . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6622>
- Wenny Desty Febrian .(2024) .*Employee Engagement Implementation for Prevent Employee Turnover in Transportation Company* . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/390750633_Employee_Engagement_Implementation_for_Prevent_Employee_Turnover_in_Transportation_Company
- Yili Sun .(2025) .*The Strategic Positioning and Implementation Pathways of English Language Teaching in Sino-African Vocational Education Cooperation: -- A Study under the Framework of the Belt and Road Initiative* . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392563450_The_Strategic_Positioning_and_Implementation_Pathways_of_English_Language_Teaching_in_Sino-African_Vocational_Education_Cooperation_--_A_Study_under_the_Framework_of_the_Belt_and_Road_Initiative
- Zetian Zhao .(2024) .*A comprehensive review on the evolution of bio-inspired sensors from aquatic creatures* . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666386424003333>

الملاحق

الاستبانة

○ الاسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة

○ أسئلة الاستبانة

- تعتمد الشركة خطة واضحة لتوطين الوظائف في مختلف الإدارات.
- تضع الشركة أهدافاً استراتيجية لزيادة نسبة التوطين سنوياً.
- تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالاتها المختلفة.
- توفر الشركة بيئة عمل محفزة تسهم في استقرار الموظف السعودي.
- تلتزم الشركة بتطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتوطين.
- توجد آليات داخل الشركة لمتابعة وتقييم نتائج التوطين بشكل دوري.
- تقدم الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظف الوطني.
- تتيح الشركة فرصاً للترقى والتطوير المهني للكفاءات الوطنية.
- تساهم بيئة العمل في تعزيز قدرات الموظف السعودي على الابتكار.
- يتم دعم الموظف الوطني لتحمل المسؤوليات القيادية داخل الشركة.
- تحرص الشركة على إشراك الكفاءات الوطنية في اتخاذ القرار.
- يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الوطني.
- تساهم استراتيجيات التوطين في تحسين أداء الكفاءات الوطنية.
- أدت خطط التوطين إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين السعوديين.
- يعزز التوطين شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين.
- التوطين يساعد في خلق فرص تعلم مستمر للكوادر الوطنية.
- هناك علاقة مباشرة بين نجاح التوطين وتطور الكفاءة الوطنية.

- تطبيق التوطين بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.

- https://docs.google.com/forms/d/1UvcQDj3D_9f9OX1qY0jGAo7zb45QHpxM7jsiioktoYc/edit

Abstract

This study aims to explore the impact of localization strategies on developing national competencies, through an applied study of GAL Saudi Arabia, a company operating in a strategic sector witnessing a significant shift toward strengthening the national workforce. The study focused on a set of themes related to localization, such as training, empowerment, job replacement, and motivation. It also addressed aspects of national competencies development in terms of skills development, knowledge transfer, and career progression.

The study adopted a descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the primary tool to collect data from a sample of 184 participants from GAL employees. The questionnaire was distributed electronically using an online form to ensure easy access to participants, while considering work conditions and the diversity of employee positions. After collecting the data, it was analyzed using the SPSS statistical program. Descriptive and inferential methods were used to measure the relationship between study variables and test hypotheses.

The results demonstrated a positive and tangible impact of localization strategies on developing national competencies, particularly about improving the work environment, raising skills levels, and increasing career progression opportunities for Saudi employees. The results also revealed variations in the effectiveness of some strategies, underscoring the importance of adopting comprehensive and integrated localization policies based on continuous evaluation and data-driven improvement.

The study recommends strengthening empowerment programs, developing clear career paths, and intensifying efforts to transfer knowledge from foreign talent. It also recommends activating incentive and evaluation tools to enhance the effectiveness of localization strategies and achieve the goals of Saudi Vision 2030.

Mid-Ocean University
College of Management
Master's degree in human resources



Title of the research

The impact of localization strategies on developing national competencies: an applied study on the Saudi JAL Company

Prepared by students/ Talal Suwailem Saleem Alamri

ID Number: 243000271

Supervisor /

Dr.Alfaisal Abdelhamid Mohammed Hasan

Dr. Fayez Jrad

Year:

2025