

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع



مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتوطين الوظائف في القطاع الخاص

دراسة تطبيقية على شركات التشغيل والصيانة بمدينة الرياض

إعداد الطالبان/

1- عبدالمجيد حمدان المطيري 233001646

2- تركي واصل المطيري 233000917

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات :

6	<u>المستخلص: Abstract</u>	1
8	الفصل الأول	2
9	مشكلة الدراسة	3
10	أهمية الدراسة	4
12	أهداف الدراسة	5
13	تسالات الدراسة والفرضيات	6
14	النظرية العلمية الاعداد الدراسة	7
16	الدراسات السابقة	8
26	الاطار النظري	9
37	منهجية الدراسة	10
63	نتائج الدراسة	11
65	توصيات الدراسة	12
66	المراجع	13

قائمة الجداول :

40	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	1
41	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	2
42	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم	3
43	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة	4
44	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	5
45	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	6
46	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم	7
-47 48	استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	8
-53 54	استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تفاعل أصحاب القرار مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	9
58	معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي للتوطين ، وتفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط	10
-58 59	جدول رقم (11) معاملات ارتباط بنود فقرات إستبانة العاملين والدرجة الكلية لها	11
-60 61	جدول رقم (12) معاملات ارتباط بنود فقرات إستبانة أصحاب القرار والدرجة الكلية لها	12
61	جدول (13) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	13
62	جدول (14) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانات الدراسة	14

<u>40</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	<u>1</u>
<u>41</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	<u>2</u>
<u>42</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم	<u>3</u>
<u>43</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة	<u>4</u>
<u>44</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	<u>5</u>
<u>45</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	<u>6</u>
<u>47</u>	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم	<u>7</u>

تركز هذا الدراسة على مدى تفاعل القطاع الخاص مع التخطيط الإستراتيجي للتوطين بمدينة الرياض. وكانت الدراسة قد أجريت على عدد من الشركات التي تعمل في مجال التشغيل والصيانة لأنها الأكثر توطين لوظائفها بمقتضى العقود التي تتم بينها وبين منشآت حكومية تستفيد من مناقصاتها ، وكان من أهم أهداف البحث التأكد من وجود تخطيط إستراتيجي للتوطين مفعّل لدى شركات القطاع الخاص، لاستيعاب عمل القوى البشرية السعودية، وتقييم مدى مساهمة الكوادر السعودية في العمل بالقطاع الخاص، وتحديد أهم التحديات التي تواجه انخراط المواطن السعودي في سوق العمل، ومعرفة أهم الفرص الوظيفية التي يمكن أن تشغلها القوى العاملة السعودية في القطاع الخاص في المستقبل.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصول على البيانات الأولية باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان في جمع البيانات، وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات الأولية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود تخطيط إستراتيجي لتوظيف الكوادر السعودية لدى 83% من شركات القطاع الخاص التي بها عمالة سعودية، وأن القطاع الخاص ممثلاً بشركات التشغيل والصيانة هو الأكثر استيعاباً للعمالة السعودية، وإتضح أن التدريب والتأهيل يزيدان من فرصة مشاركة العمالة السعودية في العمل بالقطاع الخاص، كما إتضح أهمية التخصصات العلمية والفنية والمهنية وأن التخصصات النظرية أقل أهمية في الطلب، كذلك تبين وجود فرص وظيفية سعودية جديدة سيتم استحداثها في شركات القطاع الخاص في المستقبل، كما تبين وجود معوقات إدارية وتنظيمية ومعوقات إجتماعية ونفسية تحول دون إنخراط القوى البشرية السعودية في سوق العمل.

وقد تم إقتراح بعض التوصيات وتوجيهها إلى عدة جهات وكان أهمها: ضرورة زيادة الوعي بأهمية تبني وتطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية السعودية في المنظمات للاستفادة من الطاقات البشرية والأعداد الهائلة من الخريجين والخريجات الراغبة في العمل، ووضع المبادرات التفصيلية والأهداف الإستراتيجية المتعلقة بقضية توظيف الكوادر السعودية، وتعميق العلاقة بين الجامعات وبين الجهات المسؤولة عن التوظيف، كذلك التوسع في تنظيم وإعداد البرامج التدريبية التي يحتاج إليها سوق العمل بمختلف أنواعها لتخريج أكبر قدر من العمالة السعودية المدربة والمؤهلة، وتذليل كافة الصعوبات والعقبات التي تواجه العامل السعودي والعاملة السعودية وتوفير التسهيلات المساعدة والمؤدية إلى الإستقرار في سوق العمل بالقطاع الخاص، والحد من إستقدام العمالة الأجنبية والعمل بصورة جادة على تطبيق سياسة إحلال العمالة السعودية محل العمالة الأجنبية. للاستفادة من الكوادر السعودية بشكل صحيح، لدفع عجلة النمو والتطور وتقديم قيمة مضافة يستفيد منها الوطن والمواطن، لإستقرار المجتمع وإزدهاره.

الفصل الأول

المقدمة:

تتكون بيئة العمل اليوم من تغيرات سريعة في مختلف المجالات. من التغيرات التي تشهدها بيئة العمل في المملكة العربية السعودية عملية التوطين (السعودة) التي تشكل إحدى أهم القضايا الاستراتيجية وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الدور الذي يلعبه أو يشكله القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. التنمية الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، فمن الضروري على القطاع الخاص، الذي لا يزال يحتاج ويفتقر إلى الأيدي العاملة، أن يضع سياسات وخطط استراتيجية فعالة للوصول إلى الحلول المناسبة وبذل كل الجهود للقضاء على البطالة باعتبارها السبب الرئيسي لجميع المشاكل. وجعل المواطن السعودي عاملاً مهماً ومثمراً في المساعدة على تحريك عجلة التنمية .

ولهذا فإنه من الضروري أن تقوم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإعادة صياغة الخطط الاستراتيجية للتوطين (السعودة) وإجراء بعض التغيرات الجوهرية التي تواكب العصر، حيث يجب على القطاع الخاص أن يتقبل بتوظيف المواطنين السعوديين من باب الرغبة في استثمار خبراتهم وقدراتهم في تنفيذ وتطوير أعمالهم، لتتنافس الشركات في هذا المجال على توظيف المواطنين بأعلى الرواتب والمكافآت للفوز بخدماتها، هناك الكثير ويجب ان يكون هناك دعم فكرة الشركات الصغيرة و المنشآت المتوسطة، بالإضافة إلى تطوير مهارات وتدريب السعوديين، سيساهم ذلك بشكل فعال في زيادة الطلب على التوظيف المواطن بأجور مناسبة، حيث تلعب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دوراً مكماً مع العديد من الشركات الأخرى. بالإضافة ان لها دوراً هاماً في تقديم الدعم والمساعدة في تنفيذ استراتيجية التوطين وتوعية القائمين والمهتمين في القطاع الخاص بالأساليب والإستراتيجيات الإدارية الحديثة للإستفادة منها في عملية التوطين (السعودة)، بدلاً من الإعتماد على الآراء والتجارب الشخصية، بطريقة تدريجية ومنهجية، لتفعيل استراتيجية السعودة بشكل ملاحظ وملحوس.

-مشكلة الدراسة.

بعد توطین معظم الوظائف في القطاع الحكومي (باستثناء بعض الوظائف الفنية والطبية)، أصبحت هناك حاجة ملحة لتوظيف الشباب السعودي المؤهل والمدرب في مؤسسات القطاع الخاص لخلق فرص عمل جديدة في القطاع الخاص. واليوم، أصبحت هذه الحاجة أكثر إلحاحاً من السابق.

وحيث البطالة بين الشباب في السعودية تصل إلى 10.1% (المكتب العام للإحصاء 2022). وغالباً يكون هناك ارتفاع معدلات الجريمة بين العاطلين عن العمل، وهو أمر غريب بالتأكيد على مجتمعنا المحافظ المتماسك الذي تتوفر فيه فرص العمل الوفيرة، بالإضافة إلى ذلك جميع الآثار السلبية على المجتمع من الفراغ القاتل لدى الشباب وعدم توفر المال لتأمين الحاجات الضرورية للعيش الكريم.

من هنا تأتي عملية هذا البحث وذلك من خلال تسليط الضوء على المشاكل المترتبة على عدم تطبيق استراتيجية التوطين (السعودة) بفاعلية وموائمتها للتطور السريع في سوق العمل، ومعرفة الأسباب التي حالت دون تفعيل هذه الإستراتيجية الساعية لتوظيف العمالة السعودية في منظمات القطاع الخاص .

-أهمية الدراسة.

مشكلة توظيف وظائف القطاع الخاص أصبحت واقعاً. ويجب أن تواجه الأساليب والحلول الموضوعية بدلاً من التخمين وسوء التقدير. وتكمن أهمية البحث الذي يعالج هذه القضية في التركيز على مدى فعالية استراتيجيات التوظيف وتطبيقها الجاد في مؤسسات القطاع الخاص وفهم المعوقات التي تعيق تفعيلها وتطبيقها. الخطة الاستراتيجية للتوظيف تعطي رؤية للمستقبل وتنبأ بأوضاع القطاع الخاص خلال الفترة القادمة وكذلك التناقضات بين الإضرابات وعدم التوافق أو التجانس بين مخرجات التعليم وسوق العمل وتقدير نسبة توظيف الوظائف التي يشغلها الأجانب مقارنة بالمواطنين و تصحيح الوضع وعدم اتساع الفجوة بين تلك النسب والعناصر وتفادي التخططات العشوائية التي قد تحصل ليصحح الإنحرافات كلما طرأت، إضافة لما سيقراء على أرض الواقع واكتشافه نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتدعيمها وكيفية الإستفادة منها. فالتخطيط الإستراتيجي بمثابة خارطة للطريق الصحيح الذي يسعى للوصول إلى حل جذري لمشكلة التوظيف ومعالجتها، كما أن هذا النوع من التخطيط سيساعد في ربط تصرفات وسلوكيات أصحاب العم بإستراتيجية التوظيف المخطط لها من قبل والمخطط لها حالياً فتعكس تلك التصرفات نتائج مباشرة لها أثر ايجابي في خلق خلفية واضحة لصناع القرار لبناء أهداف وخطط استراتيجية بطريقة حديثة ومناسبة لكلا الطرفين من فرد ومسؤول في القطاع الخاص. لتجعل من خطط التوظيف فرص العمل في سوق العمل السعودي أمراً مهما وحتمياً وهدفاً إستراتيجياً يجب العمل على انجازه وتحقيقه. خاصة وأن القطاع الخاص من اهم الشركا الفاعلين في دعم التنمية. وتتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- ابراز مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي كعلم يساهم في وضع الحلول للعديد من المشكلات في مجال العمل لكافة منظمات القطاع الخاص.
- 2- ضرورة إلقاء الضوء على دور أصحاب المنشآت بالقطاع الخاص في سعودة الوظائف المختلفة وأهمية ذلك في تنمية المجتمع السعودي.
- 3- أهمية وجود إطار استراتيجي لعمل المواطن يمكن تعميمه للاستفادة منه في منظمات القطاع الخاص .
- 4- دعم التوجهات الكريمة للدولة من خلال تقديم أسلوب علمي للأجهزة ذات العلاقة بسوق العمل التي تتولى الرقابة على نشاطات القطاع الخاص.
- 5- دعم القطاع الخاص ودراسة أوضاعه بأسلوب علمي لوضع استراتيجية ملائمة للاستفادة من الكوادر السعودية.
- 6- تسليط الضوء على بعض التجارب المتميزة لمنظمات الأعمال التي ساهمت في إتاحة الفرصة لتلك الكوادر، للإنخراط في بعض الوظائف بالقطاع الخاص.
- 7- حصر الوظائف التي يشغلها الأجانب ذكوراً وإناثاً وكذلك الوظائف التي يشغلها السعوديون والسعوديات، والتعرف على الزيادة النسبية لكل من الطرفين وما سيكون عليه الحال في السنوات المقبلة لتصحيح انحرافات هذه النسب لصالح العمالة السعودية.

وفيما يلي جدول تفصيلي (1) لعدد العاملين السعوديين وغير السعوديين المسجلين في منشآت القطاع الخاص بنهاية 2022:

أرقام للإطلاع: (الهيئة العامة للإحصاء)

أظهرت نتائج مسح القوى العاملة لشهر يناير من عام 2022 أن عدد المتعطلين السعوديين وصل إلى 520,044 فرداً، يمثل الذكور منهم 210,425 فرداً ويمثل الإناث منهم 309,619، حيث بلغ معدل البطالة للسعوديين 10.1 ٪، في حين بلغ معدل البطالة للسعوديين الذكور 6,3 ٪، وللإناث 34,8 ٪.

-أهداف الدراسة.

- 1- التأكد من تقويم ومتابعة هذا النوع من التخطيط من قبل الدولة.
- 2- الإتفاق على أدوار وآليات المتابعة والتقويم وتوزيع مهام وأدوار الجهات الشريكة.
- 3- مدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.
- 4- تحديد أهم التحديات التي تواجه هذا التخطيط في منظمات القطاع الخاص.
- 5- التحديات المستقبلية التي يواجهها القطاع الخاص.
- 6- الوسائل والطرق المقترحة لتذليل معوقات التوطين الوظائف في القطاع الخاص.

-تساؤلات الدراسة - فروض الدراسة

ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتوطين ، ومدى اهتمام وتفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين ومن يهمله الامر في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.

تنبثق عن هذا الفرض عدة تساؤلات تستدعي البحث عن إجابات مناسبة لها:

- (1) ماهو دور التخطيط الإستراتيجي لسعودة الوظائف في القطاع الخاص ؟
- (2) ما مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الإستراتيجي للسعودة ؟

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة

استخدم الباحث للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الإستبانة التي أعدها الباحث (موقع استبيان قوقل)
وتكونت الاستبانة الخاصة بأصحاب القرار من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشتمل على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة الجنس، العمر، التعليم.

الجزء الثاني: ويشتمل على (20) فقرة تقيس مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين .

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-الدراسات السابقة

دراسة 1: وزارة الإقتصاد والتخطيط، www.mep.gov.sa - "سياسات إحلال القوى العاملة السعودية" - تاريخ نشرها: 1999/6/15 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/12 م

ستكون سياسات السعودية خلال خطة التنمية السابعة موجهة نحو تحقيق هدف مزدوج يتمثل في تحسين المقدرة التنافسية للشركات السعودية الخاصة، والتي سوف تعمل في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الحادة بعد انضمام المملكة إلى عضوية منظمة التجارة العالمية، والعمل في الوقت ذاته على تسريع عملية السعودية، مما يتطلب تطبيق سياسات سعودة أكثر انسجاماً مع متطلبات السوق.

التوصيات:

- 1-1 إتخاذ الإجراءات اللازمة للسعودية ليشمل أيضاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تقديم الحوافز للمؤسسات التي توظف عمالة سعودية بقدر أكبر، على أن تكون معدلات السعودية ملائمة لكل قطاع.
 - 2-1 التأكد من تلبية نظام التعليم لمتطلبات سوق العمل، والتركيز على المهارات الفنية والمهنية لضمان توفير عمالة سعودية مؤهلة تتناسب مع أولويات التنمية في المملكة، وتعزيز لجنة الجودة في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال إضافة ممثلين من القطاع الخاص بمثابة أعضاء دائمين في تلك اللجنة.
 - 3-1 إعطاء أولوية قصوى لتوسعة مراكز التدريب، وتنظيم دورات تدريبية مسائية بواسطة شركات القطاع الخاص العاملة في مجال استشارات الأعمال، بحيث تكون موجهة نحو خدمة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومديرها.
 - 4-1 إعطاء أولوية قصوى لتنفيذ حملة وطنية إعلامية ترمي إلى إبراز أهمية العمل كقيمة دينية واجتماعية بهدف تغيير اتجاهات أفراد المجتمع نحو الوظائف الحرفية والمهنية التي لا تلقى قبولاً لدى بعض المواطنين السعوديين.
 - 5-1 مراجعة تكاليف استقدام العمالة الأجنبية دورياً، والتشدد في تطبيق غرامات تشغيل العمالة الأجنبية غير النظامية ورفع رسوم الإستقدام للعمالة الوافدة، وإنشاء صندوق لتدريب السعوديين للإسهام في تمويل تكاليف التدريب والتأهيل.
- دراسة 2: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض - مركز البحوث والدراسات - "المنظور الحالي والمستقبلي لمسؤولية القطاع الخاص" - تاريخ نشرها: 1999/8/8 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/12 م
- اتجهت سياسات التشغيل في المملكة في العشر سنوات الأخيرة إلى إنباطة المسؤولية الرئيسية في توفير فرص العمل للعمالة المواطنة الباحثة عن عمل إلى القطاع الخاص نظراً لإستيعاب القطاع الخاص للنسبة الغالبة من إجمالي العمالة المدنية.

ويأخذ القطاع الخاص في اعتباره تحمل مسؤولية توظيف العمالة السعودية على مدى السنوات الماضية، وأيضاً من حيث المنظور المستقبلي لما يحققه ذلك من فوائد سواءاً لمنشآت القطاع الخاص أو للاقتصاد الوطني.

التوصيات:

1-2 المحاور والبحث مع أصحاب الأعمال للتوصل الى السبل المناسبة لتطبيق السعودة وزيادة فرص التوظيف للعمالة المواطنة بمنشآتهم.

2-2 إنشاء مراكز ووحدات للتدريب تنظم برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة منها برامج لتأهيل الشباب السعودي على الوظائف والمهن المطلوبة في سوق العمل، إضافة الى تنمية مهارات القائمين على رأس العمل في المنشآت بما يساعد على تحقيق التوافق والإستقرار الوظيفي لهم.

3-2 إنشاء وحدات لتقديم خدمات التوظيف للشباب السعودي الباحثين عن عمل والتنسيق بينهم وبين مسؤولي المنشآت التي تتوافر بها فرص للتوظيف.

4-2 البحث عن الفرص الإستثمارية المتاحة في المملكة وإعداد دراسات جدوى أولية لها شاملة مجالات عمل للكوادر السعودية.

5-2 التوعية من خلال الصحف التي تصدرها وسائل الإعلام بأهمية توظيف العمالة السعودية في تحقيق استقرار النشاط الاقتصادي للمنشآت، وسرعة الدورة الاقتصادية.

6-2 عقد لقاءات مع مسؤولي المؤسسات التعليمية والتدريبية لإبداء وجهة نظر القطاع الخاص بشأن التخصيصات المتاحة من خريجي هذه المؤسسات، والتعريف بما تحتاجه المنشآت من نوعيات الخريجين المناسبة للوظائف القائمة والمستقبلية بها.

7-2 المشاركة في الفعاليات التي تنظمها الجهات المعنية في الدولة، كوزارة العمل ومجلس الغرف التجارية، بتخطيط وتنمية وتوظيف القوى العاملة بالمملكة لبحث سبل زيادة توظيف العمالة السعودية في القطاع الخاص وتقديم أوراق العمل متضمنة المقترحات المناسبة في هذا الصدد.

دراسة 3: العلي - الجزيرة: عدد 9874 www.al-jazirah.com - "توطين الوظائف في القطاع الخاص، للمرة الألف!" - تاريخ نشرها: 1999/10/11 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/12 م.

نشأت الحاجة الملحة لتوظيف الكوادر السعودية المؤهلة والمدرّبة في منظمات القطاع الخاص لإيجاد فرص عمل في هذا القطاع بعد أن تمت سعودة أغلب الوظائف في القطاع الحكومي ماعدا بعض الوظائف الفنية والطبية، ومعدلات الجريمة التي ترتكب بأيدي أشخاص عاطلين عن العمل بزيادة مستمر، أضف الى ذلك جميع الآثار السلبية على المجتمع من الفراغ لدى الشباب وعدم توفر المال لتأمين الحاجات الضرورية للعيش الكريم، كل هذا يحدث بالرغم من وجود 95% من وظائف القطاع الخاص يشغلها عاملون أجانب، إذ لابد من العمل الفعلي والسريع لتحقيق أهداف السعودة وذلك بتوظيف الشباب السعودي في شركات ومؤسسات القطاع الخاص، وللمساهمة الفعلية في حل مشكلة السعودة في القطاع الخاص، أود أن أطرّح بعض الحلول العملية التالية لحل هذه المشكلة:

التوصيات:

- 1-3 يجب تصنيف الوظائف في شركات ومؤسسات القطاع الخاص.
- 2-3 يمكن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص عن طريق:
 - 1-2-3 إيجاد جهة حكومية متخصصة تقوم بالحكم في القضايا الخاصة التي تعرض عليها بين الموظفين السعوديين وأصحاب الأعمال. لبعث جواً من الطمأنينة للعاملين.
 - 2-2-3 تطوير أو إعادة النظر في نظام التأمينات الحالي لكي يتلاءم مع متطلبات العودة.
 - 3-3 يمكن تحديد حد أدنى للأجور في فئات الأعمال في القطاع الخاص من قبل جهة حكومية، وإجماع ممثلي شركات ومؤسسات القطاع الخاص عليها.
- دراسة 4: اليوم: عدد 10921 - www.alyaum.com - "دراسة تبحث معوقات توظيف الوظائف في القطاع الخاص" - تاريخ نشرها: 2003/5/10 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/13 م
- هناك مجموعة عوامل اضطرت القطاع الخاص للجوء الى العمالة الوافدة منها:
 - 1-4 انخفاض مستويات الأجور للأيدي العاملة الوافدة مقارنة بالعمالة الوطنية.
 - 2-4 توافر سوق مفتوحة للعاملين الأجانب من عدة مصادر تتيح للقطاع الخاص الاختيار منها بما يتفق مع احتياجاته.
 - 3-4 سهولة قبول العمالة الوافدة بالعمل في أي مكان يراه صاحب العمل.
 - 4-4 تقبل العمالة الوافدة لتوجيهات صاحب العمل وتنفيذ القرارات بدقة.
 - 5-4 توافر مستوى الولاء الوظيفي لدى العمالة الوافدة التي قد تكون محكومة بشروط العقد.
 - 6-4 توافر الكفاءة والخبرة التي يحتاجها العمل في القطاع الخاص.
 - 7-4 ميل العمالة الوافدة إلى الاستقرار الوظيفي بموجب شروط العقد بين العامل وصاحب العمل.
 - 8-4 التزام العمالة الوافدة بواجبات الوظيفة.
- وعلى المستوى الوطني هناك مجموعة من العوامل ساهمت في تعزيز الإعتماد على العمالة الوافدة بشكل كبير يمكن إبراز أهمها في الآتي:
- عدم معرفة القوى العاملة المطلوبة في كل المجالات، عدم توافر الإحصائيات الشاملة عن المهارات السعودية، وضعف التنسيق بين الإحتياجات من القوى العاملة وبين المناهج التعليمية والتدريبية، كذلك ضعف أساليب الرقابة على الأداء في القطاع العام وعدم تقويم الموظف على أسس موضوعية مما أدى الى جاذبية العمل في القطاعات الحكومية.
- الدراسة 5: موقع وزارة العمل، <https://www.mol.gov.sa> - "استراتيجية التوظيف السعودية"

تاريخ نشرها: 2004/6/18 م – تاريخ الحصول عليها: 2015/2/13 م

إن وضع إستراتيجية التوظيف السعودية موضع التنفيذ يتطلب تنفيذ إجراءات تغير واقع السوق وتطال المنظومة القائمة على تطوير واستخدام الموارد البشرية. وبالقطع، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب توفير الموارد اللازمة. وبصورة أكثر تحديداً، فإنجاز هذه الإستراتيجية يعني وضع الآليات موضع التنفيذ ضمن إطار زمني محدد. ورغم أن الآليات تستهدف الاختلالات في القطاع الخاص، إلا أن استمرار عجلة التنفيذ يتطلب بالضرورة الإهتمام بجوانب عدة طوال فترة سريان الإستراتيجية دونما إنقطاع. كما أن تنفيذ الإستراتيجية لا يمكن أن يتوقف على شرط من نوع أو آخر، مثل توفر الإيرادات المالية، إذ أن أي توقف أو تباطؤ أو إنتقائية في التنفيذ سينعكس مباشرة على إرتفاع عدد العاطلين وتدني مستوى الإنتاجية، بما ينعكس سلباً على الإقتصاد المحلي وعلى المشهد الإجتماعي بصورة مباشرة.

ولعل من المناسب بيان أن إستراتيجية التوظيف السعودية تسعى لإزالة التشوهات في سوق العمل بتدرج قائم على حزم من الآليات بما يسهم في تركيز الجهد، وبما يمكن من الإرتقاء بالسوق من وضع إلى آخر حال توافر الإشتراطات والتأهيل.

مقترحات وتوصيات:

1-5 أن الإستراتيجية ليست مجرد إستراتيجية للتشغيل وإنما تسعى لمعالجة إختلالات سوق العمل بتركيز أكبر على قضايا مهمة مثل تحسين الإنتاجية من خلال التأهيل والتدريب والإستخدام الأمثل للعمالة السعودية.

2-5 أنها في مجملها تتميز بخصائص مهمة ومنها:

1-2-5 النظر إلى سوق العمل باعتباره جزءاً من الإقتصاد الكلي.

2-2-5 مراعاة التداخل بين جهود الإصلاح الإقتصادي وإصلاح سوق العمل.

3-2-5 بناء شراكات مع القطاع الخاص، حيث يعتمد تنفيذ السياسات والآليات.

4-2-5 وجود خطة عمل تنفيذية مرتبطة بالإستراتيجية ومكونة من برامج زمنية محددة لتنفيذ الآليات، مع متابعة وتقويم تنفيذ السياسات بمعايير ومؤشرات دقيقة.

الدراسة:6: القحطاني، الرياض: عدد 14465 - www.alriyadh.com - "مشكلة توظيف السعوديين" – تاريخ نشرها: 2008/1/31 م – تاريخ الحصول عليها: 2015/2/14 م

تتركز مشكلة توظيف السعوديين في عنصرين هامين هما التكلفة والإنتاجية لدى القطاع الخاص والإنتاجية مرتبطة بالتكلفة من وجهة نظر القطاع الخاص، فإذا كانت هناك انتاجية متوقعة فإن التكلفة قد لا تكون عائقاً أمام توظيف.

التدريب هو المفتاح الرئيسي لحل مشكلة الإنتاجية فالتدريب عنصر أساسي وهام لتطوير المهارات وصقل المواهب، وحتى الخريجون يحتاجون إلى تدريب فالكمل بحاجة إلى التدريب على رأس العمل حتى نصل إلى الإنتاجية المطلوبة والإنضباط في العمل، ولذلك فالتدريب يخلق مهارات وقدرات وكفاءات عالية على رأس العمل وكذلك نطبق المعلومة المقولة (يتعلم العامل وهو يعمل، ويعمل وهو يتعلم).

إن دور القطاع الخاص لتوظيف السعوديين مهم جداً ومطلوب والدلائل تشير إلى أن هناك تقصير من قبل القطاع الخاص نحو المشاركة في حل مشاكل السعودية وخاصة قطاع التجارة فهذا القطاع هو الأكثر إلتصاقاً بالسعوديين وأكثر توظيفاً للأجانب.

كثيراً ما نسمع من رجال الأعمال أو أصحاب الشركات والمؤسسات حول المواطن السعودي أنه غير جاد وكسول وأن لديه تكرار الأعذار وعدم الإنضباط، هذه أعذار تقال، ولكن نقول إن المواطن السعودي المؤهل إذا وجد بيئة صالحة ومشجعة وأخذ بيده إلى الأمام فإن هذه الأعذار سوف تتلاشى ويصبح السعودي عضواً فعالاً ونافعاً، ولذلك فإن السعودي قد لا يجد البيئة الصالحة وأقصد هنا المسؤولية في هذه الشركات أو المؤسسات فمعظم القائمين عليها من الأجانب، الأمر الذي لا يمكن المواطن السعودي من الحصول على فرصة جيدة تجعله يأخذ مكانةً بينهم.

الدراسة 7: أبا الخيل، الإقتصادية: عدد 7816 - 7 - www.aleqt.com معوقات للتوطين في القطاع الخاص - تاريخ نشرها: 2008/7/6 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/14 م

أغلب التخصصات المطروحة من التخصصات النادرة التي تسيطر عليها العمالة الأجنبية، حيث يمكن تحقيق إحتياجات القطاع الخاص النسائي في تلك الأعمال وتوفير بيئة عمل نسائية مستمرة دون انقطاع بسبب الحاجة إلى متطلبات الصيانة والتشغيل من الرجال، سبب رئيس جعل تلك التجربة من التجارب النسائية السعودية التي حازت النجاح وأسهمت في تدعيم المرافق الحكومية والخاصة بالكوادر النسائية المدربة والمؤهلة لسد العجز الكبير في سوق العمل النسائية، كما وفرت عشرات الآلاف من فرص العمل والمهن للفتيات.

ودعت إلى توظيف الكفاءات النسائية الوطنية بالمستوى المأمول وإزالة الصعوبات والعقبات التي تواجهها، مشيرة إلى بعض المميزات التي يفتقدها القطاع الخاص في المتقدمة لطلب الوظيفة، التي من أهمها عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات التوظيف، إنخفاض درجة إستقرار العمالة السعودية في الوظيفة بوجه عام، وإرتفاع معدل دوران العمل وكثرة تغيب العاملات عن العمل، إضافة إلى ضعف الإلتزام بمواعيده الذي يؤثر سلباً في أداء المنشآت.

التوصيات المقترحة:

7-1 تأسيس نظام جديد للتدريب الخاص يقوم على مفهوم كفاءة البرامج ومواصفات الجودة لتأمين حاجة المتعاملين مع سوق العمل وفق حاجة المنظمات في القطاع الخاص الراغبة في التوظيف.

7-2 تفعيل مبدأ الشراكة بين جهاز التدريب وجهاز الإنتاج بدءاً من تشخيص المشاريع حتى دخول مراكز التدريب حيز النشاط. وتوفير معاهد أو مراكز تدريب تغطي متطلبات سوق العمل في القطاع الخاص وما هو مطلوب فعلياً.

الدراسة 8: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com - "معوقات سعودة الوظائف" - تاريخ نشرها: 2008/10/20 م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/14 م

تواجه منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية محددات متعلقة بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الإهتمام المتزايد بعملية سعودة الوظائف. ومما لاشك فيه أن نجاح عملية سعودة الوظائف يتوقف على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.

ويقصد بها العمليات المتعلقة باستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنشأة والفرد. لقد ظلت تلك الحلقة مفقودة خلال السنوات الماضية في مناقشتنا ودراستنا المتعلقة بعملية السعودة، مما أدى إلى عدم فاعلية الطرح والتطبيق. وتم تناسي العوامل البيئية الداخلية لمنظمات القطاع الخاص والتي أثرت ولازالت تؤثر على فاعلية سعودة الوظائف في القطاع الخاص.

أبرز النقاط المقترحة: ضعف التهيئة والتدريب، وغياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز حالت دون تحقيق خطط السعودة.

الدراسة 9: محمد، www.minshawwi.com – "معوقات السعودة في القطاع الخاص" - تم نشره

تاريخ نشر الدراسة: 2009/7/2م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/15م

الملخص:

تناول هذا البحث موضوع تطبيق السعودة على مستوى منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ولقد شملت الدراسة توضيح مفهوم السعودة، كما تم تحديد الأهداف التي يسعى نظام السعودة لتحقيقها، كما تبين أن زيادة معدل النمو، وزيادة أعداد الخريجين، وزيادة تكلفة العمالة الوافدة من المبررات التي تدعم السعودة.

أهم التوصيات:

9-1 وضع استراتيجية وطنية لسعودة الوظائف في القطاع الخاص، تقوم على قاعدة معلوماتية دقيقة، ويتوافر لها وضوح الرؤية، وطموح الغاية، ويسر التنفيذ والتقويم والمتابعة. ويتأتى من خلالها التعرف على أولويات الحاضر وإمكانيات المستقبل. وآلية الربط بينهما، ربطاً عقلياً مبرمجاً، ومتدرجاً في الإنجاز والنتائج.

9-2 الدعوة لوضع برامج وفرص التدريب وفتح آفاق العمل المناسب للكوادر السعودية.

9-3 رفع رسوم استقدام وتوظيف العمالة الأجنبية.

9-4 الربط بين برامج التعليم ومتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتفعيل دور القطاع الخاص في المشاركة بتدريب الطلاب في مؤسساته، واحتساب مدة التدريب إحدى متطلبات التخرج.

9-5 إعادة النظر في برامج تأهيل الخريجين والخريجات، والمشاركة في التقويم للأداء من قبل القطاع الخاص.

الدراسة 10: الزهراني، عكاظ: عدد 4332 - www.okaz.com – "القطاع الخاص يقاوم «نطاقات» بالسعودة الوهمية والتطفيش" - تاريخ نشرها: 2013/4/27م – تاريخ الحصول عليها: 2015/2/16م

إعلان وزارة العمل الذي صدر أخيراً عن عن تسرب 204 آلاف شاب وفتاة من برنامج نطاقات، يكشف عن حجم التحدي الكبير الذي يواجهه البرنامج بعد مرور أقل من عامين على إنطلاقته، لاسيما أن هذا العدد يمثل 33% ممن وظفهم وزارة العمل في برنامجها الذي لم يستثن أحداً. وفيما يرى بعض المختصين أن الأرقام تكشف عن جهة أخرى، أن السعودية الوهمية مازالت تنخر في عظام البرنامج، ويطالب آخرون بضرورة البناء فوق ماتحقق للبرنامج من نجاح في الآونة القصيرة الماضية بعد أن إرتفع إجمالي السعوديين في القطاع الخاص إلى أكثر من مليون. أي بما يقارب إجمالي الموظفين في القطاع الحكومي بالكامل.

أسباب التسرب:

- 1-8 عدم قناعة أصحاب العمل بتبريرات وزارة العمل بالأسباب الكامنة وراء ذلك. وفي صدارتها الإنتقال الى وظائف حكومية أو التقاعد أو الإستقالة.
- 2-8 تهرب القطاع الخاص من أي إلتزامات عملية تجاه العامل السعودي.
- 3-8 توظيف العمالة الأجنبية بالدرجة الأولى لضعف رواتبها وعدم مجادلتها في الرواتب والحوافز وساعات الدوام.

الدراسة 11: الحيدر، الإقتصادية: عدد 7366 - 3 - www.aleqt.com مبادرات لإنجاح خطط التوطين في القطاع الخاص - تاريخ نشرها: 2013/12/11م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/16م.

إضافة إلى وجود مؤشرات متعلقة بظهور سعودة "غير حقيقية"، وعدم مواءمة مخرجات الأنظمة التعليمية والتدريبية لإحتياجات القطاع الخاص، والتسرب التجاري الذي يعد من أبرز معوقات السعودة. أشارت الدراسة أيضاً، إلى الحاجة لسياسات عامة وبرامج لإعادة تأهيل وتدريب القوى العاملة السعودية، وعدم مراعاة الإختلاف بين مناطق السعودية من واضعي السياسات والبرامج، وحاجة السياسات والبرامج القائمة للمراجعة والتقييم المستمر.

ومبررات المبادرة، جاذبية القطاع العام للعمالة السعودية، وتفضيل العمالة السعودية للعمل لدى الشركات المتوسطة فأعلى، وعدم ملائمة بيئة العمل في كثير من منشآت القطاع الخاص للمرأة، وشعور شريحة من طالبي العمل بعدم توافر الأمن الوظيفي في القطاع الخاص.

آليات التنفيذ:

- 1-11 تحديد الشروط الخاصة بشغل الوظائف والمواصفات الملائمة للعاملين من صندوق تنمية الموارد البشرية.
- 2-11 تطوير وتنفيذ أنظمة ولوائح التوظيف بمشاركة القطاع الخاص، تكفل تطبيق المواصفات الملائمة للسعوديين في مكان العمل، والجزاءات والمكافآت والحقوق والواجبات لكل من المنشأة والعامل.
- 3-11 تحفيز القطاع الخاص عبر برنامج "نطاقات" على تبني المواصفات الملائمة للعاملين في مكان العمل، ومساهمة القطاع في إيجاد وحدة تنظيمية لتقديم المشورة.

4-11 تصميم حملة تثقيفية لتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن القطاع، ووضع المزايا والحوافز لشغل المهن الحرفية والميدانية.

الدراسة 12: سبق: العدد 9874 - /sabq.org - "إجبار على "سعودة وهمية" أم قطاع خاص "يطفش" الشباب!" - تاريخ نشرها: 2013/12/22 م – تاريخ الحصول عليها: 2015/2/16 م.

1-12 مختصون: هناك فجوة كبيرة حدثت بعد إنتهاء الحملة التصحيحية شهدتها قطاعات مختلفة لم ترى فيها الكوادر السعودية مكان عملهم.

2-12 محمد سندي: وزارة العمل للأسف هي من إضطرتنا إلى السعودة الوهمية.

3-12 جمال بنون: القطاع الخاص يعطي انطباعاً سيئاً للمواطن السعودي ليجد مبرراً لإستقدام العمالة بأرخص الأسعار.

4-12 عصام الزامل: خلال السنوات العشر القادمة مليوناً سعودياً يدخلون في سوق العمل.

أرقام للاطلاع:

بلغ معدل البطالة للسعوديين 12٪ ، في حين بلغ معدل البطالة للسعوديين الذكور 6,3٪ ، وللإناث 34,8٪.

كما بيّنت النتائج أن أعلى نسبة للعاطلين السعوديين كانت في الفئات العمرية 20 - 24 سنة و 25-29 سنة، وذلك بنسبة بلغت 36,3٪ لكل فئة، أما فيما يخص الذكور فتمثل الفئة العمرية 20-24 سنة الفئة الأعلى من حيث عدد العاطلين وذلك بنسبة 46,6٪، أما فيما يخص الإناث فتمثل الفئة العمرية 25-29 سنة الفئة الأعلى من حيث عدد العاطلات وذلك بنسبة 40,6٪ من جملة العاطلات السعوديات. كما بيّنت النتائج أيضاً أن أعلى نسبة للعاطلين السعوديين هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك بنسبة 46,2٪، يليهم الحاصلون على شهادة الثانوية أو ما يعادلها بنسبة 34,9٪، وبالنسبة للذكور منهم فإن أعلى نسبة للعاطلين هم الحاصلون على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها وذلك بنسبة 54,8٪، يليهم الحاصلون على شهادة الدبلوم دون الجامعي وذلك بنسبة 15,1٪.

الدراسة 13: موقع وزارة العمل، <https://www.mol.gov.sa> - "تنفيذ استراتيجية التوظيف يتطلب توفير الموارد اللازمة حتى يمكن وضع الآليات موضع التنفيذ ضمن إطار زمني محدد"

تاريخ نشرها: 2014/8/5 م – تاريخ الحصول عليها: 2015/2/17 م

صرحت وزارة العمل السعودية في تقرير حديث إن الإنفاق السنوي المطلوب لإصلاح سوق العمل عبر إستراتيجية التوظيف يقدر بنحو 14.9 مليار ريال ما يعادل 3.97 مليار دولار، وطالبت بسرعة عرض الأمر على مجلس الوزراء خشية أن يؤدي أي تأخر في التنفيذ إلى إرتفاع مستوى البطالة.

وأوضحت الوزارة في الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2013م والذي نشر على موقعها الإلكتروني إن استراتيجية التوظيف التي تتبناها تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف عامة هي التوظيف الكامل لقوة العمل والزيادة المستدامة في مساهمة الموارد البشرية السعودية والإرتقاء بإنتاجية العامل السعودي.

وأضافت أن الإستراتيجية لديها ثلاثة أهداف مرحلية أولها على المدى القصير ويتمثل في السيطرة على البطالة عبر توظيف أعداد من المواطنين لا تقل عن أعداد الداخلين إلى سوق العمل في القطاع الخاص.

ويتمثل الهدف المرحلي للمدى المتوسط في إزالة التشوهات في سوق العمل السعودي، من خلال سياسات تحفيز النمو في معدلات التوظيف والإنتاجية فيما يتمثل الهدف المرحلي على المدى البعيد في تحقيق ميزة تنافسية للإقتصاد السعودي إعتماًداً على الموارد البشرية السعودية. وقال التقرير تنفيذ إستراتيجية التوظيف يتطلب توفير الموارد اللازمة حتى يمكن وضع الآليات موضع التنفيذ ضمن إطار زمني محدد. وأضاف أن الأمر يتطلب سرعة عرض ودراسة هذا الموضوع في مجلس الوزراء لأهميته القصوى، حيث سيترجم أي توقف أو تباطؤ في التنفيذ إلى إرتفاع في عدد العاطلين عن العمل وتدني مستوى الإنتاجية بما ينعكس سلباً على الإقتصاد السعودي بصورة مباشرة.

الدراسة 14: المبارك، الرياض: عدد 16861 - www.alriyadh.com - "تعاون القطاع الخاص مع وزارة العمل في تحديث الوظائف أمر مطلوب للسعودة" تاريخ نشرها: 2014/8/23م - تاريخ الحصول عليها: 2015/2/17م.

حين نذكر جهود ومساعي وزارة العمل التي هي في الأساس من مفردات عملها كجهة حكومية لديها منظومة عمل تكاملية طوعتها في تعزيز أدوارها الرقابية والخدمية والتطويرية، ومن هذه المنظومة إيجاد فرص عمل تخضع لمعايير معينة وإحلالها بكوادر سعودية مؤهلة من الجنسين، وفي هذا السياق والمنطلق نجد أن سعودة الوظائف في الشركات والمؤسسات بإشراف من قبل وزارة العمل جهود تشكر عليها ولا يمكن إنكارها، إلا أن تلك الجهود والمساعي ليست بمستوى المأمول من وزارة العمل ولا على مستوى كافٍ من الرضى من قبل البعض، فعلى الرغم من الأمر الملكي الصادر بالرقم (79/أ) وتاريخ 1432/4/13هـ، والذي يؤكد على سعودة الوظائف في القطاع الخاص، وبما أن الجميع يعرف بأن الأمر حتمي ووطني ملح بناء على ماتضمنه القرار، إلا أنه وبعد مرور أكثر من ثلاث سنوات من هذا القرار الملكي الكريم الذي ربما لم يروق لأصحاب بعض الشركات والمؤسسات تطبيقه! والذي ربما لم يفهموا ماهو المطلوب منهم حيال هذا القرار! نجد أن فرص إحلال السعوديين بالوظائف التي يشغلها نظراءهم من الأخوة الأجانب تسير بوتيرة بطيئة في ظل عدم وجود آلية لتحديث الوظائف بشكل سنوي على الأقل ما بين أصحاب الشركات والمؤسسات ووزارة العمل!، حيث توجد وظائف مهيأة للسعوديين أصحاب الكفاءات العالية يشغلها نخبة من الأخوة الأجانب، بالرغم من وجود كفاءات وطاقات سعودية من أبناء هذا الوطن يماثلون غيرهم في الإنتاجية والعطاء بل وأكثر، لذا يجب الثقة بجدارتهم وعطائهم.

الدراسة 15: القرني، الجزيرة: عدد 150225 - www.aljazeera.com - "متابعة وتقييم استراتيجية التوظيف" - تاريخ نشر الدراسة: 2015/2/25م - تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/18م

كشفت وزارة العمل لـ«الجزيرة» النقيب عن تشكيل فريق بالوزارة من مهامه متابعة وتقييم إستراتيجية التوظيف السعودية مؤكدة إعداد منهجية للعمل في الفريق مع وضع آلية للمتابعة والتقييم والخطط ذات العلاقة وأعلن وكيل

الوزارة المساعد للبرامج الخاصة الدكتور فهد التخيفي لـ «الجزيرة» الإنتهاء من وضع نماذج للتقارير إلى جانب عقد ورش عمل للجهات الشريكة في التنفيذ وذلك بهدف إستعراض رؤية الوزارة في تنفيذ ومتابعة وتقويم الإستراتيجية والإتفاق على الأدوار وآليات المتابعة والتقويم وتوزيع المهام وأدوار الجهات الشريكة. كما أكد وكيل الوزارة المساعد للبرامج الخاصة إنتهاء الوزارة من حصر البرامج والمشاريع والمبادرات لدى جميع الجهات التنفيذية بالإضافة إلى إعداد تقارير سنوية تفصيلية عن تنفيذ سياسات وآليات المدى القصير والمتوسط. وكذلك ما أنجز في المدى الطويل إلى جانب حوكمة أعمال إستراتيجية التوظيف لتحقيق الأهداف المرجوة منها، كما تم تنفيذ عدد من الزيارات لجهات التنفيذ وذلك في مقرها لمناقشة قياداتها من جهة ولزيادة الوعي والتسويق لإستراتيجية التوظيف من جهة أخرى.

7-1 متغيرات البحث:

المتغير المستقل:

التخطيط الإستراتيجي لسعودة وظائف القطاع الخاص.

المتغير التابع:

مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الإستراتيجي للسعودة.

2-1 المبحث الأول

التخطيط الإستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص

(استراتيجية التوظيف السعودية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)

2-1-1 مقدمة:

لعل من المبرر أن لا يترك سوق العمل السعودي كما هو عليه الآن، فيجب التدخل للحد من التشوهات الملحوظة وخاصة في الموارد البشرية التي لا تستغل بالوجه الصحيح. لذا كان ولا بد من تدخل الجهات المعنية في الدولة ممثلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومجلس الغرف التجارية التي قامت برسم تخطيطها الإستراتيجي من أجل توظيف الوظائف المشغولة بالأجانب وفق خطة زمنية محددة، على أن تتوافر في السعودي القدرات والمؤهلات والكفاءة التي تحتاجها الوظيفة التي سيتم تعيينه عليها. فهذا الإجراء يعد هدفاً وطنياً ومطلباً اقتصادياً، إذ أن هدف أي مجتمع عصري هو تحقيق الإزدهار الإقتصادي لجميع أفرادها. فإنجاز هذا التخطيط يعني وضع سياسات وآليات موضع التنفيذ ضمن إطار زمني محدد مع الإهتمام بجوانب عدة، مع سريان التخطيط دون انقطاع متزامناً ذلك مع تهيئة أسباب النجاح لضمان تحقيق أهداف التخطيط.

2-1-2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

هو عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية قصوى مع الفرص المتاحة في سوق العمل من خلال توظيف الوظائف المشغولة بأجانب للإستفادة منها عند شغلها بمواطن ذو كفاءة تتناسب مع تلك الوظيفة، لجعله عنصراً فعالاً ومفيداً في مجتمعه. ليس هذا فحسب، بل سيتم وضع خطط مرحلية من خلال التنبؤ بالطلب والعرض في سوق العمل في القطاع الخاص للموائمة ما بين مصلحة العامل المواطن ومصلحة المنظمات التي شاركت التخطيط في رسم أهدافه التي تصب في مصلحة الفرد والمجتمع.

2-1-3 رؤية التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

وتتمثل في توفير فرص عمل كافية من حيث الكم، وملائمة من حيث النوع، ومناسبة من حيث الأجر. لتوظيف الكوادر الوطنية، وتحقيق ميزة تنافسية للاقتصاد السعودي مما يعود ذلك بالفائدة على الفرد والمجتمع والدولة. وتقوم هذه الرؤية على عدة عناصر، وهي:

3-1 توفير واستحداث عدد كافٍ من الوظائف في القطاع الخاص، لاستيعاب الباحثين عن العمل .

3-2 توفير وظائف ذات قيمة مضافة.

3-3 تدريب وتطوير العاملين السعوديين.

3-4 تنمية رأس المال البشري السعودي وزيادة الإنتاجية والارتقاء بها.

4-1-2 أهداف التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

1-4 سعودة كامل الوظائف المشغولة بأجانب في القطاع الخاص

2-4 الزيادة المستديمة في مساهمة الكوادر الوطنية.

3-4 الارتقاء بإنتاجية الموظف السعودي لتضاهي نظيره في الاقتصادات المتقدمة.

5-1-2 مراحل التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

1-5 المدى القصير: السيطرة على البطالة.

2-5 المدى المتوسط: إزالة التشوهات في منظمات القطاع الخاص.

3-5 المدى الطويل: تحقيق ميزة تنافسية للإقتصاد السعودي بالإعتماد على الموارد البشرية السعودية.

6-1-2 آليات التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

1-6 سياسات المدى القصير: السيطرة على البطالة

1-1-6 حصر وتصنيف جميع الوظائف المستهدفة للإحلال.

2-1-6 وضع برنامج للإحلال.

3-1-6 عرض الوظائف المتاحة على طالبي العمل السعوديين.

4-1-6 وضع برنامج لتأهيل طالبي العمل.

5-1-6 تسجيل العاملين لبياناتهم في نظام المعلومات الخاص بالعمالة السعودية.

6-1-6 انشاء وحدات توظيف نسائية بمكاتب العمل.

7-1-6 تشجيع العمل عن بعد.

8-1-6 استحداث برنامج سعودي للتدرج.

9-1-6 تقويم مكاتب العمل، بتقديم خدماتها إلكترونياً.

10-1-6 مراجعة القرارات والإستفادة من التغذية الراجعة.

2-6 سياسات المدى المتوسط: إزالة التشوهات في منظمات القطاع الخاص

1-2-6 رفع نسبة مشاركة العمالة السعودية في قوة العمل.

2-2-6 الإستفادة من برامج التنوع الإقتصادي في خلق فرص وظيفية.

3-2-6 دعم وتمويل المنشآت الصغيرة لضمان توظيف الوظائف بشكل عاجل .

- 4-2-6 العمل على التحسين المستمر لإنتاجية القوى العاملة السعودية.
- 5-2-6 رفع كفاءة تنظيم سوق العمل، متمثلة في عملية تحديد الحد الأدنى للأجور، وأنظمة التأمين الإجتماعي، ونظام التعويضات، والدور الرقابي على سوق العمل في القطاع الخاص.
- 6-2-6 توظيف جميع الرسوم المفروضة على العمالة الوافدة لتنمية الموارد البشرية السعودية.
- 7-2-6 رفع أداء مؤسسات تنمية الموارد البشرية السعودية، عن طريق رفع كفاءة التدريب.
- 8-2-6 تحفيز النشاط الإقتصادي خارج المدن الكبرى، للتقليل من التزاحم الوظيفي.
- 9-2-6 زيادة المعروض من القوى البشرية عالية المهارة والتأهيل لإرتقاءها مهنيًا.
- 10-2-6 تشجيع برامج التدريب التعاوني في المؤسسات التعليمية والتدريب على رأس العمل.
- 3-6 سياسات المدى الطويل: تحقيق ميزة تنافسية للإقتصاد السعودي بالإعتماد على الموارد البشرية السعودية
- 1-3-6 الوصول بإستخدام الموارد البشرية السعودية إلى مستوى التوظيف الكامل.
- 2-3-6 تطوير تنظيم هيكلية العلاقات العمالية، وتوفير فرص العمل، وتشجيع العامل وتأهيله.
- 3-3-6 رفع إنتاجية العمالة السعودية إلى مستويات الإنتاجية بمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.
- 4-3-6 تحقيق التوازن بين المراكز الحضرية لتنمية الموارد البشرية السعودية وتوفير العمل لهم.
- 5-3-6 تشجيع التعليم والتأهيل الدائمين لقوة العمل/ المجتمع الدائم التعلم.
- 6-3-6 اشتراط حصول العامل السعودي على إجازة لمزاولة مهنته.

7-1-2 كيفية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

1-1-7 افتراضات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للتوطين

1-1-7 أن التخطيط سيعرض ويناقش كونه يحظى بدعم من الحكومة.

2-1-7 الموارد المالية والبشرية والتنظيمية متاحة للتخطيط.

3-1-7 ستحضر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لمدة عام قبل أن تتخذ التخطيط.

4-1-7 ستستثنى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وحدة متابعة وتقويم التنفيذ لتحقيق الغايات.

5-1-7 ستجعل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أولوية عالية لتطوير نظام المعلومات العمالية تنجز في المدى القصير.

2-7 منهجية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للتوطين

1-2-7 تنفيذ الآليات ضمن المدى الزمني المقرر لها (قصير – متوسط – طويل).

2-2-7 تحقيق الآليات للغايات المحددة لكل سياسة.

8-1-2 الخريطة التنفيذية للتخطيط الإستراتيجي للتوطين

التخطيط الإستراتيجي للتوطين بدأ التنفيذ عام 1427هـ		
1- آلية تنفيذ المدى القصير السيطرة على البطالة	2- آلية تنفيذ المدى المتوسط معالجة اختلالات سوق العمل	3- آلية تنفيذ المدى الطويل تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على الموارد البشرية السعودية
المدة: 24 شهراً	المدة: 36 شهراً	المدة: 20 عاماً
توظيف أعداد من السعوديين الراغبين في العمل تساوي أعداد الداخلين الجدد إلى القطاع الخاص	رفع نسبة مشاركة العمالة السعودية في قوة العمل في القطاع الخاص	الوصول بإستخدام الموارد البشرية السعودية إلى مستوى التوظيف الكامل
التوسع في توظيف السعوديات الراغبات في العمل	الإستفادة من برامج التنوع الإقتصادي في خلق فرص وظيفية	تطوير تنظيم هيكله العلاقات العمالية السعودية
استيعاب الشباب دون 25 عاماً من طالبي العمل في القطاع الخاص	دعم وتمويل وضمان المنشآت الصغيرة كي تستطيع التوطين	رفع انتاجية العمالة إلى مستويات الإنتاجية في منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية
التخفيض التدريجي والإنتقائي للعاملين الأجانب	التحسين المستمر لإنتاجية القوى العاملة السعودية	تحقيق التوازن بين المراكز الحضرية في تنمية الموارد البشرية السعودية وتوفير فرص العمل
دعم وتشجيع المنشآت على زيادة نسبة التوطين	رفع كفاءة تنظيم القطاع الخاص	تشجيع التعليم والتأهيل الدائمين لقوة العمل/ المجتمع الدائم التعلم
التنسيق المهني بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص	توظيف كل الرسوم المفروضة على العاملين الأجانب في القطاع الخاص لتنمية الموارد البشرية	اشتراط حصول العامل السعودي على إجازة لمزاولة المهنة
تطوير نظام المعلومات العمالية	رفع أداء مؤسسات تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص	
تطوير خدمات مكاتب العمل	تحفيز النشاط الإقتصادي خارج المدن الكبرى	
	زيادة المعروض من الموارد البشرية السعودية عالية المهارة والتأهيل	
	تشجيع برامج التدريب التعاوني في مؤسسات التدريب والتدريب على رأس العمل	

9-1- الفوائد المتوقعة لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي للتوطين :

9-1-1 القضاء على البطالة مرحلياً

من خلال الثلاث المراحل التالية:

9-1-1-1 الحد من ارتفاع معدل البطالة على المدى القصير.

9-1-2 تخفيض معدل البطالة على المدى المتوسط.

9-1-3 تحقيق التوظيف الكامل للعمالة السعودية على المدى الطويل.

9-2-1 إيجاد سوق عمل مرن وفعال لتأهيل وتوظيف العمالة السعودية

9-2-2 تسهيل حصول العامل على المهارات الفنية اللازمة عن طريق توجيهه لبرامج التدريب والتأهيل التي يحتاج

إليها وتتلائم مع احتياجات القطاع الخاص.

9-2-2-2 تأهيل العامل السعودي في مهارات سوق العمل وأخلاقياته.

9-2-3 توفير مرونة في تنظيمات العمل بالقطاع الخاص لتوفير العمل عن بعد، والعمل جزئياً.

9-3-1 زيادة فاعلية منظومة التدريب والتعليم

9-3-1-1 مشاركة وزارة العمل في وضع سياسات التعليم العام والجامعي.

9-3-2 وضع آليات للتنسيق المهني بين المنشآت التعليمية والقطاع الخاص.

9-3-3 إنشاء مكاتب توظيف في المعاهد والكليات والجامعات.

9-3-4 وضع آليات لزيادة المعروض من القوى البشرية السعودية عالية المهارة والتأهيل بما يحقق رفع مستوى

الإنتاجية وتنمية رأس المال البشري.

9-4-1 زيادة القدرة التنافسية

9-4-1-1 وضع آليات لتطوير منظومة الموارد البشرية السعودية.

9-4-2 وضع آليات لتطوير تنظيم هيكل العلاقات العمالية السعودية.

9-4-3 وضع آليات لتحقيق التوظيف الكامل للعمالة السعودية.

9-4-4 وضع آليات لتطوير بيئة القطاع الخاص في المدن الصغيرة والقرى.

9-4-5 وضع آليات لرفع إنتاجية العمالة السعودية إلى مستويات الإنتاجية في منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

2-1-10 خلاصة المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص

هناك مبررات للزعم أن ترك الوضع في القطاع الخاص دون تدخل قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة ليصل

العدد العاطلين في العام 1450هـ إلى مايزيد عن 17 مليون، بإفتراض استمرار الوضع القائم.

ويسعى التخطيط الإستراتيجي للتوطين إلى تحقيق أهدافه الإستراتيجية منها:

10-1-1 توظيف مايزيد عن 8 ملايين توطّن وسعودية.

10-2-2 رفع معدل المشاركة بين السعوديين من نحو 50% إلى مايتجاوز 80%.

10-3-3 تعزيز انتاجية العامل السعودي، ليقارب مستوى الإقتصادات المتقدمة.

ولكي يحقق التخطيط الإستراتيجي للتوطين أهدافه، يجب الموازنة بين ثلاث دوائر متداخلة:

- حق المواطن السعودي في العمل.

- حق صاحب العمل في ممارسة نشاطه الإقتصادي بحرية تامة.

- حق الإقتصاد والمجتمع في الإستقرار الإجتماعي والإزدهار الإقتصادي.

2-2 المبحث الثاني

القطاع الخاص السعودي

(دراسة جدوى أعدتها وزارة التخطيط والإقتصاد)

1-2-2 مقدمة:

القطاع الخاص هو قاطرة النمو الإقتصادي، إذ يستفيد من روح المبادرة والإستثمارات في خلق فرص العمل المنتجة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الدخل. حيث تدمج البلدان النامية في الإقتصاد العالمي وتجلب المنافع لشعوبها. وترد البيانات المذكورة عن القطاع الخاص والتجارة من قاعدة بيانات مجموعة البنك الدولي عن مساهمة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية ومؤشرات تقرير ممارسة أنشطة الأعمال، واستقصاءات مؤسسات الأعمال، ومن قاعدة بيانات ميزان المدفوعات الخاصة بصندوق النقد الدولي والإحصائيات المالية الدولية ولجنة الأمم المتحدة المعنية بالتجارة والتنمية والمنظمة العالمية للتجارة ومن مصادر متنوعة أخرى.

2-2-2 ماهية القطاع الخاص:

هو إقتصاد دولة يتكون من مجموعة مؤسسات خاضعة لرأس مال الأفراد أو الشركات التي لا تملكها الحكومة.

3-2-2 أهم المسؤوليات والأدوار الرئيسية للقطاع الخاص:

1-3 ربط مخرجات التعليم بمتطلبات سوق العمل من خلال المساهمة في إعداد البرامج التدريبية والتطويرية لتأهيل القوى البشرية السعودية وتحفيز المؤسسات الأكاديمية على الإستثمار المباشر والمستمر في البحث العلمي والدراسات التي تخدم المجتمع لتقدمه وإزدهاره وتحقيق الرفاهية له.

2-3 إعطاء الأولوية في التوظيف للكوادر السعودية والإسهام في تدريبهم وتأهيلهم.

4-2-2 الفرص المتاحة للقطاع الخاص:

1-4 الزيادة المطردة في السكان التي تتيح مع ارتفاع مستويات الدخل سوقاً محلية واسعة النطاق أمام منتجات القطاع الخاص من السلع والخدمات.

2-4 الثروة النفطية الكبيرة ومشتقاتها التي تزخر بها المملكة من جانب، والموارد المعدنية الوفيرة من جانب آخر وجلب الاستثمار الأجنبي كما هو موضح في الرؤية السعودية 2030 .

3-4 توسع استخدام التقنيات الإنتاجية الحديثة والأساليب الإدارية المبتكرة.

5-2- فرص العمل المتاحة في القطاع الخاص:

فرص العمل المتاحة لإحلال العمالة السعودية	
فرص العمل المتاحة من الذكور	فرص العمل المتاحة من الإناث
أصحاب المهن الفنية والعلمية	صاحبات المهن الفنية والعلمية
المديرون الإداريون ومديرو الأعمال	المديرات الإداريات ومديرات الأعمال
القائمون بالأعمال الكتابية	القائمات بالأعمال الكتابية
القائمون بأعمال البيع	القائمات بأعمال البيع
العاملون في الخدمات	العاملات في الخدمات
العاملون في الزراعة وتربية الحيوان	العاملات في الزراعة وتربية الحيوان
العاملون في الإنتاج والنقل والتشغيل	العاملات في الإنتاج والنقل والتشغيل

6-2- الدور المتوقع للقطاع الخاص:

6-1 تسريع نمو السوق السعودية لإتاحة المزيد من فرص العمل للسعوديين، مما يؤدي ذلك إلى إنعكاسات إيجابية على أداء الإقتصاد الوطني ومستوى المعيشة.

6-2 المشاركة في تمويل بعض برامج التعليم الفني والتدريب المهني وتنفيذها.

6-3 التوسع في افتتاح مراكز للتعليم الفني والتدريب الأهلي ومشروعاتها.

6-4 زيادة التنسيق والتشاور بين القطاع الخاص والجهات المسؤولة عن التعليم الفني والتدريب المهني في مختلف المجالات.

6-5 رفع مستوى الكفاءة في الإقتصاد الوطني، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد وعلى رأس تلك الموارد الموارد البشرية السعودية .

2-2-7 التحديات المستقبلية التي يواجهها القطاع الخاص:

7-1-1 توظيف القوى البشرية السعودية (التوطين).

7-2-2 تحرير التجارة الدولية والعمولة.

7-3-3 مناخ الإستثمار ونظام الحوافز.

4-7 المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2-2-8 اقتراحات لتذليل معوقات توظيف الوظائف في القطاع الخاص:

1-8 إلزام المؤسسات التي يبلغ مجموع العمالة فيها أكثر من 20 عاماً بزيادة العمالة السعودية لديها بنسبة 20% سنوياً، بينما لا تمثل هذه الفئة من المؤسسات في الواقع سوى نسبة متواضعة من إجمالي مجموع مؤسسات القطاع الخاص. كما أن هذه الفئة من المؤسسات لا تستوعب سوى 25% من إجمالي العمالة بالقطاع الخاص.

2-8 الإرتفاع النسبي في تكلفة استخدام العمالة السعودية بالقياس مع نظيرتها الوافدة يعوق تطبيق نظام السعودية في القطاع الخاص.

3-8 أن تأهيل القوى العاملة السعودية يتطلب بذل جهود مكثفة في تدريبها وتطويرها في المهن التخصصية لاكتساب المهارات المطلوبة والوصول إلى مستوى إنتاجية العمالة الوافدة.

4-8 يجب على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومجلس الغرف التجارية وبقية الجهات المعنية في الدولة أن تعمل على إعادة تخطيطها الإستراتيجي للتوظيف وتقوم بدراسة جدوى لتوسيع نطاقات سياساتها، بحيث تشمل على المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة.

5-8 يجب على الدولة المساعدة في تقليص الفجوة بين تكلفة توظيف السعوديين والأجانب لينعكس ذلك ايجابياً على معدلات التوظيف في القطاع الخاص.

6-8 اجراء تغييرات جذرية في المناهج التعليمية وبرامج التدريب لتواكب متطلبات واحتياجات القطاع الخاص.

7-8 التوعية الإعلامية بأهمية احترام العمل وأنظمتها ونشر هذه الثقافة بين أوساط المجتمع السعودي بجميع وسائل التواصل الإجتماعي.

2-2-9 خلاصة المبحث الثاني: القطاع الخاص السعودي

يعتبر القطاع الخاص المنفذ الرئيسي للخروج من مشكلة ندرة الوظائف. لأن نسبة كبيرة من الوظائف لديه تشغلها عمالة وافدة، مما شكلت هذه النسبة خللاً في هيكل القوى البشرية العاملة في المملكة وترتب على ذلك خلل كبيراً من المعوقات والتعقيدات المتعلقة بعملية توظيف الوظائف في القطاع الخاص، فضلاً عن النتائج السلبية للعاملين الأجانب سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية.

ومع هذا كله فإننا لانتجاهل جهود بعض المنظمات في القطاع الخاص التي كانت ولا زالت تخدم المواطن السعودي بتدريبه وتأهيله ومن ثم توظيفه وبالتالي خدمت المجتمع والدولة، فقد عمدت 11 شركة من الشركات الوطنية الحائزة على جائزة الأمير نايف بن عبدالعزيز للسعودة لعام 1420هـ إلى تدوين خلاصة تجاربها في تطبيق مشروع السعودية في الكثير من وظائفها الإدارية والفنية لتستفيد الشركات الأخرى من هذه التجارب. حيث بدت الشركات من خلال هذه الخلاصة التي طبعت تحت عنوان (السعودة) - في أجمل صور الوفاء تجاه مايمكن أن يقدم للوطن والمواطن مدركة

بذلك واجهها القومي تجاه الفرد والمجتمع وأن الوضع الطبيعي لهيكل القوى العاملة في أي دولة من دول العالم هو أن يمثل المواطنون غالبية اليد العاملة فيها لإستقرار المجتمع ونموه.

2-3 خاتمة (الإطار النظري)

بالرغم من الإنجازات المحققة خلال التسع سنوات الماضية بفضل الله ثم بفضل التخطيط الإستراتيجي للتوطين وبفضل تفاعل بعض المنظمات في القطاع الخاص، إلا أن معدلات التوظيف مازالت أقل من المستويات المأمولة والمستهدفة، بسبب تأثير العوامل البيئية الداخلية على فاعلية توظيف الوظائف في القطاع الخاص. وقد اثر عدم الاخذ بالحسبان وعدم التركيز الفعلي على تلك العوامل والتي من أهمها (نظرة واتجاه ملاك القطاع الخاص نحو العمالة السعودية، سياسات وممارسات التوظيف، ضعف التهيئة والتدريب، غياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز) عقبة في سبيل توظيف الوظائف بالرغم أن الدولة تبذل جهوداً كبيرة لإيجاد البيئة المناسبة والمحفزة للقطاع الخاص لتوظيف السعوديين ويبدو ذلك من خلال الإهتمام الرسمي الذي يؤكد أهمية تنمية القوى البشرية لتتواءم مع متطلبات القطاع الخاص واحتياجاته وإعطاء الشركات التي تحقق مستويات عالية في التوطين أولوية في التعاقد وتفعيل دور مجلس القوى العاملة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

8 البعد الزمني للبحث:

تم تطبيق البحث في الثلث الثاني من عام 2024م، وهي الفترة التي قام خلالها الباحث بإجراء الدراسة.

9-1 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، وبيان مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتوطين، ومدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.

10-1 مجتمع البحث:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين السعوديين التي تم احلالهم نتيجة التوطين في شركات التشغيل والصيانة بمدينة الرياض، وأصحاب القرار في هذه الشركات.

11-1 عينة البحث:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة عمدية عددها (100)، مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، بواقع (50) من أصحاب القرار من منظمات القطاع الخاص السعودي، و(50)، من العاملين السعوديين المستفيدين من برنامج التوطين في منظمات القطاع الخاص.

12-1 أداة البحث:

استخدم الباحث للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الاستبانة التي أعدها الباحث (موقع استبيان قوقل) وتكونت الاستبانة الخاصة بأصحاب القرار من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشتمل على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة الجنس، العمر، التعليم.

الجزء الثاني: ويشتمل على (20) فقرة تقيس مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين.

وتكونت الاستبانة الخاصة بالعاملين من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشتمل على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة الجنس، العمر، التعليم، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشتمل على (20) فقرة تقيس دور التخطيط الاستراتيجي نحو السعودة في القطاع الخاص.

ويقابل كل فقرة من الفقرات السابقة قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق).

13-1 صدق أداة البحث:

قام الباحث بحساب صدق أداة البحث من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانيتين، والدرجة الكلية لها، والجداول التالية في الإطار العملي ستوضح ذلك.

14-1 الخطة الزمنية للبحث:

المراحل	المدة بالأيام
1 تصميم الإستبيان	10
2 توزيع الإستبيان واستلامه	10
3 تدقيق البيانات وإدخالها	5
4 تحليل البيانات احصائياً	10
5 كتابة التقرير ومراجعته	5
6 الإستنتاج والتوصيات	5
7 إجمالي مدة التنفيذ	45

15- مصطلحات البحث:

التخطيط الإستراتيجي للتوطين:

هو عملية نظامية أعدتها جهات معنية من الدولة ممثلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومجلس الغرف التجارية، لوضع المنهج الملائم لتوطين الوظائف في القطاع الخاص للوصول إلى نتائج إيجابية، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في تلك المنظمات على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وهي توطين الوظائف المشغولة بعمالة وافدة. لإستغلال الموارد البشرية الوطنية وتخصيصها للعمل بالقطاع الخاص لدفع عجلة النمو والإزدهار بما يخدم مصالح الدولة والمجتمع.

القطاع الخاص:

كل نشاط حر يهدف إلى الربحية ولا تملك للدولة فيه، ويشمل مجالات عديدة، كالشركات والمؤسسات الخاصة والمدارس الأهلية، وغيرها من المجالات.

أصحاب المنشآت والمسؤولين:

والمقصود بهم هنا أشخاص يمتلكون أعمال خاصة بهم أو أشخاص من صناع القرار في منشآت القطاع الخاص، ممن لديهم القدرة في دعم ذلك التخطيط ومحاولة تبنيهم له والعمل به لتحقيق الأهداف الساعية وراء توظيف وظائف القطاع الخاص والإستغناء عن الأجانب.

القوى السعودية العاملة:

مجموع العمالة المواطنة التي تحمل الجنسية السعودية ذكوراً وإناثاً والتي لديها القدرة فعلاً على العمل والمؤهلة له من الناحية العضلية أو العلمية أو التدريبية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

1-3 عرض العينة وصفاتها

1-1-3 خصائص عينة الدراسة من العاملين:

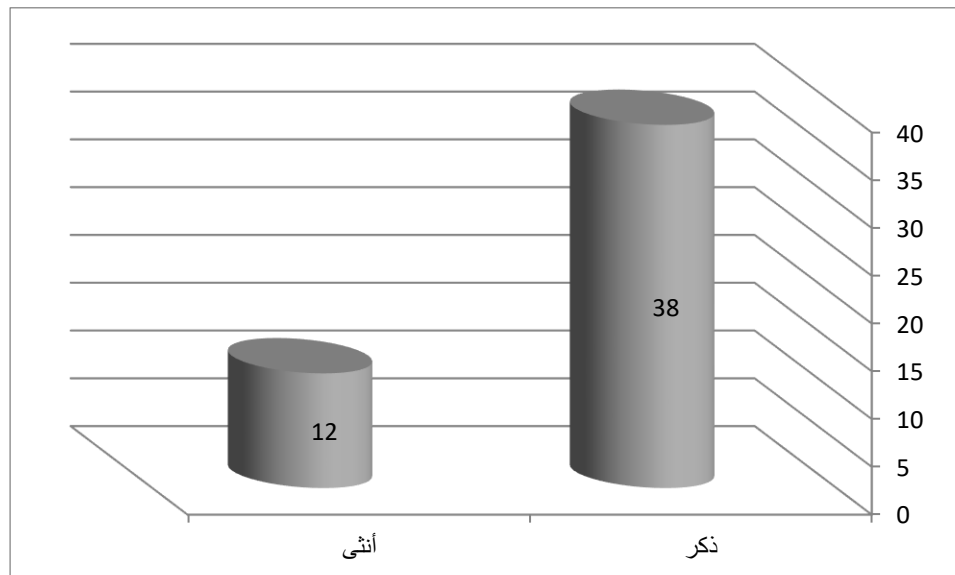
الجنس:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	76
أنثى	12	24
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن (38) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (76%)، من الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (12) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (24%)، من الإناث، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

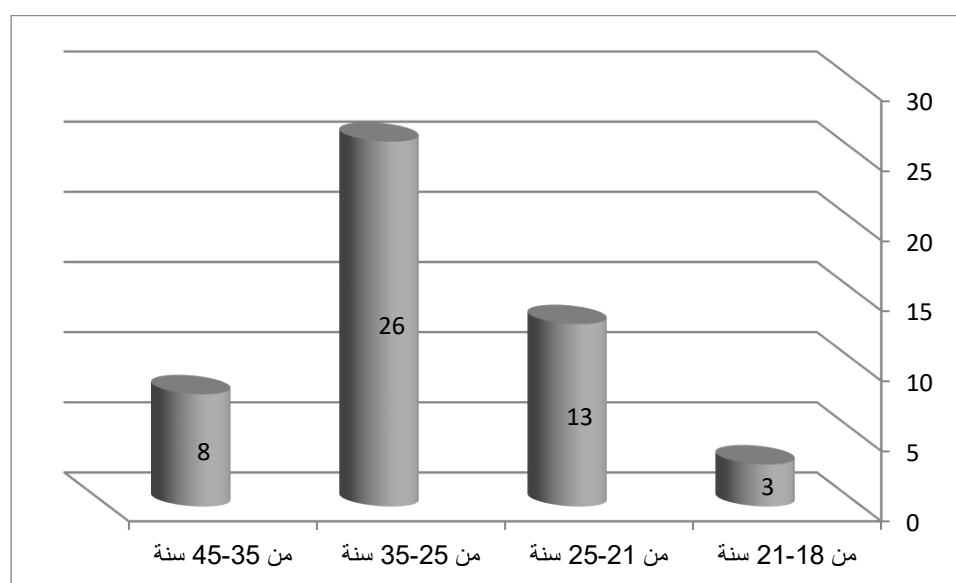
العمر:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 21-18 سنة	3	6
من 25-21 سنة	13	26
من 35-25 سنة	26	52
من 45-35 سنة	8	16
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن (26) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (52%)، أعمارهم من 35-25 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (3) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (6%)، أعمارهم من 21-18 سنة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



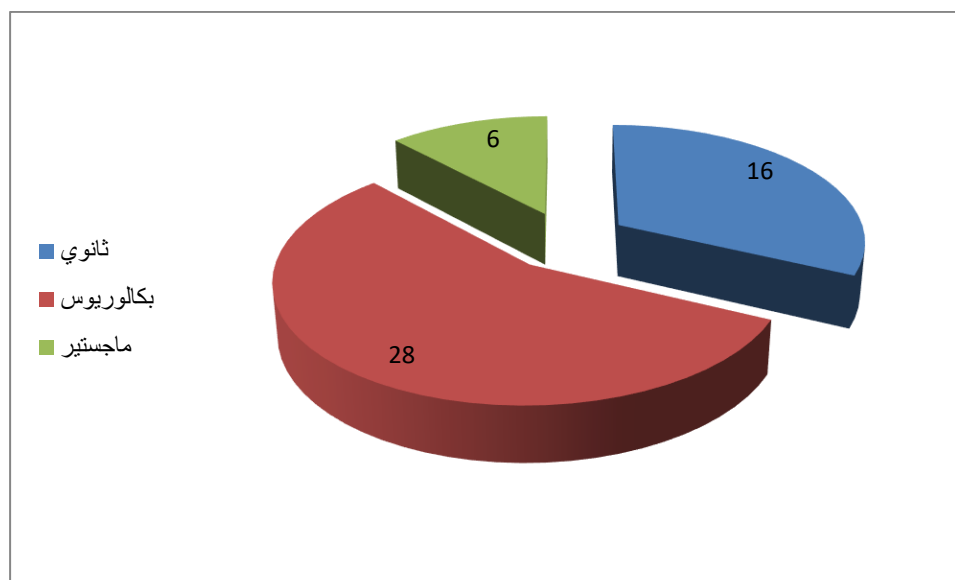
شكل رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم

التعليم	التكرار	النسبة
ثانوي	16	32
بكالوريوس	28	56
ماجستير	6	12
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن (28) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (56%)، من حملة مؤهل البكالوريوس، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (6) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (12%)، من حملة مؤهل الماجستير، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



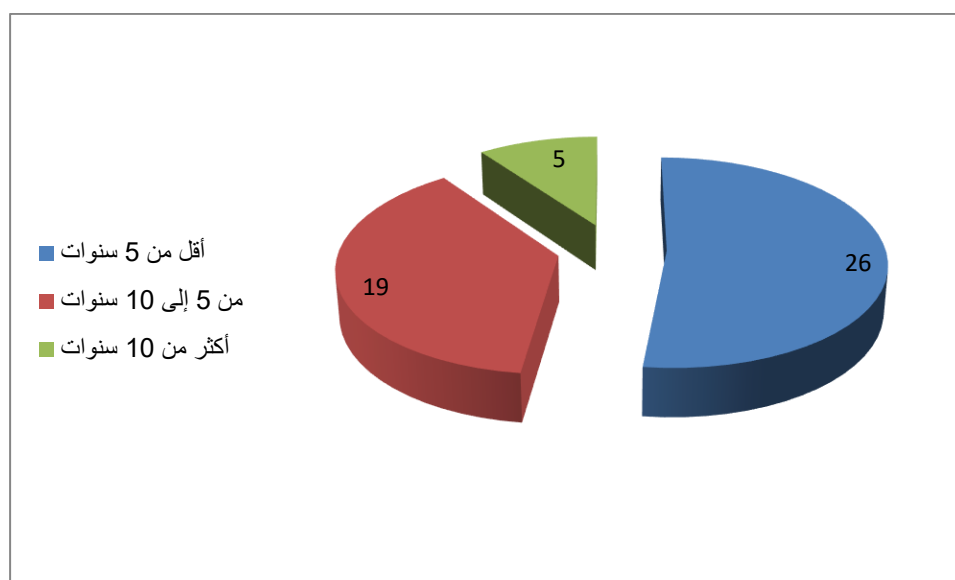
شكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم

جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
52	26	أقل من 5 سنوات
38	19	من 5 إلى 10 سنوات
10	5	أكثر من 10 سنوات
%100	50	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (26) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (52%)، سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (5) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (10%)، سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة

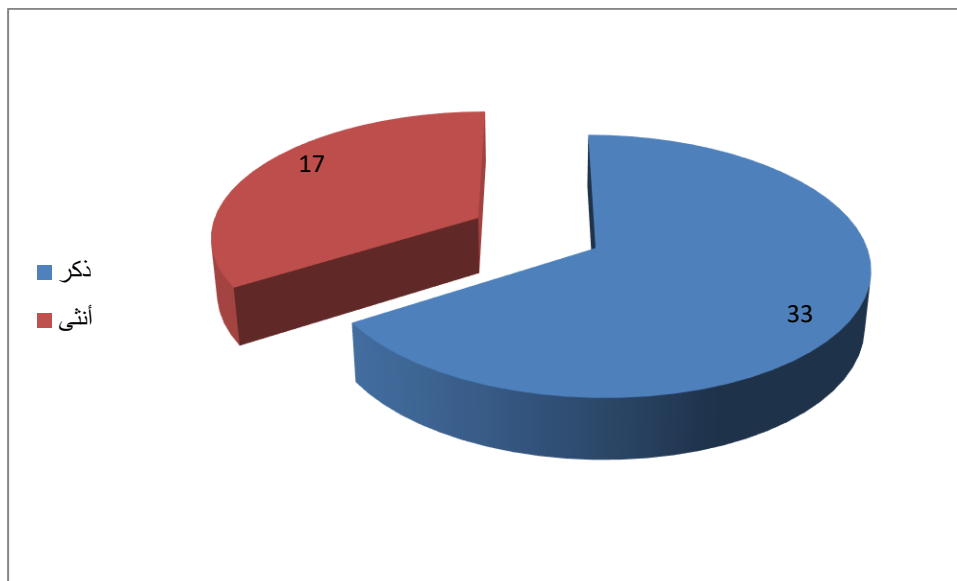
الجنس:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66	33	ذكر
34	17	أنثى
%100	50	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (33) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (66%)، من الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (17) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (34%)، من الإناث، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



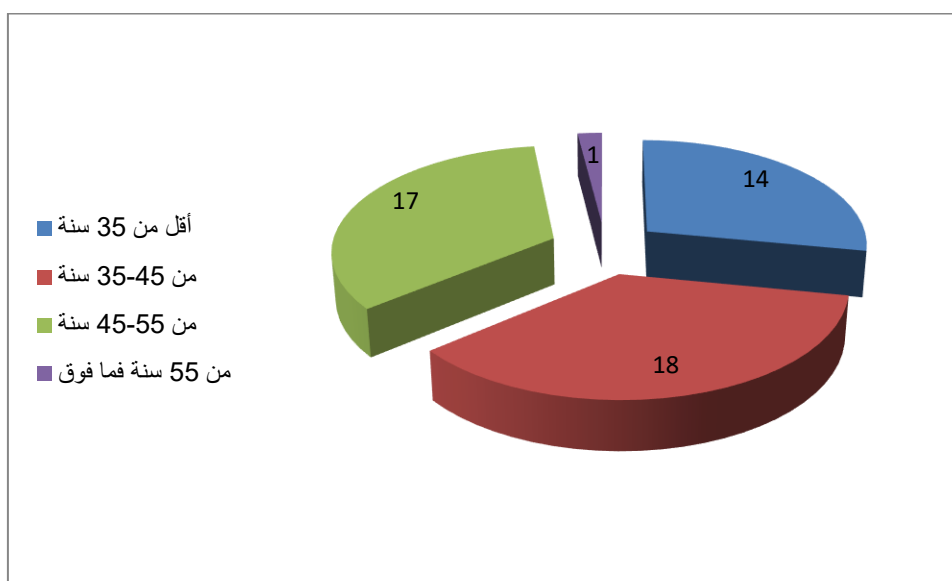
شكل رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

جدول رقم (6)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
28	14	أقل من 35 سنة
36	18	من 35-45 سنة
34	17	من 45-55 سنة
2	1	من 55 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (18) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (36%)، أعمارهم من 35-45 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (1) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (2%)، أعمارهم من 55 فأعلى، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



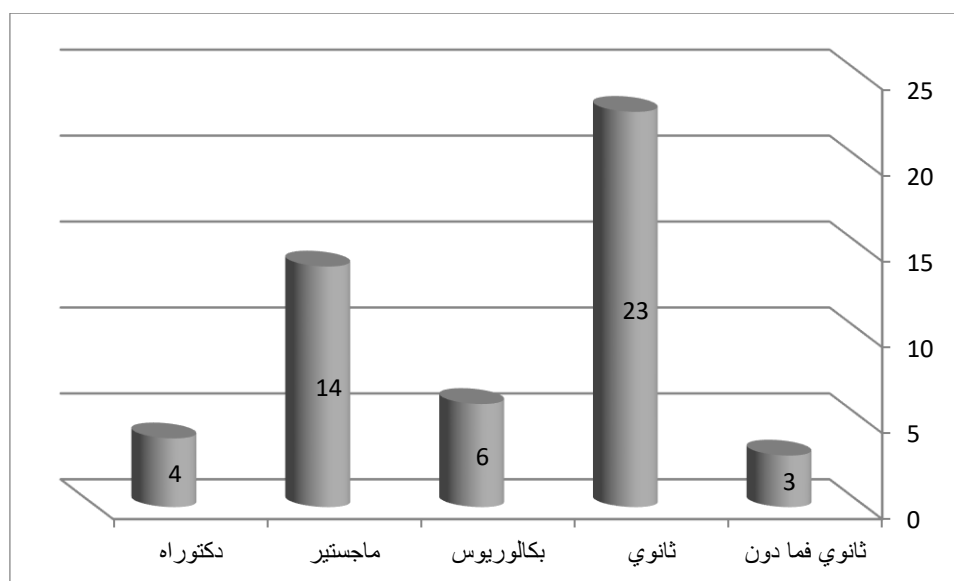
شكل رقم (6) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

جدول رقم (7)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم

النسبة	التكرار	التعليم
6	3	ثانوي فما دون
46	23	ثانوي
12	6	بكالوريوس
28	14	ماجستير
8	4	دكتوراه
%100	50	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (23) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46%)، من حملة مؤهل الثانوي، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (3) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (6%)، من حملة مؤهل الثانوي، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (7) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التعليم

2-3 التحليل الإحصائي

1-2-3 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

1-1 تم استخدام المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

2-1 تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة.

3-1 تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق أداة الدراسة، وكذلك التعرف على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4-1 تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة.

2-2-3 السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص؟

للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
19	استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة	4.24	0.906	موافق بشدة	1
15	وضع التخطيط برامج فعالة للتوطين القطاع الخاص كبرنامج نطاقات	4.22	0.704	موافق	2
10	التخطيط ساعد في تقليل نسبة البطالة في المجتمع	4.11	1.166	موافق	3
14	التخطيط يدعم ويشجع المنشآت الأكثر إلزاماً بتطبيق السعودة في القطاع الخاص	4.10	0.735	موافق	4
20	هناك أهداف استراتيجية للتخطيط لم تتحقق	4.10	0.580	موافق	4م
6	هناك وظائف تمت توظيفها بفضل التخطيط	4.04	1.107	موافق	5

11	يوفر التخطيط أنظمة حماية لحفظ حقوق العامل السعودي في القطاع الخاص ويطلع على آلياتها	3.98	0.654	موافق	6
17	يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص بطرق مرحلية، ليتمكن من معالجة مشاكل التوطين في فترة زمنية يحددها التخطيط	3.94	0.818	موافق	7
13	التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين	3.88	0.666	موافق	8
1	يعمل التخطيط على إرشاد وتوعية القطاع الخاص	3.82	0.661	موافق	9
18	هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوطين مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات	3.66	0.848	موافق	10
12	يلبي التخطيط احتياجات القطاع الخاص في التنبؤ بالعرض والطلب مستقبلياً	3.66	0.688	موافق	10م
3	يوفر التخطيط المعلومات اللازمة عن الوظائف الشاغرة في القطاع الخاص	3.64	0.749	موافق	11
16	يُفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً	3.64	0.776	موافق	11م
9	التخطيط يتابع مجريات التوطين ويقوم النتائج	3.48	0.863	موافق	12
7	وفر التخطيط فرص عمل للمرأة السعودية في جميع مجالات العمل في القطاع الخاص	3.18	0.962	محايد	13
2	يوجد تفاعل من القطاع الخاص مع التخطيط	3.06	0.793	محايد	14
8	أشرك التخطيط القطاع الخاص في عمل برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات العمالة السعودية	2.88	1.084	محايد	15
4	التخطيط يؤهل المواطنين لدمجهم في سوق العمل	2.78	0.985	محايد	16
5	ساهم التخطيط في توجيه العامل السعودي لإختيار المهنة المناسبة في القطاع الخاص	2.56	1.128	غير موافق	17
المتوسط العام		3.66	0.327	موافق	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد عينة الدراسة موافقين على دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص (3.66 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي توضح أن خيار

موافقة أفراد عينة الدراسة على محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

ثانياً: تبين أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة نحو دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص ، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو السعودة في القطاع الخاص ما بين (2.56 إلى 4.42) وهي متوسطات تقع ما بين الفئات (الثانية والثالثة والرابعة والخامسة)، والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو السعودة في القطاع الخاص تشير إلى (غير موافق/ محايد/ موافق/ موافق بشدة)، على التوالي.

ثالثاً: أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على (2) من العبارات التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة:

جاءت العبارة رقم (19) وهي (استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (4.42 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (15) وهي (وضع التخطيط برامج فعالة التوطين القطاع الخاص كبرنامج نطاقات) في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (4.22 من 5.00).

رابعاً: أفراد عينة الدراسة موافقين على (14) من العبارات التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة:

جاءت العبارة رقم (10) وهي (التخطيط ساعد في تقليل نسبة البطالة في المجتمع) في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (4.11 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (14) وهي (التخطيط يدعم ويشجع المنشآت الأكثر إلزاماً بتطبيق التوطين في القطاع الخاص)، والعبارة رقم (20) وهي (هناك أهداف استراتيجية للتخطيط لم تتحقق) في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو السعودة في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (4.10 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (6) وهي (هناك وظائف تمت توطينها بفضل التخطيط) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (4.04 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (11) وهي (يوفر التخطيط أنظمة حماية لحفظ حقوق العامل السعودي في القطاع الخاص ويطلعه على آلياتها) في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.98 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (17) وهي (يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص بطرق مرحلية، ليتمكنها من معالجة مشاكل التوطين في فترة زمنية يحددها التخطيط) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.94 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (13) وهي (التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين) في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.88 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (1) وهي (يعمل التخطيط على إرشاد وتوعية القطاع الخاص) في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.82 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (18) وهي (هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوطين مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات)، والعبارة رقم (12) وهي (يلبي التخطيط احتياجات القطاع الخاص في التنبؤ بالعرض والطلب مستقبلياً) في المرتبة (العاشرة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.66 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (13) وهي (يوفر التخطيط المعلومات اللازمة عن الوظائف الشاغرة في القطاع الخاص)، والعبارة رقم (16) وهي (يُفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً) في المرتبة (الحادية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.64 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (9) وهي (التخطيط يتابع مجريات التوطين ويقوم النتائج) في المرتبة (الثانية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.48 من 5.00).

خامساً: أفراد عينة الدراسة محايدين في آرائهم نحو (4) من العبارات التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة:

جاءت العبارة رقم (7) وهي (وفر التخطيط فرص عمل للمرأة السعودية في جميع مجالات العمل في القطاع الخاص) في المرتبة (الثالثة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.18 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (2) وهي (يوجد تفاعل من القطاع الخاص مع التخطيط) في المرتبة (الرابعة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (3.06 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (8) وهي (أشرك التخطيط القطاع الخاص في عمل برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات العمالة السعودية) في المرتبة (الخامسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (2.88 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (4) وهي (التخطيط يؤهل المواطنين لدمجهم في سوق العمل) في المرتبة (السادسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوظيف في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (2.78 من 5.00).

سادساً: أفراد عينة الدراسة غير موافقين على (واحدة) من العبارات التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوظيف في القطاع الخاص وهي العبارة رقم (5) وهي (ساهم التخطيط في توجيه العامل السعودي لإختيار المهنة المناسبة في القطاع الخاص) في المرتبة (السابعة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد أدوار التخطيط الاستراتيجي نحو التوظيف في القطاع الخاص، بمتوسط موافقة (2.56 من 5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من العاملين المستفيدين من برنامج التوظيف في منظمات القطاع الخاص السعودي موافقين على دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوظيف في القطاع الخاص، كما تبين أن أهم الأدوار التي يقوم التخطيط الإستراتيجي نحو توظيف الوظائف بالقطاع الخاص هو استخدام التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة ، ووضع التخطيط برامج فعالة لتوظيف القطاع الخاص كبرنامج نطاقات، وكذلك فإن عينة الدراسة يرون أن التخطيط ساعد في تقليل نسبة البطالة في المجتمع، كما أنه يدعم ويشجع المنشآت الأكثر إلزاماً بتطبيق التوظيف في القطاع الخاص، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن عملية رفع رسوم تجديد الإقامة من شأنها أن تزيد من تكلفة استقدام العمالة الأجنبية، وبالتالي فإن الكثير من المنشآت قد تعيد النظر في عملية استقدام العمالة الأجنبية، وتفضل العمالة الوطنية عنها، وخاصة في الأعمال المكتبية أو غيرها من الأعمال التي يستطيع السعوديون القيام بها، ويؤدي ذلك إلى تخفيض نسبة البطالة بين السعوديين، كما أن التخطيط الإستراتيجي يعطي مميزات للمنشآت التي تلتزم بقواعد وقوانين التوظيف وهو ما يجعلها أكثر التزاماً بتطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الغرفة التجارية، 2022م) التي بينت أن سياسات التشغيل في المملكة في العشر سنوات الأخيرة تهدف إلى إناطة المسؤولية الرئيسية في توفير فرص العمل للعمالة المواطنة الباحثة عن عمل إلى القطاع الخاص نظراً لإستيعاب القطاع الخاص للنسبة الغالبة من إجمالي العمالة المدنية. وكذلك تتفق مع دراسة (القحطاني، 2015م) التي أشارت إلى أن دور القطاع الخاص لتوظيف السعوديين مهم جداً ومطلوب للتوظيف .

كما تتفق مع ما ذكرته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في كتابها الصادر لعام 2022م بأن الوزارة في الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2022م والذي نشر على موقعها الإلكتروني بأن استراتيجية التوظيف التي تتبناها تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف عامة هي التوظيف الكامل لقوة العمل والزيادة المستدامة في مساهمة الموارد البشرية السعودية والإرتقاء بإنتاجية العامل السعودي، كما أن الإستراتيجية لديها ثلاثة أهداف مرحلية أولها على المدى القصير ويتمثل في السيطرة على البطالة عبر توظيف أعداد من المواطنين لا تقل عن أعداد الداخلين إلى سوق العمل في القطاع الخاص، ويتمثل الهدف المرحلي للمدى المتوسط في إزالة التشوهات في سوق العمل السعودي، من خلال سياسات تحفيز النمو في معدلات التوظيف والإنتاجية فيما يتمثل الهدف المرحلي على المدى البعيد في تحقيق ميزة تنافسية للإقتصاد السعودي اعتماداً على الموارد البشرية السعودية.

3-2-3 السؤال الثاني: ما مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الإستراتيجي للتوظيف ؟

للتعرف على مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تفاعل أصحاب القرار مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	التخطيط ساهم في تحقيق أمن المجتمع وسلامته بتخفيف أعباءه من البطالة، والإستفادة من العاطلين في القطاع الخاص وجعل منهم أفراداً ايجابيين	4.30	0.763	موافق بشدة	1
3	التخطيط يشارك في دعم البرامج التدريبية وتطويرها سواءاً كان هذا الدعم مادياً أو معنوياً	4.24	0.870	موافق بشدة	2
11	التخطيط يدعم المواطن إذا اتجه للعمل الحر، ولايلزمه بالتوطين وهو لازال مبتدئاً	4.18	1.004	موافق	3
20	يوفر التخطيط آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل التوطين في القطاع الخاص	4.10	0.580	موافق	4
15	التخطيط يوفر الحماية للمنظمة في القطاع الخاص	4.02	0.937	موافق	5
12	يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص قبل تطبيق العقوبة عليها	3.94	0.652	موافق	6
13	استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة	3.94	0.852	موافق	6م
5	التخطيط يبين ضرورة السعودة لأصحاب القرار في القطاع الخاص ويساعد في تغيير معتقداتهم السلبية	3.92	1.047	موافق	7
4	التخطيط يحل العامل السعودي محل العامل الأجنبي على حساب الخبرة والمهارة والتكلفة	3.90	0.505	موافق	8
6	التخطيط يلبي احتياجات سوق العمل من الكفاءات الوطنية ويستغلها لخدمة القطاع الخاص	3.82	0.941	موافق	9
9	التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين موافق	3.79	0.771	موافق	10
7	هناك منظمات قامت بالتوطين ووجدت الدعم والتشجيع المأمول من التخطيط	3.73	0.836	موافق	11

12	موافق	0.814	3.70	التخطيط يقلص الفجوة بين صاحب العمل والعامل المواطن ويخلق مزيداً من العلاقات الإيجابية بينهم	17
13	موافق	0.851	3.50	يعاقب التخطيط المنظمات التي لا تلتزم بالتطبيق	14
13م	موافق	1.093	3.50	يشرك التخطيط القطاع الخاص في صنع قراراته	19
14	محايد	0.942	3.36	يفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً	2
15	محايد	0.717	3.34	هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوطين مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات	18
16	محايد	0.955	3.16	التخطيط يطلب من القطاع الخاص توطين بعض المهن المرفوضة اجتماعياً	8
17	محايد	1.088	3.14	المجتمع ينقصه الوعي بأهمية هذا النوع من التخطيط	1
18	محايد	1.184	2.84	يرئى التخطيط للمواطن بيئة العمل بالقطاع الخاص	10
موافق		0.339	3.72	المتوسط العام	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد عينة الدراسة موافقين على تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على محور تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين (3.72 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

ثانياً: تبين أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة نحو تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين ما بين (2.84 إلى 4.30) وهي متوسطات تقع ما بين الفئات (الثانية والثالثة والرابعة والخامسة)، والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين تشير إلى (غير موافق/ محايد/ موافق/ موافق بشدة)، على التوالي.

ثالثاً: أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على (2) من العبارات التي توضح تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة: جاءت العبارة رقم (16) وهي (التخطيط ساهم في تحقيق أمن المجتمع وسلامته بتخفيف أعباءه من البطالة، والاستفادة من العاطلين في القطاع الخاص وجعل منهم أفراداً إيجابيين) في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط، بمتوسط موافقة (4.30 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (3) وهي (التخطيط يشارك في دعم البرامج التدريبية وتطويرها سواء كان هذا الدعم مادياً أو معنوياً) في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (4.24 من 5.00).

رابعاً: أفراد عينة الدراسة موافقين على (13) من العبارات التي توضح تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة:

جاءت العبارة رقم (11) وهي (التخطيط يدعم المواطن إذا اتجه للعمل الحر، ولا يلزمه بالتوطين وهو لا زال مبتدئاً) في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (4.18 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (20) وهي (يوفر التخطيط آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل التوطين في القطاع الخاص) في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (4.10 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (15) وهي (التخطيط يوفر الحماية للمنظمة في القطاع الخاص) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط، بمتوسط موافقة (4.02 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (12) وهي (يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص قبل تطبيق العقوبة عليها)، والعبارة رقم (13) وهي (استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.94 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (5) وهي (التخطيط يبين ضرورة التوطين لأصحاب القرار في القطاع الخاص ويساعد في تغيير معتقداتهم السلبية) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.92 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (4) وهي (التخطيط يحل العامل السعودي محل العامل الأجنبي على حساب الخبرة والمهارة والتكلفة) في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.90 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (6) وهي (التخطيط يلبي احتياجات سوق العمل من الكفاءات الوطنية ويستغلها لخدمة القطاع الخاص) في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.82 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (9) وهي (التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين موافق) في المرتبة (العاشرة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.79 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (7) وهي (هناك منظمات قامت بالتوطين ووجدت الدعم والتشجيع المأمول من التخطيط) في المرتبة (الحادية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.73 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (17) وهي (التخطيط يقلص الفجوة بين صاحب العمل والعامل المواطن ويخلق مزيداً من العلاقات الإيجابية بينهم) في المرتبة (الثانية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.70 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (14) وهي (يعاقب التخطيط المنظمات التي لا تلتزم بالتطبيق)، والعبارة رقم (19) وهي (يشرك التخطيط القطاع الخاص في صنع قراراته) في المرتبة (الثالثة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.50 من 5.00).

خامساً: أفراد عينة الدراسة محايدون في آرائهم نحو (5) من العبارات التي توضح تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة: جاءت العبارة رقم (2) وهي (يفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً) في المرتبة (الرابعة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.36 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (18) وهي (هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوطين مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات) في المرتبة (الخامسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.34 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (8) وهي (التخطيط يطلب من القطاع الخاص توظيف بعض المهن المرفوضة اجتماعياً) في المرتبة (السادسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين، بمتوسط موافقة (3.16 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (1) وهي (المجتمع ينقصه الوعي بأهمية هذا النوع من التخطيط) في المرتبة (السابعة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط، بمتوسط موافقة (3.14 من 5.00).

جاءت العبارة رقم (10) وهي (يرئى التخطيط للمواطن بيئة العمل بالقطاع الخاص) في المرتبة (الثامنة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد مظاهر تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط، بمتوسط موافقة (2.84 من 5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أصحاب القرار بمنظمات القطاع الخاص السعودي متفاعلين بدرجة كبيرة مع التخطيط الإستراتيجي للتوطين، وأن أهم مظاهر هذا التفاعل موافقتهم على أن التخطيط ساهم في تحقيق أمن المجتمع وسلامته بتخفيف أعباءه من البطالة، والإستفادة من العاطلين في القطاع الخاص وجعل منهم أفراداً إيجابيين، كما يشارك في دعم البرامج التدريبية وتطويرها سواء كان هذا الدعم مادياً أو معنوياً، بالإضافة إلى أنهم يرون أن التخطيط يدعم المواطن إذا اتجه للعمل الحر، ولايلزمه بالتوطين وهو لازال مبتدئاً، ويوفر آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل التوطين في القطاع الخاص وكذلك يوفر الحماية للمنظمة في القطاع الخاص، ويفسر الباحث

تلك النتيجة بأن عملية التوطين بشكل عام لها الكثير من العوائد الاقتصادية على المجتمع، وعلى أصحاب المنظمات أنفسهم.

إذ أنه في حالة زيادة تكاليف الاستقدام للعمالة الأجنبية يصبح تعيين العمالة الوطنية خياراً بديلاً ومقبولاً، كما أن عملية تشغيل السعوديين تخفف من مستويات البطالة، وبالتالي تزداد مشاركة أفراد المجتمع في دعم الاقتصاد الوطني، وهو ما يعود بالنفع مرة أخرى على هذه المنظمات والمؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2015م) التي توصلت إلى ضرورة الدعوة لوضع برامج وفرص التدريب وفتح آفاق العمل المناسب للكوادر السعودية، وكذلك دعت الدراسة إلى رفع رسوم استقدام وتوظيف العمالة الأجنبية مما يساهم في زيادة الاعتماد على العمالة الوطنية.

وكذلك اتفقت مع دراسة جريدة الاقتصادية، 2013م التي أوصت بضرورة تطوير وتنفيذ أنظمة ولوائح التوظيف بمشاركة القطاع الخاص، تكفل تطبيق المواصفات الملائمة للسعوديين في مكان العمل، والجزاءات والمكافآت والحقوق والواجبات لكل من المنشأة والعامل، وتحفيز القطاع الخاص عبر برنامج "نطاقات" على تبني المواصفات الملائمة للعاملين في مكان العمل، ومساهمة القطاع في إيجاد وحدة تنظيمية لتقديم المشورة.

4-2-3 التحقق من صحة فرض البحث:

ينص الفرض:

على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتوطين، ومدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتوطين، ومدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص وتفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.

وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي للتوطين ، وتفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط

متغيرات الدراسة	تفاعل أصحاب القرار مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين
معامل الارتباط بيرسون	0.646**
التخطيط الاستراتيجي للتوطين	مستوى الدلالة
	دالة - 0.00

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغيري التخطيط الاستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص، وتفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي لهذا التخطيط حيث بلغ معامل الارتباط (0.646)، وهو ما يوضح تفاعل أصحاب القرار في منظمات ومنشآت القطاع وموافقتهم لمبادئ وأسس التخطيط الاستراتيجي لتوطين القطاع الخاص، وبذلك يتضح صحة فرض الدراسة، وقبوله بشكل كامل.

3-3 صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

جدول رقم (11) معاملات ارتباط بنود فقرات إستبانة العاملين والدرجة الكلية لها

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط
1	يعمل التخطيط على ارشاد وتوعية القطاع الخاص	0.317*
2	يوجد تفاعل من القطاع الخاص مع التخطيط	0.336*
3	يوفر التخطيط المعلومات اللازمة عن الوظائف الشاغرة في القطاع الخاص	0.512**
4	التخطيط يؤهل المواطنين لدمجهم في سوق العمل	0.352*
5	ساهم التخطيط في توجيه العامل السعودي لإختيار المهنة المناسبة في القطاع الخاص	0.338*

6	هناك وظائف تمت توظيفها بفضل التخطيط	*0.381
7	وفر التخطيط فرص عمل للمرأة السعودية في جميع مجالات العمل في القطاع الخاص	**0.504
8	أشرك التخطيط القطاع الخاص في عمل برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات العمالة السعودية	**0.412
9	التخطيط يتابع مجريات التوظيف ويقوم النتائج	**0.555
10	التخطيط ساعد في تقليل نسبة البطالة في المجتمع	**0.753
11	يوفر التخطيط أنظمة حماية لحفظ حقوق العامل السعودي في القطاع الخاص ويطلع على آلياتها	**0.667
12	يلبي التخطيط احتياجات القطاع الخاص في التنبؤ بالعرض والطلب مستقبلياً	**0.744
13	التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين	**0.464
14	التخطيط يدعم ويشجع المنشآت الأكثر التزاماً بتطبيق التوظيف في القطاع الخاص	**0.574
15	وضع التخطيط برامج فعالة لتوظيف القطاع الخاص كبرنامج نطاقات	**0.434
16	يُفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً	**0.542
17	يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص بطرق مرحلية، ليتمكن من معالجة مشاكل التوظيف في فترة زمنية يحددها التخطيط	**0.687
18	هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوظيف مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات	**0.509
19	استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة	**0.439
20	هناك أهداف استراتيجية للتخطيط لم تتحقق	*0.398

* عبارات دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وبعضها دال عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للإستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعل الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (12) معاملات ارتباط بنود فقرات إستبانة أصحاب القرار والدرجة الكلية لها

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط
1	المجتمع ينقصه الوعي بأهمية هذا النوع من التخطيط	**0.403
2	يفصح التخطيط للقطاع الخاص عن أهدافه مستقبلياً	**0.516
3	التخطيط يشارك في دعم البرامج التدريبية وتطويرها سواء كان هذا الدعم مادياً أو معنوياً	*0.376
4	التخطيط يحل العامل السعودي محل العامل الأجنبي على حساب الخبرة والمهارة والتكلفة	**0.476
5	التخطيط يبين ضرورة التوطين لأصحاب القرار في القطاع الخاص ويساعد في تغيير معتقداتهم السلبية	**0.416
6	التخطيط يلي احتياجات سوق العمل من الكفاءات الوطنية ويستغلها لخدمة القطاع الخاص	**0.606
7	هناك منظمات قامت بالسعودة ووجدت الدعم والتشجيع المأمول من التخطيط	*0.385
8	التخطيط يطلب من القطاع الخاص توطين بعض المهن المرفوضة اجتماعياً	**0.406
9	التخطيط يهتم بوجهات نظر المسؤولين في القطاع الخاص للوصول إلى حل يرضي الطرفين	*0.319
10	يرئى التخطيط للمواطن بيئة العمل بالقطاع الخاص	**0.401
11	التخطيط يدعم المواطن إذا اتجه للعمل الحر، ولا يلزمه بالتوطين وهو لا زال مبتدئاً	**0.550
12	يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص قبل تطبيق العقوبة عليها	*0.377
13	استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة كرفع الرسوم في تجديد الإقامة .	*0.314
14	يعاقب التخطيط المنظمات التي لا تلتزم بالتطبيق	**0.634
15	التخطيط يوفر الحماية للمنظمة في القطاع الخاص	**0.477
16	التخطيط ساهم في تحقيق أمن المجتمع وسلامته بتخفيف أعباءه من البطالة، والإستفادة من العاطلين في القطاع الخاص وجعل منهم أفراداً ايجابيين	**0.680

**0.779	التخطيط يقلص الفجوة بين صاحب العمل والمواطن ويخلق مزيداً من العلاقات الإيجابية بينهم	1	7
**0.408	هناك ورش عمل يعقدها التخطيط للتوطين مع المسؤولين في القطاع الخاص لمناقشة التطورات	1	8
**0.756	يشرك التخطيط القطاع الخاص في صنع قراراته	1	9
**0.472	يوفر التخطيط آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل التوطين في القطاع الخاص	2	0

* عبارات دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وبعضها دال عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للإستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعل الإستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

3-3-1 ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	من 5.00-4.21
موافق	من 4.20-3.41
محايد	من 3.40-2.61
غير موافق	من 2.60-1.81
غير موافق بشدة	من 1.80-1.00

3-3-2 حساب متوسطات الاستجابة على أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة.

تم إعطاء درجة للبدائل على النحو التالي:

(موافق بشدة (5) درجات / موافق (4) درجات/ محايد (3) درجات/ معارض (2) درجتان/ غير موافق بشدة (1) درجة واحدة).

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5-1) ÷ 80 = 0.80$ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (14) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانات الدراسة

معايير ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	معايير الدراسة
0.872	20	استبانة العاملين
0.901	20	استبانة أصحاب القرار

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.872، 0.901) وهي جميعها قيم ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

4-3 نتائج البحث

1-4-3 نتائج عينة البحث:

1-1-4 نتائج عينة البحث من العاملين:

- 1-1 تبين أن (38) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (76%)، من الجنس الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- 2-1 تبين أن (26) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (52%)، أعمارهم من 25-35 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- 3-1 تبين أن (28) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (56%)، من حملة مؤهل البكالوريوس، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- 4-1 تبين أن (26) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (52%)، سنوات خريتهم أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

2-1-4 نتائج عينة البحث من أصحاب القرار:

- 1-2 تبين أن (33) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (66%)، من الجنس الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- 2-2 تبين أن (18) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (36%)، أعمارهم من 35-45 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- 3-2 تبين أن (23) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46%)، من حملة مؤهل الثانوي، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

2-4-3 نتائج تساؤلات البحث:

1-2-4 السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص؟

أفراد عينة الدراسة موافقين على دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على محور دور التخطيط الاستراتيجي نحو التوطين في القطاع الخاص (3.66 من 5.00)، وأهم هذه الأدوار من وجهة نظرهم ما يلي:

- 1-1 استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة، كرفع رسوم تجديد الإقامة .
- 2-1 وضع التخطيط برامج فعالة لتوطين القطاع الخاص كبرنامج نطاقات.
- 3-1 التخطيط ساعد في تقليل نسبة البطالة في المجتمع.
- 4-1 التخطيط يدعم ويشجع المنشآت الأكثر إلزاماً بتطبيق التوطين في القطاع الخاص.
- 5-1 هناك وظائف تمت توطينها بفضل التخطيط.
- 6-1 يوفر التخطيط أنظمة حماية لحفظ حقوق العامل السعودي في القطاع الخاص ويطلع على آلياتها.
- 7-1 يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص بطرق مرحلية، ليتمكن من معالجة مشاكل التوطين في فترة زمنية يحددها التخطيط.

2-2-4 السؤال الثاني: ما مدى تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين ؟

أفراد عينة الدراسة موافقين على تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على محور تفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي للتوطين (3.72 من 5.00)، وأهم مظاهر التفاعل ما يلي:

- 1-2 التخطيط ساهم في تحقيق أمن المجتمع وسلامته بتخفيف أعباءه من البطالة، والإستفادة من العاطلين في القطاع الخاص وجعل منهم أفراداً ايجابيين.
- 2-2 التخطيط يشارك في دعم البرامج التدريبية وتطويرها سواء كان هذا الدعم مادياً أو معنوياً.
- 3-2 التخطيط يدعم المواطن إذا اتجه للعمل الحر، ولا يلزمه بالتوطين وهو لازال مبتدئاً.
- 4-2 يوفر التخطيط آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل التوطين في القطاع الخاص.
- 5-2 التخطيط يوفر الحماية للمنظمة في القطاع الخاص.
- 6-2 يقوم التخطيط بإشعار المنظمة المخالفة في القطاع الخاص قبل تطبيق العقوبة عليها.
- 7-2 استخدم التخطيط آليات فعالة للحد من استقدام العمالة الوافدة، كرفع رسوم تجديد الإقامة .

3-2-4 التحقق من صحة فرض البحث: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتوطين ، ومدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.

تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغيري التخطيط الاستراتيجي للتوطين في القطاع الخاص، وتفاعل أصحاب القرار في القطاع الخاص مع التخطيط الاستراتيجي لهذا التخطيط.

5-3 توصيات البحث

- 1-5 ضرورة تبني الإجراءات التي تساهم في تطبيق التوطين في كافة مؤسسات القطاع الخاص.
- 2-5 تقديم الحوافز للمؤسسات التي توظف عمالة سعودية بقدر أكبر، على أن تكون معدلات التوطين ملائمة لكل قطاع.
- 3-5 ضرورة تعديل المناهج التعليمية بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل.
- 4-5 التركيز في مؤسسات التعليم على المهارات الفنية التي يحتاج إليها سوق العمل السعودي.
- 5-5 تبني البرامج التدريبية التي تساهم في توعية أصحاب القرار في القطاع الخاص بأهمية التوطين في الاقتصاد الوطني.
- 6-5 تبني البرامج التدريبية التي تساهم في صقل قدرات وخبرات العمالة الوطنية.
- 7-5 تبني الحملات الوطنية التي تساهم في كشف التستر التجاري، ومعاينة مرتكبيه.
- 8-5 تشديد العقوبات على مؤسسات القطاع الخاص التي لا تلتزم بقواعد ومتطلبات التوطين.
- 9-5 مراجعة تكاليف استقدام العمالة الأجنبية دورياً، والتشدد في تطبيق غرامات تشغيل العمالة الأجنبية غير النظامية ورفع رسوم الإستقدام للعمالة الوافدة.
- 10-5 إنشاء صندوق لتدريب السعوديين للإسهام في تمويل تكاليف التدريب والتأهيل.

1-4 المراجع العربية:

1-1-4 الكتب:

- 1-1 إدارة البحوث، حل مشكلة فائض العمالة الوطنية من خلال برنامج متدرج لسعودة الوظائف. الرياض: الغرفة التجارية الصناعية، 1993م.
- 2-1 إدارة البحوث والدراسات، دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر فيها العمل على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية. الطبعة الثانية؛ الرياض: مجلس القوى العاملة، 2002م.
- 2-1-4 رسائل علمية:
- محمد، أسرار، 2009/7/2م. بحث ماجستير تم نشره في مركز المنشاوي للدراسات والبحوث www.minshawibحوث بعنوان "معوقات تطبيقعودة الوظائف في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".
- 3-1-4 الخبرة العملية للباحث:
- حيث أن الباحث يعمل بإحدى شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض. ويشغل منصب مدير أحد مشاريعها بمهنة مهندس ميكانيكا، فهو قريب من الأحداث حيث موقعه في الإدارة الوسطى التي تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وأصحاب القرار في الشركة.
- 4-1-4 نشرات وتقارير:
- 1-4 دليل نظام التأمينات الإجتماعية بالمملكة العربية السعودية، 1442هـ.
- 2-4 الغرفة التجارية الصناعية ، دليل خدمات الأعمال ، الرياض، 1439هـ.
- 3-4 وزارة التخطيط، الكتاب الإحصائي السنوي، هيئة الإحصاءات العامة، 1442هـ.
- 4-4 وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية السادسة ، 1415-1420هـ.
- 5-4 وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية السابعة ، 1420-1425هـ.
- 6-4 وزارة المالية والاقتصاد الوطني، مصلحة الإحصاءات العامة ، 1431هـ.
- 5-1-4 المواقع الإلكترونية:
- 1-5 صحيفة الرياض - د.محمد بن مسعود القحطاني - باحث في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 2-5 صحيفة الرياض - الحائزون على جائزة السعودة يلخصون تجاربهم في كتيب. 2003/7/26م.
- 3-5 صحيفة الرياض – سعيد المبارك – كاتب.

www.alriyadh.com

4-5 صحيفة الجزيرة - د. فهد بن معيقل العلي - أستاذ الإدارة العامة المساعد بمعهد الإدارة العامة.

5-5 صحيفة الجزيرة - حسنة القرني - كاتبة.

www.al-jazirah.com

6-5 صحيفة الإقتصادية - د. نورة أبا الخيل - أكاديمية سعودية متخصصة في مجال إدارة الأعمال.

7-5 صحيفة الإقتصادية - صالح الحيدر - كاتب.

www.aleqt.com

8-5 صحيفة اليوم - مفهوم توظيف الوظائف.

9-5 صحيفة اليوم - دراسة تبحث معوقات توظيف الوظائف في القطاع الخاص.

www.alyaum.com

10-5 صحيفة عكاظ - صالح الزهراني - كاتب

www.okaz.com

11-5 صحيفة سبق - 7 معوقات للتوظيف في القطاع الخاص:

www.sabq.com

12-5 صندوق تنمية الموارد البشرية. التصويت. 2003/9/16م.

<http://www.hrdf.org.sa/ver2/arabic/viewPoll.asp?pollid=2>

13-5 وزارة الاقتصاد والتخطيط بالملكة العربية السعودية، 2003/8/12م

<http://www.planning.gov.sa/PLANNING/INTRO.HTM>

14-5 معوقات العودة في القطاع الخاص - الرواتب:

www.al-jazirah.com/2009/20090103/rj3.htm

15-5 العودة وفرص العمل:

www.riyadhchamber.org.sa – Saaodah

2-4 المراجع الأجنبية:

Legge, K. (1995a), " HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", in J. Storey (ed.), Human

.Resource Management: A Critical Text, London: Macmillan

.Legge, K. (1995b), Human Resource Management: Rhetoric's and Realities, London: Macmillan -2

Margaret Attwood and Stuart Dimmock , Personnel Management , Third Edition , (London: -3
. Macmillan Business Masters , 1996)

Boxall, P. (1996), ' The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm' ,Human -4
.Resource Management Journal, Vol.6 No.3, pp.59-75

المخلص-Abstract

This study focuses on the extent of the private sector's interaction with strategic planning for Saudization in the city of Riyadh. The study was conducted on a number of companies working in the field of operation and maintenance because they are the most localized for their jobs under the contracts concluded between them and government facilities that benefit from their tenders. One of the most important objectives of the research was to ensure that there is strategic planning for localization in place among private sector companies, to accommodate the work of the workforce. Saudi humanity, assessing the extent of the contribution of Saudi cadres to work in the private sector, identifying the most important challenges facing the Saudi citizen's involvement in the labor market, and knowing the most important job opportunities that the Saudi workforce can occupy in the private sector in the future.

The descriptive analytical method was used and the primary data was obtained using personal interview and questionnaire methods in collecting data, and the statistical analysis program (SPSS) was used in analyzing the primary data.

Among the most important results that were reached: there is strategic planning to employ Saudi cadres in 83% of the private sector companies that have Saudi workers, and that the private sector, represented by operation and maintenance companies, is the most accommodating of Saudi workers, and it has become clear that training and qualification increase the opportunity for Saudi workers to participate in the work. In the private sector, the importance of scientific, technical and vocational specializations has also become clear and that theoretical specializations are less important in demand. It has also become clear that there are new Saudi job opportunities that will be created in private sector companies in the future. It has also become clear that there are administrative and organizational obstacles and social and psychological obstacles that prevent the involvement of Saudi manpower in Labor market.

Some recommendations were proposed and directed to several parties, the most important of which were: the necessity of increasing awareness of the importance of adopting and applying the concept of strategic planning for Saudi human resources in organizations to benefit from human energies and the huge numbers of male and female graduates wishing to work, and developing detailed initiatives and strategic objectives related to the issue of employing Saudi cadres. And deepening the relationship between universities and the agencies responsible for employment, as well as expanding the organization and preparation of training programs that the labor market needs of all kinds to graduate

the largest possible number of trained and qualified Saudi workers, and overcoming all the difficulties and obstacles facing the Saudi worker, male and female, and providing facilities that help and lead to stability in the country. The private sector labor market, limiting the import of foreign workers, and working seriously to implement the policy of replacing foreign workers with Saudi workers. To make proper use of Saudi cadres, to advance growth and development and provide added value that benefits the nation and the citizen, for the stability and prosperity of society.

Midocean University

College of Management

Department of PMP



The effectiveness of strategic planning for the localization of special cheese

An applied study on operation and maintenance companies in Riyadh

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024