

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال والموارد البشرية

عرض مبدئي لمشروع بحث – مرحلة الماجستير

توطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي تحديات وحلول

إعداد الطالب

ماجد محمد المتحمي

إشراف

الأستاذ الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي: 2026م

فهرس المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
12.....	الفجوة البحثية
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	المنهجية وطرق البحث
16.....	مجتمع وعينة الدراسة
17.....	أداة الدراسة
18.....	أساليب التحليل الإحصائي
19.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

أولاً: المقدمة

يُعدّ توطين الوظائف من أبرز الأولويات الاستراتيجية التي تنتهجها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، إذ تسعى الحكومة إلى رفع نسبة العودة في القطاع الخاص بوجه عام، والقطاع الصناعي بوجه خاص. ويكتسب هذا التوجه أهمية بالغة في ظل التحولات الاقتصادية الجذرية التي تشهدها المملكة، والرامية إلى تنويع مصادر الدخل الوطني والتخفيف من الاعتماد على عائدات النفط.

يمثل القطاع الصناعي ركيزة محورية في مسيرة التنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، إذ يُسهم بنسبة تتراوح بين 12% و14% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، ويضم ما يزيد على 9,000 منشأة صناعية عاملة وفق إحصاءات وزارة الصناعة والثروة المعدنية لعام 2023. غير أنه على الرغم من هذه المكانة الاقتصادية الوازنة، لا تزال نسبة توطين الوظائف في هذا القطاع دون المستوى المأمول، إذ لا تتجاوز 14% في بعض تخصصاته.

وقد أطلقت المملكة العربية السعودية حزمة من المبادرات الطموحة لمعالجة هذا الإشكال، في مقدمتها برنامج نطاقات الذي يلزم المنشآت بالوفاء بحصص محددة من العمالة الوطنية، إلى جانب صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) الذي يقدم الدعم المالي والتدريب لتسريع التوطين. كما أسهمت رؤية 2030 في رسم خارطة طريق متكاملة تستهدف رفع نسبة العودة في القطاع الصناعي إلى 30% بحلول عام 2030.

بيد أن تطبيق سياسات التوطين يصطدم بجملة من التحديات المركبة تتشابك فيها أبعاد متعددة: اقتصادية وتنظيمية، واجتماعية وثقافية. ومن أبرز هذه التحديات: الهوة القائمة بين التأهيل الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل الصناعي ومحدودية الإقبال على المهن الفنية والجرفية في أوساط الشباب السعودي، فضلاً عن تفضيل أصحاب العمل توظيف الكفاءات الأجنبية بتكاليف تشغيلية أدنى.

وتنبثق هذه الدراسة من إدراك عميق لهذه التعقيدات، إذ تسعى إلى تشخيص التحديات الفعلية التي تعترض التوطين في القطاع الصناعي السعودي بصورة منهجية ودقيقة، واستشراف حلول وآليات ناجعة يمكن البناء عليها. وتنطلق من مسلّمة مفادها أن التوطين الفاعل لا يتحقق بالقرارات الإدارية وحدها، بل يستلزم رؤية شاملة تتسق بين السياسات التعليمية والتدريبية وبيئة الأعمال والحوافز المالية والثقافة التنظيمية في أي واحد.

وتتجلى الأهمية البالغة لهذا الموضوع في ضوء المستهدفات الطموحة لرؤية 2030 التي تعكف على إحداث تحولات هيكلية جذرية في سوق العمل السعودي. ومن ثمّ، تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا الحقل، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تستفيد منها المؤسسات الصناعية وصانعو السياسات العمالية على حدٍ سواء.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة والسياسات المُطبَّقة لرفع معدلات التوطين في القطاع الصناعي السعودي، تكشف المؤشرات الراهنة عن فجوة واسعة بين الطموحات الاستراتيجية وتحديات الواقع الميداني. فقد رصدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2023 أن نسبة التوطين في القطاع الصناعي لا تتجاوز 14%، وهي نسبة تبقى %90 قاصرة عن تحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي ترمي إلى الوصول بها إلى 30.

مؤشرات المشكلة

- تراجع نسبة السعودة إلى ما دون 14% في القطاع الصناعي، مع ارتفاع ملحوظ في معدلات بطالة الشباب السعودي إلى نحو 14.9% عام 2023.
- اعتماد واسع على العمالة الوافدة التي تستحوذ على ما بين 70% و80% من الوظائف الصناعية، خاصة في التخصصات التقنية.
- ضعف الترابط بين مخرجات المنظومة التعليمية والتدريبية ومتطلبات التوظيف الفعلية في البيئة الصناعية.
- ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي إذ تصل نسب ترك الموظفين السعوديين لوظائفهم الصناعية إلى 35% في بعض المنشآت خلال السنة الأولى.
- محدودية فاعلية الحوافز والبرامج التحفيزية الحكومية في تشجيع أصحاب العمل على توظيف الكوادر الوطنية.

صياغة الإشكالية

ما التحديات التي تعترض توطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي، وما الحلول والمقاربات الكفيلة بالتغلب عليها ورفع معدلات التوطين نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال سياسات التوطين وتنمية الموارد البشرية في القطاع الصناعي.
- سد الفجوة البحثية في الدراسات المتعلقة تحديداً بالقطاع الصناعي السعودي من منظور متكامل.
- تطوير نموذج نظري يربط بين المتغيرات المؤثرة في التوطين: التعليمية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.
- تقديم مراجعة نقدية شاملة للأطر النظرية المعتمدة في دراسة سياسات التوطين والعمل.
- فتح آفاق بحثية جديدة في موضوعات سوق العمل وإدارة الموارد البشرية الصناعية.

ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد المنشآت الصناعية بمنهجيات عملية واستراتيجيات فاعلة لتسريع تحقيق أهداف التوطين.
- دعم صانعي السياسات في وزارة الموارد البشرية بأدلة بحثية لتطوير التشريعات والأنظمة المنظمة للتوطين.
- مساعدة صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) على تعزيز فاعلية برامجه التدريبية والتحفيزية.
- إرشاد المؤسسات التعليمية والتدريبية نحو مواءمة مخرجاتها مع الاحتياجات الحقيقية للقطاع الصناعي.
- تقديم توصيات استراتيجية تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بالتوطين ورفع معدلات التوظيف الوطني.

ج) الأهمية الزمنية والسياقية

تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية في المرحلة الراهنة نظراً للتحويلات المتسارعة في سوق العمل السعودي في أعقاب جائحة كوفيد-19، والتسارع التقني في القطاع الصناعي في ضوء مبادرة صناعة مستقبل 2030، والإصلاحات العمالية المتلاحقة التي تُعيد رسم ملامح سياسات التوطين. وتأتي الدراسة لتُثري المعرفة المتاحة وتدعم صياغة سياسات مدروسة تستجيب لهذا الواقع المتغير.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل التحديات التي تعترض توطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي، واقتراح حلول واستراتيجيات عملية قابلة للتطبيق لرفع معدلات التوطين في ضوء متطلبات رؤية 2030.

الأهداف الخاصة

- رصد واقع التوطين الراهن في القطاع الصناعي السعودي، وقياس الفجوة بين المستهدفات الاستراتيجية والإنجازات الميدانية الفعلية.
- تشخيص التحديات المؤسسية والاجتماعية والاقتصادية التي تُعيق توطين الوظائف في المنشآت الصناعية السعودية.
- تقييم فاعلية برامج التوطين الحكومية القائمة كبرنامج نطاقات وحوافز صندوق هدف.
- استطلاع دوافع وتحفظات أصحاب العمل تجاه استقطاب الكوادر السعودية وتوظيفها في الوظائف الصناعية.
- تحديد العوامل الجاذبة للموظفين السعوديين نحو القطاع الصناعي وعوامل التنفير منه، بما فيها الرواتب وبيئة العمل والنمو المهني.
- رسم خارطة طريق استراتيجية متكاملة تحدد الحلول والآليات العملية لرفع معدلات التوطين مع وضع مؤشرات قياس واضحة.

مؤشرات قياس الأهداف

الهدف	مؤشر القياس
رصد واقع التوطين	نسبة التوطين الراهنة مقابل المستهدفة
تشخيص التحديات	قائمة التحديات مرتبةً حسب أولويات التأثير
تقييم البرامج الحكومية	درجة فاعلية البرامج الحكومية (مقياس 1-5)
اقتراح حلول استراتيجية	قائمة استراتيجيات مقترحة مع جداول زمنية

خامساً: تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما التحديات التي تواجه توطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي، وما أنجع الحلول والاستراتيجيات لرفع معدلاته وتحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

التساؤلات الفرعية

- ما الوضع الراهن لتوطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي، وما حجم الفجوة بين الواقع ومستهدفات رؤية 2030؟
- ما التحديات الهيكلية والمؤسسية ذات الأثر الأعظم في عرقلة التوطين في الوظائف الصناعية؟
- كيف تتنظر المنشآت الصناعية إلى تكاليف التوطين ومحدداته مقارنةً بالاستعانة بالعمالة الوافدة؟
- ما تقييم الموظفين السعوديين لبيئة العمل في القطاع الصناعي، وما أبرز دوافعهم وعوامل تثبيطهم؟
- ما مدى فاعلية برنامج نطاقات وبرامج صندوق هدف في الدفع نحو تحقيق مستهدفات التوطين؟
- ما الفجوات المهارية القائمة بين مخرجات المنظومة التعليمية والمتطلبات الحقيقية لسوق العمل الصناعي؟
- ما النماذج والتجارب الدولية الناجحة في توطين الوظائف الصناعية التي يمكن استلهاها في السياق السعودي؟
- ما أكثر التدخلات والسياسات المقترحة جدواً وقبولاً لدى أصحاب العمل والموظفين في آنٍ معاً؟

سادساً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين التحديات المؤسسية والاجتماعية والاقتصادية من جهة، وتدني معدلات توطين الوظائف في القطاع الصناعي السعودي من جهة أخرى.

الفرضيات الفرعية

- ثمة علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الفجوة المهارية لخريجي المؤسسات التعليمية ومعدلات H1: توطين الوظائف الصناعية.
- تؤثر الحوافز المالية الحكومية تأثيراً إيجابياً مباشراً في استعداد أصحاب العمل لتوظيف الكوادر الوطنية: H2.
- تنعكس ثقافة العمل السائدة في المنشآت الصناعية على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين السعوديين: H3. ومعدلات ثباتهم.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة برامج التوطين الحكومية ومعدلات السعودة الفعلية: H4.
- تؤدي الفجوة بين الرواتب في القطاعين العام والخاص دوراً تفسيرياً جوهرياً في تردد الكوادر السعودية: H5. عن الانخراط في الوظائف الصناعية.

جدول الفرضيات الصفرية والبدلية

(H0) الفرضية الصفرية	(H1) الفرضية البديلة
لا توجد علاقة دالة بين الفجوة المهارية ومعدلات التوطين	توجد فجوة مهارية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في التوطين
لا تؤثر الحوافز المالية في قرارات توظيف السعوديين	للحوافز المالية أثر إيجابي دال إحصائياً في قرارات التوظيف الوطني
لا توجد علاقة دالة بين الرضا الوظيفي ومعدلات الثبات	للرضا الوظيفي أثر دال في معدلات ثبات الموظفين السعوديين

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الزهراني (2022) – فاعلية برنامج نطاقات 1.

الزهراني، محمد عبدالله. 2022. (فاعلية برنامج نطاقات في رفع معدلات التوطين في المنشآت الخاصة السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62(3)، 45-78.

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية برنامج نطاقات في تحفيز المنشآت الخاصة على رفع نسب التوظيف الوطني، معتمدةً على عينة قوامها 250 منشأة. وتوصلت إلى أن البرنامج أسهم في رفع نسبة التوطين بنحو 8%، وإن كان ذلك أكثر ظهوراً في قطاعات التجزئة والضيافة منه في القطاع الصناعي. كما أشارت إلى غياب آليات رقابة فاعلة وضعف الإلزام في تطبيق المعايير كعاملين رئيسيين يحدان من الأثر المنشود. وترتبط هذه الدراسة ببحثنا من حيث تقييم السياسات الحكومية، غير أن نتائجها تحتاج إلى اختبار أعمق في السياق الصناعي تحديداً.

العمرى والقحطاني (2021) – التحديات الثقافية والاجتماعية 2.

العمرى، سعد، والقحطاني، فهد. 2021. (التحديات الثقافية والاجتماعية أمام التوطين الوظيفي في القطاع الصناعي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 112-145.

استكشفت هذه الدراسة التحديات الاجتماعية والثقافية الكامنة وراء عزوف الشباب السعودي عن وظائف القطاع الصناعي، معتمدةً على منهجية مختلطة شملت 40 مقابلةً معمقةً واستطلاعاً إلكترونياً موسعاً. وانتهت إلى أن الصورة النمطية السلبية للأعمال اليدوية وتفضيل الوظائف الحكومية تنصدر قائمة العوامل المؤثرة. كما أشارت إلى وجود فجوة واضحة في التواصل بين شركات القطاع الصناعي والجيل الشاب. وتُعزّز هذه الدراسة بُعداً محورياً من أبعاد بحثنا يتعلق بالتحديات الاجتماعية والثقافية.

الشهري (2023) – مخرجات التعليم التقني وسوق العمل 3.

الشهري، نورة عبدالعزيز. 2023. (تحليل مستوى التوافق بين مخرجات التعليم التقني ومتطلبات سوق العمل الصناعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التعليم التقني والتدريب المهني، 8(1)، 23-60.

تناولت الدراسة تقييم مستوى التوافق بين مؤهلات خريجي المؤسسات التقنية والمهنية ومتطلبات التوظيف الفعلية في القطاع الصناعي، معتمدةً على تحليل الوثائق ومقابلات مع مديري التوظيف في 30 منشأةً صناعيةً. وخلصت إلى وجود فجوات بارزة في المهارات التقنية والكفاءات الرقمية ومهارات العمل الجماعي. وتسهم نتائجها مباشرةً في تعزيز فرضيتنا الأولى المتعلقة بأثر الفجوة المهارية على معدلات التوطين.

الحري (2020) – الحوافز المالية ودورها في التوطين 4.

الحري، عبدالعزيز فهد. 2020. (أثر الحوافز المالية المقدمة من صندوق هدف على قرارات توظيف السعوديين في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والإدارة، 34(4)، 88-120.

تناولت الدراسة أثر الحوافز المالية المقدمة من صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) على استعداد شركات القطاع الخاص لتوظيف الكوادر الوطنية وتدريبها. وقد اعتمدت على بيانات ثانوية من 500 شركة مسجلة في البرنامج خلال

الفترة 2016–2019. وأثبتت أن الحوافز أسهمت في رفع معدلات التوظيف الوطني بنسبة 12%، لكن أثرها كان مؤقتاً في حالة غياب التدريب المتخصص والبرامج التطويرية المرافقة. وهذا يعزز فرضيتنا الثانية ويدعم البُعد الاقتصادي في تحليل التوطين.

ثانياً: الدراسات الدولية

5. Forstenlechner & Rutledge (2011) – تحديات دول الخليج

Forstenlechner, I., & Rutledge, E. (2011). The GCC's 'demographic imbalance': Perceptions, realities and policy options. *Middle East Policy*, 18(4), 25–43.

تناولت هذه الدراسة البنيوية تحديات التوطين في دول مجلس التعاون الخليجي على المستوى الكلي، مقارنةً بين نتائج سياسات التوطين في الإمارات والبحرين والكويت والمملكة العربية السعودية. وكشفت أن التحديات المشتركة تتقاطع في: الاتكاء على قطاع حكومي ممتد، والفجوة التنافسية في الأجور، وضعف الاستعداد التدريبي للعمل في القطاع الخاص. وتُشكل إطاراً مرجعياً إقليمياً يُتيح المقارنة والقياس في بحثنا.

6. Lahn & Lloyd (2022) – دروس مستفادة من تجارب التوطين الخليجية

Lahn, G., & Lloyd, C. (2022). Nationalisation policies and Gulf labour market outcomes: Learning from experience. Chatham House Research Paper.

رصدت هذه الدراسة المقارنة فاعلية سياسات التوطين في دول الخليج على امتداد عقد من الزمن، مستخلصةً دروساً مستفادة من التجارب الناجحة والإخفاقات. وخلصت إلى أن السياسات الحاملة لآليات إلزامية تفوق في أثرها تلك القائمة على الحوافز الطوعية، وأن الاستدامة رهينة بمواءمة التعليم والتأهيل المهني. وتقدم أدلةً تجريبيةً دوليةً داعمةً لفروضنا البحثية.

7. Al-Dosary & Rahman (2005) – الإطار التحليلي للتوطين

Al-Dosary, A. S., & Rahman, S. M. (2005). Saudization (localization): A critical review. *Human Resource Development International*, 8(4), 495–502.

قدّمت هذه الدراسة الكلاسيكية مراجعةً نقديةً شاملةً لمسيرة التوطين في المملكة العربية السعودية منذ بدايتها، محللةً أبرز الإخفاقات وأسبابها. وأشارت إلى أن التوطين يُعاني من نقص في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وأن التركيز على الأرقام دون جودة التوظيف أفرز ظاهرة 'التوطين الوهمي'. وتُمثل هذه الدراسة مرجعاً أساسياً في مسيرتنا البحثية.

ثامناً :الفجوة البحثية

الفجوات التي تسعى الدراسة إلى سدّها

- غياب دراسات نوعية شاملة تجمع بين وجهتي نظر أصحاب العمل والموظفين السعوديين في السياق الصناعي ذاته.
- ندرة الدراسات المقارنة بين القطاعات الصناعية الفرعية (البتروكيماويات، الغذاء والدواء، الصناعات التحويلية) من حيث تحديات التوطين.
- قصور الأدبيات الراهنة في تناول المتكامل للأثر المزدوج لسياسات التوطين على إنتاجية المنشآت وتنافسيتها.
- غياب دراسات تقييمية تُقيّم انعكاس إصلاحات سوق العمل السعودي بعد عام 2020 على واقع التوطين الصناعي.
- محدودية البحث في الحلول التكاملية التي تجمع بين التطوير المؤسسي وإعادة هندسة البرامج التدريبية والإصلاح التشريعي.

موقع الدراسة الحالية في خارطة المعرفة

تنتهج هذه الدراسة مقارنةً منهجيةً متكاملةً تدمج التحليل الكمي والنوعي، وتستهدف ثلاث فئات في آنٍ واحد: أصحاب العمل، والموظفون السعوديون، وصانعو السياسات. وتركّز على القطاع الصناعي تحديداً بما يتيح عمق التحليل ودقة التوصيات، مع استحضار السياق الراهن لمرحلة ما بعد رؤية 2030 وما أفرزته من إصلاحات جذرية في منظومة العمل الوطني.

تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى جملة من النظريات والأطر الفكرية المتكاملة التي تُلقي الضوء على إشكالية التوطين من زوايا متعددة ومتكاملة:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

دعائم هذه النظرية التي ترى في التعليم والتدريب (Schultz, 1961) وشولتز (Becker, 1964) أرسى بيكر استثماراً مُنتجاً يُعظّم إنتاجية الفرد ويرفع قيمته في سوق العمل. وتُشكّل منطلقاً نظرياً محورياً لتحليل الفجوة المهارية بين مخرجات المنظومة التعليمية ومتطلبات التوظيف الصناعي. وتدعم هذه النظرية مقاربتنا القائلة بأن الاستثمار في التدريب المهني المُحاذي لاحتياجات الصناعة يُمثّل الحل الأمثل لرفع معدلات التوطين.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُقرّر هذه النظرية أن قرارات المنشآت تتشكّل تحت وطأة ضغوط ومطالب متعددة الأطراف. وفي سياق التوطين، تُضيء التوترات بين أهداف المنشآت الاقتصادية من جهة، والالتزامات الاجتماعية والمتطلبات الحكومية من جهة أخرى. وتُساعدنا هذه النظرية في فهم سلوك أصحاب العمل وتحليل دوافعهم في التعامل مع ملف التوطين.

3. نظرية التقسيم الثنائي لسوق العمل (Dual Labour Market Theory)

هذا الإطار التحليلي الذي يُقسّم سوق العمل إلى قطاعين: أوّلي (Doeringer & Piore, 1971) قدّم دوريجنر وبيور يتمتع بالاستقرار والأجور المرتفعة، وثانوي يتسم بالهشاشة والأجور المتدنية. وفي السياق السعودي، تحتل الوظائف الحكومية مكانة القطاع الأوّلي المُفضّل، في حين تحتل كثير من الوظائف الصناعية موقعاً ثانوياً في هذا الترتيب، مما يُفسّر عزوف الشباب عنها.

4. نظرية التوقع (Expectancy Theory – Vroom, 1964)

تُفسّر هذه النظرية دوافع الأفراد في اختيار مساراتهم المهنية انطلاقاً من ثلاثة متغيرات: التوقع (احتمالية تحقيق الأهداف)، والأدائية (العائد المتوقع)، والتكافؤ (القيمة الذاتية للمكافأة). (وتُيسّر تطبيقها في تحليل أسباب إحجام الشباب السعودي عن وظائف القطاع الصناعي وفهم دوافع اختياراتهم المهنية).

5. نظرية المؤسسية الجديدة (New Institutionalism)

تُشدّد هذه النظرية على الأثر الحاسم للأطر المؤسسية والبنى التنظيمية في تشكيل سلوك الفاعلين الاقتصاديين. وتُوظّف هنا لفهم كيف تُوجّه التشريعات والأعراف الثقافية والضغوط الاجتماعية قرارات الاستقطاب والتوظيف في القطاع الصناعي السعودي.

نموذج الدراسة المقترح

يُشكل معدل التوطين الوظيفي في القطاع الصناعي المتغير التابع المركزي، وتتوزع المتغيرات المستقلة على أربعة محاور: 1) جودة مخرجات التعليم والتدريب المهني، 2) فاعلية السياسات والحوافز الحكومية، 3) البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة، 4) (المحفزات التنافسية لدى المنشآت الصناعية. وتتفاعل هذه المتغيرات وتتشابك في إنتاج واقع التوطين القائم.

عاشراً: المنهجية وطرق البحث

نوع البحث

تتبنى الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا يدمج البُعدين التفسيري والتطبيقي؛ إذ تسعى في آنٍ واحد إلى فهم الواقع الراهن وتفسير أنماطه الكامنة، مع رسم خارطة عملية للحلول والتدخلات الممكنة.

المنهج المُتبَّع

وفق نموذج التصميم المتسلسل التكاملي (Mixed Methods Approach) تعتمد الدراسة المنهج المختلط: الذي ينهض على مرحلتين متكاملتين، (Sequential Explanatory Design).

المرحلة الأولى: البحث الكمي

- استبانة منظمة تُطبَّق على عينة من المنشآت الصناعية ومنسوبيها السعوديين.
- تحليل الإحصاءات والبيانات الثانوية المستقاة من الجهات الحكومية المختصة.
- مراجعة التقارير الصادرة عن وزارة الموارد البشرية وصندوق هدف والهيئة العامة للإحصاء.

المرحلة الثانية: البحث النوعي

- مقابلات شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في المنشآت الصناعية.
- مجموعات نقاش بؤرية مع الموظفين السعوديين في قطاعات صناعية متنوعة.
- مقابلات متخصصة مع خبراء سوق العمل ومنظمي السياسات العمالية.

الجدول الزمني للبحث

الرقم	المرحلة	المدة
1	مراجعة الأدبيات وبناء أدوات البحث	شهران
2	التحقق من صدق الأدوات وثباتها	شهر واحد
3	جمع البيانات الكمية (الاستبانة)	شهران
4	إجراء المقابلات ومجموعات النقاش	شهران
5	تحليل البيانات وتفسير النتائج	شهران
6	كتابة التقرير النهائي ومراجعته	شهران

حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

- المنشآت الصناعية السعودية المرخصة من وزارة الصناعة والثروة المعدنية والبالغ عددها أكثر من 9,000 منشأة وفق إحصاءات 2023
- الموظفون السعوديون العاملون في هذه المنشآت في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية
- المسؤولون الحكوميون وصانعو السياسات العمالية ذوو الصلة بملف التوطين

عينة الدراسة

أ (عينة الاستبانة) (الكمية)

- الحجم المستهدف: 350 موظفاً سعودياً من المنشآت الصناعية
- أسلوب الاختيار: العينة الطبقية العشوائية الهادفة بحسب القطاعات الصناعية والمناطق الجغرافية
- التوزيع الجغرافي: منطقة الرياض (40%)، المنطقة الشرقية (35%)، منطقة مكة المكرمة (25%)
- القطاعات المشمولة: البتروكيماويات، الصناعات الغذائية، الأدوية والكيماويات، الصناعات التحويلية

ب (عينة المقابلات) (النوعية)

- مقابلة معمقة مع مديري الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين في المنشآت الصناعية 20-25
- مجموعات نقاش بؤرية تضم 6-8 موظفين سعوديين في كل مجموعة 3
- مقابلات مع خبراء سوق العمل ومسؤولي وزارة الموارد البشرية وصندوق هدف 8-10

معايير الشمول والاستبعاد

معايير الشمول	معايير الاستبعاد
المنشآت التي تضم أكثر من 50 موظفاً	المنشآت المنشأة حديثاً (أقل من 3 سنوات)
الموظفون السعوديون فقط في الاستبانة	غير السعوديين في عينة الاستبانة
المنشآت الخاصة في القطاع الصناعي	القطاع الحكومي والشركات شبه الحكومية

ثاني عشر: أداة الدراسة

أولاً: الاستبانة

صُمِّمت الاستبانة وفق منهجية علمية دقيقة، واشتملت على أربعة أجزاء رئيسية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- المؤهل الدراسي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة العملية
- المنطقة الجغرافية، وحجم المنشأة، والقطاع الصناعي الفرعي

الجزء الثاني: تقييم التحديات (30 بنداً بمقياس ليكرت الخماسي)

- المحور الأول – تحديات المهارات والتأهيل (10 بنود): (التوافق بين المؤهل ومتطلبات العمل، والمهارات التقنية، والجاهزية الميدانية)
- المحور الثاني – تحديات بيئة العمل (10 بنود): (ظروف العمل، ومستوى التعويضات، ومسارات التطور المهني)
- المحور الثالث – تحديات السياسات (10 بنود): (فاعلية برامج التوطين وكفاءة التطبيق والرقابة)

الجزء الثالث: تقييم الحلول والمقترحات (20 بنداً)

- تبني مقترحات سياسية محددة والمبادرات التدريبية والتعديلات المؤسسية المقترحة

الجزء الرابع: أسئلة مفتوحة

- استيعاب آراء المبحوثين وتوصياتهم الشخصية في مجال التوطين

ثانياً: دليل المقابلة شبه المنظمة

- يتضمن 12-15 سؤالاً محورياً تتناول: السياسات المؤسسية في التوطين، والتحديات الميدانية، وتقييم تجارب التوظيف الوطني
- لاستكشاف الأبعاد الخفية وغير الظاهرة (Probing) يُطبَّق مبدأ المرونة في الاستفسار التعمّقي

ثالثاً: التحقق من الصدق والثبات

- صدق المحتوى: مراجعة لجنة متخصصة مؤلفة من 5 محكمين ذوي خبرة في إدارة الموارد البشرية
- ($\alpha \geq 0.80$): (المستهدف) الاتساق الداخلي: معامل كرونباخ ألفا
- اختبار مطابقة النموذج القياسي (CFA) الصدق البنائي: التحليل العاملي التوكيدي
- الاختبار التجريبي: تطبيق على عينة استطلاعية من 30 مستجيباً للتحقق من الوضوح وسلامة الصياغة

ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

أولاً: الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض استجابات بنود الاستبانة.

ثانياً: الإحصاء الاستنتاجي

- للمجموعتين المستقلتين: للمقارنة بين استجابات فئتين مختلفتين T اختبار
- للكشف عن الفروق الدالة بين القطاعات الصناعية: (ANOVA) تحليل التباين الأحادي
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الأثر التنبؤي لمتغيرات التحدي على معدلات التوطين
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات

ثالثاً: تحليل البيانات النوعية

- (Braun & Clarke, 2006) باتباع نموذج براون وكلارك (Thematic Analysis) التحليل الموضوعي بمراحله الست
- لتنظيم البيانات وربط الأنماط (Axial Coding) التشفير والتصنيف المحوري
- المقارنة المنهجية بين مصادر البيانات للتحقق من الاتساق: التثليث البياني (Data Triangulation) والتعمق

البرامج الإحصائية المستخدمة

البرنامج	الاستخدام
النسخة 27 SPSS	تحليل البيانات الكمية
AMOS / Smart PLS	النمذجة البنائية (SEM)
النسخة 14 NVivo	تحليل البيانات النوعية

رابع عشر :حدود الدراسة

أ (المجال البشري

- الموظفين السعوديون في المنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة (50 موظفاً فأكثر)
- مديرو ومسؤولو الموارد البشرية المعنيون بملف التوطين في القطاع الصناعي
- خبراء سوق العمل ومسؤولو الجهات الحكومية المرتبطة بالتوطين

ب (المجال المكاني

- المملكة العربية السعودية مع التركيز على :منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة
- اقتصار الدراسة على المنشآت الصناعية في القطاع الخاص دون القطاع الحكومي

ج (المجال الزمني

- فترة جمع البيانات :الربع الأول والثاني من عام 2026م
- النطاق الزمني الأشمل للدراسة :2023-2026م

د (المجال الموضوعي

- تركيز الدراسة على الوظائف التقنية والمهنية والإنتاجية مع استثناء الوظائف الإدارية العليا
- قصر التحليل المقارن الدولي على نماذج مختارة من دول مجلس التعاون الخليجي

خامس عشر: المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، محمد عبدالله. 2022. (فاعلية برنامج نطاقات في رفع معدلات التوطين في المنشآت الخاصة السعودية. مجلة الإدارة العامة، 3(62)، 45-78.
- العمري، سعد، والقحطاني، فهد. 2021. (التحديات الثقافية والاجتماعية أمام التوطين الوظيفي في القطاع الصناعي. المجلة العربية للإدارة، 2(41)، 112-145.
- الشهري، نورة عبدالعزيز. 2023. (تحليل مستوى التوافق بين مخرجات التعليم التقني ومتطلبات سوق العمل الصناعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التعليم التقني والتدريب المهني، 8(1)، 23-60.
- الحري، عبدالعزيز فهد. 2020. (أثر الحوافز المالية المقدمة من صندوق هدف على قرارات توظيف السعوديين في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والإدارة، 4(34)، 88-120.
- الغامدي، عبدالرحمن سليمان. 2021. (استراتيجيات التوطين الوظيفي في الشركات الصناعية السعودية: دراسة حالة مدينة الجبيل الصناعية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(18)، 55-92.
- المطيري، خالد محمد. 2022. (التحديات التنظيمية لتطبيق سياسات التوطين في منشآت القطاع الصناعي السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1(29)، 34-67.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. 2023. (التقرير السنوي لسوق العمل السعودي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).
- صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف). 2023. (تقرير الأداء السنوي 2022-2023. الرياض: صندوق هدف).
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية. 2023. (تقرير القطاع الصناعي السعودي 2022. الرياض: وزارة الصناعة والثروة المعدنية).
- الهيئة العامة للإحصاء. 2023. (نشرة مسح سوق العمل الربع الثالث 2023. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Dosary, A. S., & Rahman, S. M. (2005). Saudization (localization): A critical review. Human Resource Development International, 8(4), 495-502.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). Internal labor markets and manpower analysis. Heath Lexington Books.
- Forstenlechner, I., & Rutledge, E. (2011). The GCC's 'demographic imbalance': Perceptions, realities and policy options. Middle East Policy, 18(4), 25–43.
- Lahn, G., & Lloyd, C. (2022). Nationalisation policies and Gulf labour market outcomes: Learning from experience. Chatham House Research Paper.
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. African Sociological Review, 10(1), 221–230.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- World Bank. (2023). Saudi Arabia economic update: Navigating the transition. World Bank Group.
- Yamane, T. (1967). Statistics: An introductory analysis (2nd ed.). Harper and Row.