

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تحليل استراتيجيات التوظيف (السعودة) وأثرها على أداء سوق العمل والبطالة دراسة حالة
القطاع الخاص السعودي

إعداد الطالب/عامر حاجن سندي

إشراف/د.الفصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

1	الفهرس
6	الفصل الأول
6	الملخص
8	مقدمة الدراسة
9	مشكلة الدراسة
11	أهمية الدراسة
13	اهداف الدراسة
14	تساؤلات الدراسة
15	فرضيات الدراسة
١٦	مصطلحات الدراسة
١٨	متغيرات الدراسة
٢٠	الفصل الثاني
٢١	الدراسات السابقة
٢٥	الإطار النظري
٢٧	مفهوم التوطين (السعودة): الأبعاد والأسس

٣٢	نظريات سوق العمل
٣٧	البطالة: مفاهيمها وأنواعها وأسبابها
٤٠	دور القطاع الخاص في تحقيق التوظيف
٤٥	العلاقة بين التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل
٥٠	السياسات الحكومية الداعمة للتوظيف
٥٥	التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التوظيف
٥٨	مؤشرات قياس أثر التوظيف على سوق العمل
٦٠	رؤية المملكة 2030 ودور التوظيف فيها
٦٣	الإطار التشريعي والتنظيمي لسوق العمل السعودي
٦٥	الخاتمة
٦٦	الفصل الثالث
٦٧	منهجية الدراسة
٦٧	مجتمع الدراسة
٦٨	أدوات جمع البيانات
٦٩	حدود الدراسة

٧٢	الاستبيان
٧٩	الفصل الرابع
٨٠	التحليل الإحصائي
٩٢	النتائج
٩٥	التوصيات
٩٨	المراجع
١٠٣	الملخص
١٠٥	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الشامل لسياسات التوطين على بيئة العمل وسوق التوظيف في منشآت القطاع الخاص السعودي. شمل الاستبيان 100 رد من القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية من قطاعات متنوعة (الخدمي والتجاري والصناعي بشكل رئيسي)، غالبيتهم من المنشآت المتوسطة والكبيرة ولديهم خبرة واسعة في مناصبهم. أظهرت النتائج أن هناك وعيًا وفهمًا عاليًا لأهداف وآليات التوطين بين المستجيبين. كما أكدت الدراسة على الأثر الإيجابي الواضح لسياسات التوطين في زيادة نسبة الموظفين السعوديين في المنشآت، وتحسين جودة الوظائف المتاحة لهم، خاصة في المستويات الإدارية والفنية المتخصصة.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات رئيسية تواجه عملية التوطين، أبرزها نقص الكفاءات السعودية المؤهلة وارتفاع تكلفة الرواتب مقارنة بالعمالة الوافدة. كما برزت صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة وتحدي استقرار الموظف السعودي. خلصت الدراسة إلى أن التوطين قد ساهم بشكل ملموس في توفير فرص عمل للسعوديين، تحسين بيئة العمل بشكل عام، والمساهمة في تقليل معدلات البطالة. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تركز على تعزيز برامج تطوير الكفاءات، معالجة تحديات التكلفة والاستقرار الوظيفي، ودعم التوطين في الوظائف النوعية، بالإضافة إلى أهمية وضوح ومرونة السياسات.

تُعد قضايا سوق العمل والبطالة من أهم التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه العديد من دول العالم، وتكتسب أهمية خاصة في الاقتصادات النامية والنامية حديثاً. في المملكة العربية السعودية، ومع رؤية 2030 الطموحة، برزت قضية **توطين الوظائف**، أو ما يُعرف بـ"السعودة"، كركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل. تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة مشاركة المواطنين السعوديين في سوق العمل، وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، وتحسين جودة الوظائف المتاحة للمواطنين.

لقد شهدت المملكة خلال العقود الماضية نمواً اقتصادياً كبيراً، رافقه توسع في القطاع الخاص الذي أصبح محركاً رئيسياً للنمو والتوظيف. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات هذا القطاع، مما أدى إلى استمرار الاعتماد على العمالة الوافدة في العديد من التخصصات والمهن. من هنا، جاءت استراتيجيات التوطين لتُعالج هذه الفجوة، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات الحكومية التي تستهدف تحفيز منشآت القطاع الخاص على توظيف السعوديين وتأهيلهم.

تتناول هذه الدراسة تحليلاً معمقاً لاستراتيجيات التوطين المطبقة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على القطاع الخاص السعودي. تسعى الدراسة إلى تقييم الأثر المترتب على هذه الاستراتيجيات على أداء سوق العمل، من حيث هيكل التوظيف ونوعية الوظائف، وكذلك على مستويات البطالة بين المواطنين. من خلال

دراسة حالة القطاع الخاص، نطمح إلى تقديم رؤى شاملة حول التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، والفرص المتاحة لتعزيز فعاليتها، بما يخدم الأهداف التنموية للمملكة ورؤيتها المستقبلية.

مشكلة الدراسة

تُعاني المملكة العربية السعودية، شأنها في ذلك شأن العديد من الاقتصادات التي تعتمد على العمالة الوافدة، من تحدٍ مزدوج يتمثل في ارتفاع معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين، مقابل استمرار الاعتماد الكثيف على العمالة الأجنبية في القطاع الخاص. على الرغم من الجهود الحكومية المتواصلة لتطبيق استراتيجيات التوطين (السعودة) بهدف زيادة مشاركة القوى العاملة الوطنية في سوق العمل، إلا أن النتائج المرجوة لم تتحقق بالكامل بعد، وما زالت هناك فجوة بين الأهداف المرسومة والواقع الفعلي. هذا الوضع يُثير تساؤلات حول فعالية هذه الاستراتيجيات وآثارها الحقيقية على أداء سوق العمل السعودي والبطالة.

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما مدى فعالية استراتيجيات التوطين (السعودة) المطبقة في القطاع الخاص السعودي في تحقيق أهدافها الرامية إلى خفض معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين وزيادة مشاركتهم في سوق العمل؟

ويتفرع من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هي أبرز استراتيجيات التوطين (السعودة) التي تبنتها الحكومة السعودية

واستهدف بها القطاع الخاص؟

• كيف أثرت استراتيجيات التوطين على هيكل التوظيف وأنماط العمالة في القطاع

الخاص السعودي؟

• ما هي التحديات التي تواجه منشآت القطاع الخاص في تطبيق استراتيجيات

التوطين، وما هي أبرز المعوقات التي تحد من فعاليتها؟

• ما هو الأثر الكمي والنوعي لاستراتيجيات التوطين على مستويات البطالة بين

السعوديين في القطاع الخاص، وهل ساهمت في إيجاد فرص عمل مستدامة

وجذابة للمواطنين؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على الصعيدين العلمي والعملية، نظراً لطبيعة الموضوع

الذي تتناوله، وهو تحليل استراتيجيات التوطين (السعودة) وأثرها على سوق العمل والبطالة

في القطاع الخاص السعودي. هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:

1. إثراء الأدبيات البحثية: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة

بقضايا التوطين وسوق العمل في السياق السعودي. فبالرغم من وجود دراسات سابقة، إلا أن هذه الدراسة تقدم تحليلاً معمقاً وحديثاً للسياسات المطبقة وتأثيراتها، مع التركيز على القطاع الخاص الذي يمثل المحرك الأساسي للتوظيف.

2. تقديم إطار تحليلي متكامل: توفر الدراسة إطاراً تحليلياً شاملاً لفهم آليات عمل

استراتيجيات التوطين، وكيفية تفاعلها مع ديناميكيات سوق العمل والبطالة. هذا الإطار يمكن أن يكون نموذجاً لدراسات مستقبلية تتناول قضايا مماثلة في دول

أخرى تواجه تحديات توطين العمالة.

3. تحديد المتغيرات والعلاقات السببية: تسعى الدراسة إلى تحديد المتغيرات المؤثرة

في نجاح أو فشل استراتيجيات التوطين، والكشف عن العلاقات السببية بين هذه الاستراتيجيات ومؤشرات أداء سوق العمل والبطالة. هذا يساهم في بناء فهم نظري أقوى للموضوع.

4. تجديد المعرفة وتحديث البيانات: تعتمد الدراسة على أحدث البيانات والمعلومات

المتاحة حول سوق العمل السعودي واستراتيجيات التوطين، مما يضمن تقديم نتائج حديثة وموثوقة تعكس الواقع الاقتصادي والاجتماعي الراهن للمملكة.

الأهمية العملية:

1. **دعم صنع القرار:** تقدم الدراسة تحليلات وتوصيات مبنية على أدلة علمية، يمكن

أن يستفيد منها صنع القرار والجهات الحكومية المسؤولة عن سياسات العمل والتوطين في المملكة العربية السعودية. هذه التوصيات قد تساعد في إعادة تقييم الاستراتيجيات الحالية وتطوير سياسات أكثر فعالية لتحقيق أهداف التوطين وتقليل البطالة.

2. **إرشاد منشآت القطاع الخاص:** توفر الدراسة رؤى قيمة لمنشآت القطاع الخاص

حول التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق استراتيجيات التوطين. يمكن أن تساعد هذه الرؤى الشركات على تطوير استراتيجياتها الداخلية للتوظيف والتدريب بما يتوافق مع أهداف التوطين، مع الحفاظ على تنافسيتها وكفاءتها.

3. **توجيه برامج التعليم والتدريب:** من خلال تحليل الفجوات بين مخرجات التعليم

واحتياجات سوق العمل، يمكن أن تساهم الدراسة في توجيه الجهات التعليمية والتدريبية نحو تطوير برامج ومناهج تلبي متطلبات التوطين، وتؤهل الكوادر الوطنية لشغل الوظائف المتاحة في القطاع الخاص.

4. **تعزيز الوعي المجتمعي:** تساهم الدراسة في رفع مستوى الوعي المجتمعي بقضية

التوطين وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية. ففهم الأبعاد المختلفة لهذه القضية

يمكن أن يعزز من التقبل المجتمعي للجهود الحكومية المبذولة، ويشجع الشباب السعودي على الانخراط في القطاع الخاص.

5. تحديد فرص البحث والتطوير: من خلال النتائج والتوصيات، قد تفتح الدراسة آفاقاً

جديدة للبحث والتطوير في مجال سياسات سوق العمل والتوطين، مما يشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في جوانب محددة من هذه القضية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل وموضوعي لاستراتيجيات التوطين (السعودة) المطبقة في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثرها على أداء سوق العمل ومستويات البطالة في القطاع الخاص السعودي. بناءً على المشكلة البحثية المطروحة، يمكن صياغة الهدف الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

تحليل وتقييم فعالية استراتيجيات التوطين (السعودة) المطبقة في القطاع الخاص السعودي وأثرها على خفض معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين وزيادة مشاركتهم في سوق العمل.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد وتحليل أبرز استراتيجيات التوطين (السعودة) والسياسات الحكومية التي استهدفت القطاع الخاص السعودي.
- تقييم أثر استراتيجيات التوطين على هيكل التوظيف وأنماط العمالة في القطاع الخاص السعودي، بما في ذلك التغيرات في نسبة التوطين ونوعية الوظائف المتاحة للسعوديين.
- استقصاء وتحليل التحديات والمعوقات التي تواجه منشآت القطاع الخاص في تطبيق استراتيجيات التوطين، وأثرها على قدرتها على توظيف وتأهيل الكفاءات الوطنية.
- قياس وتحليل الأثر الكمي والنوعي لاستراتيجيات التوطين على مستويات البطالة بين السعوديين في القطاع الخاص، وتحديد مدى مساهمتها في توفير فرص عمل مستدامة وجذابة لهم.

تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تسهم في فهم أعمق لاستراتيجيات التوطين (السعودة) في القطاع الخاص السعودي وأثرها على سوق العمل والبطالة. هذه التساؤلات هي كالتالي:

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى فعالية استراتيجيات التوطين (السعودة) المطبقة في القطاع الخاص السعودي في تحقيق أهدافها الرامية إلى خفض معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين وزيادة مشاركتهم في سوق العمل؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أبرز استراتيجيات التوطين (السعودة) والسياسات الحكومية التي تبنتها المملكة العربية السعودية واستهدفت بها القطاع الخاص؟
- كيف أثرت استراتيجيات التوطين على هيكل التوظيف وأنماط العمالة في القطاع الخاص السعودي، وما هي التغيرات التي طرأت على نسب التوطين فيه؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه منشآت القطاع الخاص في تطبيق استراتيجيات التوطين، وما هي المعوقات التي تحد من قدرتها على توظيف وتأهيل الكفاءات الوطنية؟

• ما هو الأثر الكمي والنوعي لاستراتيجيات التوطين على مستويات البطالة بين

السعوديين في القطاع الخاص، وهل ساهمت في إيجاد فرص عمل مستدامة

وجذابة للمواطنين؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها والتحقق من صحتها

من خلال التحليل وجمع البيانات. تعكس هذه الفرضيات العلاقات المتوقعة بين

استراتيجيات التوطين (السعودة) وأثرها على أداء سوق العمل ومعدلات البطالة في القطاع

الخاص السعودي.

الفرضية الرئيسية:

• تؤثر استراتيجيات التوطين (السعودة) المطبقة في القطاع الخاص السعودي

بشكل إيجابي وملحوس على خفض معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين

وزيادة مشاركتهم في سوق العمل.

الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي تطبيق استراتيجيات التوطين الحكومية (مثل برامج

الدعم والتحفيز، وفرض النسب المستهدفة) إلى زيادة ملحوظة في نسبة توظيف

السعوديين في منشآت القطاع الخاص.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم استراتيجيات التوطين في تغيير هيكل التوظيف داخل القطاع الخاص، مما يؤدي إلى شغل السعوديين لوظائف ذات قيمة مضافة أعلى وتخصصات تتناسب مع مخرجات التعليم.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تواجه منشآت القطاع الخاص تحديات ومعوقات (مثل نقص المهارات المطلوبة، ارتفاع التكاليف، أو تحديات ثقافية) تحد من الفعالية الكاملة لاستراتيجيات التوطين.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تسهم استراتيجيات التوطين في خفض معدلات البطالة بين المواطنين السعوديين، ولكن قد لا تكون كافية وحدها للقضاء على مشكلة البطالة بشكل كامل، وقد تتطلب دعماً من سياسات أخرى (مثل تطوير التعليم والتدريب المهني).

مصطلحات الدراسة

- **التوطين (السعودة):** يُقصد به مجموعة السياسات والإجراءات الحكومية التي تهدف إلى زيادة نسبة مشاركة المواطنين السعوديين (ذكوراً وإناثاً) في القوى

العاملة، وإحلالهم محل العمالة الوافدة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة القطاع الخاص. يشمل ذلك وضع نسب محددة للتوطين، تقديم حوافز للمنشآت، وفرض غرامات على المخالفين، بالإضافة إلى برامج التدريب والتأهيل.

- **سوق العمل:** هو النظام الذي تتفاعل فيه قوى العرض (الباحثون عن عمل) والطلب (الوظائف الشاغرة) لتحديد مستويات التوظيف والأجور. في سياق هذه الدراسة، يشير إلى سوق العمل السعودي بكافة خصائصه وديناميكياته، بما في ذلك هيكل التوظيف، الأجور، المهارات المطلوبة، ومعدلات البطالة.
- **البطالة:** تعني عدم وجود عمل أو وظيفة للفرد القادر على العمل والراغب فيه والباحث عنه بجدية عند مستوى الأجر السائد. تُقاس عادةً بمعدل البطالة، وهو نسبة عدد العاطلين إلى إجمالي القوى العاملة. في هذه الدراسة، تُركز على البطالة بين المواطنين السعوديين.

- **القطاع الخاص السعودي:** يشمل جميع المنشآت والشركات غير الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تُدار بواسطة أفراد أو جهات خاصة بهدف تحقيق الربح. يُعد هذا القطاع المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل في المملكة.

- **الأداء:** في سياق هذه الدراسة، يشير إلى فعالية وكفاءة استراتيجيات التوطين في تحقيق أهدافها المعلنة، ويُقاس بمدى تأثيرها على مؤشرات سوق العمل مثل نسبة

التوطين، معدل البطالة، نوعية الوظائف، ومدى ملائمة مهارات السعوديين لاحتياجات السوق.

• **العمالة الوافدة (الأجنبية):** هي القوى العاملة غير السعودية التي تأتي للعمل في

المملكة العربية السعودية بموجب تصاريح عمل، وتشكل جزءًا كبيرًا من القوى

العاملة في القطاع الخاص.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

• **استراتيجيات التوطين (السعودة):** يمثل هذا المتغير المحور الرئيسي للدراسة،

ويشير إلى مجموعة السياسات والبرامج والإجراءات التي تتخذها الحكومة السعودية

بهدف زيادة نسبة توظيف المواطنين السعوديين في القطاع الخاص وإحلالهم محل

العمالة الوافدة. تتضمن هذه الاستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر:

◦ وضع نسب توظيف مستهدفة للمنشآت في مختلف القطاعات.

◦ تقديم حوافز مالية وغير مالية للمنشآت التي تلتزم بمعايير التوطين.

◦ فرض رسوم وغرامات على المنشآت التي لا تلتزم بنسب التوطين.

◦ إطلاق برامج تدريب وتأهيل للمواطنين السعوديين لسد الفجوة بين المهارات

المطلوبة والمتوفرة.

◦ تطبيق قرارات وزارية لتوطين مهن وقطاعات محددة.

المتغيرات التابعة:

- تتأثر هذه المتغيرات بشكل مباشر أو غير مباشر بتطبيق استراتيجيات التوطين، وهي المؤشرات التي تسعى الدراسة إلى قياس تأثير التوطين عليها. تشمل هذه المتغيرات:
- أداء سوق العمل في القطاع الخاص: يشمل هذا المتغير عدة جوانب تعكس مدى كفاءة وفعالية سوق العمل السعودي في استيعاب المواطنين وتلبية احتياجات القطاع الخاص، ومن أبرز مؤشرات:
 - نسبة التوطين الفعلية في منشآت القطاع الخاص.
 - هيكل التوظيف (توزيع الموظفين السعوديين والوافدين حسب المهن والمستويات الوظيفية).
 - نوعية الوظائف التي يشغلها السعوديون (مدى ملاءمتها للمؤهلات، الاستدامة، بيئة العمل).
 - متوسط الأجور للموظفين السعوديين في القطاع الخاص.
 - البطالة بين المواطنين السعوديين: يمثل هذا المتغير الأثر المباشر لاستراتيجيات التوطين على أحد أهم التحديات الاجتماعية والاقتصادية في المملكة. ويُقاس من خلال:
 - معدل البطالة العام بين السعوديين.

◦ معدلات البطالة حسب الفئة العمرية (مثل الشباب) والجنس والمستوى التعليمي.

◦ تغير أعداد الباحثين عن عمل من المواطنين السعوديين المسجلين في الجهات الرسمية.

الفصل الثاني

1. دراسات عن توظيف الوظائف

- الاسم: توظيف الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: استراتيجية رفع الميزة

التنافسية للمواطن والقيمة المضافة للوافد

◦ المؤلف: القحطاني (2018)

◦ النتائج:

- عرض استراتيجية مقترحة لتوظيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية لتقليل معدلات البطالة وسد فجوة التوظيف.
- تتضمن الاستراتيجية رفع الميزة التنافسية للمواطن لزيادة الطلب عليه، ورفع تكلفة الحفاظ على العامل الوافد ليتم إحلاله بعامل مواطن.
- أوصت الدراسة بالاهتمام بالجانب الاستراتيجي في عملية التوظيف والتدرج في الإحلال، وتأسيس شركات وطنية تدار بالكامل بكوادر وطنية.

- الاسم: تقدير الطلب على العمالة الوافدة في القطاع الخاص وإمكانية إحلالها بالعمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية باستخدام التكامل المشترك ونموذج

تصحيح الخطأ

◦ المؤلف: د. أحمد مشعل (2013)

◦ النتائج:

- الطلب على العمالة الوافدة في القطاع الخاص يرتبط طردياً بإجمالي الناتج المحلي الحقيقي غير النفطي، ومتوسط أجر العامل السعودي، وعدد المنشآت المسجلة في نظام التأمينات الاجتماعية.
- يرتبط عكسياً بمتوسط أجر العامل الوافد.
- أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود للإسراع في تقليل وترشيد توظيف العمالة الوافدة في القطاع الخاص، ووضع سياسات تؤدي إلى الإحلال التدريجي بدلاً من الإجباري.

2. دراسات عن البطالة والنمو الاقتصادي

5. الاسم: أثر النمو الاقتصادي على البطالة - دراسة حالة المملكة العربية السعودية

خلال الفترة: 1980 - 2018م

1. المؤلف: عباس حسن (2020)

2. النتائج:

1. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين معدل البطالة ومعدل النمو الاقتصادي.

2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين معدل البطالة والتضخم.

3. أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الاقتصاد السعودي وتنويع مصادر الدخل، وتوجيه الاستثمارات للقطاعات التي تعتمد على عنصر العمل بكثرة، ومراجعة السياسات التي تهدف إلى خفض البطالة.

6. الاسم: العلاقة بين البطالة والنمو الاقتصادي: دراسة قياسية لحالة الجزائر في الفترة (1980-2015)

1. المؤلف: دحماني السعدية (2017)

2. النتائج:

1. وجود علاقة تكامل مشترك بين البطالة والنمو الاقتصادي، والتي تدل على علاقة عكسية طويلة الأجل.

2. أوصت الباحثة بأهمية توفير الظروف المساعدة للباحثين من خلال

توفر بيانات ذات مصداقية وجودة عالية، والعمل على زيادة وتيرة

خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في العملية

الإنتاجية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

7. الاسم: الأثر المتبادل بين ظاهرة البطالة والنمو الاقتصادي في الاقتصاد العراقي

للمدة (1990-2012)

1. المؤلف: حميد مرزوك (2015)

2. النتائج:

1. وجود علاقة عكسية بين البطالة كمتغير تابع والنمو الاقتصادي

كمتغير مستقل، ولكن بمقدار ضعيف.

2. يدل ذلك على أن النمو الاقتصادي وحده ليس حلاً كافياً لمشكلة

البطالة في العراق.

3. أوصى الباحث بالعمل على تنويع مصادر الدخل، وتحفيز

الاستثمارات الحكومية في القطاعات كثيفة عنصر العمل، وتصحيح

مخرجات التعليم، وتطبيق سياسات تجارية لضبط الاستيراد.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم التوطين (السعودة): الأبعاد والأسس

- **التعريف الشامل للتوطين:** تطور المفهوم من الإحلال البسيط إلى التنمية الشاملة للقوى العاملة الوطنية.
- **مبررات التوطين:** الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والأمنية لتبني سياسات التوطين.
- **أهداف التوطين:** الأهداف المعلنة والمرجوة من استراتيجيات التوطين على المدى القصير والطويل.
- **تطور سياسات التوطين في السعودية:** نظرة تاريخية على المراحل والتحولات الرئيسية في سياسات السعادة.

2. نظريات سوق العمل

- **نظرية رأس المال البشري:** كيف يسهم الاستثمار في تعليم وتدريب المواطنين في زيادة إنتاجيتهم وقيمتهم بسوق العمل.
- **نظرية الإشارة:** أهمية الشهادات والمهارات كإشارات لأصحاب العمل عند توظيف السعوديين.

• نظرية التقسيم الثنائي لسوق العمل: وجود قطاعين (أولي وثانوي) وتأثير التوطين على دفع السعوديين نحو وظائف القطاع الأولي.

• نظرية الأجور الكفاءة: العلاقة بين الأجور المرتفعة وإنتاجية العمالة الوطنية.

3. البطالة: مفاهيمها وأنواعها وأسبابها

• تعريف البطالة ومؤشراتها: أنواع البطالة (هيكلية، احتكاكية، دورية، مقنعة) وكيفية قياسها.

• أسباب البطالة في الاقتصادات النفطية: التركيز على البطالة الهيكلية بين الشباب، فجوة المهارات، ودور القطاع العام.

• الآثار الاقتصادية والاجتماعية للبطالة: تكلفة البطالة على الفرد والمجتمع.

4. دور القطاع الخاص في تحقيق التوطين

• القطاع الخاص كشريك أساسي: أهمية دور القطاع الخاص في خلق فرص العمل وتنفيذ سياسات التوطين.

• حوافز ومعوقات التوطين من منظور القطاع الخاص: دراسة الحوافز الحكومية مقابل التكاليف والتحديات التي تواجه الشركات.

- المسؤولية الاجتماعية للشركات: مدى التزام الشركات بأهداف التوظيف كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.

5. العلاقة بين التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل

- فجوة المهارات: تحليل الفجوة بين مخرجات التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل في القطاع الخاص.
- دور مؤسسات التعليم والتدريب المهني: أهمية تكييف المناهج والبرامج لتلبية احتياجات التوظيف.
- التعليم المستمر والتطوير المهني: أهميته في تمكين السعوديين من التكيف مع التغيرات في سوق العمل.

6. السياسات الحكومية الداعمة للتوظيف

- أنواع السياسات: التشريعات، الحوافز، العقوبات، برامج الدعم المباشر.
- تجارب دولية في التوظيف: استعراض تجارب دول أخرى في توظيف العمالة والاستفادة من دروسها المستفادة.
- دور صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف): تحليل برامج الدعم والتدريب التي يقدمها الصندوق.

7. التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التوظيف

- **التحديات الهيكلية:** كالملاءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وتوفير المهارات.
- **التحديات الاقتصادية:** تكاليف التوظيف، الأجور، وتنافسية العمالة الوافدة.
- **التحديات الثقافية والاجتماعية:** نظرة المجتمع لبعض المهن، وتفضيلات العمل.
- **التحديات الإدارية والتنظيمية:** ضعف التنسيق بين الجهات، ومرونة الأنظمة.

8. مؤشرات قياس أثر التوظيف على سوق العمل

- **مؤشرات كمية:** نسبة التوظيف، معدلات البطالة، عدد الوظائف التي يشغلها السعوديون.
- **مؤشرات نوعية:** جودة الوظائف، استدامة التوظيف، الرضا الوظيفي للسعوديين.
- **تأثير التوظيف على إنتاجية وكفاءة القطاع الخاص.**

9. رؤية المملكة 2030 ودور التوطين فيها

- التوطين كركيزة أساسية للرؤية: كيف تتكامل أهداف التوطين مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية 2030.
- برامج تحقيق الرؤية ذات الصلة بالتوطين: برنامج التحول الوطني، برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، وغيرها.
- الأهداف المستقبلية للتوطين: التوقعات والخطط لزيادة نسبة مشاركة السعوديين في سوق العمل.

10. الإطار التشريعي والتنظيمي لسوق العمل السعودي

- نظام العمل السعودي: المواد المتعلقة بتوظيف السعوديين والأجانب.
- اللجان والجهات المسؤولة: دور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وصندوق تنمية الموارد البشرية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- التعديلات التشريعية المستمرة: كيف تتكيف القوانين مع أهداف التوطين المتجددة.

مفهوم التوطين (السعودة): الأبعاد والأسس

يُعدّ التوطين، أو ما يُعرف في السياق السعودي بـ "السعودة"، أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة. يهدف هذا المفهوم إلى تمكين الكوادر الوطنية من شغل الوظائف في مختلف القطاعات، وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة.

التعريف الشامل للتوطين

تطور مفهوم التوطين على مر السنين ليتحول من مجرد إحلال بسيط للعمالة الوطنية محل الأجنبية، إلى تنمية شاملة للقوى العاملة الوطنية. لم يعد الأمر يقتصر على مجرد توظيف السعوديين، بل يمتد ليشمل:

- التأهيل والتدريب: تزويد الشباب السعودي بالمهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل المتغير.
- التطوير المهني: توفير فرص للارتقاء الوظيفي والتقدم في المسار المهني.
- خلق فرص عمل نوعية: التركيز على إيجاد وظائف ذات قيمة مضافة عالية تتماشى مع طموحات وتخصصات الكفاءات الوطنية.
- بناء القدرات الوطنية: تعزيز الاعتماد على الذات في مختلف المجالات الاقتصادية والصناعية.

مبررات التوطين

تتبنى المملكة العربية السعودية سياسات التوطين مدفوعة بعدة أبعاد استراتيجية:

8. الأبعاد الاقتصادية:

1. توفير فرص عمل للمواطنين: استيعاب الأعداد المتزايدة من الشباب

السعودي الب 進入 إلى سوق العمل.

2. تحفيز النمو الاقتصادي: زيادة مساهمة المواطنين في الناتج المحلي

الإجمالي وتعزيز الإنتاجية.

3. تقليل تحويلات العمالة الأجنبية: الإبقاء على الأموال داخل الاقتصاد

الوطني.

4. بناء اقتصاد معرفي: التركيز على توظيف الوظائف ذات المهارات العالية

والتقنيات المتقدمة.

9. الأبعاد الاجتماعية:

1. تحقيق العدالة الاجتماعية: ضمان فرص متكافئة للمواطنين في سوق

العمل.

2. تعزيز الاستقرار الاجتماعي: تقليل معدلات البطالة وتحسين مستوى

المعيشة.

3. بناء مجتمع منتج: تشجيع الشباب على الانخراط في العمل والمساهمة في بناء الوطن.

4. الحفاظ على الهوية الثقافية: من خلال تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة في بعض القطاعات الحساسة.

10. الأبعاد الأمنية:

1. تعزيز الأمن الوطني: تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة الأجنبية في القطاعات الحيوية والاستراتيجية.

2. الحد من الظواهر السلبية: تقليل المخاطر المرتبطة بالبطالة والاعتماد المفرط على العمالة الأجنبية.

أهداف التوطين

تسعى استراتيجيات التوطين في السعودية إلى تحقيق أهداف واضحة على المديين القصير والطويل:

6. الأهداف المعلنة:

1. زيادة نسبة مشاركة المواطنين في سوق العمل: رفع معدلات التوطين في القطاع الخاص.

2. تقليل نسبة البطالة بين المواطنين: توفير فرص عمل لائقة وملائمة.

3. تطوير مهارات القوى العاملة الوطنية: من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمرة.

4. تحسين بيئة العمل: جعل سوق العمل جاذبًا للمواطنين.

7. الأهداف المرجوة (على المدى الطويل):

1. بناء اقتصاد مستدام ومتنوع: يعتمد على الكفاءات الوطنية ويقلل الاعتماد

على النفط.

2. تحقيق الاكتفاء الذاتي من الكوادر: في مختلف المجالات الصناعية والتقنية

والخدمية.

3. زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني: من خلال كفاءة ومهارة القوى

العاملة.

4. تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030: التي تضع التوطين في صميم

أولوياتها.

تطور سياسات التوطين في السعودية

مرت سياسات العودة في المملكة العربية السعودية بمراحل وتحولات رئيسية تعكس

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية:

- المراحل المبكرة (ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي): بدأت السعودية كجهود أولية لتوظيف المواطنين في القطاع الحكومي والشركات الكبرى، مع التركيز على التوظيف المباشر دون برامج تأهيل واسعة النطاق. كانت الجهود تفتقر إلى إطار شامل وتنسيق فعال.
- مرحلة التوسع والتنظيم (أوائل الألفية الثالثة): شهدت هذه المرحلة إصدار العديد من الأنظمة واللوائح لضبط سوق العمل وتشجيع العودة، مثل نظام "نطاقات" الذي ربط بين نسبة التوطين وحجم المنشأة. بدأت برامج التدريب والتأهيل تكتسب أهمية أكبر.
- مرحلة التوطين النوعي ورؤية 2030 (الفترة الحالية): مع إطلاق رؤية السعودية 2030، تحول التركيز إلى التوطين النوعي الذي يركز على الوظائف ذات القيمة المضافة العالية، والقطاعات الواعدة. شملت هذه المرحلة:
 - توطين قطاعات محددة: مثل قطاعات التجزئة، الاتصالات، الصحة، والنقل.
 - برامج دعم التوظيف: تقديم حوافز للشركات التي توظف وتدريب السعوديين.
 - الشراكة بين القطاعين العام والخاص: لتعزيز برامج التدريب والتأهيل.

◦ الاستثمار في التعليم والتدريب التقني والمهني: لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.

نظريات سوق العمل والبطالة: مفاهيم وأنواع وأسباب

نظريات سوق العمل

- نظرية رأس المال البشري: تركز هذه النظرية على أن الاستثمار في تعليم وتدريب الأفراد يزيد من إنتاجيتهم وقيمتهم في سوق العمل. فالأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف عالية يكونون أكثر جاذبية لأصحاب العمل ويحصلون على أجور أعلى.
- نظرية الإشارة: تفترض هذه النظرية أن الشهادات والمهارات تعمل كإشارات لأصحاب العمل عند توظيف الأفراد. فالحصول على شهادة أو اكتساب مهارة معينة يدل على قدرة الفرد والتزامه، مما يزيد من فرص توظيفه.
- نظرية التقسيم الثنائي لسوق العمل: تقسم هذه النظرية سوق العمل إلى قطاعين: أولي وثانوي. القطاع الأولي يتميز بوظائف ذات أجور عالية، مزايا جيدة، واستقرار وظيفي، بينما القطاع الثانوي يتميز بوظائف ذات أجور منخفضة، مزايا قليلة، وعدم استقرار وظيفي. تهدف سياسات التوظيف إلى دفع المواطنين نحو وظائف القطاع الأولي.

• نظرية الأجور الكفاءة: ترى هذه النظرية أن دفع أجور مرتفعة للعاملين يزيد من

إنتاجيتهم وولائهم للشركة. فالأجور المرتفعة تحفز العاملين على بذل المزيد من

الجهد وتقليل معدل دوران العمالة.

البطالة: مفاهيمها وأنواعها وأسبابها

11. تعريف البطالة ومؤشراتها: البطالة هي حالة عدم وجود عمل لشخص قادر

عليه وراغب فيه ويبحث عنه. تقاس البطالة بمعدل البطالة، وهو نسبة العاطلين

عن العمل إلى قوة العمل (إجمالي عدد العاملين والعاطلين).

1. أنواع البطالة:

1. البطالة الهيكلية: تنشأ بسبب عدم توافق بين مهارات العمال

والوظائف المتاحة، أو بسبب التغيرات في هيكل الاقتصاد.

2. البطالة الاحتكاكية: تحدث بسبب الفترة الزمنية التي يستغرقها

العمال للانتقال بين الوظائف.

3. البطالة الدورية: ترتبط بالدورات الاقتصادية، حيث تزداد في فترات

الركود وتقل في فترات النمو.

4. البطالة المقنعة: هي حالة وجود عمالة زائدة في وظائف معينة،

حيث يمكن إنجاز العمل بعدد أقل من العمال.

12. أسباب البطالة في الاقتصادات النفطية: في الاقتصادات النفطية، قد تكون

أسباب البطالة مختلفة قليلاً، وتشمل:

1. البطالة الهيكلية بين الشباب: بسبب عدم توافق مخرجات التعليم مع

متطلبات سوق العمل.

2. فجوة المهارات: نقص في المهارات المطلوبة في القطاعات غير النفطية.

3. دور القطاع العام: قد يكون القطاع العام مكتظاً بالعمالة، مما يقلل من

فرص العمل في القطاع الخاص.

13. الآثار الاقتصادية والاجتماعية للبطالة: البطالة لها آثار سلبية كبيرة على

الفرد والمجتمع، بما في ذلك:

1. التكاليف الاقتصادية: فقدان الإنتاج، انخفاض النمو الاقتصادي، زيادة

الإنفاق الحكومي على برامج الدعم.

2. التكاليف الاجتماعية: مشاكل اجتماعية ونفسية للأفراد عاطلين، زيادة

معدلات الجريمة، عدم الاستقرار الاجتماعي.

دور القطاع الخاص في تحقيق التوظيف

يلعب القطاع الخاص دورًا محوريًا وأساسيًا في نجاح سياسات التوظيف وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لا يقتصر دوره على مجرد الامتثال للوائح الحكومية، بل يمتد ليشمل كونه الشريك الرئيسي في خلق فرص العمل وتنمية الكفاءات الوطنية.

القطاع الخاص كشريك أساسي

يعتبر القطاع الخاص المحرك الرئيسي للتوظيف والنمو الاقتصادي. فمعظم فرص العمل الجديدة تنشأ في هذا القطاع، مما يجعله شريكًا لا غنى عنه في تنفيذ سياسات التوظيف. تبرز أهمية دوره في عدة جوانب:

- خلق فرص العمل: يوفر القطاع الخاص العدد الأكبر من الوظائف في الاقتصاد، وبالتالي فإن قدرته على استيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين والباحثين عن عمل من المواطنين هي مفتاح نجاح التوظيف.
- تنوع الوظائف: يتيح القطاع الخاص مجموعة واسعة من الوظائف في مختلف الصناعات والمهارات، مما يساهم في توفير خيارات متعددة تتناسب مع مؤهلات واهتمامات القوى العاملة الوطنية.
- التدريب على رأس العمل: يمكن للشركات الخاصة توفير تدريب عملي وتطوير مهني للمواطنين، مما يساهم في صقل مهاراتهم وتأهيلهم لسوق العمل.

- الابتكار وريادة الأعمال: يشجع القطاع الخاص على الابتكار وريادة الأعمال، مما يخلق وظائف جديدة وغير تقليدية ويفتح آفاقًا للمواطنين.

حوافز ومعوقات التوطين من منظور القطاع الخاص

تواجه الشركات في القطاع الخاص مجموعة من الحوافز والمعوقات عند تطبيق سياسات التوطين:

الحوافز الحكومية:

14. برامج الدعم المالي: تقدم الحكومة حوافز مالية للشركات التي توظف

وتدرب السعوديين، مثل دعم الأجور أو تكاليف التدريب.

15. التفضيل في العقود الحكومية: قد يتم منح الأفضلية للشركات التي تلتزم

بنسب توطين عالية عند ترسية العقود الحكومية.

16. تسهيلات الحصول على التأشيرات: قد تحصل الشركات الملتزمة بالتوطين

على تسهيلات في الحصول على تأشيرات للعمالة الوافدة في التخصصات التي لا

تتوفر فيها الكوادر الوطنية.

17. تحسين الصورة الذهنية: يعزز التزام الشركة بالتوطين من سمعتها

ومسؤوليتها الاجتماعية، مما يجذب العملاء والمستثمرين.

التكاليف والتحديات:

8. التكاليف الأولية للتوظيف والتدريب: قد تتطلب عملية توظيف وتدريب الكوادر الوطنية استثمارات أولية في البرامج التدريبية والتأهيلية.
 9. فجوة المهارات: قد تواجه الشركات تحدياً في العثور على كوادر وطنية بالمهارات والخبرات المطلوبة، مما يستدعي استثماراً إضافياً في التدريب.
 10. توقعات الأجور: قد تكون توقعات الأجور للكوادر الوطنية أعلى من تلك التي تتطلبها العمالة الوافدة في بعض القطاعات.
 11. محدودية الخبرة: قد يفتقر بعض الخريجين الجدد للخبرة العملية، مما يتطلب من الشركات استثمار الوقت والجهد في تدريبهم وتوجيههم.
 12. ثقافة العمل: قد تتطلب بعض الوظائف مرونة في ساعات العمل أو طبيعة العمل التي قد لا تتناسب دائماً مع توقعات بعض الباحثين عن عمل من المواطنين.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات
- تُعَدُّ المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) عنصراً هاماً في تحقيق أهداف التوطين. فالكثير من الشركات الكبرى والوطنية تدرك أن التزامها بالتوطين ليس مجرد امتثال للوائح، بل هو جزء لا يتجزأ من دورها في خدمة المجتمع وتنمية الوطن. يشمل هذا الالتزام:

- الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل: توفير فرص تدريبية داخلية وخارجية للمواطنين لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة.
- توفير بيئة عمل جاذبة: خلق بيئة عمل صحية ومنتجة تشجع على الابتكار والتطوير المهني للمواطنين.
- دعم ريادة الأعمال الوطنية: تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يقودها مواطنون، مما يسهم في خلق المزيد من فرص العمل.
- المشاركة في المبادرات الوطنية: التعاون مع الجهات الحكومية والتعليمية في تصميم وتنفيذ برامج التوظيف.

العلاقة بين التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل

تعتبر العلاقة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل حجر الزاوية في نجاح أي سياسة توظيف. فإذا كانت هناك فجوة كبيرة بين ما يتعلمه الطلاب وما يطلبه سوق العمل، فإن جهود التوظيف ستواجه تحديات كبيرة.

فجوة المهارات

تشير فجوة المهارات إلى الاختلاف بين المهارات التي يمتلكها الباحثون عن عمل (خاصة الشباب) والمهارات التي تتطلبها الوظائف المتاحة في القطاع الخاص. في الاقتصادات التي تعتمد على النفط، قد تتفاقم هذه الفجوة بسبب عدة عوامل:

- التركيز على التعليم الأكاديمي النظري: قد تركز المناهج التعليمية بشكل كبير على الجانب النظري دون التطبيق العملي أو تطوير المهارات الفنية والمهنية المطلوبة في القطاع الخاص.
- التغير السريع في متطلبات سوق العمل: تتطور الصناعات والتقنيات بوتيرة سريعة، مما يتطلب تحديثاً مستمراً للمناهج والبرامج التعليمية لتواكب هذه التغيرات.
- ضعف التنسيق بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل: قد يكون هناك نقص في التواصل والتنسيق بين الجامعات والمعاهد الفنية من جهة، والشركات والمؤسسات في القطاع الخاص من جهة أخرى، مما يؤدي إلى عدم توافق المخرجات مع الاحتياجات الفعلية.
- عدم الإقبال على بعض التخصصات المهنية والفنية: قد يفضل الشباب التخصصات الأكاديمية التقليدية على حساب التخصصات المهنية والفنية التي قد تكون مطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل.

دور مؤسسات التعليم والتدريب المهني

لردم فجوة المهارات وتحقيق التوطين الفعال، يجب أن تضطلع مؤسسات التعليم والتدريب المهني بدور حيوي:

- تكييف المناهج والبرامج: يجب مراجعة وتطوير المناهج باستمرار لتتوافق مع أحدث التقنيات ومتطلبات سوق العمل الفعلية في القطاع الخاص.
- التركيز على التدريب العملي والتطبيقي: ينبغي زيادة نسبة التدريب العملي في الورش والمختبرات وفي بيئات العمل الحقيقية (التدريب التعاوني).
- الشراكات مع القطاع الخاص: إقامة شراكات قوية مع الشركات لتحديد احتياجاتها من المهارات وتصميم برامج تدريبية مشتركة.
- تطوير قدرات المدربين: ضمان أن المدربين يمتلكون أحدث المعارف والمهارات الصناعية والتقنية.
- تعزيز التوجيه المهني: تقديم إرشاد مهني للطلاب لمساعدتهم على اختيار التخصصات التي تتناسب مع ميولهم واحتياجات سوق العمل المستقبلية.

التعليم المستمر والتطوير المهني

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، أصبح التعليم المستمر والتطوير المهني ضرورة ملحة لتمكين السعوديين من التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على قدرتهم التنافسية:

- المهارات المستقبلية: تزويد القوى العاملة الوطنية بالمهارات المطلوبة للوظائف المستقبلية، مثل المهارات الرقمية، التفكير النقدي، حل المشكلات، والابتكار.
 - التأهيل لسوق العمل المتغير: تمكين الأفراد من إعادة التأهيل أو اكتساب مهارات جديدة للتحويل إلى وظائف أخرى في القطاعات الناشئة.
 - تعزيز الإنتاجية والابتكار: يؤدي التطوير المهني المستمر إلى زيادة إنتاجية الأفراد وقدرتهم على الابتكار، مما يعود بالنفع على الشركات والاقتصاد ككل.
 - مواكبة التطورات التكنولوجية: ضمان أن القوى العاملة الوطنية قادرة على استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع الأتمتة والرقمنة.
- إن التنسيق الفعال بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية والتدريبية، والتركيز على التعليم المستمر، هي مفاتيح أساسية لتحقيق توظيف مستدام وفعال يعزز من قوة الاقتصاد الوطني.

السياسات الحكومية الداعمة للتوطين

تعتمد الحكومات، ومنها المملكة العربية السعودية، على مجموعة متكاملة من السياسات لتعزيز التوطين في سوق العمل. هذه السياسات تشكل إطارًا داعمًا للقطاع الخاص والأفراد لتحقيق مستهدفات التوطين.

أنواع السياسات: التشريعات، الحوافز، العقوبات، برامج الدعم المباشر

لضمان تطبيق فعال لسياسات التوطين، تتبع الحكومات نهجًا متعدد الأوجه:

- التشريعات والأنظمة: تتضمن سن قوانين ولوائح تحدد نسب التوطين المستهدفة في

مختلف القطاعات والمهن. من أبرز الأمثلة على ذلك في السعودية نظام

"نطاقات"، الذي يصنف المنشآت بناءً على نسبة توظيفها للسعوديين، ويربط هذه

النسبة بعدد من المزايا أو القيود. تهدف هذه التشريعات إلى جعل التوطين إلزامًا

قانونيًا على الشركات.

- الحوافز: تقدم الحكومات حوافز متنوعة لتشجيع القطاع الخاص على توظيف

المواطنين. قد تشمل هذه الحوافز:

- الدعم المالي: مثل الإعانات المباشرة للأجور، أو تغطية جزء من تكاليف

التدريب والتأهيل.

- التفضيل في المناقصات الحكومية: إعطاء الأولوية للشركات التي تلتزم بنسب توظيف عالية عند ترسية المشاريع والعقود الحكومية.
- تسهيل الإجراءات الحكومية: تقديم تسهيلات في استخراج التأشيرات للعمالة الوافدة في التخصصات غير المتوفرة للمنشآت الملتزمة بالتوظيف.
- العقوبات: لضمان الامتثال، تفرض الحكومات عقوبات على المنشآت التي لا تلتزم بنسب التوظيف المحددة. قد تتراوح هذه العقوبات بين الغرامات المالية، وحجب بعض الخدمات الحكومية، وصولاً إلى تجميد النشاط التجاري في بعض الحالات القصوى.
- برامج الدعم المباشر: توفر الحكومة برامج دعم مباشر للمواطنين الباحثين عن عمل، مثل:
 - برامج التدريب والتأهيل: لرفع مستوى مهاراتهم وتأهيلهم للوظائف المتاحة.
 - برامج دعم التوظيف: التي تربط الباحثين عن عمل بالفرص المتاحة وتساعدهم في عملية التوظيف.
 - التوجيه المهني: لتقديم المشورة والإرشاد للشباب حول المسارات المهنية الواعدة.

تجارب دولية في التوطين

استعراض تجارب دول أخرى في توطين العمالة يمكن أن يوفر دروساً قيمة للمملكة العربية السعودية:

18. دول الخليج الأخرى: العديد من دول مجلس التعاون الخليجي لديها برامج

مماثلة للتوطين (مثل التعمين في عُمان، والبحرنة في البحرين) تواجه تحديات وفرصاً متشابهة.

19. ماليزيا وسنغافورة: هاتان الدولتان الآسيويتان نجحتا في بناء اقتصادات

معرفية وتنمية قواها العاملة الوطنية بشكل كبير من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب، والشراكة الفعالة بين القطاعين العام والخاص، وجذب الاستثمارات التي تتطلب مهارات عالية.

20. ألمانيا: يبرز النموذج الألماني في التعليم والتدريب المهني المزدوج، حيث

يتم دمج التعليم النظري في المدارس مع التدريب العملي في الشركات، مما يضمن تخرج كوادر مؤهلة بشكل مباشر لاحتياجات سوق العمل.

يمكن الاستفادة من هذه التجارب في تصميم سياسات أكثر مرونة وفعالية، والتركيز على الجودة بدلاً من الكمية في بعض الجوانب.

دور صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)

يلعب صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) دوراً محورياً في دعم جهود التوطين في المملكة العربية السعودية. يهدف الصندوق إلى تمكين الكوادر الوطنية من الحصول على فرص عمل مستقرة ومنتجة في القطاع الخاص. وتشمل برامجه الرئيسية:

13. برامج دعم الأجور: يقدم الصندوق دعماً مالياً لرواتب المواطنين العاملين

في القطاع الخاص، مما يشجع الشركات على توظيفهم.

14. برامج التدريب والتأهيل: يمول الصندوق برامج تدريبية متنوعة للمواطنين

في مختلف التخصصات، بما في ذلك التدريب على رأس العمل، والتدريب المرتبط بالتوظيف.

15. برامج التوجيه والإرشاد المهني: يقدم خدمات الإرشاد المهني للباحثين عن

عمل لمساعدتهم في تحديد مساراتهم المهنية.

16. برامج دعم ريادة الأعمال: يدعم الصندوق رواد الأعمال السعوديين لتأسيس

مشاريعهم الخاصة، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة.

17. برامج توطين القطاعات المستهدفة: يساهم في تنفيذ مبادرات التوطين

الخاصة بقطاعات معينة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التوطين

على الرغم من الجهود الحكومية الكبيرة، تواجه استراتيجيات التوطين في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات والمعوقات التي تتطلب معالجة شاملة ومستمرة.

التحديات الهيكلية

- الملاءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل: تعتبر هذه من أبرز التحديات. فغالبًا ما لا تتوافق المناهج الأكاديمية والمهارات التي يكتسبها الخريجون مع المتطلبات الفعلية للوظائف الشاغرة في القطاع الخاص. هذا يؤدي إلى فجوة في المهارات تجعل من الصعب على الشركات توظيف السعوديين، وتؤدي إلى بطالة هيكلية بين الشباب.

- توفر المهارات المتخصصة: قد يكون هناك نقص في الكوادر الوطنية التي تمتلك مهارات متخصصة في بعض القطاعات الحيوية والتقنية، مما يضطر الشركات إلى الاعتماد على الخبرات الأجنبية.

التحديات الاقتصادية

- تكاليف التوظيف والأجور: قد تكون توقعات الأجور للكوادر الوطنية أعلى من تلك التي تطلبها العمالة الوافدة، مما يشكل عبئًا ماليًا على بعض الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

- تنافسية العمالة الوافدة: العمالة الوافدة غالبًا ما تكون أقل تكلفة وأكثر مرونة من حيث ساعات العمل وطبيعة المهام، مما يجعلها خيارًا جذابًا للشركات التي تبحث عن خفض التكاليف.

- حجم ونمو القطاع الخاص: يجب أن يكون نمو القطاع الخاص كافيًا لخلق فرص عمل جديدة لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الداخلين الجدد إلى سوق العمل، وإلا فإن جهود التوطين ستصطدم بقدرة الاستيعاب المحدودة.

التحديات الثقافية والاجتماعية

- نظرة المجتمع لبعض المهن: لا تزال هناك نظرة اجتماعية سلبية تجاه بعض المهن اليدوية أو المهنية، مما يقلل من إقبال الشباب السعودي عليها ويدفعهم نحو الوظائف المكتبية أو الحكومية.

- تفضيلات العمل: يفضل بعض الشباب العمل في القطاع الحكومي نظرًا لاستقراره ومميزاته، مما يقلل من جاذبية العمل في القطاع الخاص الذي قد ينطوي على تحديات أكبر.

- ثقافة العمل: قد تتطلب بعض بيئات العمل في القطاع الخاص مرونة وساعات عمل طويلة، وهو ما قد لا يتوافق مع توقعات بعض المواطنين.

- الوعي بأهمية العمل المهني: هناك حاجة لزيادة الوعي بأهمية وقيمة العمل المهني والفني في بناء الاقتصاد والمستقبل.

التحديات الإدارية والتنظيمية

- ضعف التنسيق بين الجهات: قد يوجد ضعف في التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة التعليم، الصناديق التنموية) فيما يتعلق بتطبيق سياسات التوطين، مما قد يؤدي إلى ازدواجية في الجهود أو نقص في التكامل.

- مرونة الأنظمة: قد تحتاج بعض الأنظمة واللوائح إلى مزيد من المرونة لتتناسب مع طبيعة واحتياجات القطاعات المختلفة، ولتجنب الأعباء غير الضرورية على الشركات.

- جودة البيانات: قد تكون هناك حاجة لتحسين جودة وتوفير البيانات المتعلقة بسوق العمل والبطالة والمهارات المطلوبة لتمكين اتخاذ قرارات سياساتية أكثر دقة وفعالية.

تتطلب معالجة هذه التحديات جهودًا مستمرة ومتكاملة من كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات التعليم والتدريب، بالإضافة إلى المجتمع ككل.

مؤشرات قياس أثر التوطين على سوق العمل

لتقييم مدى نجاح سياسات التوطين، من الضروري استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس الأثر الحقيقي لهذه السياسات على سوق العمل.

مؤشرات كمية

تركز المؤشرات الكمية على الأرقام والإحصائيات المباشرة لقياس التقدم:

- نسبة التوطين: وهي النسبة المئوية للسعوديين العاملين في القطاع الخاص أو في قطاع معين مقارنة بإجمالي عدد العاملين فيه. تُعد هذه النسبة المؤشر الأكثر شيوعاً ومباشرة لقياس مستوى التوطين.
- معدلات البطالة: يُعد انخفاض معدلات البطالة بين المواطنين، خاصة الشباب، مؤشراً إيجابياً على فعالية سياسات التوطين في توفير فرص عمل.
- عدد الوظائف التي يشغلها السعوديون: الزيادة في العدد المطلق للوظائف التي يشغلها المواطنون في القطاع الخاص تدل على نجاح جهود التوطين في استيعاب قوة العمل الوطنية.
- معدل مشاركة السعوديين في القوى العاملة: وهو نسبة السعوديين في سن العمل الذين يعملون أو يبحثون عن عمل. زيادة هذا المعدل تعكس جاذبية سوق العمل للمواطنين.

- متوسط أجور السعوديين في القطاع الخاص: ارتفاع متوسط الأجور للسعوديين يشير إلى تحسن جودة الوظائف وتزايد قيمتهم في سوق العمل.

مؤشرات نوعية

تكمل المؤشرات النوعية المؤشرات الكمية بتقديم فهم أعمق لجودة وفعالية التوظيف:

21. جودة الوظائف: لا يقتصر التوظيف على توفير أي وظيفة، بل يركز على

توفير وظائف ذات جودة عالية تتضمن بيئة عمل مناسبة، فرصًا للنمو والتطور المهني، وأجورًا عادلة. يمكن قياس ذلك من خلال دراسات استقصائية للوظائف المتاحة.

22. استدامة التوظيف: يشير هذا المؤشر إلى قدرة السعوديين على البقاء في

وظائفهم لفترات طويلة، والتقدم فيها. ارتفاع معدل دوران العمالة السعودية في وظائف معينة قد يشير إلى عدم استدامة هذه الوظائف أو عدم رضا الموظفين.

23. الرضا الوظيفي للسعوديين: يمكن قياسه من خلال استبيانات ودراسات

استقصائية تستهدف الموظفين السعوديين لمعرفة مدى رضاهم عن وظائفهم، بيئة العمل، فرص التدريب والتطوير، ومسارهم المهني. الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والاستدامة.

24. مستوى المهارات المكتسبة: تقييم مدى اكتساب المواطنين للمهارات الجديدة

والتطور المهني نتيجة لبرامج التوطين والتدريب على رأس العمل.

25. تنوع الوظائف الوطنية: مؤشر على قدرة السعوديين على شغل وظائف في

قطاعات ومهن متنوعة، وليس فقط في قطاعات تقليدية أو معينة.

تأثير التوطين على إنتاجية وكفاءة القطاع الخاص

يمكن أن يكون للتوطين تأثيرات إيجابية على إنتاجية وكفاءة القطاع الخاص إذا تم تنفيذه

بفعالية:

18. زيادة الإنتاجية: عندما يتم توظيف السعوديين المؤهلين والمدربين بشكل

جيد، فإنهم يساهمون في زيادة الإنتاجية بفضل معرفتهم بالسوق المحلي، وإتقانهم

للغة، وفهمهم للثقافة، مما يقلل من حواجز التواصل.

19. تحسين جودة الخدمات والمنتجات: الكوادر الوطنية يمكن أن تفهم

احتياجات المستهلك المحلي بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات

أكثر ملاءمة وذات جودة أعلى.

20. الابتكار والتطوير: تشجيع المواطنين على الانخراط في القطاع الخاص

يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار وتطوير حلول ومنتجات جديدة تتناسب مع

السوق المحلي.

21. تقليل تكاليف دوران العمالة الأجنبية: على المدى الطويل، يمكن أن يقلل

الاعتماد على العمالة الوطنية من تكاليف استقدام العمالة الوافدة وتدريبها

وإجراءات تجديد الإقامة.

22. تعزيز ولاء الموظفين: الموظفون السعوديون غالبًا ما يكون لديهم ولاء أكبر

للشركة إذا شعروا بأنهم جزء من عملية بناء الوطن، مما يقلل من معدلات دوران

العمالة ويزيد من الاستقرار الوظيفي.

23. بناء الخبرات المحلية: يسهم التوطين في بناء قاعدة من الخبرات المحلية

التي يمكنها أن تدير وتطور الشركات مستقبلاً، مما يقلل من الاعتماد على

الخبرات الأجنبية.

رؤية المملكة 2030 ودور التوطين فيها

تُعد رؤية المملكة 2030 الإطار الاستراتيجي الشامل الذي يحدد مستقبل المملكة، ويقف

التوطين في قلب هذه الرؤية كركيزة أساسية لتحقيق أهدافها الطموحة.

التوطين كركيزة أساسية للرؤية

تتكامل أهداف التوطين بشكل وثيق مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية 2030

على النحو التالي:

- تنمية الاقتصاد المزدهر: تهدف الرؤية إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. ولتحقيق ذلك، من الضروري بناء قوى عاملة وطنية منتجة ومؤهلة لقيادة القطاعات الجديدة الواعدة مثل السياحة، الترفيه، التقنية، والصناعات التحويلية.

- المجتمع الحيوي: تسعى الرؤية إلى بناء مجتمع حيوي يتمتع أفراداه بفرص متكافئة ومستوى معيشي مرتفع. توفير فرص العمل اللائقة للمواطنين وتحسين جودتها هو جوهر هذا الهدف، حيث يساهم في تقليل البطالة وزيادة الدخل الفردي والاستقرار الاجتماعي.

- الوطن الطموح: تعزيز الكفاءات الوطنية وتمكينها من المساهمة الفاعلة في التنمية الشاملة يعكس طموح المملكة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الموارد البشرية وتوجيه طاقات الشباب نحو الإنجاز والابتكار.

- زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل: تستهدف الرؤية رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة، والتوطين يفتح آفاقاً جديدة وفرصاً متنوعة لها في مختلف القطاعات.

برامج تحقيق الرؤية ذات الصلة بالتوطين

تتضمن رؤية 2030 عددًا من برامج تحقيق الرؤية التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالتوطين:

- برنامج التحول الوطني: يهدف هذا البرنامج إلى تمكين القطاع الخاص، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز التنافسية. يتضمن أهدافاً محددة لزيادة توظيف السعوديين وتأهيلهم لسوق العمل.
- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية: يركز هذا البرنامج على تطوير الصناعات غير النفطية والخدمات اللوجستية، مما يتطلب توطيئاً للوظائف في هذه القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى مهارات فنية وهندسية.
- برنامج تنمية القدرات البشرية: يركز هذا البرنامج بشكل مباشر على تطوير قدرات المواطنين من خلال تحسين مخرجات التعليم والتدريب، وتوفير فرص التعلم مدى الحياة، وتأهيل القوى العاملة لمواكبة التغيرات المستقبلية في سوق العمل.
- برنامج جودة الحياة: يسعى هذا البرنامج إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد وجودة الحياة، ووجود فرص عمل مستقرة وذات جودة عالية هو أحد العوامل الرئيسية لتحقيق هذا الهدف.
- برامج دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة: تُعد هذه المنشآت محركاً أساسياً لخلق الوظائف، ودعمها يساهم بشكل مباشر في توفير المزيد من فرص العمل للمواطنين.

الأهداف المستقبلية للتوطين

تتضمن رؤية المملكة 2030 أهدافاً طموحة لزيادة نسبة مشاركة السعوديين في سوق

العمل، منها:

- رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل: تستهدف الرؤية رفع هذه النسبة بشكل كبير خلال السنوات القادمة.
- خفض معدل البطالة بين السعوديين: تسعى الرؤية إلى خفض معدل البطالة إلى مستويات مستهدفة تعزز من الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.
- زيادة نسبة مشاركة السعوديين في القطاع الخاص: التركيز على جعل القطاع الخاص المحرك الرئيسي للتوظيف، وزيادة حصة المواطنين من الوظائف فيه.
- توطين قطاعات جديدة واعدة: استهداف توطين وظائف في قطاعات مثل السياحة، الترفيه، التقنيات الحديثة، الطاقة المتجددة، والصناعات العسكرية، والتي تتطلب مهارات نوعية.
- تطوير منظومة التعليم والتدريب: ضمان أن تكون مخرجات التعليم والتدريب متوائمة تماماً مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، مما يسهم في تحقيق أهداف التوطين بكفاءة وفعالية.

الإطار التشريعي والتنظيمي لسوق العمل السعودي

يستند سوق العمل السعودي إلى إطار تشريعي وتنظيمي متكامل يهدف إلى تنظيم العلاقة بين أطراف الإنتاج (العامل وصاحب العمل)، وضمان حقوق الجميع، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية وعلى رأسها التوطين.

نظام العمل السعودي: المواد المتعلقة بتوظيف السعوديين والأجانب

يعتبر نظام العمل السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/51 وتاريخ 1426/8/23هـ (المعدل بآخر التعديلات) هو القانون الأساسي الذي يحكم جميع جوانب علاقة العمل في المملكة. ويتضمن هذا النظام مواد محددة تتعلق بتوظيف السعوديين والأجانب، وتجسد التزام الدولة بتفضيل الكوادر الوطنية:

- المادة (3): تنص على أن العمل حق للمواطن، ولا يجوز لغير السعودي أن يمارس العمل في المملكة إلا بعد الحصول على رخصة عمل. وتؤكد على ضرورة توفير فرص العمل للمواطنين وتأهيلهم.
- المادة (26): تحدد الشروط الواجب توافرها في غير السعودي للعمل في المملكة، وتؤكد على مبدأ عدم منافسة العامل الوافد للعامل السعودي في المهن التي يمكن أن يشغلها المواطن. كما تضع قيودًا على استقدام العمالة الوافدة.

• المادة (27): تلزم أصحاب العمل بتسجيل أسماء العمال السعوديين لديهم، وتحديد

نسبة السعوديين إلى إجمالي العمال في المنشأة، وتقديم تقارير دورية عن ذلك لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. هذه المادة هي الأساس لتطبيق نسب التوطين (السعودة).

• المادة (33): تمنح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صلاحية وضع قواعد

وإجراءات تحدد المهن التي لا يجوز لغير السعودي العمل فيها، والنسب القصوى لغير السعوديين في منشآت معينة، بما يخدم أهداف التوطين.

• المادة (37): تتعلق بعقود العمل، وتلزم بأن يكون عقد العمل مكتوبًا، ويحدد

شروط العمل وحقوق وواجبات الطرفين.

• أحكام التأهيل والتدريب: يتضمن النظام مواد تشجع على تأهيل وتدريب العمال

السعوديين، وتلزم بعض المنشآت الكبيرة بإنشاء أقسام للتدريب.

يهدف النظام بشكل عام إلى حماية حقوق العمال وأصحاب العمل، وتوفير بيئة عمل

عادلة ومنظمة، مع إعطاء الأولوية القصوى لتوظيف وتمكين المواطنين.

اللجان والجهات المسؤولة

تتولى عدة جهات حكومية مسؤولية الإشراف على سوق العمل وتطبيق سياسات التوطين:

26. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: هي الجهة الحكومية الرئيسية

المسؤولة عن تنظيم سوق العمل، ووضع السياسات والخطط المتعلقة بالتوظيف

والتدريب والتنمية الاجتماعية. تتولى الوزارة:

1. إصدار نظام "نطاقات" وتحديثه وتطبيقه لمراقبة نسب التوظيف.

2. إصدار رخص العمل والإقامات للعمال الوافدة.

3. الإشراف على التفتيش العمالي وضمان الالتزام بأنظمة العمل.

4. تطوير برامج ومبادرات التوظيف بالتعاون مع الجهات الأخرى.

5. إدارة البيانات والإحصاءات المتعلقة بسوق العمل.

27. صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف): يعمل الصندوق كذراع تنفيذي للوزارة

في دعم التوظيف. يختص بـ:

1. تقديم الدعم المالي لتدريب وتوظيف السعوديين في القطاع الخاص (مثل

برامج دعم الأجور).

2. تمويل برامج التأهيل المهني والتخصصي للمواطنين.

3. تقديم خدمات الإرشاد المهني للباحثين عن عمل.

4. دعم برامج ريادة الأعمال للمواطنين.

5. عقد الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية لتقديم برامج تدريبية

متخصصة.

28. المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية: تتولى هذه المؤسسة تطبيق نظام

التأمينات الاجتماعية في المملكة، والذي يغطي جميع العاملين السعوديين في القطاعين العام والخاص، ويهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية لهم (مثل معاشات التقاعد، التعويض عن إصابات العمل، التأمين ضد التعطل عن العمل "سند"). دورها مهم في تسجيل السعوديين وتتبع مسارهم الوظيفي في القطاع الخاص، مما يوفر بيانات حيوية لمؤشرات التوظيف.

29. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: على الرغم من أنها ليست جهة

تنظيمية بالمعنى المباشر لسوق العمل، إلا أنها تلعب دوراً حيوياً في الإطار التنظيمي بتوفير الكوادر المدربة والمؤهلة لسوق العمل، وتكيف برامجها لتلبية احتياجات التوظيف.

التعديلات التشريعية المستمرة: كيف تتكيف القوانين مع أهداف التوظيف المتجددة

يتميز الإطار التشريعي والتنظيمي لسوق العمل السعودي بديناميكيته وقدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وأهداف التنمية. تشهد القوانين واللوائح، وعلى رأسها نظام العمل ونظام نطاقات، تعديلات مستمرة لعدة أسباب:

24. مواكبة رؤية المملكة 2030: تتطلب الأهداف الطموحة للرؤية تحديثًا

مستمرًا للأنظمة لضمان توافقها مع مستهدفات التوطين في القطاعات الجديدة

والواعدة.

25. الاستجابة لمتغيرات سوق العمل: يتغير سوق العمل باستمرار بفعل

التكنولوجيا، وأنماط الاستهلاك، والظروف الاقتصادية العالمية. لذا يجب أن تتكيف

القوانين مع هذه المتغيرات لضمان مرونتها وفعاليتها.

26. معالجة التحديات: تظهر تحديات جديدة في تطبيق سياسات التوطين (مثل

فجوة المهارات، أو نظرة المجتمع لبعض المهن) تتطلب معالجة تشريعية أو

تنظيمية.

27. تحسين بيئة العمل: تهدف التعديلات أيضًا إلى تحسين بيئة العمل بشكل

عام وجذب الكفاءات الوطنية للعمل في القطاع الخاص، وذلك من خلال حماية

حقوق العامل، وتوفير بيئة جاذبة، وتعزيز المرونة.

28. تجارب أفضل الممارسات الدولية: تستفيد المملكة من تجارب الدول الأخرى

في تنظيم سوق العمل والتوطين لتطبيق أفضل الممارسات التي تتناسب مع سياقها

المحلي.

خاتمة

في الختام، يمثل مفهوم التوطين (السعودة) في المملكة العربية السعودية محوراً استراتيجياً للتنمية الشاملة، متجاوزاً كونه مجرد سياسة توظيف ليصبح ركيزة أساسية لرؤية 2030 الطموحة. لقد استعرضنا تطور هذا المفهوم من الإحلال البسيط إلى التنمية الشاملة للقوى العاملة الوطنية، مدفوعاً بأبعاد اقتصادية واجتماعية وأمنية حاسمة.

إن تحقيق أهداف التوطين يتطلب تضافر الجهود بين القطاع الحكومي والخاص ومؤسسات التعليم والتدريب. فالقطاع الخاص هو الشريك الأساسي في خلق فرص العمل، بينما تقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية ردم فجوة المهارات وتأهيل الكوادر الوطنية بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. وتدعم هذه الجهود سياسات حكومية مرنة ومتطورة، تشمل التشريعات، الحوافز، برامج الدعم المباشر، وتستفيد من تجارب دولية ناجحة.

ورغم التحديات الكبيرة التي تواجه تطبيق استراتيجيات التوطين - سواء كانت هيكلية تتعلق بمخرجات التعليم، اقتصادية تتعلق بالتكاليف والتنافسية، أو ثقافية واجتماعية - فإن الإصرار على معالجتها من خلال مؤشرات قياس كمية ونوعية دقيقة، يؤكد التزام المملكة بتحقيق مستقبل مزدهر. فالتوطين ليس مجرد رقم، بل هو استثمار في الإنسان، يعزز من

إنتاجية وكفاءة القطاع الخاص، ويسهم في بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر، يحقق

مستهدفات رؤية المملكة 2030 وطموحات أبنائها وبناتها.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والعلاقات القائمة بين المتغيرات كما هي في الواقع، مع محاولة فهم الأسباب والعوامل المؤثرة فيها. سيتم تطبيق هذا المنهج لتقييم وتحليل استراتيجيات التوظيف (السعودة) وأثرها على أداء سوق العمل ومعدلات البطالة في القطاع الخاص السعودي. مجتمع الدراسة

يتكون **مجتمع الدراسة** من القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص السعودي العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية (مثل الصناعة، التجارة، الخدمات، البناء، التكنولوجيا). تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل الفئة الأكثر اطلاعاً على سياسات التوظيف وتحديات تطبيقها، ولديهم القدرة على تقديم رؤى معمقة حول أثرها على بيئة العمل والتوظيف.

أداة الدراسة: الاستبيان

تعتبر أداة **الاستبيان (Questionnaire)** الأداة الرئيسية لجمع البيانات لهذه الدراسة. تم اختيار الاستبيان لعدة أسباب، منها:

- **الكفاءة:** القدرة على جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت وجهد معقولين.

• **الموضوعية:** توفير طريقة موحدة لجمع البيانات، مما يقلل من التحيز الشخصي للباحث.

• **القدرة على القياس:** إمكانية تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.

• **السرية:** توفير بيئة تشجع المشاركين على الإجابة بصراحة وشفافية.

سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة (مثل أسئلة الاختيار من متعدد ومقياس ليكرت) ، وذلك لجمع بيانات كمية ونوعية على حد سواء. سيتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام رئيسية تغطي جوانب الدراسة المختلفة، مثل:

1. **البيانات الديموغرافية:** معلومات عن المنشأة (القطاع، الحجم، عدد الموظفين

السعوديين والوافدين) وعن المستجيب (المنصب، سنوات الخبرة).

2. **معرفة واستيعاب استراتيجيات التوظيف:** مدى فهم الإدارة لسياسات التوظيف وآلياتها.

3. **أثر التوظيف على هيكل التوظيف:** أسئلة حول التغيرات في نسب التوظيف، توزيع

الوظائف، ونوعية الوظائف المشغولة من قبل السعوديين.

4. **تحديات ومعوقات التوظيف:** استفسارات حول أبرز الصعوبات التي تواجه المنشآت في تطبيق السعودة.

5. أثر التوطين على البطالة وأداء سوق العمل: تقييم أثر التوطين على توفير فرص العمل للسعوديين وتحسين بيئة العمل.

6. مقترحات وتوصيات: مساحة للمستجيبين لتقديم رؤاهم ومقترحاتهم لتحسين سياسات التوطين.

إجراءات تطبيق الاستبيان

1. تصميم وتطوير الاستبيان: سيتم بناء الاستبيان بناءً على الإطار النظري

وتساؤلات الدراسة، مع الاستعانة بمراجعات الأدبيات والدراسات السابقة.

2. التحكيم الأولي: سيتم عرض المسودة الأولية للاستبيان على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء في مجال سوق العمل وإدارة الموارد البشرية لضمان الصدق

الظاهري والمحتوى.

3. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): سيتم تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة

من مجتمع الدراسة لتقييم وضوح الأسئلة، مدى استغراق الوقت للإجابة، واكتشاف

أي صعوبات محتملة، بهدف تعديل وتحسين الاستبيان قبل التطبيق النهائي.

4. التطبيق النهائي: سيتم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني باستخدام منصات المسح

عبر الإنترنت (مثل Google Forms أو SurveyMonkey) لضمان سهولة

الوصول وتوفير الوقت والجهد. سيتم إرسال دعوات المشاركة إلى ممثلي منشآت

القطاع الخاص عبر البريد الإلكتروني أو قنوات التواصل المهنية، مع التأكيد على
سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم استخدام التحليل الإحصائي الكمي لمعالجة
البيانات وتفسيرها. ستتضمن أساليب التحليل الإحصائي:

- **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات
المعيارية لوصف خصائص مجتمع الدراسة وإجابات المشاركين.
- **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات، وذلك باستخدام اختبارات مثل اختبار
T، تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الارتباط والانحدار، وذلك لتحديد العلاقة
بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات التوظيف) والمتغيرات التابعة (أداء سوق
العمل والبطالة). سيتم استخدام برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS أو R.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل استراتيجيات التوظيف (السعودة)
وأثرها على أداء سوق العمل ومعدلات البطالة. لن تتناول الدراسة جوانب أخرى
قد تؤثر على سوق العمل بشكل مباشر أو غير مباشر خارج نطاق التوظيف.

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. لن تشمل الدراسة القطاع الحكومي أو المنظمات غير الربحية، وذلك لتركيز التحليل على السياق الأكثر تأثيراً باستراتيجيات التوظيف.
- الحدود الزمنية: ستغطي الدراسة الفترة الزمنية التي شهدت تطبيق مكثف وواضح لاستراتيجيات التوظيف الأخيرة، مع التركيز على البيانات المتاحة من عام 2017 وحتى الوقت الحالي (2025)، وهي فترة شهدت تطورات كبيرة في رؤية المملكة 2030 وتطبيق برامج التوظيف.

الاستبيان

هدف الاستبيان العام هو تقييم الأثر الشامل لسياسات التوظيف على بيئة العمل وسوق التوظيف في منشآت القطاع الخاص السعودي، وتحديد أبرز التحديات، وتقديم مقترحات لتحسين هذه السياسات.

أسئلة الاستبيان

1. البيانات الديموغرافية

• نوع القطاع؟

◦ صناعي

◦ تجاري

◦ خدمي

◦ بناء

◦ تقنية

◦ أخرى: _____

• حجم المنشأة؟

◦ صغيرة (1-49 موظف)

◦ متوسطة (50-249 موظف)

◦ كبيرة (250+ موظف)

• عدد الموظفين السعوديين؟

◦ أقل من 20

◦ 20 - 50

○ 100 - 51

○ أكثر من 100

• عدد الموظفين الوافدين؟

○ أقل من 20

○ 50 - 20

○ 100 - 51

○ أكثر من 100

• المنصب؟

○ إدارة عليا

○ مدير موارد بشرية

○ مسؤول توظيف

○ أخرى: _____

• سنوات الخبرة في المنصب الحالي؟

○ أقل من سنة

○ 1-3 سنوات

○ 4-7 سنوات

◦ أكثر من 7 سنوات

2. معرفة واستيعاب استراتيجيات التوطين

• مدى فهمك لأهداف التوطين؟

◦ فهم كامل

◦ فهم جيد

◦ فهم متوسط

◦ فهم ضعيف

• مدى معرفتك بآليات التوطين (مثل برامج الدعم)؟

◦ معرفة كاملة

◦ معرفة جيدة

◦ معرفة متوسطة

◦ معرفة ضعيفة

3. أثر التوطين على هيكل التوظيف

• هل زادت نسبة الموظفين السعوديين بمنشأتكم؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم تتغير

• ما نوع الوظائف التي يشغلها السعوديون بشكل أساسي؟

○ قيادية

○ إدارية

○ فنية/متخصصة

○ تشغيلية

○ متنوعة

• هل أدى التوطين لتحسين جودة الوظائف للسعوديين؟

○ نعم، إلى حد كبير

○ نعم، إلى حد ما

○ لا، لم يؤثر

◦ لا، أثر سلباً

4. تحديات ومعوقات التوطين

• ما أبرز تحدي يواجه منشأتكم في التوطين؟ (اختر حتى 3 خيارات)

◦ نقص الكفاءات السعودية

◦ ارتفاع تكلفة الرواتب السعودية

◦ عدم استقرار الموظف السعودي

◦ صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة

◦ صعوبة استبدال العمالة الوافدة

◦ غموض/تغير السياسات

◦ أخرى: _____

• مدى تأثير نقص الكفاءات على التوطين؟

◦ تأثير كبير

◦ تأثير متوسط

◦ تأثير طفيف

○ لا يوجد تأثير

5. أثر التوطين على البطالة وأداء سوق العمل

• هل ساهم التوطين بتوفير فرص عمل للسعوديين؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم يساهم

• هل حسن التوطين من بيئة العمل بشكل عام؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم يحسن

• هل تعتقد أن التوطين قلل من معدلات البطالة بين السعوديين؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم يقلل

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

1. البيانات الديموغرافية

السؤال: نوع القطاع؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
صناعي	20	20%
تجاري	30	30%
خدمي	35	35%
بناء	10	10%
تقنية	5	5%
الإجمالي	100	100%

السؤال: حجم المنشأة؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
----------------------	----------------	--------------------

صغيرة (1-49 موظف)	25	%25
متوسطة (50-249 موظف)	45	%45
كبيرة (250+ موظف)	30	%30
الإجمالي	100	%100

السؤال: عدد الموظفين السعوديين؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
أقل من 20	30	%30
20 - 50	40	%40
51 - 100	20	%20
أكثر من 100	10	%10
الإجمالي	100	%100

السؤال: عدد الموظفين الوافدين؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
أقل من 20	25	%25
20 - 50	35	%35
51 - 100	25	%25
أكثر من 100	15	%15
الإجمالي	100	%100

السؤال: المنصب؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	40	%40
مدير موارد بشرية	35	%35

مسؤول توظيف	20	%20
أخرى	5	%5
الإجمالي	100	%100

السؤال: سنوات الخبرة في المنصب الحالي؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	10	%10
1-3 سنوات	30	%30
4-7 سنوات	35	%35
أكثر من 7 سنوات	25	%25
الإجمالي	100	%100

2. معرفة واستيعاب استراتيجيات التوطين

السؤال: مدى فهمك لأهداف التوطين؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
فهم كامل	45	45%
فهم جيد	40	40%
فهم متوسط	10	10%
فهم ضعيف	5	5%
الإجمالي	100	100%

السؤال: مدى معرفتك بآليات التوطين (مثل برامج الدعم)؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
معرفة كاملة	35	35%

45%	45	معرفة جيدة
15%	15	معرفة متوسطة
5%	5	معرفة ضعيفة
100%	100	الإجمالي

3. أثر التوطين على هيكل التوظيف

النسبة المئوية (%)	العدد (من 100)	السؤال: هل زادت نسبة الموظفين السعوديين بمنشأتكم؟
40%	40	نعم، بشكل كبير
35%	35	نعم، بشكل متوسط
15%	15	بشكل طفيف

10%	10	لا، لم تتغير
100%	100	الإجمالي

النسبة المئوية (%)	العدد (من 100)	السؤال: ما نوع الوظائف التي يشغلها السعوديون بشكل أساسي؟
15%	15	قيادية
30%	30	إدارية
25%	25	فنية/متخصصة
10%	10	تشغيلية
20%	20	متنوعة
100%	100	الإجمالي

السؤال: هل أدى التوطين لتحسين جودة الوظائف للسعوديين؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
نعم، إلى حد كبير	35	35%
نعم، إلى حد ما	45	45%
لا، لم يؤثر	15	15%
لا، أثر سلباً	5	5%
الإجمالي	100	100%

4. تحديات ومعوقات التوطين

السؤال: ما أبرز تحدي يواجه منشأتكم في التوطين؟ (النسب المئوية تعكس عدد مرات اختيار التحدي من إجمالي 300 اختيار محتمل)	العدد (من 100 رد، بحد أقصى 300 اختيار)	النسبة المئوية (%) من إجمالي الاختيارات
---	--	---

23.3%	70	نقص الكفاءات السعودية
20%	60	ارتفاع تكلفة الرواتب السعودية
15%	45	عدم استقرار الموظف السعودي
18.3%	55	صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة
11.7%	35	صعوبة استبدال العمالة الوافدة
8.3%	25	غموض/تغير السياسات
3.3%	10	أخرى
100%	300	الإجمالي

النسبة المئوية (%)	العدد (من 100)	السؤال: مدى تأثير نقص الكفاءات على التوطين؟
-----------------------	-------------------	---

60%	60	تأثير كبير
25%	25	تأثير متوسط
10%	10	تأثير طفيف
5%	5	لا يوجد تأثير
100%	100	الإجمالي

5. أثر التوظيف على البطالة وأداء سوق العمل

النسبة المئوية (%)	العدد (من 100)	السؤال: هل ساهم التوظيف بتوفير فرص عمل للسعوديين؟
50%	50	نعم، بشكل كبير
30%	30	نعم، بشكل متوسط

15%	15	بشكل طفيف
5%	5	لا، لم يساهم
100%	100	الإجمالي

النسبة المئوية (%)	العدد (من 100)	السؤال: هل حسن التوطين من بيئة العمل بشكل عام؟
40%	40	نعم، بشكل كبير
40%	40	نعم، بشكل متوسط
15%	15	بشكل طفيف
5%	5	لا، لم يحسن
100%	100	الإجمالي

السؤال: هل تعتقد أن التوطين قلل من معدلات البطالة بين السعوديين؟	العدد (من 100)	النسبة المئوية (%)
نعم، بشكل كبير	45	45%
نعم، بشكل متوسط	35	35%
بشكل طفيف	15	15%
لا، لم يقلل	5	5%
الإجمالي	100	100%

نتائج التحليلات الإحصائية

1. التركيبة الديموغرافية للمشاركين

توزعت المنشآت المشاركة بشكل رئيسي على القطاعات الخدمية (35%) والتجارية (30%) والصناعية (20%). وغالبيتها كانت من المنشآت المتوسطة (45%) والكبيرة (30%). أما فيما يخص القوى العاملة، فقد تركزت أعداد الموظفين السعوديين والوافدين بشكل متوازن ضمن الفئة من 20 إلى 50 موظفًا لكل منهما.

يُشكل كل من الإدارة العليا (40%) ومديري الموارد البشرية (35%) النسبة الأكبر من المستجيبين، مما يعكس تمثيلًا قويًا لصناع القرار في المنشآت. كما أن خبرة غالبية المستجيبين في مناصبهم الحالية تجاوزت 4 سنوات (60%)، مما يشير إلى معرفتهم العميقة بسياسات التوطين وتحدياتها.

2. معرفة واستيعاب استراتيجيات التوطين

تُظهر النتائج أن هناك مستوى عالٍ من الفهم والإدراك لأهداف وآليات التوطين بين المستجيبين. حيث أفاد 85% من المشاركين أن لديهم فهمًا "كاملاً" أو "جيدًا" لأهداف

التوطين، بينما ذكر 80% أن لديهم معرفة "كاملة" أو "جيدة" بآليات التوطين وبرامج الدعم المرتبطة بها.

3. أثر التوطين على هيكل التوظيف

كان الأثر الإيجابي للتوطين على زيادة نسبة الموظفين السعوديين واضحًا، حيث أفادت 75% من المنشآت بزيادة نسبتهم إما "بشكل كبير" (40%) أو "متوسط" (35%). تتوزع الوظائف التي يشغلها السعوديون بشكل أساسي بين الوظائف الإدارية (30%) والفنية/المتخصصة (25%)، بالإضافة إلى نسبة معتبرة في الوظائف "المتنوعة" (20%)، مما يدل على انفتاح سوق العمل على استقطاب الكفاءات السعودية في مختلف المجالات. كما يعتقد 80% من المستجيبين أن التوطين أدى إلى تحسين جودة الوظائف للسعوديين "إلى حد كبير" أو "إلى حد ما".

4. تحديات ومعوقات التوطين

تُعد نقص الكفاءات السعودية (23.3% من إجمالي الاختيارات) وارتفاع تكلفة الرواتب السعودية (20%) أبرز التحديات التي تواجه المنشآت في تطبيق التوطين. كما تبرز صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة (18.3%) وعدم استقرار الموظف السعودي (15%) كتحديات مهمة أخرى. ويؤكد 60% من المشاركين أن نقص

الكفاءات له "تأثير كبير" على عملية التوظيف، مما يسلط الضوء على الحاجة الماسة لتطوير وتأهيل الكفاءات الوطنية.

5. أثر التوظيف على البطالة وأداء سوق العمل

تُشير النتائج إلى نظرة إيجابية حول مساهمة التوظيف في سوق العمل، حيث يعتقد 80% من المستجيبين أن التوظيف ساهم في توفير فرص عمل للسعوديين "بشكل كبير" أو "متوسط". وبالمثل، يرى 80% أن التوظيف حسن من بيئة العمل بشكل عام "بشكل كبير" أو "متوسط". كما يعتقد 80% من المشاركين أن التوظيف قلل من معدلات البطالة بين السعوديين "بشكل كبير" أو "متوسط".

تُقدم هذه النتائج الافتراضية صورة شاملة لأثر سياسات التوظيف من وجهة نظر القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات والإيجابيات. هل ترغب في مناقشة هذه النتائج بمزيد من التفصيل، أو استكشاف الارتباطات المحتملة بين المتغيرات؟

التوصيات

بناءً على التحليلات الإحصائية المستخلصة من الاستبيان حول أثر سياسات التوطين في منشآت القطاع الخاص السعودي، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية هذه السياسات وتحقيق أهدافها:

1. تعزيز برامج تطوير الكفاءات السعودية:

نظرًا لأن نقص الكفاءات السعودية يُعد التحدي الأبرز الذي يواجه المنشآت (أفاد 60% بتأثير كبير)، فمن الضروري:

- تكثيف الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المهني المتخصصة التي تلبي احتياجات سوق العمل الفعلية في القطاع الخاص، خاصة في المجالات الفنية والمتخصصة التي تواجه المنشآت صعوبة في إيجاد كفاءات سعودية لها.
- تشجيع الشراكات بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية والتدريبية لتطوير مناهج دراسية وبرامج تدريب عملية تتوافق مع متطلبات الوظائف المستقبلية.
- إطلاق مبادرات لدعم تدريب وتطوير الكفاءات على رأس العمل لضمان اكتساب المهارات اللازمة للنمو والتقدم الوظيفي.

2. معالجة تحدي تكلفة الرواتب واستقرار الموظف:

لمواجهة تحدي ارتفاع تكلفة الرواتب السعودية وعدم استقرار الموظف السعودي:

- إعادة تقييم آليات دعم الرواتب أو تقديم حوافز إضافية للمنشآت التي توظف وتدريب السعوديين في الوظائف ذات الأجور المرتفعة أو المتخصصة.
 - تطوير برامج للاحتفاظ بالموظفين السعوديين في القطاع الخاص، من خلال توفير مسارات وظيفية واضحة، وبيئة عمل جاذبة، وحوافز مستدامة (غير مالية ومالية).
 - دراسة الأسباب الكامنة وراء عدم استقرار الموظف السعودي والعمل على معالجتها من خلال توفير بيئة عمل محفزة، فرص للنمو، وتوازن بين الحياة العملية والشخصية.
3. دعم التوطين في الوظائف المتخصصة والقيادية:
- مع استمرار وجود صعوبة في إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة، وتوزيع الوظائف الموطنة بشكل أساسي بين الإدارية والفنية:
- تركيز جهود التوطين على الوظائف النوعية التي تتطلب مهارات عالية، لضمان أن التوطين لا يقتصر على الوظائف التشغيلية أو الإدارية الدنيا.
 - تشجيع المنشآت على بناء خطط إحلال وتوطين تدريجية للوظائف القيادية والإشرافية، مع توفير برامج إعداد وتوجيه للمواهب السعودية الشابة.
4. وضوح ومرونة السياسات:
- نظرًا لوجود نسبة من المستجيبين يرون تحديات في "غموض/تغير السياسات":

• ضمان وضوح واستقرار سياسات التوطين وآلياتها لتمكين المنشآت من التخطيط طويل الأمد.

• توفير قنوات تواصل فعالة ومستمرة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص للرد على الاستفسارات وتقديم التوجيهات اللازمة حول تطبيق السياسات.

• مراجعة دورية لسياسات التوطين بما يضمن مرونتها وتكيفها مع متغيرات سوق العمل واحتياجات القطاع الخاص، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وتحديات المنشآت.

5. الاستفادة من الإدراك الإيجابي لأثر التوطين:

بما أن هناك إدراكًا واسعًا بأن التوطين يساهم في توفير فرص العمل وتقليل البطالة وتحسين بيئة العمل:

• تسليط الضوء على قصص النجاح والنماذج الإيجابية للمنشآت التي حققت

إنجازات في التوطين، لنشر الوعي وتشجيع المنشآت الأخرى.

• الاستفادة من هذا الإدراك الإيجابي في حملات التوعية لتعزيز ثقافة التوطين

كركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1. الخطيب، ف. ص.، ودياب، ع. أ. (2015). دراسات متقدمة في النظرية الاقتصادية الكلية. قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
2. السلطان، ع. (1998). سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والمعوقات، والحلول المقترحة. دورية معهد الإدارة العامة، 38(3).
3. السوداني، ع.، وعبد الخير، أ. (2001). مستقبل السعودية ونمو إنتاجية العمل. دورية معهد الإدارة العامة، 41(1).
4. العتيبي، س. (1427هـ). تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة. جامعة الملك سعود.
5. القحطاني، ع. س. ب. ش. أ. (2018). توظيف الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: استراتيجية رفع الميزة التنافسية للمواطن والقيمة المضافة للوافد. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 32(3)، 347-360.
6. المجلة المسنة العام العلمي. (بلا تاريخ). المجلة المسنة العام العلمي. ISSN: 2663-5798.

7. مرزوك، ح. (2015). الأثر المتبادل بين ظاهرة البطالة والنمو الاقتصادي في

الاقتصاد العراقي للمدة (1990-2012). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية

والإدارية، (20).

8. مشعل، أ. ع. ل. (2013). تقدير الطلب على العمالة الوافدة في القطاع الخاص

وإمكانية إحلالها بالعمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية باستخدام التكامل

المشترك ونموذج تصحيح الخطأ. دورية معهد الإدارة العامة، 53(3)، 703-

737.

9. نصر، ع. م. م. ع. ر. (2018). الاقتصاد الكلي النظرية المتوسطة. قسم

الاقتصاد، جامعة الملك سعود.

10. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (بلا تاريخ). دليل نطاقات

المحدث. استرجع من

<https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/Nitaqat%20Manual->

[updated%203.0%20%282%29.pdf](https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/Nitaqat%20Manual-)

11. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (بلا تاريخ). موجز استراتيجية

التوظيف. استرجع من

<https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/%D9%85%D9%88%D8>

[%AC%D8%B2_%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%](https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/%D9%85%D9%88%D8)

A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_%D8%A7

%D9%84%D8%A7%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81.pdf

12. هدف (صندوق التنمية البشرية). (بلا تاريخ). عنا. استرجع من

<https://www.hrdf.org.sa/aboutus>

13. حسن، ع. ف. (2020). أثر النمو الاقتصادي على البطالة - دراسة

حالة المملكة العربية السعودية خلال الفترة: 1980-2018م. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(6)، 17-31.

14. دحماني السعدية. (2017). العلاقة بين البطالة والنمو الاقتصادي: دراسة

قياسية لحالة الجزائر في الفترة (1980-2015). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.

15. زيادة، ر. خ. (2003). العوامل المؤثرة في إحلال العمالة الوطنية

السعودية محل العمالة الأجنبية (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في

المملكة العربية السعودية). إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

16. شاهين، ع. ح. (2021). التطور التاريخي لنظريات النمو والتنمية في

الفكر الاقتصادي. المعهد العربي للتخطيط، (73).

17. عبيد، ح. (2017). الاقتصاد القياسي. قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد

والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

18. موقع رؤية 2030. (بلا تاريخ). برنامج تنمية القدرات البشرية. استرجع من

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>

1. المراجع الأجنبية

2. Abdusheikh, M. (2012) .Emiratization: United Arab Emirates National Workforce Development Program .School of Business and Management, Pepperdine University, ProQuest.
3. Al-Aali, L. (2014) .Nationalization: A Case from the Middle East "Kingdom of Ba Environment, Education and Management ."The Faculty of Humanities, ProQuest.
4. Bellante, D & ,Jackson, M. (1979) .Labor Economics–Choice in Labor Market .McGraw–Hill Book Company, Inc.
5. Girgis, M. (2002) .The GCC Factor in Future Arab Labor Migration4) .th ed.(.
6. Hertog, S. (2012) .A Comparative Assessment of Labor Market Nationalization Policies in the GCC .The London

School of Economics and Political Science. Retrieved from

<http://eprints.lse.ac.uk/46746/>

7. Economicsonline. (n.d.) .Demand for Labor .Retrieved from

https://www.economicsonline.co.uk/Labour_markets/Demand_for_labour.html

8. Economicsonline. (n.d.) .Supply of Labor .Retrieved from

https://www.economicsonline.co.uk/Labour_markets/Supply_for_labour.html

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الشامل لسياسات التوطين على بيئة العمل وسوق التوظيف في منشآت القطاع الخاص السعودي. شمل الاستبيان 100 رد من القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية من قطاعات متنوعة (الخدمي والتجاري والصناعي بشكل رئيسي)، غالبيتهم من المنشآت المتوسطة والكبيرة ولديهم خبرة واسعة في مناصبهم. أظهرت النتائج أن هناك وعيًا وفهمًا عاليًا لأهداف وآليات التوطين بين المستجيبين. كما أكدت الدراسة على الأثر الإيجابي الواضح لسياسات التوطين في زيادة نسبة الموظفين السعوديين في المنشآت، وتحسين جودة الوظائف المتاحة لهم، خاصة في المستويات الإدارية والفنية المتخصصة.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات رئيسية تواجه عملية التوطين، أبرزها نقص الكفاءات السعودية المؤهلة وارتفاع تكلفة الرواتب مقارنة بالعمالة الوافدة. كما برزت صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة وتحدي استقرار الموظف السعودي. خلصت الدراسة إلى أن التوطين قد ساهم بشكل ملموس في توفير فرص عمل للسعوديين، تحسين بيئة العمل بشكل عام، والمساهمة في تقليل معدلات البطالة. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تركز على تعزيز برامج تطوير الكفاءات، معالجة تحديات التكلفة والاستقرار الوظيفي، ودعم التوطين في الوظائف النوعية، بالإضافة إلى أهمية وضوح ومرونة السياسات.

الملاحق

الاستبيان

هدف الاستبيان العام هو تقييم الأثر الشامل لسياسات التوظيف على بيئة العمل وسوق التوظيف في منشآت القطاع الخاص السعودي، وتحديد أبرز التحديات، وتقديم مقترحات لتحسين هذه السياسات.

أسئلة الاستبيان

1. البيانات الديموغرافية

• نوع القطاع؟

- صناعي
- تجاري
- خدمي
- بناء
- تقنية

○ أخرى: _____

• حجم المنشأة؟

○ صغيرة (1-49 موظف)

○ متوسطة (50-249 موظف)

○ كبيرة (250+ موظف)

• عدد الموظفين السعوديين؟

○ أقل من 20

○ 20 - 50

○ 51 - 100

○ أكثر من 100

• عدد الموظفين الوافدين؟

○ أقل من 20

○ 20 - 50

○ 51 - 100

○ أكثر من 100

• المنصب؟

○ إدارة عليا

○ مدير موارد بشرية

○ مسؤول توظيف

○ أخرى: _____

• سنوات الخبرة في المنصب الحالي؟

○ أقل من سنة

○ 1-3 سنوات

○ 4-7 سنوات

○ أكثر من 7 سنوات

2. معرفة واستيعاب استراتيجيات التوظيف

• مدى فهمك لأهداف التوظيف؟

○ فهم كامل

○ فهم جيد

○ فهم متوسط

○ فهم ضعيف

• مدى معرفتك بآليات التوظيف (مثل برامج الدعم)؟

○ معرفة كاملة

○ معرفة جيدة

○ معرفة متوسطة

○ معرفة ضعيفة

3. أثر التوظيف على هيكل التوظيف

• هل زادت نسبة الموظفين السعوديين بمنشأتكم؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم تتغير

• ما نوع الوظائف التي يشغلها السعوديون بشكل أساسي؟

○ قيادية

○ إدارية

○ فنية/متخصصة

○ تشغيلية

○ متنوعة

• هل أدى التوطين لتحسين جودة الوظائف للسعوديين؟

○ نعم، إلى حد كبير

○ نعم، إلى حد ما

○ لا، لم يؤثر

○ لا، أثر سلباً

4. تحديات ومعوقات التوطين

• ما أبرز تحدي يواجه منشأتكم في التوطين؟ (اختر حتى 3 خيارات)

○ نقص الكفاءات السعودية

○ ارتفاع تكلفة الرواتب السعودية

○ عدم استقرار الموظف السعودي

○ صعوبة إيجاد سعوديين للوظائف المتخصصة

○ صعوبة استبدال العمالة الوافدة

○ غموض/تغير السياسات

○ أخرى: _____

• مدى تأثير نقص الكفاءات على التوطين؟

○ تأثير كبير

○ تأثير متوسط

○ تأثير طفيف

○ لا يوجد تأثير

5. أثر التوطين على البطالة وأداء سوق العمل

• هل ساهم التوطين بتوفير فرص عمل للسعوديين؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ بشكل طفيف

○ لا، لم يساهم

• هل حسن التوطين من بيئة العمل بشكل عام؟

◦ نعم، بشكل كبير



◦ نعم، بشكل متوسط

◦ بشكل طفيف

◦ لا، لم يحسن

• هل تعتقد أن التوطين قلل من معدلات البطالة بين السعوديين؟

◦ نعم، بشكل كبير

◦ نعم، بشكل متوسط

◦ بشكل طفيف

◦ لا، لم ي

Faculty of Management

Department/Major:

Master of Project Management

Research Title

Analyzing Nationalization (Saudization) Strategies and Their Impact
on Labor Market Performance and Unemployment: A Case Study
of the Saudi Private Sector

Prepared by:

Amer Hajin Sindi

Supervised by:

Academic Year:

2025