

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

اسم الطالب  
محمد عبدالله المبارك

الرقم الجامعي  
232001136

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                                     |
| 7.....  | فهرس الأشكال                                      |
| 8.....  | المستخلص                                          |
| 9.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 10..... | 1.1. المقدمة                                      |
| 11..... | 1.2. مشكلة الدراسة                                |
| 12..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                  |
| 13..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                |
| 14..... | 1.3. أهمية الدراسة                                |
| 14..... | 1.3.1. على المستوى النظري:                        |
| 14..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      |
| 15..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 16..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 17..... | 1.6. فرضيات الدراسة                               |
| 18..... | 1.7. نموذج الدراسة                                |
| 18..... | 1.8. منهجية الدراسة                               |
| 21..... | 1.9. الدراسة الميدانية                            |
| 24..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                        |
| 26..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 27..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 29..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:                          |
| 30..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 30..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |
| 31..... | 2.5. الخاتمة:                                     |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 33  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                             |
| 34  | 3.1. المقدمة:                                               |
| 35  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                    |
| 37  | 3.3. تصميم البحث:                                           |
| 38  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                   |
| 40  | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                    |
| 41  | 3.6. أنواع البيانات:                                        |
| 42  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                              |
| 44  | 3.8. الخاتمة:                                               |
| 46  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج           |
| 47  | 4.1. المقدمة:                                               |
| 49  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة): |
| 51  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                    |
| 52  | 4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                       |
| 94  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                       |
| 106 | 4.6. الخاتمة:                                               |
| 108 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات          |
| 109 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                     |
| 111 | 5.2. توصيات الدراسة:                                        |
| 112 | 5.3. الخاتمة:                                               |
| 113 | ملحق الاستبانة                                              |
| 115 | أدوات البحث:                                                |
| 116 | المراجع:                                                    |

## قائمة الجداول

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                                     | 51 |
| جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                                                | 52 |
| جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                                                | 52 |
| جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                                              | 53 |
| جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                                              | 55 |
| جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                                         | 56 |
| جدول 7 : التحليل الإحصائي لإسهام برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين.....                                 | 58 |
| جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوطين.....                                               | 60 |
| جدول 9 : التحليل الإحصائي لمناسبة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص.....                                           | 62 |
| جدول 10 : التحليل الإحصائي لإسهام برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.....                                        | 64 |
| جدول 11 : التحليل الإحصائي لتقديم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز.....                         | 65 |
| جدول 12 : التحليل الإحصائي لشعور الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة.....                                    | 67 |
| جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير بيئة العمل فرصاً عادلة للترقى والتطور الوظيفي للمواطنين.....                                        | 69 |
| جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين.....                                  | 70 |
| جدول 15 : التحليل الإحصائي لتطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين.....                                                   | 72 |
| جدول 16 : التحليل الإحصائي لاتسام إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوطين.....                                        | 74 |
| جدول 17 : التحليل الإحصائي لتقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية.....                                                        | 75 |
| جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين.....                                   | 77 |
| جدول 19 : التحليل الإحصائي لتعزيز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.....                                             | 79 |
| جدول 20 : التحليل الإحصائي لارتفاع مستوى الإنتاجية نتيجة تطبيق سياسات التوطين.....                                                    | 81 |
| جدول 21 : التحليل الإحصائي لتحسّن مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوطين.....                                                    | 83 |
| جدول 22 : التحليل الإحصائي للتمكّن من إنجاز المهام بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوطين.....                                | 85 |
| جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي مما انعكس على أدائي.....                             | 86 |
| جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص وفاعلية برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين..... | 88 |

|                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين.....                                                      | 90  |
| جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف.....                                                        | 92  |
| جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....                                                                                                                                                  | 94  |
| جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....                                                                                                                                                   | 94  |
| جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.....      | 95  |
| جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.....      | 96  |
| جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي..... | 96  |
| جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين.....                                    | 97  |
| جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين.....                                    | 98  |
| جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين.....                               | 98  |
| جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.....                                                     | 99  |
| جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.....                                                     | 99  |
| جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.....                                                | 100 |
| جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين.....                                   | 101 |
| جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين.....                                   | 101 |

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين..... 102
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين..... 103
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين..... 103
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين..... 103
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوظيف مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي..... 104
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوظيف مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي..... 105
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوظيف مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي..... 105

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 54
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 55
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 57
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لإسهام برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين ..... 59
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوطين ..... 61
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمناسبة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص ..... 63
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإسهام برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ..... 64
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتقديم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز ..... 66
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لشعور الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة ..... 68
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير بيئة العمل فرصاً عادلة للترقى والتطور الوظيفي للمواطنين ..... 69
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين ..... 71
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين ..... 72
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاتسام إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوطين ..... 74
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية ..... 76
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين ..... 78
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتعزيز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين ..... 80
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لارتفاع مستوى الإنتاجية نتيجة تطبيق سياسات التوطين ..... 82
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحسُّن مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوطين ..... 83
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للتمكُّن من إنجاز المهام بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوطين ..... 85
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة سياسات التوطين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي مما انعكس على أدائي ..... 87
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص وفاعلية برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين ..... 89
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين ..... 91
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوطين ..... 93

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص السعودي. وقد تم اتباع المنهجية الكمية لجمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق، حيث شملت العينة 273 موظفًا من منشآت القطاع الخاص المختلفة داخل المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن الالتزام بتطبيق سياسات التوطين، وتوفير برامج التدريب والتأهيل المستمرة، وتطوير أنظمة الحوافز والتقييم العادلة، يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية السياسات والرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف الإنتاجية للمنشآت، مما يؤكد أهمية تطوير بيئة عمل محفزة تركز على الكفاءة الوطنية. واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى التزام المنشآت بسياسات التوطين، وتحسين برامج التدريب والتأهيل، وتطوير أنظمة الحوافز والتقييم بما يحقق تحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم، مع متابعة وتقييم أثر السياسات بشكل دوري لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف الوطنية.

الكلمات المفتاحية: التوطين، السعودة، الأداء الوظيفي، القطاع الخاص، التدريب والتأهيل، الحوافز، تحسين

الكفاءة.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### 👉 السؤال الرئيسي:

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

##### 👉 الأسئلة الفرعية:

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

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

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

### 1.5. أهداف الدراسة:

#### 👉 الهدف الرئيسي:

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

#### 👉 الأهداف الفرعية:

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

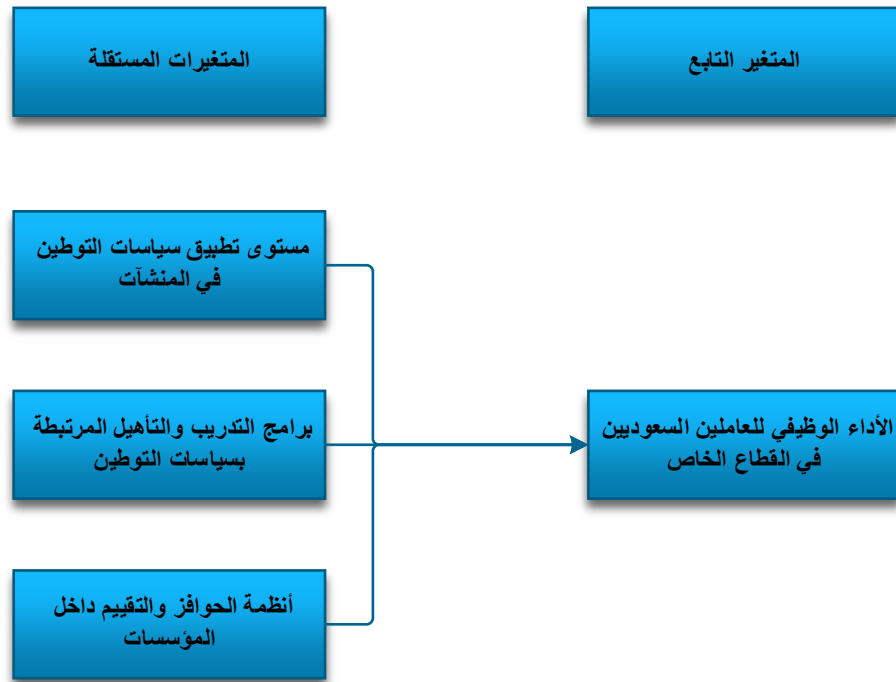
### ➤ الفرضية الرئيسية

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

### ➤ الفرضيات الفرعية:

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

### 1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

### 1.8. منهجية الدراسة

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

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

#### - أدوات جمع البيانات

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

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

#### - مجتمع الدراسة وعينها

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

## - أساليب التحليل الإحصائي

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

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

## - مبررات استخدام المنهجية الكمية

تكمن مبررات اعتماد المنهجية الكمية في قدرتها على:

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

## 1.9. الدراسة الميدانية

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

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

### - مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

## - أدوات جمع البيانات

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

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

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

## - إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

المستخلصة من الدراسة الميدانية.

## - تحليل البيانات الميدانية

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

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

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

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: مستوى تطبيق سياسات التوظيف

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

### - المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتأهيل

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

### - المتغير المستقل الثالث: أنظمة الحوافز والتقييم

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

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الأداء الوظيفي

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

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

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

## 2.5. الخاتمة:

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

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

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

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

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

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

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة المرحلة المنهجية الأساسية التي تحدد كيفية تنفيذ البحث على أرض الواقع، ويأتي بعد الانتهاء من الفصل النظري الذي أسس للإطار المفاهيمي والعلاقات البحثية بين المتغيرات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي سيستند إليها الباحث لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بطريقة دقيقة ومنهجية، بما يضمن موثوقية النتائج وصلاحياتها للاستنتاجات العملية. ويُركز الفصل على توضيح الإجراءات والخطوات المنهجية التي سيتم اتباعها لضمان أن تكون الدراسة قابلة للتكرار والتحقق، مع مراعاة الدقة والموضوعية في التعامل مع المعلومات والبيانات.

ويأتي هذا الفصل في سياق ترجمة الإطار النظري إلى خطوات عملية واضحة، بحيث يسمح للباحث بتنفيذ الدراسة بطريقة منظمة تحقق الأهداف المرجوة، وتتيح فحص الفرضيات المحددة مسبقًا. ويقدم الفصل شرحًا واقعيًا للأسس الإجرائية للبحث، بما يشمل كيفية التعامل مع المجتمع المستهدف، واختيار العينة المناسبة، وتجهيز أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي ستُستخدم لاختبار الفرضيات. ويتم ذلك دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها أو النتائج، بل من خلال وضع تصور كامل للإجراءات العلمية التي تضمن تحقيق تكاملية الدراسة وموثوقية بياناتها.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين النظرية والتطبيق العملي، إذ يوفر دليلًا واضحًا على كيفية ترجمة المفاهيم والنماذج النظرية إلى أدوات بحثية قابلة للقياس والتحليل. كما يسهم الفصل في توضيح الخطوات المنهجية التي تضمن دقة جمع البيانات وشموليتها، وهو ما يساعد على تقليل الأخطاء والانحياز، ويعزز إمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف. بالإضافة إلى ذلك، يوفر الفصل الأساس العلمي لاستخدام التحليل الإحصائي المناسب، مما يجعل النتائج قابلة للتفسير والمقارنة، ويزيد من مصداقية الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة.

يقدم الفصل الثالث الإطار العملي المنهجي الذي سيمكّن الباحث من تنفيذ الدراسة بشكل دقيق ومنظم، ويضمن تكامل جميع خطوات البحث من تصميم الدراسة إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما يؤكد على أهمية هذه المرحلة في ربط النظرية بالتطبيق، وتوفير قاعدة علمية قوية تمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات موثوقة حول فاعلية سياسات التوطين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات التي ستشكل أساس التحليل وفحص الفرضيات، وتوضيحها من خلال تعريفاتها الإجرائية، أي الطريقة التي سيتم بها قياس كل متغير عملياً ضمن أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان. يتيح هذا التحديد للباحث وللقارئ فهم كيفية رصد وتقييم المتغيرات بدقة، وضمان توافقها مع الأهداف البحثية.

#### أولاً: المتغير المستقل الأول – مستوى تطبيق سياسات التوظيف

يقصد بمستوى تطبيق سياسات التوظيف درجة التزام منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بتنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بتوظيف المواطنين، بما يشمل نسب التوظيف، وتوزيع الوظائف بين المواطنين وغير المواطنين، وملاءمة المؤهلات العلمية للوظائف المتاحة.

#### - الإجراء العملي لقياس المتغير:

يتم قياس هذا المتغير من خلال عناصر الاستبيان التي تستهدف معرفة رأي الموظفين حول مدى التزام المؤسسة بتطبيق سياسات التوظيف، ووضوح الإجراءات المتعلقة بالتوظيف الوطني، وشفافية توزيع الوظائف، وعدالة تطبيق المعايير. ويُصنّف مستوى التطبيق وفق مقياس ليكرت من 1 إلى 5، حيث 1 يشير إلى مستوى ضعيف جداً، و5 إلى مستوى مرتفع جداً في الالتزام والتطبيق الفعلي للسياسات.

#### ثانياً: المتغير المستقل الثاني – برامج التدريب والتأهيل

يقصد ببرامج التدريب والتأهيل جميع المبادرات التي تقدمها المنشأة لتطوير مهارات العاملين السعوديين، سواء كانت تدريباً فنياً أو إدارياً، أو برامج تطوير سلوكي وتنمية شخصية، بهدف رفع كفاءتهم وتحسين قدرتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة.

#### - الإجراء العملي لقياس المتغير:

يتم تقييم هذا المتغير عبر البنود الاستبائية التي تقيس توافر برامج التدريب، ومدى فعاليتها، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، ومدى استفادة الموظف منها، بالإضافة إلى استمرارية البرامج ومدى تشجيع المؤسسة للعاملين على المشاركة فيها.

ويُستخدم مقياس ليكرت من 1 إلى 5 لتصنيف مستوى جودة وكفاءة برامج التدريب والتأهيل في تحسين المهارات العملية للموظفين.

#### ثالثًا: المتغير المستقل الثالث – أنظمة الحوافز والتقييم

يشير هذا المتغير إلى الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين، سواء من خلال الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت، أو الحوافز المعنوية مثل التقدير والتكريم، إضافة إلى أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### - الإجراء العملي لقياس المتغير:

يقاس هذا المتغير عبر بنود الاستبيان التي تتناول وضوح نظام الحوافز، عدالة تطبيقه، ارتباطه بالأداء الفعلي، ورضا الموظفين عنه. ويتيح هذا القياس تحديد مدى تأثير هذه الأنظمة على تحفيز الموظفين وتحسين التزامهم وإنتاجيتهم، ويُصنف المستوى باستخدام مقياس ليكرت من 1 (ضعيف جدًا) إلى 5 (مرتفع جدًا).

#### رابعًا: المتغير التابع – الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي النتائج الفعلية لأداء الموظف داخل المؤسسة، بما يشمل جودة العمل، والإنتاجية، والالتزام بالمهام، والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. يمثل هذا المتغير مخرجات تطبيق السياسات وبرامج التدريب والحوافز، ويُعد المؤشر الرئيسي لقياس فاعلية سياسات التوظيف في تحسين مستوى الأداء.

#### - الإجراء العملي لقياس المتغير:

يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال بنود الاستبيان التي تقيم كفاءة الموظف في أداء المهام، جودة الإنتاج، الالتزام بالوقت، مستوى الابتكار والمبادرة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُستخدم مقياس ليكرت من 1 إلى 5 لتصنيف مستوى الأداء، حيث يشير الرقم 1 إلى أداء ضعيف جدًا، والرقم 5 إلى أداء مرتفع جدًا.

### 3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، فهو يحدد الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذه الدراسة، يعتمد تصميم البحث على المنهجية الكمية، وذلك لقدرته على قياس المتغيرات بشكل موضوعي، واختبار الفرضيات بدقة، وتقديم مؤشرات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا لتحديد العلاقة بين سياسات التوطين (السعودة) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية. يعتمد تصميم البحث على النهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة الواقع كما هو موجود، مع إمكانية رصد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. يتيح هذا النهج للباحث فحص العلاقة بين مستوى تطبيق السياسات، وجودة برامج التدريب والتأهيل، وفاعلية أنظمة الحوافز والتقييم، ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين. كما يتيح للباحث دراسة الاتجاهات العامة داخل القطاع الخاص، والكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق السياسات، وتقديم توصيات علمية مستندة إلى بيانات دقيقة.

يتضمن تصميم البحث تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح، واختيار العينة المناسبة باستخدام أسلوب عشوائي طبقي يضمن تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية وأحجام المنشآت والمناطق الجغرافية. ويهدف ذلك إلى ضمان تمثيل النتائج لمجتمع البحث بأكبر قدر ممكن من الدقة، مع مراعاة التنوع في الخبرات والوظائف لضمان شمولية النتائج وتحليلها بطريقة متوازنة.

كما يركز تصميم البحث على اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، والتي تشمل الاستبيانات المصممة بعناية لقياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتيح هذا التصميم إمكانية تحويل الملاحظات النوعية حول التجربة العملية للموظفين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويُراعى في تصميم الاستبيان أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، وتغطي جميع جوانب المتغيرات لضمان دقة القياس، مع استخدام مقياس ليكرت لتصنيف الإجابات وتسهيل التحليل.

يتيح تصميم البحث إمكانية استخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة، مثل التحليل الوصفي، والارتباطي، والانحداري، واختبار الفروق بين الفئات المختلفة داخل المجتمع البحثي. ويضمن ذلك اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، وفهم طبيعة العلاقة بين السياسات والإجراءات المؤسسية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص. ويؤكد

التصميم أن النتائج المستخلصة ستكون دقيقة وموثوقة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم تحسين فاعلية سياسات التوطين.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث بدقة خطوة أساسية في أي دراسة علمية، حيث يحدد نطاق الدراسة والأشخاص الذين سيتم جمع البيانات منهم لضمان تمثيل النتائج بشكل صحيح. في هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث جميع العاملين السعوديين في منشآت القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية. ويُركز على الموظفين الذين يتأثرون مباشرة بسياسات التوطين (السعودية)، سواء من حيث توظيفهم المباشر، أو استفادتهم من برامج التدريب والتطوير، أو تأثير أنظمة الحوافز والتقييم على أدائهم الوظيفي.

يتميز مجتمع البحث في هذه الدراسة بالتنوع من حيث القطاع الاقتصادي (صناعي، خدمي، تجاري، مالي)، وحجم المنشأة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، والمستوى الوظيفي للموظفين. هذا التنوع يتيح للباحث تحليل أثر السياسات على شريحة واسعة من العاملين، واكتشاف الفروق المحتملة بين القطاعات والأحجام المختلفة للمنشآت. ويعكس اختيار هذا المجتمع أهمية التطبيق العملي للسياسات الوطنية، حيث أن نجاح برامج التوطين وفعالية الحوافز والتدريب يعتمد على طبيعة القطاع وحجم المنشأة وطبيعة الوظائف المتاحة.

#### - طرق أخذ العينة

نظرًا لاتساع مجتمع البحث وصعوبة دراسة جميع العاملين السعوديين في القطاع الخاص، فقد تم الاعتماد على طريقة أخذ العينة لضمان تمثيل المجتمع بأكبر قدر ممكن من الدقة. وتُستخدم في هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، والتي تتيح تقسيم المجتمع إلى طبقات محددة وفق معايير مهمة مثل القطاع الاقتصادي، وحجم المنشأة، والمستوى الوظيفي. ثم يتم اختيار أفراد من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان التوازن والتمثيل الصحيح لجميع الفئات.

تُعد هذه الطريقة مناسبة بشكل خاص للبحث الحالي لأنها تساعد في:

1. تمثيل كل قطاع اقتصادي وحجم منشأة بنسب متناسبة مع الواقع.
2. تمكين الباحث من دراسة الفروق بين المجموعات المختلفة داخل المجتمع البحثي، مثل مقارنة الأداء الوظيفي في المنشآت الصغيرة مقابل الكبيرة، أو القطاعات الصناعية مقابل الخدمية.
3. تقليل احتمالية الانحياز الذي قد يحدث إذا تم اختيار العينة بشكل غير منظم أو عشوائي غير طبقي.

#### - تقنيات أخذ العينة

لتطبيق العينة العشوائية الطبقية بشكل فعال، تم تحديد خطوات منهجية واضحة:

- تقسيم المجتمع؛ تحديد الطبقات وفق القطاع الاقتصادي وحجم المنشأة والمستوى الوظيفي.
- تحديد حجم العينة لكل طبقة؛ اعتماد نسب تمثل كل طبقة من المجتمع لضمان التمثيل الصحيح.
- الاختيار العشوائي؛ اختيار الموظفين داخل كل طبقة بشكل عشوائي باستخدام أساليب رقمية أو قوائم الموظفين المتاحة، لضمان عدم تحيز الاختيار.
- التأكد من التمثيل الكافي؛ مراجعة نسب العينات للتأكد من شمول جميع الفئات والقطاعات، بما يعكس تنوع المجتمع البحثي.

تضمن هذه الإجراءات أن تكون العينة المختارة قادرة على تمثيل المجتمع بدقة، وتوفير بيانات موثوقة يمكن تحليلها إحصائيًا لدراسة أثر سياسات التوطين على الأداء الوظيفي. كما تتيح هذه الطريقة تعميم النتائج على المجتمع الأكبر بطريقة علمية، بما يدعم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل طريقة جمع البيانات خطوة محورية في أي دراسة بحثية، فهي تحدد نوعية المعلومات التي سيتم تحليلها ومدى موثوقيتها في الوصول إلى نتائج دقيقة. وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى تقييم فاعلية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية، تم اعتماد منهجية جمع البيانات الكمية لضمان قياس المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي، ولتمكين الباحث من اختبار الفرضيات بأسلوب علمي يعتمد على الأدلة الرقمية.

تم اختيار أدوات جمع البيانات بعناية لتتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة المجتمع البحثي. ويركز التصميم على الاستبيانات المهيكلية كأداة أساسية، حيث تتيح جمع معلومات مباشرة من الموظفين حول مستوى تطبيق سياسات التوطين، وجودة برامج التدريب والتأهيل، وفعالية أنظمة الحوافز والتقييم، بالإضافة إلى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين. وقد صُممت الاستبيانات بأسلوب واضح وبنود دقيقة تغطي جميع جوانب المتغيرات لضمان الحصول على إجابات موضوعية. كما تم استخدام مقياس ليكرت بخمس درجات لتسهيل تصنيف الإجابات وتحليلها إحصائيًا، حيث يعكس الرقم 1 مستوى منخفض جدًا من الملاحظة أو الرضا، بينما يعكس الرقم 5 مستوى مرتفع جدًا.

كما شملت عملية جمع البيانات مراعاة تنوع مجتمع البحث من حيث القطاعات الاقتصادية، وحجم المنشآت، والمستويات الوظيفية، لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على كامل المجتمع البحثي. وقد تم توزيع الاستبيانات إلكترونيًا وورقيًا لضمان وصولها لجميع المشاركين، مع مراعاة سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين، مما ساهم في زيادة صدقية الإجابات وتقليل أي تأثير محتمل للضغط التنظيمي أو الإداري على تقييمهم لسياسات التوطين ومستوى أدائهم الوظيفي.

تم وضع إجراءات متابعة لضمان الحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة، بما في ذلك إرسال تذكيرات للموظفين، والتواصل مع إدارات الموارد البشرية في المنشآت المشاركة، وتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها لضمان تعاون المشاركين. وقد ساهم هذا الأسلوب المنظم في جمع بيانات دقيقة وكافية لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والتي تساعد على اختبار الفرضيات وفهم العلاقة بين السياسات والإجراءات المؤسسية ومستوى الأداء الوظيفي بشكل موضوعي.

إن طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة تمثل حجر الزاوية في العملية البحثية، إذ تضمن الحصول على معلومات دقيقة وشاملة، تمكن الباحث من إجراء تحليل موضوعي للمتغيرات، واختبار الفرضيات، واستخلاص نتائج موثوقة، وهو ما يعزز

القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين فاعلية سياسات التوطين في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص.

### 3.6. أنواع البيانات:

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات لضمان شمولية البحث ودقة النتائج، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث يساهم كل نوع منهما في تقديم رؤية متكاملة حول أثر سياسات التوطين (السعودة) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية.

#### - أولاً: البيانات الأولية

البيانات الأولية هي المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي، أي من الموظفين السعوديين العاملين في منشآت القطاع الخاص، عبر أدوات البحث المصممة خصيصاً لهذا الغرض. وتشمل هذه البيانات الإجابات على الاستبيانات التي تغطي مختلف جوانب الدراسة، مثل: مستوى تطبيق سياسات التوطين، جودة برامج التدريب والتأهيل، فاعلية أنظمة الحوافز والتقييم، وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

تتميز البيانات الأولية بالدقة والحدثة، حيث تعكس الواقع الحالي والتجربة المباشرة للموظفين، مما يتيح للباحث تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق. كما تمكن البيانات الأولية من اختبار الفرضيات بطريقة كمية، باستخدام التحليل الإحصائي، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول مدى فاعلية سياسات التوطين في تحسين الأداء الوظيفي.

#### - ثانياً: البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها من مصادر سابقة، مثل الدراسات البحثية السابقة، التقارير الحكومية الرسمية، الإحصاءات المنشورة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمقالات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسياسات التوطين في المملكة العربية السعودية.

تساهم البيانات الثانوية في دعم البحث من خلال توفير خلفية معرفية متينة، وتمكين الباحث من مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، واستكشاف الفجوات البحثية، وفهم الاتجاهات العامة لتطبيق السياسات الوطنية على القطاع الخاص. كما تساعد البيانات الثانوية في تعزيز مصداقية الدراسة، إذ توفر سياقاً أوسع لتفسير النتائج الميدانية وتحليلها بشكل علمي.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

#### - أهمية التحليل الإحصائي في الدراسة

يلعب التحليل الإحصائي دوراً محورياً في هذه الدراسة، إذ يتيح تحويل البيانات المجمعة من الاستبيانات إلى معلومات قابلة للتفسير، وفحص العلاقات بين المتغيرات بدقة علمية. ويهدف التحليل الإحصائي إلى اختبار الفرضيات الموضوعة مسبقاً، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة مثل مستوى تطبيق سياسات التوطين، وجودة برامج التدريب والتأهيل، وفاعلية أنظمة الحوافز والتقييم على الأداء الوظيفي كمتغير تابع. كما يساهم في التحقق من صحة النتائج، والكشف عن الفروق بين الفئات المختلفة داخل مجتمع البحث، مثل اختلاف الأداء الوظيفي بين القطاعات أو أحجام المنشآت.

#### - مراحل التحليل الإحصائي

تمر عملية التحليل الإحصائي في هذه الدراسة بعدة مراحل متتابعة لضمان الدقة والموثوقية:

1. يبدأ التحليل بالإحصاءات الوصفية التي تعكس خصائص المجتمع والعينة، مثل التوزيع العمري، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة العملية للموظفين. كما يشمل التحليل المتوسطات والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك لتقديم صورة واضحة حول طبيعة البيانات وتوزيعها.
2. قبل الانتقال للتحليل المتقدم، يتم التحقق من موثوقية أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات، مثل الاستبيانات، باستخدام معاملات مثل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات المقاييس الداخلية. ويضمن هذا الاختبار أن البيانات دقيقة وموثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

3. يتم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام معاملات الارتباط (مثل Pearson Correlation ، لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين كل عنصر من عناصر السياسات والبرامج التدريبية والحوافز ، وبين الأداء الوظيفي للموظفين. ويساعد هذا التحليل في الكشف عن أي ارتباطات مهمة يمكن أن تؤثر في النتائج النهائية للدراسة.
4. يستخدم التحليل الانحداري لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة بشكل فردي وجماعي على المتغير التابع. ويتيح هذا النوع من التحليل تقدير قوة العلاقة بين كل متغير مستقل والأداء الوظيفي، وفهم مساهمة كل عامل في تحسين الأداء، وهو ما يعد مفتاحًا لاختبار الفرضيات المقررة في الدراسة.
5. يتم استخدام اختبارات الفروق مثل اختبار "t" وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين المجموعات المختلفة ضمن العينة، مثل الفرق بين الأداء الوظيفي في المنشآت الصغيرة مقابل الكبيرة، أو بين القطاعات المختلفة. ويتيح هذا التحليل تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، مما يعزز فهم تأثير المتغيرات في سياقات مختلفة.

#### - أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة مثل SPSS لإجراء جميع مراحل التحليل، لما توفره من دقة وسهولة في التعامل مع البيانات الكبيرة والمعقدة. وتتيح هذه البرامج إجراء اختبارات متعددة للتأكد من موثوقية النتائج، وفحص الفرضيات، وتحليل التباينات والارتباطات بين المتغيرات، كما توفر جداول ورسوم بيانية تساعد في تفسير النتائج بطريقة واضحة وموضوعية.

### 3.8. الخاتمة:

يشكل الفصل الثالث من الدراسة مرحلة محورية تمثل الصلة العملية بين الإطار النظري الذي تناولناه في الفصل الثاني، وبين تنفيذ البحث الميداني وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج. وقد ركز هذا الفصل على تقديم تصور متكامل للخطوات المنهجية التي تم اتباعها لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وتحليلها بطريقة علمية، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها، وإنما من خلال توضيح الأسس والإجراءات الإجرائية التي تشكل العمود الفقري لأي دراسة علمية. ويظهر من خلال هذا الإطار كيف يمكن الانتقال من النظريات والمفاهيم العامة إلى بيانات عملية قابلة للتحليل، ما يتيح للباحث التأكد من أن جميع المعلومات المجمعة يمكن استخدامها لدعم الفرضيات واختبار العلاقات البحثية بصورة علمية.

يبرز الفصل أهمية التخطيط المنهجي المسبق للبحث، حيث يوفر رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة التي تعكس الواقع بدقة، مما يضمن تمثيل النتائج للقطاع المستهدف بشكل موثوق. كما يعرض الفصل الإجراءات المنهجية لجمع البيانات، سواء من خلال أدوات قياس مصممة بعناية، أو من خلال مصادر بيانات ثانوية، بحيث تُستكمل الصورة البحثية بشكل شامل. ويتيح هذا التأطير للباحث القدرة على التحكم في جودة البيانات، وتقليل الانحيازات أو الأخطاء التي قد تؤثر على مصداقية الدراسة. وقد أظهر الفصل أن وضع هذه الإجراءات الإجرائية بشكل دقيق لا يقتصر على ضبط عملية جمع البيانات فحسب، بل يشمل أيضاً ضمان اتساقها وقابليتها للتحليل الإحصائي بما يحقق أهداف البحث بكفاءة.

يوضح الفصل كيف يساهم الأسلوب المنهجي المتكامل في تمكين الباحث من استخدام التحليل الإحصائي بصورة فعالة، بحيث يمكن تفسير النتائج بدقة وربطها بالإطار النظري الذي تم تقديمه في الفصل الثاني. فوجود تصور واضح للإجراءات والخطوات البحثية يُمكن الباحث من اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، والكشف عن طبيعة العلاقات بين السياسات والإجراءات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، دون اللجوء إلى الاستنتاجات المبنية على تقديرات أو افتراضات غير مدعومة بالبيانات. ويؤكد الفصل أن الالتزام بالمنهجية العلمية والإجراءات الدقيقة يعزز مصداقية النتائج، ويساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على مستوى مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

يمثل الفصل الثالث الركيزة العملية التي تربط النظرية بالتطبيق، ويُعد ضروريًا لفهم كيفية تصميم البحث وتنفيذه بطريقة منهجية، وضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة، وتحليلها بطريقة علمية مدعومة بالإحصاءات. كما يوضح أهمية التخطيط المنهجي في إنتاج نتائج موثوقة تُسهم في تقييم فاعلية سياسات التوطين (السعودة) على الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص، ويضع الأساس اللازم لاستنتاجات دقيقة وتوصيات عملية تستند إلى دليل علمي متين.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من الدراسة المرحلة العملية التي تمثل جوهر البحث الميداني، إذ يربط بين النظرية التي تم عرضها في الفصل الثاني، والمنهجية التي تم تحديدها في الفصل الثالث، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة من العينة بطريقة علمية دقيقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة وشاملة عن واقع مجتمع البحث، وذلك من خلال دراسة خصائص المشاركين، وفحص موثوقية البيانات المجمعة، وتحليل المتغيرات الأساسية للعلاقة بين سياسات التوظيف (السعودية) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية.

يتضمن الفصل عرضاً تفصيلياً لخصائص العينة التي تمثل مجتمع البحث، بما في ذلك التركيب الديموغرافي للموظفين، والمستوى التعليمي، وطبيعة الوظائف، والقطاعات الاقتصادية المختلفة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى توزيع الخبرات العملية والأعمار. ويهدف هذا الوصف التفصيلي إلى تقديم فهم واضح للطبيعة الحقيقية للعينة، بما يتيح للباحث تفسير النتائج بشكل أفضل، ومعرفة مدى تمثيل العينة للمجتمع البحثي بأكمله. كما يساعد هذا التحليل على اكتشاف الفروق بين الفئات المختلفة، مثل تأثير الخبرة العملية أو مستوى التعليم على الأداء الوظيفي، أو اختلاف التفاعل مع سياسات التوظيف بين الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

كما يركز الفصل على تقييم مدى موثوقية أدوات البحث المستخدمة، من خلال تطبيق اختبارات علمية للصدق والثبات، ما يضمن أن البيانات التي تم جمعها تعكس بدقة المتغيرات المستهدفة. وتعتبر هذه الخطوة أساسية لأنها تمنع حدوث تحيز في النتائج، وتدعم القدرة على التفسير الموضوعي، كما توفر قاعدة علمية متينة يمكن الاعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة. وبذلك، يصبح الباحث قادراً على التأكد من أن الاستبيانات وأدوات القياس المستخدمة قادرة على قياس مستوى تطبيق السياسات، وجودة برامج التدريب، وفاعلية أنظمة الحوافز والتقييم، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي، بطريقة دقيقة ومقبولة علمياً.

يقدم الفصل تحليلاً متكاملًا لمتغيرات البحث، مع التركيز على تفسير البيانات فيما يتعلق بالأسئلة البحثية المحددة، دون الاكتفاء بعرض الأرقام والإحصاءات فقط. ويظهر هذا التحليل كيف تتفاعل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وكيف يمكن للسياسات والإجراءات المؤسسية أن تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين. كما يتيح الفصل القدرة على ربط النتائج الميدانية بالإطار

النظري، ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، ما يعزز من قوة الاستنتاجات والقدرة على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

يشكل الفصل الرابع الأساس الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقًا، وتحليل النتائج بشكل شامل، وفهم مدى تأثير سياسات التوظيف على تحسين الأداء الوظيفي. فهو يمثل المرحلة النهائية في عملية رصد الواقع الميداني وتحويل البيانات الكمية إلى نتائج علمية دقيقة يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات والتوصيات العملية. وبذلك، يضمن الفصل تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم صورة واضحة عن فعالية السياسات الوطنية، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص.

يمثل الفصل الرابع الجسر الذي يربط النظرية بالواقع العملي، ويتيح للباحث تقديم تحليل شامل للعينة، والتحقق من موثوقية الأدوات، وتحليل المتغيرات، واختبار الفرضيات، وفهم العلاقات بين السياسات والأداء الوظيفي، بما يعزز قيمة الدراسة العلمية والتطبيقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص.

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تشير القراءات الإحصائية إلى توجه عام إيجابي لدى عينة الدراسة نحو فعالية سياسات التوطين، حيث سجلت الحوافز المادية والمعنوية أعلى متوسط حسابي بلغ 3.64، تبعثها مباشرة المساهمة في رفع كفاءة الموظفين بمتوسط 3.62؛ هذا التقارب يعكس إدراكاً ملموساً لدى الموظف السعودي بأن برامج التوطين ليست مجرد إحلال كمي، بل هي منظومة مدفوعة بمحفزات تؤثر طردياً على مستوى الجدارة المهنية. رغم هذه الإيجابية، يبرز تردد واضح في الآراء عند النظر إلى الانحرافات المعيارية التي تجاوزت 1.40 في معظم العبارات، ووصلت ذروتها عند 1.69 في بند "تعزيز الاستقرار الوظيفي"؛ هذا التباين يشير إلى انقسام في التجربة الفعلية داخل منشآت القطاع الخاص، فبينما يستفيد البعض من مسارات استقرار واضحة، لا تزال فئة أخرى تشعر بقلق وظيفي أو تذبذب في الأمان المهني، مما قد يضعف من العائد طويل الأمد لسياسات التوطين على الولاء المؤسسي.

وعند فحص البنود المتعلقة بالنتائج التشغيلية المباشرة، فبينما يعتقد الموظفون بوضوح معايير التقييم (متوسط 3.56)، نجد أن الشعور بالقدرة على إنجاز المهام بكفاءة أعلى والفرص العادلة للتقدم سجلت أدنى المتوسطات بقيمة 3.30؛ هذه الفجوة تشير إلى خلل إجرائي يتمثل في وجود "نظام تقييم" نظري جيد، يقابله ضعف في "التمكين الأدواتي" أو المسارات المهنية الصاعدة. القيمة السالبة لالتواء البيانات (Skewness) في كافة المحاور تؤكد أن الكتلة الحرجة من الإجابات تنحاز نحو الموافقة، إلا أن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والممتدة تعطي دلالة على أن توزيع الآراء "مسطح"، بمعنى أن الإجابات لم تتمركز بقوة حول نقطة واحدة بل توزعت بين مستويات الموافقة والحياد؛ هذا يفرض ضرورة إعادة النظر في مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة الفعلية التي سجلت 3.44، إذ إن أي قصور في هذا الجانب سيؤدي حتماً إلى هدر في الموارد البشرية السعودية الموطنة دون تحقيق قفزة نوعية في الإنتاجية الكلية للمنشأة.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .294                   | -1.435   | .147                   | .024     | 1.494          | 3.00   | .090               | 3.04 | 0       | 273   |
| .294                   | -2.013   | .147                   | -.037    | .501           | 2.00   | .030               | 1.51 | 0       | 273   |

|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     |                                                                             |
|------|--------|------|-------|-------|------|------|------|---|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| .294 | -.926  | .147 | -.254 | 1.244 | 3.00 | .075 | 3.38 | 0 | 273 | الدرجة العلمية                                                              |
| .294 | -1.037 | .147 | -.636 | 1.461 | 4.00 | .088 | 3.62 | 0 | 273 | تساهم برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين       |
| .294 | -1.380 | .147 | -.369 | 1.480 | 4.00 | .090 | 3.45 | 0 | 273 | توفر المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوطين                      |
| .294 | -1.388 | .147 | -.407 | 1.547 | 4.00 | .094 | 3.44 | 0 | 273 | تتناسب البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص                 |
| .294 | -1.524 | .147 | -.357 | 1.631 | 4.00 | .099 | 3.34 | 0 | 273 | تسهم برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم                |
| .294 | -1.088 | .147 | -.570 | 1.386 | 4.00 | .084 | 3.64 | 0 | 273 | تقدم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز |
| .294 | -1.193 | .147 | -.529 | 1.477 | 4.00 | .089 | 3.55 | 0 | 273 | يشعر الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة           |
| .294 | -1.540 | .147 | -.296 | 1.611 | 4.00 | .097 | 3.30 | 0 | 273 | توفر بيئة العمل فرصًا عادلة للترقي والتطور الوظيفي للمواطنين                |
| .294 | -1.657 | .147 | -.263 | 1.691 | 4.00 | .102 | 3.29 | 0 | 273 | تساهم سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين          |
| .294 | -1.222 | .147 | -.429 | 1.417 | 4.00 | .086 | 3.51 | 0 | 273 | يتم تطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين                      |
| .294 | -1.149 | .147 | -.541 | 1.437 | 4.00 | .087 | 3.60 | 0 | 273 | تتسم إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوطين                |
| .294 | -1.355 | .147 | -.511 | 1.550 | 4.00 | .094 | 3.56 | 0 | 273 | يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية                           |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                         |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------|
| 273 | 0 | 3.47 | .101 | 4.00 | 1.663 | -.475 | .147 | -1.483 | .294 | تسهم سياسات التوظيف في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين        |
| 273 | 0 | 3.52 | .089 | 4.00 | 1.473 | -.467 | .147 | -1.249 | .294 | تعزز سياسات التوظيف مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين                 |
| 273 | 0 | 3.50 | .091 | 4.00 | 1.495 | -.495 | .147 | -1.246 | .294 | ارتفع مستوى إنتاجيتي نتيجة تطبيق سياسات التوظيف                         |
| 273 | 0 | 3.51 | .090 | 4.00 | 1.490 | -.501 | .147 | -1.238 | .294 | تحسن مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف                        |
| 273 | 0 | 3.30 | .098 | 4.00 | 1.624 | -.323 | .147 | -1.531 | .294 | أتمكن من إنجاز مهماتي بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف    |
| 273 | 0 | 3.59 | .086 | 4.00 | 1.427 | -.595 | .147 | -1.030 | .294 | ساهمت سياسات التوظيف في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي مما انعكس على أدائي |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تجاوزت بيانات الدراسة عتبة الثقة الأكاديمية بامتياز؛ إذ سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.893 لعدد 20 عبارة، وهي نتيجة تعكس اتساقاً داخلياً قوياً جداً بين محاور الاستبانة. هذه الموثوقية العالية تعني أن أداة القياس قادرة على توليد نتائج مستقرة ومتزنة لو أعيد تطبيقها في ظروف مشابهة. النتيجة قوية. لا يوجد تضارب في فهم المبحوثين للأسئلة المتعلقة بسياسات التوظيف والأداء الوظيفي. يشير خلو التحليل من أي حالات مستبعدة (النسبة 100% لـ 273 حالة) إلى جودة عملية جمع البيانات وانضباط العينة في استكمال الردود.

تمنح هذه الأرقام الضوء الأخضر للمحلل والباحث للمضي قدماً في تفسير العلاقات الارتباطية دون قلق من وجود خلل في أداة الدراسة. الارتفاع الملحوظ في معامل الثبات (الذي يقترب من 0.90) يضمن أن الاستنتاجات المستخلصة حول كفاءة الموظف السعودي ورضاه ليست وليدة الصدفة أو سوء الفهم. هذا الانضباط الإحصائي يعزز من قيمة الدراسة أمام لجان التحكيم؛

فالبيانات متماسكة إحصائياً ومترابطة موضوعياً. إن سلامة "الموثوقية" في هذه المرحلة تعد بمثابة شهادة جودة للنتائج التي تم استعراضها في الجداول السابقة، مما يرفع من وزن التوصيات التشغيلية المقترحة لتطوير بيئة العمل في القطاع الخاص.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 273 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 273 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .893             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

#### 4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

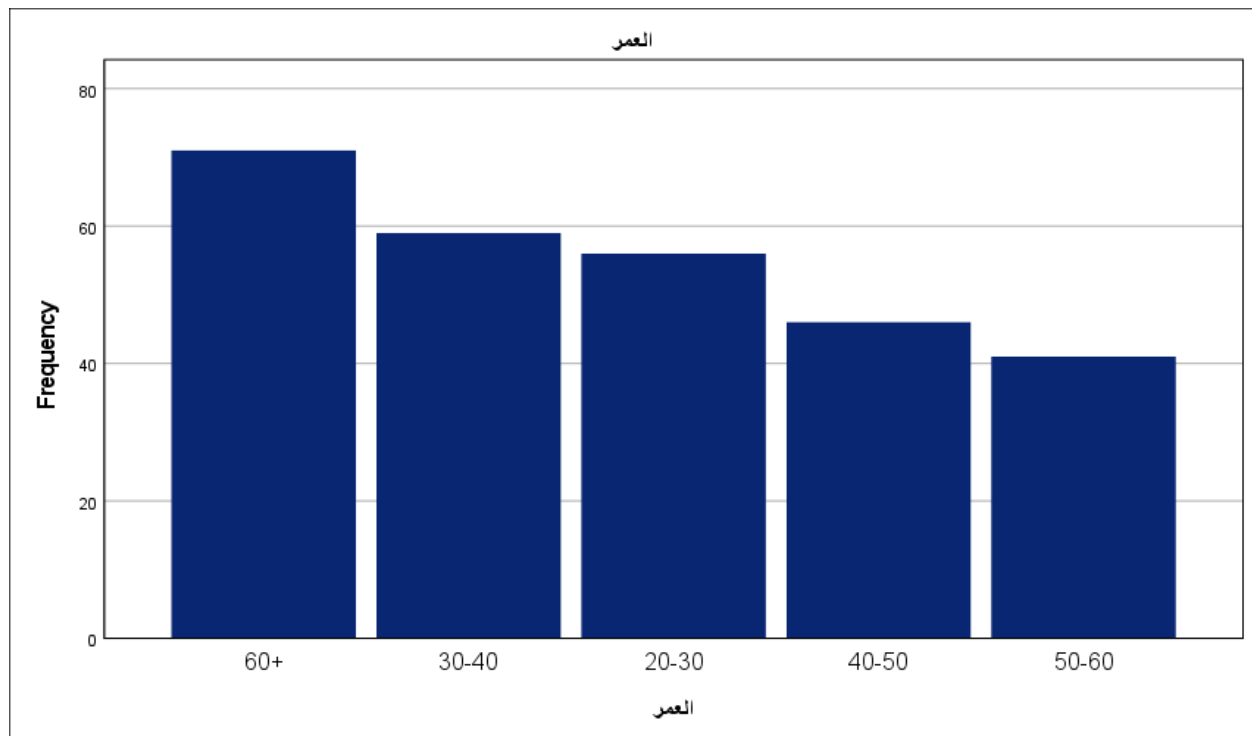
##### • عمر المشاركين في التجربة

استحوذت الفئة العمرية التي تتجاوز الستين عاماً على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة بلغت 26%؛ وهي نتيجة تفرض وقفة تحليلية جادة حول هيكل القوى العاملة في المنشآت المستهدفة. تصدر هذه الفئة يشير غالباً إلى استبقاء الخبرات القيادية والاستشارية الوطنية في القطاع الخاص؛ فالمؤسسات تميل للتمسك بالكوادر التي عاصرت مراحل نموها لضمان استقرار العمليات الإدارية في ظل تحولات التوطين المتسارعة. تتقارب نسب الفئات الشابة والوسطى بشكل ملحوظ؛ حيث سجلت الفئة (30-40 سنة) نسبة 21.6% تليها الفئة (20-30 سنة) بنسبة 20.5%، ما يعني أن قرابة 42% من العينة هم من جيل الشباب والقوة العاملة النشطة إيجابياً. هذا التوازن العمري يعطي دلالة واضحة على نجاح سياسات الإحلال في ضخ دماء جديدة قادرة على مواكبة التقنية، مع وجود غطاء من الخبرة المتراكمة من الفئات الأكبر سناً.

تراجع تمثيل الفئة العمرية (50-60 سنة) إلى المرتبة الأخيرة بنسبة 15% فقط. يرجح أن هذا الانخفاض يعود لظاهرة التقاعد المبكر أو انتقال هذه الكوادر لإدارة مشاريعها الخاصة بعد اكتساب الخبرة الكافية في القطاع الخاص؛ وقد يؤثر هذا النقص النسبي في "حلقة الوصل" بين القيادات العليا (فوق 60) والكوادر الشابة، مما قد يستدعي تدخلاً تنظيمياً لضمان نقل المعرفة بسلاسة. يلاحظ أن التوزيع التكراري للعينة يتسم بالتردد الواسع بين الفئات؛ هذا يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية لكونها لا تعبر عن وجهة نظر جيل واحد، بل تعكس تجربة مؤسسية متكاملة تشمل الموظف المبتدئ والمدير الخبير على حد سواء.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 26.0               | 26.0          | 26.0    | 71        | 60+   | Valid |
| 47.6               | 21.6          | 21.6    | 59        | 30-40 |       |
| 68.1               | 20.5          | 20.5    | 56        | 20-30 |       |
| 85.0               | 16.8          | 16.8    | 46        | 40-50 |       |
| 100.0              | 15.0          | 15.0    | 41        | 50-60 |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total |       |

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

#### • جنس المشاركين في التجربة

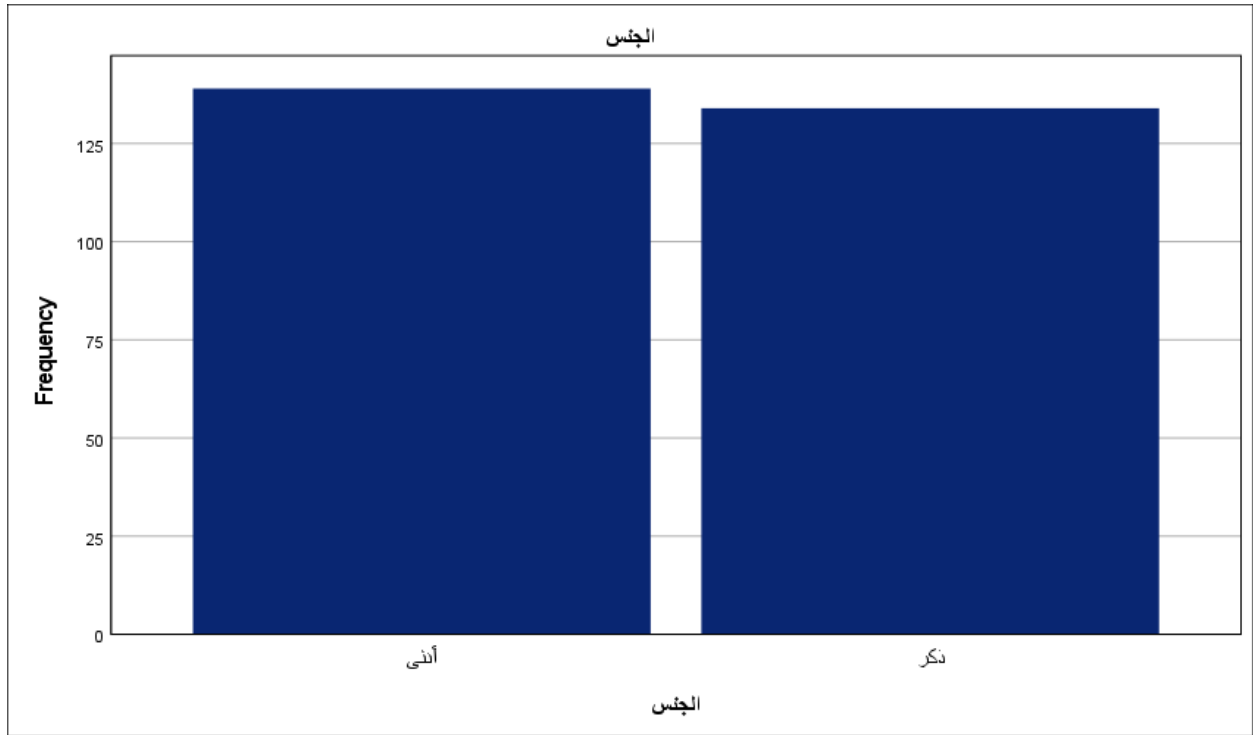
تظهر البيانات تقارباً في توزيع عينة الدراسة بين الجنسين؛ إذ لم يتجاوز الفارق بينهما 1.8%، وهي نسبة ضئيلة تعكس توازناً موضوعياً في تمثيل القوى العاملة المستهدفة. بلغت نسبة الإناث 50.9% بواقع 139 مشاركة، بينما شكل الذكور 49.1% من إجمالي العينة البالغ عددها 273 فرداً. هذا التقارب الإحصائي يمنح نتائج الدراسة ثقلًا علمياً؛ فهو يضمن عدم تحيز الآراء والاستجابات تجاه جنس بعينه، خاصة في بيئة العمل السعودية التي شهدت تحولات جذرية في مشاركة المرأة خلال السنوات الأخيرة.

يشير هذا التساوي الفعلي إلى أن سياسات التوظيف وتأثيرها على الأداء الوظيفي سيتم تقييمها من وجهتي نظر متكافئتين في العدد. يعزز ذلك من صدق تعميم النتائج على مجتمع البحث الأصلي في القطاع الخاص؛ حيث لم يعد التوظيف محصوراً في وظائف ذكورية أو قطاعات نسائية محددة. التباين الطفيف جداً في التكرارات (139 مقابل 134) يؤكد أن العينة تم اختيارها بأسلوب عشوائي رصين، مما يقلص من فرص حدوث أخطاء المعاينة المرتبطة بالنوع الاجتماعي، ويجعل من استنتاجات

الدراسة حول "الأداء الوظيفي" انعكاساً لواقع مهني مشترك يعيشه الموظف والموظفة على حد سواء تحت مظلة القرارات التنظيمية ذاتها.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 50.9               | 50.9          | 50.9    | 139       | أنثى  | Valid |
| 100.0              | 49.1          | 49.1    | 134       | ذكر   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

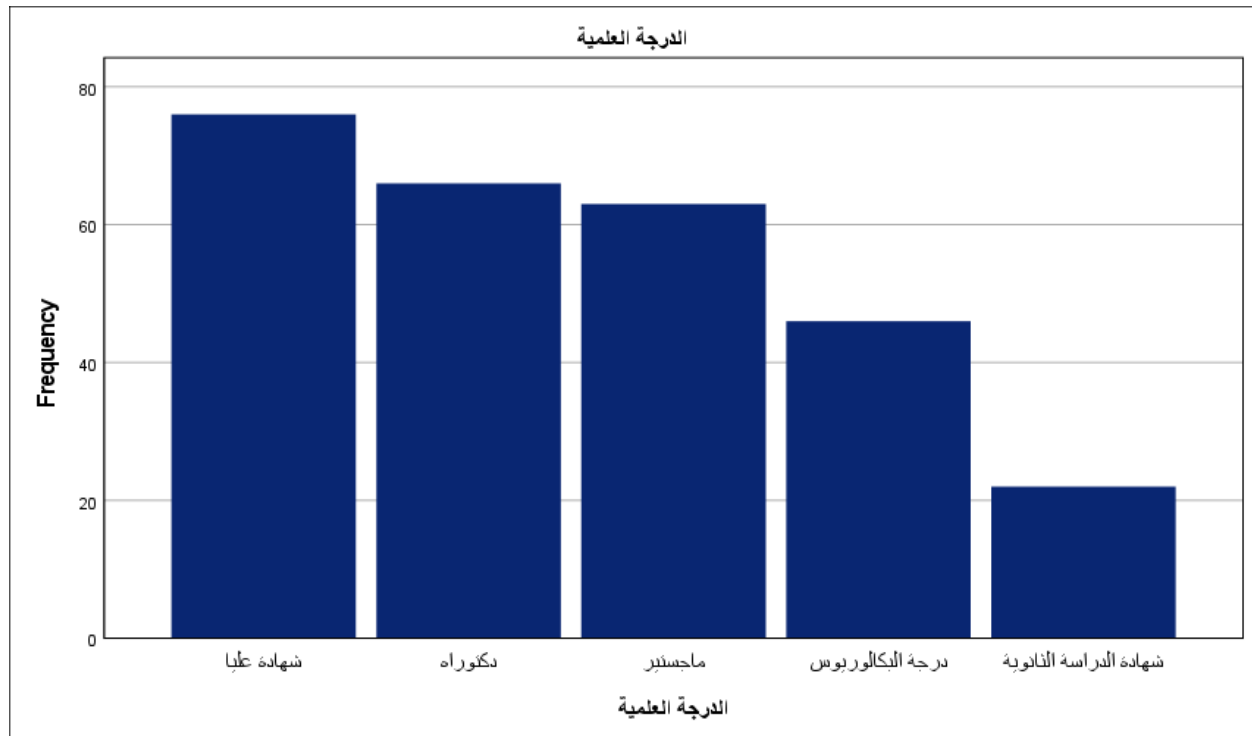
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

استحوذت فئة "الشهادات العليا" على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة بلغت 27.8% بواقع 76 فرداً؛ ما يشير بوضوح إلى أن سياسات التوطين في القطاع الخاص السعودي بدأت تستقطب كفاءات نوعية تمتلك تأهيلاً أكاديمياً متقدماً. تأتي هذه النتيجة لتدحض الصورة النمطية القديمة عن تركيز التوطين في الوظائف الدنيا. الملاحظ أن حملة الدكتوراه والمجستير يشكلون معاً قرابة نصف العينة (24.2% و 23.1% على التوالي)؛ وهذا التراكم المعرفي لدى المشاركين يرفع من سقف التوقعات تجاه دقة الأداء الوظيفي والقدرة على مواكبة معايير الجودة العالمية في الشركات الكبرى. العينة ذات طابع نخبوي بامتياز.

يظهر التراجع الملحوظ في نسبة حملة الشهادات الثانوية (8.1%) والنسبة المتوسطة لحملة البكالوريوس (16.8%) وجود توجه مؤسسي لربط التوطين بالوظائف التخصصية والقيادية. طبيعة هذه البيانات تفرض واقعاً يتسم بالوعي الوظيفي العالي لدى الموظف السعودي الحالي. إن ارتفاع مستوى التأهيل العلمي يعني بالضرورة وجود طموح مهني مرتفع، مما يتطلب من سياسات التوطين أن تكون أكثر مرونة في تقديم مسارات ترقية واضحة لاستيعاب هذه الكوادر الأكاديمية. النقص النسبي في الفئات ذات التعليم المتوسط قد يؤدي إلى فجوة في تنفيذ المهام التشغيلية البسيطة إذا لم يتم التوازن بين التوظيف النوعي والكمي؛ فالإدارة في الموقع تحتاج لمزيج متكامل من المستويات العلمية لضمان استمرارية سلاسل العمل بكفاءة.

| الدرجة العلمية |                    |               |         |           |                        |
|----------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|
|                | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |
| Valid          | 27.8               | 27.8          | 27.8    | 76        | شهادة عليا             |
|                | 52.0               | 24.2          | 24.2    | 66        | دكتوراه                |
|                | 75.1               | 23.1          | 23.1    | 63        | ماجستير                |
|                | 91.9               | 16.8          | 16.8    | 46        | درجة البكالوريوس       |
|                | 100.0              | 8.1           | 8.1     | 22        | شهادة الدراسة الثانوية |
|                |                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total                  |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

#### • تساهم برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين

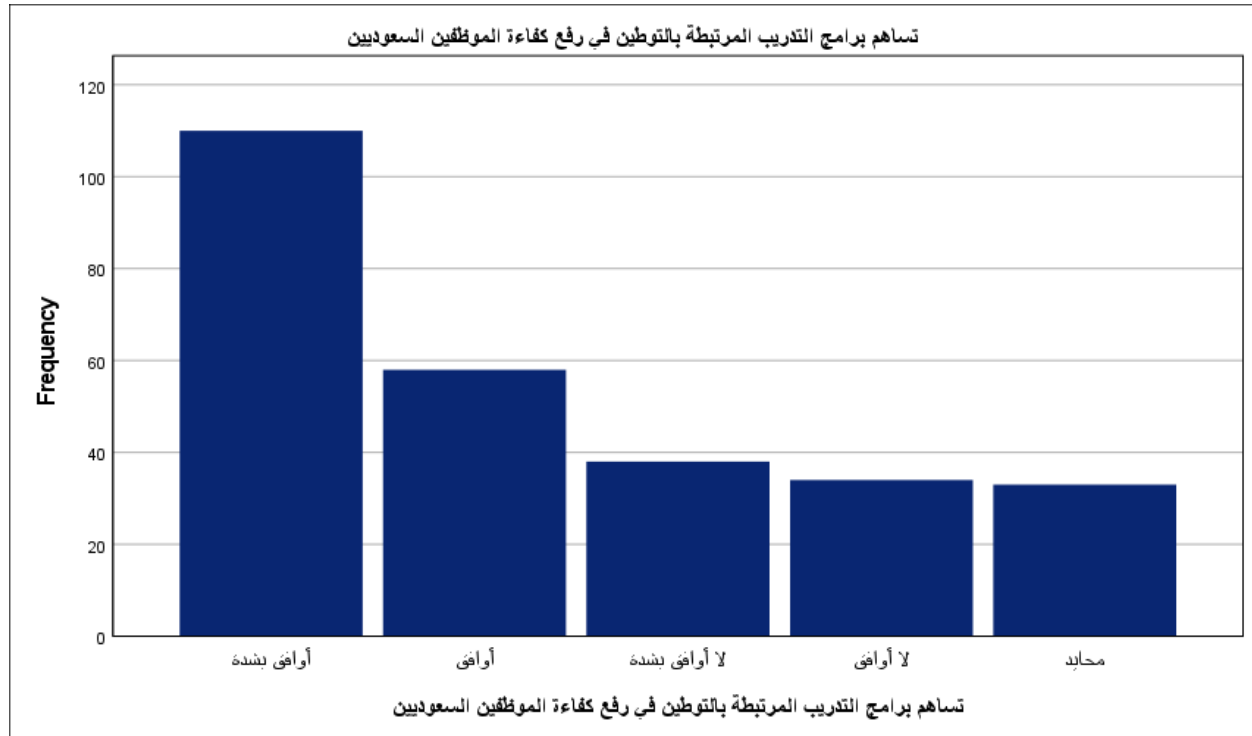
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بين آراء المبحوثين بواقع 40.3%؛ ما يعكس قناعة راسخة لدى شريحة عريضة من الموظفين بأن جودة التدريب هي المحرك الفعلي لنجاح سياسات التوطين وتحويلها من مجرد "أرقام" إلى "كفاءة حقيقية". بلغت نسبة المؤيدين إجمالاً (أوافق وأوافق بشدة) نحو 61.5% من العينة. هذه الأغلبية تؤكد أن الموظف السعودي يرى في البرامج التدريبية المرافقة لقرارات التوطين وسيلة جوهرية لسد الفجوة المهارية التي قد تظهر عند شغل وظائف تقنية أو قيادية في القطاع الخاص. إن هذا الاتجاه الإيجابي يعزز من فاعلية الأداء الوظيفي داخل المنظمات؛ إذ يربط الموظف بين تطوره المهني وبين الأهداف الإستراتيجية للدولة.

بالمقابل، نجد أن 26.4% من المشاركين اتجهوا نحو عدم الموافقة بمستوياتها المختلفة، وهي نسبة لا يمكن إغفالها في سياق تحليل جودة التدريب. يشير هذا التباين إلى وجود تجارب واقعية لم تلمس الأثر المطلوب من الدورات التدريبية المقدمة حالياً؛ ربما لعدم مواءمة المحتوى التدريبي مع المتطلبات الفعلية للميدان أو لضعف آليات قياس الأثر بعد التدريب. استمرار هذا

الانقسام في الآراء قد يؤدي إلى ترحل في بعض الأقسام التي تعتمد على التدريب النظري فقط، مما يستدعي إعادة النظر في تصميم الحقائب التدريبية لتكون أكثر التصاقاً بالواقع العملي. النتيجة الإجمالية تميل للتأييد، لكنها تضع علامة استفهام حول جودة التنفيذ في بعض المنشآت.

| تساهّم برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.3                                                                   | 40.3          | 40.3    | 110       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.5                                                                   | 21.2          | 21.2    | 58        | أوافق         |       |
| 75.5                                                                   | 13.9          | 13.9    | 38        | لا أوافق بشدة |       |
| 87.9                                                                   | 12.5          | 12.5    | 34        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                  | 12.1          | 12.1    | 33        | محايد         |       |
|                                                                        | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي لإسهام برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لإسهام برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين

#### • توفر المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوطين

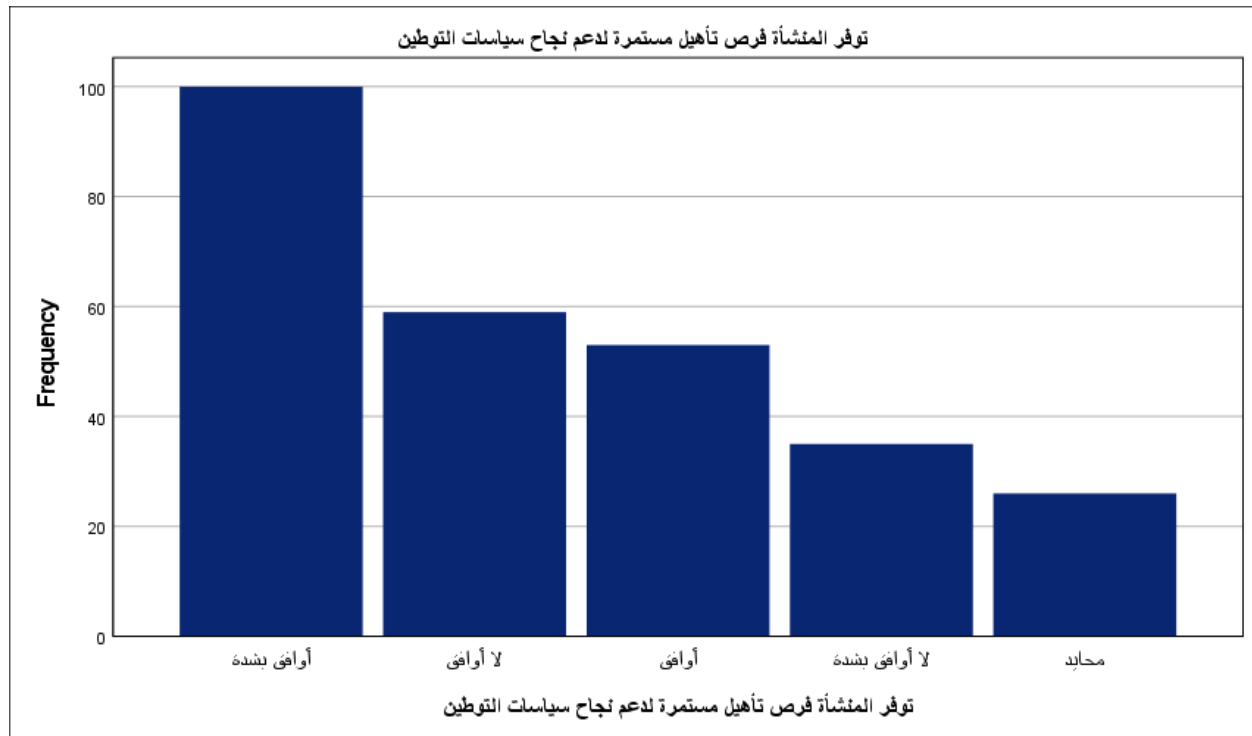
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى من الاستجابات بمقدار 36.6%؛ ما يعطي مؤشراً أولياً على وجود التزام مؤسسي ملموس من قبل بعض منشآت القطاع الخاص لدعم الكوادر الوطنية عبر التأهيل المستمر. تتفق هذه النتيجة مع التوجهات الاستراتيجية التي تفرضها متطلبات التوطين النوعي. رغم ذلك، عند النظر إلى الكتلة المعارضة؛ إذ حل خيار "لا أوافق" في المرتبة الثانية بنسبة 21.6%. هذا التردد في الآراء يشير بوضوح إلى عدم تجانس البيئات العملية في القطاع الخاص السعودي؛ فبينما تتبنى الشركات الكبرى والمستقرة برامج تأهيلية رصينة، قد تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة من ضعف الميزانيات المخصصة للتطوير، أو ربما تكتفي بالتدريب الشكلي للوفاء بالمتطلبات الرقابية فقط.

تؤثر هذه الفجوة بين التأييد والمعارضة مباشرة على استدامة الأداء الوظيفي في الميدان. غياب فرص التأهيل المستمرة لدى شريحة كبيرة (تتجاوز 34% عند دمج فئات عدم الموافقة) قد يؤدي إلى شعور الموظف السعودي بالجمود المهني، وهو ما ينعكس سلباً على معدلات الدوران الوظيفي داخل تلك المنشآت. إن استمرارية سياسات التوطين لا تتوقف عند مرحلة "التوظيف"،

بل تركز على "الإبقاء"؛ وهذا لن يتحقق في ظل نقص برامج المسارات المهنية الواضحة. يفسر هذا التباين الإحصائي لماذا تنجح بعض الإدارات في تحقيق مستويات إنتاجية عالية بفضل كوادرها الوطنية، بينما تظل إدارات أخرى تعاني من ضعف الكفاءة التشغيلية نتيجة إهمال جانب التأهيل المستمر بعد مرحلة التعيين.

| توفر المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوظيف |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.6                                                   | 36.6          | 36.6    | 100       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.2                                                   | 21.6          | 21.6    | 59        | لا أوافق      |       |
| 77.7                                                   | 19.4          | 19.4    | 53        | أوافق         |       |
| 90.5                                                   | 12.8          | 12.8    | 35        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                  | 9.5           | 9.5     | 26        | محايد         |       |
|                                                        | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جداول 8: التحليل الإحصائي لتوفير المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوظيف



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفير المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوظيف

#### • تتناسب البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص

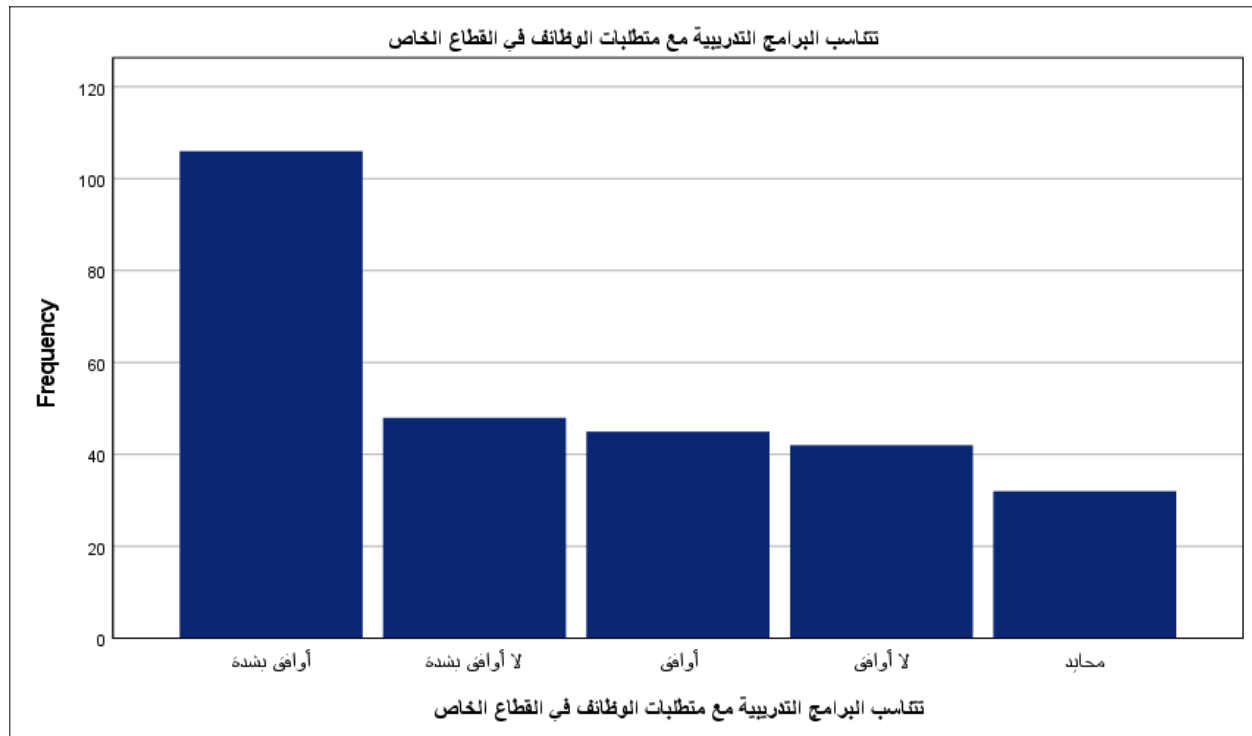
غابت الحيادية المطلقة عن النسبة الأكبر من آراء المبحوثين؛ حيث لم يلتزم "الحياد" سوى 11.7% فقط من العينة، مما يبرز انقساماً واضحاً في تقييم مدى مواءمة التدريب للميدان العملي. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 38.8% (106 تكرارات)، وهي دلالة على نجاح قطاع عريض من الشركات في تصميم برامج تدريبية تحاكي الاحتياجات التشغيلية الفعلية. يرى هؤلاء الموظفون أن ما يتلقونه من معرفة يترجم مباشرة إلى أداء مهني ملموس. هذه القناعة تدعم استقرار سياسات التوظيف؛ إذ يشعر الموظف أن تدريبه ليس مجرد عبء إداري، بل هو أداة تمكين وظيفي حقيقية.

بيد أن الصورة ليست مثالية بالكامل. سجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة 17.6%، وبإضافة الراضين الآخرين (15.4%)، نجد أن نحو ثلث العينة يعتقدون بوجود انفصال بين المحتوى التدريبي ومتطلبات السوق. هذا التباين في الآراء يعكس خللاً في بعض المنشآت التي قد تعتمد حقائب تدريبية معلبة أو قديمة لا تواكب التطور المتسارع في القطاع الخاص السعودي. النتيجة مقلقة تنظيمياً؛ فعدم التناسب بين التدريب والوظيفة يؤدي إلى هدر الموارد المالية للمنظمة ويخلق حالة من الإحباط لدى الكادر

الوطني. هذا النقص في المواءمة قد يفسر تعثر الأداء في بعض الإدارات رغم توفر الميزانيات، فالتدريب غير المتوافق مع الواقع لا يعدو كونه جهداً ضائعاً لا يخدم أهداف التوطين الاستراتيجية.

| تتناسب البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.8                                                        | 38.8          | 38.8    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.4                                                        | 17.6          | 17.6    | 48        | لا أوافق بشدة |       |
| 72.9                                                        | 16.5          | 16.5    | 45        | أوافق         |       |
| 88.3                                                        | 15.4          | 15.4    | 42        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                       | 11.7          | 11.7    | 32        | محايد         |       |
|                                                             | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لمناسبة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمناسبة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص

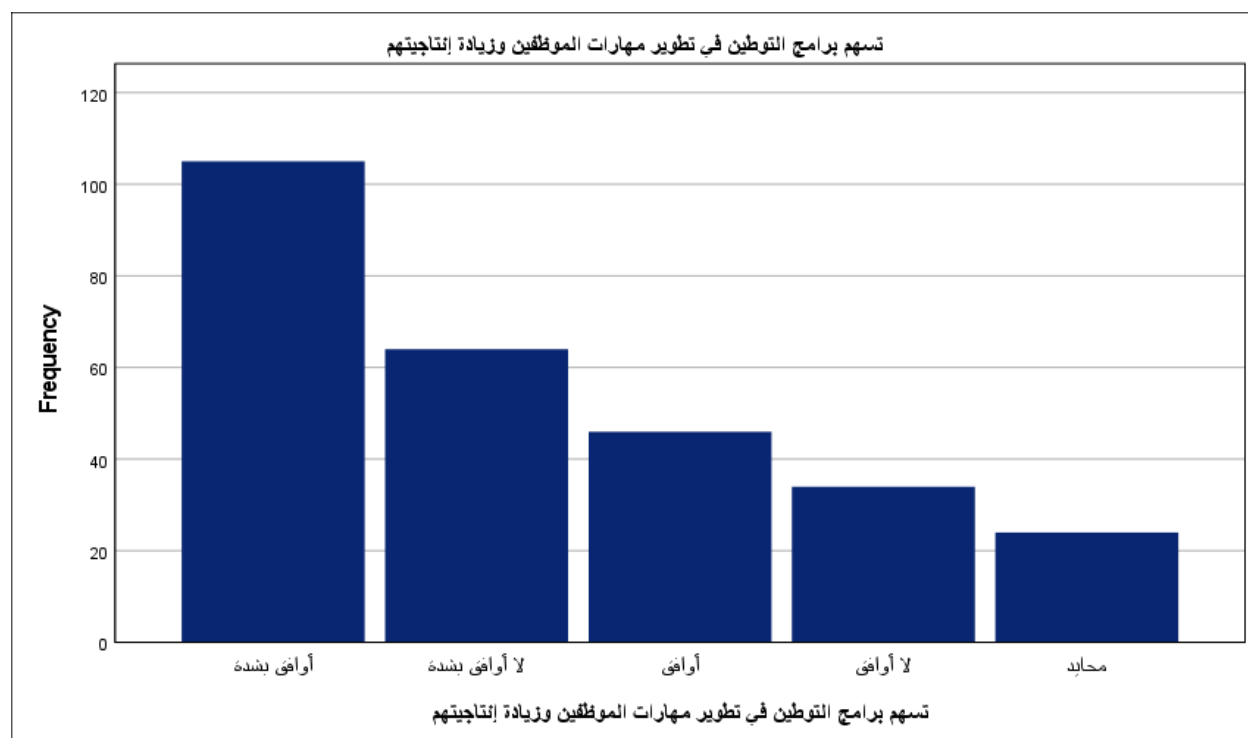
#### • تسهم برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم

سجلت فئة "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 38.5%. الرقم يعكس تفاؤلاً ملموساً. يربط هؤلاء الموظفون بين برامج التوطين وبين نموهم المهني الشخصي. النتيجة منطقية. التوطين ليس مجرد إحلال؛ بل هو فرصة للتعليم واكتساب الخبرات الميدانية. إجمالي التأييد يمنح السياسات الحالية شرعية في عيون الممارسين. الإنتاجية تتصاعد حين يشعر العامل بامتلاك المهارة اللازمة.

بالمقابل، نجد صوتاً معارضاً قوياً. بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 23.4%. الفارق بين المؤيدين والمعارضين ضيق. يوجد انقسام في التجربة الميدانية. ربما واجه هؤلاء الموظفون برامج نظرية تفتقر للجانب التطبيقي. التباين الإحصائي هنا يشي بوجود خلل في آلية القياس داخل بعض الشركات. الرفض غالباً ما ينبع من شعور بضغوط العمل دون دعم مهني موازٍ. هذا الاختلال قد يهدد جودة المخرجات النهائية في المواقع الإدارية. النتيجة ليست إجماعاً؛ بل هي دعوة لتحسين المحتوى المهني.

| تسهم برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                              | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                        | 38.5               | 38.5          | 38.5    | 105       | أوافق بشدة    |
|                                                              | 61.9               | 23.4          | 23.4    | 64        | لا أوافق بشدة |
|                                                              | 78.8               | 16.8          | 16.8    | 46        | أوافق         |
|                                                              | 91.2               | 12.5          | 12.5    | 34        | لا أوافق      |
|                                                              | 100.0              | 8.8           | 8.8     | 24        | محايد         |
|                                                              |                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |

جدول 10: التحليل الإحصائي لإسهام برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لإسهام برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم

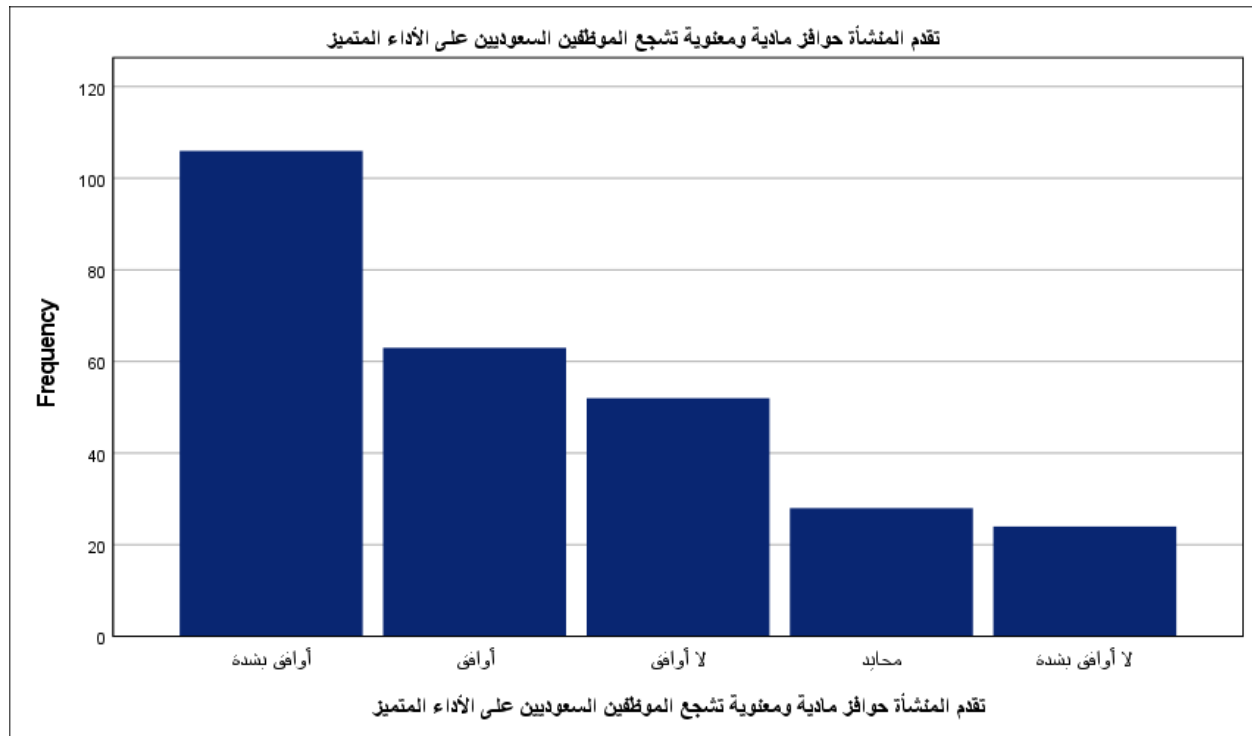
• تقدم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز

قفزت نسبة "أوافق بشدة" لتصل إلى 38.8% كأعلى استجابة. الرقم لافت. يشير هذا بوضوح إلى وعي إداري بأهمية التحفيز لضمان نجاح التوظيف. بلغت نسبة التأييد العام (الموافقة والموافقة بشدة) قرابة 61.9% من العينة. النتيجة إيجابية جداً. يرى أغلب الموظفين أن جهودهم المتميزة تقابل بتقدير ملموس أو معنوي داخل منظماتهم. هذا الربط بين الأداء والمكافأة هو الوقود الحقيقي للاستمرارية في القطاع الخاص.

بالمقابل، نجد أن 27.8% من المشاركين لم يلمسوا هذا التحفيز. التباين هنا يعكس فجوة في سياسات الموارد البشرية بين الشركات. الرفض الذي أبداه قرابة ثلث العينة ينذر بمخاطر مهنية. غياب الحوافز في بيئة عمل ضاغطة قد يقلل الولاء الوظيفي. هذا النقص يؤدي مباشرة إلى تراجع الإنتاجية في المكاتب أو خطوط الإنتاج. الموظف السعودي يحتاج إلى شعور بالتقدير يوازي تحديات الإحلال الوظيفي. الاعتماد على الراتب الأساسي وحده لا يكفي لبناء أداء متميز ومستدام.

| تقدم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز |           |         |               |                    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                  | 106       | 38.8    | 38.8          | 38.8               | Valid |
| أوافق                                                                       | 63        | 23.1    | 23.1          | 61.9               |       |
| لا أوافق                                                                    | 52        | 19.0    | 19.0          | 81.0               |       |
| محايد                                                                       | 28        | 10.3    | 10.3          | 91.2               |       |
| لا أوافق بشدة                                                               | 24        | 8.8     | 8.8           | 100.0              |       |
| Total                                                                       | 273       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتقديم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتقديم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز

#### • يشعر الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة

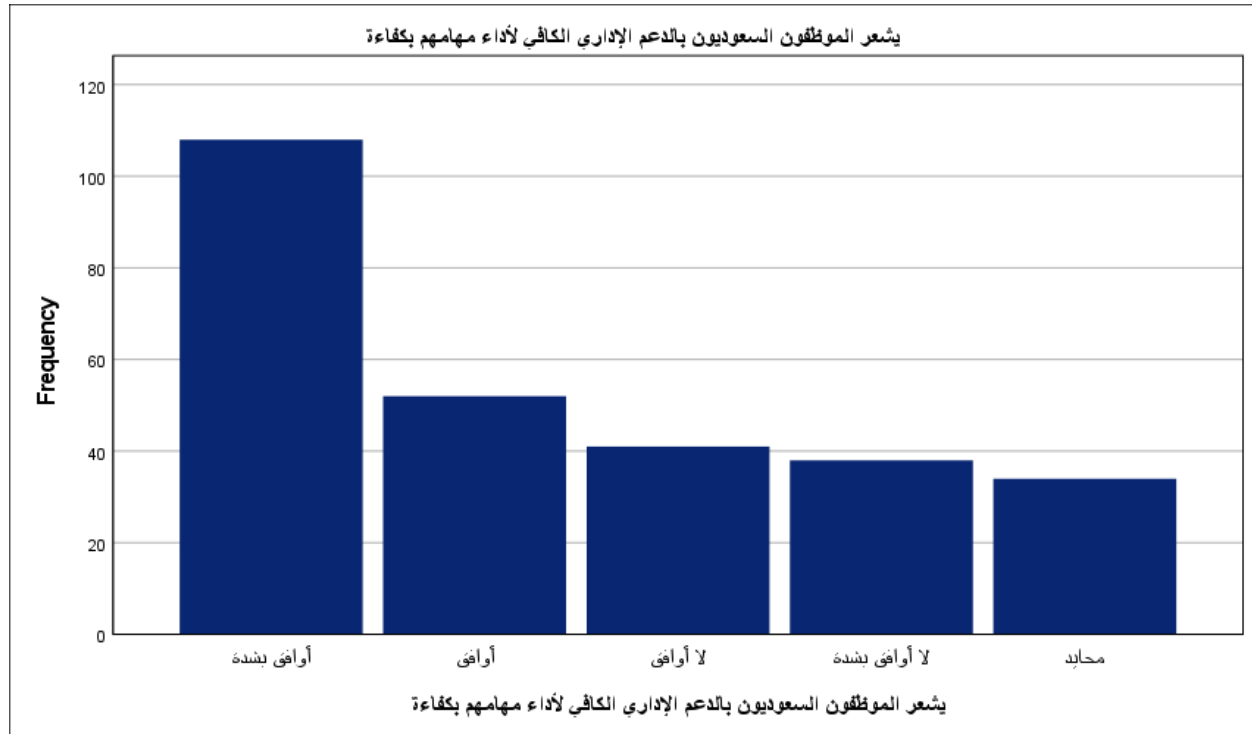
حاز خيار "أوافق بشدة" على الصدارة بنسبة 39.6%؛ ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة في شريحة واسعة من منشآت القطاع الخاص. يرى هؤلاء الموظفون أن الإدارة لا تكتفي بالرقابة، بل تمارس دوراً مسانداً يذلل العقبات التشغيلية أمام الكادر الوطني. وصلت نسبة التأييد الإجمالية إلى 58.6%. هذا الدعم الإداري يمثل حجر الزاوية في تحويل سياسات التوظيف من إلزام قانوني إلى نجاح تشغيلي حقيقي. الموظف الذي يشعر بظهير إداري قوي يميل بالضرورة إلى رفع سقف أدائه الوظيفي وتجاوز المستهدفات المطلوبة منه.

ظهر انقسام واضح عند النظر إلى الجانب المقابل؛ إذ بلغت نسبة عدم الموافقة بمستويها 28.9%. هذه الكتلة الراضية تشير إلى وجود فئات تعاني من عزلة إدارية داخل مفاصل عملها. غياب الدعم الكافي قد يترجم في الميدان إلى تأخر في اتخاذ القرارات أو تعثر في تنفيذ المهام اليومية نتيجة غياب التوجيه. إن هذا التباين الإحصائي يوجي بأن بعض المديرين قد لا يزالون يفتقرون

لمهارات إدارة التنوع أو آليات دمج الموظف السعودي بفاعلية. استمرار هذا الخلل في قرابة ثلث العينة قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات الوطنية بحثاً عن بيئات أكثر تقديراً ومساندة، مما يربك استقرار العمليات في تلك الإدارات.

| يشعر الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.6                                                              | 39.6          | 39.6    | 108       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.6                                                              | 19.0          | 19.0    | 52        | أوافق         |       |
| 73.6                                                              | 15.0          | 15.0    | 41        | لا أوافق      |       |
| 87.5                                                              | 13.9          | 13.9    | 38        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                             | 12.5          | 12.5    | 34        | محايد         |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جداول 12: التحليل الإحصائي لشعور الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة



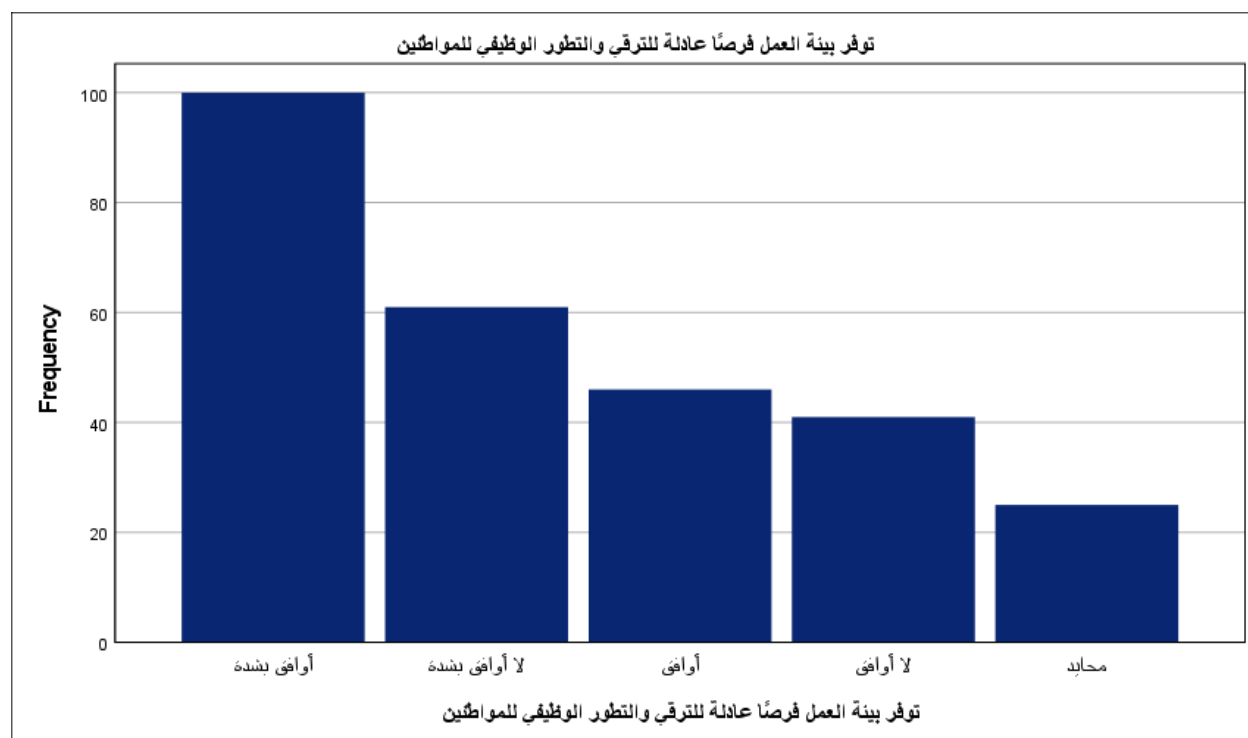
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لشعور الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة

#### • توفير بيئة العمل فرصاً عادلة للتقدم والتطور الوظيفي للمواطنين

لم ينحز سوى 9.2% من المشاركين لموقف الحياد؛ ما يعكس اصطفاً في الآراء حول عدالة المسارات المهنية للسعوديين في القطاع الخاص. سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 100 استجابة ونسبة 36.6%. الرقم يبعث برسالة تفاؤل نسبية. تجد هذه الكتلة أن البيئة التنظيمية الحالية تمنحها فرصاً حقيقية للصعود السلم الوظيفي. ترتبط هذه النتيجة بمدى فاعلية الأداء؛ فالموظف الذي يلمس عدالة في الترقى يبذل جهداً مضاعفاً لتأكيد جدارته. الاستقرار الوظيفي ينمو هنا. وبلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 22.3% (61 فرداً). وبإضافة من لا يوافقون، نصل إلى قرابة 37.3% من إجمالي العينة. هؤلاء يشعرون بغياب العدالة في التطور المهني. هذا يوحى بوجود "سقف زجاجية" في بعض الشركات تمنع المواطنين من الوصول للمناصب القيادية رغم سياسات التوطين. غياب العدالة المتصورة في الترقى يؤدي مباشرة إلى تثبيط العزائم وتراجع جودة المخرجات في الإدارات الوسطى. النتيجة تشير بوضوح إلى أن التوطين الرقمي قد تحقق، لكن التوطين الكيفي المرتبط بالتمكين والترقى لا يزال يواجه مقاومة في بعض أجزاء القطاع الخاص.

| توفر بيئة العمل فرصاً عادلة للتقدم والتطور الوظيفي للمواطنين |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                              | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                        | 36.6               | 36.6          | 36.6    | 100       | أوافق بشدة    |
|                                                              | 59.0               | 22.3          | 22.3    | 61        | لا أوافق بشدة |
|                                                              | 75.8               | 16.8          | 16.8    | 46        | أوافق         |
|                                                              | 90.8               | 15.0          | 15.0    | 41        | لا أوافق      |
|                                                              | 100.0              | 9.2           | 9.2     | 25        | محايد         |
|                                                              |                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |

جدول 13: التحليل الإحصائي لتوفير بيئة العمل فرصاً عادلة للتقدم والتطور الوظيفي للمواطنين



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتوفير بيئة العمل فرصاً عادلة للتقدم والتطور الوظيفي للمواطنين

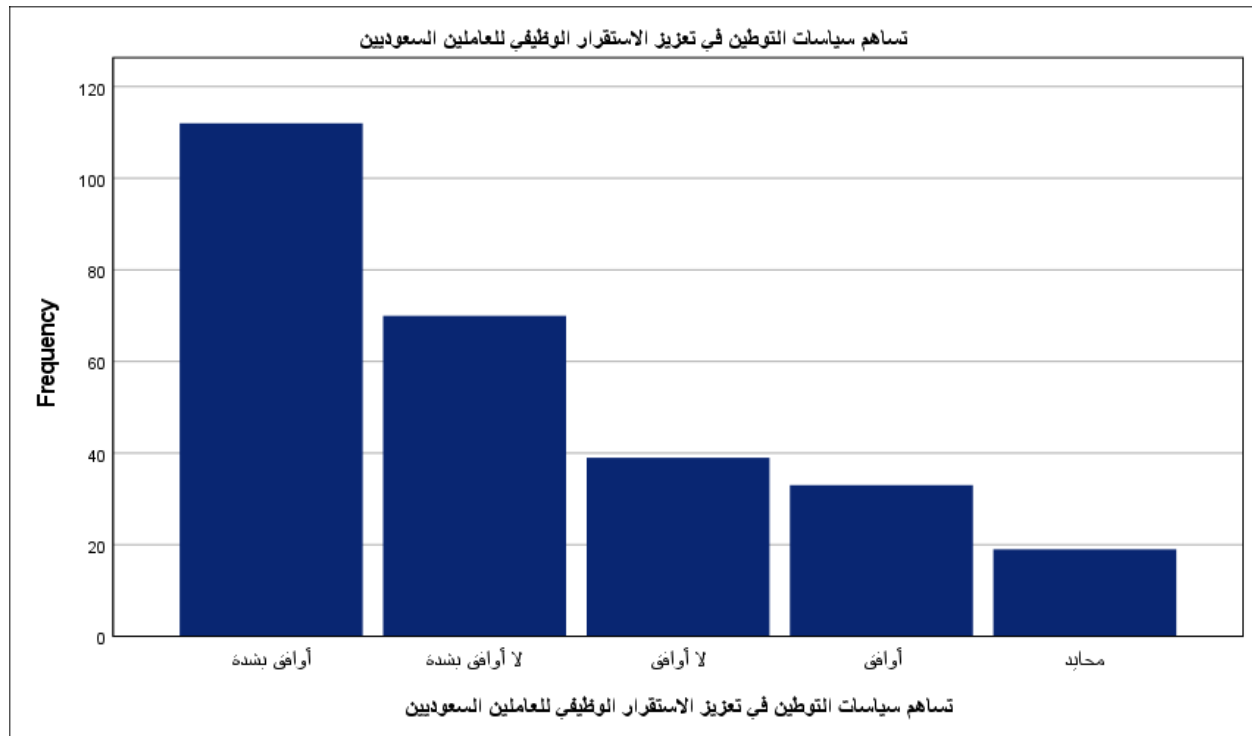
• تساهم سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين

لم يلتزم الحياد تجاه مسألة الاستقرار الوظيفي سوى 7% فقط من المبحوثين؛ وهي النسبة الأقل التي تكشف عن وعي لدى العينة بتأثير قرارات التوطين على أمانهم المهني. في المقابل، سجل خيار "أوافق بشدة" الذروة بنسبة 41% بواقع 112 فرداً. تشير هذه النتيجة إلى أن شريحة واسعة من الموظفين السعوديين ترى في هذه السياسات درعاً واقياً يحميهم من تقلبات سوق العمل ويمنحهم ثباتاً في مراكزهم الوظيفية. الاستقرار ليس مجرد شعور نفسي هنا؛ بل هو محرك مباشر لرفع كفاءة العمليات داخل المنشأة؛ فالموظف المستقر أكثر قدرة على التركيز في تطوير مهامه وتراكم خبراته.

بالمقابل، نجد 25.6% من العينة في خانة "لا أوافق بشدة"، وبإضافة غير الموافقين نصل إلى نحو 40% من الأصوات المعارضة. هذا التباين يوحي بوجود مخاوف مستمرة لدى جزء غير قليل من العاملين؛ ربما بسبب ربط الاستقرار بمتطلبات إنتاجية قد تفوق قدراتهم، أو لعدم ثقتهم في ديمومة هذه السياسات أمام ضغوط أصحاب العمل. النتيجة توضح انقساماً جوهرياً. غياب اليقين الوظيفي لدى هذه الفئة قد ينعكس سلباً على ولائهم التنظيمي ويؤدي إلى تذبذب في مستوى الأداء اليومي. الاستقرار لا يتحقق بمجرد "التعيين"، بل بمدى شعور الموظف بأن السياسة العامة تدعم بقاءه وتطوره على المدى الطويل.

| تساهم سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                         | 112       | 41.0    | 41.0          | 41.0               | Valid |
| لا أوافق بشدة                                                      | 70        | 25.6    | 25.6          | 66.7               |       |
| لا أوافق                                                           | 39        | 14.3    | 14.3          | 81.0               |       |
| أوافق                                                              | 33        | 12.1    | 12.1          | 93.0               |       |
| محايد                                                              | 19        | 7.0     | 7.0           | 100.0              |       |
| Total                                                              | 273       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة سياسات التّوطين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين

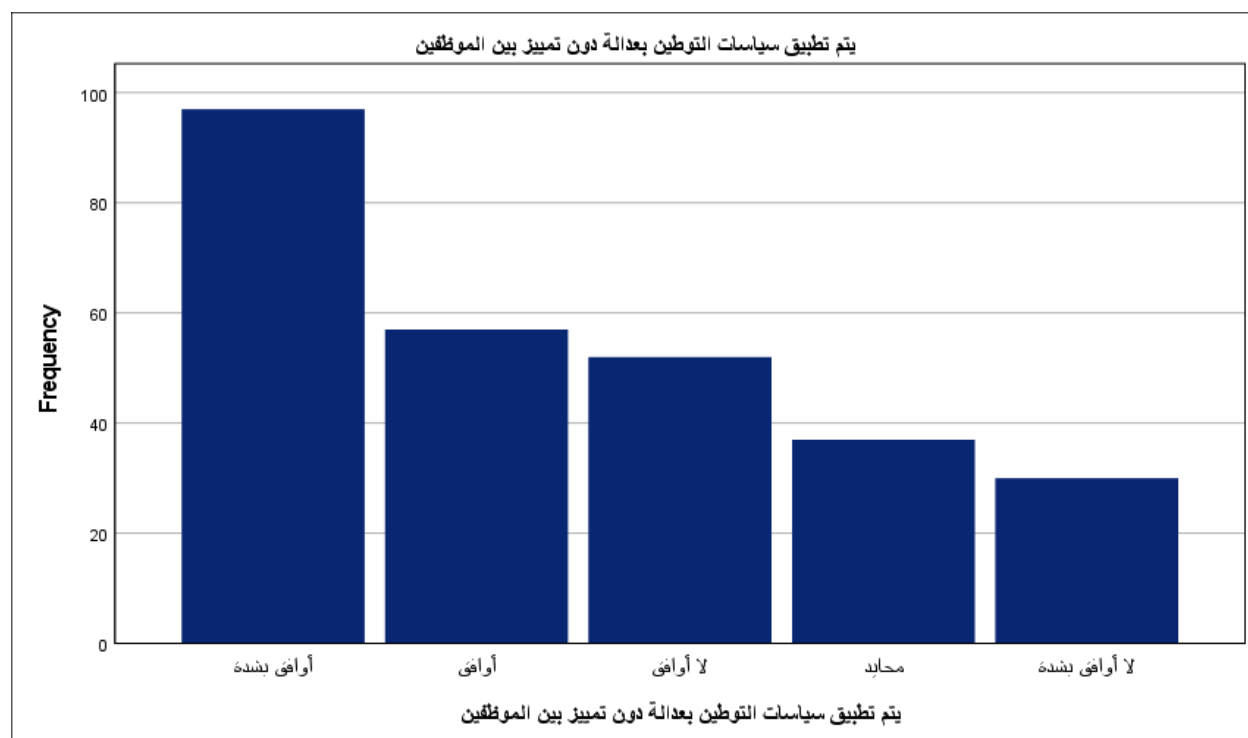
#### • يتم تطبيق سياسات التّوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 11%. الرقم يوحي بانحسار الشعور بالظلم المطلق. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 35.5%. تلاه خيار "أوافق" بنسبة 20.9%. أكثر من نصف العينة يلمس عدالة في التطبيق. النتيجة مباشرة. العدالة التنظيمية تدفع الموظف نحو التفاني. الشعور بالمساواة يقلص الصراعات الجانبية داخل المكاتب. الاستقرار هنا ليس مجرد بقاء؛ بل هو إنتاجية مغلفة بالرضا.

بالمقابل، نجد تردداً في الآراء. قرابة 30% من المشاركين عارضوا وجود العدالة. هذه الفئة ترى تمييزاً في كواليس العمل. قد يكون التمييز مرتبطاً بالمحسوبية أو تقييم الأداء غير الموضوعي. غياب الشفافية يغذي هذا الشعور السلبي. النقص في العدالة التطبيقية يربك سير العمليات الإدارية. الموظف الذي يشعر بالتمييز يفقد الحافز للتطور. الإدارة مطالبة بمعايير أوضح لضمان ولاء الجميع. التوطين العادل هو مفتاح الأداء المستدام.

| يتم تطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                        | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                  | 35.5               | 35.5          | 35.5    | 97        | أوافق بشدة    |
|                                                        | 56.4               | 20.9          | 20.9    | 57        | أوافق         |
|                                                        | 75.5               | 19.0          | 19.0    | 52        | لا أوافق      |
|                                                        | 89.0               | 13.6          | 13.6    | 37        | محايد         |
|                                                        | 100.0              | 11.0          | 11.0    | 30        | لا أوافق بشدة |
|                                                        |                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |

جدول 15: التحليل الإحصائي لتطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق سياسات التوطين بعدالة دون تمييز بين الموظفين

• تتسم إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوظيف

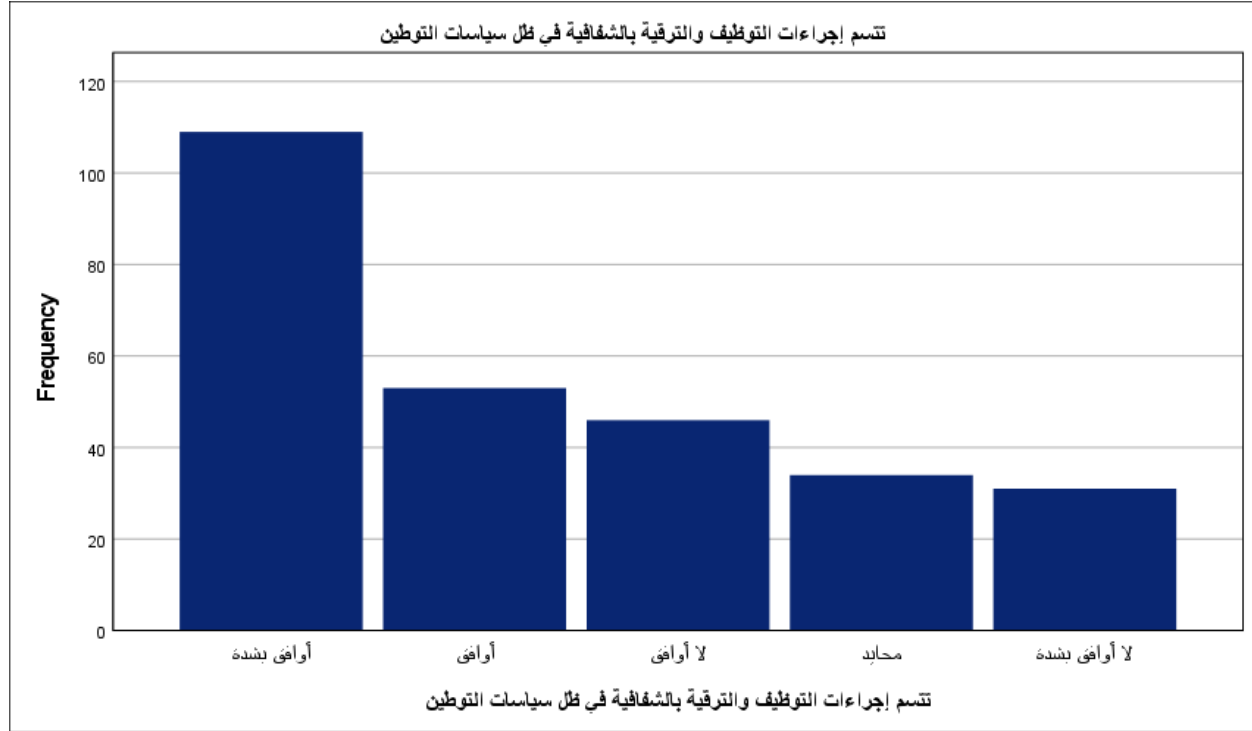
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 39.9% من إجمالي الاستجابات؛ ما يبرهن على نجاح جزء كبير من مؤسسات القطاع الخاص في إرساء دعائم الوضوح التنظيمي فيما يخص المسارات المهنية للمواطنين. وصلت نسبة التأييد العام إلى 59.3%. هذه القناعة بوجود شفافية في التوظيف والترقية تعكس التزاماً بمعايير الحوكمة التي تفرضها التحولات الجديدة في سوق العمل. الموظف الذي يدرك معايير صعوده المهني بوضوح يرتفع مستوى ولائه، وينعكس ذلك مباشرة على استقرار العمليات الإدارية وتدفقها دون معوقات ناتجة عن الشعور بالغموض أو المحسوبية. الشفافية هنا ليست مجرد شعار، بل هي أداة تشغيلية لرفع الكفاءة.

بالمقابل، نجد أن 28.2% من العينة اتجهوا نحو عدم الموافقة بمستويها، وهي كتلة نقدية لا يمكن تجاوزها إحصائياً. يشير هذا التباين إلى وجود فجوة في الاتصال المؤسسي داخل بعض المنشآت؛ حيث لا تزال إجراءات الترقية تفتقر للمعايير المعلنة أو الموضوعية في نظر قرابة ثلث الموظفين. هذا التصور السلبي قد يثبط الدافعية للإنجاز المتميز؛ فالموظف الذي يشكك في عدالة الشفافية يميل غالباً إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء الوظيفي. إن النقص في وضوح هذه الإجراءات بالميدان يؤدي إلى ترهل الكفاءات الوطنية وخسارة استثمارات المنظمة في تدريبهم. النتيجة تضع أصحاب القرار أمام ضرورة توحيد معايير الاستحقاق المهني لضمان عدالة التوظيف وتأثيره الإيجابي.

| تتسم إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوظيف |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.9                                                         | 39.9          | 39.9    | 109       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.3                                                         | 19.4          | 19.4    | 53        | أوافق         |       |
| 76.2                                                         | 16.8          | 16.8    | 46        | لا أوافق      |       |
| 88.6                                                         | 12.5          | 12.5    | 34        | محايد         |       |
| 100.0                                                        | 11.4          | 11.4    | 31        | لا أوافق بشدة |       |

|  |       |       |     |       |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|
|  | 100.0 | 100.0 | 273 | Total |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|

جدول 16 : التحليل الإحصائي لالتزام إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوظيف



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لالتزام إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوظيف

#### • يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية

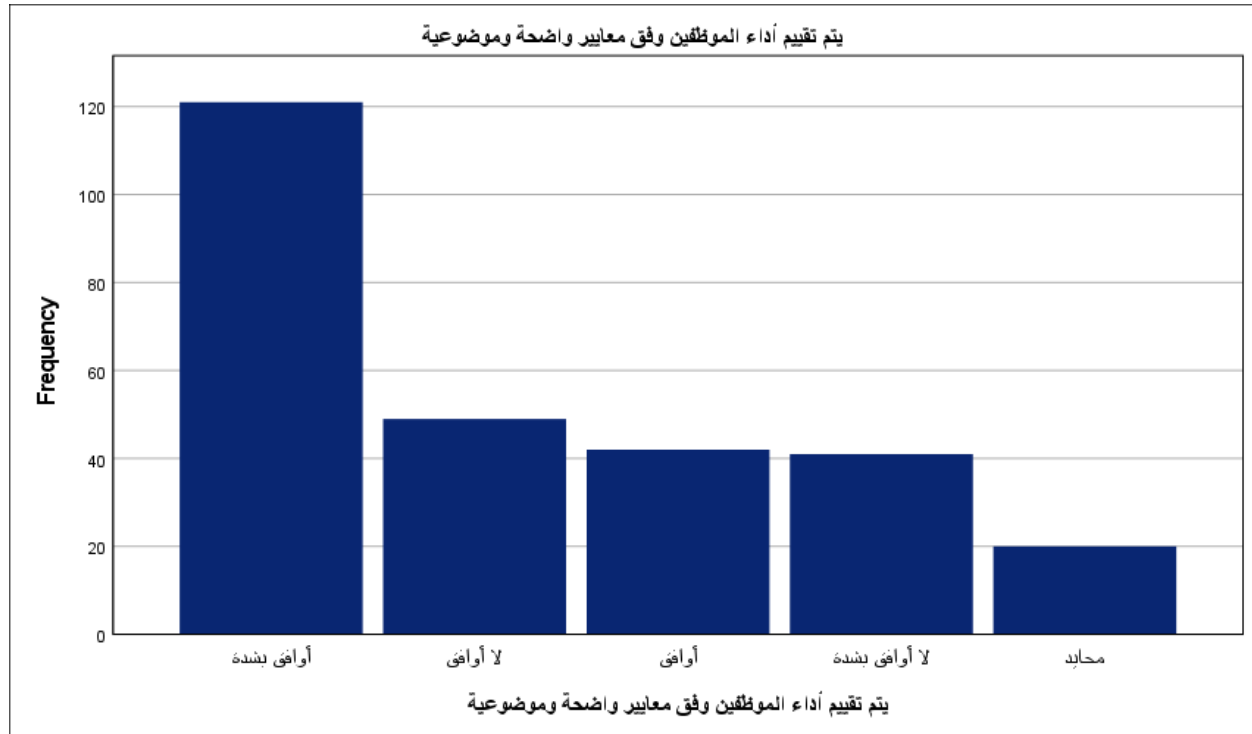
لم ينحز سوى 7.3% فقط من المشاركين إلى خيار "محايد"؛ وهي النسبة الأقل في هذا التقييم، مما يكشف عن قناعات مباشرة لدى العينة تجاه آليات قياس الأداء. في المقابل، قفز خيار "أوافق بشدة" ليحتل الصدارة بنسبة 44.3% بواقع 121 فرداً. تعطي هذه النتيجة مؤشراً قوياً على أن سياسات التوظيف دفعت المنشآت نحو تبني نظم رقابية أكثر انضباطاً ووضوحاً. الموظف السعودي في هذه البيئات يدرك تماماً الأسس التي يُحاسب عليها. هذا الوضوح يقلص من ضبابية المهام ويخلق بيئة عمل محفزة للإنجاز؛ فالمعايير الموضوعية هي الضمانة الوحيدة لتحويل الجهود الفردية إلى نتائج مؤسسية ملموسة.

رغم هذا التأييد العريض، يبرز تردد لافت بوجود كتلة معارضة متقاربة في أوزانها؛ إذ بلغت نسبة "لا أوافق" 17.9% و"لا أوافق بشدة" 15.0%. نجد أن ثلث العينة تقريباً يشعر بغياب العدالة التقييمية. التباين هنا يعكس فجوة تنظيمية خطيرة في بعض

الإدارات. قد يعود السبب إلى اعتماد بعض المديرين على الانطباعات الشخصية بدلاً من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).  
النقص في موضوعية التقييم يقتل روح المبادرة لدى الكفاءات الوطنية. الموظف الذي يشعر بأن تقييمه يخضع للأهواء سيفقد الثقة في جدوى تطوير أدائه. هذا الخلل الإحصائي ينذر باحتمالية تراجع الكفاءة الإنتاجية في تلك القطاعات نتيجة شعور الموظف بعدم جدوى التميز.

| يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.3                                              | 44.3          | 44.3    | 121       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.3                                              | 17.9          | 17.9    | 49        | لا أوافق      |       |
| 77.7                                              | 15.4          | 15.4    | 42        | أوافق         |       |
| 92.7                                              | 15.0          | 15.0    | 41        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                             | 7.3           | 7.3     | 20        | محايد         |       |
|                                                   | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 17: التحليل الإحصائي لتقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية

#### • تسهم سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين

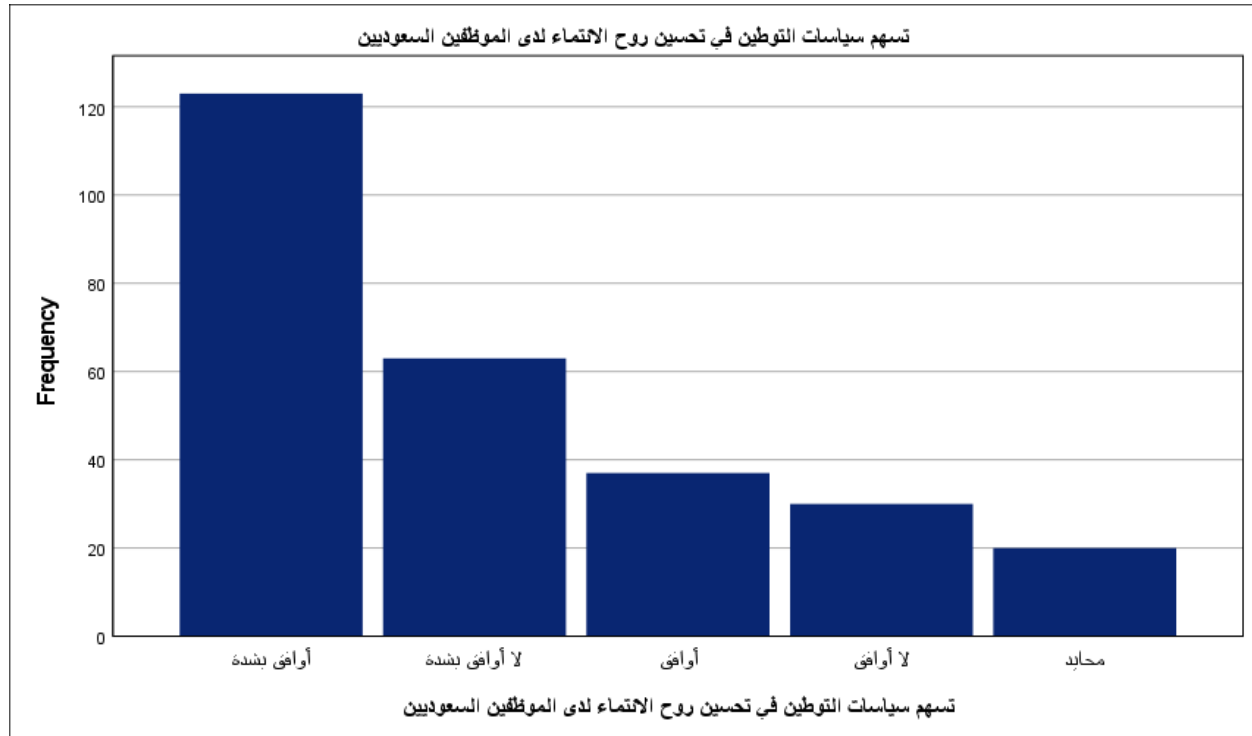
سجل خيار "أوافق بشدة" الذروة الإحصائية بنسبة بلغت 45.1%؛ ما يعزز الفرضية القائلة بأن توطين الوظائف يتجاوز كونه إجراءً تنظيمياً ليصبح محركاً وجدانياً يعمق صلة الموظف بكيانه المهني. يرى هؤلاء أن وجودهم في وظائف كانت تشغلها عمالة وافدة يمنحهم شعوراً بالمسؤولية الوطنية والتقدير الذاتي. بلغت نسبة التأييد الإجمالية 58.7% من عينة الدراسة. هذا الاتجاه الإيجابي ينعكس ميدانياً على الانضباط العام وخفض معدلات الغياب؛ فالموظف الذي يشعر بالانتماء يميل فطرياً لحماية مصالح المنشأة وتجويد مخرجاته. الشعور بـ "امتلاك" الفرصة الوظيفية يحول الموظف من مجرد مؤدٍ للمهام إلى شريك في النجاح.

بالمقابل، تبرز فجوة لافتة بوجود 23.1% في خانة "لا أوافق بشدة"، وهي نسبة تعكس تبايناً في التجربة الواقعية للتمكين. التردد هنا يشي بأن الانتماء لا ينمو في بيئات التوطين "الصوري" أو تلك التي تفتقر لمناخ عمل محفز. غياب هذا الشعور لدى قرابة ثلث العينة (بإضافة المعارضين الآخرين) قد يترجم إلى برود في الأداء أو زيادة في الرغبة في التسرب الوظيفي عند أول فرصة

بديلة. النقص في روح الانتماء ليس مجرد عجز معنوي؛ بل هو معطل تشغيلي يؤدي إلى ضعف التعاون بين أعضاء الفريق الواحد في الإدارة. استكمال مسيرة التوطين يتطلب بيئة تحتضن الكفاءات نفسياً قبل مهنياً لضمان استدامة العطاء.

| تسهم سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 45.1                                                             | 45.1          | 45.1    | 123       | أوافق بشدة    | Valid |
| 68.1                                                             | 23.1          | 23.1    | 63        | لا أوافق بشدة |       |
| 81.7                                                             | 13.6          | 13.6    | 37        | أوافق         |       |
| 92.7                                                             | 11.0          | 11.0    | 30        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                            | 7.3           | 7.3     | 20        | محايد         |       |
|                                                                  | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة سياسات التوطين في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين

#### • تعزز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين

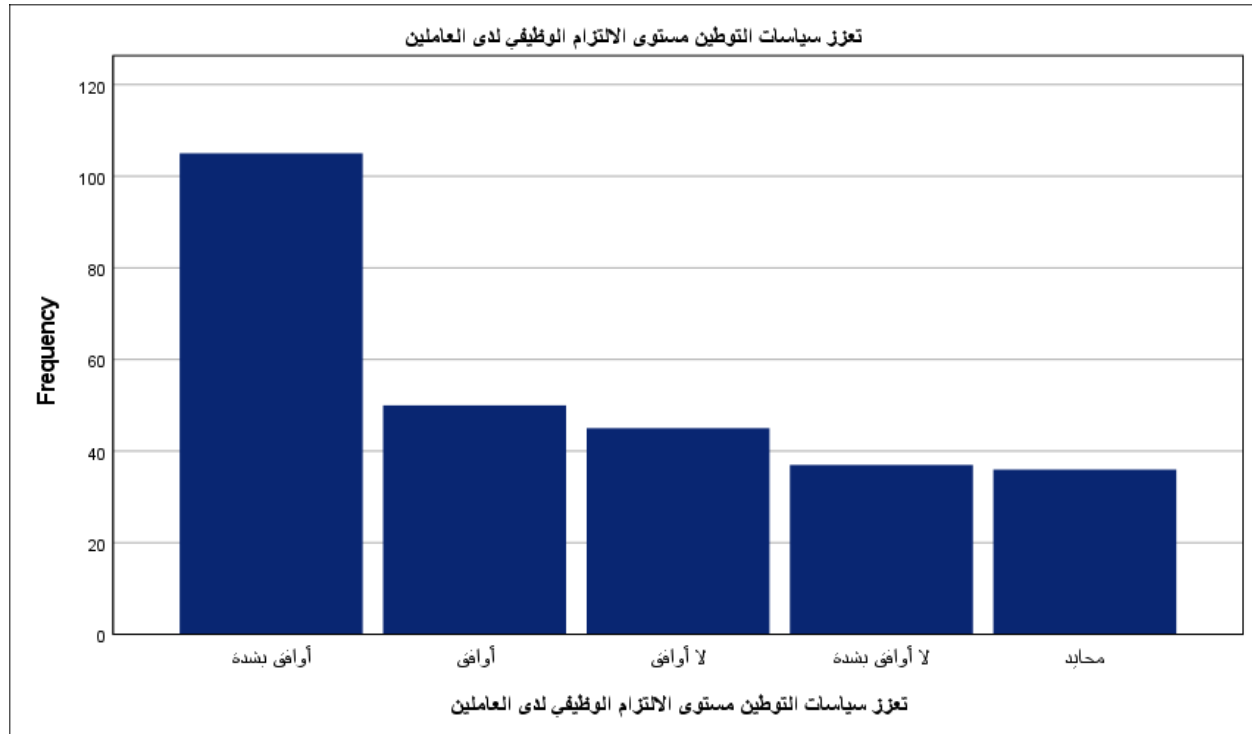
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 38.5%؛ ما يبرهن على أن الغالبية العظمى من الكوادر الوطنية ترى في التوطين دافعاً محورياً لتعميق انضباطها المهني. يرتفع إجمالي التأييد (الموافقة والموافقة بشدة) ليصل إلى 56.8%. هذا التوجه يعكس إدراك الموظف السعودي لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه كبديل وطني كفاء؛ فالالتزام هنا يتجاوز مجرد الحضور والانصراف إلى الانغماس في تحقيق مستهدفات المنظمة. نجاح هذه السياسات في تعزيز "الالتزام" يعني بالضرورة استقرار سلاسل القيمة داخل الشركات؛ حيث يقل معدل التغيب وتزداد الجدية في تنفيذ التكاليفات الإدارية المعقدة.

في المقابل، يظهر تردد لافت في بقية الآراء؛ إذ توزعت النسب بين المعارضة (30.1%) والحياد (13.2%). هذا الانقسام الإحصائي يشي بوجود تحديات بيئية في بعض المنشآت تعوق تحويل "التوطين" إلى "التزام"؛ فربما تواجه هذه الفئة ضغوطاً تشغيلية تفوق الدعم المقدم لها، أو لا تلمس ترابطاً واضحاً بين التزامها الشخصي ومستقبلها المهني. النقص في مستويات الالتزام لدى قرابة ثلث العينة قد يؤدي إلى اضطراب في سير العمليات الميدانية، خاصة في الوظائف التي تتطلب دقة عالية وتواصلًا مستمرًا.

الواقع العملي يفرض على إدارات الموارد البشرية معالجة مسببات هذا التباين؛ فالالتزام الوظيفي هو الضمانة الحقيقية لتحويل سياسات التوطين من طابعها "الإلزامي" إلى طابعها "الإنتاجي" المستدام.

| تعزز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                      | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.5                                                    | 38.5          | 38.5    | 105       | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.8                                                    | 18.3          | 18.3    | 50        | أوافق         |       |
| 73.3                                                    | 16.5          | 16.5    | 45        | لا أوافق      |       |
| 86.8                                                    | 13.6          | 13.6    | 37        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                   | 13.2          | 13.2    | 36        | محايد         |       |
|                                                         | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 19: التحليل الإحصائي لتعزيز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتعزيز سياسات التوطين مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين

#### • ارتفاع مستوى إنتاجي نتيجة تطبيق سياسات التوطين

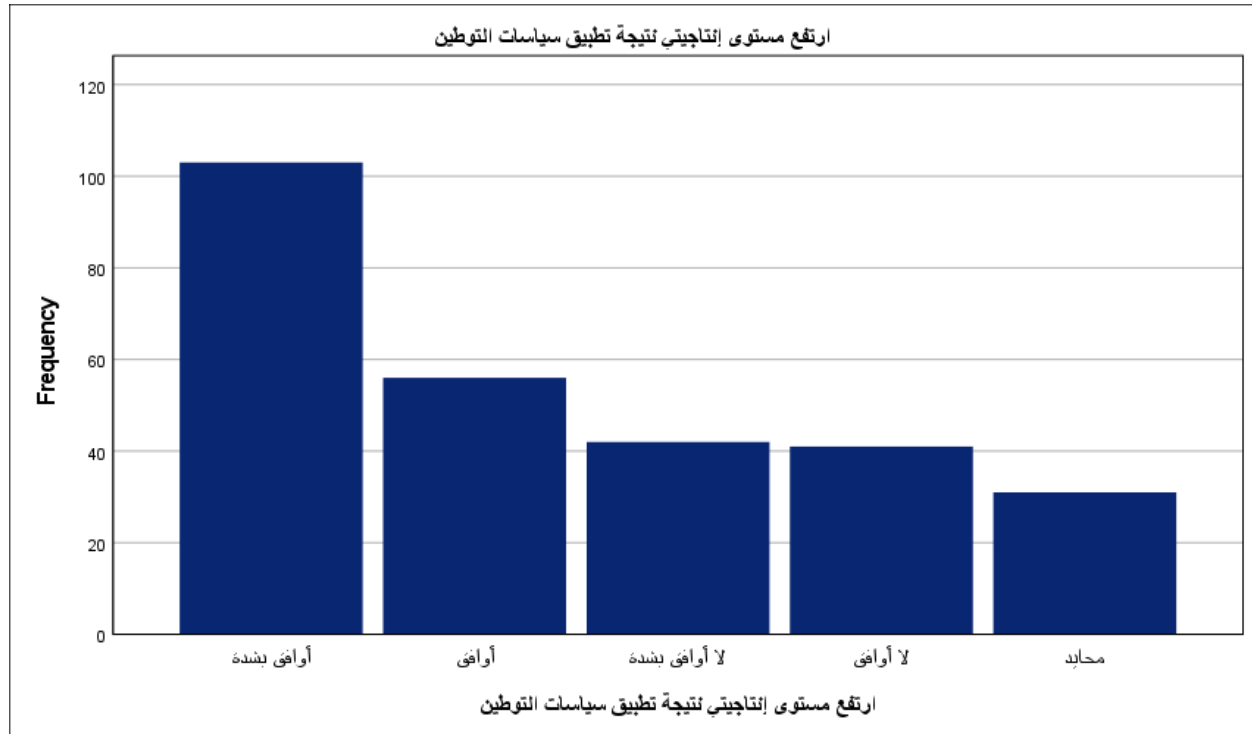
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 37.7% من إجمالي عينة الدراسة؛ ما يعكس رابطاً مباشراً وقوياً في ذهنية الموظف السعودي بين قرارات التوطين وبين تطوره الكمي والنوعي في العمل. يرتفع إجمالي التأييد عند دمج فئتي الموافقة ليصل إلى 58.2%. النتيجة تكشف عن تحول إيجابي في فلسفة العمل داخل القطاع الخاص؛ إذ لم يعد التوطين مجرد إشغال مكاني للوظيفة، بل أصبح محفزاً لرفع مستويات الإنجاز الفردي. يشير هذا التوجه إلى أن الموظف يرى في حماية موقعه الوظيفي عبر أنظمة الدولة دافعاً لتقديم مخرجات تبرر ثقة المنشأة. إن تعزيز الإنتاجية بهذه الصورة يضمن سلسلة سير العمليات التشغيلية، ويقلل من الفجوات التي قد تنجم عن تدوير الكفاءات الوافدة.

بالمقابل، تبرز ممانعة إحصائية لافتة بوجود 30.4% من المبحوثين في خانة عدم الموافقة بمستويها. هذا التردد في الآراء يوحي بوجود تحديات واقعية تعيق ترجمة التوطين إلى زيادة في الإنتاجية لدى قرابة ثلث العينة. قد يعود السبب إلى تكليف الموظفين بمهام تفوق تأهيلهم دون مساندة كافية، أو ربما بسبب ضغوط العمل النفسية الناتجة عن التوقعات العالية المرتبطة بالإحلال

الوظيفي. هذا النقص المتصور في الإنتاجية لدى هذه الفئة قد يؤدي إلى اختناقات في الأداء الإداري إذا لم يتم التدخل ببرامج دعم مهني متخصصة. استمرارية التوطين تتطلب التأكد من أن كل موظف يمتلك الأدوات اللازمة لتحويل "فرصة العمل" إلى "قيمة مضافة" حقيقية للمنظمة.

| ارتفاع مستوى إنتاجي نتيجة تطبيق سياسات التوطين |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 37.7                                           | 37.7          | 37.7    | 103       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.2                                           | 20.5          | 20.5    | 56        | أوافق         |       |
| 73.6                                           | 15.4          | 15.4    | 42        | لا أوافق بشدة |       |
| 88.6                                           | 15.0          | 15.0    | 41        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                          | 11.4          | 11.4    | 31        | محايد         |       |
|                                                | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لارتفاع مستوى الإنتاجية نتيجة تطبيق سياسات التوطين



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لارتفاع مستوى الإنتاجية نتيجة تطبيق سياسات التوظيف

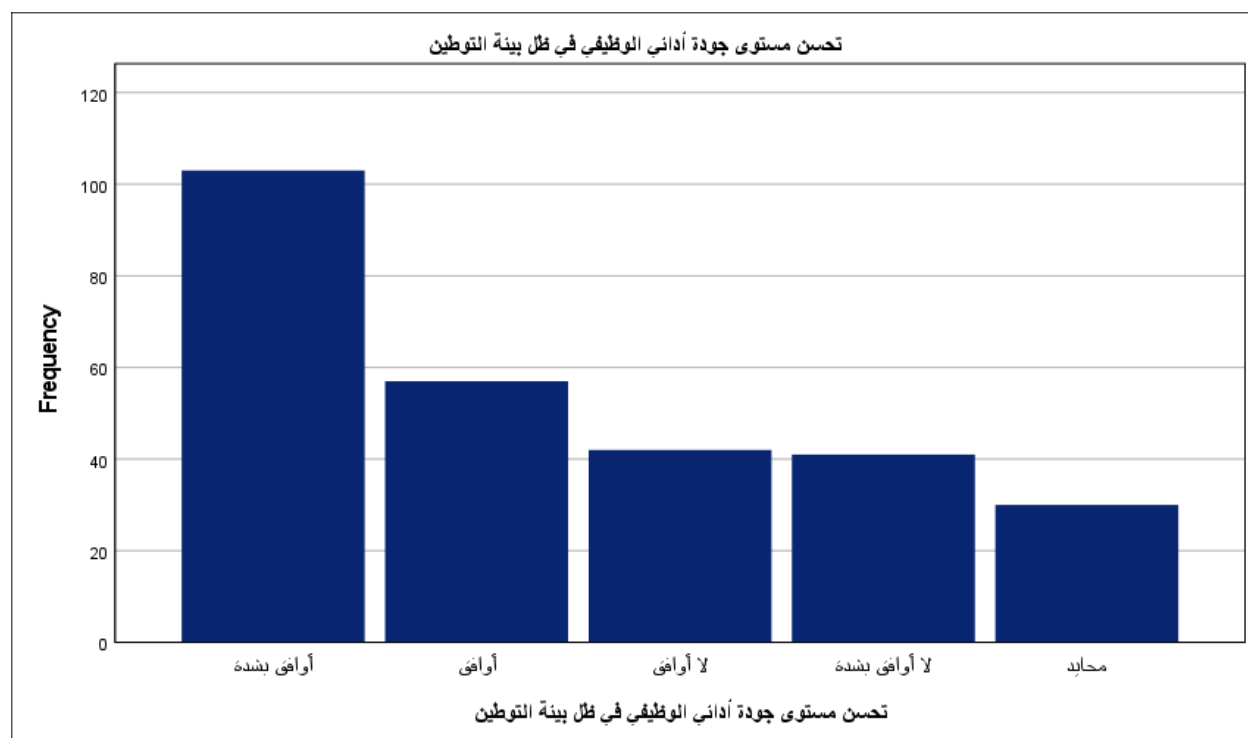
#### • تحسن مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف

نالت فئة "أوافق بشدة" الحصة الأكبر بنسبة 37.7%. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 20.9%. المجموع يتجاوز نصف العينة. النتيجة إيجابية. البيئة الجديدة تحفز الإلتقان. التوظيف ليس مجرد إشغال وظيفة. هو التزم بالمعايير. جودة الأداء أصبحت غاية للموظف السعودي. يدرك الجميع أن البقاء للأكفأ. المنافسة في القطاع الخاص شرسة. هذا الوعي يرفع كفاءة العمليات اليومية. الشركات تجني ثمار هذا التحول المهم.

بالمقابل، تبرز ممانعة إحصائية. سجل خيار "لا أوافق" 15.4%. وتبعه خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 15%. قرابة ثلث العينة خارج دائرة التحسن. الرقم يستدعي التوقف. ربما تفتقر هذه الفئة للتدريب النوعي. أو تعاني من ضغوط إدارية غير مدروسة. الجودة تتراجع حين يغيب الدعم. التردد في الآراء يشي بتباين البيئات التنظيمية. بعض الشركات تكتفي بالتوظيف الشكلي. هذا النهج يضر بسير العمل في الموقع. الاستثمار في العنصر البشري هو الحل. الجودة لا تأتي بالقرارات الفوقية وحدها.

| تحسين مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف |                    |               |         |           |               |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                   | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                             | 37.7               | 37.7          | 37.7    | 103       | أوافق بشدة    |
|                                                   | 58.6               | 20.9          | 20.9    | 57        | أوافق         |
|                                                   | 74.0               | 15.4          | 15.4    | 42        | لا أوافق      |
|                                                   | 89.0               | 15.0          | 15.0    | 41        | لا أوافق بشدة |
|                                                   | 100.0              | 11.0          | 11.0    | 30        | محايد         |
|                                                   |                    | 100.0         | 100.0   | 273       | Total         |

جدول 21: التحليل الإحصائي لتحسين مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحسين مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف

• أتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف

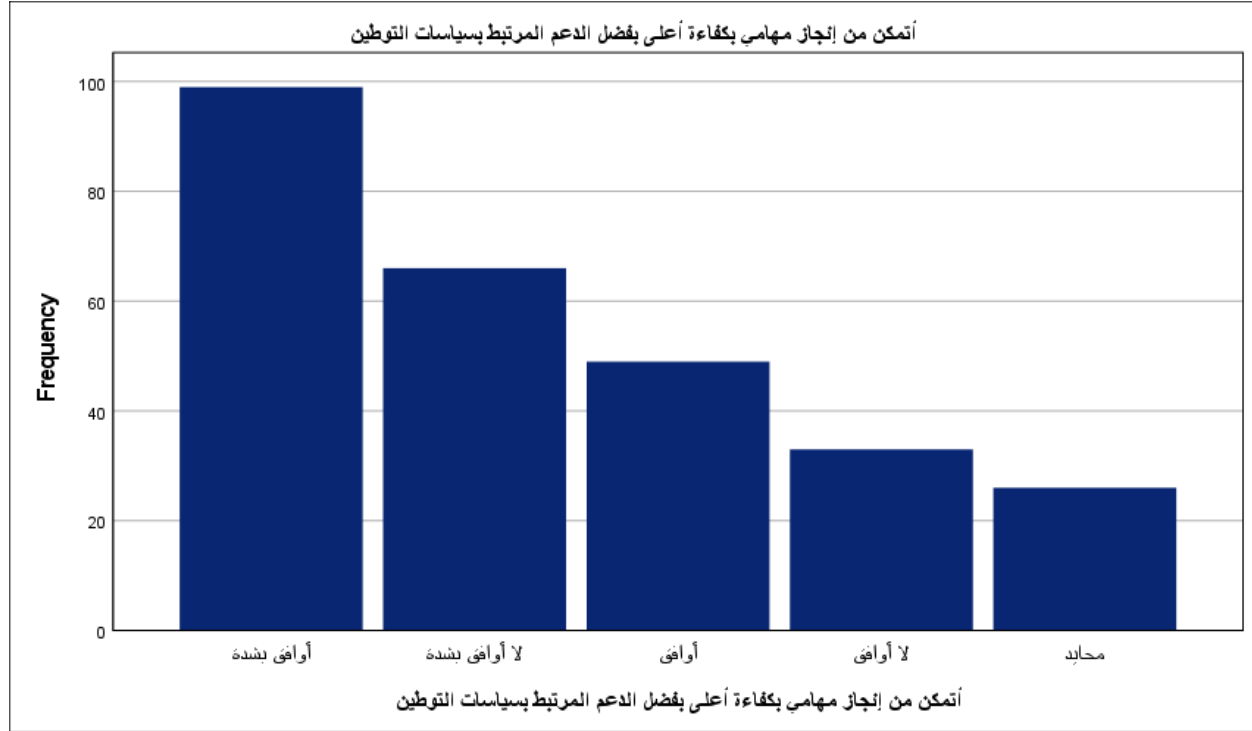
يبرز تباين في آراء المشاركين حول مدى مساهمة الدعم المرافق لسياسات التوظيف في رفع كفاءة الإنجاز؛ إذ تنقسم الكتلة التصويتية بين تأييد واسع ومعارضة صلبة، ما يشي بوجود تجارب إدارية متباينة جداً في الميدان. نجد أن خيار "أوافق بشدة" تصدر النتائج بنسبة 36.3%، وبإضافة فئة "أوافق" (17.9%)، يتبين أن أكثر من نصف العينة يلمس أثراً إيجابياً ملموساً للدعم المقدم. هذا الاتجاه يؤكد نجاح بعض المنشآت في تحويل التوظيف إلى منظومة تمكين لا مجرد إحلال رقمي. الموظف السعودي في هذه البيئات يشعر بأن الأدوات المتاحة له تساعد على تجاوز العقبات التشغيلية وتحقيق مستهدفات الأداء المطلوبة بكفاءة.

وعند رصد نسبة "لا أوافق بشدة" التي بلغت 24.2%، وهي ثاني أعلى نسبة في الجدول. هذا الرقم، جنباً إلى جنب مع نسبة "لا أوافق" (12.1%)، يعكس وجود فئة غير مستفيدة من هذا الدعم أو ربما ترى أن الدعم المتاح لا يرتقي لمتطلبات المهام المعقدة في القطاع الخاص. إن وجود هذا الشرح في الاستجابات يوحي بأن الدعم ليس "حزمة موحدة" بل يختلف باختلاف سياسة كل شركة ونوعية قياداتها. النقص في الدعم الفعال لدى ثلث العينة تقريباً قد يعطل وتيرة العمل في بعض الأقسام ويخلق ضغطاً نفسياً على الموظف الوطني؛ فالكفاءة لا ترتبط بالرغبة الشخصية وحدها، بل بمدى توفر البيئة الحاضنة التي توفرها المنظمة لضمان نجاح التوظيف واستدامته.

| أتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                  | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.3                                                                | 36.3          | 36.3    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.4                                                                | 24.2          | 24.2    | 66        | لا أوافق بشدة |       |
| 78.4                                                                | 17.9          | 17.9    | 49        | أوافق         |       |
| 90.5                                                                | 12.1          | 12.1    | 33        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                               | 9.5           | 9.5     | 26        | محايد         |       |

|  |       |       |     |       |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|
|  | 100.0 | 100.0 | 273 | Total |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|

جدول 22: التحليل الإحصائي للتمكّن من إنجاز المهام بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني للتمكّن من إنجاز المهام بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف

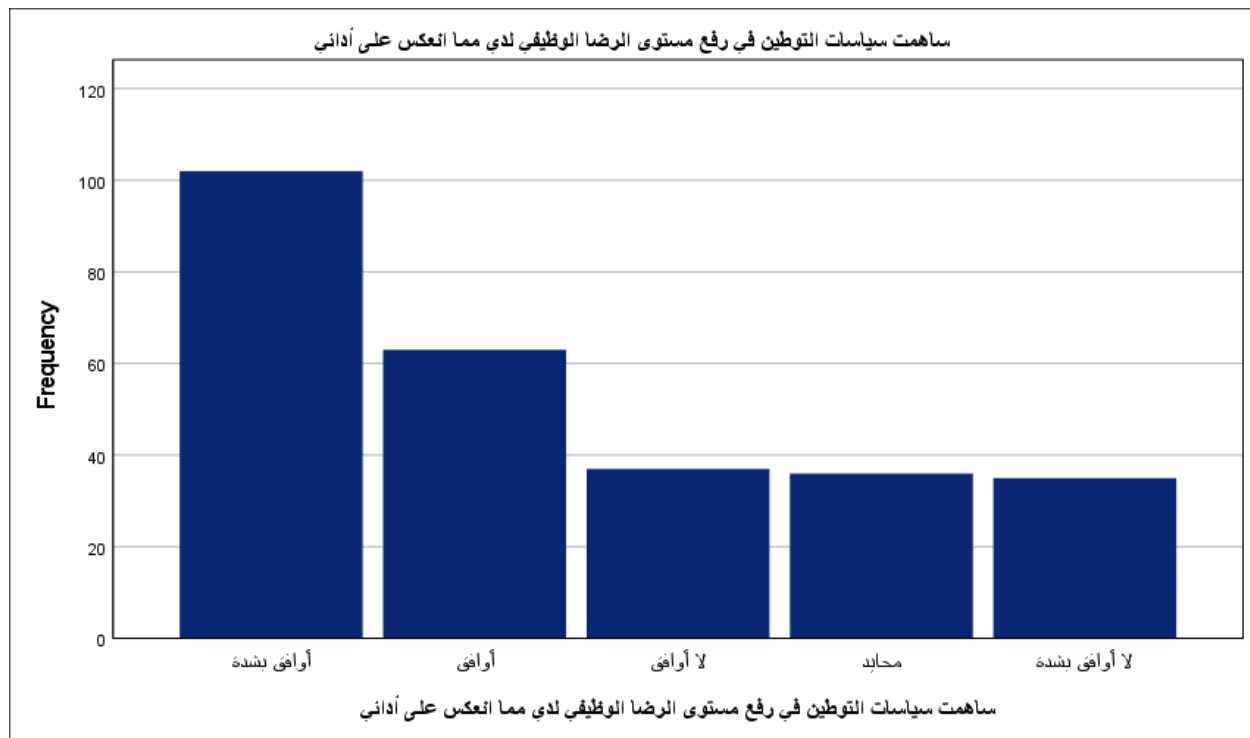
#### • ساهمت سياسات التوظيف في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مما انعكس على أدائي

يكشف التوزيع الإحصائي عن انقسام واضح في مستويات الرضا الوظيفي المرتبطة بسياسات التوظيف، حيث يظهر تباين ملموس بين المستفيدين الذين وجدوا في هذه السياسات فرصة للاستقرار، وبين فئات أخرى لم تلمس أثراً حقيقياً على دوافعها المهنية. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الكبرى بواقع 37.4%، ما يعكس قناعة لدى شريحة عريضة بأن التوظيف وفر لها مظلة من الأمان والرضا النفسي الذي ترجم مباشرة إلى تجويد الأداء الميداني. وبإضافة نسبة الموافقين (23.1%)، نجد أن الأغلبية التي تتجاوز 60% تعيش حالة من التوافق بين السياسات الحكومية وبين تطلعاتها الشخصية داخل المنشأة. إن الرضا الوظيفي هنا يعمل كمحفز داخلي يقلل من نسب الدوران الوظيفي ويزيد من وتيرة الإنجاز النوعي.

بالمقابل، نلاحظ تقارباً لافتاً في نسب الرفض والحياد؛ إذ بلغت نسبة "لا أوافق" 13.6%، بينما توقف 13.2% عند منطقة الحياد، وسجل الرفض الشديد 12.8%. هذا التردد في النصف الأدنى من الجدول يثني بوجود تحديات تنظيمية تحول دون وصول "مكتسبات التوطين" إلى وجدان الموظف. ربما يعود ذلك إلى بيئات عمل تفتقر لآليات التحفيز المعنوي أو تعاني من ضغوط تشغيلية مرتفعة لا يواكبها رضا عن العائد المهني. النقص في مستويات الرضا لدى قرابة 40% من العينة (بدمج المعارضين والمحايدين) يمثل فجوة قد تؤثر على استدامة الأداء في المواقع الإدارية والفنية؛ فالأداء المستقر لا يستند فقط إلى القوانين الإلزامية، بل إلى مدى شعور الموظف بأن وجوده في القطاع الخاص يمنحه قيمة مضافة ورضاً حقيقياً عن مساره المهني.

| ساهمت سياسات التوطين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مما انعكس على أدائي |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | 102       | 37.4    | 37.4          | 37.4               | Valid |
| أوافق                                                                   | 63        | 23.1    | 23.1          | 60.4               |       |
| لا أوافق                                                                | 37        | 13.6    | 13.6          | 74.0               |       |
| محايد                                                                   | 36        | 13.2    | 13.2          | 87.2               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | 35        | 12.8    | 12.8          | 100.0              |       |
| Total                                                                   | 273       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات التوطين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مما انعكس على أدائي



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة سياسات التوطين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مما انعكس على أدائي

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص وفاعلية برامج التدريب والتأهيل

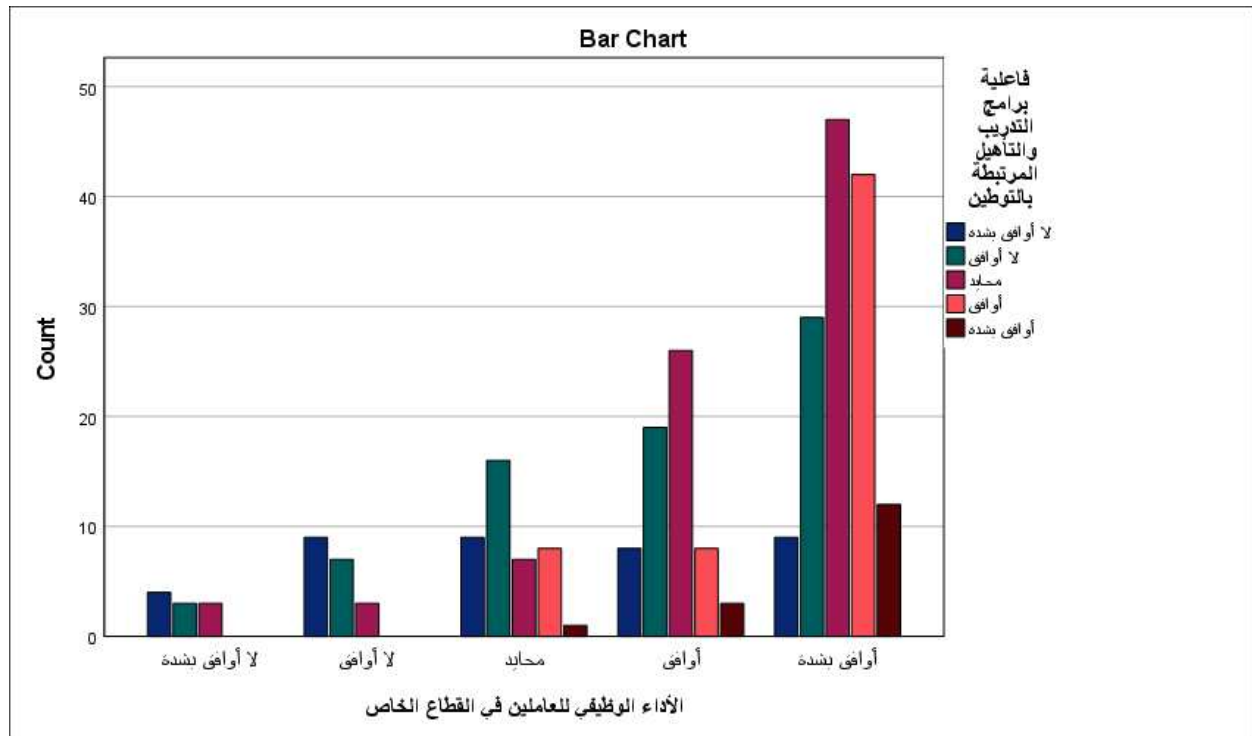
#### المرتبطة بالتوطين

سجل مستوى الدلالة الإحصائية القيمة 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عالية بين كفاءة الأداء الوظيفي وفاعلية برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين. القيمة المرتفعة لاختبار "كاي سكوير" (56.362) تؤكد أن التحسن الملحوظ في أداء العاملين بالقطاع الخاص ليس وليد الصدفة؛ بل هو نتاج مباشر لعمليات التأهيل المستمرة التي واكبت سياسات التوطين. النتيجة قوية. التدريب النوعي هو المحرك الفعلي للإنتاجية. تظهر هذه البيانات أن الاستثمار في صقل مهارات الكادر الوطني يمثل الضمانة الأساسية لرفع جودة العمليات التشغيلية داخل المنشآت؛ فالعلاقة الخطية المؤكدة (41.430) تشير إلى أن كل ارتفاع في مستوى التدريب يقابله بالضرورة قفزة في مستوى التزام الموظف وإنجازه الوظيفي.

رغم وجود ملاحظة فنية تشير إلى أن 40% من الخلايا لها تكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن قوة الدلالة الإحصائية الكلية تظل متماسكة ومعبرة عن الواقع الميداني. هذا الارتباط يفسر لماذا تنجح الشركات التي تتبنى استراتيجيات تدريبية واضحة في تحقيق معدلات استقرار وظيفي أعلى مقارنة بغيرها. غياب مثل هذه البرامج أو ضعف فاعليتها سيؤدي حتماً إلى ترهل الأداء الوظيفي وتعثّر سير المهام في المواقع الإدارية والفنية؛ فالأرقام هنا تبعث برسالة واضحة لصناع القرار بضرورة ربط حصص التوظيف بمعايير تأهيلية صارمة لضمان تحويل الكم العددي إلى طاقة إنتاجية نوعية.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 56.362 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 58.814              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 41.430              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 273                 | N of Valid Cases                |
| a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .59. |    |                     |                                 |

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص وفاعلية برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص وفعالية برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف

### • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والحوافز والدعم التنظيمي

#### للمواطنين السعوديين

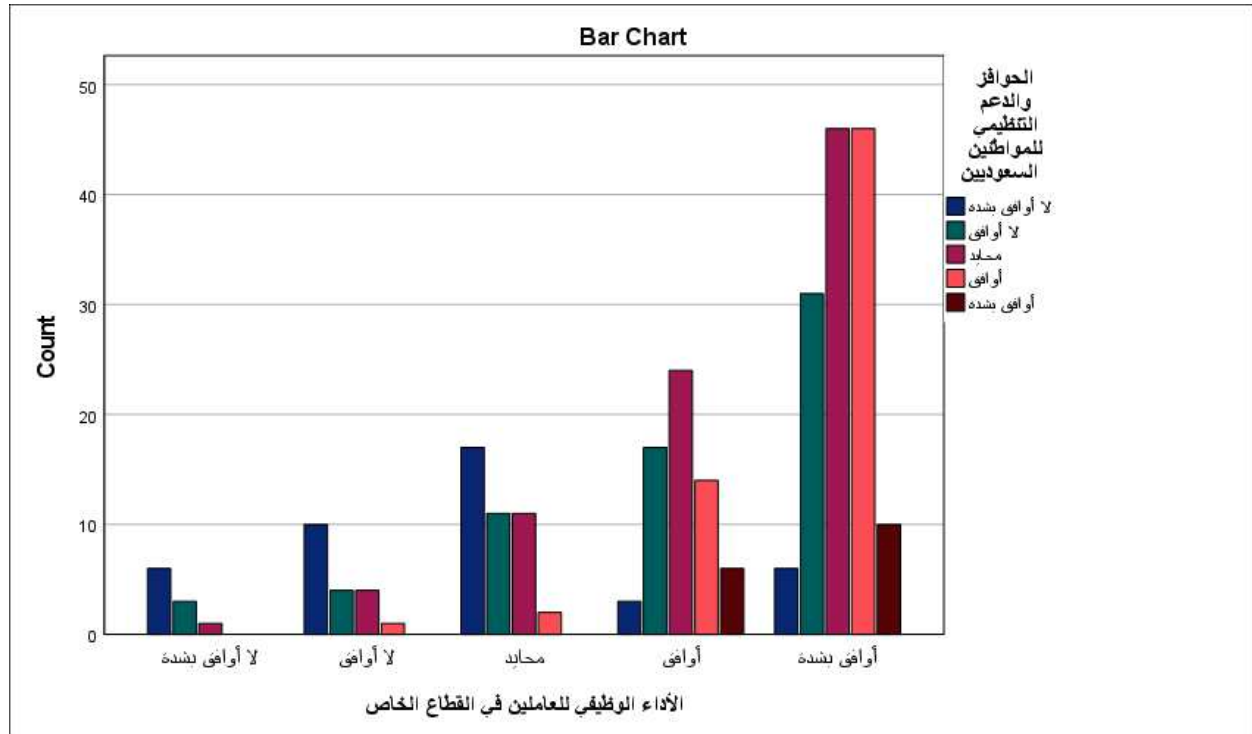
بلغت القيمة الاحتمالية مستوى الصفر المطلق 0.000؛ ما يعطي برهاناً إحصائياً قاطعاً على انعدام العشوائية في العلاقة بين الحوافز التنظيمية ومستوى أداء الموظف السعودي. سجل اختبار "كاي سكوير" قيمة مرتفعة جداً وصلت إلى 90.728. هذه النتيجة ليست مجرد رقم؛ بل هي انعكاس لواقع ميداني يربط جودة المخرجات الوظيفية طردياً بمستوى الدعم والحوافز المقدمة. الارتباط الخطي القوي (60.296) يثبت أن استراتيجيات التوظيف لا تؤدي ثمارها بالقرارات الملزمة وحدها. الموظف يحتاج إلى بيئة داعمة لترجمة قدراته إلى نتائج ملموسة. غياب هذا الدعم في بعض المنشآت قد يعطل سير العمليات ويؤدي إلى تراجع التنافسية.

تظهر قوة العلاقة رغم وجود 11 خلية بتكرارات متوقعة أقل من 5، وهو ما لا يقلل من شأن الدلالة الإحصائية المحققة. الحوافز المادية والمعنوية تعمل كمحرك أساسي للولاء الوظيفي والإنتاجية في القطاع الخاص. النتيجة واضحة. الشركات التي

تبخل بالدعم التنظيمي تخاطر بخفض كفاءة كوادرها الوطنية. يفسر هذا التباين لماذا تتفوق بعض الشركات في تحقيق مستهدفات التوطين النوعي بينما تفشل أخرى. النجاح التنظيمي في ظل الرؤية الوطنية يعتمد كلياً على كيفية تصميم حزم التحفيز لتناسب تطلعات القوى العاملة الشابة.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 90.728 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 89.020              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 60.296              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 273                 | N of Valid Cases                |
| a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .59. |    |                     |                                 |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين

## • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعدالة والشفافية في تطبيق

### سياسات التوظيف

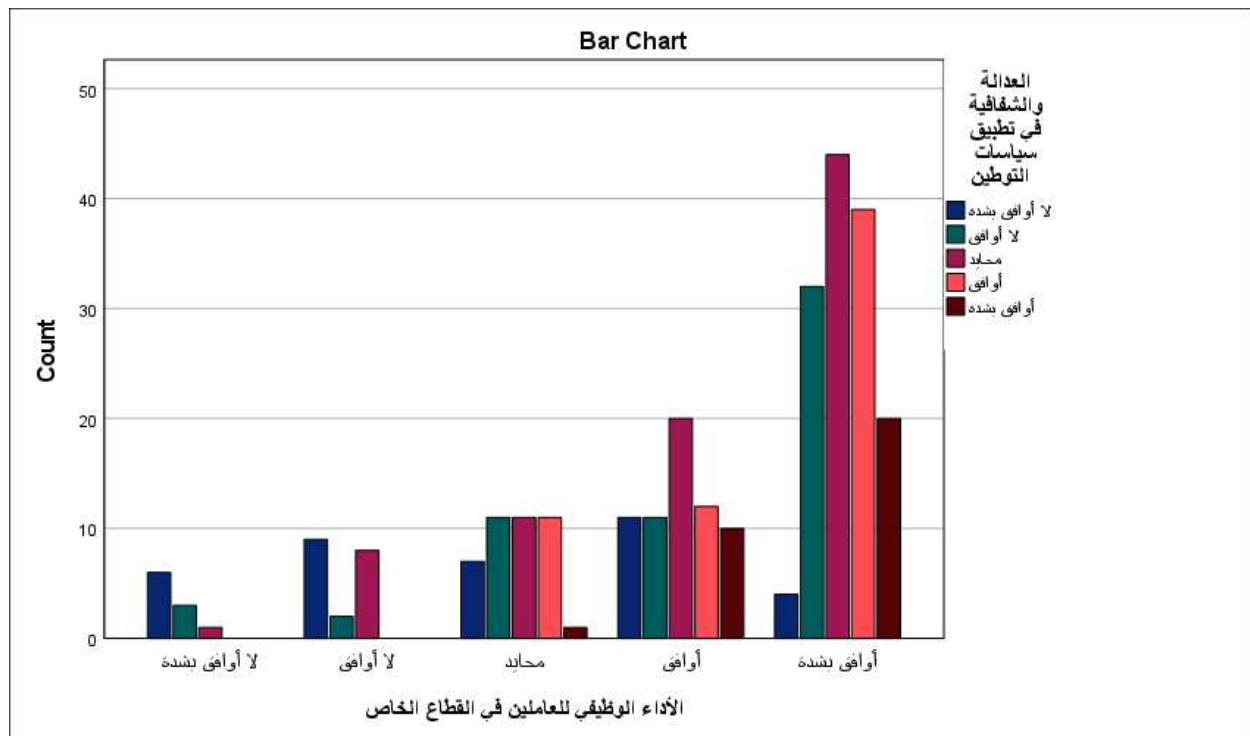
أظهرت النتائج دلالة إحصائية قاطعة عند مستوى 0.000؛ ما يثبت وجود ارتباط جوهري وعميق بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص. بلغت قيمة "كاي سكوير" 67.108، وهي قيمة مرتفعة تعكس الدور الحاسم الذي تلعبه النزاهة التنظيمية في توجيه سلوك الموظف السعودي نحو الإلتقان. النتيجة منطقية. الشفافية ليست مجرد قيمة أخلاقية؛ بل هي وقود للإنتاجية. عندما يشعر الموظف بوضوح معايير الترقية والتعيين، يتولد لديه دافع ذاتي لرفع مستوى أدائه الوظيفي. إن هذا الرابط القوي يؤكد أن نجاح التوظيف في الموقع يتجاوز فكرة "العدد" إلى فكرة "الثقة"؛ فالبيئة التي تتسم بالعدالة تمنح الموظف اليقين بأن مجهوده سيُقدر موضوعياً دون تمييز.

تشير قيمة الجمع الخطي (37.928) إلى أن أي تحسين في مستويات الشفافية سيؤدي بالضرورة إلى تحسن موازٍ ومباشر في المخرجات الوظيفية. رغم وجود 10 خلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن قوة الدلالة تظل ثابتة ومستقرة. النقص في

مستويات الشفافية ببعض المنشآت قد يكون العائق الأول أمام تحقيق مستهدفات الأداء؛ إذ يولد الغموض حالة من الإحباط المهني. يفسر هذا التباين الإحصائي لماذا تبرز بعض الإدارات كبيئات جاذبة ومنتجة بفضل وضوح إجراءاتها، بينما تعاني أخرى من تراجع الكفاءة نتيجة ضبابية القرارات. الواقع العملي يفرض ربط الأداء بمعايير نزاهة معلنة لضمان استدامة النجاح في ظل رؤية التوطين الشاملة.

| Chi-Square Tests                                                                         |    |                     |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                     | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                     | 16 | 67.108 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                     | 16 | 70.501              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                     | 1  | 37.928              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                          |    | 273                 | N of Valid Cases                |
| a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.14. |    |                     |                                 |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوطين



شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل مستوى الدلالة قيمة 0.000 قوية. النموذج الإحصائي أثبت كفاءته العالية. قيمة (F) البالغة 18.769 تعكس قوة التباين المفسر بواسطة متغيرات الدراسة. التدريب والعدالة والحوافز ليست مجرد مفردات عابرة. هي الركائز التي شكلت الأداء الوظيفي في هذا التحليل. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.464؛ ما يعني أن النموذج يفسر 46.4% من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين. النتيجة قوية إحصائياً. الباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث الحالي.

جاء معامل "بايز" برقم فلكي يقطع الشك باليقين. النموذج المقترح يتفوق بمراحل شاسعة على النموذج الصفري. الثقة في النتائج تامة. الخطأ المعياري للتقدير توقف عند 0.84؛ وهي نسبة منخفضة تعزز دقة التوقعات. الواقع العملي يؤكد هذه الأرقام. دمج التدريب بالشفافية يخلق بيئة عمل صلبة. النقص في أي من هذه العناصر يخلل استقرار الإدارة. الأداء ليس صدفة. هو نتاج منظومة متكاملة من الدعم والعدالة. هذه البيانات تمنح صناع القرار خارطة طريق واضحة. النجاح في التوظيف يتطلب توازناً دقيقاً بين هذه المتغيرات الثلاثة.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                                                                  |        |             |     |                |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                                                                  | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                                                                  | 18.769 | 13.256      | 12  | 159.071        | Regression |
|                                                                                                                                                                                       |        | .706        | 260 | 183.632        | Residual   |
|                                                                                                                                                                                       |        |             | 272 | 342.703        | Total      |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص                                                                                                                        |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), العدالة, التوظيف, التهيئة المرتبطة بالتوظيف, التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف, الحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف |        |             |     |                |            |

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                                                                             |                   |          |      |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                                                            | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| .84                                                                                                                                                                                   | .439              | .464     | .681 | 0.000                     |
| a. Method: JZS                                                                                                                                                                        |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), العدالة, التوظيف, التهيئة المرتبطة بالتوظيف, التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف, الحوافز والدعم التنظيمي للمواطنين السعوديين والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                                                                         |                   |          |      |                           |

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها

وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

تغيب القيمة الصفرية أو الضعيفة تماماً عن نتائج استجابات العينة البالغة 273 موظفاً؛ فقد كشفت البيانات عن تأييد كاسح لفرضية العلاقة بين سياسات التوظيف والأداء الوظيفي بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ 4.60. يبرهن هذا الرقم على

وعى جمعي لدى العاملين في القطاع الخاص بأن فاعلية برامج التدريب والحوافز ليست مجرد إجراءات إدارية، بل محركات أساسية لرفع كفاءة الإنجاز. تظهر قيمة  $t$  البالغة 78.343، وهي قيمة ضخمة إحصائياً، أن هذه النتيجة لم تأت بمحض الصدفة، بل تعكس واقعاً ملموساً يتجاوز مستوى الدلالة 0.05 بمراحل. رغم هذا الإجماع، يشير الانحراف المعياري (0.970) إلى تفاوت طفيف في وجهات النظر، ربما يعود إلى اختلاف طبيعة تطبيق هذه السياسات بين الشركات الكبرى والمنشآت المتوسطة، حيث تختلف جودة برامج التأهيل المتاحة لكل فئة.

يتجاوز التحليل مجرد إثبات العلاقة إلى قياس عمقها؛ إذ سجل مؤشر "كوهين دي" (Cohen's  $d$ ) قيمة استثنائية بلغت 4.742، وهي تعبر عن حجم تأثير "كبير جداً" بمقاييس الإحصاء التربوي والإداري. تعني هذه الضخامة في التأثير أن سياسات التوطين، حين تُطبق بفاعلية، تُحدث نقلة نوعية وجوهرية في سلوك الموظف وأدائه، وليست مجرد تحسين هامشي. يدعم هذا الاستنتاج معامل "هيدجز" (Hedges' correction) الذي أكد استقرار النتيجة عند 4.728 بعد التصحيح، مما يمنح الباحث ثقة عالية في تعميم هذه النتائج. إن التركيز على العدالة التنظيمية والدعم ضمن هذه السياسات يبدو أنه لأمس الاحتياجات الفعلية للقوى العاملة الوطنية، مما انعكس طردياً على مستويات الأداء في بيئة العمل السعودية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                                             |
|-----------------------|----------------|------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                                             |
| .059                  | .970           | 4.60 | 273 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فاعلية سياسات التوطين بأبعادها (برامج التدريب والتأهيل، الحوافز والدعم التنظيمي، العدالة) |

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوطين بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test |  |
|-----------------|--|
| Test Value = 0  |  |

| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                           |
| 4.71                                      | 4.48  | 4.597           | .000            | 272 | 78.343 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها (برامج التدريب والتأهيل، الحوافز والدعم التنظيمي، العدالة) |

جدول 30: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                                           |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                                           |
| 5.156                   | 4.325 | 4.742          | .970                      | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها (برامج التدريب والتأهيل، الحوافز والدعم التنظيمي، العدالة) |
| 5.142                   | 4.314 | 4.728          | .972                      | Hedges' correction |                                                                                                                                                           |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين فاعلية سياسات التوظيف بأبعادها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء

#### الوظيفي للعاملين

سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت 3.75؛ ما يؤكد قناعة عينة الدراسة الراسخة بأن برامج التدريب ليست مجرد استحقاق إداري، بل هي وقود حقيقي لتطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودي. تبرز قيمة ت (t) البالغة 52.499 لتؤكد أن هذه العلاقة حقيقية تماماً وليست نتاج صدفة إحصائية؛ غير أن وجود انحراف معياري قدره 1.181 يشير بوضوح إلى

تباين ملموس في وجهات النظر. يرجح أن هذا التردد ناتج عن اختلاف جودة المادة التدريبية المقدمة بين منشآت القطاع الخاص؛ فبينما يرى البعض أثراً مباشراً للتدريب على مهامهم اليومية، قد يواجه آخرون برامج نظرية لا تلامس احتياجاتهم الميدانية بشكل دقيق.

ثبتت فاعلية هذه العلاقة إحصائياً بحجم تأثير "كوهين دي" وصل إلى 3.177، وهي مرتبة تعكس قوة تأثير هائلة لبرامج التأهيل في تشكيل الكفاءة المهنية للموظف السعودي. تعني هذه النتيجة أن الاستثمار في التدريب المرتبط بالتوطين يؤدي إلى قفزات نوعية في الإنتاجية، وليس مجرد تحسن طفيف في المهارات. دعم معامل "هيدجز" المعدل هذه القوة ببقائه عند مستوى 3.169؛ ما يعزز الثقة في استقرار النتائج ومصداقيتها العلمية. يبدو جلياً أن الموظف في القطاع الخاص يربط بين تطوره الوظيفي وبين جودة التأهيل الذي يتلقاه؛ وهو ما يضع عبئاً على الشركات لضمان مواءمة هذه البرامج مع المتطلبات الفعلية للسوق لضمان استدامة الأداء العالي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                    |
|-----------------------|----------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                    |
| .071                  | 1.181          | 3.75 | 273 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين والأداء الوظيفي للعاملين |

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوطين والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |    |  |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|----|--|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |    |  |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df |  | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |    |  |   |

|      |      |       |      |     |        |                                                                                                    |
|------|------|-------|------|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.89 | 3.61 | 3.751 | .000 | 272 | 52.499 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين |
|------|------|-------|------|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                    |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                    |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                    |
| 3.469                   | 2.885 | 3.177          | 1.181                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين |
| 3.459                   | 2.877 | 3.169          | 1.184                     | Hedges' correction |                                                                                                    |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف والأداء الوظيفي للعاملين

#### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

تغيب القيم الصفرية تماماً عن استجابات الموظفين تجاه دور الحوافز؛ فقد سجل المتوسط الحسابي 3.56، ما يشير إلى قناعة إيجابية تتجاوز الحياد وتؤكد الارتباط الوثيق بين الدعم التنظيمي والإنتاجية. تظهر قيمة ت (t) البالغة 42.993 دلالة إحصائية قوية جداً؛ حيث إن احتمال حدوث هذه النتيجة بالصدفة هو 0.000. ورغم هذا الاتجاه الإيجابي العام، يبرز انحراف معياري مرتفع نسبياً قدره 1.368، ما يكشف عن تباين واضح في آراء أفراد العينة. يرجح أن هذا التردد يعود إلى التفاوت الكبير في أنظمة الحوافز المطبقة بين شركات القطاع الخاص؛ فبينما يلمس موظفون دعماً منظماً ومحفزات مجزية، قد يعاني آخرون من بيروقراطية تنظيمية تحد من فاعلية هذه الحوافز، ما ينعكس بالضرورة على تفاوت مستويات ولائهم وأدائهم الوظيفي.

سجل مؤشر "كوهين دي" لحجم التأثير قيمة 2.602، وهي مرتبة تعكس قوة تأثير هائلة وغير عادية للحوافز في تشكيل سلوك الموظف السعودي. يبرهن هذا الرقم على أن السياسات التي تركز على المكافآت وتقدير المجهودات هي المحرك الأقوى لرفع الكفاءة، متجاوزة في أهميتها مجرد الالتزام بالمهام الوظيفية التقليدية. أكدت قيمة "هيدجز" المصححة (2.595) استقرار هذا التأثير وقوته؛ ما يمنح النتائج موثوقية عالية عند تطبيقها على مجتمع الدراسة. إن غياب التوازن بين العطاء والمقابل قد يؤدي إلى تراجع ملموس في الحماس المهني داخل الإدارات، مما يجعل من الدعم التنظيمي حجر الزاوية في نجاح مبادرات التوطين وضمان استدامتها.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                   |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                   |
| .083                  | 1.368          | 3.56 | 273 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين |

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Test                                                                   |       |                 |                 |     |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                    |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                         |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                             | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.72                                                                              | 3.40  | 3.560           | .000            | 272 | 42.993 |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين |       |                 |                 |     |        |

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Effect Sizes |                |                           |  |
|-------------------------|----------------|---------------------------|--|
| 95% Confidence Interval | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |  |

| Upper                                                                            | Lower |       |       |                       |                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.850                                                                            | 2.353 | 2.602 | 1.368 | Cohen's d             | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين<br>الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي<br>للعاملين |
| 2.842                                                                            | 2.346 | 2.595 | 1.372 | Hedges'<br>correction |                                                                                         |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |       |       |                       |                                                                                         |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |       |       |                       |                                                                                         |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |       |       |                       |                                                                                         |

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف

#### والأداء الوظيفي للعاملين

تتلاقى نسب الرفض المطلق أو القيم الصفرية أمام التأييد الواضح لفرضية العلاقة بين العدالة والشفافية وبين الأداء الوظيفي؛ حيث استقر المتوسط الحسابي عند 3.65، وهي قيمة تؤكد أن الموظف في القطاع الخاص السعودي يربط كفاءته المهنية بمدى نزاهة الإجراءات المتبعة في التوظيف. بلغت قيمة ت (t) المحسوبة 48.563، وهي دلالة إحصائية قاطعة عند مستوى 0.000 تشير إلى أن الارتباط بين وضوح السياسات وجودة المخرجات الوظيفية ارتباطاً جوهرياً. يلاحظ وجود انحراف معياري قدره 1.243؛ ما يعكس تبايناً في التقديرات الشخصية لأفراد العينة، فالتجربة مع الشفافية ليست موحدة. يبدو أن هذا التردد يجد تبريره في تفاوت آليات الإفصاح عن معايير الترقية أو التعيين بين منشأة وأخرى؛ حيث يؤدي غياب الوضوح في بعض الإدارات إلى حالة من الضبابية قد تُضعف الحافز للإنجاز المتميز.

كشف حجم التأثير عبر مؤشر "كوهين دي" عن قيمة لافتة وصلت إلى 2.939، ما يضع العدالة والشفافية كمتغيرات ذات سطوة كبيرة على السلوك الوظيفي. إن هذه القوة التأثيرية تعني أن أي تحسن في صدقية التعامل مع الموظف يتبعه مباشرة تحسن ملموس في أدائه؛ فالمسألة ليست مجرد إجراءات شكلية بل هي ركيزة نفسية ومهنية. يعزز هذا الاستنتاج معامل "هيدجز" الذي سجل 2.931، مؤكداً ثبات التأثير وضخامته في مختلف ظروف العينة. النتيجة النهائية واضحة؛ شعور الموظف

بأن سياسات التوظيف تُطبق بمسطرة واحدة على الجميع هو المحرك الذي يضمن عدم تعثر العمليات الإدارية أو تراجع الإنتاجية نتيجة مشاعر عدم المساواة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                     |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                     |
| .075                  | 1.243          | 3.65 | 273 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين |

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                     |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                     |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                     |
| 3.80                                      | 3.50  | 3.652           | .000            | 272 | 48.563 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين |

جدول 39: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                     |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                     |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                     |
| 3.212                   | 2.665 | 2.939          | 1.243                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين |
| 3.204                   | 2.657 | 2.931          | 1.246                     | Hedges' correction |                                                                                                     |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التوظيف والأداء الوظيفي للعاملين

• فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين

انعدمت الاستجابات الراضية تماماً لفكرة أثر التدريب في تجويد العمل؛ فجاء المتوسط الحسابي 3.57 ليؤكد وجود قناعة إيجابية تتجاوز مستوى الحياد لدى العاملين السعوديين بجدوى التأهيل المستمر. تعزز قيمة ت (t) البالغة 47.327 هذا الاستنتاج بيقين إحصائي تام؛ إذ تشير الدلالة 0.000 إلى أن التدريب ليس مجرد رفاهية إدارية بل ضرورة حتمية لتحقيق قفزات في الأداء. غير أن رصد انحراف معياري قدره 1.247 يكشف عن وجود تباين في تقييم العينة لعمق هذا التأثير. يفسر هذا التردد باختلاف نوعية البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون في المنشآت المختلفة؛ فبعضها قد يكون تخصيصاً يعالج ثغرات المهارة بدقة، بينما قد يتسم بعضها الآخر بالعمومية التي لا تترجم مباشرة إلى سلوك وظيفي متطور في الميدان.

كشف قياس حجم التأثير عبر مؤشر كوهين دي عن قيمة مرتفعة جداً بلغت 2.864؛ ما يبرهن على أن برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بالتوظيف تمتلك قوة دفع هائلة لتغيير واقع الأداء الوظيفي. تمنح هذه النتيجة الثقة في أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الرهان الراجح للمؤسسات الساعية لرفع كفاءة موظفيها؛ حيث أكد معامل هيدجز المعدل عند 2.856 استقرار هذا الأثر وقوته العلمية. تبرز الدلالة العملية هنا في أن نقص التدريب النوعي لن يظل مجرد فجوة مهارية، بل سيؤثر بشكل مباشر على سرعة ودقة تنفيذ العمليات داخل الإدارات، مما يجعل من فاعلية التأهيل ركيزة لا غنى عنها لنجاح سياسات التوظيف في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Statistics |                |      |   |  |
|-----------------------|----------------|------|---|--|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N |  |

|                                                                                     |     |      |       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|
| يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين | 273 | 3.57 | 1.247 | .075 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |        |                                                                                     |   |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |        |                                                                                     |   |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  |        |                                                                                     | t |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |        |                                                                                     |   |
| 3.72                                         | 3.42  | 3.571              | .000                | 272 | 47.327 | يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين |   |

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                     |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                     |
| 3.132                                                                            | 2.596 | 2.864          | 1.247                     | Cohen's d          | يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين |
| 3.123                                                                            | 2.588 | 2.856          | 1.250                     | Hedges' correction |                                                                                     |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                     |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                     |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                     |

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي

#### في القطاع الخاص السعودي

تتلاشى نسب الرفض المطلق أو القيم الصفرية عند النظر إلى الاتجاه العام لاستجابات المشاركين؛ فقد حقق تكامل أبعاد سياسات التوطين متوسطاً حسابياً قدره 3.60، ما يعكس قناعة إيجابية تتجاوز مستوى الحياد الإحصائي. تؤكد قيمة  $t$  البالغة 47.236 وجود ارتباط جوهري وحقيقي عند مستوى دلالة 0.000، حيث يدرك الموظفون أن الأداء الوظيفي لا يتحسن بمعزل عن حزمة متكاملة تشمل التدريب والحوافز والعدالة معاً. ورغم هذا القبول، يشير الانحراف المعياري البالغ 1.259 إلى تباين ملحوظ في تقدير قوة هذا التكامل؛ فالواقع التشغيلي في بعض شركات القطاع الخاص قد يشهد تطبيقاً مجتزئاً لهذه السياسات، كأن يتم التركيز على التدريب مع إغفال جانب الحوافز، ما يوجد تمايزاً في الآراء حول الفاعلية الكلية للمنظومة.

سجل حجم التأثير "كوهين دي" قيمة استثنائية بلغت 2.859، وهي دلالة على أن التأثير التراكمي لسياسات التوطين يتسم بالضخامة والعمق في تشكيل كفاءة العنصر البشري السعودي. إن هذا الرقم يثبت أن تحسين الأداء ليس رهناً بقرار إداري منفرد، بل هو نتيجة مباشرة لتناغم المدخلات التنظيمية؛ وهو ما عززه معامل "هيدجز" المعدل عند 2.851 ليقطع الشك بيقين استقرار هذه النتيجة. النتيجة الإحصائية هنا تفرض واقعاً عملياً؛ أي خلل في أحد أبعاد التوطين سيؤدي بالضرورة إلى إضعاف العائد الكلي على الأداء، فالعملية تكاملية بنيوية، وغياب التوازن بين هذه الأبعاد قد يعيق سلاسة الإنتاجية في بيئات العمل التنافسية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                         |
|-----------------------|----------------|------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                         |
| .076                  | 1.259          | 3.60 | 273 | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي |

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                         |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                         |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                         |
| 3.75                                      | 3.45  | 3.601           | .000            | 272 | 47.236 | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي |

جدول 45: اختبار تي للعينية الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                         |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                         |
| 3.126                                                                            | 2.590 | 2.859          | 1.259                     | Cohen's d          | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوظيف مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي |
| 3.117                                                                            | 2.583 | 2.851          | 1.263                     | Hedges' correction |                                                                                                         |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                         |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                         |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                         |

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد سياسات التوطين مجتمعة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي

#### 4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع بتأكيد دوره المحوري في ربط مراحل البحث المختلفة، حيث يمثل المرحلة العملية التي تم فيها تحويل البيانات المجمعة من مجتمع البحث إلى نتائج قابلة للتحليل والتفسير العلمي. وقد ركّز الفصل على تقديم رؤية شاملة للعيّنة المشاركة في الدراسة، مع عرض شامل للخصائص الديموغرافية والمهنية، ما أتاح فهم طبيعة المجتمع البحثي بدقة، ومدى تمثيله للعاملين السعوديين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية.

كما تناول الفصل الإجراءات العلمية التي تم اتباعها لضمان موثوقية البيانات ودقتها، بما يشمل تقييم صلاحية أدوات البحث وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. ويبرز هذا الجانب أهمية الفصل في التأكد من أن البيانات المجمعة صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي، ما يضمن أن النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة قائمة على أساس علمي متين، وليس مجرد تقديرات أو افتراضات. وهذا بدوره يزيد من مصداقية الدراسة، ويعزز قدرة الباحث على تقديم نتائج موضوعية وعملية.

تناول الفصل تحليل المتغيرات البحثية بطريقة شاملة، بما في ذلك عرض نتائجها ومناقشتها في سياق الأسئلة البحثية، ما أتاح للباحث فحص العلاقات بين السياسات والإجراءات المؤسسية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أتاح هذا التحليل فهم طبيعة تأثير السياسات الوطنية على الواقع العملي داخل المنشآت، وكشف نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه السياسات، مما يزود الباحث بأساس علمي لتقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فاعلية التوطين.

كما ساهم الفصل في اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً، وتحديد مدى تحققها في الواقع العملي، مع تقديم مناقشة علمية دقيقة للنتائج، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. ويُظهر هذا أن الفصل لا يقتصر على عرض البيانات فقط، بل يربط بين النظرية والتطبيق، ويفسر النتائج بطريقة تساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتقديم استنتاجات قابلة للتطبيق العملي داخل المؤسسات.

يمثل الفصل الرابع الركيزة الأساسية التي تمكّن الباحث من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة حول مدى فاعلية سياسات التوطين (السعودية) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص. فهو يربط بين تصميم البحث،

وجمع البيانات، والتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات، ويتيح تقديم توصيات عملية قائمة على دليل علمي متين، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### حدود الدراسة

#### - أولاً: الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين السعوديين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يمثلون الفئة المستهدفة مباشرة لسياسات التوطين (السعودة). ويهدف هذا التحديد إلى التركيز على تأثير السياسات الوطنية على الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين دون النظر إلى الموظفين غير السعوديين، بما يضمن دقة النتائج وتطبيق الاستنتاجات على المجتمع البحثي المستهدف. ويأخذ هذا الحد بعين الاعتبار اختلاف الخبرات المهنية والوظيفية للموظفين، بما يعكس واقع تطبيق السياسات في البيئات العملية المختلفة.

#### - ثانيًا: الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم التركيز على الوضع الحالي للسياسات وبرامج التوطين وتأثيرها على الأداء الوظيفي خلال السنوات الأخيرة. ويهدف تحديد الإطار الزمني إلى توضيح أثر السياسات المطبقة حاليًا وتجنب التأثير المحتمل للتغيرات المستقبلية في القوانين أو الإجراءات الحكومية. كما يسمح هذا التحديد بمقارنة النتائج الحالية مع البيانات المتاحة سابقًا، والاستفادة من التطورات الأخيرة في القطاع الخاص السعودي.

#### - ثالثًا: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على منشآت القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك جميع القطاعات الاقتصادية الرئيسية مثل الصناعة، والخدمات، والتجارة، والمال. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى رصد تطبيق السياسات بشكل مباشر في بيئات العمل المختلفة، مع مراعاة تنوع المنشآت من حيث الحجم وطبيعة النشاط، ما يسمح بتحليل الفروق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وفهم مدى فعالية السياسات في سياقات متعددة.

## الدراسات المستقبلية

تشير نتائج هذه الدراسة إلى عدة مجالات يمكن أن تستفيد من البحث المستقبلي، مثل دراسة أثر سياسات التوطين على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام أو مقارنة تأثير السياسات بين القطاع العام والخاص. كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير التغيرات الجديدة في القوانين والبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، أو تحليل العلاقة بين سياسات التوطين وعوامل أخرى مثل الولاء الوظيفي والرضا المهني والتحفيز. وتفتح الدراسة المجال أيضاً لاستخدام مناهج بحثية نوعية لدراسة التجربة الفردية للموظفين ووجهات نظرهم حول التحديات والفرص الناتجة عن سياسات التوطين.

## 5.2. توصيات الدراسة:

- تعزيز مستوى التزام المنشآت الخاصة بتطبيق سياسات التوطين لضمان تحقيق الأهداف الوطنية وتوزيع فرص العمل بشكل عادل بين المواطنين والمقيمين
- تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمرة بما يتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظائف لتعزيز كفاءتهم وإكسابهم المهارات الضرورية لتحسين الأداء الوظيفي
- تحسين أنظمة الحوافز والتقييم لتكون عادلة ومرتبطة بالأداء الفعلي للموظفين بما يحفزهم على الالتزام وتحقيق إنتاجية أعلى
- تعزيز التواصل بين الإدارات العليا والموظفين لتوضيح أهداف سياسات التوطين وسبل الاستفادة من برامج التطوير والحوافز بما يزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم
- متابعة وتقييم أثر سياسات التوطين بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء الوظيفي لضمان تحقيق التحسين المستمر ورفع كفاءة العاملين السعوديين في القطاع الخاص

### 5.3. الخاتمة:

تختتم هذه الدراسة بتأكيد أهمية سياسات التوطين (السعودة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين في القطاع الخاص، حيث أظهرت النتائج أن التزام المنشآت بتنفيذ السياسات، وتوفير برامج تدريب وتأهيل فعالة، ووجود أنظمة حوافز وتقييم مناسبة، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. وتبرز الدراسة الدور الحيوي للسياسات الوطنية في توجيه الموارد البشرية الوطنية نحو التميز، وخلق بيئة عمل محفزة تركز على الكفاءة والالتزام.

كما تؤكد الدراسة أن نجاح التوطين لا يقتصر على إصدار السياسات والقوانين فحسب، بل يعتمد على التطبيق العملي والرقابة المستمرة على تنفيذها، وتكييف برامج التدريب والحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل في القطاع الخاص. وتُظهر النتائج أن الاستثمار في تطوير المهارات وتحفيز الأداء يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، ما يحقق منفعة مزدوجة لكل من الموظف والمؤسسة.

توفر هذه الدراسة قاعدة علمية متينة يمكن أن تستفيد منها المؤسسات وصناع القرار لوضع خطط استراتيجية لتحسين أداء العاملين السعوديين، وتعزيز فعالية سياسات التوطين، وضمان تحقيق الأهداف الوطنية في توظيف الكفاءات الوطنية بشكل فعال ومستدام. وتؤكد الخاتمة أن التطبيق الفعال للسياسات، مع مراعاة التطوير المستمر للبرامج التدريبية ونظم الحوافز، يمثل العامل الأساسي لضمان الأداء الوظيفي المتميز في القطاع الخاص السعودي.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                     |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الاسئلة العامة                                                           |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                       |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                       |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                              |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساهم برامج التدريب المرتبطة بالتوطين في رفع كفاءة الموظفين السعوديين       |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر المنشأة فرص تأهيل مستمرة لدعم نجاح سياسات التوطين                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتناسب البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف في القطاع الخاص                 |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم برامج التوطين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم                |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تقدم المنشأة حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين السعوديين على الأداء المتميز |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يشعر الموظفون السعوديون بالدعم الإداري الكافي لأداء مهامهم بكفاءة           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر بيئة العمل فرصاً عادلة للتقدم والتطور الوظيفي للمواطنين                |

|            |       |                   |          |               |                                                                         |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساهم سياسات التوظيف في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين      |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تطبيق سياسات التوظيف بعدالة دون تمييز بين الموظفين                  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتسم إجراءات التوظيف والترقية بالشفافية في ظل سياسات التوظيف            |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية                       |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساهم سياسات التوظيف في تحسين روح الانتماء لدى الموظفين السعوديين       |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تعزز سياسات التوظيف مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين                 |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ارتفع مستوى إنتاجيتي نتيجة تطبيق سياسات التوظيف                         |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تحسن مستوى جودة أدائي الوظيفي في ظل بيئة التوظيف                        |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة أعلى بفضل الدعم المرتبط بسياسات التوظيف     |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساهمت سياسات التوظيف في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي مما انعكس على أدائي |

- <https://forms.gle/jopRLB2GVRv5crCQ6>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                           | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى تطبيق سياسات التوطين في المنشآت                   | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فاعلية برامج التدريب والتأهيل المقدمة للموظفين          | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | تقييم أنظمة الحوافز والتقييم المطبقة في المنشآت              | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس الأداء الوظيفي للعاملين السعوديين                       | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | جمع البيانات العامة حول خصائص المشاركين (ديموغرافية ووظيفية) | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية

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

[https://jsrep.journals.ekb.eg/article\\_205867.html](https://jsrep.journals.ekb.eg/article_205867.html)

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

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

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

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

### - المراجع الأجنبية

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

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

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

- Haque, M. I. (2020). The Growth of Private Sector and Financial Development in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2227-7099/8/2/39#Results\\_and\\_Discussion](https://www.mdpi.com/2227-7099/8/2/39#Results_and_Discussion)
- Hejazi, M. M. (2022). Attitudes and Perceptions of Health Leaders for the Quality Enhancement of Workforce in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-9032/10/5/891#Results>
- Jafri, M. (2025). Enhancing Employee Performance in the Public Sector: The Interplay of Public Service Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, and Satisfaction. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389674928\\_Enhancing\\_Employee\\_Performance\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_The\\_Interplay\\_of\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_Leadership\\_Style\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/389674928_Enhancing_Employee_Performance_in_the_Public_Sector_The_Interplay_of_Public_Service_Motivation_Leadership_Style_Organizational_Commitment_and_Satisfaction)
- Kamal, S. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373946879\\_Strategic\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Study\\_the\\_Alignment\\_of\\_HR\\_Practices\\_with\\_Overall\\_Business\\_Strategy\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/373946879_Strategic_Human_Resources_Management_Study_the_Alignment_of_HR_Practices_with_Overall_Business_Strategy_and_Its_Impact_on_Organizational_Performance)
- Othman, S. M. (2017). Job Localization Policy in Saudi Arabia: Determining its Effect on Employment and Economy. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/mth/bmh888/v5y2017i1p12-29.html>
- Sobaih, A. E. (2023). Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/370626981\\_Challenges\\_in\\_Effective\\_Implementation\\_of\\_Saudization\\_Policy\\_in\\_the\\_Restaurant\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/370626981_Challenges_in_Effective_Implementation_of_Saudization_Policy_in_the_Restaurant_Sector)
- Sobaih, A. E. (2023). Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7654>

