

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

اسم الطالب

محمد عبدالله المبارك

الرقم الجامعي

232001136

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8.....	1.3. أهمية الدراسة
8.....	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	المراجع:

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 يسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية العامة.

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

كما توفر الدراسة أساسًا 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 تكاملًا 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 إيجابًا على النمو الاقتصادي واستقرار سوق العمل، ويعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بتمكين الموارد البشرية الوطنية (Alrashedi، 2024).

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

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

Abu Elnasr Sobaih .(2023) .Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/370626981_Challenges_in_Effective_Implementation_of_Saudization_Policy_in_the_Restaurant_Sector

Ahmed Khalid Alrashedi .(2024) .The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices . تم الاسترداد من

<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5250>

Majid M. Hejazi .(2022) .Attitudes and Perceptions of Health Leaders for the Quality Enhancement of Workforce in Saudi Arabia . تم الاسترداد من

<https://www.mdpi.com/2227-9032/10/5/891#Results>

Mohammad Imdadul Haque .(2020) .The Growth of Private Sector and Financial Development in Saudi Arabia . تم الاسترداد من https://www.mdpi.com/2227-7099/8/2/39#Results_and_Discussion

Saad Mohammed Othman .(2017) .Job Localization Policy in Saudi Arabia:
Determining its Effect on Employment and Economy . تم الاسترداد من
<https://ideas.repec.org/a/mth/bmh888/v5y2017i1p12-29.html>

Suman Kamal .(2023) .Strategic Human Resources Management: Study the
Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on
Organizational Performance . تم الاسترداد من
[https://www.researchgate.net/publication/373946879_Strategic_Human_R
esources_Management_Study_the_Alignment_of_HR_Practices_with_Over
all_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)