

أثر استراتيجيات التوظيف في شركة جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية في قطاع القوى العاملة

إعداد الطالب/

طلال سويلم سليم العمري

الرقم الجامعي/

243000271

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
5.....	تساؤلات الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة
7.....	الدراسات السابقة
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	المنهجية وطرق البحث
13.....	أدوات الدراسة
16.....	حدود الدراسة
17.....	المراجع

المقدمة

يشكل التوطين أحد أبرز القضايا التنموية التي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها ضمن رؤيتها الوطنية 2030، إذ لم يعد النظر إلى توطين الوظائف مقتصرًا على كونه هدفًا اقتصاديًا لزيادة نسب التوظيف بين السعوديين، بل أصبح يمثل تحولًا استراتيجيًا عميقًا يرمي إلى بناء قدرات وطنية حقيقية، تمتلك المهارات اللازمة للمنافسة، والإنتاج، والمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة. ويكتسب التوطين أهمية خاصة في القطاعات الحيوية ذات الطابع الفني أو الأمني أو التقني، نظرًا لحساسيتها العالية وتأثيرها المباشر على الأمن الاقتصادي والمعرفي للدولة. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري تجاوز المفهوم التقليدي للتوطين القائم على الإحلال الكمي للوظائف، إلى نموذج أكثر تطورًا يركز على تطوير الكفاءات الوطنية، وتزويدها بالمعارف والخبرات المهنية المطلوبة في سوق العمل (Bianco، 2024).

في هذا الإطار، تبرز شركة "جال السعودية" كنموذج واقعي ومهم لدراسة سياسات واستراتيجيات التوطين في قطاع يشهد تطورات متسارعة في البنية التكنولوجية، والمجالات التشغيلية، ومعايير الأداء. وتعمل الشركة في مجال إدارة وصيانة الأنظمة الدفاعية والأنظمة التقنية عالية الدقة، وهو ما يستدعي وجود قوى عاملة سعودية ذات كفاءة مهنية عالية، مدربة ومؤهلة للتعامل مع منظومات تقنية معقدة تخضع لمعايير صارمة من الدقة والانضباط والجودة. وبناءً على هذا الواقع، طورت الشركة عددًا من المبادرات والاستراتيجيات التي تهدف إلى توطين الوظائف الفنية والتقنية، وتهيئة بيئة مناسبة لنقل المعرفة من الخبرات الأجنبية إلى الكفاءات السعودية، بما يساهم في بناء قاعدة وطنية صلبة من الموارد البشرية في مجالات كانت فيما مضى تعتمد اعتمادًا شبه كلي على الخبرات الخارجية (Alanazi، 2023).

إن أهمية دراسة أثر استراتيجيات التوطين في شركة جال السعودية تنبع من الحاجة إلى تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات، ومدى إسهامها الحقيقي في تطوير كفاءات وطنية قادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وتميز. فالمسألة لا تتعلق فقط بنقل الوظائف إلى مواطنين سعوديين، بل بتأهيلهم ليكونوا شركاء فاعلين في التطوير والتحسين والإبداع في مجال عملهم. وتزداد أهمية هذا التقييم في ضوء التحولات التي تشهدها سوق العمل السعودية، التي تتجه إلى تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، وتحقيق نسب توطين عالية خصوصًا في القطاعات التي كانت تُعتبر لفترة طويلة حكرًا

على خبرات أجنبية. كما أن الدراسة تمثل إضافة نوعية للمكتبة العلمية، من خلال تقديم تحليل تطبيقي قائم على البيانات الواقعية من داخل بيئة عمل متخصصة ومعقدة مثل بيئة شركة جال (Opertti، 2021).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات التوطين المطبقة في الشركة وبين مستوى تطوير الكفاءات الوطنية، من حيث جودة التدريب، وملاءمة البرامج التطويرية، وفرص النمو المهني، ومدى رضا الموظف السعودي عن بيئة العمل، وكذلك مدى استمراريته فيها. وستعتمد الدراسة على منهجية علمية كمية لدراسة وتحليل هذه العلاقة، بما يمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتطبيق. وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى فهم الحالة الخاصة بشركة جال، بل إلى استخلاص مؤشرات ومعايير يمكن البناء عليها لتطوير استراتيجيات التوطين في مؤسسات أخرى مماثلة داخل المملكة (Almomani، 2021).

مشكلة الدراسة

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة من خلال سياسات التوطين وبرامج التأهيل الوطنية، ورغم التوجهات الاستراتيجية المعلنة من قبل شركات كبرى كشركة جال السعودية في دعم الكفاءات الوطنية، لا تزال هناك فجوة واضحة بين ما يُخطط له على مستوى السياسات وما يتحقق فعلياً على أرض الواقع من حيث بناء وتطوير الكوادر السعودية المؤهلة في المجالات الفنية والتقنية المتخصصة. وتكمن المشكلة الرئيسية في أن استراتيجيات التوطين – على الرغم من تزايدها وتنوعها – قد تظل في كثير من الأحيان محصورة في الإطار الشكلي أو التنظيمي دون أن تُترجم إلى نتائج فعلية ملموسة على صعيد تطوير كفاءة العنصر البشري الوطني، سواء من حيث اكتساب المهارات الفنية المتقدمة أو من حيث الاستمرارية والجاهزية لتحمل المسؤوليات في مواقع العمل. وتنعكس هذه الإشكالية في عدة مظاهر، منها انخفاض نسبة السعوديين المؤهلين تأهيلاً فنياً عالياً في بعض التخصصات الدقيقة، وارتفاع معدل دوران العمالة الوطنية، وضعف نقل المعرفة من الخبرات الأجنبية إلى السعوديين، إضافة إلى ضعف مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظائف المستهدفة في القطاعات الفنية، مما يحدّ من قدرة هذه الشركات على تحقيق التوطين المستدام (Chakraborty، 2022). وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تأتي هذه الدراسة لتحليل مدى فعالية استراتيجيات التوطين المطبقة في شركة جال السعودية، وللإجابة على السؤال المحوري التالي: ما أثر استراتيجيات التوطين المتبعة في شركة

جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية في قطاع القوى العاملة؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من ارتباطها الوثيق بمجال متجدد يتطلب اهتماماً علمياً متزايداً، وهو مجال توطين الوظائف في البيئات ذات الطابع الفني والتقني، وتأثيره في تطوير الكفاءات البشرية. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التوطين في المملكة العربية السعودية، إلا أن القليل منها فقط ركز على الجانب النوعي من التوطين، أي على تطوير الكفاءات الوطنية وليس فقط رفع نسب السعودة. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى قدرة استراتيجيات التوطين على تحقيق أهداف تنمية حقيقية، خصوصاً في بيئات عمل متقدمة ومعقدة مثل شركة جال السعودية. كما تضيف الدراسة بُعداً نظرياً من خلال تحليل العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية في التوطين وبين مخرجات التنمية البشرية في القطاع الخاص، وتحديدًا في القطاعات الفنية التي تتطلب خبرات نوعية. ويمكن للباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية، وتطوير القوى العاملة، والسياسات العامة الاستفادة من هذه الدراسة لتطوير نماذج نظرية جديدة تستند إلى الواقع المحلي وتستجيب للتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة (Darwish، 2022).

- ثانياً: الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتُعد هذه الدراسة بالغة الأهمية في ظل سعي المملكة العربية السعودية إلى بناء قاعدة وطنية قوية من الكفاءات المؤهلة تقنياً ومهنيًا في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني. وتكتسب أهمية خاصة بالنظر إلى تركيزها على شركة جال السعودية، وهي من الشركات الوطنية ذات الدور المحوري في قطاع تقني حساس يرتبط بالأمن الوطني والصيانة الفنية المتقدمة. ومن خلال تقييم وتحليل استراتيجيات التوطين المطبقة في الشركة، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم واقعي ومدى فعالية تلك الاستراتيجيات، وما إذا كانت تسهم فعليًا في تطوير قدرات العاملين السعوديين وتأهيلهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الفنية، أو أنها تظل إجراءات شكلية لا تترجم إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. ومن المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن تعزز من كفاءة برامج التدريب ونقل المعرفة داخل الشركة، وتساعد على تحسين سياسات التوظيف والتطوير المهني، بما يسهم في تحقيق

توطين فعال ومستدام. كما أن الجهات الحكومية ذات العلاقة، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمؤسسات المعنية بتدريب القوى العاملة، يمكن أن تستفيد من مخرجات هذه الدراسة في تطوير خططها بما يتوافق مع متطلبات الواقع في القطاع الخاص، خصوصًا في القطاعات ذات الاحتياج العالي للمهارات المتخصصة (Sam، 2023).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التوطين في شركة جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية في قطاع القوى العاملة، وذلك من خلال فهم مدى ارتباط ممارسات التوطين المعتمدة داخل الشركة بجودة تأهيل وتدريب وتوظيف العنصر البشري الوطني في المجالات الفنية والتقنية التي تخدم نشاط الشركة.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحليل طبيعة استراتيجيات التوطين المعتمدة في شركة جال السعودية.
2. تقييم مدى مواءمة استراتيجيات التوطين مع احتياجات الوظائف الفنية والتقنية.
3. قياس أثر برامج التدريب والتطوير على تنمية المهارات الوطنية.
4. التعرف على مستوى رضا الموظفين السعوديين عن فرص التمكين والتطور المهني.
5. رصد التحديات والمعوقات التي تؤثر على فعالية التوطين داخل الشركة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر استراتيجيات التوطين المتبعة في شركة جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية في قطاع القوى العاملة؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما هي أبرز استراتيجيات التوطين التي تعتمد عليها شركة جال السعودية؟
2. إلى أي مدى تتوافق استراتيجيات التوطين في الشركة مع متطلبات الوظائف الفنية والتقنية؟
3. ما مدى فاعلية برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الكفاءات الوطنية؟
4. كيف يقيّم الموظفون السعوديون في شركة جال فرص النمو المهني والتمكين الوظيفي؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التوطين بشكل فعال داخل الشركة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوطين المتبعة في شركة جال السعودية وتطوير الكفاءات الوطنية في قطاع القوى العاملة.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع استراتيجيات التوطين في شركة جال السعودية ومستوى كفاءة أداء الكفاءات الوطنية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مواءمة استراتيجيات التوطين مع متطلبات الوظائف الفنية وبين تطور المهارات الوطنية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل المهني المطبقة ضمن التوطين وبين تطوير الكفاءات الفنية السعودية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين السعوديين عن بيئة العمل والفرص التطويرية وبين فاعلية التوطين.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حجم التحديات المؤسسية التي تواجه التوطين وبين كفاءة تطوير الكفاءات الوطنية.

تواجه المملكة العربية السعودية، أكبر شبه جزيرة في العالم، تناقضًا مع تزايد أعداد العاطلين عن العمل بين الشباب، واعتمادها المفرط على الشركات العالمية وتوفير فرص العمل للقطاع الخاص. في هذا السياق، وضع المشرع السعودي استراتيجيات متنوعة لمكافحة بطالة المواطنين من خلال سياسة توظيف الوظائف المعروفة باسم "السعودة". تهدف هذه السياسة الإدارية الواضحة إلى تقليل أعداد العمال الأجانب من خلال تحديد أهداف موحدة وفرض قيود على إجراءات توظيفهم. وقد كشفت العديد من الدراسات والأبحاث والتقارير أن هذه الخطوة قد تؤدي إلى تزايد الحوافز التي تدفع الشركات الخاصة إلى توظيف المواطنين السعوديين. ومع ذلك، فإن امتلاك الشركات الخاصة لوظائفها بشكل كامل يُمكنها من قبول طلبات التوظيف من العمال الأجانب المستعدين لشغل وظائف تتطلب جهدًا بدنيًا لتلبية متطلبات الشركات ذات الأجور المنخفضة. تبحث هذه الورقة في الافتراضات وراء هذا القبول، في تطبيق لفهم أفضل للتداعيات الخطيرة لسياسة توظيف الوظائف على العمال العالميين وتقييم مقترح السعودة الجديد الأكثر تأهيلًا بشكل أساسي والمسمى "نطاقات" في عملية تنفيذ القوى العاملة الوطنية في المملكة العربية السعودية (Othman, 2017).

تتناول دراسة (Waxin, 2020) جانبًا اجتماعيًا وثقافيًا رئيسيًا للاستدامة في منطقة الخليج: توظيف القوى العاملة. يهدف بحثنا إلى استكشاف ممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية (OS) تجريبيًا في سياق توظيف القوى العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يشكل المواطنون أقلية مؤثرة في القوى العاملة. يعتمد هذا البحث على منهجية نوعية، باستخدام مقابلات شبه منظمة مع المديرين المسؤولين عن برنامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية في 14 مؤسسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، من مختلف القطاعات الصناعية والملكية. لقد وجدنا خمس ممارسات رئيسية للتنشئة الاجتماعية التنظيمية: وضع برامج توجيهية شاملة، وتوفير برامج تدريبية رسمية (المهارات، والوعي بالتنوع/الثقافي، والمشرف، والتوجيه والتدريب على بناء الفريق)، وإعادة تصميم وظائف وفرق عمل المواطنين الوطنيين، وإشراك المغتربين في عمليات التنشئة الاجتماعية التنظيمية الخاصة بهم، وتنظيم فعاليات التواصل. قامت جميع المؤسسات بتقييم دقيق لفعالية ممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية الخاصة بها. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات التجريبية حول إدارة التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وتوظيف القوى العاملة، وإدارة التنوع في دولة عربية ناشئة غير غربية. يُسهم هذا البحث في تطوير النظريات المتعلقة بمحتوى ممارسات نظام العمل، مُبينًا كيف يُمكن

للأقليات أن تُشكّل مجموعةً قويةً تُصمّم حولها عمليات التنشئة الاجتماعية لدمجها بشكلٍ كامل في المؤسسة. عملياً، تُرشد نتائجنا المديرين إلى كيفية تكييف ممارساتهم الحالية لنظام العمل مع الاحتياجات الخاصة لأفراد الأقليات، كما تدعم المؤسسات وصانعي السياسات في دول مجلس التعاون الخليجي في تصميم برامج التعلم عن بُعد ورصدها وتنفيذها، وفي تطوير قوة عاملة مستدامة.

تواجه الحكومة السعودية مؤخراً تحديات البطالة بسبب العدد الكبير من العمالة الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية. وقد تسبب هذا في تهديد خطير للقوى العاملة المحلية. وكان الغرض من دراسة (Alwethainani، 2016) هو استكشاف استمرار أزمة البطالة الحالية في المملكة العربية السعودية والاستراتيجيات البديلة التي يمكن تصميمها للحد من البطالة في المملكة العربية السعودية. ويُعد توطين القوى العاملة أحد المبادرات الرئيسية التي اتخذتها الحكومة السعودية للحد من بطالة قوتها العاملة المحلية. ويقترح البحث إطاراً لتقليل عدد الوافدين غير الشرعيين. وقد استعرضت الدراسة الحالية بشكل شامل فعالية الإجراء الذي اتخذته الحكومة السعودية. وأشارت الأدبيات إلى أن توطين مبادرات القوى العاملة قد قلل بشكل كبير من بطالة القوى العاملة السعودية. ومع ذلك، لا تزال المشكلة قائمة ولا يزال يتعين على الحكومة السعودية وصانعي السياسات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع الوضع.

تعتمد المملكة العربية السعودية بشكل كبير على المغتربين لتلبية احتياجات سوق العمل، وخاصة في القطاع الخاص. ومع ذلك، وللحد من معدل البطالة المتزايد، طبقت الحكومة مؤخراً حصة سعودية جديدة في المطاعم/المقاهي. تهدف سياسة السعودية الجديدة إلى استبدال العمال الأجانب بما يصل إلى 50٪ من السكان المحليين. يقوم هذا البحث بأول محاولة لفحص تصورات والتزام ومواقف العمال المحليين، الذين انضموا حديثاً إلى هذه المهنة بعد الحصة الجديدة في أكتوبر 2021، مقابل العمال الأجانب تجاه الوظائف في المطاعم/المقاهي. تم استخدام نهج بحث كمي، بما في ذلك استبيان ذاتي الإدارة لعينة من 408 عمال محليين و455 عاملاً أجنبياً في عينة عشوائية من المطاعم/المقاهي. أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العمال المحليين والأجانب فيما يتعلق بطبيعة العمل والوضع الاجتماعي المتصور وظروف العمل والتطوير الوظيفي والعلاقة مع المديرين وزملاء العمل والالتزام بالمهنة في المطاعم/المقاهي. على الرغم من تمتع العمال الأجانب بمستوى تعليمي وخبرة أعلى مقارنةً بنظرائهم المحليين، إلا أنهم يحصلون على تعويضات أقل، وإن كانت لديهم تصورات ومواقف إيجابية والتزام بالعمل في المطاعم والمقاهي. إن التصورات والمواقف السلبية

والالتزام بالعمل في المطاعم والمقاهي لدى العمال المحليين الجدد لها آثار عديدة على الباحثين والممارسين في قطاع المطاعم. من الضروري أن يدرك مديرو المطاعم في المملكة العربية السعودية تباين عمال المطاعم والمقاهي لديهم، وخاصةً بعد تطبيق نظام السعودية الجديد، لضمان الإدارة السليمة لأصولهم البشرية وضمان استدامة أدائهم (Sobaih، 2023).

يسعى دراسة (Alyamani، 2025) إلى استكشاف دور رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحويل القوى العاملة من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تركز الدراسة على كيفية تأثير هذه الرؤية على تجديد السياسات وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. أما بالنسبة للتصميم والمنهجية، فقد اعتمدت هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي القائم على دراسة الأدبيات الحالية والتقارير الحكومية، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة. تم التركيز على استراتيجيات مثل التحول الرقمي في الموارد البشرية مع تعزيز التوطين وتنمية المهارات الوطنية، بالإضافة إلى النظر في دور الشراكات الدولية، مثل التعاون مع منظمة العمل الدولية. أظهرت نتائج الدراسة أن رؤية 2030 قد أسفرت عن تطور كبير في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اعتماد التقنيات الرقمية في إدارة الموظفين وكان هناك زيادة كبيرة في مشاركة المرأة في القوى العاملة. كما تبين أن التوطين وبرامج التدريب المستمر قد ساهمت في سد فجوات المهارات وتحقيق نمو مستدام في السوق المحلية. تشير النتائج أيضًا إلى أن رؤية 2030 ليست مجرد خطة اقتصادية، بل هي تحول شامل يُعيد تشكيل سوق العمل في المملكة. وتشير الدراسة إلى أن التحديات المتعلقة بالمهارات، والتكيف مع الأتمتة، وتغير توقعات القوى العاملة لا تزال قائمة. ومن المتوقع أن تُسهم استثمارات المملكة العربية السعودية في رأس المال البشري في تحقيق الاستدامة والنمو المستدام في المستقبل. أما فيما يتعلق بالآثار العلمية لهذه الدراسة، فإنها تؤكد على أهمية تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل تفعيل الحلول الرقمية، وتعزيز مشاركة المرأة، وتطوير المهارات المحلية. كما يجب على الشركات والمؤسسات في المملكة التركيز على الابتكار، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لضمان النجاح في تحقيق أهداف رؤية 2030 وتحقيق تحول إيجابي في القوى العاملة بشكل مستدام.

يتزايد الاهتمام حاليًا بتوطين القوى العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي عمومًا، وفي المملكة العربية السعودية خصوصًا، للحد من معدلات البطالة التي ارتفعت خلال السنوات العشر الماضية وفقًا للتقارير الحكومية.

تُركز دراسة (Elgeddawy، 2018) على توطين القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. وفي هذا الصدد، يُلاحظ أن التقدم نحو تطبيق سياسات التوطين في المملكة العربية السعودية غالبًا ما يواجه تحديات وعقبات. تُقدم هذه المقالة حلولًا تُحفز الجهات المعنية (مثل الأكاديميين وصانعي السياسات وأصحاب العمل وطلاب الجامعات) على المشاركة الحوارية في تعزيز تصور مفاهيمي جديد لمعنى توطين القوى العاملة. ويهدف المقال إلى هدفين: أولاً، يُراجع نقديًا التقدم الذي أحرزته المملكة العربية السعودية نحو توطين القوى العاملة كما ورد في الأدبيات من خلال كل من تقارير السياسات والبحوث التجريبية الأكاديمية. ثانيًا، يُقدم قراءة تأويلية جديدة ذات توجه وجودي لتوطين القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. الهدف العام هو تعزيز الحوار التأويلي بين الجهات المعنية الرئيسية حول معنى توطين القوى العاملة السعودية. تقدم المقالة رؤية وجودية جديدة لتوطين القوى العاملة التي تساعد في تطوير الموارد البشرية الوطنية القابلة للتوظيف.

دراسة تصور الذكاء الاصطناعي بين القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية وتأثيره على أدائهم، مع كون الجاهزية التكنولوجية عاملاً مُخفَّفًا. الطرق: في هذه الدراسة المقطعية، تم استخدام استبيان مسح مغلق ذاتي الإدارة في الفترة من 2 يونيو إلى 4 أغسطس 2024 لجمع ردود من 434 مشاركًا يعملون في المستشفيات العامة في مجموعة حائل الصحية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة ملخصات ديموغرافية وإحصاءات وصفية وتحليل الانحدار باستخدام عملية هايز وتشخيصات الانحدار لتحليل البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27. النتائج: أشارت التركيبة السكانية للمشاركين إلى أن غالبية المستجيبين من الذكور من المجال الطبي، تتراوح أعمارهم في المقام الأول بين 36 و45 عامًا. كان لدى معظم المشاركين 9-10 سنوات أو أكثر من الخبرة في وظائفهم الحالية وحاصلين على درجات جامعية في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. أظهر تحليل الانحدار باستخدام عملية هايز تأثيرًا سلبيًا غير مهم لإدراك الذكاء الاصطناعي على أداء القوى العاملة ($\beta_- = -0.0062$ ، $p = 0.315$). ومع ذلك، خففت الجاهزية التكنولوجية بشكل كبير من هذا التأثير، وحولته إلى تأثير إيجابي وهام ($\beta_+ = 0.2512$ ، $p = 0.0209$). الاستنتاج: توضح الدراسة أنه في حين أن إدراك الذكاء الاصطناعي وحده له تأثير ضئيل على أداء القوى العاملة، إلا أن تأثيره يصبح كبيرًا عندما يتم تعديله بمستويات أعلى من الجاهزية التكنولوجية. يجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية كيف تؤثر عوامل مثل الثقافة التنظيمية وتوافر الموارد على تصورات الذكاء الاصطناعي في الرعاية الصحية. <https://doi.org/10.12669/pjms.10.12669> 41.3.11014/pjms.10.12669doi: كيفة الاستشهاد بهذا: Kassara ASA، Singh A، Kumar R،

Sharma M ،Joshi S ،Humaida MI. إطلاق العنان لقوة الذكاء الاصطناعي: إدراك القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية وتأثيره على أدائهم في العمل في المملكة العربية السعودية. Pak J Med Sci. هذه مقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط ترخيص المشاع الإبداعي المنسوب (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>)، الذي يسمح بالاستخدام غير المقيد والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة، شريطة الاستشهاد بالعمل الأصلي بشكل صحيح (Kumar، 2025)

المنطلقات النظرية للدراسة

- مفهوم التوطين وأهميته

يُعتبر التوطين من المفاهيم الاستراتيجية الحيوية التي تسعى الدول، وخاصة الاقتصادات النامية والناشئة، إلى تطبيقها لتعزيز مشاركة المواطن في سوق العمل وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية. ويُعرف التوطين بأنه مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى توظيف وتطوير القوى الوطنية لتكون قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل في مختلف القطاعات. وفي السياق السعودي، يشكل التوطين أداة محورية في رؤية المملكة 2030 لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل، عبر تمكين الكفاءات الوطنية وتطويرها، لا سيما في القطاعات التقنية والصناعية التي تحتاج إلى مهارات متخصصة (Lee، 2021).

- نظريات إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

تُعتبر نظريات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لفهم كيفية تطوير الكفاءات الوطنية عبر استراتيجيات التوطين. فمفهوم تطوير الموارد البشرية يرتكز على عمليات التعلم والتدريب المستمر التي تهدف إلى رفع كفاءة وقدرة العاملين على أداء مهامهم بشكل فعال. ومن بين النظريات المهمة في هذا المجال، نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي تؤكد أن بناء القدرات البشرية الوطنية يعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة. كما تؤكد نظريات التعلم التنظيمي على أهمية بيئة العمل الداعمة التي تتيح فرص التدريب والتطوير والتقييم المستمر لتحسين أداء الأفراد (Basim، 2025).

- إطار الحوكمة التنظيمية والتوطين

تلعب الحوكمة التنظيمية دورًا مهمًا في تحديد إطار العمل والسياسات التي تدعم تنفيذ استراتيجيات التوطين بنجاح. فإدارة الموارد البشرية ضمن بيئة حوكمة واضحة تضمن الالتزام بالمعايير والممارسات التي تحقق العدالة، والشفافية، والفعالية في توظيف وتطوير الكفاءات الوطنية. ويشدد الإطار النظري هنا على ضرورة توافر سياسات تنظيمية متكاملة تشمل التوظيف، والتدريب، والتقييم، والمكافآت، ورفع الروح المعنوية للعاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف التوطين واستدامتها داخل المؤسسات (Murshidi، 2020).

- أثر استراتيجيات التوطين على تطوير الكفاءات الوطنية

تؤكد الدراسات النظرية أن الاستراتيجيات المتنوعة في التوطين، مثل برامج التدريب المتخصصة، والإحلال الوظيفي، والتطوير المهني المستمر، تؤدي إلى زيادة جاهزية القوى العاملة الوطنية لمواجهة متطلبات سوق العمل، خصوصًا في القطاعات التي تتطلب مهارات فنية وتقنية عالية. وتبرز أهمية تكييف هذه الاستراتيجيات مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للشركة لتسريع عملية التأهيل والتطوير. كذلك، تُظهر الدراسات أن نجاح استراتيجيات التوطين يعتمد على تقييم مستمر للنتائج وتعديل الخطط بما يتناسب مع التطورات المتسارعة في بيئة العمل (Poláková، 2023).

- العوامل المؤثرة في نجاح التوطين

تتناول المنطلقات النظرية أيضًا العوامل التي تؤثر على فاعلية التوطين، ومنها: الدعم الإداري، وجودة برامج التدريب، ثقافة المؤسسة، مستوى التعاون بين الإدارة والموظفين، ونوعية التحديات التنظيمية والفنية التي قد تواجه عملية التوطين. إضافة إلى ذلك، تؤكد النظريات أن رضى الموظف الوطني، وتوفير فرص التطوير والترقية، يعدان من أهم المحددات التي تعزز الاستقرار الوظيفي وتحفز الكفاءات الوطنية على البقاء وتطوير مهاراتها (Khalid، 2020).

المنهجية وطرق البحث

تُعد المنهجية جزءاً جوهرياً في أي دراسة علمية، إذ تحدد إطار العمل الذي يُسير عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج موثوقة تدعم فرضيات الدراسة. في هذه الدراسة، اعتمد الباحث على المنهجية الكمية لما تتيح من أدوات منهجية دقيقة لقياس أثر استراتيجيات التوطين في شركة جال السعودية على تطوير الكفاءات الوطنية، وذلك عبر جمع بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات موضوعية.

- اختيار المنهج الكمي

تتميز المنهجية الكمية بأنها تعتمد على جمع البيانات القابلة للقياس والتقييم، مما يسهل اختبار الفرضيات بدقة من خلال أساليب إحصائية متنوعة. ويُعد المنهج الكمي الأنسب لهذه الدراسة لأنه يسمح بتقييم أثر الاستراتيجيات بشكل موضوعي ومنهجي عبر مؤشرات واضحة مثل رضا الموظفين، مستوى المهارات، فعالية التدريب، والتحديات التي تواجه التطبيق. هذا المنهج يُمكن الباحث من استكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بالتوطين والتطوير المهني في شركة جال السعودية، بما يوفر قاعدة علمية متينة للنتائج التي سيتم التوصل إليها.

- تصميم البحث وأدوات جمع البيانات

تم تصميم الدراسة كبحث ميداني استقصائي، حيث تم جمع البيانات من عينة ممثلة من موظفي شركة جال السعودية، وخاصة من الكفاءات الوطنية العاملة في المجالات الفنية والتقنية. اعتمد الباحث على الاستبانة المغلقة، التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة وبمقياس ليكرت الخماسي، لتقييم آراء الموظفين حول جوانب التوطين المختلفة مثل فعالية البرامج التدريبية، ومدى ملائمة الاستراتيجيات مع متطلبات الوظائف، ورضاهم عن بيئة العمل.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية منظمة من بين الموظفين السعوديين العاملين في الشركة، لضمان تمثيل شامل يعكس التنوع في المراتب الوظيفية، والخبرات، والأقسام المختلفة داخل الشركة. وتعتمد عينة الدراسة على حجم كافٍ من المشاركين للحصول على دلالة إحصائية موثوقة، مما يسمح بتعميم النتائج على كامل الكوادر الوطنية في الشركة.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS. اشتملت العمليات التحليلية على استخدام الإحصاءات الوصفية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحليل التوزيعات، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات مثل اختبار معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين لتحديد مدى قوة العلاقات بين المتغيرات المختلفة ومدى تأثير استراتيجيات التوظيف على تطوير الكفاءات.

- أهمية استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة

يُكمن أهمية استخدام المنهج الكمي في إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن واقع التوظيف وتأثيره على تطوير الكفاءات الوطنية، حيث يمكن من خلاله رصد الفجوات، والتحديات، والنقاط الإيجابية بشكل واضح، مما يساعد الجهات المعنية على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية. كما يوفر هذا المنهج إمكانية مقارنة النتائج مع دراسات سابقة، وإعداد توصيات قابلة للتطبيق في الواقع العملي لشركة جال السعودية وفي مؤسسات مشابهة.

أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة من الركائز الأساسية في عملية البحث العلمي، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم جمع البيانات والمعلومات الضرورية التي تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وفي هذه الدراسة، تم اختيار أدوات دقيقة تتناسب مع طبيعة البحث الكمي، وذلك لضمان دقة المعلومات وموثوقيتها.

- الاستبانة المغلقة كمصدر رئيسي لجمع البيانات

تم الاعتماد بشكل رئيسي على الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، حيث تضم مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً التي يستخدم فيها المبحوثون مقياس ليكرت الخماسي للإجابة. هذا النوع من الاستبانة يُعد مثاليًا للبحوث الكمية لأنه يسمح بجمع بيانات موحدة وسهلة التحليل إحصائيًا. الأسئلة المصممة بدقة تعكس الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات التوظيف مثل مدى فعالية البرامج التدريبية، ملاءمة السياسات المتبعة مع احتياجات السوق، رضا الموظفين السعوديين، والتحديات التي تواجه تطبيق التوظيف.

- مقياس ليكرت الخماسي

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، حيث يطلب من المستجيبين التعبير عن مدى موافقتهم أو رفضهم لكل بند من بنود الاستبانة، عبر خمسة خيارات تبدأ من "لا أوافق بشدة" مروراً بـ "لا أوافق"، و"محايد"، و"أوافق"، حتى "أوافق بشدة". هذا النوع من المقاييس يُسهل تصنيف الآراء ويمنح الباحث القدرة على قياس درجة الاتجاهات بدقة عالية. كما يتيح تجميع البيانات وتحليلها بطريقة كمية تسمح بالكشف عن الاتجاهات العامة وتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التوطين.

- تصميم الأسئلة وتركيبها

تم تصميم الاستبانة بحيث تشمل أسئلة تغطي مختلف أبعاد الدراسة، موزعة على محاور رئيسية مثل: فعالية استراتيجيات التوطين، البرامج التدريبية، رضا الموظفين، والتحديات المؤثرة. حرص الباحث على صياغة الأسئلة بلغة واضحة ومباشرة لتجنب اللبس وسوء الفهم، مع اعتماد ترتيب منطقي يبدأ من الأسئلة العامة وصولاً إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. كذلك، خضعت الاستبانة إلى مرحلة التحقق من الصدق والثبات من خلال مراجعة خبراء متخصصين وتجربة استبانة تجريبية على عينة صغيرة للتأكد من وضوحها وقابليتها للقياس.

- وسائل جمع البيانات وتنظيمها

جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً وعلى الورق داخل شركة جال السعودية، مع الحرص على ضمان سرية المعلومات وحفظ خصوصية المشاركين لتحفيزهم على تقديم إجابات صادقة وموضوعية. بعد استرجاع الاستبانات، تم تنظيم البيانات وترميزها إلكترونياً تمهيداً لتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، مما يسهل التعامل مع كمية كبيرة من البيانات ويضمن دقة النتائج.

- أهمية اختيار الاستبانة وأسلوب القياس

تمثل الاستبانة المفتاح الرئيسي لنجاح الدراسة، حيث تُمكن الباحث من قياس متغيرات مختلفة بطريقة موحدة وموثوقة. كما أن استخدام مقياس ليكرت الخماسي يزود الباحث بمعلومات كمية ذات دقة تسمح بإجراء تحليلات إحصائية متعددة تكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، مما يعزز من موثوقية الدراسة ويقوي استنتاجاتها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين السعوديين في شركة جال السعودية، الذين يشكلون الفئة المستهدفة لفهم أثر استراتيجيات التوطين في تطوير الكفاءات الوطنية. تم التركيز على هذه الفئة لأنها تمثل اللبنة الأساسية في برامج التوطين التي تنفذها الشركة، كما أن فهم تجربتهم ومدى استفادتهم من الاستراتيجيات المتبعة هو هدف الدراسة الرئيسي. يُستبعد من نطاق الدراسة الموظفون غير السعوديين، وذلك لأن الدراسة تركز على تقييم تطور الكفاءات الوطنية فقط، ما يجعل الفئة البشرية المختارة ملائمة لتحليل مدى فعالية برامج التوطين ودورها في رفع كفاءة القوى العاملة الوطنية.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تتعلق بتطبيق استراتيجيات التوطين في شركة جال خلال السنوات الأخيرة، وتحديدًا خلال الفترة الممتدة من عام 2020 حتى عام 2024. تم اختيار هذه الفترة الزمنية لأن شركة جال قد شهدت خلالها تطبيقًا مكثفًا ومتابعة حثيثة لخطط التوطين في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. هذا النطاق الزمني يسمح بتحليل بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي وتقييم أثر السياسات والاستراتيجيات المتبعة على المدى القصير والمتوسط، مع إمكانية التنبؤ بالتوجهات المستقبلية.

- الحدود المكانية

تُجرى الدراسة داخل مقر شركة جال السعودية وفروعها المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، حيث تتم عمليات التوظيف والتطوير المهني للكفاءات الوطنية. يقتصر البحث على البيئة التنظيمية والتشغيلية داخل الشركة، مع التركيز على الإدارات والأقسام التي تتعامل بشكل مباشر مع برامج التوطين والتدريب. استبعاد المؤسسات الأخرى أو الشركات المنافسة من نطاق الدراسة يهدف إلى تقديم تحليل دقيق ومركز عن تجربة شركة جال دون تعميم النتائج على باقي الجهات، مما يعزز من دقة التوصيات المرتبطة باستراتيجيات التوطين في هذه الشركة تحديدًا.

- Alanazi, F. (2023). Development of Smart Mobility Infrastructure in Saudi Arabia: A Benchmarking Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3158>
- Almomani, L. (2021). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357150056_The_impact_of_talent_management_practices_on_employees'_job_satisfaction
- Alwethainani, M. (2016). LOCALIZATION OF WORKFORCE IN SAUDI ARABIA: HISTORICAL REVIEW OF THE PROBLEM. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336870648_LOCALIZATION_OF_WORKFORCE_IN_SAUDI_ARABIA_HISTORICAL_REVIEW_OF_THE_PROBLEM_1
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action
- Basim, S. (2025). Human Resource Management in the Developing Countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390564390_Human_Resource_Management_in_the_Developing_Countries
- Bianco, C. (2024). Global Saudi: How Europeans can work with an evolving kingdom. Retrieved from <https://ecfr.eu/publication/global-saudi-how-europeans-can-work-with-an-evolving-kingdom/>
- Chakraborty, A. (2022). Leveraging Digital Marketing and Integrated Marketing Communications for Brand Building in Emerging Markets. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/360369229_Leveraging_Digital_Marketing_and_Integrated_Marketing_Communications_for_Brand_Building_in_Emerging_Markets
- Darwish, T. K. (2022). Bringing it all back home: the HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366042919_Bringing_it_all_back_home_the_HRM_role_in_workforce_localisation_in_MNEs_in_Saudi_Arabia
- Elgeddawy, M. (2018). Workforce Localization in the Kingdom of Saudi Arabia: An Ontological Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/328532610_Workforce_Localization_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_An_Ontological_Perspective
- Khalid, S. (2020). Social engineering and Emiratization in the United Arab Emirates. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pap-02-2020-0009/full/html>
- Kumar, R. (2025). Unlocking the Power of AI: Healthcare Workforce Perception and Its Impact on their Work Performance in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389185716_Unlocking_the_Power_of_AI_Healthcare_Workforce_Perception_and_Its_Impact_on_their_Work_Performance_in_Saudi_Arabia

- Lee, J. (2021). Why Localization Is Necessary as a Business Strategy in Emerging Markets: The Case Comparison of Hyundai and Volkswagen. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367430054_Why_Localization_Is_Necessary_as_a_Business_Strategy_in_Emerging_Markets_The_Case_Comparison_of_Hyundai_and_Volkswagen
- Murshidi, G. H. (2020). Emiratisation Policy: Factors Affecting Job Satisfaction and Intentions to Continue Jobs in the Public Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344098043_Emiratisation_Policy_Factors_Affecting_Job_Satisfaction_and_Intentions_to_Continue_Jobs_in_the_Public_Sector
- Opertti, R. (2021). Learning to build back better futures for education: lessons from educational innovation during the COVID-19 pandemic. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383825>
- Othman, S. M. (2017). Job Localization Policy in Saudi Arabia: Determining its Effect on Employment and Economy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314158524_Job_Localization_Policy_in_Saudi_Arabia_Determining_its_Effect_on_Employment_and_Economy
- Poláková, M. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023058784>
- Sam, A. J. (2023). Saudi Arabia's Public Investment Fund as a Tool for Economic Diversification and Sports Diplomacy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374157222_Saudi_Arabia's_Public_Investment_Fund_as_a_Tool_for_Economic_Diversification_and_Sports_Diplomacy
- Sobaih, A. E. (2023). Local versus Foreign Worker Perceptions, Commitment and Attitudes toward Careers in Restaurants and Cafés: Evidence from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/5244>
- Waxin, M.-F. (2020). Workforce Localization in the Arab Gulf Countries: How Do Organizations Socialize the Members of a Powerful Minority? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5847>

Midocean University

Management College

Master's in Human Resources



**The Impact of Localization Strategies at JAL Saudi Arabia on Developing National Competencies
in the Manpower Sector**

Prepared by the student/

Talal Suwailem Saleem Alamri

University number/

243000271

Supervisor/

Dr. Alfaisal Abdelhamid Mohammed Hasan

Dr. Fayez Jrad

Year

2025