

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع



التحديات ومعوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية لتوطين الوظائف في القطاع الخاص بالمملكة العربية  
السعودية، وأثرها على سلوك أصحاب العمل والموظفين

إعداد الطالبان/

1- عبدالمجيد حمدان المطيري 233001646

2- تركي واصل المطيري 233000917

إشراف/

Alaa Ahmed

العام الدراسي:

2023

## مقدمة:

بسم الله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم ...

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وبعد :-

تشهد بيئة العمل في الوقت الحاضر العديد من التغيرات المتسارعة في شتى المجالات. وأحد تلك التغيرات في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية، عملية السعودة التي تشكل إحدى القضايا الإستراتيجية المهمة، وهي تمثل جزءاً لا يتجزأ من الدور الذي يلعبه القطاع الخاص لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ضوء هذه الخلفية يصبح من الضروري على القطاع الخاص الذي لازال يفتقر للأيدي العاملة الوطنية العمل على وضع السياسات والخطط الإستراتيجية الفعالة للوصول إلى الحلول المناسبة وبذل كل جهد في المتناول للقضاء على البطالة كسبب رئيسي تنبع منه جميع المشاكل وجعل المواطن السعودي عنصراً منتجاً ليساعد في دفع عجلة التنمية والازدهار.

لذا ومن الضروري أن تعيد وزارة العمل صياغة إستراتيجية السعودة، وتجري بعض التعديلات الجذرية التي تتماشى مع العصر وتواكب الأحداث، إذ لابد أن يقبل القطاع الخاص على توظيف المواطن السعودي رغبة منه في استثمار خبراته وكفاءته في تنفيذ وتطوير أعماله، وأن تتنافس شركات هذا القطاع على توظيف المواطن بأعلى الرواتب والمكافآت للفوز بخدماته، فهناك العديد من الأفكار قدمت بخصوص دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تنمية مهارات وتدريب السعوديين، الذي سيساهم بشكل فعال في زيادة الطلب عليهم وتوظيفهم برواتب مناسبة، حيث أن مكتب العمل له دور مكمل للعديد من الجهات الأخرى التي لها دور كبير في تقديم الدعم والمساندة لتطبيق إستراتيجية السعودة بعد صياغتها وتحديثها باستمرار لموائمة عملية سعودة الوظائف، وتوعية القائمين والمهتمين في القطاع الخاص بالأساليب والإستراتيجيات الإدارية الحديثة للاستفادة منها في عملية السعودة، بدلاً من الاعتماد على الآراء والتجارب الشخصية، بطريقة تدريجية ومنهجية ورؤية مختلفة، لتفعيل إستراتيجية السعودة بشكل ملاحظ وملحوظ.

## مشكلة الدراسة:

نشأت الحاجة الملحة لتوظيف الشباب السعودي المؤهل والمدرّب في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بهدف إيجاد فرص عمل جديدة في القطاع الخاص بعد أن تمت سعودة أغلب الوظائف في القطاع الحكومي ماعدا بعض الوظائف الفنية والطبية، واليوم أصبحت هذه الحاجة أكثر إلحاحاً من السابق حيث بلغت نسبة البطالة بين الشباب السعودي 10.1% مصلحة الإحصاءات ووزارة العمل 1442هـ ومعدلات الجريمة التي ترتكب بأيدي أشخاص عاطلين عن العمل بزيادة مستمر، فقد كان عدد الذين ارتكبوا جرائم من الذين كانوا عاطلين دون عمل في عام 1995م قد بلغ 4024 شخصاً، بينما بلغ عددهم 9477 شخصاً في عام 2014م حسب إحصائيات وزارة الداخلية، وهذا بلا شك أمر غريب على مجتمعنا المحافظ والمتمسك والغني بفرص العمل، أضف الى ذلك جميع الآثار السلبية على المجتمع من الفراغ لدى الشباب وعدم توفر المال لتأمين الحاجات الضرورية للعيش الكريم.

من هنا تأتي عملية هذا البحث وذلك من خلال تسليط الضوء على المشاكل التي أعاققت تطبيق إستراتيجيات السعودة التي عملت عليها وزارة العمل سنين عديدة ومعرفة الأسباب التي حالت دون تفعيل هذه الإستراتيجيات الساعية لتوظيف العمالة السعودية في منظمات القطاع الخاص.

لذا لابد من العمل الفعلي والسريع لتحقيق أهداف السعودة وتطبيق إستراتيجية توظيف وظائف القطاع الخاص بفعالية تامة للتخلص من جميع المعوقات والقضاء على كل المشاكل المحيطة بهذا الجانب.

## أهمية الدراسة:

إن موضوع سعودة الوظائف في القطاع الخاص أصبح واقعاً ملموساً. لا بد من مجابهته بالطرق والحلول الموضوعية البعيدة عن التخمين وسوء التقدير حيث يأتي هذا البحث ليضيف عمقاً ولو بسيطاً على مشكلة العمالة الوطنية في القطاع الخاص. وتكمن أهمية البحث لحل هذه المشكلة في التركيز على إستراتيجية السعودة ومدى فعالية تطبيقها بصورة جديدة في منظمات القطاع الخاص ومعرفة المعوقات التي حالت دون تطبيقها. فالتخطيط الإستراتيجي للسعودة يعطي تصوراً للمستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه القطاع الخاص في الفترات الزمنية المقبلة وما سيكون من إضرابات وعدم تجانس بين مخرجات التعليم وسوق العمل ومعرفة وتقدير نسبة توظيف الوظائف المشغولة بالأجانب، مما سيمكنه من تدارك الوضع وعدم اتساع الفجوة بين تلك النسب والعناصر وتفادي التخبطات العشوائية التي قد تحصل ليصحح الانحرافات كلما طرأت، إضافة لما سيقراه على أرض الواقع واكتشافه نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتدعيمها وكيفية الاستفادة منها. فالتخطيط الإستراتيجي بمثابة خارطة للطريق الصحيح الذي يسعى للوصول إلى حل جذري لمشكلة السعودة ومعالجتها، كما أن هذا النوع من التخطيط سيساعد في ربط تصرفات وسلوكيات أصحاب العمل والعاملين من المواطنين في القطاع الخاص بإستراتيجية السعودة المخطط لها من قبل والمخطط لها حالياً فتعكس تلك التصرفات واردة الفعل صوراً مباشرة لها أثر ايجابي في خلق خلفية واضحة لصناع القرار لبناء أهداف وخطط إستراتيجية بطريقة حديثة ومناسبة لكلا الطرفين من فرد ومسؤول في القطاع الخاص. لتجعل من سعودة فرص العمل في سوق العمل السعودي أمراً حتمياً وهدفاً إستراتيجياً يجب العمل على تحقيقه. خاصة وأن القطاع الخاص هو الشريك الفعال في دعم التنمية. وتتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- إبراز مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي كعلم يساهم في وضع الحلول للعديد من المشكلات في مجال العمل لكافة منظمات القطاع الخاص.
- 2- ضرورة إلقاء الضوء على دور المواطن في سعودة الوظائف المختلفة وأهمية ذلك في تنمية المجتمع السعودي.
- 3- أهمية وجود إطار إستراتيجي لعمل المواطن يمكن تعميمه للاستفادة منه في منظمات القطاع الخاص .
- 4- دعم التوجيهات الكريمة للدولة من خلال تقديم أسلوب علمي للأجهزة ذات العلاقة بسوق العمل التي تتولى الرقابة على نشاطات القطاع الخاص.
- 5- دعم الكوادر السعودية بسوق العمل والتي أصبحت تمثل نسبة كبيرة وبالتالي يجب دراسة أوضاعها بأسلوب علمي من أجل وضع إستراتيجية ملائمة للاستفادة من الكوادر السعودية بالشكل الصحيح.
- 6- تسليط الضوء على بعض التجارب المتميزة لمنظمات الأعمال التي ساهمت في إتاحة الفرصة لتلك الكوادر، للانخراط في بعض الوظائف بالقطاع الخاص .

## أهداف الدراسة:

- 1- التأكد من وجود تخطيط إستراتيجي لسعودة الوظائف في منشآت القطاع الخاص قائم ومفعّل بشكل صحيح.
- 2- التعرف على آليات ووسائل التخطيط الإستراتيجي لسعودة الوظائف في منشآت القطاع الخاص.
- 3- تقييم آليات ووسائل التخطيط الإستراتيجي لسعودة الوظائف في منشآت القطاع الخاص.
- 4- التأكد من تقويم ومتابعة هذا النوع من التخطيط من قبل الدولة، والاتفاق على أدوار وآليات المتابعة والتقويم وتوزيع مهام وأدوار الجهات الشريكة.
- 5- مدى تفاعل أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص مع هذا التخطيط.
- 6- تحديد أهم التحديات التي تواجه هذا التخطيط في منظمات القطاع الخاص.

## تساؤلات الدراسة

تساؤلات تستدعي البحث عن إجابات مناسبة لها:

- (1) ماهي الوظائف التي يمكن سعودتها ؟
- (2) في أي الأنشطة يمكن تغيير الهيكل الوظيفي لصالح العمالة الوطنية ؟
- (3) ماهي تكلفة برامج السعودة على المنشآت الخاصة ؟
- (4) ما إسهام الخطط الإستراتيجية في تحسين صورة العمل لدى المواطن ؟
- (5) ما نوع التدريب المتعلق بإعادة تأهيل وصقل مهارة العمالة الوطنية ؟
- (6) هل من المتوقع استجابة العامل السعودي لحوافز إعادة التأهيل والتدريب والاستفادة منها بشكل جدي، لإعانتة على ممارسة عمله بشكل صحيح ومنافسة العامل الوافد في الكفاءة والإنتاجية ؟
- (7) هل سينخفض الطلب على العمالة الوافدة مع زيادة إنتاجية العامل السعودي بسبب التدريب الصحيح واكتسابه المهارات اللازمة في القطاع الخاص، ولو كان ذا أجر أعلى من أجر العامل الوافد ؟

## فروض الدراسة:

في ضوء المعطيات الحالية لسوق العمل السعودي تفترض الدراسة عدة فرضيات:

- 1- هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي للسعودة، وسلوك العاملين السعوديين الذين حصلوا على وظائف في القطاع الخاص نتيجة برنامج السعودة.
- 2- هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي للسعودة، وسلوك أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص إزاء سعودة وظائف تلك المنشآت.
- 3- هناك علاقة طردية بين سلوك أصحاب المنشآت والمسؤولين في القطاع الخاص، وسلوك العاملين السعوديين الذين حصلوا على وظائف في القطاع الخاص نتيجة برنامج السعودة.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى :

سياسات إحلال القوى العاملة السعودية – وزارة الاقتصاد والتخطيط تاريخ نشر الدراسة: 1999/6/15م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/12م

### الدراسة الثانية:

المنظور الحالي والمستقبلي لمسؤولية القطاع الخاص: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض الإدارة العامة للبحوث والتدريب والمعلومات مركز البحوث والدراسات تاريخ نشر الدراسة: 1999/8/8م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/12م

### الدراسة الثالثة:

توطين الوظائف في القطاع الخاص، للمرة الألف! – الجزيرة – العدد 9874  
[www.al-jazirah.com](http://www.al-jazirah.com) تاريخ نشر الدراسة: 1999/10/11م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/12م

### الدراسة الرابعة:

دراسة تبحث معوقات توطين الوظائف في القطاع الخاص – اليوم – العدد 10921  
<http://www.alyaum.com> تاريخ نشر الدراسة: 2003/5/10م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/13م

### الدراسة الخامسة:

إستراتيجية التوظيف السعودية – موقع وزارة العمل تاريخ نشر الدراسة: 2004/6/18م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/13م

### الدراسة السادسة:

مشكلة توظيف السعوديين – الرياض – العدد 14465  
[www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com) تاريخ نشر الدراسة: 2008/1/31م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/14م

### الدراسة السابعة:

7 معوقات للتوطين في القطاع الخاص – الاقتصادية – العدد 7816  
<http://www.aleqt.com> تاريخ نشر الدراسة: 2008/7/6م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/14م

الدراسة الثامنة:

معوقات سعودة الوظائف

[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تاريخ نشر الدراسة: 2008/10/20 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/14 م

الدراسة التاسعة:

معوقات السعودة في القطاع الخاص بحث ماجستير تم نشره في مركز المنشاوي للدراسات والبحوث

[www.minshawi.com](http://www.minshawi.com) تاريخ نشر الدراسة: 2009/7/2 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/15 م

الدراسة العاشرة:

القطاع الخاص يقاوم «نطاقات» بالسعودة الوهمية والتطفيش عكاظ – العدد 4332

[www.okaz.com](http://www.okaz.com) تاريخ نشر الدراسة: 2013/4/27 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/16 م

الدراسة الحادية عشرة:

3 مبادرات لإنجاح خطط التوطين في القطاع الخاص – الاقتصادية – العدد: 7366

<http://www.aleqt.com> تاريخ نشر الدراسة: 2013/12/11 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/16 م

الدراسة الثانية عشرة:

إجبار على "سعودة وهمية" أم قطاع خاص "يطفش" الشباب! سبق – العدد 9874

sabq.org/0cQo5d تاريخ نشر الدراسة: 2013/12/22 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/16 م

الدراسة الثالثة عشرة:

تنفيذ استراتيجية التوظيف يتطلب توفير الموارد اللازمة حتى يمكن وضع الآليات موضع التنفيذ ضمن إطار زمني

محدد – البوابة الرقمية – وزارة العمل

[www.albawaba.com](http://www.albawaba.com) تاريخ نشر الدراسة: 2014/8/5 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/17 م

الدراسة الرابعة عشرة:

متابعة وتقويم استراتيجية التوظيف – الجزيرة – العدد 150225

[www.al-jazirah.com](http://www.al-jazirah.com) تاريخ نشر الدراسة: 2015/2/25 م – تاريخ الحصول على الدراسة: 2015/2/18 م

الدراسة الخامسة عشرة:

إستراتيجية التوظيف السعودية – الغرفة التجارية الصناعية بالرياض تاريخ نشر الدراسة: 2015/5/1م – تاريخ

الحصول على الدراسة: 2015/5/1م

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تقوم الدراسة على استخدام أسلوبين متكاملين للبحث:

- ١- إتباع الأسلوب الاستنباطي من البيانات التاريخية لواقع سوق العمل في محاولة للتعرف على نمط سلوك محددات طلب وعرض سوق العمل ثم تشخيص المشكلات القائمة بغرض تحليل أسبابها والتعرف على نتائجها.
- ٢- إتباع الأسلوب الاستقرائي، لإثبات صحة فرضيات الدراسة، حيث يتم دراسة عينه عشوائية طبقية جغرافية ممثلة لمجتمع الدراسة في منشآت سوق العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية أفراداً ومسؤولين.

### المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف المحددة للبحث، ويهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل المشكلة، واستنباط أبعادها وجوانبها المختلفة ومدى تأثيرها على كل من الدولة والعمل والفرد والمجتمع.

تقوم الدراسة على استخدام أسلوبين متكاملين للبحث:

- ١- إتباع الأسلوب الاستنباطي من البيانات التاريخية لواقع سوق العمل في محاولة للتعرف على نمط سلوك محددات طلب وعرض سوق العمل ثم تشخيص المشكلات القائمة بغرض تحليل أسبابها والتعرف على نتائجها.
- ٢- إتباع الأسلوب الاستقرائي، لإثبات صحة فرضيات الدراسة، حيث يتم دراسة عينه عشوائية طبقية جغرافية ممثلة لمجتمع الدراسة في منشآت سوق العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية أفراداً ومسؤولين.

## أدوات الدراسة :

استخدام أسلوبى المقابلة الشخصية والاستبيان للحصول على المعلومات الأولية واختبار فروض البحث، وتم فى تصميم الاستمارة مراعاة الدقة والعلاقة بين مشكلة البحث والأهداف والفروض.

مقومات المقياس الجيد:

لتقليل حجم الأخطاء المتغيرة وإضعاف تأثيرها يجب الأخذ بعين الاعتبار جودة المقياس :

- دقة .
- ثبات .
- صدق .

### حدود الدراسة:

#### البعد الزمني:

تم تطبيق البحث في الثلث الثاني من عام 1445هـ، وهي الفترة التي قام خلالها الباحث بإجراء الدراسة.

#### البعد الجغرافي:

تم تطبيق البحث في مدينة الرياض، وذلك لوجود الباحث بها وسهولة الانتقال لعينة البحث وزيارة المواقع بصورة شخصية والخروج بنتائج فعالة.

#### البعد البشري:

ويتمثل هذا البعد في العمالة السعودية، وكذلك مجموعة من رجال وسيدات الأعمال للاطلاع على مآرائهم في مسألة سعودة الوظائف في القطاع الخاص والعائد الذي يعود على المنظمات من هذه المسألة بمدينة الرياض.

## المراجع:

### أ- الكتب:

- 1- إدارة البحوث، حل مشكلة فائض العمالة الوطنية من خلال برنامج متدرج لسعودة الوظائف. الرياض: الغرفة التجارية الصناعية، 1993م.
- 2- إدارة البحوث والدراسات، دليل الأنشطة والمهن والوظائف التي يقتصر فيها العمل على السعوديين والإحلال التدريجي للعمالة الوطنية. الطبعة الثانية؛ الرياض: مجلس القوى العاملة، 2002م.
- 3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 4- الغيث، محمد عبد الله. المعشوق، منصور عبد العزيز. توظيف العمالة الموطنة في القطاع الخاص. الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1996م.
- 5- النمر، سعود بن محمد. موقف القطاع الخاص من توظيف العمالة السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود - مركز البحوث، 1993م.
- 6- حبيب الله محمد التركستاني (1999)، "معالم في طريق التنمية بالمملكة العربية السعودية"، جدة: مطابع دارالبلاد، ط1.
- 7- روبرت. هارتلي (2000)، "الإدارة بين النجاح والفشل" جدة: مكتبة جدير، ط6.
- 8- عبد الرحمن توفيق (1996)، "استراتيجيات الاستثمار البشري"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1.
- 9- عبد العزيز إسماعيل داغستاني (1418)، "المشروع الوطني للتوظيف بالقطاع الأهلي"، جدة: دار الدراسات الاقتصادية.
- 10- محمد الغيث، منصور المعشوق (1996)، "توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص"، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.
- 11- مدني عبد القادرعلاقي (2000)، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة: مكتبة دارجدة، ط9.
- 12- مدني عبد القادرعلاقي (1976)، "تنمية القوى البشرية"، جدة: دارالشروق، ط1.
- 13- مصطفى نجيب شاويش (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، جده: دارالشروق.
- 14- نبيل الحسيني النجار (1991)، "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة: الشركة العربية للنشر، ط1.

### ب- الدوريات:

- 1- احمد سليمان عبيد ، " نموذج نظري لسوق العمل السعودي وسياسات توظيف العمالة الوطنية " ، مجلة الإدارة العامة- معهد الإدارة العامة ، م (41) ع (2) يوليو 2001م.
- 2- ريان، عادل ريان محمد، " معوقات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاع الخاص العماني- دراسة ميدانية"، مجلة الإداري العدد 75 (1998م).
- 3- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن. الدخيل الله، خالد بن عبد الله، " العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين في القطاع الخاص السعودي"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد 108 (يناير 2003م).
- 4- عبد الله، معتز سيد. التويجري، محمد بن عبد المحسن، " اتجاه السعوديين نحو سعودة الوظائف وعلاقته بكل من تقدير الذات والدافعية للإنجاز"، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 172 (2000-2001م).
- 5- سيد فتحي احمد ، " سعودة سوق العمل السعودي " ، دراسة إقتصادية ميدانية ، مجلة دراسات سعودية ، وزارة الخارجية ، ع (7) 1993م.
- 6- عائشة احمد الحسيني ، " التخطيط من الكفاءات الإدارية النسائية في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة .معهد الإدارة العامة ، ع (39) ، أكتوبر 1983م.
- 7- علي السلمي ، " الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الخاص " مجلة الإداري.

ج: نشرات وتقارير:

- 1- دليل نظام التأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، 1421هـ.
- 2- الغرفة التجارية الصناعية ، دليل خدمات الأعمال ، جدة ، 1422هـ.
- 3- مجلس القوى العاملة (1418) بيانات عن العمالة في القطاعين العام والأهلي.
- 4- المشروع الوطني للتدريب والتوظيف بأمانة منطقة مكة المكرمة – المجلس الاستشاري النسائي – (1424) بيانات بأسماء المنشآت التي يعمل بها نساء في محافظة جدة .
- 5- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، التقرير الاحصائي السنوي ، 1421-1422هـ.
- 6- وزارة التخطيط ، الكتاب الإحصائي السنوي ، مصلحة الإحصاءات العامة ، ع (37) 1422هـ.
- 7- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية الأولى ، 1390-1395هـ.
- 8- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية الثانية ، 1395-1400هـ.
- 9- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية الثالثة ، 1400-1405هـ.
- 10- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية الرابعة ، 1405-1410هـ.
- 11- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية الخامسة ، 1410-1415هـ.

12- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية السادسة ، 1415-1420هـ

13- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية السابعة ، 1420-1425هـ

14- وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية - مركز المعلومات ، 1424هـ .

15- وزارة الصحة ، المملكة العربية السعودية ، التقرير الصحي السنوي ، 1414هـ .

16- وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، المملكة العربية السعودية ، مصلحة الإحصاءات العامة ، 1423هـ .

د- المواقع الإلكترونية:

1- جريدة الرياض. الحائزون على جائزة السعودية يلخصون تجاربهم في كتيب. 2003/7/26م.

<http://www.alriyadh.com.sa/Contents/26-07-2003/Economy>

2- شلي، مغاوري السعودية والعمالة الوافدة. 2003/7/24م. [http://www.islam-online.net/iol-](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia/namaa-44/namaa2.asp)

[arabic/dowalia/namaa-44/namaa2.asp](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia/namaa-44/namaa2.asp)

3- صندوق تنمية الموارد البشرية. التصويت. 2003/9/16م.

<http://www.hrdf.org.sa/ver2/arabic/viewPoll.asp?pollid=2>

4- منظمة العمل الدولية، عالم العمل العدد 45-46 مايو/2003.

[http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/beirut/infoservices/wow/wow20025-](http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/beirut/infoservices/wow/wow20025-03/issue45-46/article8.htm)

[03/issue45-46/article8.htm](http://www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/beirut/infoservices/wow/wow20025-03/issue45-46/article8.htm)

5- وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية، 2003/8/12م

<http://www.planning.gov.sa/PLANNING/INTRO.HTM>

6- يوسف، هشام. عراقيل على طريق السعودية. 2003/8/6م. [http://www.islam-](http://www.islam-online.net/arabic/economics/2003/05/article03.shtml)

[online.net/arabic/economics/2003/05/article03.shtml](http://www.islam-online.net/arabic/economics/2003/05/article03.shtml)

7- مفهوم توطين الوظائف:

[/http://www.alyaum.com](http://www.alyaum.com)

8- معوقات السعودية في القطاع الخاص - الرواتب:

[www.al-jazirah.com/2009/20090103/rj3.htm](http://www.al-jazirah.com/2009/20090103/rj3.htm)

9- سببته معوقات للتوطين في القطاع الخاص:

[/http://www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)

10- السعودة وفرص العمل:

[www.riyadhchamber.org.sa](http://www.riyadhchamber.org.sa) - Saaodah

11- دراسة تبحث معوقات توظيف الوظائف في القطاع الخاص (الرياض اليوم):

[www.alyaum.com/article/1076308](http://www.alyaum.com/article/1076308)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ansoff , Igor and Edward Mcdonell . Implanting Strategic Management . (New York : Prentice-Hall ,1990).
- 2- George A . Steiner , John B . Miner , and Edmund Gray : Management Policy and Strategy . (New York , Macmillan Publishing Co , Inc 1982).
- 3- Godon , Pearson . Strategic Thinking . (U.K : Prentic Hall Int . 1990).
- 4- Hugh, Macmillan and Mahen Tampoe . Strategic Management . (Oxford University Press , 2000).
- 5- Lawrence R. Jauch and William Gluick: Strategic Management and Business Policy . (New York , McGraw Hill Series in Management , 1988)ـ