

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

تأثير مشروع توظيف الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عيده عبدالرحمن المطيري

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشكل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية أحد أهم الركائز الأساسية في منظومة التنمية الوطنية، إذ يعد من أكثر القطاعات حيوية وتأثيراً في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي وضعت الإنسان في صميم التنمية الشاملة، وسعت إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على الكفاءات الوطنية المؤهلة، وقد أولت القيادة الرشيدة اهتماماً خاصاً بالقطاع الصحي من خلال إطلاق العديد من المبادرات والسياسات التي تستهدف تحسين جودة الخدمات الطبية وتعزيز كفاءة الموارد البشرية العاملة فيه، باعتبارها المحرك الرئيسي لتحقيق التحول الاستراتيجي في هذا القطاع الحيوي.

وفي إطار هذا التوجه، برز مشروع توطین الكوادر الصحية كأحدى المبادرات الوطنية الرائدة التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الكفاءات الأجنبية، وبناء قاعدة قوية من الكوادر الوطنية القادرة على تلبية احتياجات سوق العمل في المجال الصحي، بما يضمن استدامة التنمية ورفع مستوى التنافسية، ويأتي هذا المشروع استجابةً للتحديات التي تواجه سوق العمل السعودي، لا سيما في ظل الحاجة المتزايدة إلى تحقيق الأمن الوظيفي للكفاءات الوطنية، وتعزيز حضورها في جميع القطاعات الحيوية، ومن ضمنها القطاع الصحي الذي يشهد طلباً متنامياً على القوى العاملة المتخصصة.

إلا أن تطبيق مشروع التوطين في المستشفيات الربحية يثير جملة من الإشكاليات والتحديات التي تتعلق بقدرة هذه المؤسسات على المواءمة بين أهدافها الاقتصادية والمالية من جهة، ومتطلبات الالتزام بسياسات التوطين من جهة أخرى، فالمستشفيات الربحية تعتبر مؤسسات تسعى لتحقيق أقصى عائد ممكن من الاستثمار في الخدمات الصحية، مما يجعلها تواجه ضغوطاً مزدوجة تتمثل في ارتفاع تكاليف استقطاب وتدريب الكوادر الوطنية، إلى جانب حاجتها للحفاظ على جودة الأداء واستمرارية رضا المرضى، وفي ظل هذا التوازن الدقيق بين الربحية والالتزام الوطني، يبرز التساؤل حول مدى تأثير سياسات التوطين على استقرار القوى العاملة داخل هذه المستشفيات، وهو ما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية خاصة على المستويين النظري والعملي.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر مشروع توطین الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين سياسات التوطين ومؤشرات الاستقرار الوظيفي المتمثلة في الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والأمان الوظيفي، ومعدلات دوران العمل، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارات

المستشفيات الربحية في تطبيق التوطين، ومدى نجاحها في خلق بيئة عمل جاذبة تحفز الكفاءات الوطنية على البقاء والاستمرار.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة الصحة، من خلال توفير مؤشرات واقعية حول أثر سياسات التوطين على استقرار سوق العمل الصحي، بما يساعد على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية توازن بين متطلبات التوطين وأهداف الاستدامة والربحية. وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لفهم ديناميكيات سوق العمل الصحي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وتأكيد دور التوطين كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية الوطنية في القطاع الصحي.

مشكلة الدراسة:

رغم ما حققه مشروع توطين الكوادر الصحية من إنجازات ملموسة في زيادة نسبة مشاركة الكفاءات الوطنية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، إلا أن تطبيقه داخل المستشفيات الربحية ما زال يواجه مجموعة من التحديات البنيوية والتنظيمية التي قد تضعف من أثره على المدى البعيد، فهذه المستشفيات، بحكم طبيعتها الاقتصادية، تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الربحية والالتزام بسياسات التوطين، وهو ما يجعلها تواجه معادلة صعبة تتمثل في ضرورة خفض تكاليف التشغيل من جهة، وضمان جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء من جهة أخرى، وغالبًا ما يؤدي هذا التوازن الدقيق إلى ضغوط على إدارات الموارد البشرية، خاصة عند محاولة استقطاب كوادر وطنية مؤهلة والمحافظة عليها في ظل المنافسة مع المؤسسات الصحية الحكومية وشبه الحكومية التي قد توفر بيئات عمل أكثر استقرارًا وأمانًا وظيفيًا.

وتبرز إحدى أهم الإشكاليات في أن نقص الخبرة المتراكمة لدى بعض الكفاءات الوطنية الجديدة داخل المستشفيات الربحية قد يؤدي إلى فجوات في الأداء أو إلى زيادة الأعباء الإدارية على فرق العمل القائمة، مما ينعكس سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي ويؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، كما قد يواجه بعض الموظفين الجدد تحديات تتعلق بالتكيف مع ثقافة العمل في القطاع الربحي، التي تتسم غالبًا بوتيرة سريعة وأهداف تشغيلية صارمة تركز على مؤشرات الأداء والعائد المالي، وهذا الواقع يخلق أحيانًا ضغوطًا نفسية ووظيفية تحد من إحساس الموظف بالانتماء والاستقرار داخل المنظمة.

ومن جانب آخر، فإن تطبيق سياسات التوطين في المستشفيات الربحية لا يقتصر على مجرد استبدال العمالة الأجنبية بالكوادر الوطنية، بل يتطلب تطوير منظومة متكاملة من البرامج التدريبية والتحفيزية التي تمكن الكفاءات الوطنية من أداء مهامها بكفاءة عالية وتمنحها شعورًا بالتمكين والمشاركة في صنع القرار. فغياب هذه المنظومة قد يجعل عملية التوطين شكلية وغير مستدامة، مما يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في فقدان الكفاءات الوطنية أو ضعف التزامها المهني على المدى الطويل.

وعليه، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة علمية تحليلية تعنى بفهم العلاقة بين سياسات وبرامج التوطين من جهة، ومستوى استقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية من جهة أخرى، مع التركيز على العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في تعزيز هذا الاستقرار أو تعيقه، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية عملية تساعد متخذي القرار على تطوير استراتيجيات توطين أكثر فاعلية، تحقق التوازن بين متطلبات الربحية والاستدامة، وتعزز استقرار القوى العاملة الوطنية بما يضمن استمرارية الأداء المتميز في القطاع الصحي السعودي.

وانطلاقًا من ذلك، تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر مشروع توطين الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

- ما العلاقة بين سياسات التوظيف والتأهيل في مشروع التوطين واستقرار القوى العاملة؟
- إلى أي مدى تسهم الحوافز والدعم المؤسسي في تعزيز بقاء الكوادر الوطنية في المستشفيات الربحية؟
- ما أثر برامج التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين السعوديين؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المستشفيات الربحية في تحقيق التوازن بين متطلبات الربحية وسياسات التوطين؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تأتي في سياق الجهود الوطنية المكثفة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من تمكين الكفاءات الوطنية محوراً أساسياً في مسيرة التنمية الشاملة، ويعتبر مشروع توطين الكوادر الصحية أحد أبرز المبادرات الوطنية التي تستهدف تعزيز الاعتماد على الكفاءات السعودية في القطاع الصحي، بما يضمن بناء منظومة صحية مستدامة وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع وفق أعلى معايير الجودة والكفاءة، فالقطاع الصحي يعد من أكثر القطاعات حيوية وتأثيراً على جودة الحياة، ومن ثم فإن رفع مستوى مشاركة الكفاءات الوطنية فيه يمثل خطوة جوهرية نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي وتنمية رأس المال البشري الوطني.

غير أن تطبيق سياسات التوطين داخل المستشفيات الربحية يطرح إشكالية معقدة تتعلق بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين أهداف الربحية ومتطلبات التوطين واستدامة القوى العاملة الوطنية، فهذه المؤسسات، بحكم طبيعتها التجارية، تسعى إلى خفض التكاليف وتعظيم الكفاءة التشغيلية، وهو ما قد يتعارض أحياناً مع متطلبات التوطين التي تحتاج إلى استثمارات إضافية في التدريب والتأهيل والتطوير. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة تسعى إلى تحديد أثر برامج وسياسات التوطين على استقرار القوى العاملة الوطنية داخل المستشفيات الربحية، والكشف عن العوامل التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تسهم في تعزيز هذا الاستقرار أو تعوقه.

وبذلك، فإن أهمية الدراسة لا تنحصر في بعدها الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل بعدها التطبيقي والعملي، إذ يمكن أن تسهم نتائجها في تطوير سياسات الموارد البشرية الصحية وتقديم توصيات واقعية لصناع القرار تدعم تحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة البشرية، بما يعزز قدرة القطاع الصحي الخاص على الإسهام بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية 2030 نحو نظام صحي وطني متكامل ومستدام. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية وتقدم إسهاماً علمياً وعملياً في هذا المجال.

(1) الأهمية العلمية، وتتمثل في أنها تسعى إلى إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بتوطين الكوادر البشرية في القطاع الصحي، وخاصة في بيئة المستشفيات الربحية التي لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، كما تسهم الدراسة في تحليل العلاقة بين سياسات التوطين واستقرار القوى العاملة من منظور إداري وتنظيمي، وهو ما يعزز فهم الباحثين وصناع القرار للأثار غير المباشرة لهذه

السياسات على أداء واستدامة القوى العاملة الوطنية. وإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجًا بحثيًا يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية لقياس أثر برامج التوطين في قطاعات أخرى كالـتعليم أو القطاع المالي.

(2) الأهمية العملية، وتتمثل في أنها توفر مؤشرات واقعية وتوصيات تطبيقية تساعد صناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة الصحة والمستشفيات الربحية على تطوير سياسات توطين أكثر كفاءة وعدالة واستدامة، كما تسهم في مساعدة إدارات الموارد البشرية في المستشفيات على تصميم استراتيجيات جذب واحتفاظ بالكفاءات الوطنية من خلال برامج تدريب وتحفيز فعالة، بما يضمن خفض معدلات دوران الموظفين وتحسين الولاء الوظيفي. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في تعزيز بيئة العمل في المستشفيات الربحية بما يحقق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويدعم استقرار واستدامة القوى العاملة الوطنية في القطاع الصحي ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التأثيرات المترتبة على تنفيذ مشروع توطين الكوادر الصحية في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف انعكاس هذه السياسات على استقرار القوى العاملة الوطنية في هذا القطاع الحيوي الذي يمثل أحد ركائز التنمية الصحية المستدامة، وتأتي أهمية هذا الهدف في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الخدمات الصحية عبر تمكين الكفاءات الوطنية وتوسيع مشاركتها الفاعلة في سوق العمل الصحي، كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي متكامل للعلاقة بين سياسات التوطين ومتغيرات استقرار القوى العاملة، بما يدعم جهود التطوير المؤسسي واستدامة الموارد البشرية الوطنية في القطاع الصحي الربحي.

وتسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سياسات وبرامج التوطين واستقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على العوامل التنظيمية والإدارية التي تعزز هذا الاستقرار أو تحد منه، وتشمل هذه العوامل أساليب القيادة والإدارة، ونظم الحوافز، وسياسات التدريب والتطوير، ومستوى الرضا الوظيفي، وفرص النمو المهني المتاحة للكوادر الوطنية، كما تتناول الدراسة تأثير المتغيرات الاقتصادية، مثل تكاليف التشغيل والضغط التنافسي في السوق الصحي، على قدرة المستشفيات الربحية على تحقيق التوازن بين متطلبات الربحية وأهداف التوطين،

ويأتي هذا التحليل في إطار السعي لفهم أعمق للآليات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استدامة الكفاءات الوطنية وتحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصحية الربحية في المملكة.

ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة من مشكلة واقعية ومعاصرة تتمثل في التحديات التي تواجهها المستشفيات الربحية عند تطبيق سياسات التوطين، خصوصًا فيما يتعلق بجذب الكفاءات الوطنية المؤهلة والمحافظة عليها على المدى الطويل، كما تستمد أهميتها من بعدها العلمي والتطبيقي في آنٍ واحد، إذ تسعى إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يمكن أن يساعد صناع القرار في وزارة الصحة والقطاع الخاص على تطوير استراتيجيات فعّالة لدعم استقرار الكوادر الوطنية وتحقيق أهداف التوطين دون الإخلال بالاعتبارات التشغيلية والاقتصادية للمؤسسات الصحية الربحية في المملكة، ويمكن تحديد الأهداف التفصيلية كما يلي:

(1) تحليل واقع مشروع توطين الكوادر الصحية في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، من حيث السياسات والإجراءات وآليات التنفيذ، بهدف تحديد مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التوطين وجودة الكفاءات الوطنية المستقطبة.

(2) تحديد مدى تأثير سياسات التوطين على استقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق برامج التوطين ومستويات الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، ونوايا الاستمرار في العمل.

(3) قياس أثر برامج التدريب والتأهيل المهني التي تصاحب تنفيذ مشروع التوطين على تحسين كفاءة الكوادر الوطنية، ومدى مساهمتها في تعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات بيئة العمل في المستشفيات الربحية، بما يدعم استقرارهم الوظيفي.

(4) تحليل العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكوادر الوطنية ومستوى استقرارهم واستمرارهم في العمل، وتحديد مدى كفاية نظم المكافآت والامتيازات في تقليل معدلات دوران العاملين.

(5) التعرف على أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المستشفيات الربحية في تطبيق مشروع التوطين، سواء كانت تنظيمية أو مالية أو ثقافية، وتقييم أثرها على جودة الأداء واستقرار القوى العاملة الوطنية.

(6) استخلاص أثر السياسات الحكومية الداعمة للتوطين (مثل الدعم المالي وبرامج تمكين السعوديين) في تحسين قدرة المستشفيات الربحية على الاحتفاظ بالكوادر الوطنية وتحقيق التوازن بين متطلبات الربحية والاستدامة.

(7) تحليل دور الثقافة التنظيمية للمستشفيات الربحية كعامل وسيط مؤثر في العلاقة بين سياسات التوطين واستقرار القوى العاملة، وذلك من خلال دراسة مدى دعم الثقافة التنظيمية لقيم الانتماء والمشاركة والعدالة الوظيفية.

(8) بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين مشروع توطين الكوادر الصحية واستقرار القوى العاملة يوضح الأبعاد والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة، ليسهم في تطوير فهم علمي معمق يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية وفي السياسات الوطنية.

(9) تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاعين العام والخاص حول أفضل الممارسات لتحقيق التوازن بين أهداف التوطين ومتطلبات الكفاءة التشغيلية في المستشفيات الربحية، بما يعزز من استدامة القوى العاملة الوطنية ويخفض معدلات التسرب الوظيفي.

(10) الإسهام في تطوير سياسات الموارد البشرية في القطاع الصحي الربحي من خلال اقتراح آليات مبتكرة لتفعيل برامج التدريب والتحفيز والمتابعة، بما يدعم بقاء الكوادر الوطنية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في مجال التنمية البشرية.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمثل في الحاجة إلى فهم تأثير مشروع توطين الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل علمي شامل يتيح التعرف على أبعاد هذا المشروع ومحدداته العملية والتنظيمية، ويعزى الاهتمام بهذه الدراسة إلى الأهمية العلمية والعملية للموضوع، إذ يمثل استقرار القوى العاملة الوطنية أحد الركائز الأساسية لضمان جودة الخدمات الصحية واستدامة المؤسسات الصحية الربحية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع الصحي السعودي ضمن رؤية المملكة 2030.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تعكس أبعاد مشروع التوطين، وتشمل العلاقة بين سياسات وبرامج التوطين واستقرار القوى العاملة، وتأثير العوامل التنظيمية والإدارية

مثل أساليب القيادة وأنظمة الحوافز وسياسات التدريب والتطوير على هذا الاستقرار كما تغطي التساؤلات الأبعاد الاقتصادية التي تؤثر على قدرة المستشفيات الربحية في تحقيق التوازن بين أهداف الربحية ومتطلبات التوطين، بالإضافة إلى مدى تأثير هذه السياسات على معدلات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، ويهدف هذا التوجه البحثي إلى تقديم صورة واضحة تساعد صناع القرار والإدارة العليا في المستشفيات الربحية ووزارة الصحة ووزارة الموارد البشرية على تحسين آليات تطبيق سياسات التوطين وتعزيز استقرار القوى العاملة في القطاع الصحي.

ويأتي التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير مشروع توطين الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية المترابطة، وهي:

- (1) إلى أي مدى تسهم سياسات التوظيف والتأهيل المرتبطة بمشروع التوطين في تعزيز استقرار القوى العاملة الوطنية داخل المستشفيات الربحية؟
- (2) ما أثر برامج التدريب والتطوير المهني على رفع كفاءة الكوادر الوطنية وتحسين مستوى استقرارها واستمرارها في العمل؟
- (3) كيف تؤثر الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المستشفيات الربحية على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين السعوديين؟
- (4) ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المستشفيات الربحية عند تطبيق مشروع التوطين، وكيف تنعكس هذه التحديات على استقرار القوى العاملة؟
- (5) إلى أي مدى تسهم الثقافة التنظيمية وسياسات الموارد البشرية في دعم العلاقة الإيجابية بين تطبيق مشروع التوطين واستقرار القوى العاملة الوطنية؟
- (6) ما الآليات أو الحلول المقترحة التي يمكن أن تحقق التوازن بين أهداف التوطين ومتطلبات الربحية في المستشفيات الخاصة؟

فروض الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، وسعيًا للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها المرتبطة بفهم أثر مشروع توطيد الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين سياسات وبرامج التوطين وبين مستوى استقرار القوى العاملة الوطنية في هذه المؤسسات، ويستند هذا الافتراض إلى أن تطبيق مشروع التوطين لا يقتصر على زيادة نسب العودة فحسب، بل يتعداه إلى أبعاد تنظيمية وإدارية واجتماعية متعددة قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في استقرار الموظفين الوطنيين واستمراريتهم في العمل.

وتفترض الدراسة أن تحقيق التوطين الفعّال في المستشفيات الربحية يتطلب توافر مجموعة من العوامل المساندة، مثل جودة بيئة العمل، ووضوح المسارات الوظيفية، وتوافر برامج التدريب والتطوير المهني، إلى جانب العدالة في نظم الأجور والمكافآت، وجاذبية السياسات الإدارية والتنظيمية، فكلما زادت فاعلية هذه العوامل، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والأمان الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين واستقرار القوى العاملة.

كما تنطلق الفرضيات من أن سياسات التوطين غير المدروسة أو المطبقة بطريقة غير متوازنة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، مثل ضعف الكفاءة التشغيلية أو زيادة الضغط على الكوادر الوطنية، مما ينعكس سلبيًا على الأداء والاستقرار الوظيفي. ومن ثم، تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات الميدانية إحصائيًا واستخدام الأساليب الكمية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وبذلك، تمثل الفرضيات في هذه الدراسة الأساس العلمي للتحليل والتفسير، إذ تساعد في فهم مدى تأثير مشروع توطيد الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة الوطنية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية قابلة للتطبيق تسهم في دعم صانعي القرار ووضعي السياسات في تحقيق أهداف التوطين المستدام في القطاع الصحي السعودي.

وبتمثل الفرض الرئيسي فيما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشروع توطيد الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية على النحو الآتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات التوظيف والتأهيل ضمن مشروع التوطين على استقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير المهني المصاحبة لمشروع التوطين على رفع كفاءة الكوادر الوطنية وتعزيز استقرارها الوظيفي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين الوطنيين في المستشفيات الربحية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه تطبيق مشروع التوطين على استقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين تطبيق مشروع التوطين واستقرار القوى العاملة الوطنية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج الدعم والسياسات الحكومية المساندة لمشروع التوطين على قدرة المستشفيات الربحية في الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في بيئة العمل على استقرار القوى العاملة الوطنية في المستشفيات الربحية.
- وتهدف هذه الفروض إلى اختبار العلاقات الجوهرية بين مكونات مشروع التوطين والعوامل المؤثرة في استقرار القوى العاملة، بما يمكن من بناء تصور علمي دقيق عن مدى نجاح سياسات التوطين في تحقيق أهدافها داخل القطاع الصحي الربحي في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة علي ظافر محمد حسن القحطاني، 2019 "استراتيجية توطين الوظائف وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية".

- تناولت الدراسة أثر استراتيجية التوطين بأبعادها (تأهيل المواطن، تنمية المهارات، بناء ثقافة تنظيمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة «شركة وقود» في قطر.

- وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوطين على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتوطين يشكل عاملاً مهماً.

2- دراسة Ftoun Alotaibi، 2024 "Antecedents of Employees Retention in Labor Market in Saudi Arabia"

- تناولت الدراسة العوامل المسبقة التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين في سوق العمل السعودي، مع التركيز على ملاءمة الشخص-المنظمة، التوازن بين الحياة والعمل، والرضا الوظيفي.

- وتوصلت إلى أن ملاءمة الشخص مع المنظمة والتوازن بين الحياة والعمل أثرا بشكل كبير في الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤثر في الاحتفاظ بالموظف.

3- دراسة 2020 "كورونا وتزايد سياسات توطين الوظائف في دول مجلس التعاون".

- تناولت الدراسة كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على تسريع سياسات التوطين في دول مجلس التعاون الخليجي.

- وتوصلت إلى أن سياسات التوطين ساهمت في تحقيق مزايا اقتصادية واجتماعية، لكنها واجهت تحديات في التنفيذ والمتابعة.

4- دراسة 2014 "توطين العمالة في الخليج: الجهود المبذولة ومعوقات التفعيل".

- تناولت الدراسة الجهود التي بذلتها دول الخليج لتوطين العمالة والمعوقات التي واجهتها.

- وتوصلت إلى أن هناك معوقات ثقافية وتعليمية وتنظيمية تؤثر سلباً على فعالية سياسات التوطين.

5- دراسة Fernandes Da Costa Fabiana وآخرون، 2025، 'Saudi Nurses' Retention in a University Hospital – Cross Sectional Study

- تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر في احتفاظ الممرضين السعوديين داخل مستشفى جامعي، مع التركيز على الرضا الوظيفي، القيادة، بيئة العمل.

- وتوصلت إلى أن limited career promotion، و inadequate salary، و stressful و conditions هي الأسباب الرئيسية لنوايا المغادرة، مما يشير إلى أهمية تحسين هذه المتغيرات لتعزيز الاستقرار الوظيفي.

6- دراسة K Alkhurayji وآخرون، 2024، " Factors Associated With Turnover Intention Among Healthcare Providers in Saudi Arabia: A Comprehensive Review

- تناولت الدراسة مراجعة شاملة للعوامل المرتبطة بنية دوران الموظفين في مقدمي الرعاية الصحية في السعودية.

- وتوصلت إلى أن هناك عوامل فردية وتنظيمية وثقافية تؤثر في نية المغادرة، مما يؤكد الحاجة لإستراتيجيات مدمجة للاحتفاظ بالقوى العاملة.

7- دراسة AM Albalawi، 2024، " Factors Influencing Nurses Turnover in Saudi Arabia: A Quantitative Study

- تناولت الدراسة العوامل المؤثرة في دوران الممرضين في السعودية.

- وتوصلت إلى أن العوامل الفردية (العمر، التحصيل العلمي)، والعوامل الوظيفية (الرضا الوظيفي، ضغوط العمل)، والعوامل التنظيمية لها تأثير كبير في نية المغادرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين سياسات التوظيف واستقرار القوى العاملة في القطاع الصحي، مع التركيز على المستشفيات الربحية في المملكة العربية السعودية بوصفها بيئة عمل ذات طبيعة خاصة تجمع بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي، وتتبع أهمية هذه المنطلقات من كونها تساعد على فهم كيف تؤثر سياسات التوظيف في سلوك العاملين ومستوى التزامهم واستقرارهم الوظيفي، وذلك من خلال تحليل الأبعاد الإدارية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق تلك السياسات.

ويمثل مشروع توطيد الكوادر الصحية أحد أبرز المبادرات الوطنية التي أطلقتها الدولة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، إذ يسعى إلى تعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في سوق العمل الصحي عبر تمكين الكوادر السعودية وتأهيلها مهنيًا وفقاً لاحتياجات المؤسسات الصحية المختلفة، ويمثل هذا المشروع نقلة نوعية في بناء منظومة صحية تعتمد على الكفاءات المحلية وتسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية واستدامة الموارد البشرية الوطنية.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى توظيف الأطر النظرية والنماذج الإدارية الحديثة لفهم مدى تأثير سياسات التوظيف على استقرار القوى العاملة الوطنية داخل المستشفيات الربحية، مع التركيز على العوامل التي تسهم في تعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدلات دوران العمل وتحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً واستدامة.

وينطلق الإطار النظري للدراسة من مجموعة من النظريات التي توضح العلاقة بين سياسات التوظيف واستقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية، أول هذه النظريات هي نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، التي تؤكد على أن الاستثمار في تدريب وتأهيل الموارد البشرية يعتبر من أهم العناصر التي ترفع من كفاءة الأداء الإنتاجي والاستقرار الوظيفي للموظفين، فالمستشفيات الربحية، بوصفها مؤسسات تسعى إلى تحقيق جودة الخدمات الصحية وكفاءة العمليات التشغيلية، تستفيد من تطوير المهارات الصحية لدى الكوادر الوطنية، مما يعزز قدرتها على تقديم خدمات طبية عالية الجودة، ويضمن تحقيق أهدافها التنظيمية والاقتصادية. ومن هذا المنطلق، يصبح الاستثمار في رأس المال البشري الوطني ليس مجرد مطلب تشريعي أو وطني، بل أداة استراتيجية لتعزيز استقرار القوى العاملة ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تركز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين المنظمة وموظفيها، وتشير هذه النظرية إلى أن التزام المؤسسة تجاه موظفيها، من خلال توفير الدعم والتقدير وفرص التطوير المهني المستمر، يولد شعوراً متبادلاً بالولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا الشعور يعزز من استقرار القوى العاملة ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويحفز الكوادر الوطنية على البقاء ضمن بيئة العمل الصحية الربحية، وبدمج هاتين النظريتين، توفر الدراسة أساساً علمياً متيناً لفهم كيفية تأثير سياسات التوظيف وبرامج التطوير المهني

على استقرار القوى العاملة الوطنية، مع التركيز على العلاقة التبادلية بين الاستثمار في الموظف ونتائج الأداء المؤسسي المستدام.

كما ترتبط الدراسة بمفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM) التي تؤكد أن سياسات التوطين تتجاوز كونها مجرد استجابة تشريعية، لتصبح أداة استراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، فالمستشفيات الربحية التي تعتمد برامج توطين فعالة تسهم في تحقيق استقرار وظيفي أكبر للكوادر الوطنية، وتستفيد من معرفتهم بثقافة المجتمع المحلي، ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما يعزز هذا النهج الثقة المجتمعية بالمؤسسة الصحية، ويسهم في تحقيق توازن بين أهداف الربحية ومتطلبات التوطين، ويعتبر بمثابة استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري الوطني، يضمن استدامة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المستشفيات الربحية.

ويعد الاستقرار الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح برامج التوطين، حيث يتم قياسه من خلال مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي، وارتفاع مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي، وتستند الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تجمع بين الأبعاد الاقتصادية، والتنظيمية، والاجتماعية، بهدف تفسير العلاقة بين سياسات التوطين واستقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية، ويركز الإطار النظري على كيفية دمج هذه الأبعاد مع الاعتبارات الوطنية، بما يعزز فعالية البرامج ويحقق التوازن بين متطلبات الربحية واستدامة الموارد البشرية الوطنية، كما يسهم هذا النهج في تقديم رؤية شاملة لفهم تأثير سياسات التوطين على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة منهجية علمية وصفية تحليلية تهدف إلى دراسة تأثير مشروع توطين الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، من خلال توصيف الظاهرة وتحليل العوامل المرتبطة بها، واستخلاص العلاقات السببية بين متغيرات البحث الرئيسية. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئات العمل الواقعية، ولتمكين الباحث من الربط بين السياسات الحكومية في التوطين والنتائج التنظيمية المترتبة عليها في القطاع الصحي الخاص.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تسعى لتحديد مدى إسهام سياسات التوطين في تعزيز استقرار القوى العاملة بالمستشفيات الربحية، فقد تم تصميم إطار بحثي يعتمد على تحليل العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في مشروع توطين الكوادر الصحية، ومتغير تابع هو استقرار القوى العاملة. وتم تقسيم المتغير المستقل إلى أبعاد تشمل: برامج التدريب والتأهيل، سياسات التوظيف، نظام الحوافز، وفرص التطور المهني، بينما يقاس المتغير التابع من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ونية البقاء في العمل.

واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المنهج الميداني باستخدام أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة من العاملين والإداريين في المستشفيات الربحية المختارة في مناطق مختلفة من المملكة. وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتحقيق تمثيل متوازن للفئات الوظيفية المختلفة داخل القطاع الصحي.

أما في جانب التحليل الإحصائي، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب التحليلية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، لاختبار فروض الدراسة وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام معاملات كرونباخ ألفا وتحليل الصدق العاملي.

وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق التكامل بين الجانبين الوصفي والتحليلي، بما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تقديم توصيات عملية تدعم جهود صناع القرار في تطوير سياسات التوطين، ورفع معدلات استقرار الكفاءات الوطنية داخل المستشفيات الربحية بالمملكة.

أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة مشكلة الدراسة التي تتمحور حول تحديد تأثير مشروع توطين الكوادر الصحية على استقرار القوى العاملة في المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهدافها المتمثلة في تحليل العلاقة بين سياسات التوطين ومستويات الاستقرار الوظيفي، فقد تم استخدام مجموعة من أدوات البحث العلمي التي تضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس آراء المبحوثين وتجاربهم الواقعية.

تعتبر الاستبانة (Questionnaire) الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، نظراً لملاءمتها لقياس الاتجاهات والمواقف والآراء في الأوساط التنظيمية، ولاسيما في الدراسات التي تتناول موضوعات الموارد البشرية وسلوك العاملين. وتم بناء الاستبانة استناداً إلى الإطارين النظري والمفاهيمي للدراسة، إضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع التوطين والاستقرار الوظيفي.

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تعكس أبعاد المتغيرات:

المحور الأول: يقيس خصائص مشروع توطين الكوادر الصحية، ويشمل بنودًا حول سياسات التوظيف، وبرامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز، وفرص الترقية والنمو المهني.

المحور الثاني: يقيس مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين السعوديين، ويتضمن مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية البقاء في العمل، والشعور بالأمان الوظيفي.

المحور الثالث: يتناول العوامل الوسيطة والتنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين التوطين والاستقرار، مثل الثقافة التنظيمية، ونظام القيادة، وعدالة التقييم.

وقد تم تصميم البنود بصيغة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة") لتسهيل التحليل الإحصائي واستخلاص الاتجاهات العامة. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من صدق المحتوى وملاءمة البنود لموضوع البحث.

كما استعانت الدراسة بالمقابلات شبه الموجهة (Semi-Structured Interviews) مع عدد من مديري الموارد البشرية في المستشفيات الربحية، بغرض تعميق الفهم حول التحديات الفعلية لتطبيق التوطين وتأثيره على استقرار القوى العاملة، مما وفر بيانات نوعية داعمة للنتائج الكمية.

وتسهم هذه الأدوات مجتمعة في تحقيق التكامل بين البيانات الكمية والنوعية، وتدعم مصداقية النتائج النهائية، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها الرامية إلى بناء تصور شامل حول فعالية سياسات التوطين في تعزيز استقرار القوى العاملة الوطنية داخل القطاع الصحي الربحي بالمملكة.

حدود الدراسة:

تتسم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها ومجال تطبيقها، لضمان دقة النتائج ووضوح التفسير العلمي للعلاقات بين المتغيرات محل البحث، وتشمل الحدود المكانية تركيز الدراسة على المستشفيات الربحية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها قطاعًا حيويًا يجمع بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات التوطين، ما يجعل تحليل استقرار القوى العاملة فيها أمرًا محوريًا، أما الحدود الزمنية فتغطي الفترة الأخيرة من تطبيق مشروع التوطين في المستشفيات الربحية، بما يسمح بملاحظة التأثيرات الفعلية للسياسات والبرامج المعتمدة، وتشمل الحدود البشرية التركيز على الكوادر الصحية الوطنية المستهدفة

بمبادرات التوطين، باعتبارها العامل الرئيسي في قياس الاستقرار الوظيفي والرضا والانتماء التنظيمي. وأخيراً، تحدد الحدود الموضوعية نطاق الدراسة حول أثر سياسات وبرامج التوطين على استقرار القوى العاملة، دون التطرق إلى قطاعات أخرى أو المتغيرات الاقتصادية العامة، بما يضمن تركيز التحليل على العلاقة المباشرة بين التوطين والأداء الوظيفي والاستقرار المؤسسي، ويمكن تناولها كآلاتي:

أولاً/ الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المستشفيات الربحية في المملكة العربية السعودية، نظراً لتمييزها ببيئة عمل تنافسية تختلف عن المستشفيات الحكومية من حيث أنظمة الأجور، وسياسات التوظيف، وآليات الاحتفاظ بالكوادر. وتم اختيار هذا النوع من المستشفيات لكونها الأكثر تأثراً بسياسات التوطين في ظل سعيها لتحقيق التوازن بين الربحية والالتزام بمتطلبات التوظيف الوطني.

ثانياً/ الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من عام 2020 إلى عام 2025، وهي المرحلة التي شهدت فيها المملكة تطبيقاً موسعاً لبرامج التوطين في القطاعات الصحية الخاصة، ضمن رؤية السعودية 2030. وتمثل هذه الفترة إطاراً زمنياً مناسباً لدراسة آثار التوطين على استقرار القوى العاملة بشكل تراكمي.

ثالثاً/ الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة العاملين والإداريين في المستشفيات الربحية من كوادر وطنية وغير وطنية، وذلك لقياس إدراكهم لتأثير سياسات التوطين على بيئة العمل، ومدى ارتباطها بعوامل الرضا والاستقرار الوظيفي، مع التركيز على فئة الكوادر الصحية السعودية بصفتها محور السياسة الوطنية في التوطين.

رابعاً/ الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين مشروع توطين الكوادر الصحية (كعامل مستقل) واستقرار القوى العاملة (كعامل تابع)، دون التطرق إلى الجوانب التشريعية أو الاقتصادية العامة لسياسات التوطين خارج الإطار المؤسسي الصحي.

وتمثل هذه الحدود إطاراً محدداً يضمن انسجام الدراسة مع أهدافها وتساؤلاتها، ويسهم في تحقيق نتائج دقيقة يمكن تعميمها جزئياً على بيانات عمل مشابهة ضمن القطاع الصحي الربحي في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- 1- الراشدي، أسد أحمد أسد سالم، (2023)، "توطين الوظائف في دولة الإمارات العربية المتحدة"، International Journal of Management and Human Science (IJMHS).
- 2- الفوزان، عبدالله بن حمد، (2023)، "التوطين وسياسات سوق العمل في المملكة العربية السعودية"، الرياض: صادر عن المكتبة السعودية / مراكز البحث والتطوير.
- 3- الأنصاري، بثينة حسن، (2025، 14 يوليو)، "التوطين الذكي.. وتمكين الكفاءات الخليجية"، جريدة الوطن.
- 4- الأسمرى، م.ب. غ، (2015)، "دور برامج التنمية البشرية في توطين العمالة السعودية في خطوط الإنتاج: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في خطوط الإنتاج بالمنشآت الصناعية بمدينة جدة"، حوليات آداب عين شمس، 43(3)، 169-202.
- 5- العنزي، أسد راشد، الحزازي، أحمد أحمد، أبو طالب، كريم محمد، البريقي، لينا محمد، العنزي، محمد رضا، العنزي، سعد أحمد طارق، العنزي، أحمد وائل، و الصلבוד، أحمد فهد، (2024)، "بيئة العمل وتأثيرها على الاحتفاظ بالكوادر التمريضية في مرافق المستشفيات في السعودية"، مجلة بحوث الاتصال الدولي والأزمات، 7(مجموعة خاصة 4)، 144-148.
- 6- أبو عرب، أحمد، وخنفر، فيصل. (2025)، "تأثير عوامل الأمن الوظيفي على الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لاحتفاظ الموظفين - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بالرياض، المملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للأبحاث المبتكرة والدراسات العلمية، 8(2)، 2065-2078.
- 7- الشيخ، أحمد سامي، القرشي، أحمد محمد، وهبة، محمود أحمد، وهدهد، تامر إيهاب، (2024)، "القوى العاملة الصحية في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية السعودية 2030"، مجلة المعلومات الصحية في الدول النامية.
- 8- الشهراني، بندر سعيد، (2015)، " قياس أنماط الرضا الوظيفي في مستشفيات المناطق الجنوبية في المملكة العربية السعودية: دلالات على الاحتفاظ بكوادر المستشفى"، المجلة الدولية لعلوم الإدارة وإدارة الأعمال، 1(3)، 29-49.