

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

- أتمتة إجراءات الموارد البشرية ودورها في رفع نسب التوظيف في سوق العمل السعودي

إعداد الطالب:

ياسر رياض خلوف

الرقم الجامعي / 253000889

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
9	الفجوة البحثية:
10.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
11.....	المنهجية وطرق البحث:
11.....	مجتمع وعينة الدراسة
11.....	أداة الدراسة
11.....	أساليب التحليل الإحصائي
12	خامسًا: حدود الدراسة
13.....	المراجع

مقدمة

شهد سوق العمل السعودي تحولاً ملحوظاً في ظل التقدم الرقمي، حيث أصبحت أتمتة الإجراءات عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية و العملية، خاصة في مجالات التوظيف و إدارة الموارد البشرية للمنشآت في القطاع الخاص وتنظيم العلاقة العمالية بين الموظف و صاحب العمل.

فقد ساهمت بعض المنصات الرقمية التي أطلقت في ظل هذا التطور الى تعزيز الشفافية بين الموظف و صاحب العمل و دعم استدامة الموظف في المنشأة، و رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل منشآت القطاع الخاص.

على المستوى العالمي، تتجه الدول بشكل عام إلى توظيف الأتمتة والتحول الرقمي لرفع مشاركة المواطنين في سوق العمل، من خلال تطوير أنظمة توظيف ذكية تسهم في تحسين مواءمة العرض والطلب.

أما محلياً، فقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لملف التوطين ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030 سعياً لزيادة نسب توظيف المواطنين ودعم مشاركة المرأة وتعزيز الاستدامة في القطاع الخاص.

ورغم هذا التوجه، لا تزال العلاقة بين أتمتة الموارد البشرية ورفع نسب التوطين بحاجة إلى دراسة أعمق، خصوصاً على مستوى المنشآت في القطاع الخاص و الأنشطة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. حيث إن سياسات وقرارات التوطين تتم بشكل مركزي عبر وزارة الموارد البشرية، هذا يؤدي الى وجود فجوة بين القرار و السياسة التي أطلقت على الأنشطة بشكل عام و بين طبيعة القطاعات الاقتصادية المختلفة والجهات الاشرافية المتنوعة واحتياجاتها، مما قد يحد من فاعلية تطبيق نسب التوطين بشكل متوازن ومرن.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أتمتة إجراءات الموارد البشرية على رفع نسب التوطين في القطاع الخاص في سوق العمل السعودي، من خلال تحليل دور الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة العلاقة العمالية، وتعزيز استقرار الموظف، ودعم كفاءة التوظيف بالمواءمة بين العرض والطلب بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل.

مشكلة الدراسة

في ظل التوسع وتعقيد إجراءات الموارد البشرية داخل منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية و ما يواجهه صاحب العمل من صعوبة في المتابعة اليدوية لجميع متطلبات العمل وتحقيق نسب التوطين المطلوبة و إدارة الأنشطة الاقتصادية، برزت الحاجة إلى تبني الأنظمة الرقمية وأتمتة الإجراءات لتحسين إدارة العلاقة العمالية ورفع كفاءة التوظيف، يبرز تساؤل جوهري حول مدى إسهام التحول التقني و الأتمتة في تحقيق مستهدفات التوطين ورفع نسب مشاركة المواطنين في سوق العمل.

ورغم الجهود المبذولة ضمن برامج التوطين والدعم المطروح من بعض الجهات الحكومية لمساعدة القطاع الخاص، إلا أن الواقع يشير إلى تفاوت نسب التوطين بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، واستمرار التحديات المرتبطة بمواءمة مخرجات سوق العمل مع احتياجات القطاع الخاص، وهو ما تؤكدته تقارير سوق العمل التي تشير إلى وجود فجوة بين المهارات المتاحة والطلب الفعلي في بعض الأنشطة الاقتصادية. ويعكس ذلك وجود فجوة بين الواقع الحالي، الذي يتسم بعدم التوازن في توزيع القوى العاملة الوطنية، والنظرة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيق توطين مستدام وفعال.

كما تتمثل إحدى الإشكاليات في أن سياسات التوطين تُدار بشكل مركزي عبر جهة حكومية واحدة، مما قد لا يراعي بشكل كافٍ طبيعة القطاعات الاقتصادية المختلفة والجهات الاشرافية المتنوعة و تباين احتياجاتها، وهو ما يؤدي إلى تطبيق نسب توطين موحدة لا تعكس طبيعة كل قطاع، ويحد من كفاءة تحقيق أهداف التوطين.

ومن جانب آخر، وعلى الرغم من التوسع في تطبيق أتمتة الموارد البشرية، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت الأتمتة أو التوطين بشكل منفصل، دون تحليل تكامل العلاقة بينهما على مستوى المنشآت والعاملين، خاصة فيما يتعلق بدور الأتمتة في تحسين استقرار واستدامة الموظف، وتعزيز كفاءة التوظيف، ودعم تحقيق التوطين وفق متطلبات كل قطاع اشرافي و نشاط اقتصادي.

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تحليل العلاقة بين أتمتة إجراءات الموارد البشرية ورفع نسب التوطين في سوق العمل السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة.

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة موضوعي أتمتة الموارد البشرية وسياسات التوطين بشكل منفصل، دون الربط بينهما ضمن إطار تحليلي يوضح تأثير الأتمتة على تحقيق مستهدفات التوطين، خاصة على مستوى منشآت القطاع الخاص.

وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح دور أتمتة الموارد البشرية في تحسين إدارة العلاقة العمالية، وتعزيز استقرار واستدامة الموظف، ودعم كفاءة التوظيف، بما يساهم في تحقيق التوطين وفق خصوصية القطاعات الاقتصادية المختلفة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية لمنشآت القطاع الخاص حول كيفية توظيف الأتمتة في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، بما يساهم في رفع نسب التوطين وتحسين كفاءة التوظيف.

كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم صانعي القرارات من خلال تقديم رؤى تساعد على تطوير سياسات توطين أكثر مرونة، تأخذ بعين الاعتبار اختلاف طبيعة القطاعات الاقتصادية وتباين احتياجاتها، بدلاً من تطبيق نسب موحدة.

إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تطوير أدوات لقياس وتقييم أثر أتمتة الموارد البشرية على مؤشرات التوطين واستقرار الموظف، بما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي.

أهداف الدراسة

تحليل أثر أتمتة إجراءات الموارد البشرية على رفع نسب التوطين في القطاع الخاص في سوق العمل السعودي.

الأهداف الخاصة:

1. تحديد مستوى تطبيق أتمتة إجراءات الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص السعودي .
2. تحليل دور الأتمتة في تحسين إدارة العلاقة العمالية وتعزيز استقرار واستدامة الموظف .
3. قياس أثر الأتمتة على كفاءة التوظيف من حيث تحسين مواءمة العرض والطلب في سوق العمل .
4. دراسة تأثير أتمتة الموارد البشرية على رفع نسب التوطين في القطاعات الاقتصادية المختلفة .
5. تحليل الفروقات بين القطاعات الاقتصادية في الاستفادة من الأتمتة لتحقيق التوطين .
6. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية داخل منشآت القطاع الخاص .
7. تحليل دور أتمتة الموارد البشرية في تعزيز الرقابة والامتثال داخل منشآت القطاع الخاص .
8. تقديم إطار وتوصيات عملية لتعزيز دور الأتمتة في دعم سياسات توطين أكثر مرونة وفعالية.

تساؤلات الدراسة

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق أتمتة إجراءات الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص السعودي؟
2. ما أثر أتمتة الموارد البشرية على كفاءة إدارة العلاقة العمالية واستقرار الموظف؟
3. هل تسهم أتمتة إجراءات التوظيف في تحسين مواءمة العرض والطلب في سوق العمل؟
4. ما مدى تأثير أتمتة الموارد البشرية على رفع نسب التوطين في القطاع الخاص؟
5. هل تختلف فعالية الأتمتة في دعم التوطين باختلاف القطاعات الاقتصادية؟

6. إلى أي مدى تؤثر مركزية سياسات و قرارات التوظيف على كفاءة تحقيقها في ظل اختلاف طبيعة القطاعات؟

7. ما الدور الذي يمكن أن تؤديه الأتمتة في دعم سياسات توظيف أكثر مرونة وملاءمة للقطاعات المختلفة؟

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية : تؤثر أتمتة إجراءات الموارد البشرية بشكل إيجابي على رفع نسب التوظيف في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية و تحسين العلاقة العمالية بين العاملين وصاحب العمل.
- الفرضيات الفرعية:

H1: تسهم أتمتة إجراءات الموارد البشرية في تعزيز كفاءة إدارة العلاقة العمالية، بما يدعم استقرار واستدامة الموظف داخل منشآت القطاع الخاص.

H2: تؤدي أتمتة الموارد البشرية إلى تحسين كفاءة التوظيف من خلال رفع مستوى المواءمة بين مخرجات سوق العمل واحتياجات القطاعات الاقتصادية.

H3: ترتبط أتمتة إجراءات الموارد البشرية بزيادة فاعلية تطبيق سياسات التوظيف، بما يعزز نسب مشاركة المواطنين في سوق العمل السعودي.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

1- دراسات تناولت أتمتة الموارد البشرية

أشارت دراسة Marler & Parry (2016) Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology إلى أن تبني أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات، حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لعدد من الأبحاث في مجال e-HRM. وأظهرت النتائج أن الأتمتة تساهم في تقليل التكاليف وتسريع الإجراءات وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، ركزت الدراسة على البعد التنظيمي العام، دون تحليل أثر الأتمتة على سياسات التوظيف أو سوق العمل المحلي، وهو ما يمثل فجوة يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

2- دراسات تناولت التحول الرقمي والتوظيف

أوضحت دراسة Strohmeier (2020) Digital human resource management: A conceptual clarification أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير عمليات التوظيف من خلال استخدام التحليلات الرقمية والأنظمة الذكية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الاختيار الوظيفي وزيادة دقة مواءمة المرشحين مع متطلبات الوظائف. وقد اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مفاهيمي لتوضيح أبعاد التحول الرقمي في HR. إلا أن الدراسة لم تربط بشكل مباشر بين هذه التحسينات وتحقيق أهداف التوظيف، خاصة في البيئات التي تسعى إلى زيادة مشاركة القوى العاملة الوطنية، وهو ما يعزز أهمية البحث الحالي.

3- دراسات تناولت التوظيف وسوق العمل

بينت دراسة Al-Asfour & Khan (2014) Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: Issues and challenges أن سياسات التوظيف في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات تتعلق بعدم توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، إضافة إلى تفاوت تطبيق التوظيف بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل وصفي لبيانات سوق العمل والتقارير الرسمية. وأظهرت النتائج وجود فجوة بين المهارات المتاحة والطلب الفعلي. إلا أن الدراسة لم تتناول دور الأتمتة أو الأنظمة الرقمية في معالجة هذه التحديات، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى دراسته.

4- دراسات تناولت الأتمتة والامتثال

أشارت دراسة Bondarouk & Ruël (2009) Electronic HRM: challenges in the digital era إلى أن أتمتة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الامتثال التنظيمي وتحسين الشفافية داخل المؤسسات، من خلال تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة البيانات. وقد استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا قائمًا على مراجعة الأدبيات. ومع أن الدراسة ركزت على البعد الرقابي، إلا أنها لم تربط بين الامتثال وأثره على استقرار الموظف أو تحقيق التوظيف، وهو ما يشكل جانبًا إضافيًا يعالجه البحث الحالي.

تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع أتمتة الموارد البشرية والتحول الرقمي من جهة، وبسياسات التوطين وتحديات سوق العمل من جهة أخرى. وتُظهر المقارنة بين هذه الدراسات أن نتائجها تتفق في تأكيد أهمية الأتمتة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الامتثال والشفافية داخل المنشآت، كما تتفق دراسات التوطين على وجود تحديات مستمرة تتعلق بمواءمة مخرجات سوق العمل مع احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات عالجت الموضوعين في مسارات متوازية أكثر من معالجتهما ضمن إطار تكاملي واحد.

كما تكشف المقارنة بين الدراسات عن اختلاف في المنهجيات والبيئات التطبيقية؛ إذ ركزت بعض الدراسات على الأبعاد التشغيلية والتنظيمية لأتمتة الموارد البشرية، بينما اهتمت أخرى بالجوانب الهيكلية والتنظيمية المرتبطة بالتوطين. ويمكن تفسير هذا التباين في النتائج باختلاف العيّنات، والسياقات الجغرافية، وأدوات القياس المستخدمة، الأمر الذي أدى إلى غياب تصور شامل يوضح كيف يمكن لأتمتة الموارد البشرية أن تسهم فعلياً في دعم التوطين داخل المنشآت.

ومن خلال ذلك، تتحدد الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت أثر أتمتة الموارد البشرية على رفع نسب التوطين بصورة مباشرة، خاصة في سياق منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومع مراعاة اختلاف القطاعات الاقتصادية وتباين احتياجاتها. كما يظهر نقص واضح في الدراسات التي ربطت بين الأتمتة وكل من كفاءة التوظيف، واستقرار الموظف، و الرقابة و الامتثال، بوصفها عناصر مؤثرة في تحقيق توطين أكثر استدامة وفعالية.

وعليه، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم معالجة تكاملية تربط بين أتمتة الموارد البشرية ورفع نسب التوطين، مع تحليل دور الأتمتة في تحسين كفاءة التوظيف، وتعزيز استقرار الموظف، و دعم الرقابة والامتثال، بما يسهم في تطوير سياسات توطين أكثر مرونة و ملائمة لخصوصية القطاعات الاقتصادية في سوق العمل السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة

يستند هذا البحث إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين أتمتة إجراءات الموارد البشرية ورفع نسب التوطين في منشآت القطاع الخاص السعودي، وذلك من خلال فهم دور الموارد البشرية بوصفها أصلًا استراتيجيًا، ودور الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة الإدارة، وأهمية مواءمة السياسات والإجراءات مع طبيعة القطاعات الاقتصادية المختلفة.

أولاً: نظرية الموارد

تنطلق هذه النظرية من أن الموارد الداخلية للمنشأة تمثل مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية، خاصة عندما تكون هذه الموارد ذات قيمة وقابلة للتطوير والاستثمار. وفي سياق الدراسة الحالية، تمثل الموارد البشرية أحد أهم هذه الموارد، كما تمثل أتمتة الإجراءات أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة إدارة هذا المورد. وتُطبق هذه النظرية في الدراسة من خلال تفسير كيف يمكن لأتمتة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين استقطاب الكفاءات الوطنية، وتعزيز استقرار الموظف، ورفع فاعلية التوطين داخل المنشأة.

ثانيًا: نظرية النظم

تقوم هذه النظرية على أن المنظمة عبارة عن نظام مترابط تتفاعل فيه مجموعة من العناصر والوظائف بصورة متكاملة، وأن أي تطوير في أحد مكوناته ينعكس على بقية المكونات. وتفيد هذه النظرية في تفسير أتمتة الموارد البشرية بوصفها نظامًا متكاملًا يشمل التوظيف، والعقود، وإدارة العلاقة العمالية، والرقابة، والامتثال. وتُطبق في هذه الدراسة من خلال بيان كيف تؤدي الأتمتة إلى تحسين الترابط بين وظائف الموارد البشرية واحتياجات سوق العمل، بما ينعكس على كفاءة التوظيف ورفع نسب التوطين.

ثالثًا: نظرية التوافق التنظيمي

تفترض هذه النظرية أنه لا توجد ممارسة إدارية واحدة تصلح لجميع المنظمات، بل تختلف فاعلية السياسات والإجراءات باختلاف البيئة والقطاع والظروف التنظيمية. وتنسجم هذه النظرية مع موضوع الدراسة، خاصة في ما يتعلق بتفاوت احتياجات القطاعات الاقتصادية واختلاف قدرتها على الاستفادة من الأتمتة وتحقيق نسب التوطين. وتُطبق هذه النظرية في الدراسة من خلال تفسير الحاجة إلى سياسات توطين أكثر مرونة، وأدوات أتمتة تراعي خصوصية كل نشاط اقتصادي بدلاً من الاعتماد على معالجات موحدة.

توظيف المنطلقات النظرية في الدراسة

تتكامل هذه المنطلقات النظرية في دعم الدراسة الحالية؛ إذ تفسر نظرية الموارد أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وأتمتة إدارتها، وتوضح نظرية النظم طبيعة العلاقة التكاملية بين الأتمتة والتوظيف والامتثال والاستقرار الوظيفي، بينما تبرز نظرية التوافق التنظيمي أهمية مراعاة اختلاف القطاعات الاقتصادية عند تحليل أثر الأتمتة في دعم التوطين. ومن خلال هذا التكامل، تبني الدراسة إطاراً نظرياً يساعد على تفسير العلاقة بين أتمتة إجراءات الموارد البشرية ورفع نسب التوطين في سوق العمل السعودي.

المنهجية وطرق البحث

تستخدم الدراسة المنهج المختلط: (Mixed Methods)

- المرحلة النوعية: مقابلات مع مختصين في الموارد البشرية والتوطين في منشآت القطاع الخاص، والجهات الإشرافية الحكومية لاستكشاف واقع الأتمتة وتحدياتها ودورها في دعم التوطين.
- المرحلة الكمية: استبيان لقياس أثر أتمتة إجراءات الموارد البشرية على كفاءة التوظيف، واستدامة الموظف، والرقابة والامتثال، ورفع نسب التوطين في منشآت القطاع الخاص السعودي.

أدوات الدراسة

1. دليل المقابلة شبه المنظمة:

(8-10 أسئلة) مع مختصين في الموارد البشرية والتوطين؛ لاستكشاف واقع أتمتة الإجراءات، ودورها في تحسين العلاقة العمالية، ودعم التوطين، وتعزيز الرقابة والامتثال.

2. الاستبيان: مكوّن من:

• الجزء الأول: بيانات سوق العمل والبيانات التنظيمية للمنشآت والمشاركين.

• الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:

▪ مستوى تطبيق أتمتة إجراءات الموارد البشرية

▪ كفاءة إدارة العلاقة العمالية واستقرار الموظف

- كفاءة التوظيف ومواءمة العرض والطلب
- مستوى الرقابة والامتثال
- أثر الأتمتة على رفع نسب التوظيف

3. اختبارات الصديق والثبات:

- صديق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: منشآت القطاع الخاص والعاملين في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة من منشآت القطاع الخاص في عدد من القطاعات الاقتصادية، إلى جانب مختصين في الموارد البشرية والتوظيف.
- حجم العينة وطريقة اختيارها: يتم تحديد حجم العينة وفق طبيعة الدراسة، مع استخدام العينة القصدية في المرحلة النوعية، والعينة العشوائية أو الطبقية في المرحلة الكمية.

ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربع الثالث 2025)
- فترة الدراسة (2025-2026)

المراجع

المراجع

1. Al-Asfour, A., & Khan, S. A. (2014). Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: Issues and challenges. *Human Resource Development International*, 17(2), 243–253.
2. Bondarouk, T., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
3. Cortés, P., González, A., & Zafar, B. (2023). Labor market nationalization policies and firm outcomes: Evidence from Saudi Arabia. *Economic Development and Cultural Change*.
4. Fiaz, S., Qureshi, M. A., Su, Q., & Saqib, A. (2024). Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management. *Cogent Business & Management*, 11.
5. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
6. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving talent acquisition through big data analytics: HR decision-making under uncertainty. *Journal of Business Research*, 117, 304–313.
7. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
8. الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصاءات سوق العمل، الربع الرابع 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.
9. الهيئة العامة للإحصاء. (2024). منهجية إحصاءات سوق العمل. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.
10. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). دليل برنامج نطاقات المطور. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.
11. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). تحقق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نتائج متقدمة في مؤشر النضج الرقمي عبر منصتي قوى ومساند. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.

12. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). دليل توظيف المهن الهندسية. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.
13. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2025). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف.
14. Hertog, S. (2020). Can we re-boost the Saudization of the private sector? Riyadh, Saudi Arabia: King Faisal .Center for Research and Islamic Studies
15. World Bank. (2026). A decade of progress: Inside Saudi Arabia's labor market transformation. Washington, DC: World Bank

إعداد:

الطالب : ياسر رياض خلوف