

## توطين الوظائف وأثره في إنتاجية العاملين في البنوك السعودية

محمود حسني العتيبي\*

### ملخص

تسلط هذه الورقة الضوء على أثر تبني استراتيجية توطين الوظائف في المملكة العربية السعودية على إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي السعودي. ويعتبر القطاع المصرفي نموذجاً في تبني استراتيجية توطين الوظائف حيث تتراوح نسبة السعودة الآن في هذا القطاع ما بين 85-89% وهو ما عكسته دراسة ميدانية شملت عينة من العاملين من فئة الإدارة العليا في البنوك السعودية، والتي بلغ حجمها 88 مفردة أكدوا أن كفاءة انجاز المعاملات المصرفية لم تتأثر. وفي المقابل لم يتراجع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خصوصاً تلك المتعلقة بوجود أخطاء في حساباتهم، وهو ما سمح بتقديم توصية تؤكد ضرورة الأخذ بمبدأ تمكين العاملين السعوديين بما يسهم في تحقيق انتقال آمن نحو هدف المملكة من هذه الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: وظائف، توطين، المملكة العربية السعودية.

العاملين غير السعوديين العاملين في القطاع الخاص أكثر من 85% وفقاً لـ (القس، 2010).

### المقدمة

لم يعد هناك بلد محصن ضد البطالة كما كان الاعتقاد في السابق، خصوصاً في حالة دول الخليج العربي، حيث إن معدل البطالة في أكبر هذه البلدان حجماً وتشغياً واستقبالاً للوافدين وهي السعودية يعد الأكبر من بين دول الخليج العربي؛ إذ بلغ معدّل البطالة بين الذكور 6.9 في المائة مقارنة مع 6.8 في المائة في عام 2008، أما البطالة في سوق العمل الخاصة بالإناث فقد ارتفعت لتصل إلى 28.4% مقارنة مع 26.9% في عام 2008.

علماً بأن المملكة لم تدخر جهداً على صعيد معالجة مشكلة البطالة وتداعياتها؛ فأولت التعليم العالي اهتماماً كبيراً، وهو ما أدى إلى وفرة في حجم مخرجات التعليم العالي؛ ما تسبب في ازدياد حدة المنافسة على طلب العمل لدى مؤسسات القطاع العام التي تتميز، من وجهة نظر السعوديين، بمزايا من أهمها: قلة عدد ساعات العمل، وتدني إنتاجية الموظف، وارتفاع الرواتب، والمركز الاجتماعي؛ وهو ما لا يتوافق مع الحال في مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص، وهو ما تسبب في عزوف المواطن عن العمل لدى القطاع الخاص وبالتالي إقبال العمالة الوافدة على سد هذا الفراغ؛ إذ بلغت نسبة

### مشكلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة البحث وفحص العلاقة بين تبني المملكة العربية السعودية لاستراتيجية توطين الوظائف في البنوك السعودية ومستوى إنتاجية العاملين في تلك البنوك.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر تبني استراتيجية توطين الوظائف على إنتاجية العاملين في البنوك الوطنية السعودية في مدينة الطائف، وتعتبر من المؤشرات التي استخدمها الباحث:  
أ. متوسط عدد الحركات اليومية، من واقع دفتر اليومية العامة سواء أكان يدويًا أو آلياً.  
ب. الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة.  
ج. عدد شكاوى العملاء من وجود أخطاء في حساباتهم.
2. بيان أثر التدريب (من حيث نوعيته) والمقدم للموظفين الوطنيين لإحلالهم مكان العمالة الوافدة.
3. بيان قدرة الموظفين السعوديين على التواصل مع البنوك الأجنبية المقيمة والمراسلة.

### تصميم البحث

أنجز هذا البحث وخصوصاً الجانب العملي منه من خلال القيام بالتنسيق المسبق مع مديري البنوك الوطنية العاملة في

\* قسم الاستثمار والتمويل، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2012/1/29، وتاريخ قبوله 2014/7/25.

3- اعتماد البديل السعودي بالإعلان عن أن جميع الوظائف التي يشغلها وافدون هي في الأساس وظائف شاغرة للمواطن السعودي .

4- إنشاء بعض المشاريع الخاصة بالتدريب والتوظيف في بعض مناطق المملكة المختلفة من شأنها الإحلال التدريجي للعمالة السعودية بالقطاع الخاص، وتوفير فرص التأهيل والتدريب والتوظيف المناسبة.

5- إلحاق المرأة السعودية بسوق العمل بوصفها المورد البشري الذي لم يتم استثماره.

كما اتخذت المملكة العربية السعودية قراراً بتحديد سقف للعمالة الوافدة بحيث لا يزيد حجم هذه العمالة الوافدة عن 20% من حجم سكان السعودية وهذا يتطلب خفضاً للعمالة الوافدة بنسبة 4.6% سنوياً أي ما يعادل 412 ألف عامل (الحديد، 2004). وقد قامت وزارة العمل بالعديد من الخطوات للبدء بتنفيذ استراتيجية توطين الوظائف؛ منها على سبيل المثال وقف منح تأثيرات لاستقدام واستخدام عمالة وافدة لعدد 29 مهنة، وصدور قرار يقضي بسعودة وتأهيل وإعداد العمالة الوطنية وحث منشآت القطاع الخاص على الاستفادة من الوظائف المرتبطة باتفاقيات التدريب المبرمة مع صندوق تنمية الموارد البشرية بشكل يمنع أو يحد من اضطرابات سوق العمل وخطط التنمية.

وقد تحققت بعض الإنجازات الجديرة بالذكر في مجال توظيف المواطنين لدى منشآت القطاع الخاص التي توفرت لديها الرغبة في ذلك مثال البنك الأهلي التجاري، شركة أرامكو السعودية، شركة الاتصالات السعودية، مجموعة بن لادن، شركة الأسمنت العربية المحدودة. (عالم الاقتصاد، 2005)

#### الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (الدوسري، 2002) بعنوان: "استراتيجيات وآليات توطين الوظائف بسوق العمل".

أشار الباحث إلى جذور مشكلة زيادة العمالة الأجنبية والتي تمثلت في ثلاثة محاور هي:

- عناصر الطلب: متطلبات سوق العمل وخاصة القطاع الخاص.
  - عناصر العرض: مخرجات نظام التعليم والتدريب.
  - الأنظمة والتشريعات التي تحكم سوق العمل.
- ونظراً لاختلال التوازن بين هذه المحاور الثلاثة ظهرت المشكلة، وساهمت في تفاقمها عدة عوامل أهمها:
- مرتكزات التنمية التي اختارها الدولة وكيفية تخطيطها لهذه المشاريع.

مدينة الطائف لزيارة هذه البنوك من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المذكورة.

كما تم الرجوع إلى التقارير السنوية (Annual Report) للبنوك للحصول على بيانات رقمية برهنت صحة البيانات التي تم جمعها أثناء المقابلات. كما تم اتباع طريقة جمع البيانات بواسطة الملاحظة كوسيلة مكّنت الباحث من معرفة الوقت المستغرق لتنفيذ عملية مصرفية (حوالة صادرة).

#### الاستفادة من الدراسة

من المتوقع أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ستفيد القطاع الخاص السعودي بذاته، والموظفين السعوديين، وبرنامج السعودة؛ ذلك أن نسبة السعودة في القطاع المصرفي السعودي بانته مرتفعة إذ تتراوح ما بين 85-89% من العاملين في القطاع، مقارنة بباقي القطاعات، إذ تبلغ نسبة العمالة الوافدة في هذا القطاع أكثر من 85%. وعليه، فإن باقي منظمات القطاع الخاص يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة بأن تقتدي بالقطاع المصرفي لتخفيض نسبة العمالة الوافدة، وهو ما قد يساهم في تخفيض معدّل البطالة ويمكن من إنجاح توجه المملكة نحو توطين الوظائف.

#### الإطار النظري

تلجأ العديد من الدول العربية لاتخاذ الإجراءات العملية لتنفيذ برامج وخطط توطين الوظائف سعياً منها للحد من ظاهرة العمالة الوافدة وتدعيم فرص المواطنين في الحصول على الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم وخبراتهم، وهو ما ينطبق على حال القوى العاملة في المملكة العربية السعودية.

فقد صدر أول قرار بشأن توطين الوظائف جاء ضمن خطاب رسمي موجه من قبل رئيس مجلس الوزراء إلى وزير المالية والاقتصاد الوطني بتاريخ 6 / 10 / 1974 يقضى بأن تعطى الأولوية للعمالة السعودية بناء على ملاحظة الوزير عن تسريح عمال شركة التعدين بسبب إقفال مناجمها وكثرة وجود عمال أجانب غير فنيين فيها. ويمكن استعراض أهم ملامح الإستراتيجية السعودية كما يأتي: (الرياض، 2003).

1- رفع نسبة توطين الوظائف بمعدل 5% سنوياً وذلك لتسهيل تكيف المؤسسات مع العمالة الوطنية.

2- تحديد الحد الأدنى لأجور المواطنين العاملين في القطاع الأهلي، ورفع كلفة استقدام وتشغيل الوافدين (2000 ريال / حوالى 550 دولاراً رسوم للتأشيرة الواحدة ، فضلاً عن 200 دولار رسم إقامة وتنمية موارد) وتوجيه هذه الرسوم لتدريب قوى العمل الوطنية.

**Western Region".**

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب عدم توازن سوق العمل السعودي والذي نتج عنه نسبة بطالة مرتفعة، والحلول المقترحة من قبل واضعي السياسة في السعودية لهذه المشكلة. فقد قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة لإنجاز الأطروحة من مصادر متعددة مثل الإحصاءات الحكومية عن البطالة والعمالة الوافدة، ومن خلال مناقشة بعض الأكاديميين المختصين في هذا الحقل، وما يتوفر من مراجع في مكتبة جامعة الملك عبد العزيز، وكافة المواد المطبوعة والمنشورة والتي تتعلق بموضوع السعودية خلال الفترة الواقعة ما بين 2004-2008. أما عينة الدراسة فقد كانت مديري إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في مدينة جدة حيث تم جمع البيانات اللازمة من خلال إجراء مقابلات شخصية وطرح أسئلة من النوع المفتوح. وكان من نتائج الدراسة أن القطاع الخاص السعودي يرى بأن عملية السعودية ستكون ذات تكلفة مرتفعة، أما العاملون السعوديون فإنهم يرون أن السعودية في صالحهم وأنها السلاح الذي يواجهون به القطاع الخاص. كما أن السعودية لن تكون حلاً لمشاكل البطالة على المدى القصير.

وفي دراسة (الجبير، 2010) بعنوان: "سعودة الوظائف المصرفية"

نرى أن هناك تناقضا ما بين هذه الدراسة وما صرح به المدير التنفيذي للبنك الأهلي السعودي من أن نسبة السعودة في القطاع المصرفي في السعودية تتراوح بين 85-89%. إلا أن هذه الدراسة والتي هدفت إلى بيان أسباب فشل عملية توظيف السعوديين في القطاع المصرفي. حيث أوضح الباحث أنه على الرغم من قيام الحكومة باتخاذ إجراءات تهدف إلى توظيف القوى العاملة الوطنية وفرض نسبة السعودة على المؤسسات الخاصة ومنها البنوك، إلا أن البنوك المحلية لم تتجاوب مع هذا التوجه، ودليل ذلك أن التقارير الصادرة عن وزارة العمل أشارت إلى أن السعودية في جميع القطاعات الخاصة بالنسبة للوظائف الإدارية فقد تراوحت ما بين 15-16% أما الوظائف الفنية فلم تتجاوز النسبة 11%.

وبحسب رأي الباحث فإن فشل السعودة في القطاع المصرفي يعود إلى ضعف التنسيق بين البنوك المحلية والبنك المركزي، ونفسي استخدام الوساطة في التوظيف، وتهاون البنوك المحلية في عملية السعودة وذلك لأن غالبية مسؤولي التوظيف في البنوك أجانب لذلك فإن موضوع السعودة لا يعينهم ويؤثر عليهم سلباً.

وفي نهاية البحث جاءت التوصيات لضرورة قيام البنك

- عوامل اجتماعية كالوساطة والمحسوبية في التعيين، والمركز الاجتماعي.
- عوامل اقتصادية ترتبط بالأجور والرواتب ومستوى المعيشة.
- عوامل تشريعية تتمثل بالضوابط القانونية لاستقدام العمالة الوافدة، ونظام العمل والعمال.
- عدم وجود التنسيق الفعلي بين مؤسسات التعليم والتدريب.
- نتائج الانضمام لمنظمة التجارة الدولية.
- قدّم الباحث بعض الحلول المقترحة لزيادة نسبة السعودة بسوق العمل، وكانت الحلول الاقتصادية من وجهة نظره تتضمن ما يلي:
- إتباع سياسة الحد الأدنى للأجر.
- زيادة الرسوم المفروضة على استقطاب العامل الأجنبي.
- تشجيع القطاع الخاص لاستيعاب العمالة السعودية.
- تحديد أولويات لتنفيذ خطط السعودية حسب أهمية المهن والقطاعات.
- التركيز على استقدام العمالة المؤهلة فقط والتي يندر وجودها في المملكة.
- تشجيع الاستثمار في المشاريع الصغيرة وتفعيل دور بنك التسليف السعودي في هذا المجال.

وفي دراسة (Alanezi, 2009) بعنوان: "Jobs Localization and its Impact on the Quest for Talent in the Saudi Banking Industry".

هدف البحث إلى الكشف عن الآثار المترتبة على سياسة توظيف الوظائف (السعودة) بعد مرور ثماني سنوات على البدء بها، على ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك السعودية. وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استبانة وزعت على مديري إدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض، حيث تم قياس العلاقة ما بين السعودة ومعدّل دوران الموظفين الأجانب، فقد دلّت نتائج التحليل أن هناك علاقة ولكنها ضعيفة نسبياً وذلك بسبب انطباق متغيرات الدراسة على الموظفين الوافدين أكثر من انطباقها على الموظفين السعوديين وهي: جنسية الموظف، مؤهلات الموظف، تقييم الموظف، الإبداع الوظيفي، دورات الموظفين. وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها بأن هناك أوجه قصور متعددة في برامج السعودة لا يتم تقديرها حق قدرها.

أما دراسة (Fakeeh, 2009) بعنوان: "Saudization as a Solution for Unemployment: The Case of Jeddah

2. استمرار تدفق العمالة الوافدة إلى سوق العمل خلال خطة التنمية السادسة.
3. وجود تركيز على الجوانب الكمية في مجال فرص العمل مثل نسب التوطين، تحديد مهن معينة، وقطاعات اقتصادية معينة دون أخذ المؤشرات النوعية.
4. معظم مشاريع توطين الوظائف تم إقرارها من قبل طرف واحد دون اتفاق بين أطراف الإنتاج.
- بالإضافة إلى وجود معوقات متعلقة بالفرد السعودي نفسه ومن أهمها:
  1. عزوف السعوديين عن العمل في بعض المهن والوظائف مثل الوظائف الحرفية والخدمية.
  2. الميل لدراسة تخصصات قد لا يحتاج لها سوق العمل.
  3. تفضيل السعوديين للعمل والإقامة في المناطق الحضرية الرئيسية وعدم استعدادهم للعمل في مناطق أخرى.
  4. ضعف عناصر الاستقرار والأمن الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.
  5. افتقار الخريجين السعوديين إلى عنصر التدريب وخصوصاً في مجال الوظائف المهنية. كما أشارت الباحثة إلى أن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والعملة تعتبر من المعوقات الدولية.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة

استندت النتائج على البيانات التي وفرها أفراد عينة الدراسة، والذين كانت النسبة الأكبر منهم (56.8%) بعمر يتراوح بين 25-40 سنة، ولم تتجاوز نسبة من تزيد أعمارهم على 40 سنة (9.1%) من المجموع. وكانت نسبة (95.5%) منهم من السعوديين، والغالبية العظمى منهم (86.4%) لديهم خبرة تقل عن عشر سنوات، ونسبة (79.5%) من بينهم يحملون شهادة البكالوريوس.

#### تحليل بيانات الدراسة

يظهر الجدول رقم (1) اللاحق نتائج تحليل بيانات الدراسة المختلفة، حيث تم استخدام (متوسط عدد الحركات اليومية، والوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة، وعدد شكاوى العملاء من وجود أخطاء في حساباتهم، وتمكين العاملين السعوديين) كمؤشرات على أن إنتاجية العاملين في البنوك السعودية لم تتأثر سلباً نتيجة لإحلال العمالة الوطنية مكان العمالة الوافدة.

المركزي والبنوك المحلية بسرعة استقطاب الخريجين من الشباب والشابات السعوديين من الجامعات والكليات وإخضاعهم لبرامج تدريب مكثفة ومصممة لتأهيلهم للعمل المصرفي لإشغال المراكز القيادية في البنوك وإحلال العمالة المحلية محل العمالة الوافدة.

وفي ورقة عمل أعدتها إدارة الموارد البشرية في بنك الخليج في دولة الكويت (2010) بعنوان: "معوقات وحلول توطين الكوادر الوطنية في الكويت".

بيّنت الدراسة أهم معوقات توطين الوظائف في دولة الكويت وخصوصاً في مؤسسات القطاع الخاص ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

1. سيطرة الدولة على كافة القطاعات الاقتصادية من شأنه إغراء طالبي الوظائف للعمل في القطاع العام.
2. رفض معظم الشباب الكويتيين العمل في الوظائف الحرفية والفنية والخدمية وذلك لأسباب اجتماعية، مما يعني اقتصار مثل هذه الوظائف على العمالة الوافدة.
3. عدم التوافق ما بين الكثير من تخصصات المتعلمين وحاجات سوق العمل.

4. بما أن أهداف مؤسسات القطاع الخاص هي تحقيق أعلى نسبة عائدة، وتعظيم ثروة المالكين، فيؤدي ذلك في الغالب إلى ضعف عناصر الأمان والاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة العمل في القطاع الخاص عن القطاع العام في مسائل عديدة مثل فترات الدوام، فاعلية الرقابة، نظام التوظيف والترقية، انخفاض معدل الدخل وعدم توافر التأمينات الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التعاون ما بين القطاعين العام والخاص في موضوع توطين الوظائف، وكذلك ضرورة الربط ما بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل مع التركيز على تدريب الكوادر الفنية.

وفي دراسة أجرتها الباحثة (أسرار محمد، 2009) بعنوان: "معوقات تطبيق سعودة الوظائف في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

هدف البحث إلى التعرف على السعودية ومعوقات تطبيقها في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. حيث لخصت الباحثة أهم معوقات توطين الوظائف في القطاع الخاص السعودي بما يلي:

1. ارتفاع تكلفة العمالة الوطنية مقارنة مع العمالة الوافدة.

الجدول (1)  
الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	30	34.1%
	25-40 سنة	50	56.8%
	41-55 سنة	6	6.8%
	أكثر من 55 سنة	2	2.3%
	المجموع	88	100.0%
الجنسية	سعودي	84	95.5%
	غير سعودي	4	4.5%
	المجموع	88	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	22	25.0%
	3-أقل من 5 سنوات	28	31.8%
	5-أقل من 10 سنوات	26	29.5%
	أكثر من 10 سنوات	12	13.6%
	المجموع	88	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	10	11.4%
	بكالوريوس	70	79.5%
	ماجستير	6	6.8%
	دكتوراه	2	2.3%
	المجموع	88	100%

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لأبعاد الدراسة المختلفة

الرقم	العبرة	م. حسابي	انحراف م.	قيمة t	الدلالة
متوسط عدد الحركات اليومية:					
1.	يؤدي تطبيق سياسة توظيف الوظائف (سعودتها) في البنوك السعودية إلى تراجع عدد عملائها	2.30	1.261	-5.242	.000
2.	يؤدي تراجع عدد العملاء في البنوك السعودية إلى تراجع متوسط عدد الحركات اليومية	2.91	1.319	-.647	.520
3.	أدت سياسة توظيف الوظائف (سعودتها) في البنوك السعودية إلى تزايد متوسط عدد الحركات اليومية لأسباب تتعلق بلغة التواصل (اللهجة السعودية)	3.64	1.008	5.923	.000
4.	عززت سياسة توظيف الوظائف في البنوك السعودية من القيم العائلية فيما يتعلق باحترام كبار السن من عملاء البنك بما يؤدي إلى زيادة متوسط عدد الحركات اليومية	3.80	.761	9.812	.000
	الإجمالي	63.1	.49738	3.001	.004
الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة:					
5.	لم يؤد تطبيق سياسة توظيف الوظائف في البنوك السعودية إلى زيادة الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة	3.09	1.210	.705	.483

الرقم	العبرة	م. حسابي	انحراف م.	قيمة t	الدلالة
6.	أدى تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك إلى اختصار عدد الاستفسارات الموجهة من الموظف إلى طالب التحويل	3.45	1.082	3.942	.000
7.	بالرغم من عدم تغيير أنظمة العمل المتبعة في قسم الحوالات في البنك إلا أن كفاءة الانجاز في ظل تطبيق سياسة توطين الوظائف لم تتأثر	3.80	.761	9.812	.000
8.	لم يحدث ما يسمى بفجوة الأداء في إنجاز الحوالات نتيجة تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك	3.45	1.124	3.795	.000
الإجمالي					
عدد شكاوى العملاء من وجود أخطاء في حساباتهم:					
9.	لم يتأثر عدد شكاوى العملاء (زيادة) من وجود أخطاء في حساباتهم نتيجة تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك.	3.77	1.003	7.230	.000
10.	تراجع حجم شكاوى العملاء بما يتعلق بلغة التفاهم نتيجة تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك	3.73	1.036	6.583	.000
11.	شهدت عملية معالجة شكاوى العملاء على اختلافها، اهتمامًا أكبر في تناولها وعلاجها نتيجة تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك	3.66	1.027	6.020	.000
12.	خلت صناديق الشكاوى لدى بعض البنوك السعودية من أية شكاوى نتيجة تطبيق سياسة توطين الوظائف في البنك	2.80	1.019	-1.883	.063
الإجمالي					
تمكين العاملين السعوديين:					
13.	يرشح البنك مجموعة من العاملين السعوديين للمشاركة في الدورات التدريبية التي يعقدها المعهد المصرفي التابع لمؤسسة النقد السعودي SAMA	4.34	.641	19.617	.000
14.	تقوم إدارة البنك بتقويض الصلاحيات اللازمة لموظفي الصف الأمامي السعوديين بما يزيد من كفاءة خدمة العملاء	3.55	1.164	4.397	.000
15.	يسهم تمكين البنك للعاملين في تطوير كفاءاتهم في تقديم الخدمات المصرفية التي تزيد من رضا العملاء	3.82	1.140	6.732	.000
الإجمالي					

## متوسط عدد الحركات اليومية

تم تقدير هذا البُعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص متوسط عدد الحركات اليومية التي تنفذها البنوك السعودية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.16)، وهو أعلى من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي بقليل، ما يعني الموافقة على أن متوسط عدد الحركات اليومية في تلك البنوك مقبولة ولم تتراجع بسبب السعادة.

وكانت الفقرة الأفضل؛ "عززت سياسة توطين الوظائف في البنوك السعودية من القيم العائلية فيما يتعلق باحترام كبار السن من عملاء البنك بما يؤدي إلى زيادة متوسط عدد الحركات

اليومية" بمتوسط حسابي (3.80)، والفقرة الأضعف؛ "يؤدي تطبيق سياسة توطين الوظائف (سعودتها) في البنوك السعودية إلى تراجع عدد عملائها" (2.30).

## الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة

تم تقدير هذا البُعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.45)، وهو أعلى من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة على أن الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة قد انخفض، أي أن سياسة توطين الوظائف أسهمت في تحسين

### مناقشة النتائج والتوصيات

استندت نتائج الدراسة إلى بيانات عينة عشوائية حجمها 88 مفردة، شكّل من هم بعمر يتراوح بين 25-40 سنة النسبة العظمى، والذين كانت النسبة الأكبر منهم أيضاً يحملون شهادة البكالوريوس، ولديهم خبرة في مجال العمل أقل من 10 سنوات.

ولدى تقدير مدى تأثير سياسة توظيف الوظائف في البنوك السعودية، تبين بأن متوسط عدد الحركات اليومية في تلك البنوك لم يتأثر، بمعنى أنها لم تتراجع، كما أن الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة لم يزد، بل أشارت النتائج أنه بالرغم من عدم تغير أنظمة العمل المتبعة في قسم الحوالات في البنك إلا أن كفاءة الانجاز في ظل تطبيق سياسة توظيف الوظائف لم تتأثر، وكذلك أشارت النتائج إلى أن تلك البنوك تسعى لتمكين العاملين فيها من السعوديين بشكل كبير، غير أن تطبيق سياسة توظيف الوظائف في تلك البنوك لم تؤدّ إلى تراجع أو انخفاض عدد الشكاوى التي يتقدم بها العملاء، خاصة ما يتعلق بوجود أخطاء في حساباتهم.

### وتسمح هذه النتائج بتقديم التوصيات التالية:

- 1- أن تنفيذ آليات توظيف الوظائف في المملكة العربية السعودية يجب أن تتسم بدرجة عالية من الالتزام من قبل القائمين على القطاع المالي والمصرفي في المملكة.
  - 2- أن تبدأ المملكة بتنفيذ مبدأ تمكين العاملين من المواطنين سعياً للانتقال بمرحلة توظيف الوظائف إلى واقع حقيقي للقطاعات بنوعها العام والخاص.
  - 3- تعزيز مفهوم توظيف الوظائف كمفهوم إيجابي في ثقافة العمل السائدة في القطاع العام باعتبار أن قطاع العمل المصرفي من القطاعات الحساسة التي التحق بها السعوديون ولم يتأثر الأداء سلباً.
- وتظل استراتيجية توظيف الوظائف داخل إطار الأهداف القومية الطموحة التي تسعى لتحقيقها كافة الحكومات لضمان الرفاه لشعبها؛ ما يتطلب تكثيف وتضافر جهود مختلف الجهات المعنية بقضايا التنمية البشرية ومواجهة تحديات البطالة في طريق إنجاح برامج وخطط التنمية الشاملة مع مراعاة عدم التعارض مع المواثيق والمعايير والاتفاقيات العربية والدولية التي كفلت حماية إنسانية الإنسان وحقه في العيش بكرامة أينما وجد.

قدرة العاملين السعوديين في الاستجابة لطلبات الزبائن وبشكل سريع. وجاءت الفقرة التي تنص على: "بالرغم من عدم تغير أنظمة العمل المتبعة في قسم الحوالات في البنك إلا أن كفاءة الانجاز في ظل تطبيق سياسة توظيف الوظائف لم تتأثر"، والتي جاء متوسطها الحسابي (3.78)، في حين كانت الفقرة التي تنص على: "لم يؤدّ تطبيق سياسة توظيف الوظائف في البنوك السعودية إلى زيادة الوقت المستغرق لتنفيذ حوالة صادرة، هي الأضعف إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.09)، وهو أعلى من المحاييد بقليل.

### عدد شكاوى العملاء من وجود أخطاء في حساباتهم

تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص عدد شكاوى العملاء من وجود أخطاء في حساباتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.45)، وهو أعلى بقليل من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي، مما يعني موافقة عينة الدراسة على أن شكاوى العملاء لم تنقص بسبب تطبيق سياسة توظيف الوظائف في البنوك السعودية، وكانت الفقرة الأكثر إيجابية هي: "لم يتأثر عدد شكاوى العملاء (زيادة) من وجود أخطاء في حساباتهم نتيجة تطبيق سياسة توظيف الوظائف في البنك"، بمتوسط حسابي (3.77). وكانت الفقرة التي تنص على: "خلت صناديق الشكاوى لدى بعض البنوك السعودية من أية شكاوى نتيجة تطبيق سياسة توظيف الوظائف في البنك" قريبة من إجابة المعارض، بمتوسط حسابي (2.80)، أي أن تطبيق سياسة توظيف الوظائف لم تخفف من حجم شكاوى العملاء.

### تمكين العاملين السعوديين

تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى تمكين البنوك للعاملين السعوديين، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.90)، وهو أعلى من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة القوية على أن البنوك السعودية تعمل على تمكين العاملين السعوديين، وجاءت كل الفقرات إيجابية، وبمتوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي، وكانت الفقرة التي تنص على: "يرشح البنك مجموعة من العاملين السعوديين للمشاركة في الدورات التدريبية التي يعقدها المعهد المصرفي التابع لمؤسسة النقد السعودي SAMA" هي الفقرة الأكثر إيجابية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.34).

## المراجع

- القس، ريمون، ارتفاع نسبة البطالة إلى 10.5% في السعودية، دراسة منشورة في مجلة Arabian Business، 2008.
- القصيبي، غازي بن عبد الرحمن، 2007، نسبة البطالة في السعودية بين المواطنين والمواطنات، جريدة الأسواق العربية، الصفحة الأولى - 16 ربيع الأول 1428H.
- الهران، محمد بن عبد الله، 2004، نحو إيجاد نموذج مقترح لتوطين الوظائف في القطاع الخاص السعودي: نموذج التائية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م18، ص77-118.
- يوسف، هشام، 2003، إسلام اون لاين: جريدة الرياض.
- Alanezi, A. 2009. *Jobs Localization and its Impact on the Quest for Talent in the Saudi Banking Industry*. BBS Doctoral Symposium.
- Fakeeh, M. 2009. *Saudization as a Solution for Unemployment: The Case of Jeddah Western Region*, University of Glasgow, Business School.

- الأكلي، تركي، 2009، أسباب البطالة في السعودية وعلاقتها بالتقديرات الشخصية، مدونة المستقبل.
- باهذيله، عمر محمد، 2005، مجلة عالم الاقتصاد، العدد (160).
- الجبير، أحمد بن عبد الرحمن، 2010، سعودة الوظائف المصرفية، جريدة الرياض، العدد 15224.
- الحמיד، عبد الواحد، 2004، العربية، برنامج تحت الضوء.
- دراسة توضح نسب البطالة في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، إحصائية رسمية أجرتها مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات في السعودية، منشور في مجلة Arabian Business في 25 أيلول 2008.
- الدوسري، عادل بن شاهين، 2002، إستراتيجيات وآليات توطين الوظائف بسوق العمل، لقاء التوظيف والسعودة الثاني، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- الفضل، سليمان، 2008، نسبة البطالة في السعودية تصل إلى 65%، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية.

## The Impact of Jobs Localization on the Productivity of Employees in Saudi Banks

M. Al-Otaibi\*

### ABSTRACT

This research aims at identifying the impact of jobs localization applied in the Kingdom of Saudi Arabia on the productivity of employees in the banking sector. The banking sector, according to a statement to the Executive Director of Bank Al- Ahli, is a perfect example on the subject of localization of jobs, where the proportion of Saudization in this sector is currently between 85-89%. Thus, the discussion of the research problem "the productivity of workers in Saudi Banks does not affected negatively by the use of Saudi employees, rather than expatriate staff.

**Keywords:** Jobs, Localization, Saudi Arabia.

\* Al-Taief University, Saudi Arabia. Received on 29/1/2012 and Accepted for Publication on 25/7/2014.