غرفة الرياض
Riyadh Chamber

CEEF
مركز التميز والاستشراف الاقتصادي
Center of Excellence & Economic Foresight



سوق العمل في المملكة العربية السعودية: توطين الوظائف - فرص وتحديات

ورقة موجزة

سبتمبر 2026

الملخص التنفيذي

سوق العمل في المملكة العربية السعودية: توطـــين الوظـائف - فرص وتحـــديات

بنـت وزارة المـوارد البشريـة والتنمية الاجتماعية انطلاقا من رؤية المملكة 2030 منظومة توطين متكاملة1حيث توسّـعت من برنامج «نطاقات» وقرارات توطين المهـن إلى التأهيـل ودعـم الأجور وتمكين المشـاركة. صَاحَب ذلك نمو اقتصادي وإصلاحـات في بيئة الأعمال مما أدّى إلى تقدّم ملمـوس خلال الفترة من 2016 إلى 2025م ممـا انعكـس ايجابـا على معـدلات البطالة، حيث انخفضت مـن 12.3% في 2016 إلى 7.2% في 2025، والتحق نحو 1.3 مليون مواطن إضافي بسـوق العمل2، وارتفعت مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة من 19.3% إلى 34.5% خلال نفس الفترة.

ومع اتسـاع نطاق السياسـات وتسـارع إصدارها، واقتراب معدلات المشاركة في سوق العمل من مسـتويات النضج، تبرز الحاجة إلى قراءة دورية للاءمة تصميم هذه السياسـات. وتهدف هذه الورقة إلى تشـخيص سياسـات التوطين والبحث في طيّاتها عن مواطن الفرص والتحديات. كما تهدف إلى اقتراح مسـارات تطوير تبني على البرامج القائمة، بوصف ذلك مدخلًا تكميليًا لقنوات التشاور والحوار القائمة لدى مقام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

اعتمـدت هـذه الورقـة على منهجية متكاملة في معالجة وتحليل الأدلة باسـتخدام أسـاليب التحليل الوصفـي والنوعي والمقارنات المعيارية. وتسـتند هذه الورقة إلى الإحصاءات الرسـمية (المحلية والدولية) الصادرة عن الجهات ذات العلاقة وإلى الدراسـات العلمية المنشـورة وإلى مسـح ميداني لعيّنة من 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة بالإضافة إلى جلسات نقاش معمقة مع ممثلي لجان القطاع الخاص بالغرفة.

تشير النتائج إلى ثلاثة مسـتويات مترابطة من التحديات الهيكلية: فعلى المسـتوى الاول وصول معدلات المشـاركة في القوى العاملة إلى مستوى من الاستقرار مع استمرار وجود فجوات مهارية في بعض التخصصات النوعية بالتزامن مع انخفاض معدلات البطالة وتراجع معدلات المواليد. وعلى المستوى الثاني لا زالت المنشآت تعاني من نقص الكفاءات الوطنية مما ادى الى تجاوز معدلات نمو الأجور معدلات نمو الإنتاجية ويطيل مدة شغل الوظائف الشاغرة، فترتفع التكاليف التشغيلية وتتأثر كفاءة التشغيل وقدرة التوسع. وعلى المستوى الثالث (مستوى الاقصاد الكلي) تنعكس الآثار على النمو والاستثمار.

تقترح الورقة أربعة مسـارات تكاملية. مسـارات تأهيل تقني ومهني مُسرّعة بمشـاركة القطاع الخاص تُفضي إلى شـهادة مهنية معتمدة؛ وتعزيز بُعد الجودة في «نطاقات» بمعاملات تُحتسـب آليًا من بيانات «منصة قوى» و«التأمينات الاجتماعية»؛ وسـجل موحّد وآلية لمواءمة (معايرة calibration) متطلبات التوطين قائمة على البيانات؛ وآلية احتسـاب مرنة تراعي دورة الأعمال وأنماط التشـغيل. وبمجموعها تعزّز هذه المسـارات التكامل بين تحقيق مستهدفات التوطين ودعم تنافسية القطاع الخاص ضمن رؤية 2030 م

1. لتوطين في هذه الورقة: إحلال العمالة الوطنية في وظائف القطاع الخاص؛ قطاعياً (نسب حسب النشاط وحجم المنشأة، مثل «نطاقات») ونوعياً/مهنياً (مهن وتخصصات محدّدة عبر القطاعات).
2. حسب البيانات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء
3. عيّنة الاستبانة تضمّنت 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة في مختلف القطاعات

نبذة عن غرفة الرياض ومركز التميز والاستشراف الاقتصادي

تأسسـت غرفـة الريـاض عـام 1961م، وتعد أكبر تجمّع لمنشآت القطاع الخاص في المملكـة بمـا يتجـاوز الـ450 ألـف منشأة، حيث تقدم لها الخدمات، وتمثّل مصالحهـا وتدعـم قضاياهـا وتـيسر لها الحوار مع القطاع العام

ويُعـدّ مركـز التـميّز والاسـتشراف الاقتصـادي الـذراع البـحثي والتحليلي للغرفـة؛ إذ ينتـج معرفـة قائمـة على البيانـات حول واقـع القطاع الخاص في منطقة الرياض، ويعمل على إثراء الحوار بين القطـاعين العام والخـاص وتمكين الأعمـال مـن خلال التقاريـر والبيانـات والأدوات المعرفية

هـــدف الورقـــة



تهدف هذه الورقة الى تشخيص سياسات التوطين والتعرف على الفرص التي تتيحها وتحديد التحديات التي قد تؤثر في استدامة المكاسب المتحققة وتنافسية القطاع الخاص لاقتراح مسارات لتطوير البرامج الحالية ودعم قنوات التشاور والحوار مع الجهات المعنية

المنهجيـــة

تم اعتمـــاد نهـــج متكامل في معالجة وتحليل الأدلـــة، بما يشمل:

01

التحليل الوصفي الاستدلالي

للإحصاءات الرسمية والبيانات الدولية والاستبانة لعيّنة من 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة

02

التحليل النـــوعي

مـن خلال عقد مجموعـات تركيز مع لجـان القطاعيـة في غرفـة الريـاض ومراجعة الدراسات السابقة

03

المقارنـــات المعيـــارية

لأبرز تجـارب الـدول المتقدمة والدول الناميـة في الممارسـات ذات الصلـة بآليات التوطين

مصـــــادر هذه الورقـــــة الموجـــزة

التقـــارير والدراســـات العلمـــية المنشـــورة

دراسات محكّمة عن أثر برنامج نطاقات منها:

1. وثائـق برنامج نطاقات (2011–2026) و18 + مـن برامج دعم التـوطين (2016–2025)، ومواد المرصد الوطني للعمل.
2. دراسة كورتيس وآخرين (2023)
3. دراسـة بيـك (2017) المنشـورة في مجلـة «أمريـكان إيكونوميـك جورنـال: السياسـة الاقتصادية»



الإحصاءات من المصادر الوطنية والدولية

ثلاث قواعد بيانات:

1. احصاءات سـوق العمل الصادرة عن الهيئة العامـة للإحصاء (الربع الرابـع 2016 – الربع الرابع 2025)
2- البيانـات التفصيليـة لمسـح البنـك الـدولي (2022–2025) لسوق العمل السعودي
3- قاعدة التقديرات النموذجية لمنظمة العمل الدولية (2015–2025)

التجـــارب الدوليـــة والمنظمـــات العالمية

+40 مرجعًا مـن 18 دولـة تغطـي محـاور الحلـول المقترحة. إضافةً إلى تقارير صادرة عن مؤسسات دولية متعددة الأطراف مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التسويات الدولية

استطـــلاع آراء منشـــآت الأعمـــال

اسـتبانة شملت ~500 من الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في منشآت الأعمال



مجموعات النقاش المعمق

جلسـات معمّقة مع أعضاء اللجان القطاعية بغرفة الرياض ولجنة الموارد البشرية.

غرفة الرياض
Riyadh Chamber

محـــــاور الورقـــــة

سياســـــات التوطين: المكاســـب المحققـــة

- أسـهمت سياسـات المملكة، ممثلة بوزارة الموارد البشرية والتنميـة الاجتماعية، مسـاهمة كبيرة وفعالة في توطين الوظائـف وقد أدى ذلـك إلى إحداث نقلـة نوعية كبيرة لرأس المال البشري
- توسّـع تطبيق هذه السياسـات (مثل نطاقات، وقرارات تـوطين المهـن، والقطاعات) تدريجيًا مـن حيث الهيكل والنطـاق1، مصحوبـةً بمنظومـة دعم واسـعة شـملت التأهيل ودعم الأجور والتوظيف، وتمكين المشاركة (مثل تمهير، ودروب، هدف، وجدارات، ومرن، وقُرّة، وغيرها)
- انعكـس ذلـك على تقـدّم ملمـوس في مؤشرات سـوق العمـل للمواطـنين: مثلاً انخفـاض البطالة من 12.3% إلى 7.2% والتحاق نحو 1.3 مليون مواطن إضافي بسوق العمل خلال 2016-2025م مدفوعاً بالنمو الاقتصادي والإصلاحات في بيئة الأعمال والاستثمار

التحديات التي تواجـه توطين الوظائف من منظور الأعمال

ترصد الورقة مواطن التحدي التي تحد من استدامة مكاسب التوطين على ثلاثة مستويات:

- المعروض من القوى العاملة الوطنية
- كفاءة التشغيل على مستوى المنشآت
- الإنتاجية والتنافسية على مستوى الاقتصاد

الحـــــلول المقترحـــــة

تقترح الورقة 4 مسارات تطويرية يمكن بمجموعها أن تساهم في تعزيز مستهدفات التوطين وفي ذات الوقت أن تدعم استدامة ونمو الأعمال:

١. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير
٢. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات
٣. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة
٤. اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال

1.خلال الفترة 2016–2026م صدر ما لا يقل عن 85 قرارًا وزاريًا للتوطين: 62 منها في الفترة 2016–2022م و23 منذ 2023م. إلى جانب ما يزيد على 45 نظامًا ولائحة وضوابط منظّمة للتوطين (منها نطاقات المطوّر، والمقابل المالي على العمالة الوافدة، وتصنيف رخص العمل وفق الفئات المهارية). وتغطي قرارات التوطين حاليًا أكثر من 600 مهنة، حسب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (فبراير 2026م).

المحور الأول: سياسات التوطـــــين

سياســـــات التوطين: المكاســـب المحققـــة

- أسـهمت سياسـات المملكة، ممثلة بوزارة الموارد البشرية والتنميـة الاجتماعية، مسـاهمة كبيرة وفعالة في توطين الوظائـف وقد أدى ذلـك إلى إحداث نقلـة نوعية كبيرة لرأس المال البشري
- توسّـع تطبيق هذه السياسـات (مثل نطاقات، وقرارات تـوطين المهـن، والقطاعات) تدريجيًا مـن حيث الهيكل والنطـاق1، مصحوبـةً بمنظومـة دعم واسـعة شـملت التأهيل ودعم الأجور والتوظيف، وتمكين المشاركة (مثل تمهير، ودروب، هدف، وجدارات، ومرن، وقُرّة، وغيرها)
- انعكـس ذلـك على تقـدّم ملمـوس في مؤشرات سـوق العمـل للمواطـنين: مثلاً انخفـاض البطالة من 12.3% إلى 7.2% والتحاق نحو 1.3 مليون مواطن إضافي بسوق العمل خلال 2016-2025م مدفوعاً بالنمو الاقتصادي والإصلاحات في بيئة الأعمال والاستثمار

التحديات التي تواجـه توطين الوظائف من منظور الأعمال

ترصد الورقة مواطن التحدي التي تحد من استدامة مكاسب التوطين على ثلاثة مستويات:

- المعروض من القوى العاملة الوطنية
- كفاءة التشغيل على مستوى المنشآت
- الإنتاجية والتنافسية على مستوى الاقتصاد

الحـــــلول المقترحـــــة

تقترح الورقة 4 مسارات تطوير يمكن بمجموعها أن تساهم في تعزيز مستهدفات التوطين وفي ذات الوقت أن تدعم استدامة ونمو الأعمال:

١. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرامج تمهير
٢. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات
٣. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين والتأهيل البيانات ومُحدّد المدة
٤. اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال

1.خلال الفترة 2016–2026م صدر ما لا يقل عن 85 قرارًا وزاريًا للتوطين: 62 منها في الفترة 2016–2022م و23 منذ 2023م. إلى جانب ما يزيد على 45 نظامًا ولائحة وضوابط منظّمة للتوطين (منها نطاقات المطوّر، والمقابل المالي على العمالة الوافدة، وتصنيف رخص العمل وفق الفئات المهارية). وتغطي قرارات التوطين حاليًا أكثر من 600 مهنة، حسب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (فبراير 2026م).

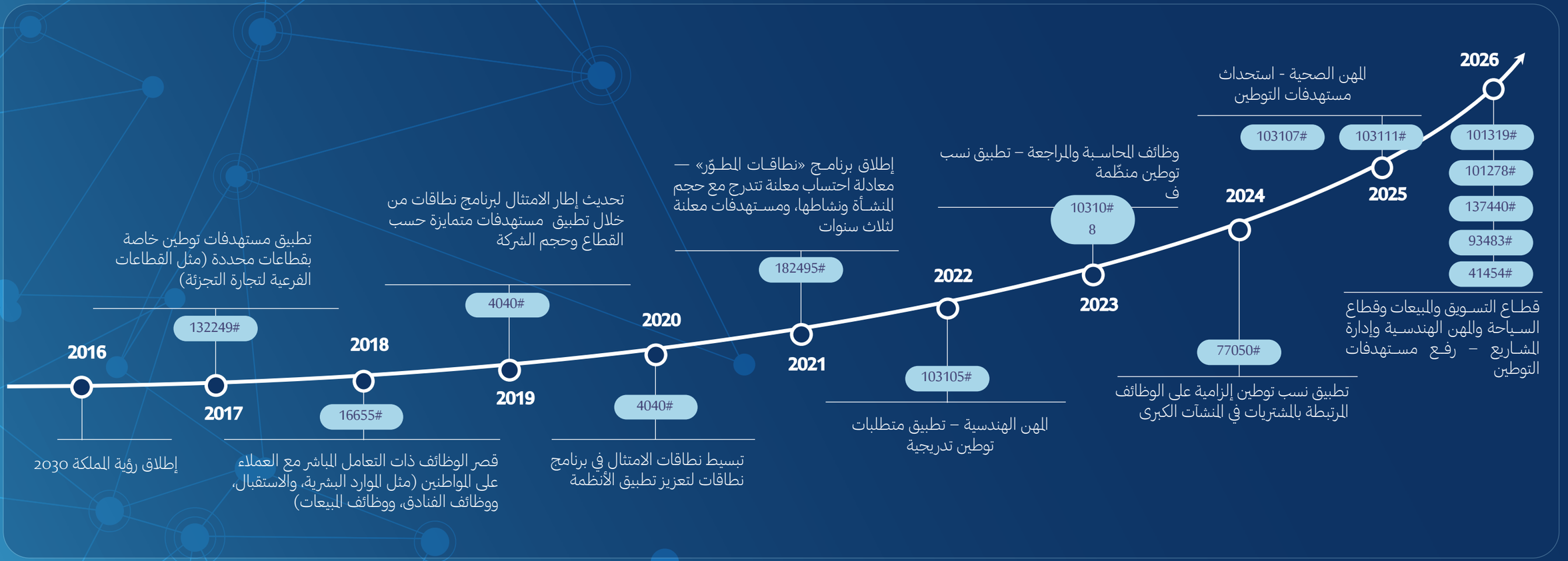
الأهمية الوطنية لسياسات التوطين:
واقع سوق العمل في عام 2016 ومبررات سياسات التوطين

وضع سوق العمل في عام 2016	مـــؤشرات ســـوق العمـل	مبررات داعمة لسياسة التوطين
قاعدة سكانية شابة ومتنامية	نحو 70% من السكان دون سن الـ 35 عامًا، مع دخول أعداد كبيرة إلى سـن العمل سـنوياً ، وكانت تتركز القوى العاملة السـعودية في القطاع العام حيث تتجاوز 85% للذكور السعوديين و70% للإناث السعوديات	تحوّل جزء من فرص العمل من القطاع العام إلى القطاع الخاص، للحد من الاعتماد طويل الأجل على الوظائف الحكومية
قطاع خاص سريع النمو	شكّلت القطاعات غير النفطية نحو 50% من الناتج المحلي الإجمالي	تمكين السعوديين من الإسهام في نمو القطاع الخاص والاستفادة من الفرص التي يتيحها
حصة كبيرة للعمالة الوافدة في سوق العمل	شكّلت العمالة الوافدة ما بين 85%-90% من وظائف القطاع الخاص	بناء مسار مستدام لدمج السعوديين في سوق العمل
تركيز متزايد على تطوير المهارات	وجود فجوات مهارية في القطاعات الفنية والخدمية التي تُعد أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي	تطوير الكفاءات السعودية وتدريبها ورفع مستوى مهاراتها

المصدر: وثائق برنامج نطاقات (2011–2026) ومواد المرصد الوطني للعمل

قرارات التوطين:

منذ عام 2016، توسّعت سياسات التوطين السعودية تدريجيًا من حيث الهيكل ونطاق التطبيق



أطلقت الحكومة بالتوازي مع هذا التوسع في سياسات التوطين عدداً من السياسات الأخرى لتعزيز وفرة وكفاءات الكوادر الوطنية في سوق العمل ولدعم وظائفهم، وشمل ذلك برنامج تمهير (التدريب على رأس العمل)، وبرامج دعم الأجور التابعة لصندوق تنمية الموارد البشرية، وبرنامج قُرّة (دعم ضيافة الأطفال)، وبرنامج وصول (دعم النقل)، ونظام ساند (التأمين ضد التعطل عن العمل).

المصدر: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
ملاحظة: «نطاقات» أداة توطين قطاعية (نسب حسب النشاط وحجم المنشأة)، وقرارات توطين المهن أداة توطين نوعية/مهنية عبر القطاعات كافة.

أبرز برامج دعم سياسات التوطين:

أطلقت الحكومة أيضاً عدداً من البرامج الداعمة للكوادر الوطنية لدخول سوق العمل، منها ما يلي

التأهيـــل والتـــدريب

التأهيـــل والتـــدريب — ديسمبر 2014

برنامج تدريبي إلكتروني من "هدف" يطور مهارات الكوادر الوطنية عبر دورات ومسارات تدريبية مرنة.

تمهـــير — يوليـــو2017

تدريب على رأس العمل لحديثي التخرج دبلوم فأعلى لـ3-6 أشهر، بمكافأة 3,000 ر.س شهريًا يتحملها "هدف" دون علاقة تعاقدية، ويُختتم بشهادة خبرة

وعـــد — مارس 2023

حملة وطنية تحفّز القطاع الخاص على توفير فرص تدريبية للكوادر الوطنية، ووفرت ما يقرب من 4 مليون فرصة تدريبية

دعم الأجور والتوظيف

دعم التوظيف "هدف" — مارس 2020

يسهم البرنامج في تحفيز منشآت القطاع الخاص على توطين الوظائف من خلال دعم 30% من أجر الموظف السعودي، بحد أقصى 3,000 ريال شهريًا لمدة تصل إلى 24 شهرًا، للفئات المؤهلة ضمن نطاق أجري من 4,000 إلى 15,000 ريال، مع دعم إضافي للمناطق الأقل فرصًا وللإناث وذوي الإعاقة.

أسهمت برامج ومبادرات "هدف" في توظيف أكثر من 562 ألف مواطن ومواطنة في منشآت القطاع الخاص خلال عام 2025.

تمكين المشارك
خفض حواجز الالتحاق

قُرَّة — يوليـــو2017

يدعم "هدف" الأمهات السعوديات العاملات في القطاع الخاص عبر تغطية جزء من تكاليف ضيافة الأطفال، بما يخفف أحد عوائق العمل ويسهم في استقرار المرأة العاملة وزيادة مشاركتها في سوق العمل.

وصول — نوفمبر 2017

يدعم "هدف" تكاليف النقل للمرأة العاملة وذوي الإعاقة في القطاع الخاص عبر تطبيقات النقل المرخصة، بما يخفف عوائق الالتحاق بالعمل ويسهم في الاستقرار الوظيفي.

شبكـــة الأمـــان

ساند (التأمين ضد التعطل) — يناير 2014

نظام تأميني إلزامي (اشتراك 1.5% مناصفة بين العامل وصاحب العمل) يوفر تعويضًا مؤقتًا للسعوديين عند فقدان العمل لأسباب خارجة عن إرادتهم

إعانة البحث عن عمل — أغسطس 2021

يدعم "هدف" الباحثين عن عمل بإعانة مالية متناقصة لمدة 15 شهرًا، تبدأ من 2,000 ريال، مع خدمات تدريب وتوظيف تساعدهم على دخول سوق العمل

المنصات الداعمة للمنظومة

العمـــل عن بُعـــد — يناير 2016

منصة أطلقتها وزارة الموارد البشرية لتوثيق عقود العمل عن بُعد والإعلان عن الوظائف، بما يربط أصحاب العمل بالباحثين عن عمل ويخفف عوائق الوصول للفرص الوظيفية.

العمـــل الحـــر — أكتوبر 2017

منصة تمكّن الأفراد من إصدار وثيقة العمل الحر المعتمدة لممارسة أنشطة مستقلة، بما يوسع فرص العمل ويعزز موثوقية ممارسات العمل الحر.

قـــوى — أبريل 2019

منصة رقمية لإدارة خدمات سوق العمل مثل توثيق العقود، رخص العمل، ونطاقات، بما يعزز الامتثال وتنظيم العلاقة بين المنشآت والموظفين.

مـــرن — أغسطس2020

يوثق عقود العمل المرن بالأجر بالساعة حتى 95 ساعة شهريًا، مع احتسابها ضمن نطاقات وفق الضوابط بما يدعم فرص العمل المرنة واحتياجات المنشآت.

العمل المرن

التأهيـــل والتـــدريب — ديسمبر 2014

منصة وطنية موحدة للتوظيف تربط الباحثين عن عمل بالفرص المناسبة، وتمكّن أصحاب العمل من نشر الشواغر واستقطاب المرشحين.

منصة المهارات الوطنية — أبريل 2025

منصة وطنية لتصنيف وقياس وتطوير المهارات، تربط الأفراد بمسارات تدريب وتطوير مهني مرن

بوابة المهارات SKILLS PORTAL

منتجات ومبادرات أخرى: مبادر ة مسرعة المهارات1، الإرشاد المهني، قنوات التوظيف، التدريب التعاوني، الشهادات المهنية الاحترافية، وتوطين

1. تستهدف هذه المبادرة ما يقرب من 300 الف موظف سعودي في القطاع الخاص

المصدر: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ صندوق تنمية الموارد البشرية "هدف"؛ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

مكاسب وإنجازات التوطين:

ساهمت سياسات التوطين في تقدم ملموس في مؤشرات سوق العمل للمواطنين مدفوعة بالنمو الاقتصادي والإصلاحات في بيئة الأعمال والاستثمار

الهيئة العامة للإحصاء

الانخفاض في معدل البطالة لدى المواطنين

نقطة مئوية

5.1-



التأمينات الاجتماعية

الزيادة في عدد وظائف المواطنين المسجلة لدى التأمينات الاجتماعية

مليون وظيفة

1.3+



الهيئة العامة للإحصاء

الزيادة في معدل مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة

نقطة مئوية

15.2+



الهيئة العامة للإحصاء

الزيادة الاسمية في متوسط الأجور الشهرية للسعوديين

20%+



البنك الدولي

الزيادة في حصة الجامعيين السعوديين في القطاع الخاص

نقطة مئوية

23+



البنك الدولي

الزيادة في حصة المواطنين في المنشآت متناهية الصغر

نقطة مئوية

20+

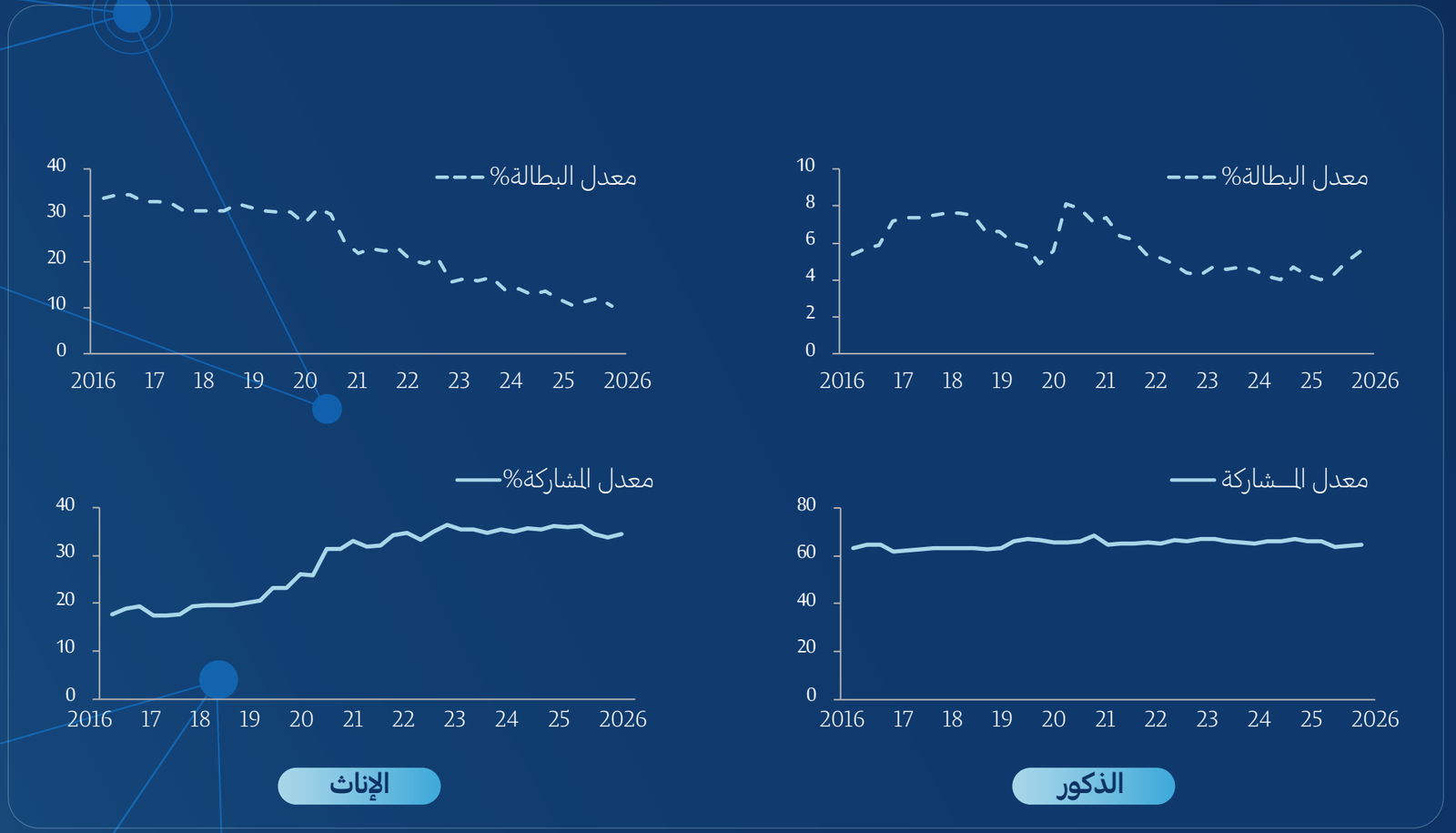


المصدر: الهيئة العامة للإحصاء — مسح القوى العاملة (2016 - 2025)؛ والبنك الدولي، تقرير «عقدٌ من التقدّم» — مسح أسواق العمل الثلاثة (3LMS) 2015 و2025. المؤشرات الموسومة (3LMS) مصدرها مسح البنك الدولي؛ وبيانات البطالة/المشاركة/الأجور من الهيئة العامة للإحصاء.

مكاسب وإنجازات التوطين:

تركّز التحسّن في مؤشرات سوق العمل لدى الإناث، بينما ظلّت مؤشرات الذكور شبه مستقرة خلال العقد

معدلات البطالة والمشاركة في سوق العمل للسعوديين والسعوديات، %، 2016-2025



المصدر: الهيئة العامة للإحصاء

المرئيـــــات الرئيســـــية

- انخفض معدل البطالة بين السعوديات من 34.5% إلى 10.3% خلال الفترة من 2016 إلى 2025 م بتراجع حوالي 24 نقطة مئوية بينما ظل معدل البطالة بين المواطنين السعوديين متذبذب ضمن نطاق 4% إلى 7%
- وبالمثل ارتفع معدل مشاركة السعوديات في القوى العاملة من 19.3% إلى 34.5% بزيادة حوالي 15 نقطة مئوية ولكن معدل مشاركة السعوديين بقي مستقراً في مستويات تتراوح حول الـ65%
- يشير ذلك إلى أن الجزء الأكبر من التحسّن في المؤشرات العامّة يُعزى إلى دخول المرأة السعودية في سوق العمل
- وقد بلغ معدل مشاركة الإناث ذروته عند 36.5% في الربع الثالث 2022م، ثم تذبذب دون اتجاه صاعد واضح ليصل إلى 34.5% في الربع الرابع 2025م أي ما يقارب ثلاث سنوات وربع دون زيادة صافية، مما قد يشير الى مرحلة من استقرار المعروض الوطني في سوق العمل

حصة المواطنين في سوق العمل:

شهدت مشاركة المواطنين في سوق العمل زيادة ملحوظة ولكن بنسب متفاوتة، كما ستُفصّل الشرائح القادمة على عدة مستويات

1

على مستوى القطاعين العام والخاص

ارتفعت معدلات توظيف المواطنين في القطاع الخاص، مما خفّض من الاعتماد على وظائف القطاع العام

2

على مستوى القطاعات الاقتصادية

تتركز حصة المواطنين السعوديين في القطاعات مرتفعة الإنتاجية والأجور

3

على مستوى المهن

تتركز حصة المواطنين السعوديين في المهن التي تتطلب الجمع بين المهارات والأجور العالية

4

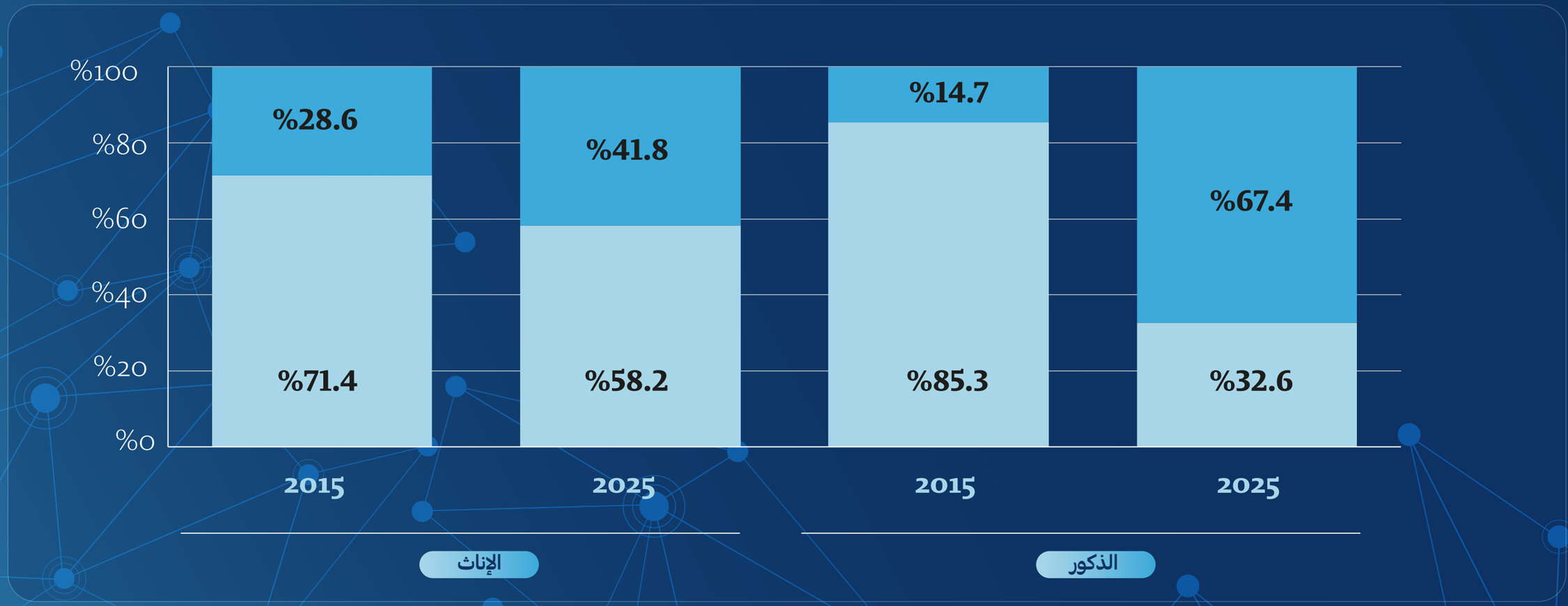
على مستوى المناطق

سجلت المنطقة الشرقية أعلى نسبة من حصة المواطنين السعوديين في سوق العمل بسبب الأنشطة المرتبطة بقطاع البتروكيماويات

أولاً: على مستوى القطاعين العام والخاص

ارتفعت حصة الذكور والإناث من المواطنين العاملين في القطاع الخاص بشكل نوعي خلال آخر 10 سنوات

توزيع المواطنين العاملين بين القطاعين العام والخاص، %، بين الفترة 2015-2025



المصدر: البنك الدولي ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، «عقدٌ من التقدّم» مسح أسواق العمل الثلاثة (LMS3)،2015 و 2025

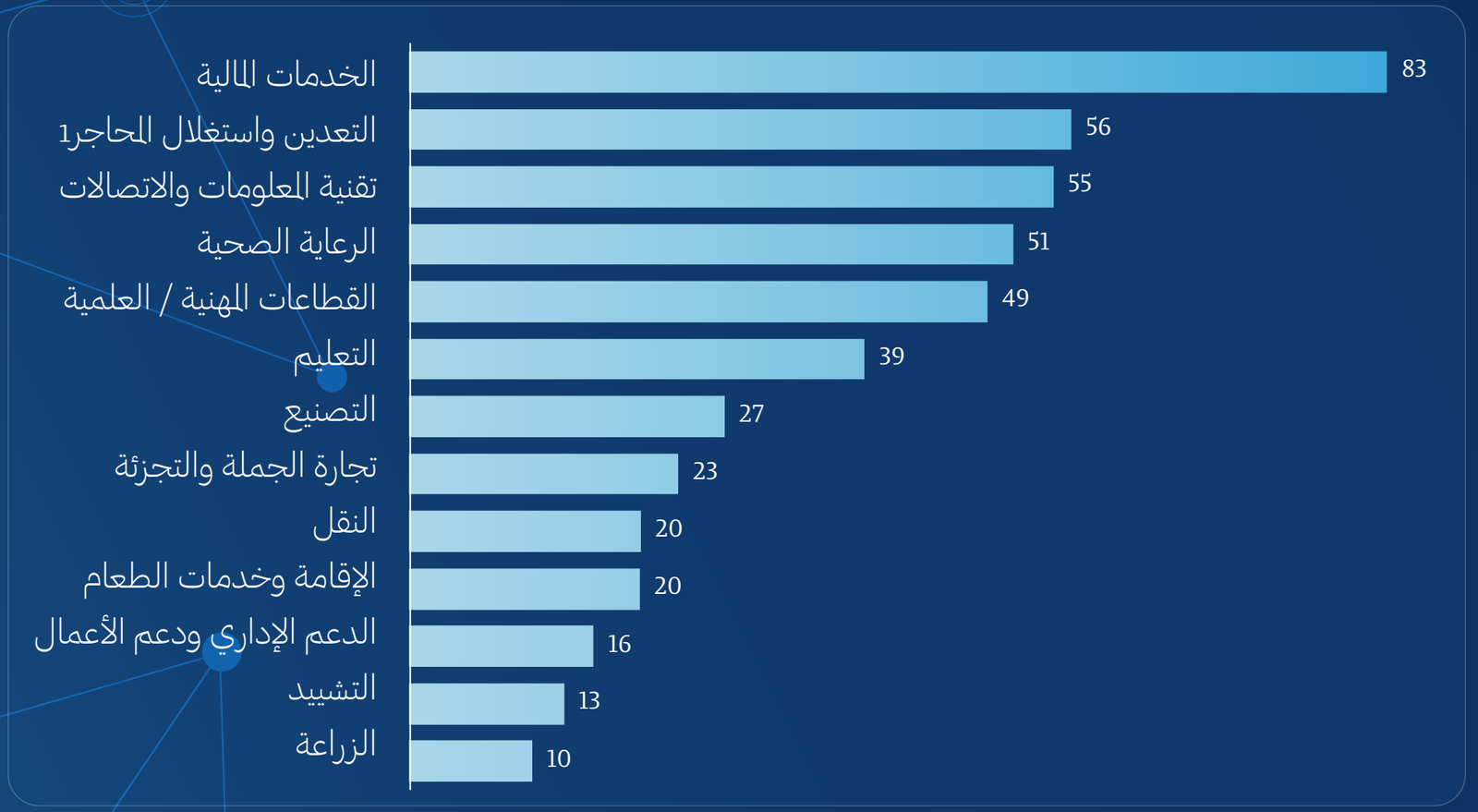
ثانياً: على مستوى قطاعات الأعمال

زيادة نسبة المواطنين السعوديين في القطاعات كثيفة رأس المال أو ذات الأجور المرتفعة

المرئيـــــات الرئيســـــية

- ارتفاع نسبة المواطنين السعوديين في القطاعات كثيفـة رأس المال أو ذات الأجـور المرتفعـة مثل التمويـل والتعدين واسـتغلال المحاجر1 وتقنية المعلومات والاتصالات
- في الوقـت ذاتـه، تسـجل القطاعـات ذات الإنتاجية المنخفضة (عادة ذات الأجور المتدنية) مثل التشييد والزراعة نسبة أقل من المواطنين

حصة المواطنين السعوديين حسب القطاع، %، 2025



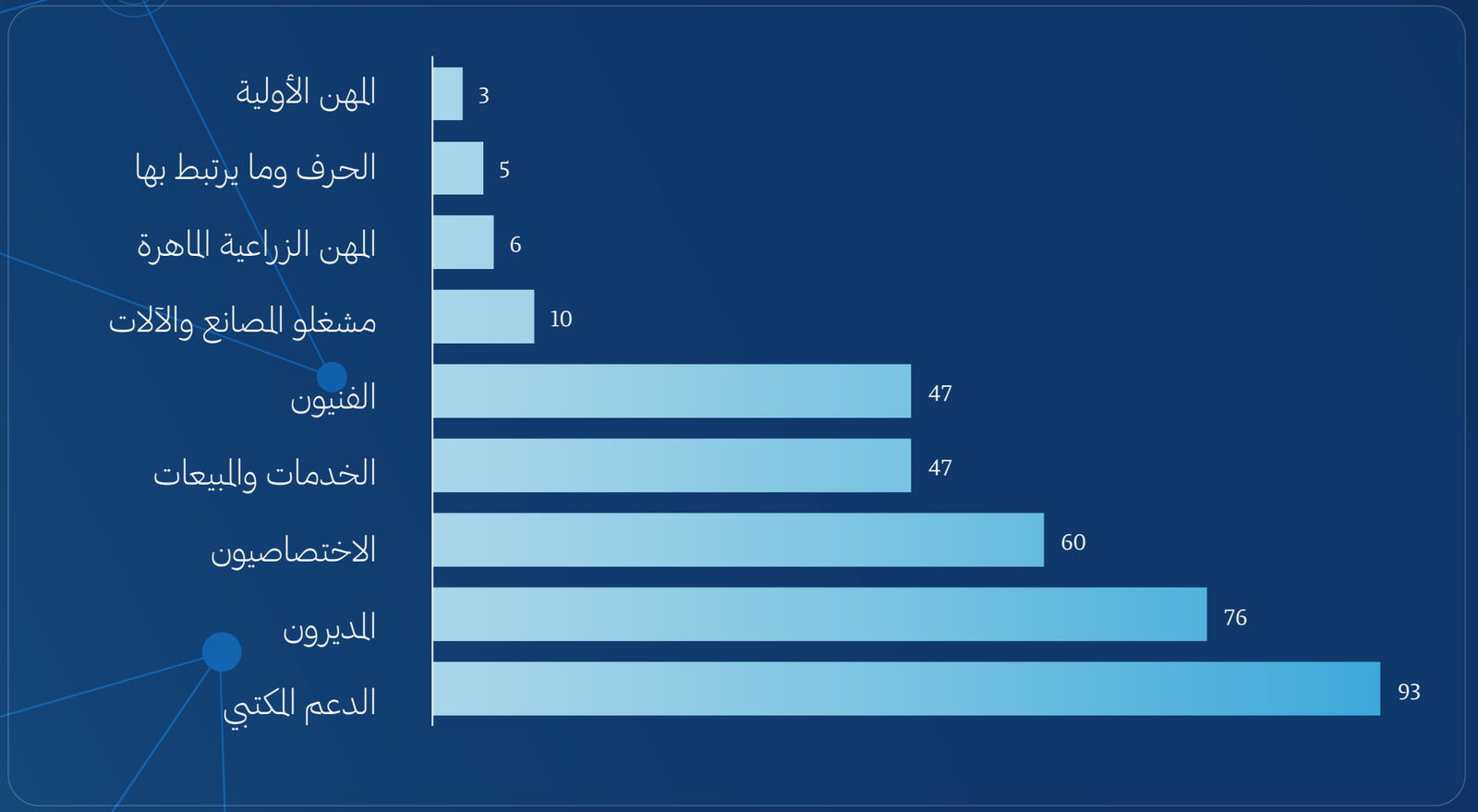
1. تشمل صناعة النفط

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح سوق العمل 2025

ثالثاً: على مستوى المهن

تزداد نسبة المواطنين السعوديين في المهن ذات المهارات والأجور المرتفعة

حصة المواطنين السعوديين حسب المهن ، %، 2025



المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح سوق العمل 2025

المرئيـــــات الرئيســـــية

- تسجل المهن ذات الأجور المنخفضة، مثل المهن الأولية والحرف والمهن الزراعية الماهرة والحرف اليدوية والعمليات التشغيلية في المصانع، نسبة منخفضة من المواطنين تصل إلى أقل من 10 بالمئة مما يستدعي الحاجة إلى الاستعانة بالأيدي العاملة الوافدة
- في الوقت ذاته، تزداد حصة المواطنين السعوديين في المهن ذات الأجور المرتفعة نسبياً والتي تتركز في المهام المكتبية والإدارية مثل وظائف الدعم المكتبي والاختصاصيين والخدمات والمبيعات

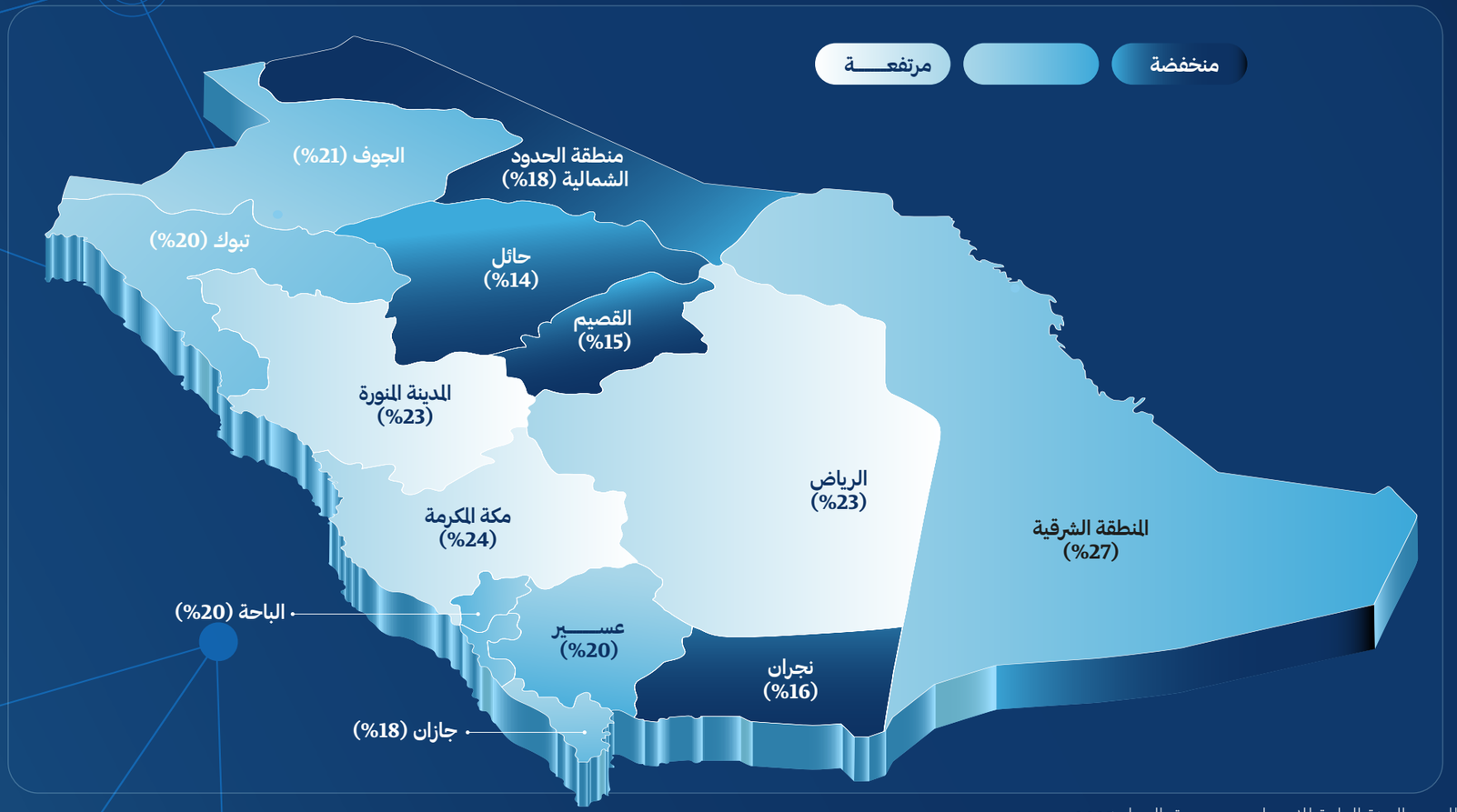
رابعاً: على مستوى المناطق:

سجّلت مناطق الرياض ومكة المكرمة والمدينة المنورة والمنطقة الشرقية أعلى نسب توطين في سوق العمل

المرئيـــــات الرئيســـــية

- ترتفع نسب التوطين ضمن المناطق الرئيسية مثل الرياض ومكة المكرمة والمدينة المنورة والمنطقة الشرقية والتي تتركز فيها المقرات الرئيسية للشركات والمشاريع الكبرى
- سجلت المناطق الاخرى التي يهيمن على أغلبها القطاع الزراعي والخدمي نسب توطين أقل بسبب تدنّي مستوى الأجور وغياب مقرّات المنشآت والمشاريع الكبرى
- يتطلب هذا التفاوت في نسب التوطين في المناطق المختلفة تصميم سياسات توطين موجهة لكل منطقة بناءً على ميزاتها النسبية

حصة المواطنين السعوديين حسب المنطقة، %، 2025



المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح سوق العمل 2025

المحور الثاني: التحديات التي تواجه توطين الوظائف

التحديات التي تواجـه توطين الوظائف من منظور الأعمال

ترصد الورقة مواطن التحدي التي تحد من استدامة مكاسب التوطين على ثلاثة مستويات:

- المعروض من القوى العاملة الوطنية
- كفاءة التشغيل على مستوى المنشآت
- الإنتاجية والتنافسية على مستوى الاقتصاد

سياســـات التوطين: المكاســـب المحققـــة

- أسـهمت سياسـات المملكة، ممثلة بوزارة الموارد البشرية والتنميـة الاجتماعية، مسـاهمة كبيرة وفعالة في توطين الوظائـف وقد أدى ذلـك إلى إحداث نقلـة نوعية كبيرة لرأس المال البشري
- توسّـع تطبيق هذه السياسـات (مثل نطاقات، وقرارات تـوطين المهـن، والقطاعات) تدريجيًا مـن حيث الهيكل والنطـاق1، مصحوبـةً بمنظومـة دعم واسـعة شـملت التأهيل ودعم الأجور والتوظيف، وتمكين المشاركة (مثل تمهير، ودروب، هدف، وجدارات، ومرن، وفُرّة، وغيرها)
- انعكـس ذلـك على تقـدّم ملمـوس في مؤشرات سـوق العمـل للمواطـنين: مثلاً انخفـاض البطالة من 12.3% إلى 7.2% والتحاق نحو 1.3 مليون مواطن إضافي بسوق العمل خلال 2016-2025م مدفوعاً بالنمو الاقتصادي والإصلاحات في بيئة الأعمال والاستثمار

الحـــلول المقترحـــة

- تـقترح الورقة 4 مسـارات تطويرية يمكن بمجموعها أن تسـاهم في تعزيز مسـتهدفات التوطين وفي ذات الوقت أن تدعم استدامة ونمو الأعمال:
- تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير
- تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات
- سـجل موحّـد لمواءمـة متطلبـات التـوطين قائـم على البيانات ومُحدَّد المدة
- اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال

1.خلال الفترة 2016–2026م صدر ما لا يقل عن 85 قرارًا وزاريًا للتوطين: 62 منها في الفترة 2016–2022م و23 منذ 2023م. إلى جانب ما يزيد على 45 نظامًا ولائحة وضوابط منظّمة للتوطين (منها نطاقات المطوّر، والمقابل المالي على العمالة الوافدة، وتصنيف رخص العمل وفق الفئات المهارية). وتغطي قرارات التوطين حاليًا أكثر من 600 مهنة، حسب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (فبراير 2026م).

اعتبارات من منظور الأعمال:

من خلال جلسات النقاش المعمّق ومجموعات التركيز وبالاعتماد على نتائج تحليل البيانات تم رصد مواطن تحديات عدة تتطلب المراجعة لتعزيز استدامة المكاسب المحققة من التوطين مع دعم استدامة الأعمال

1. قيود المعروض والمهارات في الكوادر الوطنية

أ1 وصول معدلات مشاركة المواطنين في سوق العمل إلى مستوى من الاستقرار (دون أي زيادة مذكورة منذ 2022)

يتباطأ نمو المشاركة في القوى العاملة بحيث يَصعب تحقيق زيادات إضافية

ب1 تفضيلات مرتبطة ببعض المهن

بعض سياسات التوطين قد لا تتجاوز بسهولة التفضيلات والاعتبارات الاجتماعية التي تجعل بعض المهن غير جاذبة للمواطنين

ج1 نقص المهارات

تُعد أجور الكفاءات المتخصصة في المملكة أعلى من نظيراتها في بعض دول الخليج الأخرى رغم انخفاض تكلفة المعيشة، مما يعكس وجود نقص في المهارات

2. تحديات تواجهها المنشآت

أ2 ارتفاع تكاليف الكوادر الوطنية

قد تلجأ المنشآت إلى دفع أجور تفوق مستوى الإنتاجية لجذب المرشحين من المواطنين

ب2 التنازل عن معايير الجودة

قد تخفّض المنشآت معايير الاختيار للمرشحين من المواطنين لتلبية متطلبات التوظيف

ج2 بقاء بعض الشواغر غير مشغولة

قد تترك المنشآت بعض الوظائف شاغرة، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع وزيادة ساعات العمل الإضافي

3. آثار على مستوى الاقتصاد

أ3 ارتفاع التكاليف التشغيلية

ارتفاع الاجور يزيد من التكاليف التشغيلية مما يؤثر بدوره على هوامش الأرباح وعلى تكلفة المنتج النهائي للعملاء

ب3 تراجع الإنتاج والاستثمار

قد تؤدي التكاليف المرتفعة والقيود على التوظيف إلى إضعاف نشاط القطاع الخاص

ج3 نقص المهارات

تشير التقديرات النموذجية إلى وجود أثر ملموس على جوانب هامة من التطلعات الاقتصادية

من المهم تناول التوطين ضمن إطار مستهدفات السياسات التنموية الاقتصادية للمملكة

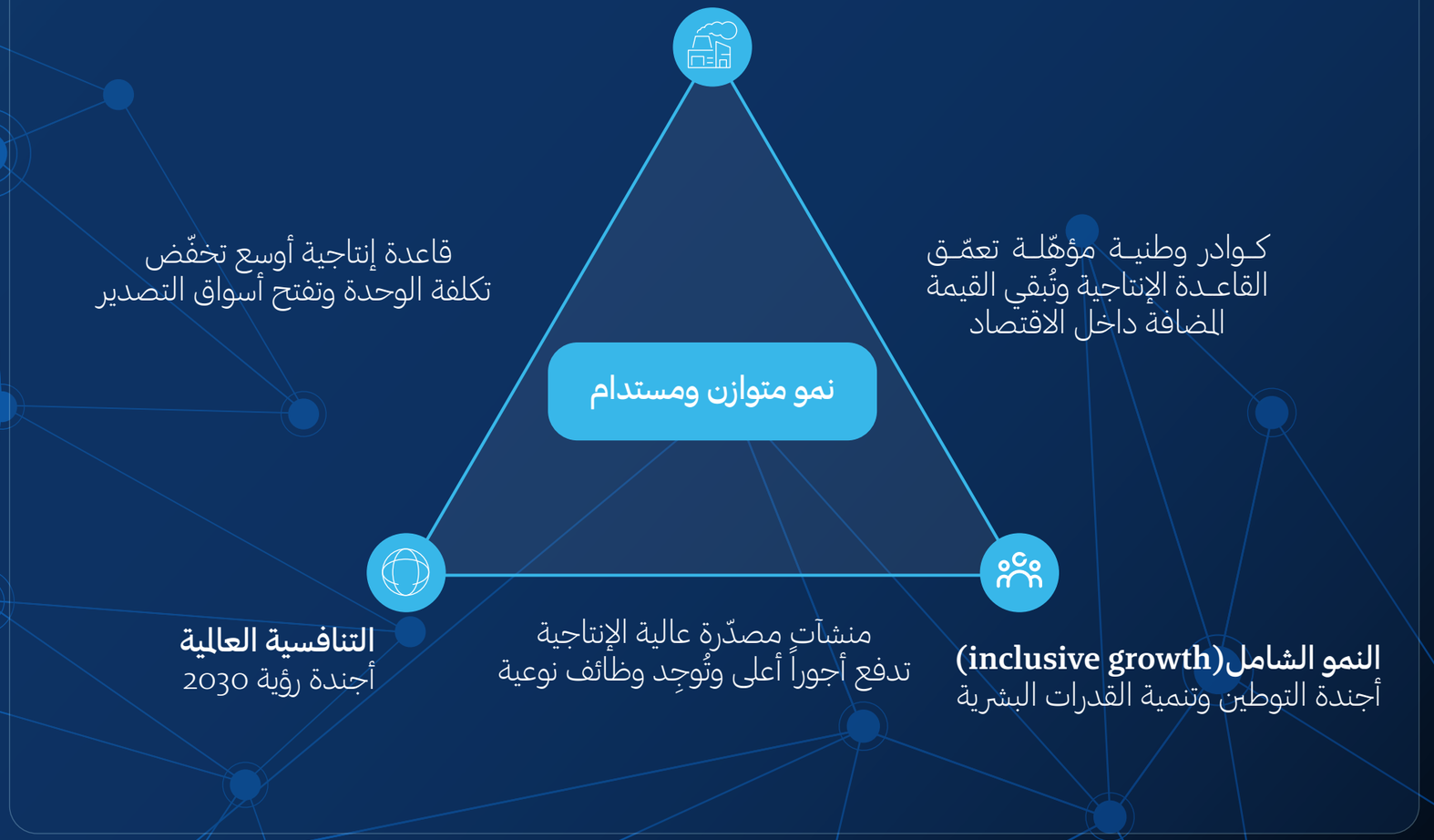
قد يؤدي التركيز على جانب واحد دون بقية الجوانب إلى الإضرار غير المتعمد بمستهدفات وطنية هامة

المحتوى المحلي وحده
حماية بلا تنافسية: تكاليف إنتاج أعلى، وخروج من أسواق التصدير، ووظائف تعيش على الدعم لا على الإنتاجية

التنافسية وحدها
تستورد المنشآت المدخلات والعمالة لخفض التكلفة، فتضعف القاعدة الإنتاجية المحلية ويتراجع توظيف المواطنين

التوطين وحده
ترتفع فاتورة الأجور وتتّسع فجوات المهارات، فتتراجع تنافسية المنشآت وتنكمش استثماراتها

تنمية القدرات الإنتاجية المحلية



1أ. المشاركة في سوق العمل – تحليل مقارن

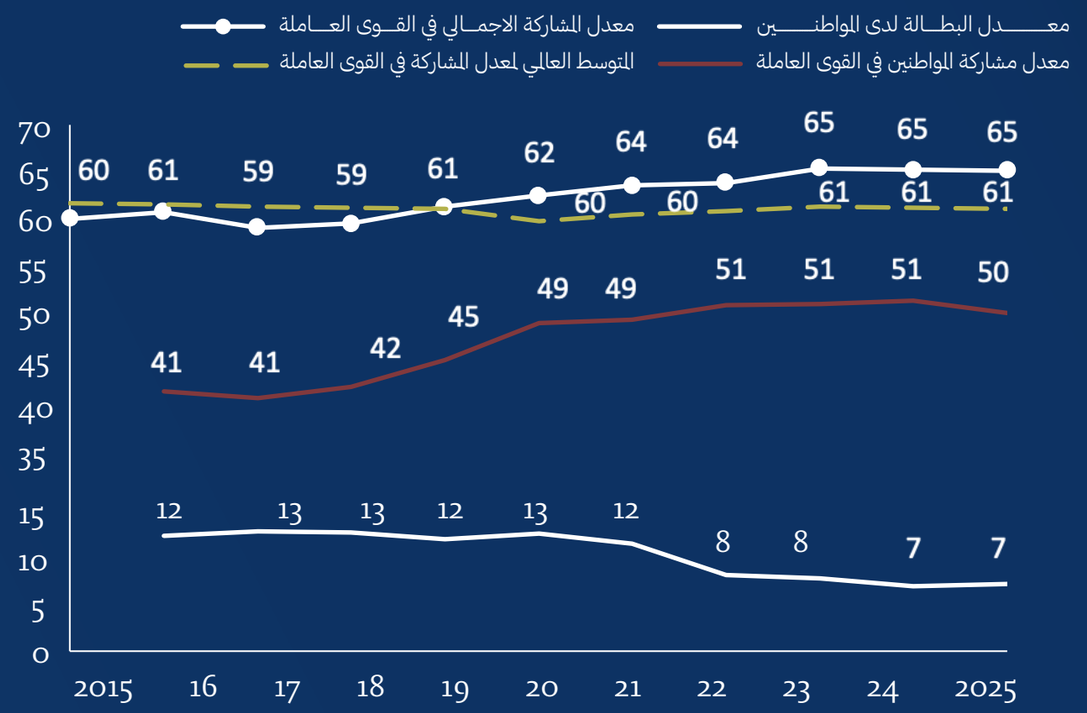
تباطؤ معدلات نمو المشاركة في سوق العمل، بحيث يصبح تحقيق زيادات إضافية أكثر صعوبة

المرئيـــــات الرئيســـــية

- وصل معـدل المشـاركة الاجمالي (سـعوديين وغير سـعوديين) في القـوى العاملة إلى مرحلة مـن الاسـتقرار، إذ ارتفـع بنحـو 5 نقـاط مئوية خلال العقـد الماضي. وتجـاوز المتوسـط العالمي بحوالي +4 نقاط بنهاية عام 2025م
- وخلال نفس الفترة ايضا ارتفع معدل مشاركة المواطـنين السـعوديين بنحـو 10 نقـاط مئويـة خلال الـفترة 2016 و 2022 ثم ظل في مرحلة استقرار منذ ذلك الحين
- قـد يصبـح تحقيق زيـادات إضافيـة في معدل المشـاركة أكثر صعوبـة خصوصا في ظل مرحلة الاسـتقرار الممتدة برغـم الانخفاض الملحوظ في معدلات البطالة خلال نفس الفترة

قطر	87
الإمارات العربية المتحدة	79
نيوزيلندا	70
سنغافورة	70
سويسرا	67
تايلند	67
أستراليا	67
ماليزيا	66
النرويج	66
كندا	65
المملكـة العربية السعودية	65
جمهورية كوريا	64
اليابان	63
الولايات المتحدة	62
المملكة المتحدة	61
ألمانيا	61
منطقة اليورو	57
فرنسا	55
مصر	45

معدل المشاركة في القوى العاملة (%) في المملكة العربية السعودية ودوليًا



أفـادت 66% مـن المنشـآت المشـاركة في الاسـتبانة بـأن مـدة شـغل الوظائـف الشـاغرة تأثرت بدرجة كبيرة أو كبيرة جدًا بمتطلبات التوطين خلال الاثني عشر شهرًا الماضية

1ب. التفضيلات المهنية

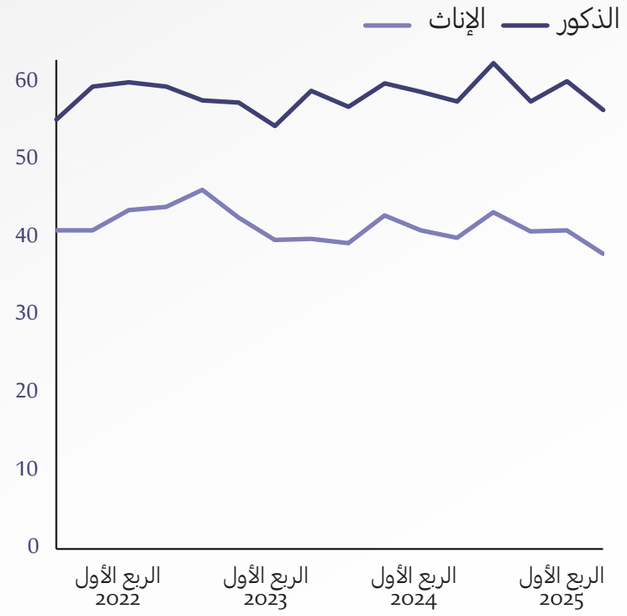
هناك فئة من المواطنين لا تُفضّل بعض الوظائف مما يحد من قدرة التزام منشآت الأعمال ببعض متطلبات التوطين

أنواع الوظائف التي ترتبط باعتبارات اجتماعية تجعلها أقل جاذبية

فئات الوظائف	أسباب عدم الجاذبية
التصور بانخفاض المكانة الاجتماعية للمهنة	وجود اعتبارات اجتماعية تصنف بعض وظائف الخدمات والأعمال اليدوية بكونها متدنية كما الحال في القطاع الزراعي1
العمل بنظام المناوبات أو ساعات العمل غير المنتظمة	يفضل السعوديون الوظائف التي توفّر لهم ساعات عمل منتظمة وإجازات نهاية الأسبوع، مما يجعل الوظائف القائمة على المناوبات أقل جاذبية
العمل في المناطق الريفية أو المواقع النائية	قد يكون الانتقال للعيش في مكان آخر للحصول على وظائف في المناطق الريفية أقل جاذبية كما الحال في الزراعة1 والتعدين
أماكن العمل ذات الوصول المحدود لخدمات رعاية الأطفال	لا تُلزم معظم أماكن العمل بتوفير خدمات رعاية الأطفال، إذ يقتصر تطبيق النظام على المنشآت التي تضم أكثر من 50 موظفة ممن لديهن أطفال دون سن السادسة
أماكن العمل التي تضم عددًا محدودًا من النساء	قد تؤدي الضغوط الاجتماعية إلى عزوف السعوديات عن العمل في بيئات يغلب عليها الذكور

الاعتبارات الاجتماعية المرتبطة بالعمل في المناطق الريفية

نسبة السعوديين العاطلين عن العمل وغير المستعدين للتنقل للعمل لمدة ساعة واحدة على الأقل (%)



حسب آخر نتيجة للاستطلاع في الربع الرابع من عام 2025 لدى 54% من السعوديين العاطلين عن العمل و36% من السعوديات العاطلات عن العمل تفضيلات جغرافية قوية تحد من قبول الوظائف التي تتطلب أكثر من ساعة واحدة للوصول للعمل، وقد تستدعي مثل هذه التفضيلات النظر في الحاجة إلى مواءمة متطلبات التوطين في المناطق النائية مع مستوى توفر الكوادر الوطنية في مثل تلك المناطق

1. أشار أصحاب الأعمال في القطاع الزراعي إلى معوقات هيكلية في تحقيق متطلبات التوطين خصوصاً في ظل رفع المستهدف من 10 إلى 17%، وتتجلّى هذه الصعوبة في مرحلة ما قبل الإنتاج الزراعي والتي تتطلب العمل في مناطق زراعية نائية وعادة بتعويضات متدنية. في حين تنحصر وظائف السعوديين في القطاع الزراعي في مرحلة ما بعد الإنتاج وتتمثل غالباً في المهام الإدارية واللوجستية في مقرّات المنشآت الزراعية بالمدن

المصدر: البنك الدولي، مسح البنك الدولي لسوق العمل بالنسبة للمواطنين السعوديين والمنشآت السعودية والوافدين، مدخلات لجان القطاع الخاص

1ج. نقص المهارات

تشير زيادة اجور بعض التخصصات في المملكة الى وجود نقص في بعض الكفاءات

تسجل المملكة مستويات رواتب أعلى من نظيراتها في دول الخليج للوظائف عالية المهارة...

المجال	القطاع1	متوسط الأجر الشهري، ألف دولار أمريكي[3]		
		المملكة العربية السعودية	الإمارات العربية المتحدة	الفرق بين المملكة والإمارات، %
التصنيع المتقدم والابتكار	التصنيع	9.3	8.7	7%
	مدير عمليات	10.9	10.3	6%
	مهندس تصنيع	3.9	3.5	9%
	مهندس كهرباء	3.5	3.1	11%
	التقنية والابتكار	15.0	13.4	12%
	مدير تنفيذي لتقنية المعلومات	32.0	32.0	0%
	مدير منتجات	11.9	12.3	3%-
	عالم بيانات	13.7	12.3	12%
التنمية الحضرية وقابلية العيش	التشييد	17.7	15.0	18%
	مدير تنفيذي للمشاريع	52.5	45.1	17%
	مدير الأعمال الميكانيكية والكهربائية والسباكة2	6.9	6.4	8%
	التطوير والتصميم الحضري	23.6	20.3	16%
	مدير تخطيط حضري	24.1	20.3	19%
	إدارة العقارات	17.6	17.3	1%
	مدير مرافق أول	16.0	13.6	18%
	مدير مرافق	10.4	9.0	16%

1. متوسط الرواتب على مستوى نحو 230 وظيفة عالية المهارة | 2. الأعمال الميكانيكية والكهربائية والسباكة | 3. متوسط الراتب الشهري شاملًا الراتب الأساسي وجميع البدلات الثابتة.

المصدر: دليل الرواتب الصادر عن كوبر فيتش، 2025، مؤشر نومبيو "Numbeo" لتكلفة المعيشة 2026

رغم انخفاض تكلفة المعيشة ...

الترتيب في مؤشر تكلفة المعيشة

دبي	213
أبوظبي	252
الرياض	285
جدة	312

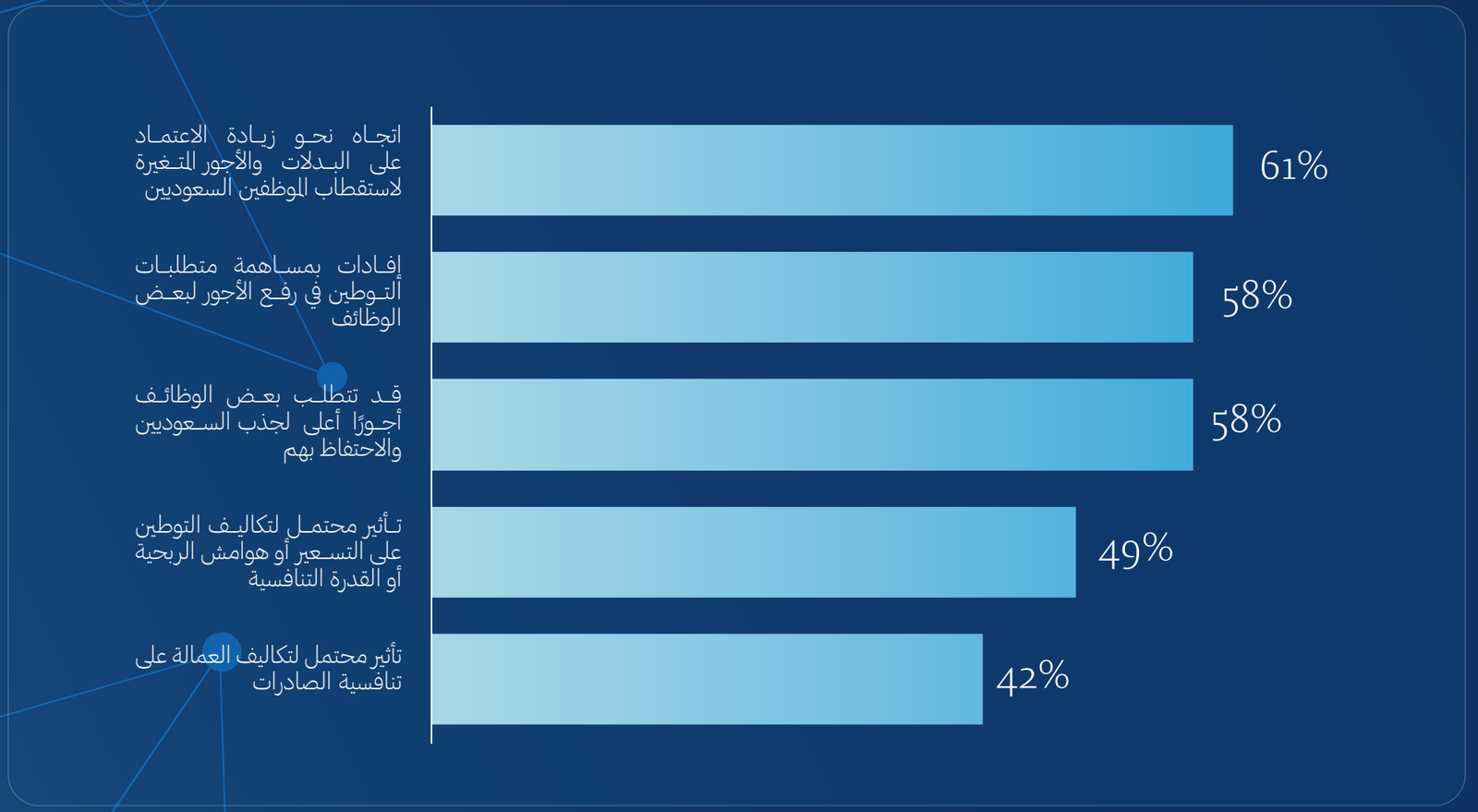
من بين 479 مدينة

2أ. تكاليف الكوادر (1/3) :

حسب تحليل نتائج الاستبانة ساهمت سياسات التوطين في احتياج بعض المنشآت إلى تقديم اجور و مزايا أعلى لجذب المرشحين السعوديين

مرئيات أصحاب العمل المشاركين في الاستبانة بشأن الإجراءات الإدارية المتخذة للامتثال لمتطلبات التوطين

نسبة المشاركين (عددهم الاجمالي 500) الذين وافقوا أو وافقوا بشدة



المصدر: استبانة توطين الوظائف التي أجرتها غرفة الرياض.
عدد المشاركين = 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة

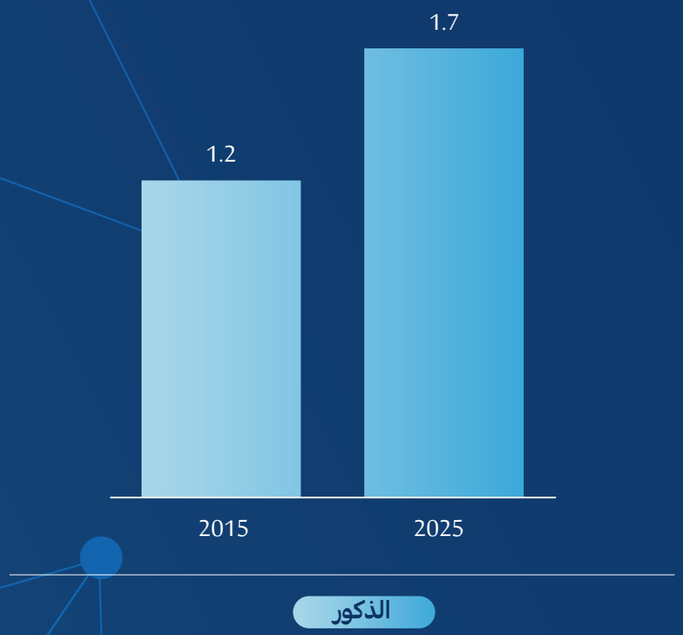
المرئيـــــات الرئيســـــية

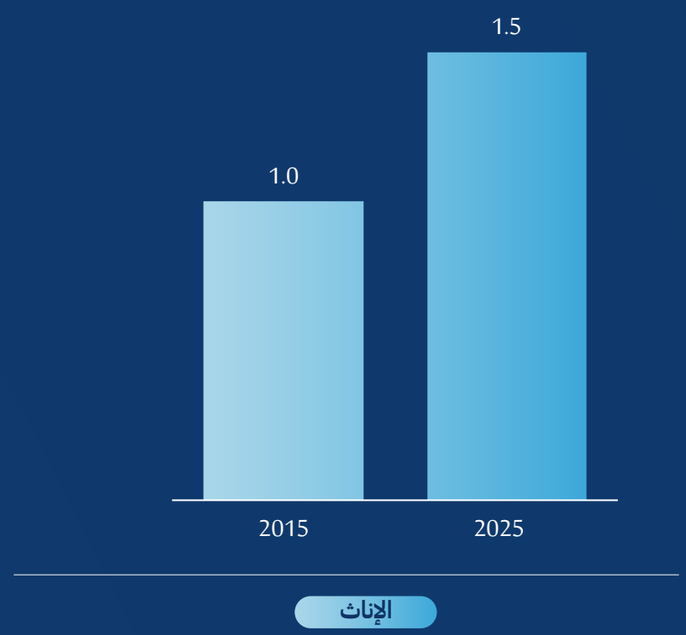
- أشار 61% من المشاركين إلى شعورهم بضغوط لرفع الأجور في بعض الوظائف بهدف استقطاب المواطنين والاحتفاظ بهم وفق تقديراتهم في ظل المنافسة على الكفاءات
- ويرى بعض المشاركين أن الأثر قد يمتد إلى ما بعد الأجور، إذ أشار نحو 49% إلى تأثير محتمل على التسعير أو هوامش الربحية، و42% على تنافسية الصادرات

تكاليف الكوادر (2/3):

ارتفعت وتيرة تنقّل المواطنين بين المنشآت خلال الفترة الماضية مما ساهم في ارتفاع تكاليف الإحلال وقلل عائد الاستثمار في التدريب

عدد المنشآت التي عمل لديها المواطنون[1]





المصدر: استبيان الموظفون في المملكة العربية السعودية يناير 2025

المرئيـــــات الرئيســـية

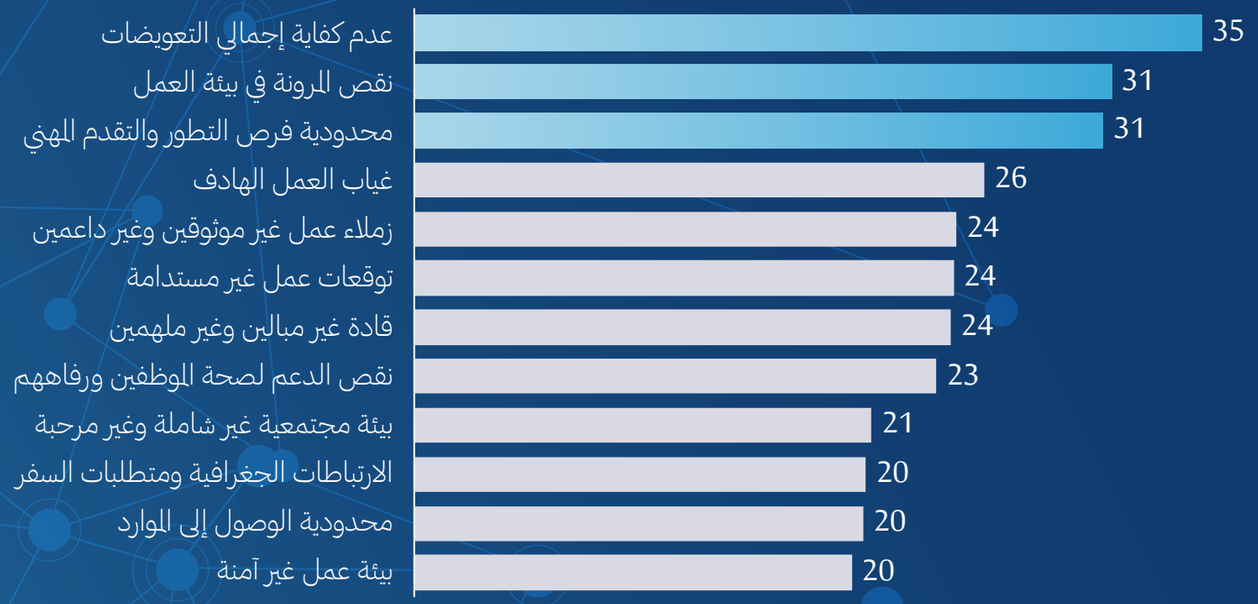
- ارتفع متوسـط عدد المنشـآت التي عمل لديهم المواطـن السـعودي مـن 1.2 منشـأة إلى 1.7 منشـأة لـدى الذكور، ومن 1.0 منشـأة إلى 1.5 منشأة لدى الإناث، خلال الفترة من 2015 إلى 2025م.
- من منظور المنشآت، يرفع تسارع التنقّل تكاليف الاسـتقطاب والإحلال، ويـقصّر فترة استرداد الاسـتثمار في تأهيل الكـوادر الوطنية، بما يعزز الحاجـة إلى مسـارات تأهيـل مُسرّعـة بتمويل مشترك، وإلى احتسـاب الاسـتمرارية الوظيفية ضمن تقييم «نطاقات».

في نفس الوقت، يصف البنك الدولي هذا الاتجاه بأنه «قـد يقود إلى ديناميـة أكثر إنتاجية إذا كان العاملون يجدون وظائف أكثر مواءمة لمهاراتهم» غير أن التقرير لا يقيس مدى تحسّن المواءمة فعليًا.

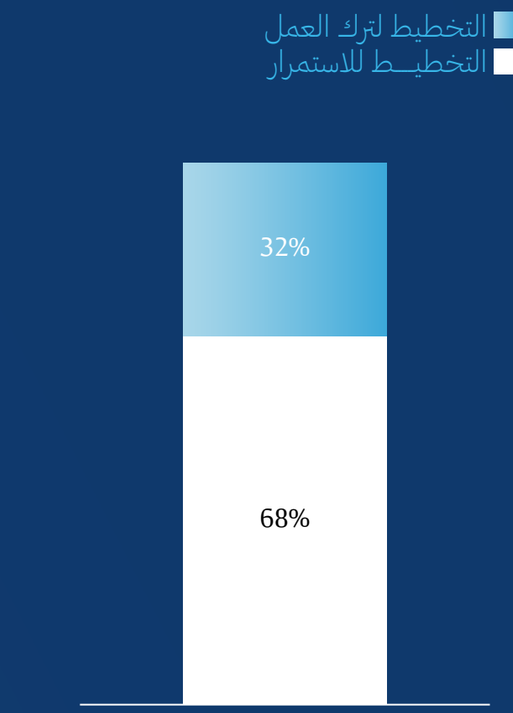
2أ. تكاليف الكوادر (3/3):

تتأثر وتيرة التنقل بين الوظائف بشكل رئيسي بالتعويضات، والتطور المهني، والمرونة في بيئة العمل

12 عاملاً مؤثر في نية ترك العمل، % من الموظفين المواطنين



نية المواطنين في الاستمرار مقابل ترك العمل



2ب/ج. الأثر على نشاط الأعمال

تتعامل المنشآت مع فجوة العرض بخفض معايير التوظيف أو بترك الوظائف شاغرة، وكلا النهجين سيترتب عليه أثر على الإنتاجية

شاهـــــد من الاستبـــانـــة
شاهد من الدراسات الأكاديمية

القـــرار

خفـــض معـــايير اختيار المرشـــحين

ترك الوظيفـــة شاغـــــرة

الأثر	الشاهـــــد	الاستنتاجات الرئيسية
تراجع الإنتاج	%20-10 انخفاض الصادرات للمنشآت المصدرة نتيجة سياسات التوطين (كورتيس 2023)1	تواجه المنشـآت التي تعاني من نقص في الكفاءات السعودية وضعًا صعبًا
مخاطر الجودة	%50 نسبة المنشآت التي أشارت بتعديلها لمتطلبات المؤهلات الرسمية وذلك لتمكين إشغال الوظائف بالمتقدمين المتاحين في سوق العمل	
تكلفة التدريب	%56 من المنشآت تقبل بموظفين غير مؤهلين للمهام المطلوبة مع تحمل نفقات تدريبهم للإمتثال لمتطلبات التوطين مما ينعكس على تأخر الوصول الى مستوى الانتاجية المطلوبة	فمـن جهـة، يـؤدي خفـض المعـايير إلى ترسـيخ ضعـف الأداء، ومن جهة أخرى يؤدي ترك الوظيفة شاغرة إلى تعطيل العمليات
إعادة توزيع العمل على الموظفين الحاليين	%48 نسبة المنشآت التي تعيد توزيع المهام على الموظفين الحاليين لتغطية الوظائف غير المشغولة	
انخفاض التوظيف	%10 انخفاض إجمالي القوى العاملة لدى المنشآت المستمرة في السوق (كورتيس وكاسولو وبان، المكتب الدولي للبحوث الاقتصادية 2023)	
تراجع القدرة على تلبية الطلب	%32 نسبة المنشآت التي أفادت بأن فجوات التوظيف المرتبطة بالتوطين أثّرت على قدرتها على تلبية الطلب (مع الحاجة مثلاً للإعلان عن الشاغر لمدة 45 يوماً قبل القدرة على تعيين الوافد)	يجـري تـبني كلا النهـجين، إذ أشـار 50% مـن المشـاركين إلى مخاطـر الجـودة و48% إلى إعـادة توزيـع العمل على الموظفين الحاليين
تراجع المرونة التشغيلية	%25 نسبة المنشآت التي أفادت بتأثّر مرونتها التشغيلية	
خروج المنشآت من السوق	%2 نسبة المنشآت الأكثر عرضة للخروج الكامل من السوق (بيك، الجمعية الاقتصادية الأمريكية 2017؛ كورتيس وآخرون، المكتب الدولي للبحوث الاقتصادية 2023)	

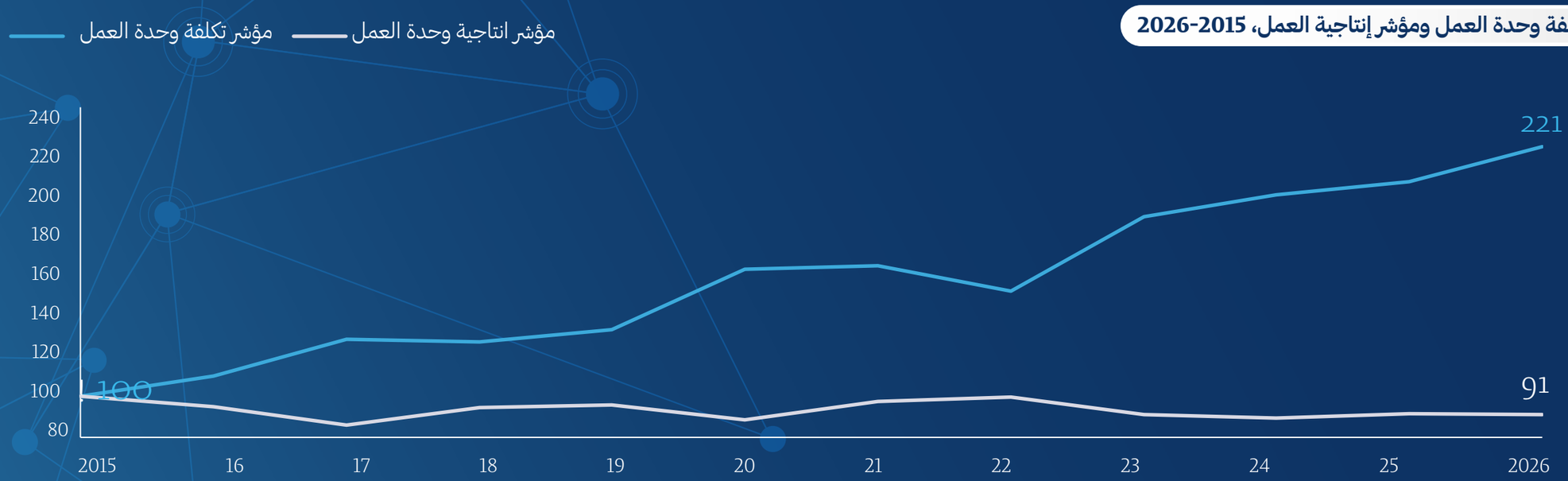
المصادر: استبانة توطين الوظائف التي أجرتها غرفة الرياض (عدد المشاركين = 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة)؛ كورتيس وكاسولو وبان، المكتب الدولي للبحوث الاقتصادية/ التنمية الاقتصادية والتغير الثقافي (2023)

1. كورتيس وكاسولو وبان (2023)، سياسات توطين سوق العمل ونتائج المنشآت: أدلة من المملكة العربية السعودية، ورقة العمل NBER رقم 29283

3أ. تأثر إنتاجية سوق العمل

ساهمت سياسات التوطين في توظيف المواطنين الا انه صاحبه ارتفاع في التكاليف والضغط على هوامش الأرباح للمنشآت

مؤشر تكلفة وحدة العمل ومؤشر إنتاجية العمل، 2015-2026



المرئيات الرئيسية

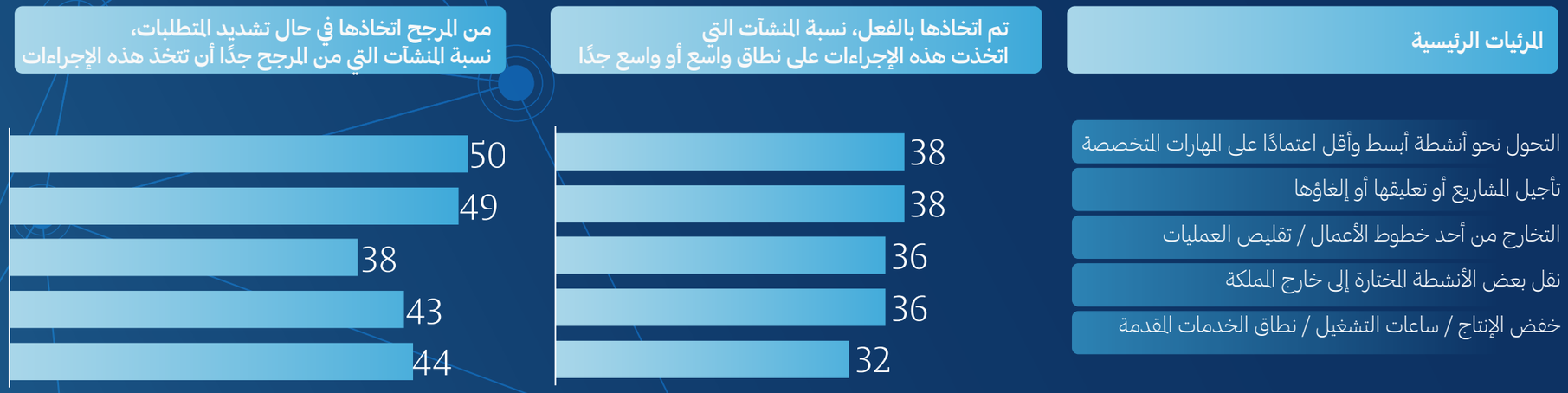
- ترتفع تكاليف العمالة بوتيرة أسرع من نمو الإنتاجية. ارتفعت تكاليف العمالة في حين ظلت الإنتاجية مستقرة، ممّا أدى إلى رفع التكلفة الفعلية لكل وحدة إنتاج
- يصعب استدامة هذا المسار على المدى الطويل. عندما ترتفع التعويضات بوتيرة أسرع من الإنتاجية بشكل مستمر، تواجه المنشآت ضغوطًا متزايدة على التكاليف تؤدي إلى تآكل الهوامش وتقليص القدرة على إعادة الاستثمار

المصدر: اوكسفورد ايكونوميكس

3ب. تأثر قرارات الإنتاج والاستثمار

أفادت بعض المنشآت باتخاذ إجراءات تكيّف لسياسات التوطين على مستوى عمليات الإنتاج وقرارات التوسّع

نسبة المنشآت التي أفادت باتخاذ إجراءات تؤدي إلى تقليص نشاطها الاقتصادي



المرئيات الرئيسية

- نقلت حوالي ثلث المنشآت تقريبًا أنشطتها بالفعل خارج المملكة العربية السعودية .
- أنهت حوالي ثلث المنشآت تقريبا أحد خطوط أعمالها، بينما تحولت شركات أخرى إلى أنشطة تتطلب مهارات أقل أو أجلت مشاريعها
- في حالة المضي قدمًا في تشديد الاشتراطات، فإن المزيد من المنشآت ستضطر إلى اتخاذ هذه الإجراءات، مما يمثل خطرًا هيكليًا على قدرة القطاع الخاص قد يصعب معالجته
- ملاحظة: ارتفاع المعدلات في الإفادات قد تعود إلى فترة مرجعية ممتدة لأصحاب الأعمال المشاركين في الاستبانة، وقد يرتبط بالظاهرة الموثقة في الأدبيات الاقتصادية حيث يخرج حوالي نصف المنشآت الجديدة من السوق كل 5 سنوات[1]

كالفينو وكريسكولو ومينون (2015)، «أدلة عبر الدول على ديناميكيات المنشآت الناشئة»، أوراق عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعلوم والتقنية والصناعة، رقم 06/2015؛ وتُقدَّر فيها معدلات بقاء المنشآت الجديدة بنحو 60% بعد ثلاث سنوات من الدخول ونحو 50% بعد خمس سنوات، بنمط متقارب عبر الدول المشمولة.

ملاحظة: أسئلة الاستبانة هي: "خلال 12-24 شهرًا الماضية، إلى أي مدى عملت شركتكم على تنفيذ الإجراءات التالية في المملكة العربية السعودية لتلبية اشتراطات التوطين؟" (المقياس: 1 = لم تُنفذها إطلاقًا، 5 = نفذتها إلى حد كبير جدًا)؛ و "إذا أصبحت اشتراطات التوطين أكثر تشددًا خلال الأربعة والعشرين شهرًا القادمة (مثل رفع المستهدفات و/أوزيادة عدد المهن المقتصرة على المواطنين)، فما احتمالية أن تنظر شركتكم في اتخاذ الإجراءات التالية؟" (المقياس: 1 = لن تنظر في ذلك إطلاقًا، 5 = مرجح جدًا). عدد المشاركين = 500.

المصدر: استبانة توطين الوظائف التي أجرتها غرفة الرياض لـ 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة

3ج. الآثار المحتملة لزيادة نسبة التوطين

نبـــــذة عن النمـــــوذج

- نمـوذج ديناميـكي يحاكي الاقتصاد السـعودي كما كان في عام 2023 باسـتعمال علاقات نظرية وتطبيقية بين المتغيرات المؤثرة في الاقتصاد
- يرصـد كيفيـة انتقـال ضغوط التـوطين عبر سـلوكيات مختلـف الأطـراف قبـل انعكاسـها على المـؤشرات الاقتصادية الكلية

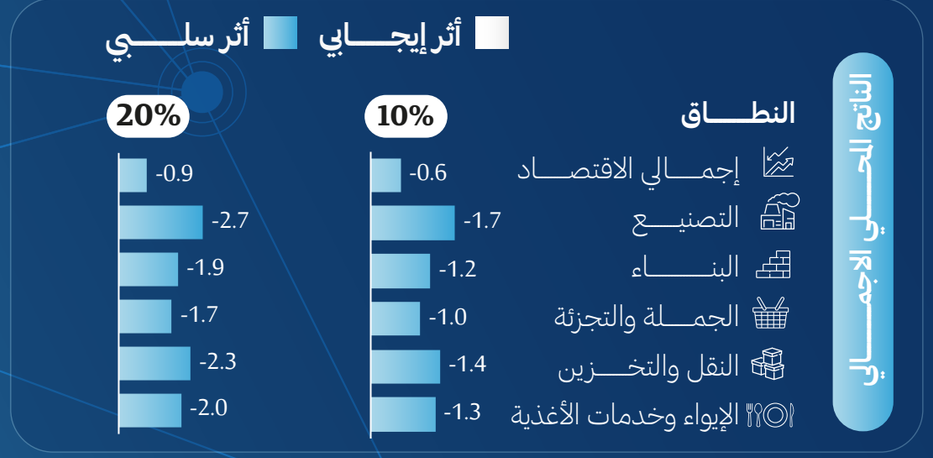
عـــــن المحاكـــــاة

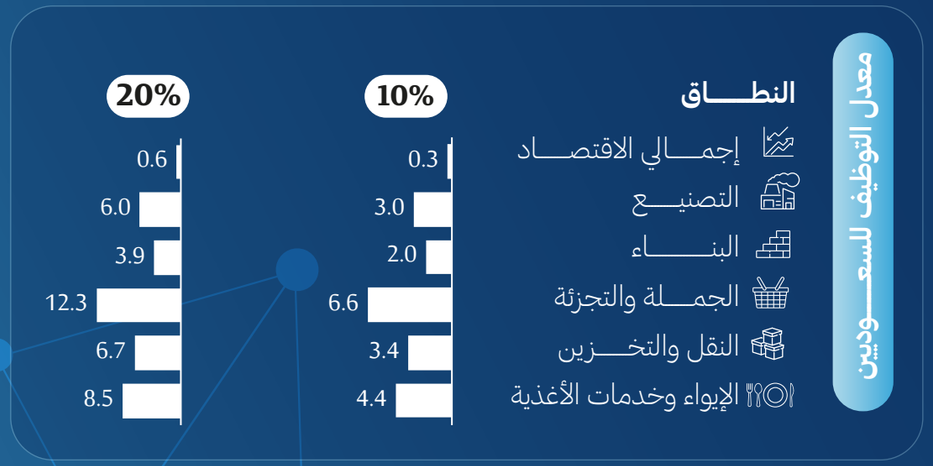
مدخلات النموذج: تم عمل محاكاة للأثر الناتج عن زيادة نسبة التوطين عن المستوى الحالي بنسبة 10% و 20% في خمسة قطاعات رئيسية:

التصنيـــع | البنـــــاء | الجمـــلة والتجزئة

النقل والتخـــزين | الإيواء وخدمات الأغذية

نتائج محاكـــــاة الآثار الاقتصـــادية من زيادة التوطين في خمسة قطاعات رئيسية





أبرز المرئيـــــات

- أشـارت نتائج المحاكاة إلى توقّع انخفـاض الناتج المحلّي الإجمـالي للدولـة بنسـب تتراوح بين 0.6 و 0.9 بالمئـة، وأكثر القطاعـات تأثُـراً هـي قطاعـات التصنيع والنقل والإيواء
- تنعكـس نفـس النسـب إيجابـاً على معـدلات توظيف المواطـنين في القطاعـات المشـمولة في المحـاكاة وأكثر القطاعات استفادةً هو قطاع الجملة والتجزئة

المحور الثالث: الحلول المقترحة

سياسات التوطين: المكاسب المحققة

- أسهمت سياسات المملكة، ممثلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مساهمة كبيرة وفعالة في توطين الوظائف وقد أدى ذلك إلى إحداث نقلة نوعية كبيرة لرأس المال البشري
- توسع تطبيق هذه السياسات (مثل نطاقات، وقرارات توطين المهن، والقطاعات) تدريجيًا من حيث الهيكل والنطاق1، مصحوبةً بمنظومة دعم واسعة شملت التأهيل ودعم الأجور والتوظيف، وتمكين المشاركة (مثل تمهير، ودروب، هدف، وجدارات، ومرن، وقُرّة، وغيرها)
- انعكس ذلك على تقدّم ملموس في مؤشرات سوق العمل للمواطنين: مثلاً انخفاض البطالة من 12.3% إلى 7.2% والتحاق نحو 1.3 مليون مواطن إضافي بسوق العمل خلال 2016-2025م مدفوعاً بالنمو الاقتصادي والإصلاحات في بيئة الأعمال والاستثمار

سياسات التوطين: المكاسب المحققة

ترصد الورقة مواطن التحدي التي تحد من استدامة مكاسب التوطين على ثلاثة مستويات:

- المعروض من القوى العاملة الوطنية
- كفاءة التشغيل على مستوى المنشآت
- الإنتاجية والتنافسية على مستوى الاقتصاد

الحلول المقترحة

تقترح الورقة 4 مسارات تطويرية يمكن بمجموعها أن تساهم في تعزيز مستهدفات التوطين وفي ذات الوقت أن تدعم استدامة ونمو الأعمال:

١. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير
٢. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات
٣. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة
٤. اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال

1.خلال الفترة 2016–2026م صدر ما لا يقل عن 85 قرارًا وزاريًا للتوطين: 62 منها في الفترة 2016–2022م و23 منذ 2023م. إلى جانب ما يزيد على 45 نظامًا ولائحة وضوابط منظّمة للتوطين (منها نطاقات المطوّر، والمقابل المالي على العمالة الوافدة، وتصنيف رخص العمل وفق الفئات المهارية). وتغطي قرارات التوطين حاليًا أكثر من 600 مهنة، حسب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (فبراير 2026م).

الحلـــــول:

تقترح الورقة أربعة حلول يمكنها أن تسهم في معالجة التحديات وتحقيق أهداف التوطين واستدامة المكاسب المتحققة

تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير

إتاحـة مسـارات تأهيـل تـقني ومـهني مُسرّعة خاصّة للمهن والمهارات النادرة بمشاركة القطاع الخـاص ودمجها مـع المنصة الوطنيـة الموحدة للمهارات كمرجع واحد للأفراد والمنشآت:

أ. التدريـب على رأس العمـل: مسـار مسرع في الاعتماد المهني يُفضي إلى شهادة مهنية معتمدة قابلة للانتقال بين المنشآت، يمزج بين التعلّم في المنشـآت التدريبية والتدريب التطبيقي ، ويكون ذلـك بتعزيز برنامجـي التلمـذة1 بالإضافة إلى برامج أخر مثل تمهير.

ب. تقييـم قائم على الكفاءات: يحتسـب الخبرة العملية السابقة ويختصر مدة التأهيل، بدلاً من الاعتماد على ساعات الدراسة.

ج. مشـاركة أصحاب العمـل في تصميم المناهج التدريبية ومعايير التقييم: يشمل برامج الزامية للمتـدربين قبل دخول سـوق العمـل (مثلاً في المهارات الأساسـية) مع تمكين منشآت القطاع الخاص من تقديم هذه البرامج بنفسها.

د.تفعيـل تقييـم برامـج التدريـب مـن قبـل المتدربين: للإستفادة من نتائج التغذية الراجعة، ويكون التقييم الزامي وتُعرض نتائجه للمتدربين الجدد في المنصة

تعزيز بُعد الجـــــودة ضمن نطاقات

يحتسب برنامج نطاقات العامل السعودي وفق أجـره (عامل كامـل عند 4,000 ريـال فأكثر). يُـقترح اضافـة معايير اخـرى تحتسـب آليًا من بيانات التأمينات الاجتماعية ومنصة قوى تُكافئ الحالات التالية2:

أ. التوظيـف للمرة الأولى: أي من المنشـآت التي توظف أشـخاص بدون سجل سـابق للتوظيف، بما يشمل المتدربين لديها.

ب. التدرج الوظيفي: الترقيات وسنوات الخدمة

ج. التوظيف في المهن النادرة.

سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة

بالرغـم من وضـوح القواعـد العامـة للتوطين (بما يشـمل المواءمة حسـب النشـاط والحجم والإعفـاءات المختلفة كالمقرات الإقليمية) تقترح الورقة ما يلي:

أ. ضم جميع القواعد العامة للتوطين في سـجل موحّد ومبسط ومعلن عبر منصة قوى يتضمن كافة أنظمة ومتطلبات التوطين وجميع الحلول الداعمة والاستثناءات.3

ب. وضـع آليـات مواءمـة مسـتمرة مبنية على بيانـات الشـواغر الوظيفية (مثلاً مـن جدارات حسب المهنة/المنطقة).

ج. مراجعـات دورية يقـوم فيها المرصد الوطني للعمـل بتقييـم الآثـار غير الظاهرة لسياسـات التوطين.

د. مسـار خاص لسياسـات التوطين للمنشـآت الصغيرة والناشئة.

اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلـــبات الامتثال

يتم تحديث النطاق من قبل الوزارة بطريقتين:

الأولى: طريقة الحساب التقليدية وهي تحديث اسـبوعي بحسـبة متوسـط متحـرك لآخـر 26 أسبوعًا كنافذة موحّدة لأغلب نماذج الأعمال.

الثانيـة: طريقـة الحسـاب الفـوري حيـث يتم احتسـاب التحديث بشـكل أسبوعي في حالتين (الأولى ان تبقـى المنشـأة في النطـاق الأخضر المنخفـض لمـدة 13 اسـبوعا متتاليـا، والثانية ان تكون المنشآة كيان حديث التأسيس)

تـقترح الورقـة تخصيص معـايير اضافيـة لآلية الحسـاب حسـب نمط التشـغيل للمنشأة على النحو الآتي:

أ. تمديـد طريقـة الحسـاب إلى 52 أسـبوعًا للأنشطة الموسمية المسجلة.

ب. اعطاء مهلة سماح مؤقتة لتيسير الاستبدال للمنشـآت التي تخـرج عـن حالـة الالتزام في الوظائف الموطنة.

1.برنامج يتم تطويره حاليا بين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني | 2. سبق للوزارة أن طرحت عام 2016 نموذج «نطاقات الموزون» بمعايير مرجّحة تشمل الاستدامة الوظيفية ومتوسط الأجور وتوظيف الإناث ولكن تم تعليقه إلى أجل غير مسمى | 3. سيكون من المهم اختيار أوزان ملاءمة (غير مفرطة) لهذه المعايير، وذلك لتلافي انعكاسات مثل هذه التعديلات على سلوك المنشآت (مثلا فيما يتعلق بالانحياز إلى فئة معينة دون أخرى من المواطنين) | 4. يُعفى حامل الإقامة المميزة (ومنها فئتا الكفاءة الاستثنائية والموهبة) من برنامج نطاقات. المصدر: المركز السعودي للإقامة المميزة

1. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: مسارات قصيرة للالتحاق بالمهن التقنية تتجاوز متطلبات الشهادات (2/1)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
أ. التدريـــب على رأس العمـل: يُفضي إلى شـهادة مهنيـة معتمـدة قابلـة للانتقال بين المنشآت	يُسرّع بنـاء قاعـدة متجـددة مـن الكفـاءات الوطنية المؤهّلـة عملياً عبر مسـارات قـصيرة قائمـة على الكفـاءة، بمـا يدعـم اسـتدامة التوطين في المهن التقنية والفنية.	ألمانيـــا سنغافورة المملكـة المتحـدة	التدريب المهني المزدوج برنامج العمل والتعلم في معهد التعليم التقني برنامـج التدريـب المـهني من المستوى الثالث	يستضيف صاحب العمل المتدرب 3–4 أيام أسبوعيًا مع يوم أو يومين في المدرسة المهنية على مدى 2–3.5 سنة، وتمنح غرفة الصناعة والتجارة (IHK) المتدرب شهادة مهنية معتمدة بعد الاختبار النهائي، ويحق لأصحاب الخبرة الطويلة التقدم للاختبار مباشرة دون تدريب دورة متناوبة بين العمل والدراسة؛ يتم إجراء اختبار الكفاءة في مكان العمل بواسطة مُقيّمين معتمدين من قبل معهد التعليم التقني (ITE). يتم منح الشهادة بشكل مشترك من قبل معهد التعليم التقني وهيئة قطاع أصحاب العمل برنامج بقيادة أصحاب العمل، خُفّض حده الأدنى من 12 شـهرًا إلى 8 أشـهر للمتدربين الجدد اعتبارا من أغسـطس 2025، ويُقاس الإنجاز بمعيار مهني معتمد وتقييم نهائي مستقل بدلاً من شهادة إطار (NVQ = National Vocational Qualification)
ب. تقييـم قائـم على الكفاءات	يسـهم تغيير التقييـم الذي يعتمد على المهـارات بـدلاً مـن سـاعات الدراسـة في بناء مسـار أكثر عملية لخريجين جاهزين للعمل	ألمانيـــا سنغافورة	الاختبـار العـملي الـذي تُجريـه غرفـة الصناعـة والتجارة تقييـم الكفـاءة في مكان العمل	يجتاز المتدرب اختبارًا عمليًا تحت إشراف صاحب العمل ومُقيّم مستقل من غرفة الصناعة والتجارة. تُحتسب الخبرة العملية السابقة ضمن شروط الأهلية. ويمكن للمتدرب المتفوق تقديم موعد الاختبار النهائي بنحو 6 أشهر يتم اجراء اختبار للكفاءة في مكان العمل (المنشـأة) بواسـطة مُقيّم معتمد من معهد التعليم التقني. يجب على المرشـح إثبات إنجاز 5 من أصل 6 مهام عملية وفقًا للمعايير المطلوبة.
ج. مشـاركة أصحـاب العمـل في تصميم المناهـج التدريبيـة ومعايير التقييم	يجعـل البرامج التدريبيـة ومعايير التقييـم أوثـق صلـة باحتياجـات سـوق العمـل الفعليـة، فيكسـب المتـدرب مهـارات مطلوبـة وتجـد المنشأة كفاءات جاهزة للعمل	المملكـة المتحـدة مالـيزيا ألمانيـــا	نهـج معـايير أصحـاب العمـل الـروّاد المعتمـد لـدى معهـد التدريـب المهني والتعليم التقني معيـار المهـارات المعتمـد لـدى مؤسسـة التعليـم والتدريب التقني والمهني لجـان المناهج الدراسـية الثنائية	يتم وضع كل معيار من معايير التدريب المهني من قبل مجموعة رائدة من أصحاب العمل في ذلك القطاع. حيث يحدد أصحاب العمل الوصف الوظيفي والمعرفة والمهارات المطلوبة وآليات التقييم. تُوضع معايير المهن بقيادة القطاع عبر لجان خبراء من أصحاب العمل، وتراجع جمعيات أصحاب العمل المعيار وتوقع عليه قبل نشره. يتـولى المعهـد الاتحادي للتعليم المهني عقد اجتماعات مشتركـة بين جمعيات أصحاب العمل والنقابات العمالية لكتابة الوصف الوظيفي للمهن ومعايير تقييمها.

المصدر: المعهد الاتحادي للتعليم المهني في ألمانيا؛ غرفة الصناعة والتجارة في ألمانيا؛ معهد التدريب المهني والتعليم التقني في المملكة المتحدة؛ معهد التعليم التقني (ITE) في سنغافورة؛ مؤسسة التعليم والتدريب التقني والمهني الماليزية

1. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: مسارات قصيرة للالتحاق بالمهن التقنية تتجاوز متطلبات الشهادات (2/2)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
د. تفعيل تقييم برامج التدريب من قبل المتدربين	يمنح جهات التدريب حافزًا مباشرًا لتحسين جودة برامجها، ويوفّر للوزارة مؤشر للجودة قائماً على تجربة المتدرب ومخرجاته، لا على أعداد المتدربين وحدها	سنغافورة	قياس جودة التدريب ومخرجاته (TRAQOM: Training Quality and Outcomes Measurement)	استبانتان الزاميتان تقيسان جودة التدريب وأثره على العمل والمسار المهني بعد إتمام البرنامج. وتُنشر مؤشرات النتائج على منصة مهاراتي المستقبلية (MySkillsFuture) التي تستخدمها هيئة المهارات المستقبلية في تقييم أداء الجهات التدريبية
		أستراليا	مؤشرات الجودة لجهات التدريب المسجّلة	تلتزم كل جهة تدريب مسجّلة بتطبيق استبانة المتدربين المعتمدة من المجلس الأسترالي للبحوث التعليمية سنويًا، وترفع ملخص مؤشرات الجودة قبل 30 يونيو من كل عام. ويؤثر التأخر في رفع الملخص أو رفع ملخص غير مكتمل على تصنيف المخاطر الخاص بجهة التدريب لدى الهيئة

1. Training Quality and Outcomes Measurement

المصادر: هيئة سنغافورة للمهارات المستقبلية؛ الهيئة الأسترالية لجودة المهارات

1. تعزيز مسارات التدريب التقني والمهني وبرنامج تمهير:

برنامج تدريب على رأس العمل لمدة 6 أشهر تستضيفه جهة العمل، ويمنح شهادة مهنية معترف بها وطنيًا

مسار التـــــدريب على رأس العمل
الشهر 0 -> الشهر 6 -> التحول

1

التسجيل والالتحاق

يتم تسـجيل المتدرب في برنامج تمهير؛ ويتم تحديـد المعيار المهني المعتمد لـدى الجهة أو الجهات ذات العلاقة

أ. التدريب على رأس العمل
تعزيز برنامجي تمهير و التلمذة ليصبحا برنامجين مؤهلين لمنح شهادات مهنية بعد اتمام التدريب

ب. تقييم قائم على الكفاءات
إجراء اختبار عملي في مقر العمل تحت إشراف المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

2

تدريـــــب على رأس العمـــل لمدة 6 أشـهر وتقييم المتدرب للتجربة

تسـتضيف جهة العمـل التدريب على رأس العمـل؛ ويسـاهم صنـدوق تنميـة المـوارد البشريـة في تمويل 70% من الراتب؛ ويقيّم المتدرب جودة الفرصـة التدريبية عبر منصة قِوى

3

الاختبـار القائـم على الكفـاءات تحت إشراف المؤسســـــة العـــامة للتدريب التقني والمهني

التقييـم العـملي في موقـع العمـل وفقًـا للمعايير المهنية

4

إصدار الشهـــادة المهنية

شـهادة معترف بهـا، تحمل علامـة تجارية مشتركة لعلامات تجارية كبرى

5

التحول إلى العمل بدوام كـــــامل

يقدم صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) دعمًا في حالة التوظيـف بدوام كامل، ويتم الدفع عبر منصة قِوى؛

ج. مشـاركة أصحـاب العمـل في تصميـم المناهـج الدراسـية ومعايير التقييم لبرامج التدريب
تتـولى اللجان القطاعيـة بغرفة الرياض (أو الجهات ذات العلاقة) صياغة المعايير المهنية

د. تفعيل تقييـم برامج التدريب من قبل المتدربين
إتاحة تقييم البرنامـج من قِبل المتدربين لتحفيز رفع جودة التدريب

يُقيّم المتدرب الجهة التدريبية (استبانة الزامية) وتعرض نتائج التقييم في منصة التدريب للمستفيدين وللجهات لفائدة المنظومة

2. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: تتبّع الأجور ومعدلات الاحتفاظ إلى جانب عدد الموظفين (2/1)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
أ. التوظيـف للمـرة الأولى	احتسـاب الوظيفـة الأولى مـن قبـل نطاقـات بقيمـة أعلى يعالج أصعـب مرحلة في مسيرة المواطن الوظيفيـة، وهـي الحصـول على أول خبرة عمليـة ودخـول سـوق العمـل؛ ويحـوّل تنافس المنشـآت مـن اسـتقطاب الكـوادر المدرّبـة القائمـة إلى تأهيـل داخـلين جدد إلى سوق العمل	فرنسـا	تخصيص نسبة 5% من متوسـط القـوى العاملة للمنشأة للوظائف الاولى (أي مـن لا يملكـون سجل توظيف سابق)	تلتزم المنشآت التي يعمل بها 250 موظفًا أو أكثر بأن تشكّل عقود الدخول إلى سوق العمل للمرة الاولى ما لا يقل عن 5% من متوسط قوتها العاملة السنوية، وتشمل عقود التدريب المهني والتأهيل، كما تشمل عقود العمل غير محددة المدة التي تلي عقد تدريب مهني. والمنشأة التي لا تبلغ النسبة تسدد مساهمة تتراوح بين 0.05% و0.60% من كتلة الأجور، وترتفع النسبة كلما انخفضت حصة المتدربين لديها؛ أما من تبلغ 5% فتُعفى بالكامل
		الهـــند	حافز موجّه للموظف الاول لتحفيز استمراريته (لتحفيز الموظف للاحتفاظ بوظيفته الاولى)	يحصـل الموظف المسـجَّل في مؤسسـة التقاعـد (Employees' Provident Fund Organization) لأول مرة على أجر شـهر واحد بحد أقصى 15,000 روبيـة على دفعـتين، الأولى بعـد 6 أشـهر من الخدمة والثانية بعد 12 شـهرًا مع إتمام برنامج للثقافة المالية، ويسـتحقه من لا يتجاوز أجره 100,000 روبية شهريًا.
ب. التـدرج الوظيفـي (الترقيات وسنوات الخدمة)	تتبع ومكافئة المنشـآت في نطاقات على طول مدة التوظيف والتدرج الوظيفـي للمواطـنين يعـزز مـن اسـتثمار المنشـآت في تطويـر الموظـفين السـعوديين والابقـاء عليهم	جنـوب أفريقـيا	معيار الاستمرارية لمدة 12 شهرًا	تقوم المنشآت بالحفاظ على استمرارية الموظف المحلي ما لا يقل عن 12 شهرًا لكي يُحتسب الموظف بكامل قيمته في امتثال المنشأة. وتُخفَّض درجة الالتزام لمن تقل مدة استمرار موظفيه المحليين عن هذا الحد
		مالـيزيا	تقييـم الاسـتمرارية ضمـن معـايير اعتمـاد وضـع (أصحـاب الأرض الاصلـيين Bumiputera)	يُعد استمرار الموظفين المحليين لمدة 12 شهرًا معيارًا أساسيًا للحصول على اعتماد هيئة "Bumiputera". تُعد حالات المغادرة خلال ستة أشهر من العوامل السلبية في التقييم بغض النظر عن الاستبدال
		عُمـان	تتبـع مسـتهدفات التـوطين على مسـتوى الدرجـة الوظيفـية في الجمعيـة العُمانيـة للطاقة (أوبال)	الاشتراط على أصحاب العمل بالإفصاح عن الموظفين العُمانيين حسب الدرجة الوظيفية بشكل منفصل عن العدد الإجمالي للموظفين. تُميّز شـهادة التوطين (التعمين) المنشـآت التي يشـغل فيها العُمانيون مناصـب إشرافية أو مهنية عن تلك التي يتركـز فيها العُمانيون في الوظائف المبتدئة
		الأردن	الإبلاغ عـن القـوى العاملة حسـب مستوى المهنة	يتعين على شركات القطاع الخاص التي يزيد عدد موظفيها عن 10 موظفين الإفصاح عن تركيبة القوى العاملة حسب المستوى الوظيفي كل عام. وتحصل المنشـآت التي تضم أغلبية من الأردنيين في وظائف المبتدئين على درجة التزام أقل حتى لو تساوت مع متوسـط النسـبة الوطنية الإجمالية

المصدر: الوكالة المركزية للضمان الاجتماعي في فرنسا؛ وزارة العمل والتوظيف في الهند؛ وزارة التجارة والصناعة في جنوب أفريقيا؛ وزارة الموارد البشرية الماليزية؛ وزارة العمل العُمانية؛ وزارة العمل الأردنية

2. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: تتبّع الأجور ومعدلات الاحتفاظ إلى جانب عدد الموظفين (2/2)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
ج. التوظيـف في المهن النادرة	يركـز برنامج نطاقات على توظيف المواطـنين دون اعتبـار لنوعيـة الوظائف ، ولهذا ترى الورقة اعادة النظر في اضافة بُعد ندرة المهنة إلى احتسـاب برنامج نطاقـات لتحفيز المنشـآت على توظيـف المواطـنين في المهن النادرة، فيتوجّه اسـتثمار المنشـآت نحو المهن النـادرة ويعزز جدوى مسـار التأهيـل المعتمد في الحـل الأول لهـذه الوظائف ، مع الاخذ بنظر الاعتبـار تحفّظ الوزارة على عـدم التركيز على فئـة معينة من الوظائف[1]	أستراليا	حافز التوظيف للمهن في قائمة أولويـات التدريب المهني	يُصرف حافز لأصحاب العمل الذين يوظفون متدربين في مهن مدرجة في قائمة الأولويات الوطنية للتدريب المهني، أي المهن التي تعاني نقصًا فعليًا في المعروض. وتُقاس الندرة من قِبل هيئة الوظائف والمهارات الأسترالية على أساس معدل إشغال الشواغر، ويُصرف الحافز على مراحل مرتبطة بإتمام مدد محددة من التدريب بقيم أعلى في المسارات الاستراتيجية الأشد ندرة
		جنـوب أفريقـيا	المنـح التقديريـة لهيئـات تطوير مهارات القطاعات	تُلزم اللائحة التنظيمية كل هيئة قطاعية بتخصيص نسبة 80% من منحها السنوية إلى البرامج المهنية والتقنية التي تعالج المهارات النادرة والحرجة المحددة في خطة مهارات القطاع. وبذلك يرتبط تمويل التدريب بندرة المهنة لا بحجم المنشأة أو عدد المتدربين

1.سيكون من المهم اختيار أوزان ملاءمة (غير مفرطة) لهذه المعايير، وذلك لتلافي انعكاسات مثل هذه التعديلات على سلوك المنشآت (مثلا فيما يتعلق بالانحياز إلى فئة معينة دون أخرى من المواطنين)

المصدر: وزارة التوظيف وعلاقات العمل وهيئة الوظائف والمهارات في أستراليا؛ وزارة التعليم العالي والتدريب في جنوب أفريقيا

2. تعزيز بُعد الجودة ضمن نطاقات:
مثال توضيحي لإضفاء جوانب إضافية للجودة ضمن نطاقات

يُستكمل تقييم الجودة الإجمالي
بمؤشرات عدد الموظفين

درجة الجودة: 63 – برتقالي (المستوى الأقل)



درجة تقييم حسب الركيزة

مؤشر الأجـــور

71

متوســـط أجـــور المواطـــنين 7,800 ريال سعـــــودي
متوسط الأجور في القطاع 7,200 ريال سعودي · الوزن الترجيحي 40%

المستوى الوظيفي + معدل الاستمرارية

58

الموظفون السعوديون الذين يشغلون مناصب متوسطة
ومعدل الاحتفاظ بالموظفين · الوزن الترجيحي 35%

عدد الوظائف الأولى
(أي التي تكون الأولى للمواطن في سوق العمل) وتوظيف المتدربين

44

الوظائف الأولى ووظائف المتدربين كنسبة من إجمالي الوظائف
الوزن الترجيحي 25%

أ

التوظيف للمرة الأولى بما يشمل المتدربين
يُحتسب من بيانات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية عدد المواطنين الذين تُعد هذه أول وظيفة لهم، ويمنح المنشأة درجة أعلى في مؤشر الوظائف الأولى

ب

التدرج الوظيفي (الترقيات) وسنوات الخدمة
يُعطي مقياس الاحتفاظ بالموظفين لمدة 12 شهرًا في نظام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية إلى درجة أقل للشركات التي يغادر فيها أكثر من 30% من الموظفين السعوديين خلال عامهم الأول

ج

التوظيف في المهن النادرة
يُمنح ثقل إضافي للوظائف المصنّفة ضمن قائمة المهن النادرة أو عالية الطلب لدى وزارة الموارد البشرية، فترتفع درجة الجودة الإجمالية للمنشآت التي توطّن هذه المهن رغم صعوبة إحلالها

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

3.. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: استثناءات ومعايرة في الحالات التي قد تعيق النمو الاقتصادي (1\2)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
أ. ضم جميع القواعد العامة للتوطين في سجل موحّد ومبسط (مثال على استثناء الأفراد ذوو المهارات والاجور العالية)	يُسهّل وجود سجل موحّد فيه جميع قواعد التوطين الامتثال لسياسات التوطين بما يشمل الالتزام بآخر التحديثات والاستثناءات	سنغافورة	الحد الأدنى للراتب في إطار نظام تصاريح العمل	تستثني سنغافورة فئة المهن الإدارية والتخصصية من نظام الحصص صراحةً: فالنسبة القصوى للعمالة الأجنبية والرسوم الشهرية لا تُطبَّق إلا على تصريح العمل وتصريح المهارات المتوسطة، أما حاملو تصريح التوظيف فهم خارج النظام تمامًا. ويُضبط الاستثناء بحد أجر معلن يتدرج مع العمر ويُراجع دوريًا (5,600 دولار سنغافوري شهريًا للطلبات الجديدة من يناير 2025، و6,200 في الخدمات المالية)
		الامارات	التأشيرة الذهبية	تُحسب مستهدفات التوطين على الوظائف المهارية فقط دون الوظائف غير المهارية؛ ويحصل ذوو الرواتب العالية (30,000 درهم شهريًا أو أكثر) على التأشيرة الذهبية التي تمنح إقامة طويلة مستقلة عن كفالة صاحب العمل، مع بقاء تصريح العمل لدى الوزارة شرطًا للتوظيف
ب. وضع آليات مواءمة مستمرة مبنية على بيانات الشواغر الوظيفية (مثال المواءمة حسب المنطقة الجغرافية)	تتواجد معظم القوى العاملة السعودية في مناطق الرياض ومكة المكرمة والشرقية.ويؤدي تطبيق آليات موائمة حسب الميز النسبية وظروف سوق العمل في المناطق الاخرى لمراعاة صعوبة الالتزام بسياسات التوطين فيها	الصين	معايرة آليات التوطين حسب المنطقة	تواجه المنشآت في المقاطعات الغربية والوسطى (مثل قويتشو وقانسو) معدل إلزامي أقل للتوظيف المحلي مقارنة بالمقاطعات الساحلية. وتنشر وزارة الموارد البشرية والضمان الاجتماعي فرق المعدلات سنويًا بناءً على بيانات القوى العاملة
		الفلبين	حافز التوظيف في المناطق ذات الأولوية الاستثمارية	المنشآت التي تسجل مشروعًا في منطقة ذات أولوية استثمارية محددة (عادةً ما تكون مناطق تعاني من تأخر في المشاريع التطويرية) مؤهلة للحصول على التزام متدرج بتوظيف العمالة الفلبينية

المصادر: وزارة القوى العاملة في سنغافورة؛ وزارة الموارد البشرية والتوطين في الإمارات العربية المتحدة

3.. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: استثناءات ومعايرة في الحالات التي قد تعيق النمو الاقتصادي (2\2)

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
ج. مراجعات دورية للآثار غير الظاهرة لسياسات التوطين	تكليف المرصد الوطني للعمل بالمراجعة الدورية لسياسات التوطين بمشاركة القطاع الخاص يتيح قياس أثر السياسات على القطاعات والمنشآت بصورة منتظمة مما يسمح بتصحيح المسار مبكرًا ويضمن استدامة وتنافسية المنشآت	المملكة المتحدة	لجنة الأجور المنخفضة	لجنة مستقلة تتكوّن من ممثلين لأصحاب العمل والعاملين وأعضاء مستقلين، وتصدر قراراتها بالتوافق بعد استشارات موسّعة وبحوث تُجريها بنفسها. ويُلزمها تكليفها السنوي بمراعاة الأثر على المنشآت والاقتصاد وبتقليل الأثر على فرص التوظيف، وترفع توصيتها إلى الحكومة في أكتوبر من كل عام لتُطبّق النسب في أبريل التالي. وتنشر اللجنة أدلتها وبحوثها عن أثر السياسة على التوظيف
		ألمانيا	لجنة الحد الأدنى للأجور	يُلزم القانون اللجنة برصد أثر السياسة بصورة مستمرة على حماية العاملين وظروف المنافسة والتوظيف على مستوى القطاعات والمناطق وعلى الإنتاجية، ورفع تقرير بالنتائج إلى الحكومة الفيدرالية كل سنتين مقترنًا بقرارها. وتتكوّن اللجنة من ثلاثة ممثلين لأصحاب العمل وثلاثة للنقابات ورئيس مستقل، ويُشترط ألا تُعرّض النسبة المقترحة التوظيف للخطر
د. مسار خاص لسياسات التوطين للمنشآت الصغيرة والناشئة	يؤدي تيسير الاشتراطات بحسب حجم أو دورة حياة الشركة أو المشروع إلى إزالة عائق هيكلي أمام الأعمال والاستثمارات	جنوب أفريقيا	قانون المساواة في التوظيف	المنشآت التي تشغّل 50 موظفًا أو أكثر هي المُلزَمة بخطة المساواة وبالتقارير السنوية وبالمستهدفات الرقمية القطاعية، ومن هم أقل من ذلك مُعفَون منها مع بقاء أحكام عدم التمييز سارية على الجميع (قانون المساواة في التوظيف 2025)
		الأردن	إعفاء المشاريع الجديدة	تحصل المشاريع الاستثمارية الجديدة المسجلة في منطقة اقتصادية خاصة أردنية على إعفاء كامل لمدة ثلاث سنوات من حصة توطين الوظائف خلال فترة التوسع

المصادر: لجنة الأجور المنخفضة في المملكة المتحدة؛ لجنة الحد الأدنى للأجور في ألمانيا؛ وزارة التوظيف والعمل في جنوب أفريقيا (قانون المساواة في التوظيف وتعديلاته النافذة في 2025)؛ وزارة العمل الأردنية

3. سجل موحّد لمواءمة متطلبات التوطين قائم على البيانات ومُحدَّد المدة:
مثال توضيحي على الاعتبارات الاضافية المقترح تعزيزها او اضافتها

حاسبة نسب التوطين المعدلة في برنامج نطاقات
الشركة: شركة المساف لتجارة التجزئة · سجل تجاري رقم 1010456789 تجارة التجزئة 280
موظف البيانات مأخوذة من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بتاريخ 21 يونيو 2026

مبادرة قائمة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها أو زيادة التوعية عنها

أ **الأفراد ذوو المهارات العالية والأجور العالية (مثل برنامج الإقامة المتميزة)**
يتم استبعاد الوافدين الذين تتجاوز رواتبهم الحد الأدنى من حاسبة برنامج نطاقات
مؤهل ▼ 0.0- نقطة مئوية

ب المنطقة الجغرافية
يتم تقييم الموظفين في المناطق التي تعاني من نقص في القوى العاملة المطلوبة في نظام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق مستهدف مخفض خاص بالمناطق
مؤهل ▼ 0.0- نقطة مئوية

ج اجـراء مراقبـة دورية لرصـد الآثار المباشرة والغير مباشرة لسياسـات التـوطين وتقديم التوصيات حيالها لضمان استدامة الآثار الايجابية ومعالجة الآثار السلبية

د **مسار تدرج معياري موحد للمنشآت الجديدة والناشئة والصغيرة**
تطبق المنشآت التي يقل حجمها عن حد معين أو التي تمر بفترة توسع رسمية مستهدفًا منخفضًا
لا ينطبق ▼ 0.0- نقطة مئوية

أ
استثناء الأفراد ذوو المهارات العالية والأجور العالية[2]
يُستثنى الوافدون الذين يتقاضون رواتب تتجاوز حدًا معينًا من برنامج نطاقات؛ وتتم مراجعة هذا الحد كل سنتين.

ب
وضع آليات مواءمة مستمرة مبنية على بيانات الشواغر الوظيفية (مثال المواءمة حسب المنطقة الجغرافية)
تقليل الاشتراطات في المناطق التي تعاني من نقص في القوى العاملة المطلوبة

ج
مراجعات دورية للآثار غير الظاهرة لسياسات التوطين
تقارير ربعية لتتبع الآثار المباشرة والغير مباشرة لسياسات التوطين وتقديم توصيات

د
مسار خاص لسياسات التوطين للمنشآت متناهية الصغر[1] والصغيرة والناشئة.
تقديم إعفاءات مؤقتة للشركات الناشئة أو المنشآت الصغيرة من سياسات التوطين

يوجد في نطاقات المطور بعض الاعتبارات المكانية (مثل المعاملة الخاصة لذوي الأصول البرماوية في مكة المكرمة والمدينة المنورة)، والمطلوب توسيعه بإضافة اعتبارات لبقية المناطق بحسب ميزتها النسبية

1.المنشآت متناهية الصغر مُلزمة بموظف سعودي واحد وهو ما يُمّثل 20% على الاقل وهذا يعني انه لا توجد اعفاءات لهم من سياسات التوطين سواء عن طريق برنامج نطاقات او غيره
2. يُعفى حامل الإقامة المميزة من برنامج نطاقات وتشـمل فئاتها الكفاءة الاسـتثنائية والموهبة وتُعفى شركة رائد الأعمال الناشـئة لأول ثلاث سـنوات تشغيلية؛ أي أن الاستثناءات قائمة لكنها موزّعة على مرجعيات متعددة. المصدر: المركز السعودي للإقامة المميزة

4. اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال:

ممارسات دولية ذات صلة بالآليات المقترحة: أطر امتثال تراعي المنشآت القائمة على المشاريع والموسمية

أمثلة مُختارة من تجارب الدول النظيرة

الحـــل	الأهمية بالنسبة للمملكة	الدولة	البرنامج	الوصف
أ. تمديد طريقة الحساب إلى 52 أسبوعًا للأنشطة الموسمية المسجلة	تتفاوت أعداد العاملين في قطاعات التجزئة والضيافة والزراعة تفاوتًا كبيرًا بين موسم الذروة وما دونه. ويتيح تمديد نافذة القياس من 26 أسبوعًا إلى سنة كاملة للأنشطة الموسمية المسجلة أن تتعادل فترات الذروة والانخفاض داخل النافذة ذاتها، فلا يتغير تقييم المنشأة بتغيّر توقيت القياس. والأردن وقطر يعتمدان نافذة تعادل ثلاثة أضعاف المعتادة لديهما	الأردن قطر	أحكام العمل الموسمي في إطار سياسة التوطين في وزارة العمل نهج التقييم المتحرك لحصص التوطين في وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية	القاعدة العامة في الأردن قياس شهري، ويُستثنى منها العمل الموسمي بمتوسط متحرك لمدة 3 أشهر، أي ثلاثة أضعاف النافذة المعتادة. ويستخدمه أصحاب العمل في قطاعي الضيافة وتجارة التجزئة لقياس الالتزام بتوظيف الأردنيين خلال مواسم الذروة السياحية. وتُدرج أشهر الذروة داخل النافذة لكنها لا تكفي وحدها لتحديد عدم الامتثال؛ إذ يجب أن يكون متوسط الأشهر الثلاثة دون الحد الأدنى يُقاس امتثال أصحاب العمل في قطاعي الضيافة وخدمات المطاعم الخاضعين لحصص التوطين على متوسط متحرك لمدة ثلاثة أشهر بدلاً من القياس الشهري المطبق على بقية الأنشطة، أي ثلاثة أضعاف النافذة المعتادة
ب. مهلة سماح مؤقتة (60 يوم) لتيسير الاستبدال للمنشآت التي تخرج عن حالة الالتزام في الوظائف الوطنة	يعالج المتوسط المتحرك أثر مغادرة الموظف السعودي معالجةً تدريجية تسري على جميع المنشآت دون ارتباط بواقعة المغادرة نفسها. ويتيح تخصيص مهلة معلنة للاستبدال معالجة الواقعة مباشرةً، فتستقر حالة الامتثال خلال مدة البحث عن البديل، ويستغني أصحاب العمل عن الاحتفاظ بفائض دائم في نسبة التوطين كضمان	عُمان الكويت	قاعدة التوطين للمنشآت الصغيرة الحد الأدنى للتوطين للمنشآت الصغيرة المعتمد لدى الهيئة العامة للقوى العاملة	لا يُعد رحيل الموظف العُماني مخالفةً لمتطلبات التوطين في حال تعيين بديل له في غضون 90 يومًا، فلا تتأثر حالة امتثال المنشأة خلال مدة البحث عن البديل تتيح الهيئة العامة للقوى العاملة مهلة مدتها 60 يومًا لاستبدال الموظف الكويتي المغادر قبل احتساب المنشأة غير ممتثلة لنسب التوطين

المصادر: وزارة العمل الأردنية؛ وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية القطرية؛ وزارة العمل العُمانية؛ الهيئة العامة للقوى العاملة الكويتية

4. اعتماد آلية حساب مرنة لمتطلبات الامتثال:

نهج مقترح لتحقيق استقرار حالة الامتثال لدى برنامج قِوى: تُخصص آلية للأنشطة الموسمية وأخرى لتقديم فترة سماح للشركات لاستعادة النطاق الأخضر

أ

المتوسط المتحرك للشركات التي يتغير عدد موظفيها من موسم إلى آخر

حساب الاشتراطات كمتوسط متحرك لمدة 12 شهرًا للأنشطة الموسمية

ب

مهلة سماح مؤقتة لتيسير الاستبدال للمنشآت التي تخرج عن حالة الالتزام في الوظائف الموطنة

عدم احتساب المنشأة غير ممتثلة خلال مهلة تتراوح بين 30 و90 يومًا من مغادرة الموظف السعودي، على أن تُستأنف المحاسبة بعد انتهاء المهلة

معدل الامتثال الفعلي (مثال توضيحي)

صاحب عمل ممتثل - الفئة ذات اللون الأخضر

معدل توظيف المواطنين الفعلي: (متوسط متحرك)	المستهدف:	الرصيد الاحتياطي نقطة مئوية
25.9%	**24.0%**	**1.9+**

طريقة تقديم تقرير بالامتثال في مدة محددة	25.3%
متوسط متحرك على مدى 12 شهرًا	25.9
الأحكام الموسمية	لم تُسجل أي مخالفات
التعديلات التي تطرأ على المنشآت الصغيرة	لا ينطبق (245 موظفًا)
التصنيف في برنامج نطاقات	الأخضر
تاريخ التقييم التالي	30 سبتمبر 2026

الملحـــــق

ملحق: توزيع عيّنة الاستبانة حســـب القطاع

القطـــاع	عدد الاستجابات	النسبة
الصناعة التحويلية	92	%18.4
تجارة الجملة والتجزئة	52	%10.4
التشييد والبناء	50	%10.0
المعلومات والاتصالات	50	%10.0
الكهرباء والغاز والمرافق	47	%9.4
النقل والتخزين	47	%9.4
التعليم	29	%5.8
الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية	26	%5.2
الأنشطة العقارية	25	%5.0
الأنشطة المالية والتأمين	24	%4.8
قطاعات أخرى مجمّعة1	58	%11.6
الإجمالي	500	%100

حجم المنشأة	عدد الاستجابات	النسبة
كبيرة	238	%47.6
متوسطة	187	%37.4
صغيرة1	75	%15.0
الإجمالي	500	%100

1. التعدين واستغلال المحاجر (11)، والصحة والعمل الاجتماعي (11)، والخدمات الإدارية وخدمات الدعم (10)، وإمدادات المياه والصرف الصحي وإدارة النفايات (8)، والإقامة والخدمات الغذائية (7)، والزراعة والحراجة وصيد الأسماك (6)، والفنون والترفيه والاستجمام (4)، وخدمات أخرى (1).

محددات الورقة

- لم تتوفر جميع البيانات التي تم طلبها لدعم تحليلات العرض والطلب في سوق العمل السعودي
- عيّنة الاستبانة تمثل 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة في مختلف القطاعات

قائمة المراجع (1/ 2)

مجلس الاستثمارات / وزارة التجارة والصناعة، الفلبين. حافز التوظيف في المناطق ذات الأولوية الاستثمارية بموجب قانون التعافي المؤسسي والحوافز الضريبية للمؤسسات. 2023.

شركة كوبر فيتش. دليل الرواتب لسنة 2026، إصدار مجلس التعاون الخليجي والمملكة العربية السعودية. 2026.

كورتيس، باتريشيا؛ كاسولو، سيفان؛ بان، كارولينا. تداعيات تعميم سياسات إلزامية على المنشآت والعمال: الأدلة من برنامج نطاقات في المملكة العربية السعودية. 2023.

معهد التدريب المهني والتعليم التقني، المملكة المتحدة. مسارات التأهيل التقني ومستويات T-LEVELS. 2017–2025.

وزارة التعليم العالي والتدريب، جنوب أفريقيا. لائحة منح هيئات تطوير مهارات القطاعات - تخصيص المنح التقديرية للبرامج المهنية والتقنية.

وزارة التوظيف والعمل في جنوب أفريقيا. قانون المساواة في التوظيف - أكواد القطاعات وإعفاء أصحاب العمل الصغار.

وزارة التجارة والصناعة، جنوب أفريقيا. مدونة الممارسات الجيدة للتمكين الاقتصادي واسع النطاق - عنصر تطوير المهارات والنقاط الإضافية لاستيعاب المتدربين.

وزارة التجارة والصناعة والمنافسة، جنوب أفريقيا. معيار استمرارية التوظيف لمدة 12 شهرًا.

المعهد الاتحادي للتعليم والتدريب المهني، ألمانيا. نظام التدريب المهني المزدوج. 2024.

شبكة غرفة الصناعة والتجارة في ألمانيا. إصدار الشهادة المهنية من خلال الاختبار العملي الذي تُجريه غرفة الصناعة والتجارة. 2024.

لجنة الحد الأدنى للأجور، ألمانيا. المراجعة الدورية للحد الأدنى للأجور وتقرير التقييم.

الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية. استطلاع القوى العاملة. الربع الرابع من عام 2016 - الربع الرابع من عام 2025.

الهيئة العامة للإحصاء / مسح البنك الدولي لسوق العمل بالنسبة للمواطنين السعوديين والمنشآت السعودية والوافدين، المملكة العربية السعودية. البيانات التفصيلية لاستطلاع سوق العمل. 2022–2025.

الهيئة الأسترالية لجودة المهارات. مؤشرات الجودة والملخص السنوي لجهات التدريب المسجّلة.

هيئة تطوير الموارد البشرية الكورية. مؤهلات مايستر والمسابقة الوطنية للمهارات. 2024.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية. برامج دعم التوطين - ساند، تمهير، هدف، قُرَّة، وصول. 2016–2025.

هيئة تنمية الموارد البشرية، ماليزيا. صندوق تنمية الموارد البشرية. 2024.

معهد التعليم التقني، سنغافورة. برنامج العمل والتعلم. 2024.

المكتب الفيدرالي للتعليم المهني والتكنولوجيا، سويسرا. بيانات التعليم المهني والتقني الاتحادي.

المكتب الإحصائي الفيدرالي، سويسرا. بيانات الدخل حسب نوع الشهادة.

منظمة العمل الدولية. قاعدة بيانات التقديرات والتوقعات النموذجية لدى منظمة العمل الدولية. 2015–2025.

هيئة الاستثمار الأردنية / وزارة العمل الأردنية. إعفاءات المشاريع الجديدة بالمناطق الاقتصادية الخاصة - قانون الاستثمار رقم 30 لسنة 2014.

وزارة العمل الأردنية. الإبلاغ عن القوى العاملة حسب مستوى المهنة وأحكام العمالة الموسمية.

الهيئة العامة للقوى العاملة في الكويت. الحد الأدنى للتكويت للمنشآت الصغيرة ومدة المهلة.

هيئة الأجور المنخفضة، المملكة المتحدة. مسار متعدد السنوات للحد الأدنى للأجور والتوجيهات المستقبلية. 2024–2025.

قائمة المراجع (2/ 2)

بيـك، وجيمس. ’هل يمكـن أن ينجح نهج تحديد حصص التوظيف؟ تأثير برنامج نطاقات على القطاع الخاص السعودي.‘ مجلة أمريكان إيكونوميك جورنال: السياسة الاقتصادية، 9(2). 2017.

هيئة الإنتاجية، أستراليا. أبحاث مشاركة القوى العاملة تجميع أرصدة الأداء المتميز على مستوى الامتثال. 2023.

غرفة الرياض - مركز التميز. استبانة توطين الوظائف التي أجرتها غرفة الرياض. 2025–2026 لـ 500 من قيادات القطاع الخاص على مستوى المملكة

الحكومـة السـعودية / وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. برنامـج نطاقات - الحصص المحددة حسب القطاعات، وفئات الامتثال، والإنفاذ. 2011–2026.

هيئـة "SKILLSFUTURE" السـنغافورية (هيئـة سـنغافورة للمهـارات المسـتقبلية) / وزارة التعليم، سنغافورة. برنامج العمل والتعلّم وقياس جودة التدريب ومخرجاته (TRAQOM). 2024.

مؤسسة التعليم والتدريب التقني والمهني الماليزية / إدارة تطوير المهارات. المعيار الوطني للمهارات المهنية. 2024.

وزارة الموارد البشرية والتوطين الإماراتية. إطار التوطين - إعفاءات التأشيرة الذهبية ونماذج العقود المرنة. 2023–2024.

وزارة المـوارد البشريـة والتـوطين الإماراتية. ضوابط احتسـاب الوظيفة ضمن نسـبة التـوطين وبرنامج "نافس".

اللجنة الاستشارية لشؤون الهجرة في المملكة المتحدة. قائمة رواتب المهاجرين. 2024.

البنـك الدولي. دراسـة سـوق العمل حول سياسـات التـوطين والتقاريـر الاقتصادية للمملكـة العربية السعودية.

الوكالة المركزية للضمان الاجتماعي (URSSAF)، فرنسـا. المسـاهمة الإضافية للتدريب المهني وحصة عقود الدخول إلى سوق العمل. 2024.

وزارة التوظيف وعلاقات العمل / هيئة الوظائف والمهارات، أستراليا. نظام حوافز التدريب المهني وقائمة أولويات التدريب المهني. 2025.

وزارة الموارد البشرية، ماليزيا. تقييم الاستمرارية لدى هيئة "BUMIPUTERA". 2024.

وزارة الاقتصاد الماليزية. سياسات المشاركة الاقتصادية وأولويات القوى العاملة الوطنية.

وزارة الموارد البشرية والضمان الاجتماعي، الصين. معدل حماية التوظيف حسب المنطقة.

وزارة العمـل والتوظيف / المؤسسـة العامة لصندوق التوفير للموظفين، الهنـد. حافز التوظيف المرتبط بالوظائف - الشريحة الأولى للموظفين لأول مرة. 2025.

وزارة العمل، سلطنة عُمان. أحكام التعمين - الإفصاح عن الوظائف التي تعاني نقصًا في العمالة، وتتبع الدرجات والمستويات الوظيفية في إطار برنامج أوبال.

وزارة العمل، سلطنة عُمان. تتبع الدرجات والمستويات الوظيفية في إطار برنامج أوبال.

وزارة العمل، قطر. تقييم التقطير المتحرك لدى وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية.

وزارة القـوى العاملة، سـنغافورة. الحد الأقصى لنسـبة الموظفين الأجانـب في القطاعات، وإطار مراعاة النزاهة، ومعايير إعفاء نسب التوظيف في مشاريع معينة. 2023–2024.

قاعدة بيانات نومبيو "NUMBEO". مؤشر تكلفة المعيشة. 2026.

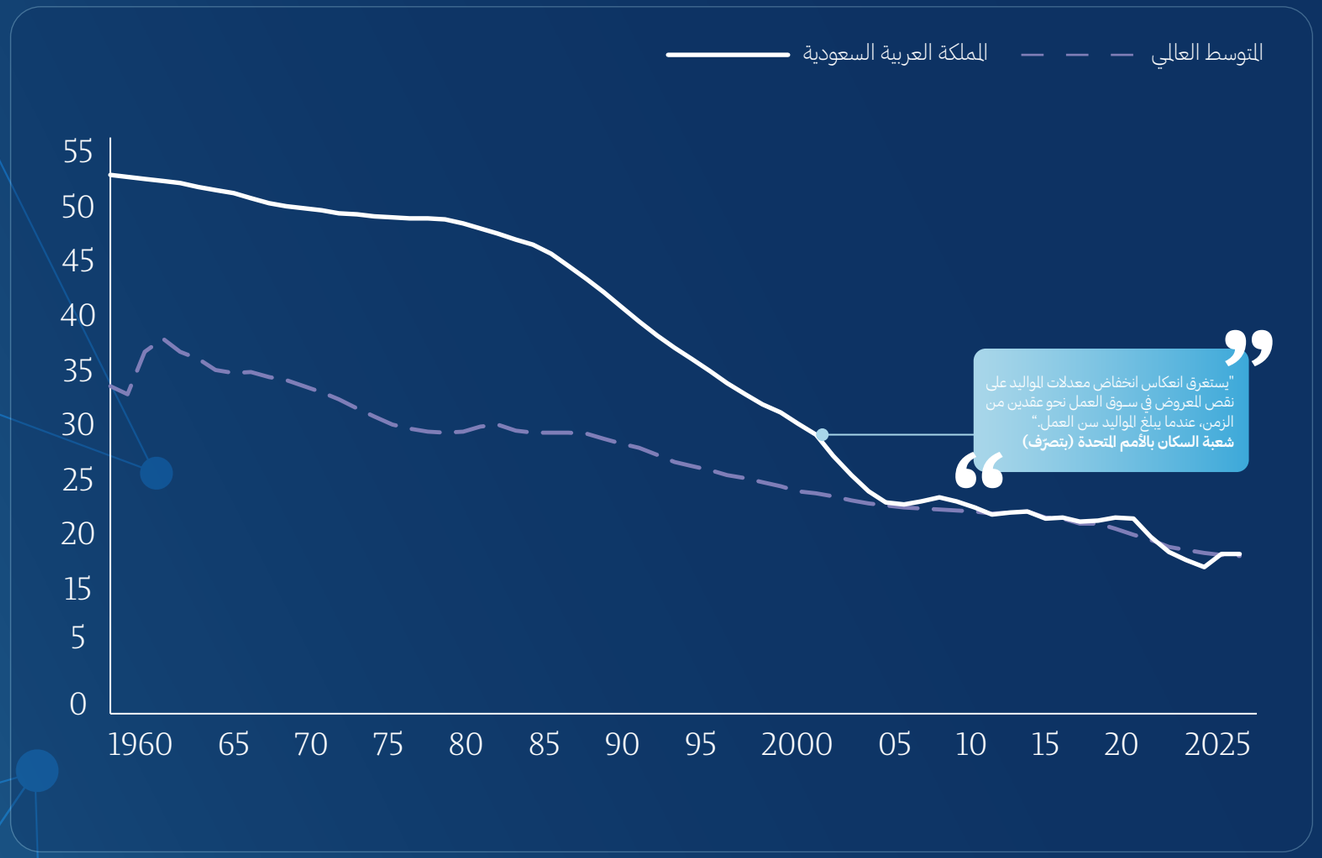
1أ. محدودية نمو المعروض من الكوادر الوطنية – تحليل مقارن

يضيف انخفاض معدلات المواليد قيداً إضافياً على نمو المعروض من الكوادر الوطنية

المرئيـــــات الرئيســـــية

- انخفـض معدل المواليد في المملكة بشـكل ملحـوظ مـن نحـو 52 مولـوداً لـكل ألف نسـمة في 1960 إلى نحـو 16 في 2024، متقاربـاً مـع المتوسـط العالمي بعـد أن كان أعلى منه بفارق كبير
- يتوقع أن يدخـل الانخفاض البالغ في عدد المواليد خلال 1995-2005 حيز الأثر خلال العقـد الحـالي بصورة تباطـؤ في نمو أعداد المواطنين الداخلين إلى سن العمل، والذي يضيف قيداً إضافياً على نمو المعروض من الكوادر الوطنية

معدل المواليد (لكل 1,000 نسمة) في المملكة العربية السعودية والعالم، 1960-2024



المصدر: البنك الدولي

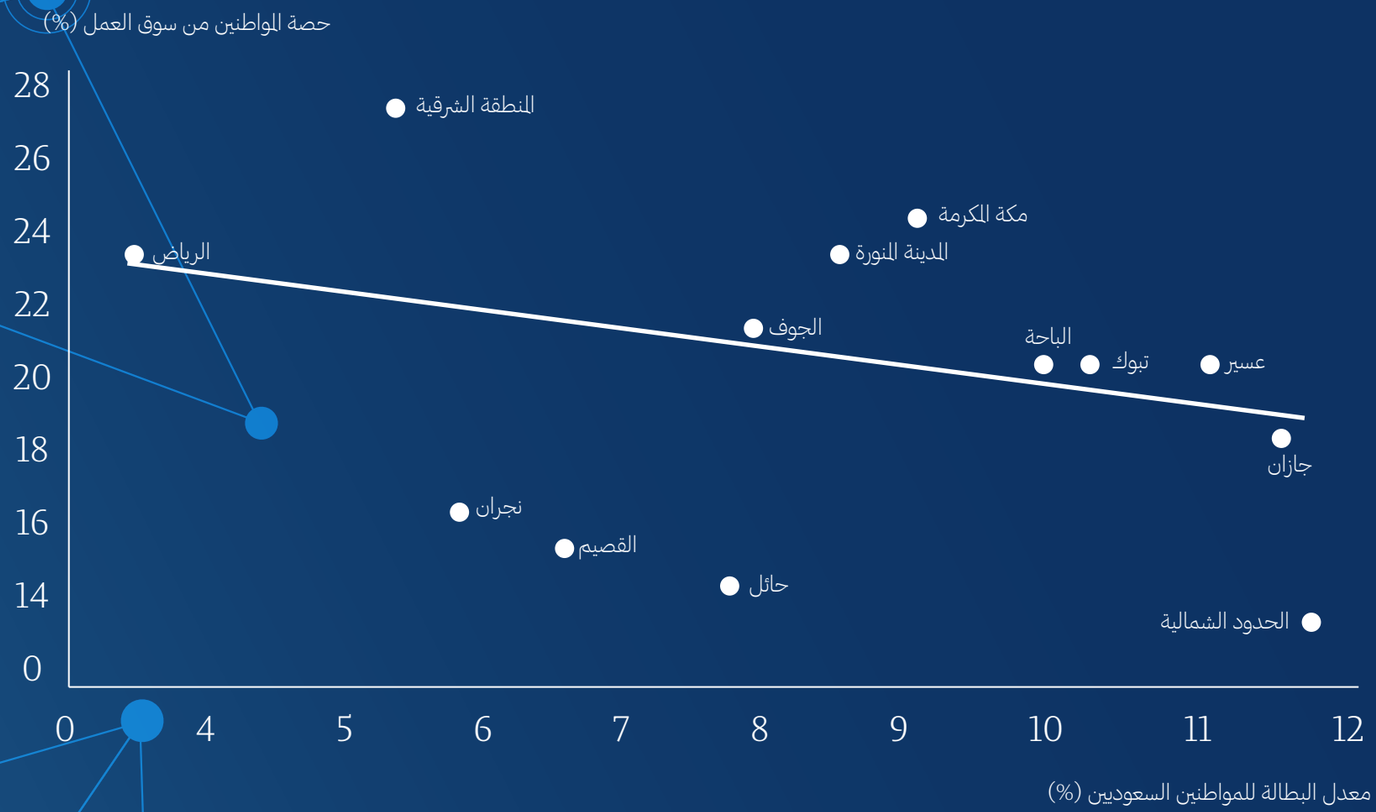
رابعاً: على مستوى المناطق:

ازدواجية بطالة المواطنين مع انخفاض حصة المواطنين في سوق العمل يستدعي مراعاة أهمية الجانب الجغرافي في سياسات وبرامج التوطين وأجندة تنمية المناطق اقتصاديا

المرئيـــــات الرئيســـــية

- يوجـد ارتبـاط نـسبي بين معـدل بطالـة المواطنين ونسبة التوطين
- تتميز الرياض والمنطقة الشرقية بأداء قوي نسـبيًا في البطالة والتوطين؛ حيث تسـجل الريـاض أدنى معـدل بطالـة للمواطـنين (~4%)، فيمـا تتصـدر المنطقـة الشرقيـة نسـبة التوطين (~27%) مع معدل بطالة منخفض نسبيًا
- تسـجل جـازان ونجـران تحديـات أكبر في سـوق العمل؛ حيث ترتفع معدلات بطالة المواطـنين إلى ~11–12%، بالتزامـن مـع انخفاض نسب التوطين (~16–18%)، ما يـشير إلى صعوبـة أكبر في معالجـة البطالة في المناطق ذات التوطين المنخفض

معدل بطالة المواطنين السعوديين حسب المنطقة وحصة المواطنين من سوق العمل، %، 2025

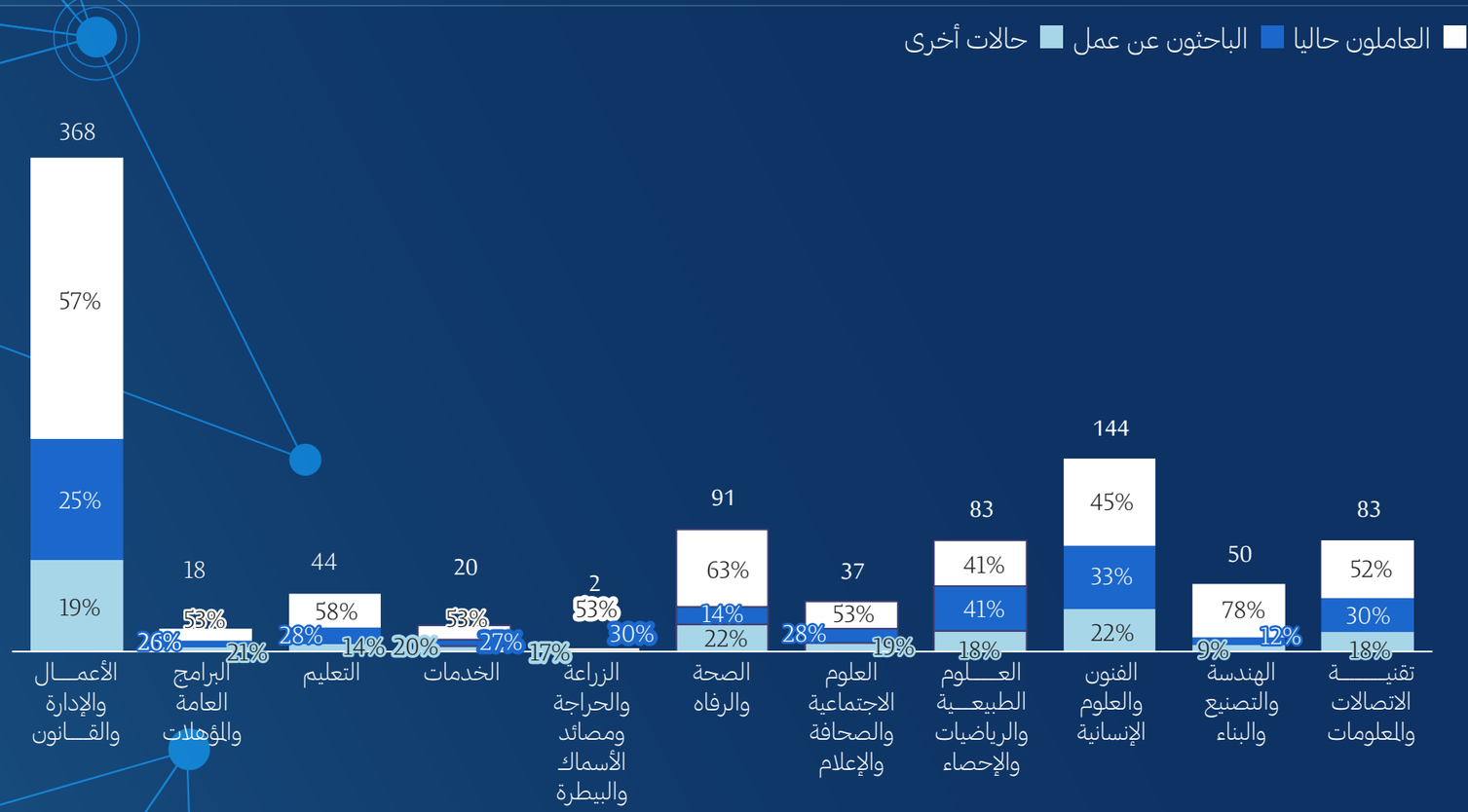


المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح سوق العمل 2025

ج. نقص المهارات

تتركز تخصصات الخريجين في الأعمال والفنون، فيما تسجّل الهندسة والصحة أعلى نسب الالتحاق بسوق العمل

عدد الخريجين وتوزيعهم حسب الحالة الوظيفية ومجال التخصص، ألف خريج، 2022-2025م



المصدر: المرصد الوطني للعمل – بيانات الخريجين (دفعات 2022–2025)

المرئيات الرئيسية

- يستحوذ تخصصا الأعمال والفنون والعلوم الإنسانية على أكثر من نصف الخريجين، بإجمالي نحو 512 ألف خريج بين 2022-2025
- تسجّل الهندسة والصحة أعلى نسب العاملين حالياً عند 78% و63% على التوالي، رغم انخفاض أعداد الخريجين مقارنة بالأعمال والفنون
- ترتفع نسبة الباحثين عن عمل بين خريجي العلوم الطبيعية إلى 41%، تليها الفنون والعلوم الإنسانية عند 33% وتقنية الاتصالات والمعلومات (30%)، مما قد يشير إلى وجود تحدي في مواءمة التخصصات مع احتياجات سوق العمل

إطـــــــار الحـــلول:

تتطلب تحديات سوق العمل النظر في عدد من المفاضلات الاقتصادية، الاجتماعية، والمالية

زيادة وتشديد متطلبات التوطين (تكلفة قريبة المدى على الاقتصاد)

الإلزام المدعـــــوم

«متطلبات جديدة مصحوبة بدعم الأجور والتأهيل»

- يحافظ على وتيرة التوطين ويخفّف كلفة الامتثال على المنشآت
- يستلزم إنفاقـــاً عاماً مستمراً، ويطرح سؤال الاستدامة المالية بعد انتهاء الدعم

الإلزام المبـــــاشر

«رفع النسب وتوسيع المهن المقصورة»

- أسرع أثر على النسب، وبكلفة منخفضة على المالية العامة
- ينقل العبء إلى المنشآت: مخاطر الجودة، وبقاء الشواغر، وتقليص النشاط

التكلفة على منشآت القطاع الخاص

التكلفة على الماليـــة العامة

التمكين وبناء المعروض من الكادر الوطني

«الاستثمار في التأهيل وخفض حواجز الالتحاق»

- يعالج جذر التحدي — المهارات والتفضيلات — وأثره تراكمي ومستدام
- أثره متوسط إلى طويل الأجل، ويحتاج قياس جودة ومساءلة لجهات التدريب

المرونة والمعايرة

«تبسيط القواعد وتصميم آليات احتساب أدق»

- كلفة منخفضة على الطرفين، وأثر سريع على استقرار الالتزام وكفاءة التشغيل
- لا يزيد المعروض الوطني بذاته؛ مكاسبه في الكفاءة لا في حجم التوطين

تخفيف متطلبات التوطين (تكلفة قريبة المدى على المواطنين)