



دراسة العوامل المؤثرة على توظيف السعوديين باستخدام نموذج عظمة السمكة (نموذج إيشيكافا)

د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري*

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى بحث موضوع توظيف السعوديين في القطاع الخاص من خلال الاعتماد على نموذج هيكل عظمة السمكة (نموذج إيشيكافا) في دراسة وتحليل أهم العوامل المؤثرة في عملية توظيف السعوديين، وذلك من خلال مجموع وجهات النظر للخريجين الباحثين عن العمل، ومديري منشآت القطاع الخاص، ومديري مكاتب العمل في وزارة العمل، والخبراء المتمثلين في أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية بالمملكة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة قدرها ٢٥٠ مفردة تصنيف العناصر المؤثرة على توظيف السعوديين في القطاع الخاص باستخدام نموذج عظمة السمكة (Ishikawa) إلى عدة أسباب رئيسة للمشكلة. فباستخدام الأسلوب الإحصائي للتحليل العنصري Factor analysis تم تصنيف ٤٤ عنصراً تحت تسعة عوامل رئيسة؛ هي قيم الوظيفة، والإجراءات الحكومية، والتعليم العالي، والتعليم العام، والقدرات والمهارات، والنظرة الاجتماعية، ومتطلبات العمل في القطاع الخاص، والحوافز، وثقافة العمل. ثم أوصت الدراسة بوضع بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف السعوديين.

المقدمة:

منذ ما يقرب من أربعة عقود تبنت المملكة العربية السعودية برنامجاً تنموياً شاملاً من خلال الخطط الخمسية المتعاقبة؛ وذلك لتطوير الحياة العامة في مختلف

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، عميد الدراسات العليا، ورئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

الميادين الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتعليمية والصحية وغيرها. وقد تزامن ذلك التوجه مع التوسع في سياسة الاستقدام للعمالة الوافدة؛ للمساعدة في تنفيذ المشروعات التنموية وإنجازها. ومع مرور الوقت وتحقيق كثير من أهداف التنمية وتطور القوى البشرية المحلية أصبحت الحاجة إلى وجود هذه العمالة تتناقص، بل أصبح وجودها يمثل تحدياً متزايداً يقلل من فرص العمل المتاحة للمواطنين. وأصبحت الفجوة في عرض العمالة تزيد بشكل كبير في حين تقل الفرص المتاحة للمواطنين. فبدأت تظهر في المجتمع السعودي ما يسمى بمشكلة السعودة، وأخذت الدولة تضع التدابير والإجراءات التي تتيح إحلال العمالة السعودية بدلاً من الوافدة، وأصدرت المراسيم والتنظيمات وكذلك برامج الدعم والتدريب والتوظيف سعياً للحد من مشكلة بطالة المواطنين.

وفي السنوات العشر الأخيرة كثرت اللقاءات والندوات حول بحث مشكلة توظيف السعوديين في المعاهد والجامعات والغرف التجارية والصناعية وغيرها، وقد نوقشت القضية في أكثر من مؤلف حتى أصبحت هناك أدبيات خاصة بتوظيف السعوديين أو بشكل أشمل السعودة. وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للإسهام العملي في تأطير مشكلة توظيف السعوديين تأطيراً علمياً باستخدام أحد المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم في تحليل المشكلات وحلها، وهو نموذج هيكل عظمة السمكة الذي قدمه العالم الياباني إيشيكاوا، وذلك لبحث مشكلة توظيف الخريجين من السعوديين في القطاع الخاص وتحليلها، وتعرف العوامل والمعوقات التي حالت دون نجاح قرارات السعودة بفعالية في القطاع الأهلي والتوسع في إحلال العمالة المحلية محل العمالة الوافدة.

مشكلة الدراسة:

يتفق معظم المهتمين بموضوع السعودة على أن هناك آثاراً اقتصادية واجتماعية وأمنية لوجود العمالة الوافدة؛ مما يحتم على القطاع الخاص بصورة خاصة الاعتماد بشكل أكبر على العمالة الوطنية، والاستغناء - قدر الإمكان -

عن العمالة الأجنبية (السلطان، ١٤١٩)، فزيادة الاعتماد على العمالة الوافدة من جانب القطاع الخاص يؤدي إلى ارتفاع مستويات البطالة بالنسبة للعمالة المحلية. وأخذت الأبحاث والدراسات تطرح العديد من الحلول والمقترحات لمواجهة هذه المشكلة، واختص الباحثون بمعالجتها كل من خلال تخصصه لمعرفة الأسباب وقياس الآثار؛ فهناك من أشار إلى الأسباب الاقتصادية بوصفها الأساس لتفاقم مشكلة عدم السعودة، وهناك من ناقشها من جانب العوامل الاجتماعية، والتأهيل، والتعليم، والثقافة، والأمن. ولم تقم دراسة بتصنيف هذه الأسباب باستخدام نماذج علمية للتصنيف وإتاحة الفرصة لتأطير جديد ربما يبرز أبعاداً أخرى تسهم في حل مشكلة توظيف السعوديين.

واعتمد هذا البحث على نموذج هيكل عظمة السمكة في دراسة أهم العوامل المؤثرة في عملية توظيف السعوديين وتحليلها، وذلك من مجموع وجهات النظر لأربع عينات من المجتمع؛ هي الخريجون الباحثون عن العمل، ومديرو منشآت القطاع الخاص، ومديرو مكاتب العمل في وزارة العمل، والخبراء المتمثلون في أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية بالمملكة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - دراسة مشكلة السعودة في القطاع الخاص وتحليلها باستخدام الأسلوب العلمي.
- ٢ - تعرف الأسباب التي أسهمت في عدم توظيف السعوديين.
- ٣ - تصنيف العوامل المؤثرة تحت عوامل رئيسة مسببة للمشكلة.
- ٤ - اقتراح بعض الحلول والتوصيات التي يمكن أن تسهم في نجاح عملية السعودة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في أربع فئات، هي:

الفئة الأولى - الطلاب: حيث تم اختيار عينة عشوائية عنقودية من الطلاب

الدارسين في المستويين الأخيرين في الجامعات، وهما المستويان السابع والثامن. وفي هذين المستويين يكون الطالب قد تجاوز أكثر من ٩٠ ساعة دراسية. وتم الدخول عشوائياً على أي مادة من المواد التي لا يدرسها إلا الطلاب في المستوى السابع أو الثامن، ثم وزعت الاستبانة على جميع الطلاب فيها (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م). وقد شملت العينة كلية العلوم الإدارية بالرياض، وكلية الاقتصاد والإدارة بالقصيم، وكلية الاقتصاد والإدارة بجدة، وكلية الإدارة الصناعية بالظهران، وكلية العلوم والتخطيط بالأحساء. وهي جميع الكليات الحكومية المتخصصة بالعلوم الإدارية في المملكة. ويقدر عدد طلاب هذه الكليات بنحو ١٢٠٠٠ طالب (وزارة التعليم العالي ١٤٢٢هـ) ويمثل عدد الطلاب في السنة الأخيرة (المستويين السابع والثامن) نحو ١٠٪ من مجموع الطلاب.

الفئة الثانية - أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (الخبراء): ويبلغ عددهم في الكليات الخمس نحو ٣٧٠ عضواً. حيث يشمل مسمى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في المملكة العربية السعودية المحاضرين والمعيدتين، وذلك باعتبارهم خبراء أيضاً، وربما يكونون أقرب لهماوم الطلاب وأكثر التصاقاً بهم، وقد اختيرت عينة ملائمة منهم. ويقصد بالعينة الملائمة تلك التي تختار بناء على مدى رؤية الباحث لمناسبتها لأهداف البحث، وتختار باعتبارها أقدر على إعطاء المعلومات الدقيقة المتعلقة بالدراسة (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، عبيدات وآخرون، ١٩٩٧م). وقد اختير أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم عن طريق إرسال الاستبانات لأحد أعضاء هيئة التدريس في كل كلية من كليات العلوم الإدارية الخمس في جامعات المملكة، الذي قام بدوره بجمعها من كل من يراه قادراً على المشاركة في المعلومات المفيدة للبحث وراغباً فيها. وقد وزعت ٢٠٠ استبانة؛ أي ما نسبته ٥٤٪ من مجموع مجتمع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في الكليات الخمس.

الفئة الثالثة - مكاتب العمل في المملكة: حيث اختيرت عينة ممثلة لجميع مكاتب العمل في جميع مناطق المملكة ومدنها، وبلغ عددها ٥٣ مكتباً.

الفئة الرابعة - شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض: حيث اختير مديرو القطاع الخاص بمنطقة الرياض المسجلون في الدرجة الممتازة في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض والبالغ عددهم نحو ٦٠٠ مدير. وقد صممت استبانة خاصة لكل فئة من هذه الفئات تشمل جميع العناصر المرتبطة بموضوع توظيف السعوديين مع تغيير طفيف لتتلاءم مع الفئة الموجهة لها.

الإطار النظري:

أولاً - الدراسات السابقة:

يعد موضوع توظيف السعوديين في القطاعين العام والخاص من الموضوعات التي تجد أولوية خاصة في الطرح والمناقشة والحوارات الخاصة والعامّة على مستوى الدولة وقطاعاتها. ومن هذا المنطلق فقد عقدت عدة ندوات ولقاءات لطرح هذه القضية الوطنية المهمة ومناقشتها. ومن ذلك الندوة التي نظمها معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض عام ١٤١٣هـ بعنوان (العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي)، والندوة التي نظمتها الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة عام ١٤١٦هـ بعنوان (توظيف العمالة الوطنية في القطاع الأهلي)، إضافة إلى الندوة التي نظمتها كلية الملك فهد الأمنية عام ١٤٢٣هـ بعنوان (سوق العمل في المملكة: الواقع والتحديات)، واللقاء السنوي الذي تنظمه غرفة الرياض بالتعاون مع الجمعية السعودية للإدارة بعنوان (لقاء التوظيف والسعودة ١٤٢٢هـ-١٤٢٣هـ-١٤٢٤هـ) كما نشر العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في العديد من القطاعات كمنتدى الرياض الاقتصادي، وجمعية الاقتصاد السعودية، والجمعية السعودية للإدارة، ووزارة التخطيط، وسنقتصر في استعراضنا للدراسات السابقة على الدراسات العملية ذات العلاقة المباشرة. ومن تلك الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسة أجرتها الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤٠٢هـ)، ناقشت خلالها أسباب عزوف الشباب عن العمل

في القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تجعل الشباب يعزف عن الالتحاق بالقطاع الخاص تتمثل في طول فترة العمل اليومي باتباع نظام الدوامين الصباحي والمسائي، والانضباط المطلوب في الحضور والانصراف من العمل يومياً، وتفضيل الأسر السعودية لعمل أبنائها في القطاع العام، وتدني نسبة إشراك المرؤوسين في القطاع الخاص في رسم السياسات وصنع القرارات، وتفضيل كثير من موظفي القطاع الخاص الانتقال إلى القطاع العام وذلك لما يتوفر في القطاع العام من مزايا مثل الاستقرار الوظيفي، وقلة ساعات الدوام اليومي، والتفوق على القطاع الخاص من حيث الإجازات الأسبوعية والسنوية، وأخيراً تسامح أنظمة الرقابة وتقويم الأداء عن تلك التي في القطاع الخاص.

وفي دراسة ميدانية أجراها أحمد (١٤١٣هـ) على أكبر ١٠٠ شركة في المملكة لدراسة سعادة سوق العمل السعودي بالنظر إلى جانب العرض المتمثل في المنشآت التجارية والصناعية في مدينة جدة وكذلك جانب الطلب المتمثل بالطلاب الباحثين مستقبلاً عن عمل. فقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة، منها أن أهم العوامل المؤثرة في تفضيل الشباب السعودي لأي عمل أو وظيفة هي المرتب، ثم المزايا النقدية، يلي ذلك إمكانية التقدم والترقي، ثم الاستقرار الوظيفي، وقرب مكان العمل. كما أوضحت الدراسة أن الشباب السعودي يعتقد أن القطاع الخاص يضع شروطاً تعجيزية أمام المواطن، أما القطاع الخاص فيعتقد بدوره أن الوافد يتميز عن المواطن من حيث الإنتاجية، ومستوى المهارات، والخبرة، واللغة الإنجليزية، وانخفاض التكلفة، وسهولة نقله إلى مواقع أخرى، والجدية في العمل، والحضور، وقلة الغياب. وفي المقابل فإن القطاع الخاص يعتقد أن المواطن يتفوق على الوافد في أمور أخرى مثل مستوى التعليم، وضمان الاستقرار، وسهولة الاتصال والمراقبة والإشراف، والتزام العادات والتقاليد والسلوكيات السائدة، كما يعتقد القطاع الخاص أن السعادة الفورية ستؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وانخفاض الأرباح، وعدم القدرة على

منافسة السلع الأجنبية في السوق المحلية، لذا فإن السعودية يجب أن تطبق بتدرج مع البدء بالوظائف الإدارية الحكومية والخاصة، ثم أعمال الخدمات المالية والبنكية، ويأتي في آخر المطاف أعمال الخدمات المنزلية، وأعمال الزراعة والصيد والرعي.

وفي دراسة أخرى أجرتها الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤١٣هـ) على عينة من منشآت القطاع الخاص لبحث سبل زيادة العمالة السعودية في القطاع الخاص تبين أن من عوائق إحلال العمالة السعودية مكان الوافدة أن مستوى أجور العمالة الوافدة يعتبر منخفضاً، وتتميز عن العمالة السعودية بأنها مدربة، وتتلاءم مؤهلاتها مع متطلبات العمل، كما أنه يسهل نقلها من موقع إلى آخر أو الاستغناء عنها بسهولة. وكذلك أوضحت الدراسة أن العمالة الوافدة تتفوق على العمالة السعودية في عدة معايير؛ منها الانضباط في العمل، والاستقرار، واحترام الأنظمة، وتوفير الخبرة، وإجادة اللغة الإنجليزية.

ومن الدراسات الفردية في هذا المجال دراسة النفيعي (١٤١٣هـ) التي توصلت نتائجها إلى العديد من العوامل التي تؤدي إلى انخفاض معدلات توظيف العمالة السعودية في القطاع الخاص، ومن تلك العوامل: جاذبية العمل الحكومي ونظرة المجتمع الإيجابية للعمل الحكومي، وما يوفره العمل الحكومي من ميزات مثل فرص الابتعاث والالتحاق ببرامج التدريب. ومن العوامل التي تعوق العمل في القطاع الخاص عدم توافر مخرجات التعليم مع متطلبات شغل العديد من الوظائف في القطاع الخاص، وتميز العامل الأجنبي في أكثر من جانب، مثل قلة الأجر وارتفاع معدل الإنتاجية وإنجاز العمل. واقترح الباحث في نهاية الدراسة أن تكون هناك معالجة للحد من التفاوت بين معدلات الأجور في القطاعين العام والخاص، وبذل السبل المشجعة للمواطنين على الاستقرار الوظيفي، وربط سياسات التعليم الفني، والتدريب المهني باحتياجات سوق العمل، ومتطلبات التنمية، وكذلك ترشيد التعليم العالي بالحد من أعداد الملتحقين بالتخصصات النظرية في الجامعات.

وفي دراسة للنمر (١٤١٤هـ) حول موقف القطاع الخاص من توظيف العمالة السعودية توصل إلى أن القطاع الخاص يرى أن العمالة الوافدة تمتاز عن العمالة السعودية بأنها أكثر استقراراً وظيفياً، وكفاءة علمية وعملية. كما تتميز العمالة الوافدة بأنها أقدر على التكيف مع ظروف العمل في القطاع الخاص وتعتبر تكلفتها منخفضة مقارنة بالعمالة السعودية. وخلص الباحث إلى عدة نتائج منها: ضرورة تحسين عدد من الظواهر السلوكية للعمالة السعودية مثل: الاهتمام بالإنتاجية، والتزام الدوام وساعات العمل، والاستعداد لقبول نظام العمل على فترتين في اليوم صباحية ومساءً. ومما اقترحه النمر (١٤١٤هـ) في دراسته أن يكون للدولة دور في تحمل جزء من تكاليف توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص، وأن توضع حدود دنيا لأجور العمالة الوافدة. وأن تكون هناك أفضلية في ترسية المناقصات الحكومية على شركات القطاع الخاص التي تتجاوب مع توظيف السعوديين. وختم التوصيات بأن يقتصر الاستقدام على العمالة عالية الكفاءة وفي مجالات محددة لا تتوافر لها عمالة سعودية كافية.

أما دراسة الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ) التي شملت أصحاب العمل، والسعوديين التنفيذيين والعمال الوافدين، والباحثين عن العمل من السعوديين. فقد حدد فيها الباحثان ١١٥ فرضاً توصلت بعض نتائجها إلى الاعتقاد بأن بيئة العمل في القطاع الخاص، بشكل عام، غير ملائمة، هو اعتقاد غير صحيح، كما أكدت أن الاعتقاد بأن قلة الرواتب وضعف الحوافز في القطاع الخاص يؤثر بدرجة كبيرة على السعودة، هو اعتقاد غير صحيح أيضاً. وكذلك فيما يتعلق بآثر النظرة الدونية تجاه بعض الحرف المهنية في القطاع الخاص، والاعتقاد بأن السعوديين يفضلون الانتقال للقطاع العام ولو بأقل راتب ومميزات، وأن قلة الرواتب وضعف الحوافز في القطاع الخاص تؤثر في انضمام السعوديين إليه. كل هذه الاعتقادات لم تثبت صحتها. كما أظهرت الدراسة بعض النتائج الخاصة بالمقارنة بين العامل الوافد والعامل السعودي، وخلصت إلى بعض النتائج التي منها أن كفاءة العامل السعودي ليست أقل من كفاءة العامل الوافد، كما أن الوافد

ليس أفضل من السعودي في قبول الانتقال بحسب احتياجات العمل، وكذلك في الانضباط والالتزام بالعمل، لكنه يتفوق على السعودي فيما يخص إجادة اللغة الإنجليزية وتوفر الخبرة.

كما أوضح الدرغ (١٤١٨هـ) في دراسته الخاصة بسعودة القوى العاملة الفنية في الاتصالات السعودية بوزارة البرق والهاتف، السبل الكفيلة بتحقيق سعودة القوى العاملة الفنية بالاتصالات السعودية، وذلك من خلال تعرف العوامل المؤثرة على السعودة مثل التدريب، والحوافز، والتوظيف، والثقة، وظروف العمل وبيئته، والممارسة. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى المعوقات التي تحد منها ومستوى أداء الخدمة عند السعودة، وتعرف كيفية تطبيق السعودة أيضاً. وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين كل من: التدريب، والحوافز المعنوية، والتوظيف، وظروف العمل وبيئته، والممارسة، ومستوى السعودة في الاتصالات، ووجود علاقة ضعيفة ولكنها ذات دلالات إحصائية بين كل من الحوافز المادية، والثقة، ومستوى السعودة. وأن الفترة المناسبة لتحقيق السعودة بالنسبة للقوى العاملة الفنية تنحصر بين خمس سنوات وعشر سنوات. كما صنفت المعوقات التي يتوقع أن تحد من سعودة القوى العاملة الفنية إلى معوقات تتعلق بالتدريب، وبالحوافز، وبالتوظيف، ويتفق أيضاً على أن يكون تطبيق السعودة تدريجياً وخلال برنامج زمني محدد.

أما دراسة التركستاني (١٤١٨هـ) الميدانية، فقد ركزت على موقف سوق العمل السعودية من مخرجات التعليم الجامعي، وباختيار ٢٠ عاملاً من العوامل التي تؤدي إلى عدم قبول سوق العمل للعمالة السعودية أوضحت الدراسة التي أجريت على ٢٩١ شخصاً من رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس أن من أهم العوامل: الخبرة العملية، إجادة اللغة الإنجليزية، الأجور المطلوبة، الارتباطات الاجتماعية، وعدم قبول الأعمال الميدانية. وخلصت هذه الدراسة إلى أنه يمكن إجمال الأسباب التي أدت إلى عدم قبول سوق العمل للخريجين السعوديين في الجوانب الأربعة الآتية: الجانب السلوكي، والجانب المالي، والقدرات الفردية،

والجانب الأكاديمي. وتشترك الجهات الرسمية والجامعات والقطاع الخاص في المسؤولية للحد من الآثار السلبية لهذه الجوانب الأربعة.

وهناك دراسة أخرى للقحطاني (١٤١٨هـ) بحث فيها مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة، وقد تميزت الدراسة باستقصاء ثلاثة مجتمعات تؤثر في المشكلة، ووسعت دراسة أبعاد المشكلة؛ حيث شارك فيها مديرو التوظيف في القطاع الخاص والمسؤولون الأكاديميون في جامعة الملك سعود، والطلاب. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم العوامل التي تسهم في عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل - كما يراها مسؤولو التوظيف بالقطاع الخاص - هي عدم توزيع الطلاب بين التخصصات بحسب متطلبات سوق العمل، وعدم إشراك قطاع العمل في تحديد سياسة القبول، وعدم تطوير المناهج بحسب حاجة السوق مع عدم تعاون جهات تخطيط القوى العاملة بالشكل المطلوب، وعدم جدوى الإرشاد الطلابي، وارتفاع نسبة المتسربين، والاعتماد على أسلوب التلقين، وضعف الاعتماد على التعليم التطبيقي والتعليم التعاوني، وعدم تنمية القدرات الإبداعية. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن من أهم العوامل التي تسهم في عدم ملائمة خريجي الجامعات لمتطلبات القطاع الخاص في رأي مسؤولي التوظيف بالقطاع الخاص هي: ضعف اللغة الإنجليزية، وعدم الإلمام بالحاسب الآلي، وعدم توافر الخبرات الكافية، وضعف التأهيل التخصصي والقدرة التحليلية. أما عن خريجي الجامعة العاملين حالياً في القطاع الخاص فقد بينت الدراسة أنهم يتميزون بالأمانة، وبإطاعة الرؤساء، واحترام أنظمة المنشأة، والتعاون مع الزملاء، والانضباط، والمواظبة، والاستقرار، والإنتاجية، بينما تتدنى لديهم درجة قبولهم للتنقل بحسب متطلبات المنشأة، وتعتبر الخبرة، واللغة الإنجليزية، والإلمام بالحاسب الآلي مهارات ضعيفة لديهم.

وفي دراسة نظرية للسلطان (١٤١٩هـ) حدد فيها عدة معوقات حالت دون نجاح جهود إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاع الخاص، كان

من تلك المعوقات أن تكلفة تشغيل العامل الوافد قليلة مقارنة بالعامل السعودي، وكذلك اقتصار تنظيمات السعودية وإجراءاتها على المنشآت الكبيرة فقط، بالإضافة إلى وجود نظامين مختلفين؛ أحدهما عبر التأمينات الاجتماعية والآخر عبر وزارة الخدمة المدنية. ومن المعوقات أيضاً الاعتقاد بأن استقدام العمالة الوافدة حق مكتسب لصاحب العمل وليس ضرورة تعتمد على حجم العرض المحلي من القوى العاملة. ومنها أيضاً إسناد أعمال الإدارة والتشغيل والصيانة في الأجهزة الحكومية إلى القطاع الخاص من خلال عقود يتم المفاضلة بينها بحسب الأقل عرضاً؛ مما يدفع المستثمر للجوء إلى عمالة أقل تكلفة لتقليل التكلفة الكلية. ومن العوائق أيضاً عدم مواءمة مخرجات التعليم لاحتياجات سوق العمل، وأخيراً، عدم الاستفادة من تقنية المعلومات والإحصاءات عن سوق العمل.

أما دراسة الشميمري (١٤٢١هـ) التي أجراها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في المملكة لبحث أوجه القصور في المناهج الإدارية فقد تم التوصل فيها إلى أن أهم العوامل المتعلقة بطبيعة المناهج، التي تسببت في عدم ملائمة الخريج لسوق العمل هي: افتقار المناهج للتعليم التعاوني، وإغفال الجانب التدريبي، وطول إجراءات تطوير المناهج، وقلة التركيز على اللغة الإنجليزية، والتباطؤ في تغيير المناهج. كما كان من أهم العوامل المتعلقة بالمقرر الجامعي وطريقة التدريس التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود نماذج تطبيقية لما تستخدمه المنشآت في سوق العمل، وأن الحالات والأمثلة الموجودة في المقررات تمثل مجتمعات خارجية، وقلة استخدام أسلوب المناقشة المفتوحة والحوار، وعدم الاهتمام بالتعليم الذاتي. كما أن من أهم العوامل المتعلقة بالقسم والكلية كانت قلة الزيارات الميدانية للقطاع الخاص، وضعف التوعية الإعلامية بمدى ملائمة أقسام الكلية لمتطلبات القطاع الخاص.

وفي دراسة النويصر (١٤٢١هـ) حول بطلالة خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين، واقعتها وأسبابها وحلولها، التي سعت إلى تعرف واقع بطلالة

خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين وكشفت أبرز أسبابها وحلولها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. فقد استنتج الباحث أن أبرز أسباب مشكلة بطالة الخريجين من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة هي: إحصاء القطاع الخاص عن توظيف الخريجين لارتفاع تكلفتهم الاقتصادية، وإحصاء بعض الخريجين عن العمل في القطاع الخاص لعدم شعورهم بالأمن الوظيفي فيه، واستمرار مؤسسات التعليم العالي في التوسع في التخصصات النظرية التي يحتاج إليها سوق العمل. كما أوضح أن من أبرز الحلول لمشكلة بطالة الخريجين وفقاً لآراء مفردات مجتمع الدراسة هي: الحد من استقدام غير السعوديين للوظائف التي يمكن شغلها بالخريجين السعوديين، دراسة سوق العمل السعودية وإنشاء مركز معلومات وطني لتحديد العرض والطلب الوظيفي فيه، والتوسع في التخصصات الدراسية التي تلبي حاجة سوق العمل. وقد أوصى الباحث بالعمل على ربط سياسات القبول بخطط التنمية، والعمل على الحد من منافسة العمالة الوافدة للخريجين في سوق العمل في القطاعين العام والخاص والعمل على تصحيح الاتجاهات السائدة تجاه العمل والإنتاج، وتشجيع الخريجين على إقامة مشاريعهم الخاصة.

أما دراسة الشميمري والدخيل الله (١٤٢٢هـ) فقد بحثت العوامل التي تؤثر في توظيف الخريجين من الجامعات السعودية في القطاع الخاص. واعتمدت الدراسة على استقصاء آراء أربع عينات شملت الطلاب، والقطاع الخاص، ومكاتب العمل، وأعضاء هيئة التدريس، بلغ عددها ٤٢٥ مفردة. وقد أظهرت النتائج أن من أهم العوامل الأكثر تأثيراً في اختيار الخريجين للالتحاق بالقطاع الخاص هي المرتب، ثم فرصة التدريب والتطور، ثم إمكانية اكتساب الخبرات، ثم إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وكذلك طبيعة العمل. كما أوضحت نتائج الدراسة أن أهم خمسة عوامل أسهمت في عدم ملاءمة المتخرج للعمل في القطاع الخاص هي ضعف مستوى التعاون بين القطاع الخاص والجامعات، وقلة الاهتمام باللغة الإنجليزية، واعتماد المناهج على التلقين والحفظ، وأن المنهج التطبيقي مفقود في الجامعات.

أما العوامل المتعلقة بالقطاع الخاص التي أسهمت في عدم توظيف الخريجين فهي حرص القطاع الخاص على الجانب الربحي فقط، وعدم تعاون القطاع الخاص مع مناشدات الدولة لسعودة الوظائف، وأن العمل في القطاع الخاص لا يضمن الاستقرار الوظيفي، وفترة الدوام لدى القطاع الخاص مرهقة، ولا يوجد في القطاع الخاص ميزة نظام التقاعد. وفيما يخص العوامل المتعلقة بالطالب، التي أسهمت في عدم توظيفه في القطاع الخاص فقد أوضحت النتائج أن أهمها صعوبة ضمان استمرار الموظف السعودي في العمل بعد اكتساب الخبرة، ثم طلبه مرتباً أعلى من الموظف المتعاقد، وأن الموظف السعودي لا يجيد اللغة الإنجليزية، ويزهد المتخرج بالوظائف الدنيا.

وفي دراسة الزامل (١٤٢٣هـ) التي تهدف إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تقوم به مكاتب العمل في مجال توظيف المواطنين السعوديين، أوضح أن مكاتب العمل تواجه عقبات متعددة في مجال التوظيف لا تملك السيطرة عليها، حيث إن ذلك مرتبط مباشرة بأصحاب العمل وطالبي العمل. وعلى الرغم من أن هذه العقبات لا يمكن تعميمها على جميع أصحاب العمل ولا على جميع طالبي العمل فإنها من الأهمية بحيث تؤثر سلباً وبصورة مباشرة على عملية التوظيف. وتتمثل العقبات المتعلقة بأصحاب العمل في: عدم الإسهام في تأهيل طالبي العمل من المواطنين وتدريب العاملين منهم ولاسيما حديثي التوظيف، وضع شروط تعجيزية أمام طالب العمل منها إجادة اللغة الإنجليزية وسنوات الخبرة الطويلة، إعطاء معلومات غير دقيقة لمكاتب العمل عن أعداد العاملين بها من سعوديين وغير سعوديين، تدني الرواتب والحوافز المقدمة لطالب العمل على درجة يتعذر معها قبول الوظائف التي تعرضها المنشأة، التركيز على الوظائف الفنية التي يصعب وجود السعودي المؤهل لشغلها عند تقديم الوظائف الشاغرة على الرغم من توافر وظائف إدارية يشغلها غير سعوديين ويتوافر من السعوديين من هو قادر على شغلها، والافتقار إلى اللوائح الواضحة التي تنظم العمل في المنشأة وتوضح مسؤوليات كل عامل فيها وحقوقه.

أما بالنسبة للعقبات المتعلقة بطالب العمل فتتمثل فيما يلي: افتقار أعداد كبيرة من طالبي العمل إلى المهارات التي يحتاجها سوق العمل، رفض بعض طالبي العمل الالتحاق بدورات تدريبية قبل بحثهم عن العمل أو في أثناءه، تساعدهم في الحصول على العمل المناسب، عدم قبول كثير من طالبي العمل وظائف متاحة لأسباب تتعلق بطبيعة العمل، وبطول فترة العمل، أو تدني الأجر عن مستوى معين يحدده طالب العمل، والرغبة في العمل في وظائف حكومية أو لدى منشآت بذاتها في القطاع الخاص.

أما بالنسبة للدراسة التي قدمها الحميد (١٤٢٣هـ)، وتناولت قضية توطین فرص العمل في المملكة، فإنها أشارت إلى أهمية هذه القضية، والإشكاليات المتعلقة بها، ورؤية بعض المدارس الفكرية حولها من خلال مدرستين؛ إحداهما تنادي بإطلاق قوى السوق وعدم تدخل الدولة في عملية التوطين باعتبار ذلك يضعف كفاءة الاقتصاد الوطني، والثانية ترى أن قوى السوق لا تقدم حلولاً مثالية ولا بد من تدخل الدولة. وقد رأى الباحث أن أوضاع المملكة وتوجهات العولمة تدعو إلى خيار التدخل لتوطين العمالة في المملكة، إلا أن ذلك لا يعني إلغاء آليات السوق بالكامل، ولا يعني هيمنة الدولة على الاقتصاد؛ حيث إن قضية التوطين تتسم بأبعاد استراتيجية شديدة الأهمية نابعة من الظروف التنموية للمملكة. كما قامت الدراسة بتشخيص مؤثرات الأوضاع الحالية للعمالة في المملكة من حيث حجمها وتركيبها النوعي، وخصائصها، وقوة العمل المستقبلية، وتوقعات العرض والطلب من العمالة، كما ناقشت العوامل المصاحبة لذلك والمؤثرة في توطین فرص العمل ومنها التعليم والتدريب، والتغيرات الهيكلية في الاقتصاد، وتوظيف الشباب، ونظام الاستقدام، والقطاع الخاص الهامشي، والأجور والإنتاجية، وسلوكيات العمل، والإرشاد والتوجيه المهني، والتكنولوجيا ومتغيراتها، والعولمة. وأخيراً خلصت الدراسة إلى سياسات ومحددات لرؤية مستقبلية لتوطين فرص العمل انطلاقاً من استراتيجية تنمية القوى البشرية وقضايا القوى العاملة وأوضاعها في المملكة من خلال

محورين: أحدهما يتعلق باقتراح وضع خطة لتوطين العمالة، والثاني يتعلق بدعم هذه الخطة وفق مجموعة من المقترحات والسياسات.

وفي دراسة الشعبي (١٤٢٣هـ) التي عنيت بموضوع البطالة في اقتصادات المملكة، فقد أوضحت نتائجها أن مسار السعودية، وخصوصاً في القطاع الخاص، مازالت تحده كثير من القيود، من أهمها: عوامل تتعلق بأصحاب الأعمال، وتشمل ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات القطاع الخاص من العمالة، والمعايير الربحية البحتة التي يستند إليها أصحاب الأعمال في المفاضلة بين العنصرين الوطني والأجنبي. وعوامل تتعلق بالباحثين عن عمل، وتشمل ضعف مستويات الأجور في القطاع الخاص، وتفضيل العمل في الأجهزة الحكومية. كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدت على عينة عشوائية من الباحثين والباحثات عن عمل في مناطق المملكة المختلفة، أن نحو نصف حجم العينة تقريباً من الذكور والإناث هم في الفئة العمرية ٢٥ - ٥٤ سنة، وهي الفترة التي يكون فيها الفرد في ذروة إنتاجيته، وهذا مؤشر على مدى تفاقم مشكلة البطالة، وأن نسبة الباحثات عن عمل إلى إجمالي قوة العمل النسائية الفعلية بحسب الفئات العمرية تفوق نسب الباحثين عن عمل إلى إجمالي قوة العمل الفعلية من الذكور في كل الفئات العمرية. إضافة إلى ذلك فإنها أوضحت أن متوسط معدلات البطالة تقدر بنحو ١٨,٨٪ و ٢٢,٥٪ بالنسبة للذكور والإناث وإجمالي قوة العمل من الجنسين على التوالي.

أما دراسة الشدادي (١٤٢٣هـ) عن دور القطاع الخاص في توظيف العمالة الوطنية، التي تم من خلالها تعرف مرثيات رجال الأعمال حول المعوقات التي تواجه الشركات والمؤسسات عند توظيف العمالة السعودية، والآليات المقترحة لدعم قدرة القطاع الخاص في توظيف العمالة المحلية، فقد أوضحت نتائج الدراسة أن من أهم المعوقات التي تواجه الشركات والمؤسسات عند توظيف العمالة السعودية من وجهة نظر رجال الأعمال ما يلي: المعدل المرتفع لدوران العمالة (عدد التكرارات ٤١ بنسبة ٨٢٪)، عدم توافر المؤهل المناسب (٤٠٪)، وعدم توفر

التدريب الملائم (٤٠٪ أيضاً)؛ فهما يشكلان عائقاً كبيراً أمام توظيف الشباب السعودي في القطاع الخاص، وضعف اللغة الإنجليزية، ورفض العمل خارج المدن والعمل لدوامين، وعدم التزام ساعات الدوام الرسمي، وعدم استعداد الشباب السعودي للتدريب، كما أن بعض الوظائف غير مرغوب فيها للشباب السعودي كالعامل في مطاعم الوجبات السريعة والمخابز. كما أشارت الدراسة إلى أن القطاع الخاص يعاني قلة عدد العمالة السعودية في الوظائف الفنية أقل من المتوسط والعمالة العادية (النسبة لكل منهما ٥٠٪) يليهما في الأهمية الوظائف الفنية بمؤهل متوسط (٤٤٪)، ثم الوظائف الفنية بمؤهل جامعي (٤٢٪). إضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة عن أن هناك عدة عناصر مطلوب تحقيقها لزيادة قدرة الشركات والمؤسسات على توظيف الشباب السعودي، من أهمها: وضع ضوابط حازمة لضمان عدم انتقال العمالة السعودية من وظيفة لأخرى إلا بعد انقضاء فترة زمنية محددة بثلاث سنوات على سبيل المثال، والتركيز في المناهج الدراسية على اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي، ومراجعة نظام العمل والعمال، وإسهام الدولة في تكلفة التدريب والتأهيل، وعمل دورات لتأهيل الشباب السعودي نفسياً للعمل تحت إدارة جنسيات أخرى، والحد من الاستقدام، إضافة إلى تحديد سقف لرواتب السعوديين لاستمرارهم في العمل في الشركات التي يلتحقون بها. علاوة على ما تقدم فقد اقترحت هذه الدراسة عدة آليات لدعم قدرة القطاع الخاص في توظيف العمالة المحلية، من أهمها ما يلي: الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وترشيد الاستقدام، وتطبيق الضوابط اللازمة للحد من دوران العمالة.

أما دراسة الفوزان (١٤٢٣هـ) فقد استهدفت نمذجة أساليب سعودة فرص العمل لكي تتم وفقاً لآليات محددة، وذكرت الدراسة أن هناك أنموذجين لسعودة فرص العمل، هما: الأنموذج الأول (الطرق المباشرة للسعودة)، وهو يحتوي الآليات المرتبة لمختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك وفقاً لقواعد اقتصادية محددة، وتبعاً لهذا النموذج تأخذ عملية السعودة شكلاً تدريجياً تسلسلياً في إطار زمني محدد، ويشمل أربعة معايير هي: حاجة المجتمع لذلك النوع من

النشاط الاقتصادي، سعودة النشاطات ذات الأرباح المجزية، وحجم الخبرة المطلوبة في مجال من المجالات، والمجالات التجارية التي يجب أن تسبق القطاعات الأخرى. أما النموذج الثاني (الطرق غير المباشرة) فهو يهدف إلى إيجاد بيئة مناسبة تدعم السعودة وتجعلها أكثر يسراً وسهولة، وهو مجموعة من القواعد التي تجعل فرص العمل أكثر ملاءمة للعامل السعودي، ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية: العمل على تحجيم أعداد المؤسسات التجارية والإنتاجية، وتحديد ساعات العمل في المجالات التجارية، والمواءمة بين الأجور في القطاعين العام والخاص، ودفع التكاليف الحقيقية لاستخدام العمالة الوافدة، وتسهيل الداخلين إلى سوق الحرف وتشجيعهم، والمواءمة بين خطط التعليم والتدريب المهني وخطط السعودة، وكذلك السيطرة على مصادر الدخل في المنشآت الاقتصادية. إضافة إلى ما تقدم فقد أوضحت الدراسة أن أفضل السبل للوصول إلى عملية السعودة هو الأسلوب الانتقائي المرحلي الذي بموجبه تصنف المهن والأنشطة الاقتصادية على حسب أهميتها، كما أن تهيئة سوق العمل (الطرق غير المباشرة للسعود) لكي يكون موائماً لظروف العمل السعودي تعتبر شرطاً أساسياً لنجاح عملية السعودة، وذلك من خلال الأدوات أو العناصر السابق ذكرها.

وأشارت الدراسة التي أجرتها الغرفة التجارية الصناعية بمحافظة جدة (١٤٢٣هـ) عن مخرجات التعليم ومدى مواءمتها مع متطلبات سوق العمل السعودي، إلى أن التعليم بالمملكة مازال يعاني خلافاً واضحاً في هيكلته يتمثل في عدم مواءمة مخرجاته التعليمية مع المتطلبات الحقيقية لسوق العمل، وهو ما يؤدي إلى وجود فجوة كبيرة بين الطلب على التخصصات العلمية والفنية والمهنية وبين ما تخرجه المؤسسات التعليمية من هذه التخصصات، والذي يتسبب بدوره في استمرار الاختلال في سوق العمل لغير صالح القوى العاملة الوطنية. وعلى الرغم مما تم بذله من جهود وما تم تحقيقه من إنجازات إلى الآن في مجال التعليم، فإن الجزء الأكبر من سوق العمل المحلي مازالت تهيمن عليه

العمالة الوافدة، حيث إن العبرة ليست في الكم فقط وإنما في الكيف أيضاً، وفي موازنة مخرجات التعليم مع احتياجات التنمية ومتطلبات سوق العمل. ولقد قدمت هذه الدراسة عدة توصيات ومقترحات من أهمها: على الجهات المسؤولة في أعلى مستويات القرار وضع رؤية لما سوف يكون عليه حال القوى العاملة ومخرجات التعليم لمواجهة متطلبات المرحلة القادمة، وتحديد الاستراتيجية التعليمية والتربوية لتحقيق ذلك، ووضع خطة عمل لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وربط سياسات القبول في التعليم العالي باحتياجات سوق العمل وذلك بتقليل أعداد الطلاب الملتحقين بالدراسات النظرية وتشجيع وتحفيز الالتحاق بالتخصصات العلمية والتقنية استجابة للنمو المتعاظم في سوق العمل على هذه التخصصات، والاستفادة من التجارب الناجحة للدول المتقدمة في مجال الأخذ بنظام ضبط النوعية التعليمية واختيار المناسب منها بعد تكييفها لملاءمة بيئة التعليم المحلية، وكذلك تطوير آليات مناسبة لتعزيز إمكانيات التنسيق والتعاون بين مؤسسات التعليم الأكاديمي والفني من ناحية وقطاعات سوق العمل من ناحية أخرى بمشاركة الغرف التجارية ومجلس القوى العاملة لمتابعة المناهج التعليمية وتقويمها في هذه المؤسسات والعمل على تطويرها وفق المستجدات التي تحدث في سوق العمل.

وأظهرت دراسة ميدانية للغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤٢٥هـ) شاركت فيها عينة من رجال الأعمال والمسؤولين في الدولة ومكاتب التوظيف الأهلية وطالبي العمل، أن مشكلة توظيف السعوديين مشكلة متعددة الأطراف، بعضها مرتبط بطبيعة طالب العمل وصفاته، وبعضها بالمنشآت وبيئة العمل، وبعضها بالوضع الاقتصادي والاجتماعي بالمملكة، وبعضها مرتبط بأجهزة الدولة وتشريعاتها. ومن تلك العوامل نظام الكفالة، ونظرة المنشآت للعامل الوافد بأنه أكثر خبرة وإنتاجية. وعدم جدية طالب العمل السعودي، وعدم معرفته بتقديم نفسه وتسويقها. وعدم وجود متخصصين في الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لرفع كفاءة السعوديين. وعدم اقتناع معظم

أصحاب العمل بأن التأهيل قد يتم بعد التوظيف وليس قبله كما هو حاصل مع العمالة الوافدة.

وأخيراً أوضحت الدراسة التي أجرتها إمارة منطقة المدينة المنورة (١٤٢٥هـ) حول البطالة أن من أبرز العوامل المتعلقة بعدم توظيف السعوديين هي النظرة الدونية لبعض الحرف والمهن، وضعف موازنة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وقلة البيانات المتوافرة عن سوق العمل، وقيام بعض أصحاب العمل بوضع شروط صعبة ومواصفات تميل إلى المبالغة لشغل الوظائف. والعرض الكبير من العمالة الوافدة مما خلق منافسة غير متكافئة بين العمالة المواطنة والوافدة وبخاصة مع وجود المهارة والخبرة في جانب العمالة الوافدة. وشعور طالبي العمل السعوديين بعدم الأمان الوظيفي، وضعف الوعي بأهمية العمل ومسؤوليته لدى طالبي العمل السعوديين. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الكفيل، وتنمية قدرات المواطنين وتشجيعهم لممارسة أعمالهم التجارية والمهنية، وتطوير خدمات سوق العمل وتقنين بعض ممارساته، وزيادة فرص عمل المرأة السعودية. وإعادة النظر في أنظمة السعودة وآليات إصدار قراراتها وتنفيذها ومتابعتها.

وبنظرة عامة إلى هذه الدراسات السابقة (انظر الملخص) يتضح جلياً أن مشكلة توظيف السعوديين في القطاع الخاص ذات أبعاد مختلفة ومتعددة، وقد ركزت كل دراسة على بعد أو أكثر من تلك الأبعاد لإظهار مدى أثرها في تفاقم المشكلة. كما أن أغلب الدراسات السابقة تقتصر في دراستها للمشكلة على طرف أو طرفين متعلقين بالمشكلة، في حين أن المشكلة يرتبط بها أطراف عدة ينبغي أن يتم دراستها للوصول إلى تشخيص دقيق ومتوازن لأسبابها. وأخيراً فإن الدراسات السابقة لم تستخدم نموذجاً علمياً لتصنيف الأسباب أو قياس أثرها، واكتفت بسردها من وجهة نظر مفردات العينة المشاركة في الدراسة. ولذلك فإن هذه الدراسة ستسعى أولاً إلى أن تقوم بإشراك أربعة أطراف تؤثر

وتتأثر بعملية السعودة، وهي: مكاتب العمل (وتمثل الجهة الحكومية المشرفة على التوظيف في القطاع الخاص)، منشآت القطاع الخاص (أصحاب العمل)، الطلاب المقبلون على التخرج (طالبو العمل)، وأعضاء هيئة التدريس (الخبراء في التأهيل وتوجهات التنمية).

كما أن هذه الدراسة سوف تستخدم نموذجاً علمياً مستخدماً لتصنيف وتحديد المشكلات وفروعها، يساعد في تحديد مسببات المشكلة بطريقة علمية ويقوم على تصنيفها وفق مشكلات أساسية وفرعية، كما يمكن أن يسهم في الكشف عن عوامل أخرى يمكن أن يكون لها أثر أكبر على المشكلة. وأخيراً فإن هذه الدراسة حاولت أن تجمع أكبر قدر ممكن من العوامل المذكورة في جميع ما ذكر من دراسات سابقة لتطرحها ضمن التحليل والتصنيف العلمي باستخدام النموذج.

ملخص لأبرز الدراسات المتعلقة بتوظيف السعوديين في القطاع الخاص

المؤلف	أسلوب الدراسة	العينة المشاركة	أبرز العوامل المؤثرة في عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص
الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ١٤٠٢هـ	نظرية	-	نظام العمل والعمال، تفضيل العمل في القطاع الحكومي، تفاوت المزايا بين نظام الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال.
أحمد ١٤١٣هـ	ميدانية	١ - منشآت القطاع الخاص ٢ - طلاب	وضع شروط تعجيزية أمام العمالة السعودية، العمالة الوافدة أكثر إنتاجية، ضعف مهارات العمالة السعودية وقدراتها، تدني مستوى أجور العمالة الوافدة.
وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ١٤١٣هـ	نظرية	-	انخفاض أجور العمالة الوافدة، اشتراط مؤهلات عالية، سعي المنشآت لتخفيض التكاليف.
الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ١٤١٣هـ	ميدانية	رجال الأعمال	انخفاض أجور العمالة الوافدة، إمكانية الاستغناء عن العمالة الوافدة بسهولة، العمالة الوافدة أكثر احتراماً لأنظمة العمل وقيمه، العمالة الوافدة أكثر استقراراً في العمل.

المؤلف	أسلوب الدراسة	العينة المشاركة	أبرز العوامل المؤثرة في عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص
النفيعي ١٤١٣هـ	نظرية	-	جاذبية العمل الحكومي، عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، انخفاض أجور العمالة الوافدة، العمالة الوافدة أكثر إنتاجية وجدية، العمالة الوافدة أكثر استقراراً في العمل.
النمر ١٤١٧هـ	ميدانية	منشآت خاصة	انخفاض أجور العمالة الوافدة، العمالة الوافدة أكثر إنتاجية وجدية، العمالة الوافدة أكثر استقراراً في العمل، العمالة الوافدة أكثر خبرة.
الغيث والمعشوق ١٤١٧هـ	ميدانية	١ - أصحاب العمل ٢ - العمالة الوافدة ٣ - الباحثون عن عمل	عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، العمالة الوافدة أكثر خبرة، إجابة العمالة الوافدة للغة الإنجليزية.
الدرع ١٤١٨هـ	ميدانية	الاتصالات السعودية	التدريب والتأهيل، الحوافز المادية والمعنوية، التوظيف، ظروف العمل وبيئته.
التركستاني ١٤١٨هـ	ميدانية	١ - رجال الأعمال ٢ - أعضاء هيئة التدريس	الخبرة العملية، إجابة اللغة الإنجليزية، انخفاض الأجور المطروحة، الارتباطات الاجتماعية للعمالة السعودية، عدم قبول العمالة السعودية للأعمال الميدانية.
القحطاني ١٤١٨هـ	ميدانية	١ - مديرو التوظيف في القطاع الخاص ٢ - أكاديميون ٣ - طلاب	عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، ضعف التأهيل الجامعي من حيث المناهج وطرق التدريس، إجابة الوافد للغة الإنجليزية، عدم الإلمام بالحاسب الآلي، عدم توفر الخبرة وضعف المهارات.
السلطان ١٤١٩هـ	نظرية	-	طبيعة الأنظمة المطبقة على القوى العاملة، التصورات الخاطئة حول الاستقدام، عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، عدم الاستفادة من تقنية المعلومات في سوق العمل.
الشميمري ١٤٢١هـ	ميدانية	أعضاء هيئة التدريس	افتقار التعليم الجامعي للتدريب، عدم الاهتمام باللغة الإنجليزية، ضعف المناهج وطرق التدريس، عدم الاهتمام بالقدرات والمهارات، ضعف التوعية الإعلامية.
النويسر ١٤٢١هـ	ميدانية	الباحثون عن عمل	ارتفاع تكلفة السعوديين، عدم شعور العمالة السعودية بالأمان الوظيفي، توسع التعليم العالي في التخصصات النظرية.

المؤلف	أسلوب الدراسة	العينة المشاركة	أبرز العوامل المؤثرة في عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص
الشميمري والدخيل الله ١٤٢٢هـ	ميدانية	١ - الطلاب ٢ - منشآت القطاع الخاص ٣ - مكاتب العمل ٤ - أعضاء هيئة التدريس	ضعف مستوى التعاون بين القطاع الخاص والجامعات، ضعف المناهج وطرق التدريس، حرص القطاع الخاص على الجانب الربحي فقط، عدم تعاون القطاع الخاص مع مناشدات الدولة لسعودة الوظائف، الاستقرار الوظيفي، تفاوت المزايا بين نظام الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال، صعوبة ضمان استمرار الموظف السعودي في العمل بعد اكتساب الخبرة، تدني الأجور والرواتب المقدمة، عدم الاهتمام بالتأهيل باللغة الإنجليزية والمهارات والحاسب، وزهد المتخرج بالوظائف الدنيا.
الزامل ١٤٢٣هـ	نظرية	-	عدم إسهام أصحاب العمل في تأهيل العمالة السعودية، وضع شروط تعجيزية أمام العمالة السعودية، تدني الأجور والرواتب المقدمة، افتقار المنشآت للوائح المنظمة للعمل وحقوق العاملين، افتقار العمالة السعودية للمهارات والقدرات، تفضيل العمل في القطاع الحكومي.
الحميد ١٤٢٣هـ	نظرية	-	عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، وجود تغيرات هيكلية في اقتصاد الدولة، سياسات توظيف الشباب، نظام الاستقدام، الإرشاد والتوجيه المهني، استخدام التكنولوجيا والمعلوماتية، الأجور والإنتاجية.
الشعبي ١٤٢٣هـ	ميدانية	باحثون عن عمل	عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، اهتمام القطاع الخاص بالمعايير الربحية وتقليل التكلفة، تدني الأجور والرواتب المقدمة، تفضيل العمل في القطاع الحكومي.
الشدادي ١٤٢٣هـ	ميدانية	رجال الأعمال	ارتفاع معدل دوران العمالة السعودية، عدم تأهيل العمالة السعودية التأهيل المناسب، ضعف اللغة الإنجليزية، عدم رغبة العمالة السعودية بالعمل في وظائف مهنية متدنية، نظام العمل والعمال.
الفوزان ١٤٢٣هـ	نظرية	-	حجم الخبرة المناسبة لكل عمل، عدد المؤسسات والنشاطات التجارية، تحديد ساعات العمل، تحديد سقف أدنى للأجور، مواءمة التعليم الجامعي لسوق العمل.
الغرفة التجارية الصناعية بجدة ١٤٢٣هـ	نظرية	-	عدم ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، ارتباط المؤسسات التعليمية بمؤسسات سوق العمل، توسع التعليم العالي في التخصصات النظرية.

المؤلف	أسلوب الدراسة	العينة المشاركة	أبرز العوامل المؤثرة في عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص
الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ١٤٢٤هـ	ميدانية	١ - رجال الأعمال ٢ - مكاتب التوظيف الأهلية ٣ - الباحثون عن عمل	نظام الكفالة، العمالة الوافدة أكثر خبرة وجدية، النظرة إلى التأهيل بعد التوظيف، عدم ملائمة التأهيل والقدرات لمتطلبات القطاع الخاص.
إمارة منطقة المدينة المنورة ١٤٢٥هـ	نظرية		النظرة الدونية للحرف والمهن، عدم ملائمة مخرجات التعليم لسوق العمل، قلة البيانات المتوفرة حول السوق، وضع شروط تعجيزية أمام العمالة السعودية، العمالة الوافدة أكثر خبرة وإنتاجية، الأمان الوظيفي، الوعي بمسؤوليات العمل.

ثانياً - عرض لنموذج عظمة السمكة (خرائط السبب والنتيجة):

قبل أن نستخدم نموذج عظمة السمكة في تصنيف الأسباب المؤدية إلى عدم توظيف العمالة السعودية يحسن أن نستعرض شرحاً موجزاً عن هذا النموذج واستخداماته التطبيقية.

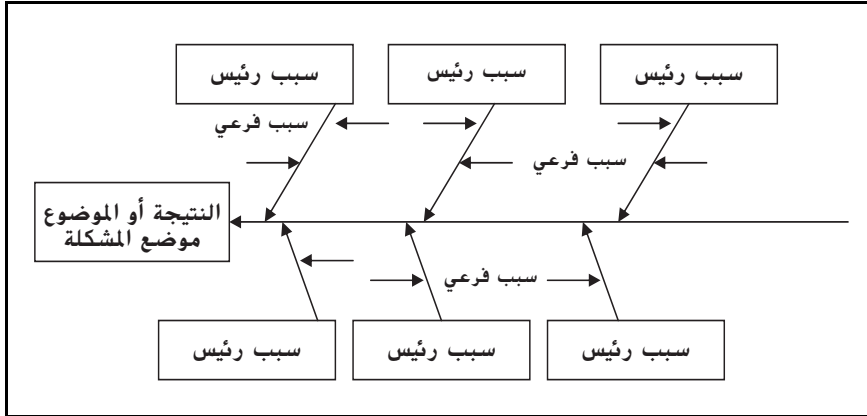
هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم في تحليل البيانات وحل المشكلات، ومن أهمها خرائط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagrams التي تم تطويرها في جامعة طوكيو باليابان عام ١٩٤٣م، والتي تقدم مدخلاً هيكلياً لحل المشكلات، ويشار إليها باسم الخرائط أو الرسوم البيانية لهيكل عظمة السمكة Fishbone Diagrams؛ لأن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة، كما يطلق عليها أيضاً خرائط إيشيكاوا أو الرسوم البيانية لإيشيكاوا Ishikawa وذلك نسبة إلى العالم الياباني كاودو إيشيكاوا الذي قام بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب والنتيجة بصورته النهائية في عام ١٩٦٠م، والذي أصبح الأب المؤسس للإدارة الحديثة في مجال العمليات (Oakland, 1989).

يساعد تطبيق أسلوب تحليل السبب والنتيجة واستخدامه على إثارة الأفكار حول المشكلات المحتملة أو الحلول الممكنة، وذلك من خلال تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، ومن

ثم معرفة الأسباب الرئيسية للمشكلة، والأسباب الفرعية لكل سبب رئيس، وكذلك معرفة مسببات الأسباب، من أجل التوصل إلى الجذور Roots الرئيسية للمشكلة. فهذا الأسلوب يساعد على إدراج الأسباب التي قد تكون مرتبطة بالمشكلة أو النتيجة بشكل منظم ومدرّوس. (Ishikawa, 1985)

وتتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة موضع الدراسة. ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين السبب والأثر، حيث يلاحظ أن النتيجة أو المشكلة على الجانب الأيسر من الرسم، وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيمن. كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة (كمتغير تابع) سلباً أو إيجاباً.

حيث يتضح من الشكل رقم (١) أن كل قطعة من العظم (الأسهم) تعبر عن أحد مصادر الخطأ، سواء كان ذلك في شكل مسبب رئيس أم أحد العناصر التي تسهم في هذا المسبب، ويعني ذلك أن الفكرة الأساسية هي تحديد المسببات ومسببات الأسباب.



شكل رقم (١) - نموذج لأسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة

المرجع: (Reshef, 2002)

ولأسلوب تحليل السبب والأثر عدة مزايا منها:

- ١ - أنه يساعد على التوصل إلى الجذور الأصلية للمشكلة، ومن ثم القضاء على مسببات المشكلة وليس أعراضها؛ إذ إن هناك خطأ كبيراً في معالجة كثير من الباحثين بين المشكلة وأعراضها.
- ٢ - أنه يعتمد في دراسة المشكلات وتحليلها على استخدام الأساليب العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة مثل أسلوب تحليل باريتو، والرسم البياني للمنظمة، وسحب عينات لمجتمع الدراسة من خلال الاستبانات المصممة لهذه الدراسة، أو المقابلات الشخصية، أو الإحصاءات اليومية، أو التقارير الدورية، أو استخدام جميع الوسائل آنفة الذكر في الوقت نفسه.
- ٣ - أنه يتيح المشاركة الفعالة لجميع المعنيين في دراسة المشكلات المختلفة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.
- ٤ - أنه يساعد في تحليل الأسباب الرئيسة والفرعية للمشكلات المختلفة وذلك في شكل رقمي.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب فهي ما يلي:

- ١ - أنه يحتاج إلى وقت طويل من أجل دراسة وتحليل متعمق للأسباب الرئيسة ومسببات الأسباب من أجل الوصول إلى جذور هذه المشكلات، وهذا الوقت الطويل قد لا يكون مجزياً في كل الأحوال.
- ٢ - أن الرسوم البيانية، كغيرها من أساليب حل المشكلات، هي أدوات مساعدة على الكشف، وبذلك تساعد المستخدمين على تنظيم أفكارهم وفي هيكلية عملية التحليل، وبالطبع لا يوفر الرسم البياني ابتداءً الحلول لمشكلات معينة.
- ٣ - أن الرسم البياني النهائي لا يرتب الأسباب بحسب أهميتها؛ فربما يكون هناك سبب أكثر أثراً من سبب آخر، وهو ما لا يوضحه تحليل عظمة السمكة.
- ٤ - أن الشكل الذي يأخذه الرسم البياني غالباً ما يعتمد على الفرد الذي يقوم

بإعداده، ومن ثم فإنه قد يتأخر بالنظرة الشخصية لأسباب المشكلة، وأنه في بعض الأحيان لا يتم عزل الأسباب الصغيرة أو ملاحظتها، وعلى ذلك فإنه من الممكن ألا يتم تعرف بعض الأسباب الجذرية (Kindlarski, 1994).

ولقد اهتم الباحثون باستخدام أسلوب إيشيكوا في عدة مجالات، فعلى سبيل المثال نجد أن Donndelinger (1996) قد استخدمه في الدراسة التي قام بها، وذلك لإدارة الصراع داخل المنظمة، سواء الصراع بين الأفراد، أو الصراع بين الأقسام والإدارات، على كل المستويات داخل المنظمة، وقد ساعد هذا الأسلوب على تعرف الأسباب الحقيقية للصراع في العمل، وعلى وضع الحلول الجذرية لها. وقد أوضحت الدراسة إمكانية التوصل إلى نقاط الخلاف بعيداً عن المؤثرات العاطفية المضخمة لآثارها. وتوصل Donndelinger (1996) إلى أن هذا الأسلوب استطاع أن يصنف الجذور الأساسية لمشكلة الصراع بصورة موفقة يمكن الاعتماد عليها في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.

وفي دراسة ميدانية أخرى أجراها Kindlarski (1984) تم استخدام هذا الأسلوب في أحد مصانع إنتاج معدات التليفزيونات الملونة؛ وذلك من أجل المساعدة في تحليل المشكلات المتعلقة بالجودة ومعرفة جذورها الأساسية. وتوصل الباحث Kindlarski 1984 إلى أن الأسلوب قد ساعد على دراسة أصول المشكلة حتى أمكن تحديد معالمها، وأن الأسلوب قد أظهر تجاوباً موفقاً لدراسة المشكلة على الرغم من محدوديته في بيان قوة كل عامل في التأثير على المشكلة.

كما قام Propst (1987) باستخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرار الخاص بشراء آلات جديدة من أجل تحديد مدى قدرة التركيبة المكونة من الآلات الجديدة والممولين والإجراءات على تحقيق الكفاءة المطلوبة، ومدى العائد المتوقع منها. وقد توصل Propst إلى أن نموذج السمكة قد أفاد بشكل كبير في تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على كفاءة العمل مع العمليات المختلفة الداخلة

في الإنتاج. وأوصى باستخدام هذا الأسلوب مع الاعتماد على الرسومات الموضحة له كي يتسنى فهم المشكلات، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها. أما دراسة (Rashef 2002) التي استخدم فيها نموذج إيشيكاوا في دراسة العوامل التي تخرج عن السيطرة عند دراسة المشكلات في منظمات الأعمال، فقد توصل فيها إلى ثلاث إيجابيات يمكن تحقيقها من جراء الاعتماد على هذا الأسلوب في حل المشكلات؛ هي: أولاً - تعظيم عدد الأسباب المحتملة لظهور المشكلة مما يساهم بعد ذلك في تعرف الجذور الحقيقية للمشكلة. ثانياً - توسيع التحليل بحيث يمكن تصنيف الأسباب إلى أسباب فرعية ثم فرعية أخرى ومن ثم تخرج الأسباب غير المترابطة جانباً عن تلك المترابطة. ثالثاً - تحليل الإجراءات والعمليات، بحيث تحدد الأسباب وما سببته من نتائج إيجابية أو سلبية، ومن ثم فهم طبيعة المشكلات.

الدراسة الميدانية:

أولاً - منهجية الدراسة:

تنتهج هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتبر امتداداً للدراسة التي أجراها الشميمري والدخيل الله (١٤٢٢هـ) والتي هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على توظيف السعوديين في القطاع الخاص. وقد ركزت الدراسة على تحديد أهم العوامل المؤثرة وترتيبها بحسب قوة التأثير في مفردات الدراسة. وتأتي هذه الدراسة لتطبيق نموذج السبب والأثر من أجل تصنيف العوامل المؤثرة وفق عوامل رئيسية، يمكن تقديم الحلول لها بعد ذلك بصورة أدق نظراً لإمكانية تجميعها تحت تصنيف رئيس.

ولقد تم توزيع نحو ١٣٥٣ استبانة على جميع الفئات المشاركة في الدراسة. وكانت نسبة الاستجابة من جميع الفئات المشتركة في الدراسة مقبولة وبخاصة بعد اللجوء إلى جمعها عن طريق المناولة ومضي نحو سنة لمحاولة جمع أكبر عدد ممكن من الاستبانات من جميع الجهات الأربع المشاركة في الدراسة.

جدول رقم (١) نسب الاستجابة وعدد المشاركين

الفئة	الموزع	العائد	النسبة
مكاتب العمل	٥٣	٤١	٪٧٧
القطاع الخاص	٦٠٠	١٠٢	٪١٧
الطلاب	٧٠٠	٢٠٨	٪٣٠
أعضاء هيئة التدريس	٢٠٠	٧٤	٪٣٧
المجموع	١٥٥٣	٤٢٥	٪٢٧

وكما يوضح الجدول رقم (١) فقد بلغت نسبة الاستجابة من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو ٪٣٧ من مجموع الاستبانات الموزعة (٢٠٠)، وكانت نسبة استجابة الطلاب ٪٣٠ من ٧٠٠ استبانة، وكانت استجابة القطاع الخاص نحو ٪١٧ من ٦٠٠ استبانة موزعة، بينما بلغت نسبة استجابة مكاتب العمل نحو ٪٧٧ من عدد المكاتب المنتشرة في أنحاء المملكة. ناهيك عن أن ثقافة الاستجابة للاستبانة تظل متدنية في العالم العربي مقارنة بالعالم الغربي.

ثانياً - تحليل العوامل الشخصية:

١ - الخبراء (أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم):

يتضح من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن ٪٦٧ من مفردات العينة من أعضاء هيئة التدريس كانت درجتهم العلمية بمرتبة أستاذ مساعد، تليها مرتبة أستاذ مشارك؛ حيث بلغت نسبتهم ٪١٦,٢، في حين جاءت نسبة من هم في مرتبة محاضر في المرتبة الأخيرة؛ إذ بلغت نسبتهم ٪٢,٧ فقط.

وبالنسبة للخبرة في التدريس في المملكة نجد أن ٪٥١,٤ من مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس خبرتهم في التدريس تراوح بين سنة وثلاث سنوات، يليها في الترتيب على التوالي نسبة ٪٢١,٦ لمن تراوح خبرتهم من ٤ - ٦ سنوات، و ٧ - ٩ سنوات كما يوضح الجدول رقم (٢) ذلك.

جدول رقم (٢)
العوامل الشخصية لأعضاء هيئة التدريس (الخبراء)

المرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
محاضر	٢	٢,٧
أستاذ مساعد	٥٠	٦٧,٦
أستاذ مشارك	١٢	١٦,٢
أستاذ	٤	٥,٤
أخرى	٦	٨,١
المجموع	٧٤	١٠٠
الخبرة بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
من ٠ - ٣	٣٨	٥١,٤
من ٤ - ٦	١٦	٢١,٦
من ٧ - ٩	١٦	٢١,٦
من ١٠ - ١٢	٢	٢,٧
من ١٣ - أكثر	٢	٢,٧
المجموع	٧٤	١٠٠

٢ - الطلاب:

يتضح من خلال بيانات عينة الدراسة بالنسبة للطلاب في الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى من الطلاب محل الدراسة (٩٤,٧٪) من العزاب، وأن ٥,٣٪ فقط هم من المتزوجين، وأن ٥٣,٤٪ منهم جاءت في الفئة العمرية من ٢٣ - ٢٦ سنة، يليها ٤٣,٨٪ في الفئة العمرية من ١٨ - ٢٢ سنة، وهذا يشير إلى أن معظم فئة الطلاب هم في سن الشباب، السن التي يكون خلالها الإنسان منتجاً بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (٣)
العوامل الشخصية للطلاب

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من ١٨ إلى ٢٢	٩١	٤٣,٨
من ٢٣ إلى ٢٦	١١١	٥٣,٤
من ٢٧ إلى ٣٠	٦	٢,٩
المجموع	٢٠٨	١٠٠
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	١٩٧	٩٤,٧
متزوج	١١	٥,٣
المجموع	٢٠٨	١٠٠

جدول رقم (٤)
تصنيف المنشآت المشاركة بحسب النشاط

النشاط	التكرار	النسبة المئوية
صناعة	٥٤	٥٢,٩
مقاولات وعقار	٤	٣,٩
تجارة	٢٦	٢٥,٥
خدمات مالية وبنوك	١٦	١٥,٧
أخرى	٢	٠,٢
المجموع	١٠٢	١٠٠

٣ - منشآت القطاع الخاص:

يتضح من خلال نتائج بيانات استقصاء منشآت القطاع الخاص في الجدول رقم (٤) أن نصف هذه المنشآت تعمل في مجال الإنتاج والصناعة (٥٢,٩٪)، يلي ذلك الشركات التي تعمل في مجال التجارة بنسبة ٢٥,٥٪، وأن الشركات التي تعمل في مجال المقاولات العامة والعقارات جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة ٣,٩٪ من عدد منشآت القطاع الخاص. وربما عكست هذه النتيجة تركيبة المنشآت المشاركة بالفئة الممتازة؛ حيث يغلب عليها المنشآت الكبيرة والمتوسطة وغالباً ما تكون المنشآت العاملة في قطاع الصناعة من هذه الفئة.

جدول رقم (٥) - عدد الموظفين

عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٠	١٤	١٣,٧
من ٢٠ إلى ٥٠	١٢	١١,٨
من ٥١ إلى ١٠٠	١٦	١٥,٧
من ١٠١ إلى ٥٠٠	١٨	١٧,٦
من ٥٠١ إلى ١٠٠٠	٣٠	٢٩,٤
أكثر من ١٠٠٠	١٢	١١,٨
المجموع	١٠٢	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن ٢٩,٤٪ من الشركات محل الدراسة عدد العاملين فيها يراوح بين ٥٠١ - ١٠٠٠ عامل، وأن ١٧,٦٪ من هذه الشركات يراوح عدد العاملين فيها بين ١٠١ - ٥٠٠ عامل؛ أي أن الغالبية العظمى من هذه الشركات يزيد عدد العاملين فيها على ١٠٠ عامل.

ثالثاً - تحليل النتائج:

سعيًا لتصنيف العناصر المسببة لمشكلة عدم توظيف السعوديين فقد استخدم أحد مقاييس التحليل العاملي Factor Analysis المسمى Principal Component Analysis وطريقة الدوران Varimax.

جدول رقم (٦) - Communalities

	Initial	Extraction
عدم ارتباط المناهج باحتياجات السوق VAR5,1 .	1	0.757
VAR5,2 .	1	0.501
عدم الاستخدام التطبيقي للحاسب الآلي VAR5,3 .	1	0.731
عدم جدية الطلاب للتحصيل العلمي VAR5,4 .	1	0.576
عدم النضج الفكري للخريجين VAR5,5 .	1	0.664
عدم الاهتمام بالتدريب VAR5,6 .	1	0.514
عدم اهتمام المناهج بتنمية شخصية الطالب VAR5,7 .	1	0.585
اعتماد المناهج على التلقين والحفظ VAR5,8 .	1	0.544
ضعف الإرشاد حول التخصصات المطلوبة بالجامعات VAR5,9 .	1	0.529
المناهج الدراسية لا تساعد على الإبداع والابتكار VAR5,10 .	1	0.604
ثقل العبء التدريسي VAR5,11 .	1	0.687
المنهج التطبيقي مفقود في الجامعات VAR5,12 .	1	0.732
ضعف مستوى التعاون بين القطاع الوظيفي والتعليم VAR5,13 .	1	0.45
وجود تخصصات لا يحتاج إليها القطاع الخاص VAR5,14 .		
انخفاض رواتب القطاع الخاص مقارنة بالمهام الوظيفية VAR6,1 .	1	0.428
فترة الدوام لدى القطاع الخاص مرهقة VAR6,2 .	1	0.442
الإجازات في القطاع الخاص قليلة VAR6,3	1	0.32
لا يوجد في القطاع الخاص ميزة نظام التقاعد VAR6,4 .	1	0.63
عدم تعاون القطاع الخاص مع مناشدات الدولة لسعودة الوظائف VAR6,5 .	1	0.657

تابع / جدول رقم (٦) - Communalities

	Initial	Extraction
حرس القطاع الخاص على الجانب الربحي VAR6,6 .	1	0.629
عدم الاهتمام بتدريب الموظفين VAR6,7 .	1	0.604
العمل في القطاع الخاص لا يضمن الاستقرار الوظيفي VAR6,8 .	1	0.636
فرص التقدم والترقية بالقطاع الخاص قليلة VAR6,9 .	1	0.661
اشتراط الخريج الحصول على وظائف محددة بحسب رغباته VAR7,1 .	1	0.662
عدم استعداد المتخرج للعمل خارج مدينته VAR7,2 .	1	0.747
زهد المتخرج بالوظائف الدنيا VAR7,3 .	1	0.669
الموظف السعودي يطلب مرتباً أعلى من الموظف المتعاقد VAR7,4 .	1	0.702
الموظف السعودي لا تتوافر لديه الخبرة العملية الكافية VAR7,5 .	1	0.567
الموظف السعودي لا يجيد اللغة الإنجليزية VAR7,6 .	1	0.704
الموظف السعودي لا يرغب في العمل فترتين VAR7,7 .	1	0.463
الموظف السعودي لا يجيد التعامل مع الحاسب الآلي VAR7,8 .	1	0.483
من الصعوبة تغيير دور الموظف السعودي ومهامه VAR7,9 .	1	0.526
لا يتساوى الموظف السعودي مع المتعاقد في مستوى الخبرة VAR7,10 .	1	0.582
من الصعوبة ضمان استمرار الموظف السعودي في العمل بعد اكتسابه للخبرة VAR7,11 .	1	0.523
الموظف السعودي لا يحترم أنظمة المنشأة VAR7,12 .	1	0.793
الموظف السعودي لا يتقيد بوقت الحضور والانصراف VAR7,13 .	1	0.838
الموظف السعودي لا يحرص على المواظبة على العمل VAR7,14 .	1	0.804
الموظف السعودي ليست لديه قدرة كافية على التحليل VAR7,15 .	1	0.672
الموظف السعودي يفتقر إلى الجدية VAR7,16 .	1	0.808
الموظف السعودي ليست لديه القدرة على الإبداع VAR7,17 .	1	0.725
الموظف السعودي يفتقر إلى القدرة على الكتابة والتحدث بفعالية VAR7,18 .	1	0.529
الموظف السعودي يصعب الاعتماد عليه VAR7,19 .	1	0.804

تابع / جدول رقم (٦) - Communalities

	Initial	Extraction
الموظف السعودي لا يتعاون مع زملائه في العمل VAR7,20 .	1	0.638
وجود مكاتب توظيف بالجامعات لتسهيل عملية البحث عن الوظائف VAR8,1 .	1	0.484
عدم إجبار القطاع الخاص على سعودة نسبة من الموظفين كل سنة VAR8,2 .	1	0.547
عدم دفع مرتبات كافية لتحفيز السعوديين للعمل في القطاع الخاص VAR8,3 .	1	0.677
إعادة النظر في المناهج الحالية في الجامعات VAR8,4 .	1	0.61
عدم رفع الرسوم المفروضة على استقدام العمالة الوافدة VAR8,5 .	1	0.51
عدم زيادة المهن والحرف التي لا يسمح لغير السعوديين بمزاومتها VAR8,6 .	1	0.8
عدم ربط القروض والمناقصات والتسهيلات الحكومية الموجهة للقطاع الخاص بنسبة السعودة المتحققة VAR8,7 .	1	0.716
مساواة نظام التأمينات الاجتماعية بنظام التقاعد الحكومي VAR8,8 .	1	0.55
عدم توجيه الطلاب للتخصصات التي يحتاج إليها القطاع الخاص VAR8,9 .	1	0.688
وجود تخصصات لا يحتاج إليها القطاع الخاص VAR5,14 .	1	0.825
غالبية تخصصات الخريجين لا يحتاج إليها القطاع الخاص VAR6,10 .	1	0.687
إنتاجية الموظف السعودي أقل من إنتاجية المتقاعد VAR7,21 .	1	0.626

وقد أشارت النتائج العامة بحسب ما يوضح الجدول رقم (٦) أن العوامل المقترحة قد صنفت تحت تسعة عوامل رئيسية بطريقة متناسقة، وحققت نسباً Communalities مقبولة في كل بعد ما عدا عنصراً واحداً سجل 0.320 ؛ مما أدى إلى استبعاده حتى لا يضعف قدرة النموذج على تفسير الظاهرة.

جدول رقم (٧) - Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loading			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	8.089	15.262	15.262	6.261	11.814	11.814
2	6.344	11.969	27.231	5.592	10.551	22.365
3	4.414	8.329	35.561	4.231	7.983	30.348
4	3.232	6.099	41.659	3.334	6.290	36.638
5	2.937	5.542	47.201	3.255	6.142	42.780
6	2.580	4.868	52.070	3.217	6.070	48.850
7	2.114	3.989	56.058	2.983	5.628	54.478
8	2.037	3.844	59.902	2.437	4.598	59.076
9	1.831	3.455	63.357	2.269	4.281	63.357

وكما يظهر من الجدول رقم (٧) فإن النتائج التي اعتمدت على العوامل التسعة استطاعت أن تفسر 63.357% من الظاهرة، وهذا ما يدعو إلى الاطمئنان بمصداقية العوامل وقدرتها على تفسير الظاهرة المراد دراستها. كما تشير هذه النتيجة حفيظة الباحثين للسعي لاكتشاف أو إضافة عوامل أخرى ربما تكون ذات أثر أكبر ويمكن أن تسهم في تفسير الظاهرة، مثل التشريعات الحكومية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الأمنية. وهو ما يؤكد أن مشكلة توظيف السعوديين مشكلة ذات أبعاد عديدة.

وبعد استخدام تحليل Factor Analysis لتقسيم العناصر وتصنيفها تحت عوامل متعددة، أظهرت النتائج مؤشرات إيجابية تتوافق مع إمكانية تصنيف العناصر إلى عوامل رئيسية.

فكما يوضح الجدول رقم (٨) فمن بين الـ ٥٥ عاملاً أسهم في التسبب بمشكلة سعودة الوظائف في السعودية أمكن تصنيف ٤٤ عنصراً تحت تسعة عوامل رئيسية سيتم استعراضها لاحقاً وتظهر في الشكل رقم ٢. وبالنظر إلى

إمكانية تسمية هذه العوامل بمسمى يجمع هذه العناصر توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول الآتية وبحسب التصنيف الآتي:

جدول رقم (٨) – Rotated Component Matrix

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAR7.14	.870								
VAR7.12	.863								
VAR7.13	.863								
VAR7.19	.719								
VAR7.16	.706								
VAR7.20	.647								
VAR7.7	.593								
VAR7.15					.686				
VAR7.11									.570
VAR6.10									
VAR7.21									
VAR8.6		.889							
VAR8.7		.793							
VAR8.2		.730							
VAR6.5		.719							
VAR8.3		.707							
VAR6.6		.644							
VAR6. 4		.516							
VAR8.5		.507							
VAR6.2									
VAR5.1			.852						
VAR5.14			.823						

تابع / جدول رقم (٨) - Rotated Component Matrix

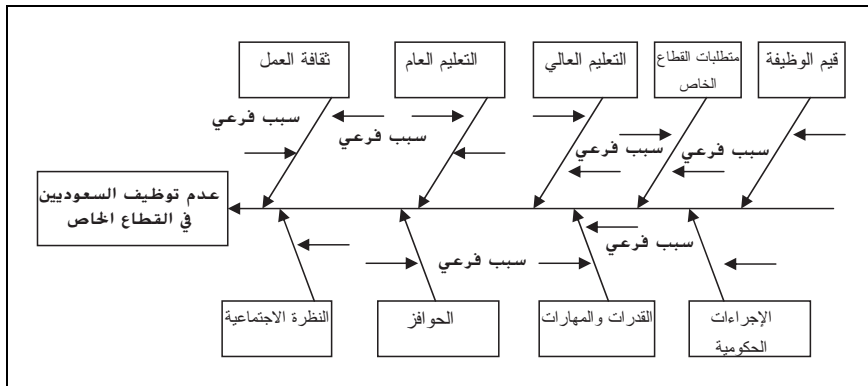
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAR5.3			.726						
VAR5.12			.662						
VAR5.11			.579						
VAR8.9			.571						
VAR5. 4									
VAR5.7				.691					
VAR5.9				.682					
VAR5.10				.663					
VAR5.8				.647					
VAR5.13				.625					
VAR5.6									
VAR7.17					.696				
VAR5.5					.643				
VAR7.2						.854			
VAR7.1						.755			
VAR7.3						.726			
VAR7.6							.694		
VAR7.10							.674		
VAR7.18							.572		
VAR8.8							.505		
VAR7.5							.572		
VAR6.7								.641	
VAR5.2									
VAR7. 4									.523

تابع / جدول رقم (٨) – Rotated Component Matrix

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAR6.9								.586	
VAR6.8								.569	
VAR6.1								.522	
VAR7.8									
VAR7.9									.596
VAR8.1									
VAR8.4									.533

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



شكل رقم (٢) – عرض العوامل وفق نموذج السمكة

السبب الأول:

ويتضمن سبعة عناصر، يمكن تصنيفها تحت عامل رئيس هو (قيم الوظيفة)، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٩). فهناك قصور عام لدى المجتمع السعودي حول فهم قيم العمل وإدراكها. وقد انعكس هذا القصور على

الخريجين طالبي الوظيفة، وعلى كثير من الموظفين السعوديين ممن هم على رأس العمل؛ مما كرس الرؤى الآتية عنهم من قبل الآخرين. فبحسب آراء الخبراء ومكاتب العمل ومنشآت القطاع الخاص المشاركين في هذه الدراسة فإن الموظف السعودي لا يحرص على المواظبة على العمل؛ فتجده كثير الغياب، عديد الاعتذار، يبحث عن طرق التسرب والانصراف عن العمل. كما لا يضع اعتباراً كبيراً لأنظمة المنشأة وقوانينها، ولا يتقيد بوقت الحضور والانصراف؛ إذ يأتي متأخراً وينصرف مبكراً حتى يصبح ذلك لكثير منهم حقاً لهم. كما يصعب الاعتماد عليه في إنجاز الأمور؛ إذ يفتقر إلى الجدية والشعور بالمسؤولية الوظيفية الملقاة على عاتقه. ويشتكي القطاع الخاص أسلوب الموظف السعودي مع زملائه في العمل؛ إذ يفتقر إلى التعاون الكافي مع زملاء العمل ويغيب مفهوم الجماعة إلى الميل نحو الفردية في النظرة إلى الإنجاز وتحقيق النجاح. كما أن الموظف السعودي لا يرغب في العمل فترتين صباحية ومساءً فيقارن عمله بالقطاع العام، وربما كان من أسباب ذلك ارتباطاته الاجتماعية والتزاماته العائلية والميل العام للتجمع مع الأصدقاء والأقارب مساءً. وتتناسب هذه النتائج مع معظم الدراسات السابقة التي أشارت إلى روح الاهتمام بقيم الوظيفة مثل الشدادي (١٤٢٣هـ) والشميمري والدخيل الله (١٤٢٢هـ) والغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤١٣هـ).

جدول رقم (٩) - قيم الوظيفة

الرقم	العنصر	الرمز
١	الموظف السعودي لا يحرص على المواظبة على العمل.	VAR 7.14
٢	الموظف السعودي لا يحترم أنظمة المنشأة وقوانينها.	VAR 7.12
٣	الموظف السعودي لا يتقيد بوقت الحضور والانصراف.	VAR 7.13
٤	الموظف السعودي يصعب الاعتماد عليه.	VAR 7.19
٥	الموظف السعودي يفتقر إلى الجدية والشعور بالمسؤولية.	VAR 7.16
٦	الموظف السعودي لا يتعاون بدرجة كافية مع زملائه في العمل.	VAR 7.20
٧	الموظف السعودي لا يرغب في العمل فترتين صباحية ومساءً.	VAR 7.7

السبب الثاني:

ويتضمن ثمانية عناصر يمكن تصنيفها تحت عامل رئيس هو (الإجراءات الحكومية) كما يتضح من الجدول رقم (١٠)؛ إذ إن هذه العناصر تتعلق بالإجراءات التي من المهم أن تلتفت إليها الحكومة بوصفها مقترحات أساسية لزيادة فرص توظيف السعوديين، وهي أن تقوم الحكومة بزيادة المهن والحرف التي لا يسمح لغير السعوديين بمزاولةها. وفي الواقع إن عدد المهن التي حددتها الحكومة ليقصر التوظيف فيها على السعوديين كثيرة ومتعددة، لكن الخلل يأتي من متابعة التطبيق لهذه القرارات والإجراءات وعدم تعاون أكثر من جهة لمتابعة تنفيذ هذه القرارات في أرض الواقع. ومن تلك الإجراءات أن يتم ربط القروض والمناقصات والتسهيلات الحكومية الموجهة للقطاع الخاص بنسبة السعودة المتحققة، فتكون شروط الاقتراض ودخول المناقصات ودفع أقساط القروض الصناعية والتجارية والاستثمارية مرهونة بما يثبت من تقدم ونمو في سعودة الوظائف لدى تلك المنشآت. كما أن من العوائق والمسببات عدم تجاوب بعض قطاعات المنشآت الخاصة مع مناشدات الدولة لسعودة الوظائف وتتملص من المسؤولية في البحث عن الأعذار والصعوبات لتوظيف السعوديين. فهناك من المنشآت ما لا ترغب في دفع مرتبات كافية لتحفيز السعوديين إلى العمل في القطاع الخاص، وأخرى تحرص على الجانب الربحي وما يتطلبه من الاعتماد على العمالة الرخيصة والمنتجة والأقل عبئاً ومسؤولية. وهذا أيضاً ما دعا إلى اقتراح رفع الرسوم المفروضة على استقدام العمالة الوافدة في بعض المهن والتخصصات ذات الاكتفاء الذاتي. وأخيراً من الاقتراحات المصنفة تحت هذا السبب عدم وجود ميزات نظام التقاعد بنظام التأمينات الاجتماعية كسنة التقاعد واستثناء المنشآت الصغيرة من نظام التأمينات الاجتماعية وهي الشريحة الكبرى من المنشآت في المملكة؛ حيث تقدر نسبتها بـ ٩٦٪ من إجمالي المنشآت في المملكة. وما توصلت إليه هذه الدراسة أن الإجراءات الحكومية تعد أحد أهم العوامل المتوافقة مع ما تقترحه دراسة مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية (١٤١٦هـ) ودراسة النمر (١٤١٤هـ).

جدول رقم (١٠) - الإجراءات الحكومية

الرقم	العنصر	الرمز
٨	عدم زيادة المهن والحرف التي لا يسمح لغير السعوديين بمزاولةها.	VAR 8.6
٩	عدم ربط القروض والمناقصات والتسهيلات الحكومية الموجهة للقطاع الخاص بنسبة السعودة المتحققة.	VAR 8.7
١٠	عدم إجبار القطاع الخاص على سعودة نسبة من الموظفين كل سنة.	VAR 8.2
١١	عدم تعاون القطاعات الخاصة مع مناشدات الدولة لسعودة الوظائف.	VAR 6.5
١٢	عدم دفع مرتبات كافية لتحفيز السعوديين إلى العمل في القطاع الخاص.	VAR 8.3
١٣	حرص القطاع الخاص على الجانب الربحي.	VAR 6.6
١٤	لا يوجد في القطاع الخاص ميزة نظام التقاعد.	VAR 6.4
١٥	عدم رفع الرسوم المفروضة على استقدام العمالة الوافدة.	VAR 8.5

السبب الثالث:

ويتضمن ستة عناصر يمكن تصنيفها - كما يوضح الجدول رقم (١١) - تحت عامل رئيس هو (التعليم العالي). وهو التعليم الذي يتبع التعليم العام، ويبدأ بعد المرحلة الثانوية، ويشمل الكليات المتخصصة والمهنية والجامعات. فيرى المشاركون أن مناهجها لا ترتبط باحتياجات السوق، وهذا ما يتمثل في وجود تخصصات لا يحتاج إليها القطاع الخاص، ونقص في توجيه الطلاب لتلك التخصصات التي يحتاج إليها ذلك القطاع بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالجانب التطبيقي والمناهج المعتمدة على التطبيق العملي في التعليم العالي الذي يفترض أن يكون البوابة الأساسية للعمل الوظيفي. ومن الأسباب الفردية عدم الاستخدام التطبيقي للحاسب الآلي الذي يعتبر الإلمام به من أساسيات تطور الأعمال وتحديثها وتجديدها، هذا بالإضافة إلى ثقل الأعباء التدريسية للطلبة مما يفقد التركيز ويبدد جهود الأولويات في التعليم والاستذكار والإدراك. وهذا العامل الرئيس قد أشارت إليه دراسة التركستاني (١٤١٨هـ)، والقحطاني (١٤١٨هـ)، والشميمري (١٤٢١هـ)، والنويصر (١٤٢١هـ) والغرفة التجارية بجدة (١٤٢٣هـ).

جدول رقم (١١) - التعليم العالي

الرمز	العنصر	الرقم
VAR 5.1	عدم ارتباط المناهج باحتياجات السوق.	١٦
VAR 5.14	وجود تخصصات لا يحتاج إليها القطاع الخاص.	١٧
VAR 5.3	عدم الاستخدام التطبيقي للحاسب الآلي.	١٨
VAR 5.12	المنهج التطبيقي مفقود في الجامعات.	١٩
VAR 5.11	ثقل العبء التدريسي.	٢٠
VAR 8.9	عدم توجيه الطلاب للتخصصات التي يحتاج إليها القطاع الخاص.	٢١

السبب الرابع:

ويتضمن خمسة عناصر يمكن تصنيفها تحت عامل رئيس يطلق عليه (التعليم العام) كما يتضح من الجدول رقم (١٢). فالتعليم العام لا يركز في مناهجه ولا طرق تدريسه على تنمية شخصية الطالب كالابتكار والإبداع والتعبير عن الرأي وقبول رأي الشخص الآخر والتكاتف والعمل الجماعي. وتقتصر معظم مناهج التعليم العام على التلقين والحفظ؛ مما لا ينمي باقي المهارات الأساسية لبناء الشخصية المنتجة. إضافة إلى ذلك يرى المشاركون في الدراسة ضعف مستوى التعاون بين القطاع الوظيفي والتعليم؛ فهناك تغييب لرأي القطاع الخاص وخبراته في صياغة المناهج المناسبة لتأهيل الطلبة بما يتناسب مع حاجات السوق المحلية والتوجهات الدولية. وقد تطرقت بعض الدراسات السابقة للتعليم العام مثل الشميمري (١٤٢١هـ)، والنويصر (١٤٢١هـ) والغرفة التجارية بجدة (١٤٢٣هـ).

جدول رقم (١٢) - التعليم العام

الرمز	العنصر	الرقم
VAR 5.7	عدم اهتمام المناهج بتنمية شخصية الطالب.	٢٢
VAR 5.9	ضعف الإرشاد حول التخصصات المطلوبة بالجامعات.	٢٣
VAR 5.10	المناهج الدراسية لا تساعد على الإبداع والابتكار.	٢٤
VAR 5.8	اعتماد المناهج على التلقين والحفظ.	٢٥
VAR 5.13	ضعف مستوى التعاون بين القطاع الوظيفي والتعليم.	٢٦

السبب الخامس:

ويتضمن ثلاثة عناصر يمكن تصنيفها تحت عامل رئيس - كما أظهرت ذلك نتائج التحليل - يطلق عليه (القدرات والمهارات)، كما يتضح من الجدول رقم (١٣)، وتعتبر هذه العناصر عوائق تحول بين الخريجين وتوظيفهم في القطاع الخاص، ومن أبرزها أن السعوديين ليست لديهم قدرة على الإبداع، ويفتقرون إلى التحليل. ويظهر عدم نضجهم الفكري مما يصعب معه التعامل معهم والاعتماد عليهم. وهذا العامل قد أشارت إليه كثير من الدراسات مثل التركستاني (١٤١٨هـ)، والقحطاني (١٤١٨هـ)، والشميمري (١٤٢١هـ)، والنويسر (١٤٢١هـ) والغرفة التجارية بجدة (١٤٢٣هـ)، والشميمري والدخيل الله (١٤٢٢هـ).

جدول رقم (١٣) - القدرات والمهارات

الرقم	العنصر	الرمز
٢٧	الموظف السعودي ليست لديه القدرة على الإبداع.	VAR 7.17
٢٨	عدم النضج الفكري للخريجين.	VAR 5.5
٢٩	الموظف السعودي ليست لديه قدرة كافية على التحليل.	VAR 7.15

السبب السادس:

ويتضمن ثلاثة عناصر يمكن تصنيفها تحت عامل رئيس هو (النظرة الاجتماعية)، بحسب ما أظهرت نتائج التحليل، وتظهر تلك العناصر في الجدول رقم (١٤). وهي أن المتخرج غير مستعد للعمل خارج مدينته وربما رفض العمل في القطاع الخاص في أحيان كثيرة نظراً إلى أن العمل خارج مدينته التي يرغب البقاء فيها أو يعد ذويه على أن يبقى فيها. كما أن السعودي يشترط في أحيان عديدة العمل في وظائف محددة بحسب رغباته سواء أكان ذلك بنوع النشاط أم المستوى الوظيفي مما يصعب معه تلبية جميع الرغبات لطالبي العمل؛ فتظهر الفجوة الكبيرة في بعض الوظائف وأنواع النشاط التي يبقى في شغلها الوافدون. ومن آثار النظرة الاجتماعية زهد المتخرج السعودي في

الوظائف الدنيا؛ فلا يرضى السعودي بالعمل في وظائف دنيا يشغلها عادة العمال وربما الخدم والمستخدمون. وهذه النظرة الاجتماعية تتوافق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (الرميح ١٤٢٢هـ، الشميمري والدخيل الله ١٤٢١هـ).

جدول رقم (١٤) - النظرة الاجتماعية

الرقم	العنصر	الرمز
٣٠	عدم استعداد المتخرج للعمل خارج مدينته.	VAR 7.2
٣١	اشتراط الخريج الحصول على وظائف محددة بحسب رغباته.	VAR 7.1
٣٢	زهد المتخرج بالوظائف الدنيا.	VAR 7.3

السبب السابع:

ويتضمن خمسة عناصر يمكن تصنيفها بحسب ما أظهرته نتائج التحليل العاملي Factor analysis تحت عامل رئيس يسمى (متطلبات القطاع الخاص)، وهي أن الموظف السعودي لا يجيد اللغة الإنجليزية؛ فعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي لغة الأعمال والتجارة العالمية فإن الداخلين للقطاع الخاص لا يتم تأهيلهم باللغة الإنجليزية سواء أكان في التعليم العام أم في أغلب التخصصات الجامعية وبخاصة النظرية منها. كما لا يهتم الموظف السعودي بسد هذا النقص في أثناء دراسته أو بعد تخرجه فيكون بذلك أقل مناسبة لحاجة القطاع الخاص ومتطلباته ومستلزمات العمل فيه. كما تنقص الموظف السعودي الخبرة العامة، أو الخبرة العملية الكافية مقارنة بالمتعاقدين نظراً لعدم استقرار الموظف في عمل واحد والترقي فيه. إضافة إلى ذلك يشككي القطاع الخاص من ضعف القدرات الكتابية والشفهية في حين أن ذلك يعد من المتطلبات المهمة للقطاع الخاص الذي يحرص على التفاعل والتواصل البناء الفاعل مع عملائه ومع المتعاملين معه. أما العامل الخامس الذي صنف ضمن هذه المجموعة فهو مساواة نظام التأمينات الاجتماعية بنظام التقاعد الحكومي، ولأنه لا يتناسب تماماً مع تصنيف

العناصر كما أنه قد سجل أقل عامل ارتباط بالمجموعة فقد تم حذفه. وإجمالاً فإن نتائج هذا العامل الرئيس تتوافق مع ما طرح في دراسة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (١٤١٣هـ)، والشدادي (١٤٢٣هـ)، والشميمري والدخيل الله (١٤٢٢هـ)، والغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤١٣هـ)، والنويصر (١٤٢١هـ)، والغرفة التجارية بجدة (١٤٢٣هـ).

جدول رقم (١٥) - متطلبات القطاع الخاص

الرمز	العنصر	الرقم
VAR 7.6	الموظف السعودي لا يجيد اللغة الإنجليزية.	٣٣
VAR 7.10	لا يتساوى الموظف السعودي مع المتعاقد في مستوى الخبرة.	٣٤
VAR 7.18	الموظف السعودي يفتقر إلى القدرة على الكتابة والتحدث بفعالية.	٣٥
VAR 7.5	الموظف السعودي لا تتوافر لديه الخبرة العملية الكافية.	٣٦

السبب الثامن:

ويتضمن أربعة عناصر صنفت بعد الاعتماد على نتائج التحليل العاملي تحت عامل واحد يمكن أن نطلق عليه (الحوافز) الذي يتضح في الجدول رقم (١٦). فيرى المشاركون أن القطاع الخاص لا يهتم كثيراً بتدريب الموظفين في حين أن التدريب المستمر للموظف يتيح له فرص تحسين المستوى والإنتاجية واكتساب المهارات والرقى والتقدم. كما يتخوف العاملون في القطاع الخاص من عدم الاستقرار الوظيفي حيث يتعرض القطاع الخاص للتصفية والخروج من السوق بسهولة مما يفقده وظيفته فضلاً عن أن الاستغناء عنه يعد أمراً سهلاً في القطاع الخاص مقارنة بالإجراءات المعقدة للاستغناء عن الموظف في القطاع العام. ومما يؤثر على الدافعية للعمل بالقطاع الخاص أن الرواتب فيه تعد قليلة مقارنة بما يقدم من جهد وتعب وفترات دوام أطول وإنتاجية وانضباط أكثر

صرامة وضبطاً مما هو عليه الحال في كثير من القطاعات العامة. ويتوافق ذلك مع ما توصل إليه الزامل (١٤٢٣هـ)، والدرع (١٤١٨هـ)، والمجلاد (١٤١٨هـ).

جدول رقم (١٦) - الحوافز

الرقم	العنصر	الرمز
٣٧	عدم الاهتمام بتدريب الموظفين.	VAR 6.7
٣٨	فرص التقدم والترقية بالقطاع الخاص قليلة.	VAR 6.9
٣٩	العمل في القطاع الخاص لا يضمن الاستقرار الوظيفي.	VAR 6.8
٤٠	انخفاض رواتب القطاع الخاص مقارنة بالمهام الوظيفية.	VAR 6.1

السبب التاسع:

ويتضمن أربعة عناصر صنف تحت عامل رئيس يمكن تسميته (ثقافة العمل) كما يظهر في الجدول رقم (١٧). فثقافة العمل والولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة لا يزال غير متأصل في سلوكيات كثير من الموظفين السعوديين. فمن الصعوبة أن تغير مهام الموظف السعودي، كما يرى بعض الموظفين أن مجرد أدائه أي وظيفة يؤهله لأن يطلب مرتباً أعلى من المتعاقد، كما أن ولاءه للعمل في القطاع الخاص لا يستمر كثيراً، وحينما يكتسب الخبرة يصعب على المنشأة ضمان استمراره لديها.

جدول رقم (١٧) - ثقافة العمل

الرقم	العنصر	الرمز
٤١	من الصعوبة تغيير دور الموظف السعودي ومهامه.	VAR 7.9
٤٢	إعادة النظر في المناهج الحالية في الجامعات.	VAR 8.4
٤٣	الموظف السعودي يطلب مرتباً أعلى من الموظف المتعاقد.	VAR 7.4
٤٤	من الصعوبة ضمان استمرار الموظف السعودي في العمل بعد اكتسابه للخبرة.	VAR 7.11

الخاتمة والتوصيات:

سعت هذه الدراسة إلى تصنيف العناصر المؤثرة على توظيف السعوديين في القطاع الخاص باستخدام نموذج عظمة السمكة (Ishiqawa) الذي يستخدم لتحديد ومعرفة الأسباب الرئيسة للمشكلات المختلفة وفروع تلك الأسباب بطريقة علمية تساعد على التحليل المنطقي للمشكلات. وباستخدام الأسلوب الإحصائي للتحليل العاملي Factor analysis صنف ٤٤ عنصراً تحت تسعة عوامل رئيسة هي قيم الوظيفة، والإجراءات الحكومية، والتعليم العالي، والتعليم العام، والقدرات والمهارات، والنظرة الاجتماعية، ومتطلبات العمل في القطاع الخاص، والحوافز، وثقافة العمل. يمكن النظر إليها بوصفها أسباباً رئيسة لمشكلة عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص. وهذا ما سيدفع متخذي القرارات الرسمية إلى معالجة هذه المشكلة ووضع أولويات الحلول؛ إذ يتبين تجذر المشكلة بعمق في القيم والثقافة والإجراءات والتعليم والتأهيل، وهي - بلا شك - نواح تتطلب برامج عمل استراتيجية لمواجهتها ومعالجة نتائجها السلبية على القوى العاملة في المملكة.

ويلاحظ أن هذه الدراسة - على الرغم من تحقيقها أهدافها الموضوعية - لها عدد من المحددات، منها أن النموذج نفسه لا يضع وزناً لكل عامل ومدى أثره على تعميق المشكلة. كما أن العينة المختارة محدودة، وتعتبر صغيرة مقارنة بحجم المشكلة الكبرى. وأعتقد أن الدراسات المستقبلية في هذا المضمار يمكن أن تطبق أساليب إحصائية أخرى للكشف عن العلاقة السببية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وإيضاح أثر كل عامل على مشكلة عدم توظيف السعوديين في القطاع الخاص. إضافة إلى أنه من مجالات الدراسات المستقبلية إشراك مجتمعات إضافية للوصول إلى معرفة أعمق حول عوائق التوظيف مثل العاطلين عن العمل، أو الباحثين عن عمل. وهذه الدراسة مع ما يعثرها من محدودات تؤكد مدى تعقيد مشكلة توظيف السعوديين وتداخلها، وأن الأسباب المفاخرة لها متفرقة ومتعددة تشمل الجوانب التعليمية والثقافية والاجتماعية

والاقتصادية والإعلامية، ومن ثم فإن الحلول الناجحة تستوجب وضع استراتيجية شاملة تراعي تلك الجوانب. ومن المقترحات المتعلقة بنتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ - توسيع نطاق مكاتب العمل في مناطق المملكة المختلفة ومهامها وواجباتها؛ بحيث تقوم بإرشاد الطلاب ومن هم على وشك التخرج بما يتطلبه سوق العمل والإسهام في البرامج التوعوية لتعميق مفاهيم العمل وقيمه.

٢ - نهوض وسائل الإعلام بمسؤولية توعية المجتمع السعودي حول أهمية إسهام الشباب في جميع سبل التنمية ومجالاتها ودور الأعمال الدنيا وأهميتها في بناء الوطن، وذلك من خلال البرامج التلفزيونية الموجهة للشباب وتخصيص صفحات مهنية في الصحف والمجلات، واستخدام الشعارات في المنشآت الرياضية والتجمعات الشبابية.

٣ - الاهتمام باللغة الإنجليزية وتنمية المهارات في مراحل التعليم العام والجامعي وتدريبها بطرق شائعة، واستخدام الأساليب التعليمية المتطورة ليقبل الطلاب على تعلمها وإتقانها. ومن ذلك تكثيف حصص اللغة الإنجليزية في التعليم العام، وتقديم الدورات الطلابية المجانية في الجامعات للشباب عبر منح تقدم من صندوق تنمية الموارد البشرية.

٤ - تعميق العلاقة بين القطاع الخاص وقطاعات التعليم المختلفة سواء أكان التعليم العام أم التعليم العالي؛ بحيث تدعم برامج الاتصال والمشاركة بين القطاعين، ويكون للقطاع الخاص رؤية واشتراك فعال في وضع المنهجيات والخطط والبرامج المستقبلية والتطويرية للتعليم. ويكون ذلك بتمثيل القطاع الخاص بالمجالس في الكليات والجامعات والكليات التقنية. فغياب القطاع الخاص عما تضعه الكليات والجامعات من تخصصات ومقررات يزيد من الفجوة بين التأهيل وما يطلبه سوق العمل.

٥ - التفكير الجاد من قبل الدولة في إسناد التوظيف في القطاع الخاص إلى

جهة واحدة موازية للخدمة المدنية؛ مما سوف يساعد بشكل كبير في تنظيم العمل ووضع الضوابط والأنظمة والمتابعة. وبخاصة مع وجود وزارة حالية هي وزارة العمل من المهم أن تنضوي تحتها جميع الجهات الخاصة بالتوظيف في القطاع الخاص.

٦ - استحداث ودعم وحدات التوجيه والإرشاد في الجامعات وتوسيع دورها في إجراء الدورات التدريبية التأهيلية وإعداد البرامج المناسبة لسد الثغرات في المناهج وتأهيل الخريجين لسوق العمل. ومن ذلك عقد دورات تستهدف تثقيفهم بأخلاقيات العمل، وتحديد المسار الوظيفي، وفتح مراكز للعمل كما هو الحال في الغرب لعرض الفرص الوظيفية المتاحة ومتابعتها وكيفية الاستعداد والتقدم لها. ومن المقترح أن تكون هذه البرامج مدعومة من صندوق التعليم العالي في المملكة الذي يتم تمويله الأساسي من مكافآت الطلاب.

٧ - العمل على سن القوانين والأنظمة لتحسين رواتب الوظائف الدنيا بوضع حد أدنى للأجور كي ينخرط السعوديون فيها، ومن ذلك وظائف الصيانة والأمن والاستقبال والسكرتارية، والضيافة ورجال البيع.

٨ - وضع الضوابط اللازمة للحد من دوران العمالة المواطنة في القطاع الخاص وتسربها لتقليل الآثار السلبية للانقطاع المفاجئ للموظف السعودي دون التقيد باللوائح المعمول بها، ومن ذلك أن تحدد العقود بفترة لا تقل عن سنة. بعد أن تكون هناك قاعدة معلومات شاملة عن العمالة وإمكانية متابعة تنقلاتها.

٩ - سرعة إقرار النظام المعني بالمساواة بين نظام الخدمة المدنية ونظام التأمينات الاجتماعية وإمكانية المناقلة، ومساواة المزايا بينهما في المجالات المختلفة حتى تقل الفجوة بين النظامين.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أحمد، سيد فتحي، (١٤١٢هـ)، "سعودة سوق العمل السعودي: دراسة اقتصادية ميدانية"، مجلة دراسات سعودية، العدد السابع، معهد الدراسات الدبلوماسية، الرياض.
- إمارة منطقة المدينة المنورة، (١٤٢٥هـ)، "البطالة: الأسباب وطرق المعالجة"، إمارة منطقة المدينة المنورة، الطبعة الثانية.
- البازعي، حمد بن سليمان، (٢٥-٢٨ شوال ١٤١٨هـ)، "التعليم الجامعي في المملكة والاتجاهات المستقبلية لأسواق العمل"، ندوة التعليم العالي.
- البنك السعودي الأمريكي، (فبراير ٢٠٠٠م)، "الاقتصاد السعودي: الإنجازات لعام ١٩٩٩م والتنبؤات لعام ٢٠٠٠م"، الرياض.
- البيشي، محمد بن ناصر، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "توظيف السعوديين: المعوقات والحلول"، ورقة مقدمة في ندوة المجتمع والأمن، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ص ٦٦.
- التركستاني، حبيب الله محمد، (١٤١٩هـ)، " دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي"، مجلة العلوم الاجتماعية، ج ٢٧، عدد ٣، ص ٧٧-٢٠١.
- الجهني، عيد بن عبدالله، (١٤١٦هـ)، "زيادة الإنتاجية وسياسة الأجور ومدى قدرتها على التأثير في عمليات إحلال العمالة المواطنة في القطاع الخاص السعودي"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٣٥، العدد الرابع.
- الحميد، عبد الواحد بن خالد، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "توطين فرص العمل: الأبعاد والسياسات"، ورقة مقدمة في ندوة المجتمع والأمن، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ص ٢٣.

- الدرع، محمد ناصر، (١٤١٨هـ)، "سعودة القوى العاملة بالاتصالات السعودية بوزارة البرق والبريد والهاتف"، ندوة السعودة وسوق العمل، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- الروقي، سعود بن عبدالله، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "سوق العمل السعودي" بحث مقدم في ندوة المجتمع والأمن: سوق العمل في المملكة: الواقع والتحديات"، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ٧٩٢.
- الزامل، أحمد بن عبد الرحمن، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "الملاح الرئيسة لسوق العمل في المملكة" ندوة المجتمع والأمن: سوق العمل في المملكة: الواقع والتحديات"، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ٤.
- سعيد، خالد بن سعد، (١٩٩٧م)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: بدون ناشر.
- السلطان، عبد الرحمن بن محمد، (١٤١٩هـ)، "سعودة سوق العمل في المملكة: الأبعاد والمعوقات والحلول"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الثالث.
- السلطان، فهد بن صالح، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "تجربة السعودة في القطاع الخاص"، ورقة مقدمة في ندوة المجتمع والأمن، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ص ٦٠٧.
- الشدادي، عبدالله بن محمد، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "دور القطاع الخاص في توظيف العمالة الوطنية"، بحث مقدم في ندوة المجتمع والأمن، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ٥٨١.
- الشيعبي، صالح محمد، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "البطالة في اقتصاديات المملكة العربية السعودية". "ندوة المجتمع والأمن: سوق العمل في المملكة الواقع والتحديات"، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ٥٢.

- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (١٤٢١هـ)، "أوجه القصور في مناهج العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود - فرع القصيم، القصيم.
- الشميمري والدخيل الله، أحمد بن عبد الرحمن، وخالد بن عبد الله. (٢٠٠٢م)، "العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين في القطاع الخاص"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، عدد ١٠٨، ص ١٥.
- الصالح، محمد بن عبد العزيز، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "السعودية بين مخرجات التعليم وفرص العمل المتاحة"، بحث مقدم في ندوة المجتمع والأمن، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ص ٥٣٦.
- العبد القادر، عبد الرحمن بن عبد المحسن، (١٣ - ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ)، "السعودية في الخدمة المدنية"، دراسة مقدمة في ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، وزارة التخطيط.
- عبيدات، محمد، ومحمد أبو نصار، وعقلة مبيضين، (١٩٩٧م)، "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، ص ١٠٢.
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (١٤٢٥هـ)، "دراسات منتدى الرياض الاقتصادي الأول"، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض.
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (١٤١٣هـ)، "سبل زيادة مساهمة العمالة الوطنية في القطاع الخاص"، ورقة مقدمة في ندوة العمالة الوطنية في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض، إدارة البحوث.
- الغرفة التجارية الصناعية بجدة، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "مخرجات التعليم ومدى ملاءمتها مع متطلبات سوق العمل"

- السعودي"، بحث مقدم في ندوة المجتمع والأمن: سوق العمل في المملكة الواقع والتحديات، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ٨٤٢.
- الغيث، والمعشوق، محمد بن عبدالله، منصور بن عبد العزيز، (١٤١٤هـ)، عرض موجز لنتائج بحث العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، الإدارة العامة، الرياض، العدد ٨٢.
- الفوزان، فوزان بن عبد العزيز، (٧ - ١٠ شعبان ١٤٢٣هـ)، "نحو نمذجة أكثر فاعلية لآليات السعودية في سوق العمل"، بحث مقدم في ندوة المجتمع والأمن، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ص ٧٣٠.
- القحطاني، سالم بن سعيد، (١٤١٨هـ)، "مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ص ١٤٥.
- القحطاني، سالم، وأحمد العامري، ومعدى آل مذهب، وبدران العمر، (٢٠٠٠م)، "منهج البحث في العلوم السلوكية"، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، ص ٢٤٨.
- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، (١٤١٣هـ)، توجيهات وإمكانيات القطاع الأهلي في تدريب العمالة المواطنة، ورقة مقدمة في ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- النفيعي، عبدالله، (١٤١٦هـ)، "إحلال العمالة المواطنة في القطاع الخاص: دور ورؤية مجلس القوى العاملة"، ورقة مقدمة في ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- النمر، سعود بن محمد، (١٤١٤هـ)، "موقف القطاع الخاص من

توظيف العمالة السعودية"، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

- النويصر، ناصر، (١٤٢١هـ)، "بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين" ندوة السعودية وسوق العمل، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

- وزارة التخطيط، (١٣ - ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ)، "سياسات العمل والسعودة وتحديات القرن الواحد والعشرين"، ورقة مقدمة في ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض.

- وزارة التعليم العالي، (١٤٢٢هـ)، "تنمية الموارد البشرية"، وزارة التعليم العالي، الرياض.

- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، (١٤١٣هـ)، "دور ووجهة نظر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في رفع نسبة توظيف العمالة المواطنة في القطاع الأهلي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Donndelinger et al. (Jun 1996), "Use the cause - and - effect diagram to manage conflict", Quality progress.
- Ishikawa. K (Lu. D. J. trans). (1985), What is Total Quality Control? Prentice-Hall inc. Englewood, NJ.
- John S. Oakland. (1989), Total Quality management, oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Kathleen R. Ciccone and Jonathan T. Lord, IQA - 2. (1989), Continuous Performance Improvement Through Integrated Quality Assessment, Chicago: American Hospital Publishing.
- Kindlarski, Edward. (1984), "Ishikawa diagrams for Problem solving", Quality progress, 17, No. 12.
- Propst, Annabeth L. (Jun 1987), "The process qualification study", Quality progress, 20, No6.

- Reshef, Yonatan. (2002), "Fishbone Diagram". Guide to Quality Control. P 18-29.
- Robert F. Lynch, Thomas J. Wrner and Livia C. Lynch. (1992), Continuous Improvement: Teams & Tools, Atlanta, Geovgia: Qual Team.
- Vincent K. Omachonu. (1991), Total Quality and Productivity management in Health Care Ovganizations, Norcross, Georgia: Institute of Industrial Engineers.