

القيم الإدارية للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة*

محمد بن ابراهيم أحمد التويجري
كلية الإدارة الصناعية - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

مقدمة

ان فترة الطفرة الاقتصادية التي مرت بها المملكة العربية السعودية منذ بداية العقد الماضي أدت الى ايجاد أربع خطط خمسية (١٩٧٠ - ١٩٩٠) طموحة، يتوقع أن يكون اجمالي المصروف خلال هذه المدة ٢٠٠٠ بليون ريال سعودي تقريبا. ولقد واكب هذه الاستثمارات الضخمة - التي قامت بها المملكة العربية السعودية بهدف بناء البنية الأساسية ووضع الأسس اللازمة للانطلاقة - ندرة الأيدي العاملة السعودية المدربة مما اضطر الحكومة السعودية الى الاعتماد على العمالة الوافدة (Kanovsky, 1986; Owen, 1986). وتدل الاحصائيات الرسمية الصادرة من المركز الرئيسي للمعلومات لعام ١٩٨٣^(١) أن الأيدي العاملة الوافدة تفوق مليوني نسمة وتمثل حوالى ٥٦٪ من قوة العمل داخل المملكة العربية السعودية وتنتسب الأيدي العاملة الوافدة على الأقل الى ٤٧ دولة مختلفة الثقافات (Siraj Eldin et al., 1984). وبما أن هذه الأيدي العاملة الوافدة تنتسب الى دول كثيرة مختلفة الثقافات، فيمكننا القول أن لهذه العمالة الوافدة قيما ادارية تختلف عن القيم الادارية للعمالة الوطنية. وحتى تتمكن شركات القطاع الخاص من معرفة مدى هذه الاختلافات وكيفية الاستفادة منها في رفع معدلات الإنتاج والمحافظة على مستويات عالية من كفاءة العمل يحتاج المدراء في تلك الشركات الى معرفة مدى اختلاف القيم الادارية بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية فيما يتعلق بزملاء العمل وفيما يتعلق بالشركات التي يعملون بها. وحينما يحصل هؤلاء المدراء على هذه المعلومات ستكون لديهم قواعد أساسية لتكوين السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

* ينوه الباحث بالمساعدة التي قدمتها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لإنهاء هذا البحث.

هدف البحث

يهدف هذا البحث الاجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١ - ما مستويات القيم الادارية للعماله الوافده والعماله الوطنيه تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات؟.
- ٢ - ما طبيعه العلاقه بين شعور العماله الوافده وشعور العماله الوطنيه تجاه الشركات وتجاه زملائهم في العمل؟.
- ٣ - هل هناك اختلاف معنوي بين العماله الوافده والعماله الوطنيه بخصوص شعورهم تجاه الشركات وتجاه زملائهم؟.

الاطار النظري : تعرف القيم على أنها اعتقادات أساسية بحيث أن سلوكا معيناً يفضل شخصياً أو اجتماعياً على سلوك معاكس، وكذلك يمكن القول أنه أيضاً تفضيل مكانة اجتماعية معينة على مكانة أخرى، وتحتوي هذه القيم على اخلاقيات ومعنويات تكون لدى الشخص آراء وأفكار حول الطيب والسيء وكذلك الجيد والردىء وما هو مرغوب فيه وما ليس مرغوب فيه (Rokeach, 1973 : 5). ومن ثم يمكن القول أن تصرفات الأفراد وقراراتهم تتلون بهذه القيم، ويتمثل هذا في نتائج أعمالهم قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. وعليه فإن تفهم ودراسة القيم الادارية لمدراء الشركات يعتبر ذا أهمية عالية لما يترتب على قرارات هؤلاء المدراء من نتائج قد تدفع بشركاتهم قدماً لما تحققه من مستويات انتاجية عالية أو تهوى بها الى أدنى المستويات لاختلاف وتعارض القيم أو الأهداف. ان جميع السياسات والأساليب الادارية التي تطبقها الشركات تتأثر بنوعية القيم الادارية التي يمارسها المدراء العاملون في هذه الشركات. وتستند السياسات والأساليب الادارية في نجاحها الى تقارب وتوافق القيم الممارسة مع الأهداف (At - Twajiri, 1987; Chemington et al., 1979; Hegarty, 1976; Connor & Becker, 1975; Myers & Myers, 1974; Graues, 1970; Haire et al., 1966; Taguiri, 1965; Allport et al , 1951). ولقد أثبت البحث العلمى التجريبي المستعرض في مجال بحوث اختلاف الثقافات مدى تأثير اختلاف القيم الادارية على مادة ونوعية اتخاذ القرارات في مختلف أنواع الشركات من حيث الأهداف والاستراتيجيات الادارية (Guth & Taguiri, 1965; Barrett & Bass, 1976; England, 1978). ولقد أفاد بعض الباحثين أن أغلب الدراسات المستعرضة الخاصة باختلاف الثقافات هي في الحقيقة دراسات مستعرضة مقارنة لبلدان مختلفة حيث تقارن هذه الدراسات بين مدى اختلاف العوامل الاجتماعية الثقافية والعوامل الاقتصادية والعوامل السياسية وليس فقط العوامل الثقافية (Kelley & Worthley, 1974). ولقد أفاد بعض الكتاب العرب أنه يجب على الباحثين ألا يمنحوا مصداقية عالية لآى تنظير أو علاقات شخصية حول موضوع تشابه القيم بين الدول العربية وذلك لأن كل دولة لديها ظروف تميزها عن غيرها (Ali & Al - Shakhass, 1985). وهذا يؤدي الى القول بأن المملكة العربية السعودية لديها عوامل ثقافية واسلامية

واجتماعية تميزها عن بقية دول العالم العربي . وتمتاز العمالة السعودية بصفة عامة عن العمالة غير السعودية بالثقة في النفس والقيادة ، بينما تمتاز العمالة غير السعودية بالكفاءة وسرعة التأقلم (التويجري وحبيب ، ١٩٨٨) .

ولقد قام كثير من الباحثين بدراسات الاختلافات الثقافية بين القيم العربية والقيم الغربية في شركات القطاع الخاص حيث أفادت تلك الدراسات بأن الاختلاف الجذري هو في أنماط التأقلم العربي الثقافي الذي يعتمد على الثقافة الاسلامية والعربية (Pezeshkpur, 1978; Wright, 1980; Al - Maney, 1981) . ولقد دلت دراسات (Badaway 1980) و (Anastos et al, 1980) على أن الشركات العاملة في القطاع الخاص في الشرق الأوسط تقوم بنقل القيم والأساليب الادارية الغربية وتطبيعها للبيئة المحلية . وفي إطار هذا العرض المختصر لبعض المفاهيم والنظريات والدراسات في مجال اختلاف الثقافات وأثرها على تكوين القيم يظهر جليا الحاجة الى دراسة ومعرفة مدى اختلاف القيم الادارية بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، وأثر هذا الاختلاف على مستويات الكفاءة الانتاجية وكيفية تطوير الحوافز الانتاجية لتحقيق أعلى المستويات .

أهمية البحث

يقول أحد أعلام الادارة نظريا وعمليا (Drucker, 1986) إن دراسة وتفهم القيم الادارية سوف يكون لها شأن بعيد في التحكم في انتاجية الشركات العاملة في القطاع الخاص . لذا فإذا أخذنا بمضمون هذه العبارة لتضع لنا مدى أهمية تفهم ومعرفة آراء وأفكار الجنسيات المختلفة العاملة في القطاع الخاص ومقارنتها مع العمالة الوطنية . وبما أن هؤلاء العاملين ينتسبون الى بلدان مختلفة فانه يمكن القول أن كلا منهم قد اكتسب أخلاقيات ومعنويات أثرت على تكوين آرائهم وأفكارهم تبعا للبيئة التي نموا فيها أو تطبعوا بثقافتها . وبينما تكثر الدراسات والبحوث في المكتبة الغربية حول القيم الادارية وأنظمة القيم تندر الدراسات الميدانية الموجهة الى البيئة السعودية حول موضوع القيم الادارية . وبما أن شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تضم عددا كبيرا من العاملين الوافدين والوطنيين فإن معرفة القيم الادارية الخاصة بهؤلاء الوافدين والوطنيين تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة الى المسؤولين في هذه الشركات حتى يتمكنوا من وضع الخطط المناسبة والمواكبة لتوقعات وتصورات وآراء هذه العمالة .

العينة واجراءات البحث : وفي سبيل تحقيق أهداف هذه الدراسة قرر الباحث التركيز على عدد معين من الصناعات حيث تنتسب العمالة الوافدة الى بعض البلدان الشرقية والغربية واستقر الرأي على أن تكون العينة عشوائية ومن واقع سجلات وزارة التجارة والصناعة وعلى أن تشمل مائتين من العاملين في الصناعات والشركات المختارة للقيام بالبحث .

وهذه العينة العشوائية تمثل المجتمع الصناعي لهذه الشركات العاملة في صناعة البترول ومشتقاته وصناعة الألمنيوم وصناعة البتروكيماويات. وكان قد تم اعداد الاستمارات المحتوية على الأسئلة المناسبة في وقت سابق. وقد تم توزيع مائتين من الاستمارات عن طريق التوزيع المباشر من قبل ادارة الشركات. وكذلك تم الحصول على مائة وستين استبانة مكتملة. واستبعد الباحث استبانتين وذلك لعدم اكتمالهما وعدم موافاتها شروط ملء الاستبانات. وبلغت نسبة التجاوب ٨٠٪. وبلغ عدد السعوديين ٨٣ مشاركا بينما بلغ عدد غير السعوديين ٧٥ مشاركا (من الهند والباكستان والفلبين وتايلند وبعض دول أوروبا الغربية). وينتمى المشاركون في هذه العينة الى عدد من الشركات العاملة في القطاع الخاص في صناعة البترول ومشتقاته وصناعة الألمنيوم وصناعة البتروكيماويات. وقد تم التركيز على هذه الصناعات لأهميتها الصناعية وكذلك لتعاون المسؤولين فيها وتفهمهم لأهمية البحث العلمي.

منهج البحث : اعتمد منهج البحث على مصادر المعلومات. الثانوية المنبثقة عن البحث المكتبي والدراسة الميدانية القائمة على توزيع وتجميع الاستبانات الخاصة بالقيم الادارية واستعمال القياسات ذات الاعتمادية والمصادقية العاليتين والمقابلة الشخصية (المقابلة الشخصية كانت فقط في سبيل اعداد الاستبانة).

القياسات : تم قياس القيم الادارية عن طريق استعمال المقياس المطور والخاص بهذه القيم (Azumi, 1978) وكذلك المنقح بعد اضافة أحد البنود وهو الخاص بسياسة التوظيف مدى الحياة (Chang, 1985). ولقد قام هذا الباحث الحالى بترجمة الاستبيان وفقا للطريقة المتبعة الخاصة بالبحوث المستعرضة في مجال اختلاف الثقافات (Brislin, 1970). وقد اشتمل المقياس على مستويات عرف حدها في الأعلى بعبارة «موافق بشدة» وعرف حدها الأدنى بعبارة «غير موافق بشدة» وخصص لكل مستوى معيار عينت مقادير بلغت «سبعة» مقابل الحد الأعلى و«واحد» مقابل الحد الأدنى. وأدلى المشاركون بأرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بكل قيمة ادارية مستخدمين هذه المستويات والمعايير. وكذلك تم استخراج معامل الثبات لهذا الاستبيان بعد الترجمة على أساس حساب معامل كرونباك ألفا Cronbach's Alpha وحساب معامل اعادة الاختبار كما يلي :

١- حساب معامل كرونباك ألفا Cronbach's Alpha لقد بلغت درجة الثبات لهذه الاداة في هذا البحث ٩٢٪ حسب طريقة Cronbach's Alpha وذلك عن طريق استعمال الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وما هو جدير بالذكر أن هذه الاداة قد استخدمت في بحوث كثيرة تراوحت درجة الثبات فيها بين ٨٧٪ و ٩٢٪ (Azumi, 1978; At - Twajiri, 1987).

٢- حساب معامل اعادة الاختبار : لقد أجرى الباحث اعادة الاختبار على مجموعة بلغت

٦٣ طالبا من طلاب جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بفاصل زمني بين الإجراءين مدته ٤٥ يوما. ولقد بلغ معامل الثبات ٨٩٪ وتدل نتائج هذه الحسابات المرتفعة على الاستقرار والثبات والاعتمادية والاتساق الى حد كبير.

صدق الأداة: ولقد تأكدنا أيضا من صدق الأداة بعد ترجمتها وفقا للصدق المنطقي والصدق الاحصائي. أما بالنسبة الى الصدق المنطقي فلقد عرضت الأداة على متخصصين لاستطلاع واستقراء وجهة نظرهم بشأن تناسق وتوافق مضمون كل عبارة مع المقياس المقترح. وكان الهدف من التأكد من الصدق المنطقي هو كون الأداة تمثل القيم التي تنوى قياسها وتتطابق عناصرها. ولقد استبعد الباحث بعض العبارات التي أشار اليها المتخصصون بأنها غير مناسبة. أما بالنسبة الى الصدق الاحصائي فلقد تم قياسه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في الاختبار (Kerlinger, 1973). ولقد بلغ معامل صدق الاستبيان ٩٤٪. ومن هذا يتضح لنا ارتفاع مستوى معامل صدق الاستبيان نحو القيم الادارية على أساس الصدق الاحصائي. ومن ثم يمكننا الثقة في أداة البحث، فقد تحققنا من صدقها المنطقي وصدقها الاحصائي.

اسلوب تحليل البيانات: حللت البيانات التي حصلنا عليها اعتمادا على أسلوب الوصف الاحصائي باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار «ت»، وباستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والدليل لاستخدام الحزم الاحصائية (SAS).

محددات البحث: بما أن الجزء الأكبر من البيانات تم جمعه عن طريق الاستبانات التي تعبر أساسا عن القيم الادارية للمشاركة، لذا فإن الاجابات قد تقع على حقيقة الخصائص وقد تجانبها. ورغم احتمال وجود هذا القصور في كثير من الدراسات التي يتم جمع بياناتها عن طريق استخدام وجود هذا القصور في كثير من الدراسات التي يتم جمع بياناتها عن طريق استخدام الاستبانات الا أن البحوث في المجالات الادارية قد ثبت الى حد كبير أنها تعبر عن ما يحدث في الواقع العملي (Kerlinger, 1973). أما المحدد الآخر فهو طبيعة مقطع العينة المستعرض Cross Sectional وصغر حجم العينة العشوائية بعد تقسيمها الى سعوديين وغير سعوديين. والمحدد الثالث هو اقتصار هذه الدراسة على شركات عاملة في صناعات مختارة في المملكة العربية السعودية. لذا فإنه يجب أخذ الحيطة والحذر عند محاولة تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة العاملين السعوديين وغير السعوديين.

النتائج والمناقشات

يتضح لنا من الجدول رقم (١) أن متوسط أعمار السعوديين يبلغ حوالي ٣٠ عاما بينما يبلغ متوسط أعمار غير السعوديين تقريبا ٤٢ عاما. أما بالنسبة الى المستوى العلمي

فيغلب التعليم الثانوى على الجزء السعودى من العينة بينما يغلب الطابع الجامعى على الجزء غير السعودى من العينة. وكذلك يتضح لنا من الجدول ذاته أن السعوديين لهم مدة خدمة أطول بالنسبة الى غير السعوديين فى الشركات التى يعملون بها حالياً.

كان الهدف الأول لهذه الدراسة هو محاولة الاجابة عن السؤال التالى : ما مستويات القيم الادارية للعماله الوافده (غير السعوديين) وللعماله الوطنيه (سعوديين) تجاه زملائهم فى العمل وتجاه الشركات؟ وللإجابة عن هذا السؤال لخصنا احصائيا فى الجدول رقم (٢) مستويات شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه زملائهم فى العمل وفى الجدول رقم (٣) مستويات شعورهم تجاه الشركات على التوالى.

جدول رقم (١)

مميزات العينة

غير سعودي	سعودي	المتغيرات
		١ - العمر :
١٠	٣٣	أ - أقل من ٢٥ سنة
٢٠	٣٠	ب - ٢٦ - ٣٤ سنة
٢١	١٥	ج - ٣٥ - ٤٤ سنة
١٧	٥	د - ٤٥ - ٥٤ سنة
٧	-	هـ - أكثر من ٥٥
		٢ - التعليم :
-	٦٣	أ - الشهادة الثانوية (عامة - تجارية - صناعية)
٦٠	٣٠	ب - الشهادة الجامعية (بكالوريوس)
١٥	-	ج - ماجستير
		٣ - الخدمة فى الشركة الحالية
٥٢	٤٥	أ - أقل من ٣ سنوات
١٩	٢٠	ب - ٣ - ٥ سنوات
٤	١٨	ج - أكثر من ٥ سنوات

جدول رقم (٢)
مستويات شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه زملائهم في الشركات

القيم	المجموعة	غير موافق / بشدة	غير موافق / متوسط	غير موافق /	محايد /	موافق /	موافق / متوسط	موافق / بشدة
١	ليكون غير السعودي فعالاً عليه أن يجيد اللغة العربية.	١٧	١٢	١٦	٨	٢١	٥	٤
	سعوديون	٢٠	١٤	١٩	١٠	٢٦	٦	٥
	غير سعوديين	١٤	١٩	٢٢	١٣	٩	-	-
٢	سيكون غير السعودي أكثر فعالية بمدى فهمه للثقافة والحضارة والتاريخ العربي.	٧	٨	١٥	٢١	١٣	١٤	٥
	سعوديون	٨	١٠	١٨	٢٥	١٦	١٧	٦
	غير سعوديين	-	٩	١٣	٢٣	٢١	٢٣	٤
٣	يجب على غير السعودي أن يتكيف مع الطرق المحلية لإدارة الرؤوس.	٧	٥	٨	٦	١٤	٢٣	٢٠
	سعوديون	٨	٦	١٠	٧	١٧	٢٨	٢٤
	غير سعوديين	١٨	٢٢	٩	٢٠	٥	٤	٥
٤	سيكون غير السعودي أكثر فعالية إذا كان اجتماعياً مع زملائه السعوديين.	٢٥	١٩	١٣	٥	٧	٩	٥
	سعوديون	٣٠	٢٣	١٦	٦	٨	١١	٦
	غير سعوديين	١١	١٤	٢٥	٢٤	٣	١	٤
٥	سيكون السعوديون أكثر فعالية إذا كانوا اجتماعيين مع السعوديين وغير السعوديين.	٦	٨	١٦	١٤	١٢	١٩	١٠
	سعوديون	٧	١٠	١٩	١٤	١٥	٢٣	١٢
	غير سعوديين	-	-	١	٩	٣١	٢٥	٣٤
٦	يجب أن يعمل السعوديون بجهد أكبر باستعمالهم اللغة الانجليزية في العمل.	٤	٩	٣	١٩	١٤	١٣	٢١
	سعوديون	٥	١١	٤	٢٣	١٧	١٦	٢٤
	غير سعوديين	٣	٤	١٢	٥	٤٤	١٦	١٥

شعور الموظفين نحو زملائهم في العمل : يتضح لنا من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٢) أن الأغلبية البسيطة ٥٣٪ (٢٠٪ + ١٤٪ + ١٩٪) من السعوديين والأغلبية العظمى ٧٤٪ (١٩٪ + ٢٥٪ + ٣٠٪) من غير السعوديين الذين اشتركوا في الدراسة الحالية لم توافق على أن فعالية غير السعودى تعتمد على اجادته للغة العربية، أى أن عددا كبيرا من المشاركين في هذه الدراسة لا يوافقون على رأى القائل أن اعادة اللغة العربية سوف تزيد من فعالية الموظف غير السعودى. وقد تنسب هذه النتيجة الى أن معظم المعاملات الداخلية في الشركات والصناعات التى تشملها الدراسة الحالية تستخدم اللغة الانجليزية كوسيلة اتصال. وبناء على ذلك فإن اعادة اللغة العربية ليست مهمة لدرجة كبيرة (عالية) ما دام الموظف يجيد اللغة الانجليزية ويتضح لنا من الجدول ذاته عدم وجود رأى قاطع بين المشتركين في الدراسة فيما يتعلق باعتماد مستوى فعالية غير السعودى على مدى فهمه للثقافة والحضارة والتاريخ العربى فبينما أفاد ٣٦٪ من السعوديين و ٢٩٪ من غير السعوديين بشكل عام لعدم موافقتهم الى أن غير السعودى سيكون أكثر فعالية بمدى فهمه للثقافة والحضارة والتاريخ العربى فقد أفاد ٣٩٪ من السعوديين و ٤٨٪ من غير السعوديين بموافقتهم. ولقد بلغت نسبة المحايدىن من السعوديين وغير السعوديين ٢٥٪ و ٢٣٪ على التوالى.

وتدعم هذه النتائج ما جاءت به الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة باختلاف الثقافات (Myers et al, 1974; England, 1978; Kelley & Worthley, 1984) حيث وجد أنه من الأهمية بمكان تفهم حضارة وثقافة البلد التى يعمل بها الأشخاص والشركات (Ali & Drucker, 1987; Al - Shakhass, 1985; At - Twaijri, 1987). كذلك هذه النتائج تؤيد أقوال (Drucker, 1986) حول موضوع تفهم القيم الادارية للبيئة التى تعمل فيها الشركات متعددة الجنسية. غير أنه يجب أن نتذكر أن مدى تفهم الثقافة والحضارة والتاريخ لبلد ما يتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا، فى حين أن متوسط فترة عقود العمل فى المملكة العربية السعودية قد يبلغ عامين.

وقد خالفت أغلبية السعوديين (٦٩٪) أغلبية غير السعوديين (٦٦٪) بالنسبة الى وجوب تكيف غير السعودى مع الطرق المحلية لادارة المرؤوسين. ومن المحتمل أن يرجع ارتفاع نسبة عدم موافقة غير السعوديين بالنسبة الى وجوب التكيف مع الطرق المحلية لادارة المرؤوسين الى شعورهم القوى بعدم الحاجة الى اللغة العربية. ذلك أن الكثير منهم تعاقد للعمل بالمملكة العربية السعودية لمدة قدرها عام أو عامين وتعتبر هذه مدة قصيرة ووجيزة لا تكفى لحث الوافدين على اعادة اللغة العربية ودراسة التاريخ وتفهم الحضارة والثقافة حيث أنهم سوف يغادرون هذه المملكة أو المنطقة ولن تكون حاجتهم الى استخدام اللغة العربية والحضارة والثقافة العربية ذات شأن يذكر فى أعمالهم ومعاملاتهم اليومية. ومن ثم فالأولى أن يستفيد العامل / الموظف من أنشطة أخرى ربما كان لها ردود مالية سريعة.

وكذلك يتضح لنا من الجدول رقم (٢) أن فعالية غير السعوديين لن تتحسن بسبب حسن المعاشرة مع زملائهم السعوديين. ويشارك الطرفان في تأكيد هذا الرأي بدرجة متساوية تقريبا (٦٩٪، ٦٧٪) وربما يرجع ذلك الى أن غير السعوديين يركزون على العمل والانتاجية والى أنهم يولون الأنشطة الاجتماعية خارج الدوام مع زملائهم السعوديين أهمية قليلة. ومن المحتمل أيضا أن يرجع ذلك الى أن غير السعوديين يمارسون نشاطات خارج الدوام مع أقرانهم من غير السعوديين ويولونها أهمية خاصة. ويتضح أيضا أن أغلبية المشاركين في الدراسة (٥٠٪ من السعوديين و ٩٠٪ من غير السعوديين) يوافقون على أن فعالية السعوديين سوف تزداد اذا ما شارك الأخيرون في أنشطة اجتماعية مع السعوديين وغير السعوديين. وهنا نلاحظ أولا اختلاف النسبتين (٥٠٪ من السعوديين، ٩٠٪ من غير السعوديين) وقد يرجع ذلك الى حداثة الطفرة الاقتصادية واقتنائها بالتحفظ التقليدي للسعوديين فيما يتعلق بالاندماج في أنشطة اجتماعية غير معهودة في المجتمع السعودي. وقد يرجع ارتفاع نسبة غير السعوديين لأسباب متعلقة بالعمل. ومنها مثلا محاولة اجادة اللغة العربية وتفهم الحضارة والثقافة ومنها تقوية العلاقات الاجتماعية خارج الدوام وانعكاس (أو احتمال انعكاس) ذلك في مكان العمل في شكل تقارب في الأفكار والآراء ومن ثم الاتجاه الموحد نحو الأهداف والتركيز على العمل والانتاجية وفعاليتها. ومن البديهي أن المشاركة في الأنشطة الاجتماعية تؤدي الى تعلم كل مشارك من الآخر بعض طرق وأساليب التفكير والتطبيق في العمل.

ويرى المشاركون في الدراسة (٥٧٪ من السعوديين و ٧٥٪ من غير السعوديين) أنه يجب على السعوديين أن يبذلوا جهدا أكبر أثناء تأدية واجباتهم وذلك لكون اللغة الانجليزية في اللغة المستعملة داخليا. وربما دل هذا على حاجة السعوديين الى دورات تدريبية في طرق وأساليب العمل باللغة الانجليزية ما دامت الأعمال التي يؤديونها تتطلب اجادة تلك اللغة. ومن المحتمل أن السعوديين يؤدون أعمالهم على الوجه المطلوب ولكن عدم تمكنهم من اللغة الانجليزية يقف في طريق حصولهم على تقديرات ممتازة في أداء أعمالهم. وذلك أن مستويات الأداء تعتمد على حسن الاتصال باللغة الانجليزية وليس هذا متيسرا للسعوديين.

شعور الموظفين تجاه الشركات : لقد فحصنا في الجدول رقم (٣) مستويات شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه الشركات التي يعملون بها. وتشير نتائج البحوث السابقة والمتعلقة بدراسة شعور الموظفين تجاه الشركات التي يعملون لديها الى أهمية تفهم المشكلات الشخصية للموظف وآثارها على مستوى انتاجيته ومدى رضاه في محيط العمل (At - Twaijri, 1987). وقد أكدت نتائج البحث الحالي هذه الأهمية حيث شعرت أغلبية المشاركين في الدراسة من السعوديين (٦٨٪) ونسبة عالية من غير السعوديين (٤٧٪) بوجوب تفهم رؤساء العمل لمشكلات الموظف الشخصية. كما ترى الأغلبية العظمى من المشاركين

(٧٣٪ من السعوديين، ٧٦٪ من غير السعوديين) أنه يتعين على الشركات التي يتمون اليها أن تكون مسئولة عن رفاهية الموظف وسعادته. ومن ثم فإنه يتعين على تلك الشركات أن تأخذ في الاعتبار أهمية دراسة وتفهم المشكلات الشخصية للعاملين بها ومساعدتهم على مواجهة هذه المشكلات حتى يتفرغوا لأعمالهم ويوجهوا خالص جهدهم نحو الاحتفاظ بعضوية فعالة في المجتمع.

ومن ناحية أخرى، ربما رجع هذا الشعور القوي تجاه الشركات اما الى جهل الموظفين بحقوقهم، واما الى عدم وجود قوانين عمل مناسبة خاصة بالرفاهية العمالية، واما الى اهمال ملحوظ للأمور العمالية من قبل الشركات، واما الى عدم تفهم كامل لطبيعة القوانين العمالية، ان وجدت. وليس كل هذا بغريب في حالات الطفرات الاقتصادية التي كثيرا ما تسبق عمليات التقنين. كما أن عملية التقنين تعتمد في مصادرها على الشريعة الاسلامية والخبرة العملية الناتجة عن ظروف التقدم الاقتصادي والاجتماعي. ولم تتبلور ظروف الخبرة العملية بعد بشكل يسمح بسرعة التقنين اللازم. وتوضح قوة (مدى صدق) هذه التكهّنات من وجود فارق ملحوظ في نسبة التعبير بين السعوديين (٦٨٪) وغير السعوديين (٤٧٪)، فإن السعوديين يعتبرون أكثر حساسية لهذه الظروف من غيرهم لكونهم أبناء المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٣)

مستويات شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه الشركات

م	القيم	المجموعة	غير موافق % بشدة	غير موافق % متوسط	غير موافق %	معايد %	موافق %	موافق % متوسط	موافق % بشدة
١	يجب على الرئيس مساعدة مروضية في مشكلاتهم الشخصية	سعودي	-	-	٩	٨	٤	٣٧	٤
		غير سعودي	١٣	٩	١٢	٨	١١	٧	٨
٢	يجب على الشركة أن تكون مسؤولة عن سعادة ورفاهية موظفيها	سعودي	٢	٢	-	-	٨	١٦	٣٧
		غير سعودي	-	-	٥	٤	٢٥	١٨	٢٤
٣	يجب على الشركة المساعدة في حل مشكلات المجتمع	سعودي	٨	٧	١٦	١٣	١٠	١٣	١٥
		غير سعودي	٣	٧	٩	٧	١٧	١٣	١٦
٤	يجب على الشركة نقل الموظفين رغم المضايقات التي يسببها هذا النقل	سعودي	٢٣	١٩	٣١	٢٦	١٢	١٠	-
		غير سعودي	١٦	١٦	٢٢	١٦	١٧	١١	-
٥	يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الانسانية أكثر من السلامة والأمن في العمل	سعودي	٣٩	٣٢	٢٣	١٩	١٠	٨	٣
		غير سعودي	٢٦	٢٦	٢٨	٢١	١٣	١٠	-
٦	تستخدم سياسة التوظيف	سعودي	-	-	١١	٩	١٥	١٢	٢٠
	مدى الحياة	غير سعودي	٩	٧	١٣	١٠	١٧	١١	٨

يعتبر النقل الوظيفي علاجاً لعدد من المشكلات الوظيفية التي قد تواجهها الشركات من آن لآخر. وقد تظهر هذه المشكلات اما لعدم تواجد (نقص) الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب، واما لعدم التوافق الاجتماعي أو الإداري بين الموظفين (ظروف تأديبية)، واما لحاجة الإدارة الى مكافأة حسن الأداء مع النقل الى المكانة المناسبة اداريا أو وظيفيا ويعرف ذلك بالترقية. ومهما كان سبب النقل فقد ينتج عنه اما ارتفاع وطمأنينة وسعادة وظيفية أو اجتماعية للموظف أو مضايقات عكسية بصفة مباشرة أو في وقت لاحق. ولقد استشار الباحث رأى المشتركين في هذه الدراسة في هذا الشأن، فلم توافق الأغلبية (٦٥٪ من السعوديين، ٥٧٪ من غير السعوديين) على حق الشركة في نقل موظفيها اذا ما صاحب ذلك مضايقات. وربما رجح الفارق بين نسبتي الأجابة (٦٥٪ من السعوديين، ٥٧٪ من غير السعوديين) الى ارتباط السعوديين بالبيئة المحلية حيث توجد عائلاتهم وقبائلهم ومصالحهم الخاصة. أما بالنسبة الى العمالة الوافدة فقد تتساوى أماكن العمل في الأهمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات المثيلة فيما يتعلق بالانتقال الوظيفي. واذا أخذنا نتائج هذه الدراسات وفحصناها جملة لاكتشفنا وجود مبادئ عامة (مشتركة) بين الثقافات في مختلف بلدان العالم في هذا المجال (Ali & Al - Shakhass, 1985; At - Twajiri, 1987).

يعتبر الربح مقياساً لنجاح ادارة الشركة في تسيير الأمور بشكل مرضى لكل المعنيين من مساهمين وعاملين وغيرهم. وعادة يستخدم الربح في الدفع لعوامل الانتاج (رأس المال، العمل، والأرض، والتكنولوجيا) وفي إعادة الاستثمار عن طريق حجز جزء صغير من هذه الأرباح. غير ان الأرباح لن تتحقق اذا لم تعط الإدارة اهتماماً كافياً لعوامل الانتاجية. فانهخفاض انتاجية العاملين في الشركة سيؤدي الى تدهور الأمور وتحقيق خسائر فادحة. كما أن الإدارة الناجحة يتحتم عليها الا تهمل سلامة العاملين بها وأمنهم في العمل. فارتفاع نسبة حوادث العمل وعدم استقرار العاملين سيؤدي الى انخفاض الانتاجية وزيادة تكاليف العمل ومن ثم انخفاض الأرباح وربما خسائر فادحة. ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الناجحة يجب أن تحتفظ بتوازن كاف بين هدف تحقيق الأرباح عن طريق الاحتفاظ بمعدل انتاجية مرتفع وسلامة وأمن العاملين في العمل.

وفي هذا الشأن لم يوافق المشتركون في هذه الدراسة (٧٠٪ من السعوديين، ٨٣٪ من غير السعوديين) على تفضيل الشركات الانتاجية العاملين على سلامتهم وأمنهم في العمل. وليس من السهل التكهّن بوحدة سبب عدم موافقة المشتركين في الدراسة، وان كان من الواضح أن الأول تعبير عن وجهة نظر العاملين والآخر هو تعبير عن وجهة نظر الإدارة. ولكن يمكن القول أن كلاهما هو تعبير مطلق في غياب العوامل الأخرى.

تستخدم بعض بلدان العالم سياسة التوظيف مدى الحياة، وتعتبر هذه السياسة ناجحة اذا ما هيئت لها البيئة المناسبة. فمن مزاياها أنها تبعث على الاستقرار والطمأنينة في

نفسية العاملين فيما يتعلق بكسب العيش وتكوين الأسرة ورعايتها اجتماعيا واقتصاديا وصحيا. وهذا بدوره يؤدي الى الاخلاص في العمل والولاء للشركة حيث ينتج عنه التفاني في العمل وزيادة الانتاجية ورضا العامل / الموظف عن عمله وما يجلبه له من خير وراحة بال. غير أن هذه السياسة قد تؤدي أيضا الى التواكل وانخفاض الانتاجية اذا لم توجد عوامل الرقابة والتحفيز الملائمة. فقد ينتاب الموظف شعور يفوق حده بالطمأنينة لدرجة تلهيه عن السعي في سبيل تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة التي ينتمي اليها. وبسؤال المشتركين في هذه الدراسة عن رأيهم في وجوب اتباع أصحاب العمل لسياسة التوظيف مدى الحياة، أجابت الأغلبية بالتأكيد (٥٦٪ من السعوديين، ٤٥٪ من غير السعوديين). وربما رجع اختلاف النسبتين الى كون المملكة العربية السعودية دولة اسلامية تطبق مبادئ الشريعة الاسلامية. الأمر الذي ربما استمد منه السعوديون رأيهم وربما شعروا بأنه حق مكتسب، وربما كان صغر الفارق بين النسبتين ناتج عن خلفيات المشتركين في الدراسة من غير السعوديين، حيث جاءوا من بلدان مختلفة من بينها الهند والباكستان وتايلند والفلبين. وفي تلك البلدان لا تعتبر سياسة التوظيف مدى الحياة بأمر غريب. وثمة سبب لعدم موافقة العمالة الوافدة على وجوب اتباع هذه السياسة. وذلك أنهم يشعرون بأن هذا الأمر لا يعينهم كثيرا في المملكة العربية السعودية، فحيثما وجدت سياسة التوظيف مدى الحياة فان المنتفعين بها هم أبناء الوطن سواء كان ذلك في الشرق أو الغرب.

وبفحص ودراسة اجابات المشتركين فيما يتعلق بالقيم رقم ١، ٢، ٤، ٥، ٦ كما هو ملخص في جدول رقم (٣) يمكن القول بأن هذه الأجابات تتسق مع بعضها البعض. أما الأجابة المتعلقة بدور الشركات في حل مشكلات المجتمع (القيمة الادارية رقم ٣) فإن اختلاف الرأي بين السعوديين وغير السعوديين يمكن اعتباره كافيا عن اختلاف الثقافة التي ينتمي اليها كل من الطرفين. (حيث يرى السعوديون (٤٢٪) وغير السعوديين (٦٤٪) أن على الشركات أن تقوم بدور في حل مشكلات المجتمع). فنظرا لما تقوم به الدولة الاسلامية من رعاية لشئون المجتمع بصفة عامة وحيث أن هذا الدور مستمد من مبادئ الاسلام فإنه من الطبيعي أن تمتشى اجابة السعوديين مع فهمهم لدور الدولة في رعاية المواطنين. وقد يرجع الاختلاف أيضا الى طبيعة وتفسير نظرة السعوديين لمشكلات اجتماعية على أنه من مصاعب الحياة التي على الإنسان أن يواجهها بايمان وعزيمة سيتغلبون عليها، وربما كانت نظرة السعوديين محدودة بعوامل بيئية أخرى. ومن جهة أخرى قد يكون نظرة غير السعوديين مبنية على خلفية ثقافية تجعله يرى مصاعب الحياة الاجتماعية من خلال اطار آخر على أساس المقارنة بين ثقافتين أو أكثر: ثقافته ثقافة البلدان التي زارها أو عاش بها، وهذا أمر لا يتوفر مثله لدى السعودي حيث أنه لم يرحل للعمل في بيئة أخرى وذلك لعدم حاجته الى ذلك.

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لطبيعة العلاقة بين شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات

شعور الموظفين تجاه الشركة		شعور الموظفين تجاه زملائهم
سعوديون	غير سعوديين	
★	★★	
١٦	٢٢	

P* < .01

P** < .05

جدول رقم (٥)

الفرق الكلي بين مستويات شعور الموظفين تجاه زملائهم ومستويات الموظفين تجاه الشركة للمجموعة السعودية وغير السعودية

المتغير	المجموعة	عدد الحالات	المعدل	قيمة «ت»	المستوى المعنوي
١ - شعور الموظفين تجاه زملائهم	سعوديون	٨٣	٤,٤٤٩٣	٢,٥٩	٠,٠٠١ ^(*)
	غير سعوديين	٧٥	٤,٤٩٣١		
٢ - شعور الموظفين تجاه الشركة	سعوديون	٨٣	٤,٦١٦٠	٠,٣٣	٠,٧٣٩
	غير سعوديين	٧٥	٤,٧٥٩٣		

P* < .01

طبيعة العلاقة بين شعور العمالة الوافدة والعمالة الوطنية تجاه الشركات وتجاه زملائهم في العمل : يحتوى الجدول رقم (٤) على معامل ارتباط بيرسون Pearson Coefficient الذى يعطى صورة عن طبيعة العلاقة بين شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات. ويتضح لنا من هذا الجدول أن هناك علاقة ايجابية معنوية ذات معنى ودلالة احصائية بين شعور السعوديين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات ($P < .01$)، وعلاقة ايجابية معنوية ذات معنى ودلالة احصائية بين شعور غير السعوديين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركة ($P < .05$). ولكن هناك فرق بين المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية بالنسبة الى شعور المجموعتين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركة؟ للأجابة عن هذا السؤال ننظر الى جدول رقم (٥) حيث نجد نتائج اختبارات «ت» للمجموعة السعودية وغير السعودية بخصوص شعور المجموعتين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات وتقرير طبيعة هذه الفروق بين مستويات شعور المجموعتين. وتدل النتائج على أن هناك فروقا معنوية ذات معنى ودلالة احصائية لمستويات شعور الموظفين تجاه زملائهم بين المجموعة السعودية وغير السعودية ($P < .01$). ويمكن عزو هذه الفروق المعنوية ذات الدلالة الاحصائية بين المجموعتين الى عدة عوامل منها :

- ١ - اختلاف الثقافات الحضارية، فهذا له دور كبير في التأثير على القيم الادارية. وذلك لأن السعوديين وغير السعوديين لديهم طرقهم الخاصة حسب بيئتهم الثقافية لوضع المعايير على مستوى شعورهم تجاه زملائهم في العمل.
- ٢ - اختلاف مستوى المؤهل العلمى، ويتضح لنا من جدول رقم (١) أن عددا كبيرا من السعوديين يحمل مؤهل الشهادة الثانوية بينما يحمل عدد كبير من غير السعوديين المؤهل الجامعى وهذا الفارق العلمى بطبيعة الحال يخلق صورة معينة حول شعور المجموعتين تجاه زملائهم في العمل. فالتعليم الجامعى يزود الطلاب بمعلومات قيمة وتساعدهم على بناء كفاءات من خلال النشاطات / الأنشطة اللاصفية التى تنمى روح التعاون والإخاء والترابط وتشجع الروح القيادية لديهم.
- ٣ - اختلاف الأعمار، ويتضح من الجدول رقم (١) أن أغلبية السعوديين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ - ٣٤ سنة بينما أغلبية غير السعوديين تزيد أعمارهم على ٣٤ عاما. وهذا الفارق فى العمر له أبعاد كبيرة من حيث طول مدة الخبرة فى العمل وطريقة معاملة الزملاء فى العمل وطريقة التحقق من الكفاءة الإدارية وغير ذلك.

الخلاصة

يتضح لنا من العرض النظرى لهذه الدراسة ومن تحليل نتائج البحث الميدانى المقارن

ما يلي :

- ١ - أن المشاركين فى هذه الدراسة من السعوديين وغير السعوديين يعتبرون - بشكل عام - راضون عن شعورهم تجاه زملائهم فى العمل وتجاه الشركات.

٢ - أن هناك علاقة إيجابية ذات معنى ودلالة احصائية بين شعور السعوديين تجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات وكذلك بين شعور غير السعوديين وتجاه زملائهم في العمل وتجاه الشركات.

٣ - وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين المجموعة السعودية وغير السعودية بالنسبة الى مستويات شعورهم تجاه زملائهم في العمل.

وللأستفادة من هذه النتائج يوصى الباحث أن تقوم الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بأجراء استفتاء لجميع موظفيها للوقوف على طبيعة ومستويات القيم الادارية التي يمارسها الموظفون لديها. فعندما تلم الشركة بالقيم الادارية التي يمارسها موظفوها سوف يتكون لدى الشركة تصور عام يمكنها من القيام بوضع خطط محكمة بخصوص تشجيع وتحفيز الموظفين على أسس صحيحة وقواعد سليمة.

وبما أن النتائج بينت أن استعمال اللغة العربية ليس السائد لدى هذه الشركات وبما أن لغتنا الأم هي اللغة العربية فيجب على الشركات أن تسعى الى التقليل من استعمال اللغة الانجليزية كلغة رسمية داخلية بين الأقسام وتشجيع استعمال اللغة العربية وذلك عن طريق تزويد الأقسام بالمتطلبات الأساسية لتحقيق هذا الغرض. وكذلك يجب أن تسعى الشركات الى عمل نشاطات / أنشطة جماعية خارج الدوام لجميع الموظفين لتسهيل مهمة التعارف وزيادة مستوى التفاهم والتقارب في التفكير بين الموظفين للإسراع في عملية التأقلم في مناخ العمل.

وربما فعلت الدولة خيرا بدراسة شئون العمال مع لفئة خاصة للأمر المتعلقة بالموضوعات والنتائج التي جاءت بها هذه الدراسة عن طريق دراسة الأوضاع العمالية بقصد زيادة مستوى الرعاية والتوجيه للعمالة الوطنية. وحتى يمكن زيادة مستوى النوعية من العمالة المتاحة، فالخطط الخمسية الحالية تطالب بزيادة وتوفير المهارات المناسبة لتواكب التقدم الاقتصادي للمملكة العربية السعودية واحتياجاتها الاجتماعية في سبيل استقرار وأمن الشعب السعودي والحفاظ على مكانته ودوره القيادي في العالم الإسلامي عامة والخليج والجزيرة العربية خاصة. ولعل من شأن التطور الاقتصادي أن يقلل الاعتماد على العمالة الوافدة مع مرور الزمن في مجالات ومهارات معينة، وإن كان من الصعب أن تستقل دولة عن الأخريات بصفة تامة. ولمواجهة هذه الظروف قد تحتاج المملكة العربية السعودية الى بعض القوانين التي تنظم تبادل القوى العاملة ورعايتها حتى لا تقع فريسة لتشويهات متصلة بالعمالة الأجنبية هي في غنى عنها.

أما بالنسبة الى الباحثين في هذا المجال فأرى أن تعمل دراسة مشابهة لتأكيد نتائج هذه الدراسة أو ابراز نتائج أخرى. وبما أن هذا الموضوع حيوى وهام أرى كذلك أن تضاف متغيرات أخرى الى الدراسة مثل حجم المنشأة ومدة الخبرة الكاملة والمناخ الرطبي.

والولاء للمنظمة والأداء الوظيفي والأسلوب القيادي. وربما احتاج الأمر الى عدة دراسات لتغطية هذه المتغيرات.

النتائج والمناقشات

يتضح لنا من الجدول رقم (١) أن متوسط أعمار السعوديين يبلغ حوالى ٣٠ عاما بينما يبلغ متوسط أعمار غير السعوديين تقريبا ٤٢ عاما. أما بالنسبة الى المستوى العلمى فيغلب التعليم الثانوى على الجزء السعودى من العينة بينما يغلب الطابع الجامعى على الجزء غير السعودى من العينة. وكذلك يتضح لنا من الجدول ذاته أن السعوديين لهم مدة خدمة أطول بالنسبة الى غير السعوديين فى الشركات التى يعملون بها حاليا.

كان الهدف الأول لهذه الدراسة هو محاولة الاجابة عن السؤال التالى : ما مستويات القيم الادارية للعماله الوافده (غير السعوديين) وللعماله الوطنيه (سعوديين) تجاه زملائهم فى العمل وتجاه الشركات؟ وللإجابة عن هذا السؤال لخصنا احصائيا فى الجدول رقم (٢) مستويات شعور الموظفين السعوديين وغير السعوديين تجاه زملائهم فى العمل وفى الجدول رقم (٣) مستويات شعورهم تجاه الشركات على التوالى.

شعور الموظفين نحو زملائهم فى العمل : يتضح لنا من النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٢) أن الأغلبية البسيطة ٥٣٪ (٢٠٪ + ١٤٪ + ١٩٪) من السعوديين والأغلبية العظمى ٧٤٪ (١٩٪ + ٢٥٪ + ٣٠٪) من غير السعوديين الذين اشتركوا فى الدراسة الحالية لم توافق على أن فعالية غير السعودى تعتمد على اجادته للغة العربية، أى أن عددا كبيرا من المشاركين فى هذه الدراسة لا يوافقون على رأى القائل أن اجادة اللغة العربية سوف تزيد من فعالية الموظف غير السعودى. وقد تنسب هذه النتيجة الى أن معظم المعاملات الداخلية فى الشركات والصناعات التى تشملها الدراسة الحالية تستخدم اللغة الانجليزية كوسيلة اتصال. وبناء على ذلك فإن اجادة اللغة العربية ليست مهمة لدرجة كبيرة (عالية) ما دام الموظف يجيد اللغة الانجليزية ويتضح لنا من الجدول ذاته عدم وجود رأى قاطع بين المشتركين فى الدراسة فيما يتعلق باعتماد مستوى فعالية غير السعودى على مدى فهمه للثقافة والحضارة والتاريخ العربى فبينما أفاد ٣٦٪ من السعوديين و ٢٩٪ من غير السعوديين بشكل عام لعدم موافقتهم الى أن غير السعودى سيكون أكثر فعالية بمدى فهمه للثقافة والحضارة والتاريخ العربى فقد أفاد ٣٩٪ من السعوديين و ٤٨٪ من غير السعوديين بموافقتهم. ولقد بلغت نسبة المحايدين من السعوديين وغير السعوديين ٢٥٪ و ٢٣٪ على التوالى.

وتدعم هذه النتائج ما جاءت به الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة باختلاف الثقافات (Myers et al, 1974; England, 1978; Kelley & Worthley, 1984) حيث وجد أنه

من الأهمية بمكان تفهم حضارة وثقافة البلد التي يعمل بها الأشخاص والشركات (Ali & Drucker, 1985; At - Twaijri, 1987). كذلك هذه النتائج تؤيد أقوال (1986) حول موضوع تفهم القيم الادارية للبيئة التي تعمل فيها الشركات متعددة الجنسية. غير أنه يجب أن نتذكر أن مدى تفهم الثقافة والحضارة والتاريخ لبلد ما يتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً، في حين أن متوسط فترة عقود العمل في المملكة العربية السعودية قد يبلغ عامين.

المصادر

- Ali, A. & Al-Shakhas, M.
1985 "Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation". Group and Organization Studies 2: 135 - 151.
- Al-Maney, A.J.
1981 "Cultural Traits of the Arabs: Growing Interest for International Management". Management International Review 21 (3): 10-18
- Allport, G.W., Vernon, P.E. & Lindzey, G.
1951 Study of Values. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Anastos, D. Bedos, A. & Seamon, B.
1980 "The Development of Modern Management Practices in Saudi Arabia". Columbia Journal of World Business 15(2): 81-92
- At-Twaijri, M.
1987 "A Cross Cultural Comparison of American-Saudi Managerial Attitudes in U.S. - Related Firms in Saudi Arabia: An Empirical Investigation." Proceedings of the 1987 Annual National Conference on Employees Rights and Responsibilities, Virginia Beach, Virginia, USA, October 15-17: 259-263.
- Azumi, K.
1978 "Self Versus Collectivity Orientation Among Japanese Employees: An International Comparison". Paper presented at a workshop, Alternatives to the Group Model of Japanese Society, Stanford University.
- Badaway, M.K.
1980 "Styles of Mideastern Managers". California Management Review 22 (2): 51-58.

- Barrett, G.V. & Bass, B.M.
1976 "Cross-Cultural Issues in Industrial and Organizational Psychology." pp 1639-1686 in M.D. Dunnetts (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally
- Brislin, R.W.
1970 "Back-Translation for Cross-Cultural Research." Journal of Cross-Cultural Psychology 1: 185-216.
- Chang, S.K.C.
1985 "American and Chinese Managers in U.S. Companies in Taiwan: A Comparison." California Management Review 27(4): 144-156.
- Chemington, D.J., Spencer, J.C. & England, J.L.
1979 "Age and Work Values". Academy of Management Journal 22 (3): 617-623.
- Connor, P.E. & Becker, B.W.
1975 "Values and the Organization: Suggestions for Research". Academy of Management Journal 18 (3): 550-561.
- Drucker, P.F.
1986 "The Changing Multinational". The Wall Street Journal (January 15): 1-2.
- England, G.W.
1978 "Managers and Their Values Systems: A Five Country Comparative Study". The Columbia Journal of World Business 13 (2): 35-44.
- Graues, C.W.
1970 "Levels of Existence: An Open System Theory of Values". Journal of Humanistic Psychology: 131-155.
- Guth, W.D. & Taguiri, R.
1965 "Personal Values and Corporate Strategies". Harvard Business Review 43: 123-124.
- Haire, M., Chiselli, D.E. & Porter, L.W.
1966 Managerial Thinking: An International Study. New York: John Wiley.
- Hegarty, W.R.
1976 "The Relationship Between Values Structure and Willingness to Make Economically Suboptimal Investments." Proceedings of Eastern Academy of Management Meeting, pp:123-127.

- Kanovsky, E.
1986 "Migration from the Poor to the Rich Arab Countries". Middle East Review (Spring): 28-36.
- Kelley, L. & Worthley, R.
1981 "The Role of Culture in Comparative Management: A Cross Cultural Perspective." Academy of Management Journal 24(1): 164-167.
- Kerlinger, F.A.
1973 Foundation of Behavioral Research (2nd ed.). New York: Holt Rinehart and Winston.
- Myers, M.S. & Myers, S.S.
1974 "Toward Understanding the Changing Work Ethics." California Management Review 17(1): 7-19.
- Owen, R.
1986 "Migrant Workers in the Gulf". Middle East Review (Spring): 24-27.
- Pezeshkpur, C.
1978 "Challenges to Management in the Arab World." Business Horizon 21 (4): 47-55.
- Rokeach, M.
1973 The Nature of Human Values. New York: Free Press.
- Siraj Eldin, I.A. , Sherbiny, N.A. & Siraj Eldin, M.I.
1984 "Saudis in Transition: Challenges of Changing Labor Market". World Bank Publication, Oxford University Press.
- Taguiri, R.
1965 "Value Orientation and the Relationships of Managers and Scientists". Administrative Science Quarterly 9: 39-51.
- Wright, F.
1980 "Organizational Behavior in Islamic Firms". Management International Review 21(2): 86-94.

Managerial Values of Foreign and Local Manpower: A Cross Cultural Field Study

Mohammad I. al-Twajery

This study investigated the relationship between managerial values of both foreign and local managers in Saudi Arabia. The managerial values were concerned with attitudes of managers toward fellow workers and the company. The random sample was composed of 158 participants : 83 Saudi and 75 non-Saudi managers. The non-Saudi group was composed of several different nationalities (Indians, Pakistanis, Filipinos, Thais and Europeans). The findings indicated that both groups have positive attitudes toward their fellow workers and the companies they work for. There is a positive and significant relationship between the feelings of the Saudi group and the non-Saudi group with regard to fellow workers and the companies. However, there is a significant difference between the Saudi and non-Saudi groups with regard to the feelings of fellow workers.