

الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل تجاه توظيف الوظائف في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

مشهور بن ناصر العمري

أستاذ مساعد - جامعة اليمامة - الرياض

المستخلص : يتعرض صاحب العمل في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إلى ضغوط مؤسساتية متزايدة؛ من أجل توظيف الوظائف. وتتفاوت الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل تجاه هذه الضغوط؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على تلك الاستجابات، والعوامل التي تؤثر عليها، باستخدام تصنيف (Oliver 1991) للاستجابات الاستراتيجية. وتم تطبيق الدراسة على القطاع الصناعي، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من ٤٧٠ منشأة صناعية.

وقد أظهرت النتائج، عدم دعم فرضية أن كِبَر حجم المنظمة، له تأثير إيجابي على زيادة توظيف الوظائف؛ إلا أن النتائج عززت ما تنبأت به الدراسة، وهو أن ارتفاع نسبة الموظفين الأجانب في الوظائف القيادية؛ تنعكس سلبًا على مدى التزام صاحب العمل بالتوظيف. كما أكدت النتائج أيضًا، أنه كلما زادت فعالية الرقابة الرسمية على صاحب العمل، للتأكد من مدى التزامهم بالتوظيف؛ كلما كانوا أكثر تجاوزًا في سعودة الوظائف. وأنه كلما زادت مراقبة صاحب العمل لممارسات ومعايير التوظيف، في نفس النشاط الصناعي الذي تعمل به؛ كلما زاد التزام صاحب العمل بالتوظيف. كما توصلت الدراسة إلى أهمية توقعات صاحب العمل، للقدرات الفنية والعملية التي يملكها السعوديون، عندما يتخذ قراراته بشأن توظيف الوظائف، وأن هذه القدرات تنعكس فعلاً على الإنتاجية. وأخيرًا فقد عززت نتائج الدراسة، فرضية أن درجة التزام صاحب العمل بتوظيف الوظائف، ما هي إلا انعكاس لتوازن القوى، بين حجم الضغوط المؤسساتية الممارسة عليهم لتوظيف الوظائف، وبين مقدار العوائد الفنية التي يتوقعونها من توظيف السعوديين.

وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات على المستوى العملي أهمها ضرورة تعزيز الشراكة والتعاون مع القطاع الخاص لنجاح جهود التوظيف وأهمية مبادرة صاحب العمل لإبداء الرأي والمشورة عند وضع معايير وأنظمة توظيف جديدة من قبل الجهات المعنية. أيضًا ضرورة إعلان نسب التوظيف للشركات الكبرى بشكل دوري. و وضع استراتيجية لتوظيف الوظائف القيادية في القطاع الخاص، كذلك استراتيجية خاصة بالأنشطة والمهن، التي تعاني من نقص في أعداد السعوديين المؤهلين في القطاع الخاص، أو عدم الراغبين بالعمل فيها. وفيما يتعلق بالبحوث المستقبلية فإن الدراسة توصي الباحثين بدراسة الاستراتيجيات المتعددة، التي تستخدمها المنظمات للاستجابة للضغوط المؤسساتية، واستكشاف العوامل السببية للاختيار الاستراتيجي مع متغيرات وسياقات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: النظرية المؤسساتية، نظرية اعتمادية الموارد، الاستجابات الاستراتيجية، توظيف الوظائف.

المقدمة:

معدلات ارتكاب الجرائم والسلوكيات المنحرفة بصفة عامة، وارتفاع معدلات جرائم الاعتداء على الأموال، والخروج على النظام العام، بالإضافة إلى آثار البطالة على الأمن الفكري؛ تمثلت في تنامي معدلات التطرف الفكري بين العاطلين عن العمل (العوفي، ٢٠١٧).

إزاء هذه المتغيرات الديموغرافية والاجتماعية، والاقتصادية؛ ازداد الاهتمام بقضية البطالة في وسائل الإعلام، وخصوصاً عدم التزام صاحب العمل بتوظيف السعوديين، وأصبحت المسألة قضية رأي عام. ونتيجة لذلك؛ بدأ التدخل الحكومي بممارسة الضغط على صاحب العمل؛ من خلال إصدار قرارات، تهدف لقصر بعض المهن على السعوديين، تسمى بقرارات التوطين. أو إقرار برامج، تهدف إلى رفع نسبة السعوديين في القطاع الخاص بشكل تدريجي، لعل أهمها برنامج نطاقات الذي صدر عام ٢٠١٢، والذي يصنف جميع منشآت القطاع الخاص، على أساس نسبة التوطين من مجموع القوى العاملة في المنشأة. بحيث يمكن للمنشآت ذات التقييم الجيد؛ الحصول على تصاريح عمل، واستقدام العمالة الوافدة، وتجديد إقاماتها، أو تغيير المهن؛ من خلال عملية سريعة عبر الإنترنت، أما المنشآت ذات التقييم الضعيف؛ فتصبح أكثر تقييداً.

وفي هذه الدراسة سوف يتم التعرف على الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل تجاه ضغوط التوطين والعوامل التي تؤثر عليها بالاعتماد على دراسة Oliver, 1991 والتي قدمت إطاراً

ينمو السكان السعوديون بمعدل سنوي يبلغ ٣,٥٪، ويشكل الشباب ما دون ٢١ سنة ما يقارب ٦٥٪ من السكان. وفي حين يبلغ حجم سوق العمل في القطاع الخاص ما يقارب ١١ مليون وظيفة؛ إلا أن السعوديين يشغلون ١٦٪ فقط من هذه الوظائف. حيث يبلغ عدد السعوديين العاطلين عن العمل ٦٩٣، ٧٨٤ فرداً، ٣٥٪ ذكور و٦٥٪ إناث، وتصل نسبة البطالة إلى ١٢,١٪ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠١٩). ووفقاً لمذكرة بحث أعدها جدوى للاستثمار (٢٠١٨)؛ فإنه خلال الأرباع الثلاثة الأولى من عام ٢٠١٧، شهد إجمالي صافي التوظيف في المملكة ارتفاعاً كبيراً، بلغ ٨٩٢،٠٠٠، مقارنة بزيادة ٤١٧،٠٠٠ بين عامي ٢٠١٥ و٢٠١٦. ومع ذلك؛ فإن ٩٥٪ من هذه الوظائف ذهبت لغير السعوديين.

مصاحبة لهذه التغيرات الديموغرافية، ظهرت في الآونة الأخيرة نقاط ضعف اقتصادية هيكلية؛ فعلى الرغم من انخفاض أسعار النفط، الذي انعكس سلباً على معدلات النمو، ودخل الفرد، وزيادة التضخم؛ إلا أن قيمة التحويلات الأجنبية للخارج، والتي تعتبر مصدرًا هاماً لتدفقات ميزان المدفوعات؛ لا زالت تشهد ارتفاعاً مضطرباً، حيث وصلت في عام ٢٠١٨ إلى (٧٣,٨ مليار دولار)؛ أي ما يمثل ١١,٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٨).

وقد توصلت العديد من الدراسات، إلى أن للبطالة آثار على الأمن الاجتماعي، تتمثل في زيادة

وبالنظر إلى كل هذه الضغوط المؤسسية، التي يواجهها القطاع الخاص لتوظيف الوظائف؛ إلا أنه من المفاجئ ألا توجد بحوث ميدانية، حاولت التعرف على العوامل التي تؤثر على قوة الضغوط المؤسسية الممارسة على صاحب العمل نحو توظيف الوظائف، والتنبؤ بنوع الاستجابات الاستراتيجية لصاحب تجاه هذه الضغوط المؤسسية المتعلقة بتوظيف الوظائف بناء على هذه العوامل. هناك بعض الدراسات في أدبيات الموارد البشرية تناولت توظيف الوظائف، ولكنها ركزت على جانبين فقط؛ إما التعرف على التحديات والمعوقات التي يواجهها التوظيف (Mellahi, 2011; Alasfour & Khan, 2014; Waxin et al., 2018; Alshanbri et al., 2015; Sadi & Henderson, 2010) أو اقتراح وتقديم حلول لمشكلة البطالة بين المواطنين (Al-mithhib, 2008; sadi & Buraey, 2009; Azhar et al., 2018; Forstentechner, 2010 ; البرازي و العمري، ٢٠١٦ ; القطب، ٢٠١٨). مما جعل الحقل متروك لعدد من النتائج المنعزلة. وبناءً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العوامل التي تؤثر في مدى قوة الضغوط المؤسسية الممارسة على صاحب العمل لتوظيف الوظائف، والتنبؤ بنوع الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل نحو توظيف الوظائف بناء على هذه العوامل؟

نظرياً للتعرف على العلاقة بين الضغوط المؤسسية والاستجابات الاستراتيجية وكذلك العوامل التي تفسر نوع هذه الاستجابات.

مشكلة الدراسة

يخضع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية للكثير من الضغوط المؤسسية المرتبطة بتوظيف الوظائف، حيث يعتمد القطاع على معايير الربحية التجارية البحتة في المفاضلة بين العنصرين الوطني والوافد دون الأخذ في الاعتبار لعناصر التكاليف غير المباشرة الأخرى للعمالة الأجنبية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الأجور في منشآت القطاع الخاص بالنسبة إلى العاملين الجدد في سوق العمل، وأيضاً ضعف التأهيل لدى العمالة الوطنية بما يفرضه باحتياجات القطاع الخاص، كما أن هناك نوعيات من الوظائف تستلزم متطلبات معينة من التأهيل والمهارة في الأداء ومعظمها وظائف حرفية وفنية متخصصة (متولي، ٢٠١٦م). ولجأت المملكة لاتخاذ إجراءات عملية لتنفيذ برامج وخطط توظيف الوظائف سعياً منها للحد من ظاهرة العمالة الوافدة وتدعيم فرص المواطنين في الحصول على الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم وخبراتهم (العتيبي، ٢٠١٥م).

ومن البديهي أن ينتج عن تلك الضغوط المؤسسية استجابات مختلفة لدى صاحب العمل في القطاع الخاص، حيث تؤثر تلك التحديات على القرارات الاستراتيجية لصاحب العمل وديمومتها في سوق العمل، وما قد يتبعه صاحب العمل من استراتيجيات لتلافي أثر تلك التحديات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على

١- ما لعوامل التي تؤثر في مدى قوة الضغوط المؤسسية الممارسة على صاحب العمل نحو توظيف الوظائف.

٢- التنبؤ بأنواع الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل نحو توظيف الوظائف بناء على هذه العوامل.

٣- تقديم بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها ، فمفهوم الضغوط المؤسسية ومدى استجابة المنظمات لهذه الضغوط يعتبر جديداً على المستوى الأكاديمي العربي من حيث الطرح والتصور على الرغم من أنه وجد كثيراً من الاهتمام في الفكر الإداري الغربي ، كما أن معرفة أسباب تفاوت استجابات صاحب العمل نحو توظيف القوى العاملة السعودية لم ينل نصيبه الوافي من البحث والدراسة محلياً رغم أنها مشكلة فرضت نفسه في السنوات الأخيرة . فمن الناحية العلمية فإن هذا الموضوع سوف يثري المكتبة العربية بمادة متنوعة حول مفهوم الضغوط المؤسسية لتوظيف الوظائف والاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل تجاه التوظيف. أما أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية فتصب في مساعدة صاحب القرار المعنيين بعملية التوظيف على فهم العوامل تؤثر على قرارات صاحب العمل فيما يتعلق بالتوظيف، كما أن نتائج

الدراسة مهمة أيضاً لمسؤولي الموارد البشرية في منظمات الخاص في فهم انواع الاستجابات للتعامل مع ضغوط التوظيف بشكل استراتيجي بحيث لا تؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة.

أدبيات الدراسة**الضغوط المؤسسية والاستجابات الاستراتيجية**

تسعى النظرية المؤسسية للإجابة على الأسئلة الشاملة لنظرية التنظيم، وهي: كيف ولماذا تتصرف المنظمات بالطريقة التي تتصرف بها؟ وما هي عواقب مثل هذه التصرفات؟ في هذا الصدد، أنتجت النظرية المؤسسية، كأحد نظريات التنظيم، إجابات وتفسيرات مثيرة للإعجاب (Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2011). لقد كان التركيز الأساسي لمنظري المؤسسية في مراحلها المبكرة، منصباً على دور الأنظمة، والمعايير، والأيدولوجيات في المجتمع؛ في الضغط على المنظمات، حتى تكون متماثلة مع السياق المؤسسي الذي تعيش فيه، من أجل البقاء على قيد الحياة وتأمين القبول الاجتماعي (e.g., DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1987; Scott, 1987). لكن، وفي مرحلة لاحقة، تنبه بعض منظري المؤسسية أنفسهم، إلى أن هناك مبالغة في أدبيات النظرية، في تصوير السياق المؤسسي للمنظمة كالتقيد الحديدي، ولم يؤخذ في الاعتبار، أن المنظمة يمكن أن تمارس اختيارها الاستراتيجي من أجل تعزيز مصالحها. وبناءً عليه، ظهر توجه بين هؤلاء المفكرين، أنه يجب دمج السلوك المؤسسي في

والموافقة. فعندما تعزز المطالب المؤسساتية شرعية المنظمة، فستكون متحفزة للالتزام بهذه المطالب، ويكون عدم الالتزام في هذه الحالة صعب ومكلف (Oliver, 1991).

أما العناصر المؤسساتية الفاعلة (constituents)، بما في ذلك الدولة، والمهنة، وأصحاب المصالح، والموظفين؛ ففرض مجموعة من التوقعات المؤسساتية على المنظمة. وهي ليست بالضرورة موحدة ومتناسكة. وتواجه المنظمات مطالب غير متوافقة ومتنافسة؛ مما يجعل التوافق أمراً صعباً للغاية؛ لأن إرضاء أحد العناصر في كثير من الأحيان، يكون على حساب عنصر آخر. كما أنه كلما زاد اعتماد المنظمة على مكّون رئيس معين؛ كلما كان تأثير هذا المكون أشد على المنظمة، وبالتالي يكون من الصعب مقاومة المطالب المؤسساتية لهذا المكون (DiMaggio & Powell, 1983).

يُعدُّ المحتوى (Content) محدد رئيسي في اختيار الاستجابة الاستراتيجية. ستكون المنظمات أكثر استعداداً للانصياع للضغوط الخارجية، متى كان محتوى هذه الضغوط متوافقاً مع الأهداف الداخلية لهذه المنظمات. ومن المتوقع أن تمارس المنظمات استراتيجيات التحدي والتلاعب؛ عندما تتعارض بشدة هذه الضغوط مع أهداف المنظمة، أو تعيق وصولها للموارد. وقد دلت على ذلك (1988) Covaleski & Dirsmith، عندما رفضت بعض الجامعات إطار ميزانية مؤسسي تقليدي، لتخصيص

المنظمات مع السلوك الهادف الذي تقوده المصالح؛ حتى لا تتعرض النظرية للتهميش (DiMaggio, 1988:5).

واستجابة لهذا التوجه قام (Oliver 1991)، بدمج الرؤى المتقاربة بين النظرية المؤسساتية ونظرية الاعتماد على الموارد، وتوصل إلى إطار نظري يتبنى بشكل صريح، فكرة أن الاستجابة الاستراتيجية للضغوط المؤسساتية هي اختيار استراتيجي. وأنه يمكن للمنظمات أن تسلك خمس استراتيجيات، تتدرج من السلبية والاستسلام، حتى تصل إلى المقاومة وممارسة القوة والتغيير، هي: الإذعان، وهو يعني أن المنظمة تلتزم وتدعن بشكل كام للتوقعات المؤسساتية. الثانية، التسوية عن طرق الالتزام جزئياً بالمطالب المؤسساتية. التجنب، وذلك باستخدام طرق مثل إخفاء عدم الالتزام أو الامتثال بشكل رمزي. التحدي، حيث يمكن للمنظمات أن تعارض هذه المطالب المؤسساتية، على شكل تحد لهذه المطالب. وأخيراً التلاعب، حيث يمكن للمنظمات، أن تتبنى موقف عدواني تجاه مصادر الضغوط المؤسساتية، ومحاولة التأثير عليها والتحكم بها. وقد أرجع (Oliver) 1991 هذا التفاوت في الاستجابة، للضغوط المؤسساتية من قبل صاحب العمل إلى خمسة عوامل أساسية، هي: السبب، المكّون الرئيس، المحتوى، التحكم، السياق.

ويشير الدافع أو السبب (Cause) إلى المنطق، أو مجموعة من التوقعات، أو الأهداف المقصودة، التي تكمن وراء الضغط الخارجي من أجل الالتزام

وأخيراً، فإن السياق (Context) البيئي للمنظمة - وتحديدًا مدى عدم اليقين البيئي والترابط بين المنظمات- يشكل نوع الاستجابة التنظيمية؛ فعندما يزيد عدم اليقين البيئي للمنظمات، فإنها تسعى للحد من عدم اليقين هذا، من خلال قبول الضغوط المؤسسية أو التسوية مع المجموعات المكونة الرئيسية. أيضًا عندما تكون هناك درجة عالية من الترابط بين المنظمات، يكون نشر المعايير والطلبات المؤسسية واسع النطاق، واحتمال المطابقة مرتفع. نظرًا لزيادة اليقظة حيال ممارسات وسياسات المنظمات الأخرى داخل القطاع (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987).

تمويل حكومي، عندما أصبح هذا الإطار غير متسق مع أهداف الجامعة ومصالحها. تحدد طبيعة الرقابة المؤسسية (Control) كيفية تجاوب المنظمات مع المطالب المؤسسية. ويمكن ممارسة الضغوط المؤسسية على المنظمات؛ من خلال الإكراه القانوني من قبل الجهات المؤسسية القوية الفاعلة، وعندها تصبح مقاومة هذه الضغوط قليلة. كما أن امتثال المنظمات للمتطلبات المؤسسية، يُعدُّ أكثر احتمالاً عندما تزيد نسبة الامتثال لها داخل مجال أو قطاع معين، وهذا يجعل المنظمة تقارن نفسها بمعايير القطاع التي تعمل به، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة (Scott, 1987).

شكل ١ .

الاستجابات الاستراتيجية الممكنة للمطالب المؤسسية

التعريف	التكتيكات	الاستراتيجيات
تبني المطالب المؤسسية.	تطُّع، تقليد، امتثال.	الإذعان
محاولة لتحقيق التوافق الجزئي؛ من أجل تلبية بعض المطالب المؤسسية على الأقل.	توازن، تهدئة.	التسوية
محاولة لتفادي الامتثال للمطالب المؤسسية	إخفاء، عزل، تهرب.	التجنب
الرفض الصريح لأحد المطالب المؤسسية على الأقل.	رفض، التحدي.	الرفض
المحاولة النشطة لتغيير محتوى المطالب المؤسسية.	التأثير والتحكم.	التلاعب

المصدر: Oliver (1991)

الفرضيات

المنظمة على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد المنظمة على الوظائف الحرفية والتقنية على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم المنظمة على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنسبة العمالة الأجنبية في الوظائف القيادية في

عندما يواجه ضغوط مؤسساتية ضعيفة جداً، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة جداً من توظيف الوظائف.

منهجية الدراسة

تم اختبار الفرضيات، باستخدام مزيج من بيانات الأرشيف والمسح الميداني. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي للإجابة على فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية الموجودة في مناطق المملكة. وتم التواصل مع اللجان الصناعية في الغرف التجارية في هذه المناطق، والذين وافقوا على المشاركة في الدراسة؛ من خلال توفير البيانات اللازمة عن المنشآت الصناعية في مناطقهم.

عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تم بذل جهد لتطوير عينة تمثيلية تراعي حجم وطبيعة نشاط المنشأة. حيث تم تحديد الأنشطة الصناعية وعددها ٦ أنشطة صناعية، حسب تصنيف وزارة الصناعة. وتم إعطاء تعليمات لكل منشأة؛ بأن يتم تعبئة الاستبيان من قبل الشخص الأكثر دراية بسياسات المنشأة تجاه توظيف الوظائف. ، وتم ارسال الاستبيان إلى ٤٧٠ منشأة صناعية وبلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل ٣١١ استبيان بمعدل استجابة بلغ (٦٦ %).

المقاييس

تم تصميم مقاييس الدراسة بالاعتماد على نموذج الإستجابات الاستراتيجية لـ Oliver, 1991 ، والذي كان له صدى واسع لدى الباحثين والذين حاولوا

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الرقابة على التوظيف من قبل الجهات المعنية على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسساتية المتعلقة بتوظيف الوظائف.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ليقظة صاحب العمل لممارسات التوظيف لنفس النشاط في المنظمات الأخرى على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسساتية المتعلقة بتوظيف الوظائف.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للفوائد الفنية المتوقعة من توظيف السعوديين من وجهة نظر صاحب العمل على نوع استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسساتية المتعلقة بتوظيف الوظائف.

الفرضية السابعة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية الإذعان في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية قوية، ويتوقع فوائد فنية عالية من توظيف الوظائف.

الفرضية الثامنة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية الحل الوسط في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية قوية، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة من توظيف الوظائف.

الفرضية التاسعة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية التجنب في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية ضعيفة، ، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة من توظيف الوظائف

الفرضية العاشرة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية التحدي والرفض في توظيف الوظائف

الإذعان (Acquiesce): إن المنظمات الأكثر استجابة للضغوط المؤسسية المتعلقة بالتوطين؛ هي التي يوجد بها النسبة الأكبر من التوطين. وتم تصنيف المنظمات التي تنتمي إلى فئة البلاتين في برنامج نطاقات، على أنها تتبع استراتيجية الإذعان. **التسوية والموازنة (Compromise):** تم تصنيف المنظمات الموجودة في الفئة الخضراء في برنامج نطاقات، على أنها تتبع استراتيجية التسوية أو الحل الوسط. هذه المنظمات لا تلبى تمامًا التوقعات المؤسسية، حول توطين القوى العاملة؛ لكن تمثل بطريقة هادفة للمعايير المؤسسية؛ من خلال الالتزام بالحد الأدنى للسعودة.

التجنب والمناورة (Avoid): تم تحديد المنظمات الموجودة في الفئة الصفراء، بأنها تتبع استراتيجية التجنب. هذه المنظمات تلتزم بالحد الأدنى للتوطين بشكل متقطع؛ فهي تتجنب بعض الضغوط المؤسسية المتعلقة بالتوطين، عن طريق المناورة والتجنب، من خلال توطين نسبة من الوظائف؛ حتى لا تدخل في النطاق الأحمر.

التحدي والتجاهل (Defy): تم تصنيف المنظمات الموجودة في الفئة الحمراء في برنامج نطاقات، على أنها تتبع استراتيجية التحدي والتجاهل؛ فعدم التزامها بالنسب الدنيا للتوطين، يُعدُّ بمثابة إهمال أو تجاهل للضغوط المؤسسية للتوطين.

المتغيرات المستقلة

تم قياس العوامل الحاسمة التي تميز الضغوط المؤسسية - الدافع، والمكوّن الرئيس، والمحتوى، والرقابة، والسياق، على النحو التالي:

اختبار أجزاء من هذا النموذج على سبيل المثال (Etherington and Richardson، 1994، Goodstein، Ingram and Simons، 1994، Clemens، 1995، Milliken et al.، 1998، B.، & Douglas، T. J. 2006) و قدمت كل من هذه الدراسات أدلة مبكرة تدعم نموذج الاستجابات الاستراتيجية لـ Oliver (1991) وأنه يمكن الاستفادة منه في تعزيز فهمنا للضغوط المؤسسية التي تواجه المنظمات والردود الاستراتيجية التي تتبناها لمواجهة مختلف أنواع الضغوط المؤسسية وفي سياقات مختلفة.

وخضعت أداة الدراسة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها وذلك بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال-جامعة اليمامة، حيث كان لتوجيهاتهم أبلغ الأثر في تنقيحها.

المتغيرات التابعة

لتطوير متغير لتقييم طبيعة الاستجابات الاستراتيجية لصاحب العمل، للضغوط المؤسسية المتعلقة بتوطين الوظائف؛ استخدمت معلومات برنامج نطاقات، الذي يصنف جميع المنشآت إلى نطاقات (أحمر/ أصفر/ أخضر/ بلاتيني؛ بناءً على نسبة توطينها للوظائف، أو النسبة المئوية للسعوديين العاملين من مجموع القوى العاملة في المنشأة. من هذه البيانات، تم وضع سؤال مباشر هو، ما تصنيف المنشأة في برنامج نطاقات؟ وبناء عليه، تم تطوير المقاييس التالية للاستجابات الاستراتيجية:

الدافع (Cause)

حجم المنظمة. لتقييم الدافع قمت بقياس الحجم؛ باعتباره اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي عدد موظفي المؤسسة.

المكوّن الرئيس (constituent)

لقد استخدمت مسح البيانات؛ لقياس نسبة الموظفين غير السعوديين، في الوظائف القيادية في كل مؤسسة. طُلبَ من كل مجيب، أن يشير إلى ما إذا كانت نسبة إجمالي الموظفين غير السعوديين في الوظائف القيادية، أقل من ٢٠ بالمائة، أو ٢٠-٣٩ بالمائة، أو ٤٠-٥٩ بالمائة، أو ٦٠-٧٩ بالمائة، أو ٨٠ بالمائة أو أكثر. تم إنشاء مقياس ١-٥ من هذه الاستجابات (١ = أقل من ٢٠٪).

المحتوى (Content)

طُلبَ من كل مجيب أن يشير إلى ما إذا كانت نسبة التقنية المستخدمة من إجمالي وظائف المنظمة، أقل من ٢٠ بالمائة، أو ٢٠-٣٩ بالمائة، أو ٤٠-٥٩ بالمائة، أو ٦٠-٧٩ بالمائة، أو ٨٠ بالمائة، أو أكثر. تم إنشاء مقياس ١-٥ من هذه الاستجابات (١ = أقل من ٢٠٪).

الرقابة (Control)

تم قياس هذا المعيار من خلال الإجابة على سؤال مباشر، عن مدى كثافة الحملات التفتيشية للجهات الرسمية، لمتابعة الالتزام بقرارات التوظيف.

السياق (Context)

من أجل قياس درجة يقظة المؤسسة لممارسات وسياسات توظيف الوظائف، لدى المنظمات الأخرى المماثلة لها في نفس النشاط كتقييم للسياق؛ استخدمت سؤالاً مباشراً، وهو إلى أي درجة تتابع المنظمة ممارسات المنظمات الأخرى المماثلة لها في نفس النشاط، فيما يتعلق بتوظيف الوظائف عند تقييم أدائها.

المحددات الفنية (Technical Determinants)

تم قياس المحددات الفنية؛ من خلال الطلب من كل مجيب أن يشير إلى الآثار الإيجابية لتوظيف الوظائف، فيما يتعلق بخمسة مخرجات وهي: الغياب، التأخير، معنوية الموظف، ولاء الموظف، إنتاجية الموظف. تم ترميز الإجابات على النحو التالي: "تأثير إيجابي" ٣؛ "غير متأكد" ٢؛ "بدون تأثير" ١؛ "تأثير سلبي" ٠. بعد ذلك تم جمع الإجابات لإيجاد مقياس الفوائد المتوقعة الإجمالي.

النتائج

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة

يمثل الجدول (١) الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

جدول ١
توزيع المنشآت الصناعية

الاستجابات الاستراتيجية لتوطين الوظائف				النسبة	خصائص المصنع
الرفض	التجنب	التسوية	الإذعان		
					الحجم
8	23	33	36	40.2 %	صغيرة (٤٩-٠)
9	20	27	44	34.5 %	متوسطة (٤٩٩-٥٠)
12	22	34	32	25.3 %	كبيرة (+٥٠٠)
					النشاط الصناعي
				100 %	كل الأنشطة.
13	19	30	38	18 %	الكيميائية.
15	23	28	34	17 %	الغذائية.
12	25	32	31	15 %	المعادن المشكلة.
10	21	35	34	18 %	المطاط واللدائن.
11	19	38	32	14 %	المعادن الفلزية.
9	22	32	37	18 %	أخرى

احتمالية أن تتبنى المنظمة استجابة معينة، كنتيجة للمتغيرات المستقلة. وبسبب أن فئات الاستجابة كانت مرتبة؛ فإن معاملات الارتباط الإيجابية يمكن تفسيرها، بأنها تزيد احتمالية أن المنظمة كانت أكثر استجابة لتوطين الوظائف، وتم استخدام هذا الاختبار لفحص الفرضيات من ١ إلى ٦.

ثانياً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات من ١ إلى ٦

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار الاحتمالي الترتيبي. وقد تم استخدام هذا التحليل؛ نظراً لأن المتغير التابع كان منفصل وترتيبي. يسمح نموذج الانحدار الاحتمالي الترتيبي، بتقدير

جدول ٢
نتائج نموذج الانحدار الاحتمالي الترتيبي

النموذج ١		
s.e.	B	المتغير
		السبب
0.3	0.196	حجم المنظمة
		العنصر المؤسسي الفاعل.
0.22	0.253**	نسبة الأجانب في الوظائف القيادية.
		المحتوى
0.7	0.712*	نسبة الوظائف التقنية إلى إجمالي الوظائف.
		الرقابة
0.66	0.488*	كثافة الحملات التفتيشية من قبل الجهات الرسمية
		السياق
0.056	0.44*	متابعة ممارسات التوظيف في نفس النشاط.
		المحددات الفنية
0.01	0.294**	إجمالي الفوائد الفنية المتوقعة من التوظيف.
		الثابت
		* P < 0.05
		** P < 0.01

فالاتزام بتوظيف الوظائف في المنشآت الكبيرة والعملاقة في المملكة، ليس أفضل حالاً من المنشآت المتوسطة والصغيرة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (alenazi 2012)، عن الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة، في أن حجم الشركة لم يؤثر على نسبة السعودة فيها. وقد يرجع سبب ذلك، إلى أن مدى التزام الشركات الكبرى بالتوظيف غير معلن، وبالتالي ليس هناك ما يدعوها للقلق على سمعتها، وشرعيتها الاجتماعية أمام الرأي العام؛ نظراً لأن نسب السعودة فيها غير معلنة من قبل الجهات الرسمية.

الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم المنظمة على مستوى استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوظيف الوظائف. كما يظهر الجدول رقم (٢) فلم تدعم النتائج الفرضية الأولى، بأن المنظمات الكبيرة أكثر استجابة للتوظيف؛ الأمر الذي لا يتفق مع نتائج دراسة كل من (Goodstein 1994)، (Clemens & Ingram & Simons 1995)، (Douglas, 2006) التي درست الإطار النظري لـ Oliver ١٩٩١، وهو أنه كلما زاد حجم المنظمة؛ كلما زاد مستوى التزامها بالضغوط المؤسسية؛

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الرقابة على التوطين من قبل الجهات الرسمية على المنظمة، للتأكد من مدى الالتزام بالتوطين على احتمالية مقاومة صاحب العمل للضغوط المؤسسية المتعلقة بتوطين الوظائف.

أيضاً تدعم النتائج الفرضية الرابعة، التي تنبأت بأن المنظمات سوف تستجيب بشكل أكبر للتوطين؛ عندما تزيد الرقابة عليها من قبل الجهات الرسمية ($b = 0.488$, $p < 0.05$).

تؤكد هذه النتيجة على ما تنبأت به الدراسة، هو أنه إذا زادت فعالية الرقابة الرسمية على صاحب العمل، للتأكد من مدى التزامه بالتوطين؛ كلما كانوا أكثر تجاوزاً في سعودة الوظائف. وهذه النتيجة يسهل فهمها؛ فمقاومة صاحب العمل لتوطين الوظائف تصبح ضعيفة عندما تكون الرقابة المؤسسية قوية وفاعلة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ليقظة صاحب العمل لممارسات التوطين الناجحة في المنظمات الأخرى لنفس النشاط على مستوى استجابته للضغوط المؤسسية المتعلقة بتوطين الوظائف.

الفرضية الخامسة أيضاً تدعمها النتائج، والتي تنبأت بأن المنظمات التي تهتم بممارسات المنظمات المماثلة في مجال التوطين، سوف تكون أكثر استجابة لضغوط توطين الوظائف ($b = 0.44$, $p < 0.05$). هذه النتيجة تؤكد أنه كلما زادت مراقبة صاحب العمل لممارسات ومعايير التوطين، في نفس النشاط الصناعي الذي تعمل به؛ كلما زاد

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنسبة العمالة الأجنبية في الوظائف القيادية في المنظمة على مستوى مقاومة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

وتدعم النتائج تنبؤ الفرضية الثانية، أنه كلما ارتفعت نسبة العمالة الأجنبية في الوظائف القيادية؛ كلما قلَّت استجابة المنظمات لضغوط التوطين. ($b = 0.253$, $p < 0.01$). تعزز هذه النتيجة ما

تنبأت به الدراسة، وهو أن ارتفاع نسبة الموظفين الأجانب في الوظائف القيادية؛ ينعكس سلباً على مدى التزام صاحب العمل بالتوطين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Waxin et al., (2018)، وهو أن أحد أهم التحديات التي تواجه التوطين في دول مجلس التعاون العربي، هو مقاومة العمال الأجانب له. وقد يرجع أحد الأسباب في ذلك، إلى أن برنامج نطاقات هو برنامجاً كمياً وليس برنامجاً نوعياً، يستهدف نسب السعودة في كل المستويات الإدارية في المنظمة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد المنظمة على الوظائف الحرفية والتقنية على مستوى مقاومة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

أيضاً النتائج تدعم الفرضية الثالثة ($b = 0.712$, $p < 0.05$) و هو أنه كلما زاد اعتماد المنظمة على الوظائف الحرفية والتقنية؛ كلما زادت احتمالية مقاومة صاحب العمل للضغوط المؤسسية لتوطين الوظائف.

وتعزز النتائج الفرضية السادسة، والتي ترى أن المحددات الفنية المتوقعة للتوظيف، تلعب دوراً في تفسير استجابة صاحب العمل، للضغوط المؤسساتية لتوظيف الوظائف ($b = 0.294, p < 0.01$). وهذه النتيجة تدعم أهمية توقعات صاحب العمل، للقدرات الفنية والعملية التي يملكها الباحثين عن العمل من السعوديين، عندما يتخذ قراراته بشأن توظيف الوظائف، وأن هذه القدرات تنعكس فعلاً على الإنتاجية. هذه النتيجة تتفق مع Alkhuzaim (2003)) في أن حسابات التكلفة والعائد مسألة مهمة لدى صاحب العمل عند توظيف السعوديين.

التزام صاحب العمل بالتوظيف. وهذا يدعم النتيجة التي توصل لها Hillman & Hitt (1999) في أن الشركات تصبح أكثر تفضيلاً لاستراتيجيات الإذعان أو التسوية للضغوط المؤسساتية عندما تكون أكثر قرباً ووعياً باستجابات الشركات المنافسة في نفس النشاط.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للفوائد الفنية المتوقعة من توظيف السعوديين من وجهة نظر صاحب العمل على مستوى استجابة صاحب العمل للضغوط المؤسساتية المتعلقة بتوظيف الوظائف.

اختبار الفرضيات من ٧ إلى ١٠

يظهر الجدول (٣) نتائج الانحدار اللوجستي للفرضية السابعة وحتى العاشرة.

الفرضية السابعة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية الإذعان في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية قوية، ويتوقع فوائد فنية عالية من توظيف الوظائف.

يختبر الانحدار اللوجستي الأول، احتمالية تبني المنظمة لاستراتيجية الإذعان لضغوط التوظيف، وتعزز نتائج هذا الاختبار الفرضية رقم ٧؛ فمن المحتمل أن تدعن المنظمات لضغوط التوظيف، إذا كانت الضغوط المؤسساتية قوية، والفوائد الفنية المتوقعة من التوظيف عالية. بمعنى آخر، من المحتمل أن تدعن المنظمات لضغوط التوظيف، أو تصبح في النطاق البلاتيني في نطاقات؛ إذا كانت نسبة الموظفين الأجانب في الإدارة العليا قليلة، ونسبة الوظائف التقنية فيها أقل من الوظائف الإدارية، وتسعى لمتابعة سياسات وممارسات التوظيف الناجحة في نفس النشاط. وأن يكون هناك انطباق إيجابي عالي لدى صاحب العمل، حيال توظيف السعوديين. المتغير الذي لم تدعمه النتائج هنا، هو كِبُر حجم المنظمة.

الفرضية الثامنة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية الحل الوسط في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية قوية، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة من توظيف الوظائف.

يختبر الانحدار اللوجستي الثاني، احتمالية تبني المنظمة لاستراتيجية الحل الوسط، وتعزز نتائج هذا

الاختبار الفرضية رقم ٨. فمن المحتمل أن تلجأ المنظمات للحل الوسط في التوظيف؛ إذا كانت هذه الضغوط المؤسساتية قوية، والفوائد الفنية المتوقعة من التوظيف ضعيفة. بمعنى آخر، من المحتمل أن تلجأ المنظمات للبقاء في النطاق الأخضر من نطاقات، والتي تكون فيها نسبة الموظفين الأجانب في الإدارة العليا متوسطة، ونسبة الوظائف التقنية فيها عالية، ومدى متابعة المنظمة لسياسات وممارسات التوظيف في المنظمات المماثلة عالية. لكن التصورات الإيجابية الفنية، المتوقعة على الإنتاجية من توظيف السعوديين ضعيفة. المتغير الذي لم تدعمه النتائج هنا؛ هو كِبُر حجم المنظمة.

الفرضية التاسعة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية التجنب في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية ضعيفة، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة من توظيف الوظائف

يوفر اختبار الانحدار اللوجستي الثالث، دعمًا جزئيًا للفرضية ٩. فقد أظهرت النتائج أن المنظمات تتبع سياسة التجنب؛ إذا كانت نسبة الموظفين الأجانب في الإدارة العليا مرتفعة نسبيًا، ونسبة الوظائف التقنية فيها عالية نسبيًا. وتصورات صاحب العمل في هذه المنظمات، عن الفوائد الفنية التي سيجنيها من التوظيف منخفضة. ولم تدعم النتائج بقية العوامل المؤسساتية الأخرى.

الفرضية العاشرة: يمكن التنبؤ بإتباع صاحب العمل استراتيجية التحدي والرفض في توظيف الوظائف عندما يواجه ضغوط مؤسساتية ضعيفة جداً، ويتوقع فوائد فنية ضعيفة جداً من توظيف الوظائف.

٢. ضرورة مبادرة صاحب العمل لإبداء الرأي والمشورة على مسودة أنظمة التوظيف الجديدة من قبل الجهات المعنية .

٣. أن تفرض الجهات المعنية بالتوظيف على الشركات الكبرى ضرورة الإعلان عن نسب التوظيف لديها بصفة دورية؛ كون هذه الشركات حريصة على سمعتها، وعدم تأثر شرعيتها أمام صاحب المصلحة؛ حتى تضمن استمرار حصولها على الموارد.

٤. إن تلزم الجهات المعنية بالتوظيف أصحاب العمل بوضع استراتيجية لإحلال السعوديين في الوظائف القيادية، كون ذلك سيساعد على زيادة توظيف بقية وظائف المنظمة.

٥. أن تقوم الجهات المعنية بالتوظيف بوضع استراتيجية وطنية لتأهيل وتشجيع المواطنين للالتحاق بالحرف والمهن ذات التخصص الدقيق ، التي تعاني من نقص في أعداد السعوديين المؤهلين في القطاع الخاص.

٦. ضرورة التعاون بين الجهات المعنية بالتوظيف و القطاع الخاص لنجاح جهود التوظيف. فكما أن الجهات الرسمية المسؤولة عن التوظيف تستطيع فرض أنظمة ومعايير لزيادة توظيف الوظائف، إلا أن صاحب العمل في المقابل، يمكنه ممارسة خيارات استراتيجية متفاوتة لتعزيز مصالحه.

٧. أهمية بدء الباحثين، بدراسة الاستراتيجيات المتعددة التي تستخدمها المنظمات، للاستجابة للضغوط المؤسسية، والاستفادة من الأطر

وأخيراً تعزز نتائج الاختبار اللوجستي الرابع، احتمالية تبني المنظمة لاستراتيجية التحدي، وفق ما تنبأت به الفرضية ١٠. فمعاملات متغيرات الضغوط المؤسسية إشارتها بالسالب. وهذا يشير إلى أن الضغوط المؤسسية الضعيفة جداً؛ تزيد من تبني استراتيجية التحدي.. بمعنى آخر، من المحتمل أن تتحدى المنظمات ضغوط التوظيف؛ إذا كانت الرقابة على التوظيف ضعيفة جداً ونسبة الموظفين الأجانب في الإدارة العليا عالية جداً، ونسبة الوظائف التقنية فيها عالية، وضعف متابعة المنظمة لممارسات التوظيف في المنظمات ذات نفس النشاط، كما أن التصورات الإيجابية الفنية المتوقعة من توظيف السعوديين منخفضة إلى حد كبير. المتغير الذي لم تدعمه النتائج هنا؛ هو حجم المنظمة. وأخيراً يمكن القول أن نتائج الانحدار اللوجستي تؤكد على أن درجة التزام صاحب العمل بتوظيف الوظائف، ما هي إلا انعكاس لتوازن القوى، بين حجم الضغوط المؤسسية الممارسة عليهم لتوظيف الوظائف، وبين مقدار العوائد الفنية التي يتوقعونها من توظيف السعوديين.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة فهناك مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث ضرورة الأخذ بها وتتلخص فيما يلي:

١. ضرورة تبني أصحاب العمل في القطاع الخاص استراتيجيات تعويضية متنوعة في وجه الضغوط المؤسسية المفروضة عليها لتوظيف الوظائف.

العوفي، محمد (٢٠١٧). انعكاسات البطالة على الأمن الاجتماعي. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. القطب، هدى راغب. (٢٠١٨). أثر توظيف الوظائف على الالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية على الموظفون في هيئة المساحة الجيولوجية بمحافظة جدة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

متولي، ناريمان إسماعيل (٢٠١٦م). توظيف الفرص الوظيفية بين ملائمتها المخرجات التعليمية وهيكله التخصصات العلمية بالجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة، المجلد ٦، العدد ١٢.

مسح القوى العاملة (الربع الثاني، ٢٠١٩). الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

مسح القوى العاملة (الربع الثاني، ٢٠١٩). الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

الهران، محمد عبدالله (١٤٢٤). نحو إيجاد نموذج مقترح لتوظيف الوظائف في القطاع الخاص: نموذج التائيه. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والادارة. مج ١٨، العدد ١

المراجع الأجنبية :

Ahmed Al-Asfour & Sami A. Khan (2014) Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: issues and challenges, Human Resource Development International, 17:2, 243-253.

Al Mithhib, Mo'di (2008). Workforce Nationalization in Saudi Arabia: Dirasat, Administrative Sciences, Volume 35, No. 2, 2008.

Alanezi, Abdullah. WORKFORCE LOCALIZATION POLICIES IN SAUDI ARABIA: THE DETERMINANTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION IN MULTI-NATIONAL ENTERPRISES, An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings; Zagreb : 747-758. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. (Jun 13-16, 2012)

Al-Buraey, M & Sadi, M (2009). Framework of the Implementation Process: The Case of Saudization. International Management Review 5 (1) pp:70-84.

Alshabri, Nawaf.& Khalfan, Malik & Noor, Ali & Dutta, Debopriya & Zhang, Kevin & Maqsood, Tayyab. (2015) Employees' Turnover, Knowledge Management and Human Recourse Management: A Case of Nitaqat Program.

التي وفرها Oliver (١٩٩١)، لتحديد العوامل التنظيمية والبيئية التي تحدد هذه الخيارات الاستراتيجية، واستكشاف العوامل السببية للاختيار الاستراتيجي، في السياقات التي تكون فيها الضغوط المؤسسية حرجة.

٨. أخيرًا، على الرغم من أن هذه الدراسة حللت الاستجابات التنظيمية لصاحب العمل، في مواجهة ضغوط توظيف الوظائف والعوامل التي تؤثر على نوع هذه الاستجابات؛ إلا أن الإطار النظري لـ Oliver هو إطار عام، ويمكن أن يشرح الاستجابات الاستراتيجية لأي نوع من الضغوط المؤسسية، وفي سياقات مختلفة.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

البرازي، خالد عبد الله والعمري، محمد سعيد (٢٠١٦). دور المشروعات الصغيرة في استيعاب الأيدي العاملة وتوظيفها دراسة تطبيقية على المشروعات التي يربها صندوق المئوية بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة، مج ٦٣، ع ١

التقرير الإحصائي السنوي (٢٠١٨). الرياض: مؤسسة النقد العربي السعودي.

تقرير سوق العمل (الربع الثاني، ٢٠١٩). الرياض: جدي للاستثمار.

سعيد، أنعام يوسف (٢٠١٥م). أثر سياسات توظيف الوظائف في تنمية الموارد البشرية: على قطاع الأعمال السعودي في الفترة ما بين (٢٠٠٧-٢٠١٢م). رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

السلطان، عبد الرحمن أحمد (١٤١٩). سعودة سوق العمل: الأبعاد والمعوقات والحلول المقترحة. مجلة الإدارة العامة. مج ٣٧، عدد ٣.

السلطان، عبد الرحمن أحمد (2012). تحفيز توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تدوير رسوم توظيف العمالة الأجنبية إلى القطاع الخاص. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. س ٣٨، ع ١٤٤.

العنبي، محمود حسني (٢٠١٥م). توظيف الوظائف وأثره في إنتاجية العاملين في البنوك السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد ٤٢، العدد ١.

involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal* (37), pp.82-350

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin-Andersson, K. (2008) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage, London.

Hillman A, Hitt M. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Journal* 1999;24:825– 42.

Ingram P, & Simons T.(1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 pp:1466-82.

Law, K.S. et.al. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, pp:1359-1373.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Oliver, C.(1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*. Vol.16 No. 1. pp:145-179.

Sadi, Muhammad & Henderson, Joan (2010). Towards Job Localization in Saudi Arabia: Drivers and Barriers within the Services Industry. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 8:2, 121-134.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.

Waxin, Marie & Lindsay, Valerie & Belkhodja, Omar & Zhao, Fang. (2018). Workforce Localization In The UAE: Recruitment And Selection Challenges And Practices In Private And Public Organizations. *The Journal of Developing Areas*. 52. 99-113.

International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 5, No. 8, 701-706.

Azhar, Areej&Duncan,Peter & Edgar,David (2018). The Implementation of Saudization in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17:2, 222-246.

Benchmarking from the Private Sector. *Dirasat, Administrative Sciences*, Volume 35, No. 2.

Clemens, B., & Douglas, T. J. (2006). Does coercion drive firms to adopt ‘voluntary’ green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59(4), 483–491.

Covaleski, Mark & Dirsmith, Mark (1988). An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly* . Vol. 33, No. 4 (Dec., 1988), pp. 562-587

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 3–21). Cambridge: Ballinger.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Etherington, L. D., & Richardson, A. J. (1994). Institutional pressures on university education in Canada (pp. 141–162). *Special Education Research Issue: Contemporary Accounting Research*.

Forstenlechner, Ingo (2010). Workforce localization in emerging Gulf economies: the need to fine-tune HRM. *Personnel Review*; F39(1), pp:135-152.

Goodstein JD. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer

Strategic Responses of the Private Sector Employers towards Jobs Localization: A Case of Saudi Arabia

Mashhoor N. Alamri

mashhoor4@yahoo.com

Abstract: Employers in the private sector in Saudi Arabia are under increasing institutional pressure to localize jobs. The strategic responses of employers to these pressures vary, so this study came to identify those responses and the factors that affect them using the Oliver (1991) classification of strategic responses Model. The study was applied to the industrial sector using a questionnaire distributed to a sample of 470 industrial establishments.

The results showed that the large size of the organization has a positive impact on increasing job localization is not supported. However, the results reinforced the study's predictions that the high percentage of foreign employees in leadership positions reflects negatively on the extent of the employer's commitment to localization. The results also confirmed that if the effectiveness of formal oversight of employers increased to ensure the extent of commitment to localization, the more responsive they were to lot of jobs. And that the more employers monitor the localization practices and standards in the same industrial, the greater the commitment of employers to Saudization.

The study also found that the importance of the employer's expectations of the Saudis' technical and practical capabilities when he makes decisions regarding the localization of jobs and that these capabilities actually reflect on productivity .

Finally, the results of the study supported the hypothesis that the degree of the employer's commitment to localizing jobs is only a reflection of the balance of power between the size of The institutional pressure exerted on them to localize jobs and the amount of perceived technical capabilities that they expect from employing Saudis.

The study presented a set of recommendations and suggestions at the practical level, perhaps the most important of which is the need to enhance partnership and cooperation with the private sector for the success of job Localization efforts and the need for employers to give their opinion and advice when setting new localization standards and laws by the relevant authorities. Also the importance of localization ratios for major companies periodically announce. and developing a strategy for localization of leadership positions in the private sector, as well as a strategy for activities and professions, which suffers from a shortage of qualified Saudi nationals in the private sector, or the unwillingness to work in them. Regarding future research, the study recommends that researchers study the multiple strategies that organizations use to respond to institutional pressures and explore the causal factors for strategic choice for different variables and contexts.

Key Words: Institutional Theory, Resource dependence Theory, Strategic Responses, Job Localization.