

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية

إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

إعداد الطالب/ ميثم بن عباس خزعل

إشراف الدكتورة/ أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

1446هـ / 2024م

الفهرس

5	الاهداء
6	رسالة الشكر
7	ملخص الدراسة باللغة العربية :
8	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
9	1.الفصل الاول: مقدمة الدراسة
9	1.1.مقدمة
13	1.2.مشكلة الدراسة:
13	1.3.أهمية الدراسة:
13	1.3.1.الأهمية العملية:
14	1.3.2.الأهمية العلمية:
14	1.4.أهداف الدراسة:
15	1.5.تساؤلات الدراسة:
15	1.6.فروض الدراسة:
15	1.7.المنطلقات النظرية للدراسة:
15	1.7.1. نظرية رأس المال البشري:
15	1.7.2.نظرية الميزة التنافسية:
15	1.7.3. نظرية العدالة التنظيمية:
15	1.7.4.نظرية التكامل الاجتماعي:
16	1.7.5.نظرية الهوية الاجتماعية:
16	1.7.6.النظرية الثقافية:
16	1.7.7. إطار الاستدامة والتنمية المستدامة:
16	1.7.8. نموذج التغيير التنظيمي:
17	2.الفصل الثانى الدراسات السابقة والاطار النظرى
17	2.1.أولا: الدراسات العربية:
20	2.2.ثانيا: الدراسات الأجنبية:
22	2.3.التعقيب على الدراسات السابقة:
23	2.3.1.أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
23	2.3.2.أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
24	2.3.3.أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

24.....	2.3.4. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
24.....	2.4. المحور الأول: إدارة التنوع والشمول:
24.....	2.4.1. تعريف إدارة التنوع والشمول:
25.....	2.4.2. الخلفية والأساس المنطقي
27.....	2.4.3. فهم التنوع والشمول
27.....	2.4.4. التعاريف والمفاهيم
28.....	2.4.5. أهمية إدارة التنوع والشمول:
31.....	2.4.6. الفوائد الاقتصادية
32.....	2.4.7. أهداف إدارة التنوع والشمول:
33.....	2.4.8. تطبيق إدارة التنوع والشمول من خلال ممارسات الموارد البشرية:
34.....	2.5. المحور الثاني: سوق العمل السعودي:
34.....	2.5.1. تعريف سوق العمل:
34.....	2.5.2. المؤشرات الرئيسية لسوق العمل السعودي:
35.....	2.5.3. تطور العمالة في سوق العمل السعودي:
36.....	2.5.4. مشكلات سوق العمل السعودي:
39.....	2.6. المحور الثالث التحديات والعوائق أمام التنوع والشمول في سوق العمل السعودي
39.....	2.6.1. التحديات والعوائق أمام التنوع والشمول في سوق العمل السعودي
40.....	2.6.2. المعايير والممارسات الثقافية
42.....	2.6.3. أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتطبيق التنوع والشمول
43.....	2.6.4. برامج التدريب والتطوير
44.....	2.6.5. دراسات حالة لمبادرات التنوع والشمول الناجحة في المملكة العربية السعودية
45.....	2.6.6. السياسات واللوائح الحكومية التي تعزز التنوع والشمول
47.....	2.6.7. قياس وتقييم جهود التنوع والشمول
49.....	2.6.8. الاتجاهات المستقبلية والقضايا الناشئة في إدارة التنوع والشمول
51.....	3. الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث:
52.....	3.1. أدوات الدراسة:
52.....	3.2. حدود الدراسة:
52.....	4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
52.....	4.1. مقدمة:
52.....	4.2. تحليل البيانات الشخصية للاستبيان
55.....	4.3. التحليل الإحصائي لاسئلة الاستبيان
73.....	4.4. نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

74.....	4.5. التوصيات والتطبيقات العملية لتحسين إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي
74.....	4.5.1. استراتيجيات تنفيذية لتنمية التنوع والشمول في المؤسسات
75.....	4.5.2. استنتاجات وتوجيهات للبحث المستقبلي
75.....	4.5.3. توجيهات للبحوث المستقبلية في هذا المجال
75.....	4.6. الخاتمة والتوصيات
76.....	4.7. ملخص النتائج الرئيسية
77.....	5. قائمة المراجع
77.....	5.1. أولاً: المراجع العربية:
78.....	5.2. ثانياً: المراجع الأجنبية:
81.....	5.3. ثالثاً: المواقع الإلكترونية:
82.....	Appendix الملاحق

الاهداء

"إلى كل من يسعى لبناء بيئة عمل أفضل،
إلى من يؤمن بأن التنوع والشمول هما طريق للابتكار والتقدم،
أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة التي كانت السند والدعم الدائم،
وإلى زملائي وأصدقائي الذين ألهموني بإرادتهم وعزمهم،
ولكل من يعمل بإخلاص من أجل تطوير سوق العمل السعودي وجعله أكثر شمولية وعدالة.
لكم جميعًا، هذا الجهد المتواضع".

الباحث

ميثم بن عباس خزعل

رسالة الشكر

"كل معاني الامتنان والتقدير، أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة التي كانت مصدر إلهام لي في كافة مراحل الدراسة. كما أخص بالشكر جميع زملائي الذين شاركوني أفكارهم وخبراتهم، مما أثرى هذا البحث بشكل كبير.

ولا أنسى أن أعبر عن عميق امتناني للمؤسسات التي ساعدتني بتوفير المعلومات اللازمة لدراسة هذا الموضوع الحيوي. أخيرًا، شكرًا لعائلي التي منحتني الدعم المعنوي الذي احتجته طوال فترة البحث، ولكل من آمن بقدرتي على تحقيق هذا الإنجاز. لكم جميعًا، كل الاحترام والتقدير."

ملخص الدراسة باللغة العربية :

يشكل التنوع والشمول في سوق العمل أحد المحاور الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد مستدام وشامل. تتبع أهمية إدارة التنوع والشمول من دورهما الحيوي في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة التنافسية في الأسواق العالمية.

تتناول الدراسة تحليل الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة السعودية، وتقييم السياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر على إدارة التنوع والشمول. كما تسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ هذه الممارسات في القطاع الخاص السعودي، وتقديم توصيات لتجاوز هذه العقبات.

أظهرت الدراسة أن التنوع والشمول يساهمان في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. تم تحديد عقبات تشمل سوء الفهم الثقافي والتنظيمي لمفهوم التنوع، بالإضافة إلى نقص السياسات الفعالة. بينت النتائج أن تمكين المرأة، وزيادة مشاركة ذوي الإعاقة، وتعزيز التفاهم الثقافي بين الموظفين، تمثل فرصاً هامة لدعم التنوع والشمول. تم التوصل إلى التوصيات التالية بعد إجراء استبيان تم توزيعه على 43 من وظائف مختلفة في شركات مختلفة.

1. تعزيز ثقافة الشمول :من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للموظفين والقيادات.
2. إصلاح السياسات التنظيمية :لضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية.
3. إنشاء وحدات متخصصة :لإدارة التنوع والشمول في الشركات والمنظمات.
4. مواءمة الاستراتيجيات مع رؤية السعودية 2030 :لتعزيز دور التنوع في تحقيق الأهداف الوطنية.
5. تشجيع البحث والتطوير :لدراسة أفضل الممارسات وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.

كما تشير هذه الدراسة إلى أن تحقيق بيئة عمل متنوعة وشاملة يتطلب التزاماً جاداً من قبل المنظمات. لا يتعلق الأمر فقط بالتوظيف، بل بإيجاد بيئة عمل تمنح الجميع فرصاً عادلة ومتكافئة لتحقيق إمكاناتهم. من خلال تطبيق التوصيات المقترحة، يمكن للمنظمات السعودية الاستفادة من إمكانات التنوع والشمول، مما يساهم في تحقيق اقتصاد مستدام ومتقدم.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Diversity and inclusion in the labor market are one of the main axes for achieving economic and social development, especially in light of Saudi Vision 2030, which aims to build a sustainable and inclusive economy. The importance of diversity and inclusion management stems from their vital role in enhancing creativity and innovation within organizations, which leads to improving overall performance and increasing competitiveness in global markets. The study analyzes the demographic characteristics of the Saudi workforce, evaluates organizational policies and practices that affect diversity and inclusion management. It also seeks to identify the challenges facing the implementation of these practices in the Saudi private sector, and provides recommendations to overcome these obstacles. The study showed that diversity and inclusion contribute to improving the work environment and increasing productivity. Obstacles were identified, including cultural and organizational misunderstanding of the concept of diversity, in addition to the lack of effective policies. The results showed that empowering women, increasing the participation of people with disabilities, and enhancing cultural understanding among employees represent important opportunities to support diversity and inclusion. The following recommendations were reached after conducting a questionnaire distributed to 43 people from different jobs in different companies.

- ✚ Promoting a culture of inclusion: by organizing workshops and training programs for employees and leaders.
- ✚ Reforming organizational policies: to ensure equal opportunities in employment and promotion.
- ✚ Establish specialized units: to manage diversity and inclusion in companies and organizations.
- ✚ Align strategies with Saudi Vision 2030: to enhance the role of diversity in achieving national goals.
- ✚ Encourage research and development: to study best practices and find innovative solutions to challenges.

This study also indicates that achieving a diverse and inclusive work environment requires a serious commitment from organizations. It is not just about hiring, but about creating a work

environment that gives everyone fair and equal opportunities to realize their potential. By implementing the proposed recommendations, Saudi organizations can benefit from the potential of diversity and inclusion, which contributes to achieving a sustainable and advanced economy.

1. الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1. مقدمة

وفقا لفوستر وهاريس (2005)، فإن إدارة التنوع تعتبر هامة جدا لأنها تعزز تطوير ميزة تنافسية، من خلال جذب مجموعة متنوعة من أفضل الموظفين، القادرين على الإنتاجية والإبداع. ومع ذلك، فإن الهدف هنا ليس سرد فوائد إدارة التنوع، خاصة فيما يتعلق بالأداء التنظيمي، بل السؤال هنا يتعلق بتحديد طريقة مناسبة لاستخدام مهارات القوى العاملة المتنوعة بفعالية لضمان فوائدها.

تُظهر الدراسات أن البحث في مجال إدارة التنوع في اقتصادات الشرق الأوسط ودول الخليج، بما في ذلك السعودية، لا يزال محدودا (Abaker et al., 2019). وتشير الأغلبية العظمى من الأبحاث المذكورة في مراجعة الأدبيات إلى إدارة التنوع في الإمارات العربية المتحدة (Forstenlechner, 2009, 2010). وبالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على القطاع الخاص لأنه يلعب دورا مهما في الاقتصاد السعودي ويضمن تنوعا في فرص العمل لعدد كبير من المواطنين السعوديين والأجانب. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه الدراسات تساهم في فهم أفضل لكيفية إدارة التنوع في بيئة العمل وتأثيرها على الإنتاجية والابتكار. ومع ذلك، هناك حاجة ماسة لمزيد من البحوث التي تستكشف هذه الديناميكيات في سياقات أخرى داخل المنطقة، لاسيما في السعودية التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية سريعة. ويمكن أن توفر هذه الدراسات رؤى قيمة حول كيفية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع تتناسب مع الخصائص الثقافية والاقتصادية للمنطقة. ومن شأن ذلك أن يعزز من مكانة القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو والتنمية في السعودية والمنطقة بأسرها.

إدارة التنوع الناجحة تعتبر استراتيجية ضرورية جدا للمؤسسات التي تسعى للتميز في بيئة عالمية متغيرة. ومع ذلك فإن النهج القائم على الكفاءات يُعد الأنسب لذلك الهدف، حيث يعتمد على تطوير كفاءات

إدارة التنوع النوعية (DMC) specific diversity management competencies). والكفاءة تعني القدرة على العمل ضمن مجال محدد (Weinert, 2001)، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال فوائد إدارة التنوع الناجحة. كما تجمع الكفاءة بين المعرفة، جوانب الشخصية، المهارات، العوامل السلوكية، وغيرها من العوامل التي تؤثر إيجابيا على الأداء، وهذا ما يتطلب الحرص عليه لتحسين عملية إدارة التنوع ومخرجاتها (Adebukola, 2018, p. 433). من خلال تطوير هذه الكفاءات، كما يمكن للمؤسسات تعزيز الابتكار، تحسين الأداء، وخلق بيئة عمل شاملة تحترم وتقدر التنوع الثقافي والفكري.

وتُعد الكفاءة في إدارة التنوع أمرا حيويا لنجاح عملية إدارة التنوع (DM)، ولكن إذا تم بناء تلك الكفاءة بطريقة صحيحة. حيث طور رايلين في عام 1997 نهجا تعليميا مبنيا على العمل يشرح فيه كيف تنشأ الكفاءات من المعرفة (الضمنية والصريحة) من خلال طريقة محددة للخلط بينها. وفي نفس المجال، يري تشروبت-ماسون في عام 2003 بوجود مراحل لتطوير كفاءة إدارة التنوع (DMC)، تشمل: الوعي متعدد الثقافات المتعلق بتطوير توجه أو إدراك؛ مهارات سلوكية وتأقلمية يتم التعبير عنها من خلال نهج تشغيلي أو تطبيقي لتخطيط العمل، والذي يعني تحقيق عملية DM إدارة التنوع. ويظهر هذا التطور في الفكر والممارسة أهمية التعلم المستمر والتكيف مع البيئات المتنوعة في مكان العمل، وكذلك الحاجة إلى نهج شامل يأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة للتنوع والشمول.

وتؤكد الدراسة التي أجراها شرير وآخرون (Schreier, et al) في عام 2019 على وجود وأهمية نسبية لخمس كفاءات مختلفة يجب أن يتمتع بها المدير لإدارة التنوع بفعالية: الكفاءة الشخصية، وكفاءة القيادة، والكفاءة بين الأشخاص، وكفاءة إدارة الأعمال، بالإضافة إلى كفاءات إدارة التنوع. ويؤكد ذلك البحث على أهمية تنوع الكفاءات اللازمة للتنوع، وتركز بشكل خاص على كفاءات إدارة التنوع. حيث يري انه من المهم أن يتم تطوير هذه الكفاءات في بيئة العمل لضمان التعامل مع التنوع بطريقة تعزز الإبداع والابتكار وتساهم في بناء فرق عمل متجانسة ومتناغمة. كما توصي بأنه يمكن للمديرين الذين يتمتعون بهذه الكفاءات

أن يخلقوا بيئة عمل ترحيبية وداعمة تحترم الاختلافات وتقدر التنوع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين.

إدارة التنوع (DM) هي عملية معقدة تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الشخصية والمؤسسية. وفقا لبحث Stringfellow (2020)، يُنظر إلى إدارة التنوع DM على أنها لها علاقة وطيدة بالقدرات الشخصية وتغيير النهج من خلال الاعتقاد المؤسسي. ومن هذا المنطلق تعتبر القدرات هي المصدر الرئيسي وليس الكفاءات. ومن وجهة نظر أخرى، كما يشير Hennekam (2020)، يُعتقد أن عملية إدارة التنوع تتأثر بالإدراك الشخصي، وهذا الجانب الذاتي يخلق اختلافات في كيفية قبول التنوع وإدارته، ويتركز على سبب اختلاف هذا من مكان لآخر. تُظهر هذه الآراء أن DM ليست مجرد مجموعة من السياسات والإجراءات، بل هي عملية ديناميكية تتطور باستمرار وتتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي والمؤسسي الذي تعمل فيه. إن فهم هذه الديناميكيات أمر حيوي لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع تعزز الشمولية والابتكار في المؤسسات.

أظهرت دراسة أجراها جانكيلوفا وآخرون في عام 2020 أن الاتجاه نحو التنوع يحمل قيمة وأهمية أكبر من مؤشر تنفيذ إدارة التنوع. حيث تم تحديد بعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مستوى هذا المؤشر، مثل رضا الموظفين وحجم المنظمة. تشير الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى موقفا إيجابيا تجاه التنوع تميل إلى تحقيق نتائج أفضل في مجالات مثل الابتكار والأداء المالي والرضا الوظيفي. ويعتبر التنوع ليس فقط مسألة أخلاقية، بل هو أيضا عامل حاسم للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. وتشدد الدراسة على أهمية تطوير استراتيجيات إدارة التنوع التي تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين واللوائح، لتشمل تعزيز ثقافة تقدير التنوع داخل المنظمات (Jankelová et al , 2020)

استنادا إلى هذا التحليل الموجز السابق، يمكن الاستنتاج أن عملية إدارة التنوع والشمول تتطلب التركيز على العديد من الجوانب: القدرات، والتصورات، والكفاءات المحددة على مستويات تنظيمية مختلفة. سيتم البحث والفحص في هذا التنوع والشمول مع إمكانية تطبيقه في هذه الدراسة من أجل إيجاد تعريف جديد

لكفاءات إدارة التنوع والشمول يدمج كل هذه المستويات والجوانب، مع البحث مع امكانية اعتباره كأداة فعالة لإدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي. يُعد التنوع في بيئة العمل عنصراً حيوياً للابتكار والنمو، حيث يساهم في خلق بيئة تعاونية تحترم الفروق الفردية وتعزز الأداء الجماعي. من خلال تقدير التنوع والشمول، تستطيع المؤسسات تحسين مهارات التواصل والتفاهم بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار. إدارة التنوع ليست مجرد مسألة أخلاقية، بل هي استراتيجية أساسية للنجاح في السوق العالمية المتنوعة. تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع فهماً عميقاً للثقافات والقيم المختلفة، وكذلك القدرة على دمج هذه الاختلافات في رؤية واستراتيجية المؤسسة. يجب أن تكون السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة التنوع شاملة ومتكاملة، بحيث تعكس التزام المؤسسة بالتميز والشمولية. من الضروري أيضاً توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان فهمهم وتقديرهم لأهمية التنوع. يجب أن تشجع المؤسسات على التواصل الفعال والحوار المفتوح حول قضايا التنوع، وتوفير منصة للموظفين لمشاركة تجاربهم ووجهات نظرهم. في النهاية، يجب أن تسعى إدارة التنوع إلى خلق بيئة عمل ترحيبية وداعمة، حيث يشعر كل فرد بالقيمة والاحترام، ويتم تمكينهم من المساهمة بشكل كامل في أهداف المؤسسة.

لذا، من أجل توفير نهج أعمق لبنية كفاءة إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، يجب فهم العوامل أو المحفزات التي يمكن أن تساهم في هذه العملية التحولية لخلق الكفاءات. الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف وتحديد العوامل والآليات التي تساهم في تطوير إدارة التنوع والشمول (DMC) في سوق العمل السعودي، مع الأخذ في الاعتبار أن البحث في هذا المجال لا يزال محدوداً، على الرغم من المستوى العالي للعمالة الأجنبية في معظم دول الخليج. وسنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء تحليل شامل للبيئة التنظيمية والثقافية والاقتصادية التي تعمل ضمنها هذه المؤسسات، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على قدرتها على تبني وتطبيق ممارسات إدارة التنوع والشمول. من المهم أيضاً فهم دور التكنولوجيا والابتكار في تعزيز DMC، وكذلك العوامل البشرية مثل القيادة والتحفيز والتعاون بين العاملين.

1.2. مشكلة الدراسة:

سوق العمل السعودي هو أحد الأسواق الاقتصادية الرئيسية في المنطقة، ويُعتبر مركز جذب للمستثمرين من مختلف أنحاء العالم. يتميز هذا السوق بكونه مفتوحاً ومتنوعاً، مما يوفر فرصاً واسعة للعمل والاستثمار. وقد ظهرت استراتيجيات إدارة التنوع كجزء لا يتجزأ من سياسات التطوير الهيكلي للمؤسسات، مما يبرز الدور الحيوي لتوظيف وتحسين أداء القوى العاملة. تُعد هذه الاستراتيجيات من العناصر الأساسية للتنافسية، حيث تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركات في ظل المتغيرات العالمية الراهنة، وتُمكنها من مواجهة التحديات المعقدة التي يطرحها القرن الحادي والعشرين. ومن هنا تبرز مشكلة البحث الأساسية من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

ما هو مفهوم التنوع والشمول في سوق العمل السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة:

إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي تمثل أهمية عملية وعلمية كبيرة، حيث تساهم في تحقيق التوازن والانسجام داخل بيئة العمل، وتعزز من فرص الابتكار والإبداع من خلال الاستفادة من مختلف الخبرات والمهارات.

1.3.1. الأهمية العملية:

عملياً، تساعد استراتيجيات التنوع والشمول على تحسين صورة المؤسسات وزيادة قدرتها على جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والإنتاجية. كما تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين وتقوية روابط العمل الجماعي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتخفيض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

1.3.2. الأهمية العلمية:

علمياً، توفر إدارة التنوع والشمول فرصة للباحثين لدراسة تأثيراتها على الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، وكيفية تأثيرها على السياسات والممارسات داخل المؤسسات. تُعد هذه الدراسات ضرورية لفهم كيفية تطوير بيئات عمل تدعم التنوع وتحترم الفروق الفردية، وتساهم في بناء نماذج نظرية يمكن تطبيقها في مختلف السياقات الثقافية والاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الأبحاث في تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل استراتيجيات التنوع والشمول، وتقديم توصيات للمؤسسات لتحسين سياساتها وممارساتها في هذا المجال. وبالتالي، يمكن القول بأن البحث في موضوع إدارة التنوع والشمول يقدم إسهامات قيمة للمجتمع العلمي والممارسين في مجال الأعمال على حد سواء، ويعزز من فهمنا للتحديات والفرص التي يواجهها سوق العمل في القرن الحادي والعشرين.

1.4. أهداف الدراسة:

أهداف البحث تتمثل في دراسة إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، مع الأخذ في الاعتبار أن السياسات والممارسات التنظيمية المعتمدة في القطاع الخاص السعودي لها تأثير كبير على استقطاب قوى عاملة متنوعة في المنظمات الخاصة السعودية. الأهداف الرئيسية للبحث هي:

- دراسة الخصائص الديموغرافية المتنوعة لسوق العمل السعودي؟

- دراسة السياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر على التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

- تحديد المشكلات والقضايا التي تؤثر على تنفيذ إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

هذه الأهداف تعكس الأهمية العملية والعلمية لإدارة التنوع والشمول، وتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في تحسين بيئة العمل وتعزيز الابتكار والإبداع في سوق العمل السعودي. من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن للبحث أن يقدم إسهامات قيمة للمجتمع العلمي والممارسين في مجال الأعمال، ويعزز من فهم التحديات والفرص في سوق العمل العالمي.

1.5. تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي الخصائص الديموغرافية المتنوعة لسوق العمل السعودي؟
- 2- دراسة السياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر على التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.
- 3- تحديد المشكلات والقضايا التي تؤثر على تنفيذ إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

1.6. فروض الدراسة:

استندت هذه الدراسة إلى الفرضية الرئيسية بأن السياسات والممارسات التنظيمية تؤثر على إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

1.7. المنطلقات النظرية للدراسة:

1.7.1. نظرية رأس المال البشري:

- ✚ تفترض أن تنوع القوى العاملة يعزز الكفاءة والإبداع في مكان العمل، لأن الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة يساهمون بمهارات ومعارف متنوعة.
- ✚ يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يمكن للاستثمار في تنوع القوى العاملة أن يؤدي إلى تحسين إنتاجية الشركات السعودية وزيادة تنافسيتها.

1.7.2. نظرية الميزة التنافسية:

- ✚ تنظر إلى التنوع كميزة استراتيجية للشركات التي تسعى إلى التوسع والنمو في بيئة عمل تنافسية.
- ✚ في سياق سوق العمل السعودي، يمكن التركيز على كيفية إدارة التنوع والشمول بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030 التي تدعم تمكين المرأة وزيادة مشاركة الشباب وذوي الإعاقة في سوق العمل.

1.7.3. نظرية العدالة التنظيمية:

- ✚ تشير إلى أهمية العدالة في التعامل مع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الاجتماعية.
- ✚ هذه النظرية تدعم تعزيز الشمول من خلال التأكيد على المساواة في الفرص، الترقية، وتوزيع الموارد.

1.7.4. نظرية التكامل الاجتماعي:

- ✚ تؤكد على أهمية تحقيق التفاهم والانسجام بين مختلف أفراد القوى العاملة لتجنب الصراعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

✚ يمكن استخدامها لتحليل التحديات التي قد تواجهها المؤسسات السعودية عند دمج قوى عاملة متنوعة.

1.7.5. نظرية الهوية الاجتماعية:

✚ توضح كيف يمكن أن تؤثر الانتماءات الثقافية والاجتماعية للأفراد على علاقاتهم داخل العمل.

✚ قد تساعد في فهم كيفية تجاوز التحيزات والانقسامات بين الموظفين القادمين من خلفيات متنوعة.

1.7.6. النظرية الثقافية:

✚ تسلط الضوء على تأثير الثقافة على القيم والسلوكيات التنظيمية.

✚ يمكن استخدامها لتحليل كيفية إدارة التنوع الثقافي في بيئة عمل سعودية تضم موظفين محليين وأجانب.

1.7.7. إطار الاستدامة والتنمية المستدامة:

✚ يرتبط بالشمول الاجتماعي باعتباره جزءاً من أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ، وخاصة الهدف الثامن المتعلق بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي.

✚ يدعم تحقيق بيئة عمل سعودية شاملة تساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

1.7.8. نموذج التغيير التنظيمي:

✚ يوضح كيف يمكن للشركات السعودية الانتقال نحو ممارسات أكثر شمولاً من خلال التغيير التدريجي في السياسات والثقافة التنظيمية.

2. الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري

2.1. أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العلواني، 2021) بعنوان "سوق العمل في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى معرفة سياسات توظيف الوظائف في المملكة العربية السعودية ومدى توافر العمالة السعودية وتنوعها من حيث (الخبرة - المهارة - المؤهل - مستوى الأجور) من وجهة نظر شركات القطاع الخاص. وتقديم المقترحات التطويرية التي يمكن أن تساهم في تطوير مستوى العمالة الوطنية داخل السوق السعودي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القطاع العام لا يزال يعتبر ركيزة أساسية في توفير فرص العمل في البلاد، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص ذو توجه ربحي، مما يعزز إمكانية انتهاز مؤسساته لسياسات مثلى لتحقيق أعلى مستويات ممكنة من الإنتاجية والكفاءة في الأداء. ويوصي الباحث بزيادة الاهتمام نسبة توظيف الوظائف من خلال نظام حوافز جاذب للباحثين عن العمل والحد من استقدام العمالة الأجنبية، وقصر الاستقدام على الأمور الضرورية والهامة جداً والتي تعود على الاقتصاد الوطني بالنفع.

2. دراسة عبد النبي (2020) بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق

على شركات البترول التي تعمل في مصر":

هذا البحث يستهدف استكشاف مواقف المديرين تجاه التنوع الثقافي في القوى العاملة داخل شركات البترول المصرية، من خلال دراسة عينة تضم (397) مديراً من مختلف مستويات الإدارة في (62) شركة بترول تعمل في مصر، وجميعهم يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأييداً

لوجود التنوع الثقافي في القوى العاملة بنسبة ثقة تصل إلى 95%، وذلك عبر جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية. وتشير التوصيات إلى ضرورة الاستفادة من هذه المواقف الإيجابية نحو التنوع الثقافي، وترتيب استخدامها وفقا للأبعاد التنظيمية، ثم الخارجية، وأخيرا الداخلية، لتحقيق أهداف شركات البترول في مصر.

3. دراسة (أبو ليفة، 2020) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق

الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف: المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية (وأبعاد التسويق الداخلي (رؤية المنظمة، ومكافآت العاملين، ونظم الاتصالات في المنظمة، وتطوير وتنمية العاملين، والقيادة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (315) من هيئة التدريس في جامعة الجوف، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (1778) عضوا، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.

4. دراسة (الخفاجي، 2019) بعنوان "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء:

دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان":

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط "إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية" على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. تبنت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا، كما حددت الدراسة مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة الدراسة التي جرى اختبارها بأدوات إحصائية لاسمعية

مختبرة، كما أُجري البحث في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديرا. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات. أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء. وقدمت عددا من التوصيات، منها: تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العالي.

5. دراسة (محمد وجلول، 2018) بعنوان " إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية":

من المناهج الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقاربة إدارة التنوع وهي مقاربة تركز على الفروقات بين الجماعات واستغلالها لصالح المؤسسة برفع فعالية وكفاءة الأفراد وهي بهذا إدارة معقدة وحساسة تحتاج لخبرة وكفاءة نادرة حتى يسهل التعامل مع هذا التنوع الوظيفي، وتعتبر إدارة التنوع ذات دوافع أخلاقية أي تمكين الفئات المحرومة وتحقيق العدالة الوظيفية ودوافع قانونية باحترام اللوائح والتشريعات وكذلك دوافع تنظيمية باعتبار الوصول إلى فرق العمل الفعالة وتحقيق الانسجام وتقادي المشاكل التنظيمية الداخلية، ورفع التحفيز وجاهزية العاملين، فهذه كلها مبررات لأهمية إدارة التنوع وكلن مع ذلك قد وجهت لها بعض الانتقادات بعضها شكلي وبعضها جوهري وأساسي، وهذه الانتقادات لا تتنافى مع أهمية إدارة التنوع ولكنها ناشئة من وجهات نظر من زوايا مختلفة.

6. دراسة (الحمزة، 2017) بعنوان "إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية":

بحثت هذه الدراسة أهم التجارب والممارسات الناجحة في إدارة التنوع الموارد البشرية في الشركات العالمية، وأكدت الدراسة أن التنوع في القوى العاملة حقيقة واقعة وضرورة وحتمية للمنظمات التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها في الواقع الذي يجب فيه على المنظمات التكيف إذا كانت تريد النمو والبقاء والنجاح في

عالم الأعمال، ولذلك فإن التنوع هدف استراتيجي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية والنمو وتطوير سوق العمل.

2.2. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Yusuf, et al, 2023) بعنوان "فوائد وتحديات تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل

الأكاديمي":

إن التنوع والشمول مهمان لتحقيق الرفاهة في مكان العمل، ولكن لم يتم بذل سوى أقل القليل من الجهود لتعزيزهما، وخاصة بين مجموعات الأقليات، وهذا يعني أن الشركات والعمال والمجتمعات تخسر فوائد محتملة كبيرة. الهدف من هذا البحث هو مساعدة القارئ على فهم فوائد التنوع وتحدياته والشمول. يستخدم أسلوب البحث هذا البحث التفسيري ويهدف إلى التحقيق في ظاهرة لم يتم بحثها من قبل أو لم يتم شرحها بشكل جيد من قبل بطريقة مناسبة. وتهدف نتيجة هذا البحث إلى التفكير في الاختلافات والتشابهات بين المحاضرين في مكان العمل الأكاديمي وإظهار الفوائد والتحديات والاستراتيجية الخاصة بكيفية الاستفادة من هذه العناصر واستيعابها من قبل المنظمات.

2. دراسة (Axelsson, 2022) بعنوان " إدارة التنوع في المنظمات: تنفيذ الاستراتيجيات والممارسات

والقياسات لتعزيز التنوع والإنصاف والشمول في القوى العاملة":

هدفت الدراسة إلى توسيع المعرفة حول كيفية تنفيذ إدارة التنوع في المنظمات، فتم استخدام طريقة بحث نوعية تعتمد على مقابلات شبه منظمة لفحص DEI من منظور التنوع ومديري الموارد البشرية في تسع المنظمات. اعتمد الإطار النظري على نظرية الممارسة. وتظهر النتائج التجريبية أن المنظمات تستخدم استراتيجيات وممارسات مختلفة لدمج DEI في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وترقيتهم. تركز المنظمات بشكل أساسي على النوع الاجتماعي والعرق في سياق DEI والممارسات الأكثر شيوعاً هي التدريب على التوعية حول DEI والتحيز والتحرش والتمييز. علاوة على ذلك، وتظهر النتائج أن معظم المنظمات لا

تستخدم قياسات أو أهداف DEI بشكل منهجي، مما يجعل من الصعب قياس التقدم ونتائج ممارسات DEI. بالإضافة إلى، هناك حاجة إلى أهداف محددة تغطي معايير DEI إلى جانب الجنس والانتماء العرقي، لتشمل الأقليات الأخرى والمجموعات التي تتعرض للتمييز. وهذا يتطلب بالتالي جهوداً منظمة لإنشاء أدوات قياس لـ DEI ممارسات لتسهيل مراقبة وتقييم التقدم ونتائج ممارسات DEI.

3. دراسة. (Alfalih, A. A. 2022) بعنوان " تطوير كفاءات إدارة التنوع في القطاع الخاص

بالمملكة العربية السعودية":

تُظهر الدراسة التي تم إجراؤها أهمية عوامل معينة في تحفيز وتطوير كفاءة إدارة التنوع داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تم اعتماد نهج استكشافي كمي، حيث أُجريت 210 مقابلات مع فرق إدارة الموارد البشرية والموظفين في مؤسسات سعودية خاصة تعمل في قطاعات مختلفة مثل الصحة، التعليم، النفط، والمالية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج AMOS 24. واستناداً إلى النتائج، تم بناء نموذج بحثي حدد ثلاثة عوامل رئيسية لكفاءة إدارة التنوع لنجاح إدارة التنوع: كفاءات القيادة (المعرفية والتواصلية)؛ التمكين؛ وتدريب التنوع. تُظهر النتائج وجود تكامل بين هذه العوامل، لكن كفاءات القيادة في التنوع تُعتبر الأهم، وخاصة الجانب المعرفي. يُضاف إلى ذلك تدريب التنوع، الذي يؤثر على الوعي بالتنوع والشمولية. يُستنتج أن العوامل المتعلقة بالتطوير الداخلي لكفاءة إدارة التنوع يتم زراعتها وبنائها. يمكن لنموذج البحث هذا أن يساعد المديرين في تطوير كفاءات إدارة التنوع لإنتاج عمليات إدارة تنوع ناجحة. نظراً لمحدودية الأدبيات المتعلقة بإدارة التنوع بشكل عام وللمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، تُثري هذه البحوث الأدبيات القائمة. يمكن للنموذج المطور هنا أن يوجه مديري الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في السعودية ويسهل تنفيذ إدارة التنوع للشركات السعودية التي تنوي تبني مبادرات إدارة التنوع كحل للتطوير. تعتبر هذه البحوث مهمة للنهجين النظري والعملي، حيث تحدد جانباً حاسماً في إدارة التنوع من

خلال تعريف وتطوير أداة مثيرة للاهتمام: كفاءات إدارة التنوع. قد يكون تطوير مثل هذه الكفاءات مفيداً للمنظمات لمواجهة التنوع وإدارته بسهولة أكبر.

4. دراسة (Krithi and Pai, 2021) بعنوان "مراجعة حول التنوع والشمول في القوى العاملة من أجل

القدرة التنافسية التنظيمية":

تهدف هذه الدراسة إلى الجمع بين الأدبيات المتباينة حول تنوع القوى العاملة وشمولها. وكذلك بالنسبة تسليط الضوء على طرق البحث المستقبلية في مجال إدارة تنوع القوى العاملة. وتناولت الدراسة إلى مجموعة متنوعة من الدراسات التجريبية والمفاهيمية حول تنوع القوى العاملة وأثره، وباستخدام الأدبيات المنشورة بين عامي 1987 و 2021. تستخدم الورقة بيانات ثانوية تم جمعها لمراجعة تنوع القوى العاملة وشمولها.

وتم إجراء تقييم للأدبيات للتركيز على التنوع والشمول في مكان العمل. ومن خلال المراجعة، تم فهم الآثار المترتبة على تنوع القوى العاملة وشمولها في العصر الحديث. وفقاً لنتائج المراجعة، هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث في مجال التنوع ونتائجه. هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة في مجال الشمول والآثار المرتبطة به. وتوصلت النتائج إلى تركيز إدارة التنوع على جذب أكبر مجموعة ممكنة من الأشخاص، والاعتراف بجميع أعضاء القوى العاملة كأصول، وتعظيم إمكاناتهم لتحسين قدرة المنظمة مع زيادة قبول الموظفين للتنوع أيضاً. ويجب على أصحاب العمل أن يدركوا ضرورة تبني برامج وسياسات إدارة التنوع في الشركات لاحترام التنوع وتقديره وقبوله قبل الشروع في أي شيء يتعلق بتنوع القوى العاملة، ويجب على أي منظمة أولاً إنشاء خطة تنوع شاملة.

2.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة نظرياً، ومنهجياً، تعتبر الدراسة الحالية مكملية لنتائج العديد من الدراسات التي تناولت التنوع والشمول في سوق العمل في ظل العديد من التغيرات، ومن هذا المنطلق سوق

يتم التعقيب على الدراسات السابقة، من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف، وأوجه الاستفادة منها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2.3.1. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاتفاق من حيث الموضوع: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة إحدى المتغيرات التالية: إدارة التنوع والشمول، وسوق العمل.

الاتفاق من حيث الأهداف: تعتبر أكثر الدراسات السابقة اتفاقاً مع الدراسة الحالية هي دراسة (العلواني، 2021) حيث تم من خلالها دراسة متغيرات الدراسة بالمملكة العربية السعودية.

الاتفاق من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العلواني، 2021)، ودراسة (محمد وجلول، 2018)، ودراسة (الخفاجي، 2019)، دراسة (الحمزة، 2017)، ودراسة (أبو ليفة، 2020)، ودراسة (Axelsson, 2022)، ودراسة (Krithi and Pai, 2021)، ودراسة (Yusuf, et al, 2023) في نوع عينة الدراسة وهم القوى العاملة بمختلف التخصصات.

الاتفاق من حيث النطاق الجغرافي: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العلواني، 2021)، ودراسة (أبو ليفة، 2020) في المملكة العربية السعودية.

2.3.2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاختلاف من حيث الأداة: دراسة (الخفاجي، 2019) أدوات إحصائية لأمعلمية، ودراسة (أبو ليفة، 2020) استعملت قائمة الاستقصاء.

الاختلاف من حيث النطاق الجغرافي: دراسة (محمد وجلول، 2018) الجزائر، ودراسة (الخفاجي، 2019) العراق، ودراسة (الحمزة، 2017) الجزائر، ودراسة (Axelsson, 2022) السويد، ودراسة (Krithi and Pai, 2021) الهند، ودراسة (Yusuf, et al, 2023) إندونيسيا.

2.3.3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على مستوى إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، ومتطلبات تطبيقها مما يساعد الباحث على تناول الموضوع ودراسته.
- التعرف على المصادر والمراجع الحديثة المتصلة بموضوع الدراسة.
- اختيار المنهج المناسب لتطبيق الدراسة وطبيعتها.
- تمكين الباحث من تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتطويرها من الصورة الأولية إلى النهائية بما يحقق أهداف الدراسة.

2.3.4. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- امتازت الدراسة الحالية بأنها الأولى - على حد علم الباحث - التي تبحث في إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

2.4. المحور الأول: إدارة التنوع والشمول:

2.4.1. تعريف إدارة التنوع والشمول:

- يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980م كرد فعل على المشاكل التي تعاني منها سوق العمل.

تعرف إدارة التنوع بأنها عملية إدارة شاملة لتطوير بيئة يعمل فيها جميع الموظفين (Thomas, 1992, p.10).

- وتعرف أيضا بأنها الإجراءات التنظيمية الطوعية التي تم تصميمها لخلق مزيد من إدراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة (Michalle and Mor, 2010, p.235).

فإدارة التنوع تشجع على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وهي تدعم الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد المنظمة وتستخدم خصائصه كقوة دافعة استراتيجية، ويرى البعض من الكتاب أن إدارة التنوع تمثل مقارنة لإدارة كل موظف وفقا لخصائصه الفريدة ومساهمته المحددة وخلفية لثمين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما (Erika and Alberto, 2009, p. 4).

أما الشمولية في مكان العمل هي بيئة تعاونية داعمة ومحترمة تزيد من مشاركة ومساهمة جميع الموظفين في المنظمة، وأيضا تُعرّف الشمولية على أنها مجموعة الممارسات التي يكون فيها الموظفون مقبولين رغم اختلافهم، حيث يتم تقييمهم والترحيب بهم ومعاملتهم بهذه الطريقة.

كما وأنه يُعتبر شعورا للانتماء والتعايش، حيث تركز الشمولية على تشجيع الموظفين على قبول أنفسهم بما هم عليه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الابتكار في المنظمة. وإنّ السبب الرئيسي وراء تأثير الشمولية بشكل كبير على نجاح المنظمة هو أن كل فرد بحد ذاته هو جزء من هذا النجاح، وهذا هو النجاح الحقيقي، لذا، فثقافة الشمولية تخلق منظمات أدائها ممتاز، وكفاءتها عالية (موقع بكة، 2024).

وبالتالي فإن التنوع والشمول في مكان العمل يعني بيئة عمل داعمة للتنوع الثقافي بين الموظفين ممن هم من خلفيات ثقافية وعرقية ودينية متنوعة، والتي يجد فيها الموظفون التقبل والاحترام والدعم والتقدير مما يحفزهم على تطوير أدائهم في العمل، وهذا يحدث بالاعتماد على 4 ركائز أساسية: المجتمع، التعليم، النمو، المشاركة.

2.4.2. الخلفية والأساس المنطقي

لقد شق مفهوم التنوع والشمول طريقه ببطء إلى قمة مجموعات الشركات في السنوات الماضية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في الخليج بشكل عام، ووصل أخيراً إلى مكاتب المسؤولين الحكوميين. وقد

أثبتت الدراسات الاعتقاد الراسخ بأن تنوع القوى العاملة يترجم إلى زيادة الإنتاجية، والمزيد من الابتكار، وملاءمة أكبر لتعظيم تنوع السوق، وتحفيز العائدات المتناسبة مع حجم الشركة، وخط العمل، ورأس المال البشري. لقد شهدت مجموعات العمل والمنظمات المتنوعة صراعات وانهايارات في التواصل على مر السنين بسبب الفشل في التقدم والسماح ببيئة شاملة يتم فيها تقدير الاختلافات الشخصية. ومع ذلك، يجب ربط القضية التجارية لتعزيز التنوع بالقضاء على التمييز بين الجنسين بدلاً من المهارات والقدرات. هناك أيضًا تماسك كبير بين القطاعين العام والخاص في أن تعزيز التنوع والشمول في أساليب التوظيف والاحتفاظ والتنوع العام للقوى العاملة يشكل تحديًا.

وتؤكد الاتجاهات العامة في الاقتصاد العالمي واقتصاد المملكة على أهمية زيادة تنوع القوى العاملة وإدماجها. وتؤكد رؤية السعودية 2030 على تصميم مدن نابضة بالحياة، واقتصاد مزدهر، وبيئة تجذب المواهب السعودية وغير السعودية، وتعزيز مجتمع متسامح يقبل تميز الآخرين على أساس الكفاءة، وليس على أساس العرق أو الجنس أو الأصل القومي. وعلى مدى العقد الماضي، تحسنت نسبة النساء إلى الرجال في سوق العمل واكتسبت نقاطاً. وفيما يتعلق باحتمالية تولي النساء للمناصب الإدارية، تقدمت النساء السعوديات خارج المناصب الإدارية على الرجال في قطاعات العمل السعودية. ومع ذلك، لم تتحقق مثل هذه التطورات بعد في الشركات السعودية، ومسؤولية القيادة هي تطوير استراتيجية أفضل للمساواة بين الجنسين. ولا يزال التقدم الداخلي في مهده؛ حيث بدأت الشركات السعودية في إدخال معدلات أعلى من الإناث. ويطالب معظم رواد الأعمال بحصص أكبر من الوظائف النسائية في المنظمات في السنوات المقبلة، وكذلك مناطق الدعم للنساء. ومع ذلك، لم تحدد الإدارة السعودية أي تدابير حكومية للحد من التمييز ضد المرأة، وخاصة في سوق العمل. وكانت مستويات معدلات مشاركة المرأة في العمل في عام 2015 منخفضة بشكل استثنائي، حيث بلغت 1.5% فقط، وهو أدنى معدل لمشاركة المرأة في مختلف المناطق وفي جميع أنحاء العالم.

2.4.3. فهم التنوع والشمول

لقد كان التنوع موضوعاً مثيراً للجدال منذ فترة طويلة في عالمنا الحديث اليوم. يشير التنوع إلى مجموعات مختلفة من الخصائص التي تشكل شخصية الفرد وهويته، مثل العرق والثقافة والجنس والعمر والإعاقة والتوجه الجنسي والوضع الاجتماعي والاقتصادي والوضع العائلي والتعليم وخبرة العمل والأفكار. تمثل هذه الخصائص الاختلافات متعددة الأبعاد. الثقافة، التي تبنيتها غالبية الدراسات، ليست سوى بعد واحد من التنوع. الإدماج هو آلية لتحقيق التنوع. وقد عرّف بعض العلماء الإدماج بأنه ينطوي على شعور بالارتباط والمشاركة والتماهي. ويزعم آخرون أن الإدماج هو الحالة التي يشعر فيها الفرد بالانتماء بشكل كامل داخل مكان العمل.

إن الإدماج ليس استراتيجية واحدة تناسب الجميع، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم الطريقة التي تتم بها دراسة المنظمات وتحليلها بشكل منهجي من أجل الاعتراف بها والتقدم بها. إن الآثار المترتبة على ذلك في أي منظمة متنوعة وغالبًا ما تنطوي على تغييرات عبر جوانب مختلفة من المنظمات، مثل الشبكات والسياسة والثقافة والهوية والأسواق والمظالم والنتائج. يجب التعامل مع الإدماج تحليليًا من منظور مجموعة مترابطة من المستويات المبنية هرميًا. المجتمع عبارة عن تسلسل هرمي من حيث الخصائص والقيم والمعايير المتنوعة. إنه أيضًا نظام محدود، حيث تعمل الحدود على تحديد وتنظيم التفاعلات لمن يتم إدماجه ومن لا يتم إدماجه. يجب أن يركز نهج التنوع والإدماج على تغيير المعايير الثقافية والبنوية للسماح للجهات الفاعلة والأفكار المهمشة بتجاوز حدود الإدماج، وضمان وجود لقاءات عادلة داخل المجتمعات من أجل تفاعلات سياسية وسوقية مباشرة وغير مباشرة حميمة وغير مقيدة.

2.4.4. التعاريف والمفاهيم

إن مصطلحات "المساواة" و"الوصول" و"المشاركة" تُستخدم غالبًا بالتبادل، إلا أن لكل منها معاني مختلفة. فمصطلح "المساواة" يركز على النتائج، ويضمن توزيع الفوائد والأعباء بشكل منصف بين الأفراد والمجموعات. أما مصطلح "الوصول" فيؤكد على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق التمثيل المتساوي

للمجموعات الاجتماعية التي يمكن تحديدها عبر مجموعة من الأنشطة والمهن. أما مصطلح "المشاركة" فيركز على العمليات التي تشرك الأفراد وتشركهم وتدمجهم في عملية صنع القرار، وتشكيل السياسات، والأنشطة اليومية للمنظمة أو المجتمع.

"التنوع" هو فكرة تعكس خصائص القوى العاملة في المنظمة. وهو يشير إلى أن الأفراد لديهم مجموعة متنوعة من الاختلافات التي يمكن التعرف عليها وغير القابلة للتمييز والتي يمكن تحديدها ودراستها. وعلى النقيض من ذلك، ينقل "التنوع" فكرة مفادها أن التنوع هو حيث لا يتمتع جميع البشر بهوية واحدة ثابتة، أو مجموعات، أو هياكل اجتماعية، أو أفعال يرتبطون بها. عند مناقشة مفهوم إدارة التنوع في المنظمات، هناك نموذجان متنافسان. النموذج الأول هو نموذج "أخلاقيات العدالة"، والذي يركز على تحقيق معاملة أكثر إنصافاً وإنصافاً وعدالة للمجموعات المختلفة في مكان العمل. على النقيض من ذلك، تم تصميم النموذج الثاني لزيادة قدرة الشركات على المنافسة من خلال تعزيز مكافحة العنصرية، وتعزيز ثقافة مكان العمل الشاملة، والاستفادة بنشاط من الاختلافات من أجل عكس قضايا التنوع في أعمالها. وفي السياق السعودي، هناك تسعة معايير مثل العمر والجنس والجنسية واللقب المهني والكلية والتخصص والخبرة وموقع العمل والإعاقة واللغة الأم في النموذج متعدد الأبعاد "للتنوع"، وثلاثة معايير مثل العرق/الأصل العرقي والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي في نموذج "الاختلافات الطبيعية والمصطنعة".

2.4.5. أهمية إدارة التنوع والشمول:

إن تعدد الأعراق في المجتمع يؤدي إلى خلق أسواق متعددة الأعراق، وهو ما يفرض على المؤسسات أن تفكر أن هناك متطلبات لتنويع الحملات الإعلانية والتسويقية، وهو ما يؤكد أن القوى العاملة المتنوعة هي ميزة تنافسية كبيرة، حيث أن القوى العاملة المتنوعة يمكن أن تخلق استراتيجيات متنوعة للإعلان تمكن من إرضاء وجذب انتباه السوق متعددة الأعراق والثقافات، كما أن تنوع القوى العاملة يمكن أن يقدم أفكار أفضل للمنتجات والخدمات المقدمة لجمهور متعدد الثقافات.

ويمكن أيضا لإدارة التنوع الشمول الفعالة أن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة جودة وفعالية القوى العاملة، وتعزيز المرونة والإبداع، وتحسين نوعية اتخاذ القرارات والتعلم التنظيمي، وتجنيب أفضل المهارات والمواهب والمحافظة عليها، وزيادة تفهم العملاء، فضلا عن تعزيز الأوضاع في السوق. ولا تتوفر هذه الفوائد فقط للمؤسسات الكبيرة التي لديها موارد لتمويل سياسة التنوع، بل يمكن لإدارة التنوع والشمول أن توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهجا فعالا من حيث التكلفة للتغلب على التحديات من خلال استقطاب أفضل المواهب وزيادة القدرة التنافسية في السوق من خلال المهارات وزيادة الابتكار (Erika and Alberto, 2009, p. 10).

وقد أشار البعض إلى مجموعة من الإيجابيات لإدارة التنوع نذكرها كالتالي:

- أ. استخدام المهارات والمواهب لقوة العمل المناسبة، وتأكيد قرارات الاختيار المستند لمعايير منضبطة.
- ب. جعل المنتجات والخدمات أكثر جذبا للزبائن والمستهلكين من أعراق متعددة.
- ت. زيادة الابتكار والإبداع وحل المشاكل من خلال ابتكار فرق عمل متنوعة.
- ث. تعزيز ممارسات عمل مرنة من خلال الاستجابة لحاجات قوة العمل المتنوعة، وهذه المرونة تحسن الكفاءة والابتكار بالمؤسسة.
- ج. اختراق الأسواق العالمية بنجاح خاصة مع قوة العمل المتنوعة التي تشجع التواصل والمهارات والمتنوعة لتسهيل دخول أسواق جديدة.
- ح. تجنب المشاكل الداخلية كالصراعات وسوء التفاهم، والمظالم، والتغيبات، ومعدل دوران عالي، والأضرار التي تلحق التطور الوظيفي.
- خ. تجنب تكاليف التمييز العرقي كالإضرار بصورة المؤسسة من الدعاية السيئة أو العقوبات المالية عن طريق القانون.

د. تحسين إمكانية الفوز بعقود من خلال الصورة الإيجابية لفريق البيع المتنوع، أو الحصول على مبيعات من زبائن الشركات الذين يولون أولوية كبيرة للسياسات التي تدعم التنوع. (محمد وجلول،

2018، ص 262)

لقد ثبت أن التنوع والشمول من السمات الحيوية للمنظمات الناجحة. وترتبط المعدلات المرتفعة للنساء في المناصب الإدارية في جميع أنحاء العالم بأداء أفضل. إن القوى العاملة المتنوعة - التي لا تعزز التنوع في القيادة فحسب، بل تشارك أيضًا في الجهود الرامية إلى تنويع القوى العاملة وتعزيز ثقافة تنظيمية شاملة - تنعكس بشكل إيجابي على صورة المنظمة وتساهم في النجاح في المنافسة على المرشحين المؤهلين للوظائف. تظهر المنظمات المتنوعة معدلات أعلى من الإبداع والابتكار. تظهر الفرق المتنوعة والشاملة نتائج أفضل من الفرق المتجانسة. بشكل عام، من المرجح أن يتفاعل أعضاء مكان العمل الشامل مع منظماتهم ويبقوا كموظفين. بدون الشمول، لا يكفي التنوع لخلق هذه التأثيرات، لكن تعزيز مكان العمل المتنوع لا يزال مفيدًا من حيث تحسين مجموعة المواهب، وتعزيز النمو الاقتصادي، وعكس القيم المجتمعية للمساواة والعدالة؛ تعد الإشارات التعليمية مفيدة بشكل خاص لتعزيز قيمة التنوع والشمول في القوى العاملة، ويتم توصيل الإشارات التعليمية بشكل أفضل من خلال النمذجة الاجتماعية والمبادئ التوجيهية.

عندما يسمع الناس مصطلح "تنوع القوى العاملة"، فإنهم يفكرون عمومًا من منظور المجموعات الديموغرافية التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الاختلافات في العرق والجنس والهوية الجنسية والقدرة البدنية أو العقلية والعرق والجنسية واللغة. ومع ذلك، بشكل عام، يعترف التنوع بأي سمة، مثل اختلاف الخلفيات المهنية أو التعليمية، أو مستويات التعليم، أو أساليب الاتصال، أو الأعمار، أو المعتقدات الدينية، أو وضع المحاربين القدامى، والتي تميز مجموعة من الناس عن أخرى. من المهم التمييز بين التنوع والشمول: يمثل التنوع خلط المجموعات الديموغرافية كوسيلة لتحقيق غاية، في حين أن الشمول هو الإنجاز الفعلي للتنوع.

2.4.6. الفوائد الاقتصادية

"عندما يجتمع الناس من مختلف وجهات النظر والخلفيات الثقافية والخبرات، يتعلم الجميع رؤية الأشياء من زوايا جديدة. عندها، تجني الإبداعات حصاها الأغنى. [...] فلنغوص في المجهول: التنوع هو عالم الغد، العالم الذي سنعيش فيه وننجح".

- الفرق: تحقق الفرق المتنوعة أداءً أفضل من حيث الجودة والإنتاجية والمكاسب المالية والصراعات ورضا الموظفين وانخفاض التوتر. وقد عُزيت ستة وثمانون بالمائة من أفضل نتائج الابتكار إلى فرق متنوعة وشاملة. - جودة المنتج والابتكار: تأتي فائدة اقتصادية مباشرة أخرى من حقيقة أن بيئة العمل الشاملة تعزز ابتكار الموظفين، مما يؤدي إلى وفرة من المنتجات والخدمات الجديدة. تتمتع الشركات ذات التوجه العالي نحو التنوع والشمول بمعدلات ابتكار للموظفين أعلى بنسبة 20% من الشركات الأخرى. - التوظيف والاحتفاظ: يكون الموظفون أكثر سعادة واكتمالاً في بيئة عمل شاملة، وبالتالي يكونون أقل عرضة لترك وظائفهم. وتشير التقديرات إلى أن جميع هذه المزايا معاً يؤدي إلى توفير 1.4 مليون يورو سنوياً لشركة تضم 8000 موظف. - الوصول إلى السوق: في البيئات التي يشعر فيها الموظفون بالسعادة، من المرجح أن يشعر العملاء الجدد والمتنوعون بالترحيب. ونتيجة لذلك، تميل هذه الشركات إلى "جني خط القيمة في وقت أقل". - رضا العملاء: ليس من المستغرب أن يقدم الموظفون الذين يشعرون بالتقدير خدمة عملاء أفضل. وفي قطاع الخدمات المصرفية للأفراد، يرتبط ارتفاع بنسبة 1% في التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة البنوك بزيادة قدرها 73 مليون دولار في القيمة السوقية للشركة.

إن الأدلة المذكورة أعلاه تشير إلى أن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند غرس التنوع والشمول. وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن التركيز في هذا القسم هو توضيح هذه الفوائد من الناحية الاقتصادية. والمكاسب المالية لهذا التنوع عالية. ويحلل هذا القسم الفرعي دراسات الحالة لتوفير أدلة قابلة للقياس على فوائد التنوع والشمول. وهو يقبل أن التنوع والشمول مفيدان لجميع المواطنين والمجتمعات، وبالتالي فإنهما أهداف جديرة بالثناء. ومع ذلك، تتكون المجتمعات والمنظمات من أفراد لديهم دوافع وقيم

مختلفة، ناهيك عن الأنظمة الاقتصادية مثل الشركات. لذلك، فإن عرض الفوائد الاقتصادية للتنوع والشمول يدفع الحجة إلى تبني هذه الفوائد على المستوى العملي للأفراد الذين يتخذون القرارات في المنظمات، أو يتقدمون بطلبات للحصول على منح التمويل، أو يشاركون في شراكات بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تؤثر على الحياة اليومية للمهاجرين في الاتحاد الأوروبي وغيره من البلدان المتقدمة اليوم. يمكن أن تتغير الحياة وسبل العيش للأفضل مع التنوع والشمول، ويمكن تقديم هذه الحجة في شكل فائدة مالية.

2.4.7. أهداف إدارة التنوع والشمول:

- تهدف إدارة التنوع والشمول إلى تقادي المشاكل الناشئة عن التنوع وتحويل هذه النقطة السلبية إلى دفعة إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويمكن التطرق لمجموعة من الأهداف كالتالي:
- أ. الاستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع وتحويل هذه الإمكانية إلى حقيقة واقعة، فالمنظمات تعيد تقييم الهياكل والعمليات في ضوء تكافؤ الفرص.
 - ب. خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، فالتنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة مختلفة للمؤسسة، حيث تغذي أيضا المرونة والطاقة والمناخ المناسب في المؤسسات.
 - ت. تحسين الإنتاجية في المهام المعقدة؛ عندما يستخدم التنوع والشمول على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة، ووجهات النظر المختلفة يمكن أن تمكن المؤسسة من العمل بشكل أكثر كفاءة.
 - ث. حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة، فعندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة، ووجهات النظر تزيد قدرة المؤسسة على حل المشاكل.
 - ج. دعم استراتيجيات مبتكرة، ودعم الابتكار ورعايته من خلال إدارة التنوع الفعالة. (محمد وجلول،

(2018، ص 262)

2.4.8. تطبيق إدارة التنوع والشمول من خلال ممارسات الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات المختلفة التي تسهم في تطبيق إدارة التنوع بنجاح وفعالية، بدء بالتوظيف والاختيار ومرورا بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت، ويمكن توضيحها كالتالي:

التوظيف والاختيار:

إدارة التنوع والشمول تعتبر على نطاق واسع وتكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات.

التدريب والتطوير:

يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت في التدريب، والحفاظ على الأقليات والنساء وترقيتها، فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المؤسسات يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة، وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الأقليات في المستويات التنظيمية العليا وكذلك التطوير التنظيمي فيما يتعلق بقبول التنوع.

تقييم الأداء:

وتمارس إدارة التنوع والشمول من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع والشمول.

التعويضات والمكافآت:

وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فإن التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها بواسطة المنظمات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة، وعلى الرغم من هذا الواقع، لا تتوفر العديد من المؤسسات هذا الحافز. (محمد وجلول، 2018، ص 264).

2.5.المحور الثاني: سوق العمل السعودي:

2.5.1.تعريف سوق العمل:

عرفه العثيمين (2011، ص:418) بأنه " الميدان الفسيح الذي تجري فيه العملية الانتاجية الوطنية، تتفاعل فيه قوي العرض من الوظائف والطلب عليها في مكان وزمان محددين بما يوفر علاقة متوازنة بين الفرد وصاحب العمل".

2.5.2.المؤشرات الرئيسية لسوق العمل السعودي:

تضم الدلائل الديموغرافية أن تشمل المملكة العربية السعودية عمالة وطنية من الشباب تشير إلى ارتفاع معدل النمو السكاني، إذ تزداد هذه العمالة نتيجة النمو السريع للسكان الوطنيين في سن العمل، وبالتالي زيادة نسبة القوى العاملة الوطنية، فنرى أن المزيد من الذكور والإناث إلى الحصول على التعليم العالي، والجدير بالذكر أن الدول التي تتميز بهذه الخصائص الديموغرافية، لم تتمكن من توفير فرص عمل إذا لم يتمكن نمو استثماراتها من مواكبة النمو السكاني السريع الذي تشهده، وتتمثل المؤشرات التي توضح قوة ونمو سوق العمل هي (العلواني، 1442هـ، ص 6):

أ. الهيكل العام للقوى العاملة:

يحتوي سوق العمل السعودي على نسبة كبيرة من العمالة الوافدة، حيث تمثل القوة العاملة غير الوطنية في القطاع الخاص حوالي 84%، كما أن إجمالي القوة العاملة في القطاع الخاص البالغ 10,020,107 يشمل حوالي 8,470,139 منهم هم من غير السعوديين، وعلى الجانب الآخر فقد كانت القوة العاملة في القطاع العام من غير السعوديين حوالي 5% فقط.

ب. نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل:

يمثلن النساء السعوديات ثروة من الإمكانيات غير المستغلة استغلالاً كافياً في الاقتصاد، إذ يوجد 9.1 مليون في سن العمل ومع ذلك شاركت 20.2% منهن فقط في القوة العاملة في عام 2015م، مقارنة بـ

77.8% من الرجال. حيث بلغت مشاركة المرأة في القوى العاملة 18%، أما مشاركة الرجال بلغت 67% من الرجال، بالإضافة إلى التحول الكبير في مشاركة المرأة في معظم القطاعات الانتاجية في الفترة الأخيرة.

ت. المشتغلون في القطاع العام (الحكومي):

يشير مصطلح القطاع الحكومي للدلالة على الأنشطة الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، ويشمل قطاع الأعمال العام من شركات ومؤسسات تعمل في النشاط الاقتصادي الهادف إلى الربح، ولهذا يهتم القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بتقديم الخدمات الحكومية المختلفة، كما يوفر لهم القطاع العام العديد من المزايا ، والأمن، وتكون الجهود البدنية أقل في بعض الأوقات، وهنا يرى الباحث أن زيادة العاملين في قطاع التعليم العام يشير إلى كبر حجم القطاع بالإضافة الى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به قطاع التعليم الذي يفضلهُ السعوديين.

2.5.3. تطور العمالة في سوق العمل السعودي:

ظهرت الحاجة إلى تطور العمالة في السوق السعودي للقدرة على مواكبة التغيرات العالمية الطارئة؛ حيث شهدت العمالة في سوق العمل في المملكة تغيرات جمة ترجع إلى تزايد اهتمام الحكومة السعودية بالعنصر البشري كركيزة أساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني نحو ما يحقق طموحات وآمال قيادة البلاد وشعبها. وفي هذا الصدد نجد أن العمالة في سوق العمل السعودي شهدت عدة تحولات نتيجة التغير الطارئ على الأولويات الاقتصادية المحددة من قبل الحكومة السعودية، بهدف تعزيز التنوع في اقتصاد البلاد؛ كما اهتمت الحكومة السعودية أيضا بتقديم برامج التثقيف والتدريب الوظيفي لإعداد الكوادر المهنية القادرة على المنافسة في سوق العمل.

بالإضافة إلى أن الحكومة السعودية استهدفت التركيز على فكرة التدريب مدى الحياة من خلال رؤيتها 2030 تعزيزا لتطوير العمالة في سوق العمل السعودي على النحو المأمول، بالإضافة للسعي إلى

تعزيز ثقافة الأداء المرتفع، ومن هذه التطورات المأمول تحقيقها داخل سوق العمل السعودي هي زيادة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع وتوفير المزيد من الفرص التعليمية والوظيفية لهم.

وتوجد عدة جهات حكومية تسهم في تعزيز جهود وزارة التخطيط بشأن وضع السياسات الخاصة بسوق العمل وتطوير خدماتها، وتنظيم استخدام العمالة السعودية وغير السعودية من خلال الموائمة بين مؤهلات العمالة الوطنية والفرص المتاحة وتوظيف العمالة الوطنية في قطاع الحكومة، وبالتالي يرى الباحث ضرورة بذل الحكومة السعودية مساعي حثيثة لجعل التعليم الجامعي المقدم في المملكة ملائماً لاحتياجات البلاد وجعل الشباب السعودي مدرب ومؤهل لتحمل مسؤوليته في النهوض بوطنه إلى مصاف الأمم الرائدة عالمياً. (العلواني، 1442هـ، ص 15)

2.5.4. مشكلات سوق العمل السعودي:

ويرى العثيمين (2011) أنه من أبرز مشكلات سوق العمل السعودي القائمة والتي يؤمل العمل على حلها من خلال إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي ما يلي:

1- البطالة:

تُعد البطالة من أبرز التحديات التي تواجه سوق العمل السعودي، والتي يُرجى معالجتها عبر تبني استراتيجيات التنوع والشمولية. تتجلى هذه المشكلة في استمرارية ارتفاع معدلات البطالة، والتي تزداد حدة يوماً بعد يوم. وفقاً لخطط التنمية، ترتبط أسباب البطالة ارتباطاً وثيقاً بنوعية ومستوى التأهيل الأكاديمي والمهني للخريجين، حيث يرى العديد من أصحاب الأعمال أن التأهيل الحالي للخريجين لا يتوافق مع متطلبات الوظائف المتاحة. هذا يستدعي تحسين برامج التدريب والتأهيل لتمكين الخريجين من أن يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية. لمواجهة ظاهرة البطالة في المجتمع السعودي، من الضروري الإسراع في تطوير برامج تدريبية متقدمة كحل بديلة. أما بالنسبة للعمال، فإن التغيرات في بيئة العمل والتطورات المعرفية والتكنولوجية تتطلب منهم التكيف مع هذه التحديات لتجنب البطالة. يُعتقد أن تعلم كيفية التعلم يمثل الأمان الوظيفي في عصرنا

هذا، حيث يُمكن للأفراد الذين يتقنون مهارات التعلم المستمر أن يتجنبوا مشكلات البطالة المزمنة (العثيمين، 2011).

2- التقصير في برامج الإحلال والتوظيف:

يُلاحظ أن هناك نقصاً في تنفيذ برامج الإحلال والتوظيف، على الرغم من تأكيدات المادة (48) من نظام العمل والعمال السعودي الراهن، التي تُعطي الأفضلية في العمل للمواطنين. وفي ظل الزيادة في عدد الخريجين عن فرص عمل، تستمر الإحصاءات الصادرة عن مكتب التوظيف والخدمة المدنية في الإشارة إلى أن هناك نسبة من الوظائف ما زالت مشغولة بالعمالة الوافدة. ولتحقيق النجاح في سعودة الوظائف، هناك مجموعة من الاقتراحات، منها حث الشركات الكبرى على إعداد خطط استراتيجية لعملية السعودة، تتضمن النظر في التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين. كما يُشدد على ضرورة تطوير منهجيات وأساليب علمية لتعزيز قدرات الشباب وتأهيلهم ليكونوا قادرين على المنافسة مع العمالة الوافدة في الكفاءة والأداء الوظيفي.

3- التضخم الوظيفي:

يعزى التضخم الوظيفي إلى الزيادة المستمرة في أعداد الموظفين الداخلين الي سوق العمل، والنقص في الفرص الوظيفية المتاحة ضمن القطاع الخاص، مما قد يؤدي إلى ضغوط على الحكومة لخلق فرص عمل جديدة. من جهة أخرى، يمكن للمؤسسات أن تعزز قيمتها المضافة من خلال برامج التدريب وإعادة التأهيل لموظفيها. فإن القيمة المضافة للمؤسسات يمكن أن تتحسن بشكل ملحوظ إذا ما تم تدريب الأفراد ذوي المهارات العالية وإعادة تأهيلهم بشكل دوري.

4- ضعف الإنتاجية وفجوة الأداء:

تشير الدراسات إلى أن التوسع في توظيف العمالة غير الماهرة خلال مراحل التطور التنموي في المملكة قد أدى إلى تراجع الكفاءة الإنتاجية وظهور فجوات في الأداء. يُعزى هذا التراجع، إلى الزيادة الكبيرة في تعيين العمالة غير المؤهلة. من جهة أخرى، تعتبر استمرارية الوظائف، خصوصاً في القطاع الحكومي السعودي، تسهم في تفاقم مشكلة فجوة الأداء وانخفاض الإنتاجية. إن تعيين الأفراد في مناصب لا يمتلكون الاستعداد الكامل لأداء مهامها يخلق فجوة يمكن سدها من خلال نظام دعم الأداء الفعال. ويجب التأكيد على أهمية إعادة النظر في توظيف هذه الفئة من العمالة، وضرورة إعادة تخطيط استخدامهم بطريقة تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم التعليمية، وذلك بالتوافق مع توقعات أصحاب العمل بشأن الوظائف الجديدة المطلوبة في المستقبل، لتطوير برامج تدريبية تحويلية تساعد في تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.

5- التقادم المعرفي والجمود الوظيفي:

يُعرف الجمود الوظيفي بأنه استمرارية الموظف في منصبه لفترة طويلة دون تحقيق تقدم ملحوظ أو الانتقال إلى موقع أفضل. ويُشير المصطلح هنا إلى تراجع القدرات الفنية والمعرفية للموظفين بسبب عدم تحديثها، مما يؤدي إلى فقدانها للفعالية بسرعة نظراً لتقلص دورة حياة المعلومات والتكنولوجيا (عبد الشافي، 2022). إن دورة حياة كل من المعلومات والتكنولوجيا والمهارات أصبحت أقصر، مما أدى إلى تحول الجمود الوظيفي إلى ظاهرة شائعة، حيث يجد العديد من الموظفين أنفسهم مُجبرين على ترك العمل قبل بلوغ سن التقاعد بسبب التخصص الشديد في مهنتهم والتأثيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي، وقد أصبح من الشائع في الولايات المتحدة أن يُفصل المتخصصون في سن الخامسة والأربعين. إن البديل للتحدي عن العمل هو السعي لاكتشاف فرص جديدة في مهن أخرى، والتكيف مع متطلبات العمل الجديدة، وهو ما يستدعي ضرورة اعتماد أساليب تدريبية مرنة وديناميكية تتماشى مع سرعة التغيرات.

2.6. المحور الثالث التحديات والعوائق أمام التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

2.6.1. التحديات والعوائق أمام التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

هناك العديد من التحديات والحواجز التي تعيق التنوع والشمول الفعال في سوق العمل السعودي على النحو التالي: الممارسات والعادات السعودية التقليدية، بما في ذلك الاعتقاد بالواسطة وقناعة العديد من السعوديين بأن النساء أقل إنتاجية من الرجال ولا يمكنهن أن يكن قائدات جيدات بسبب المسؤوليات المنزلية، يمكن أن تمنع أي نوع من التغيير البناء. بالإضافة إلى الحواجز الثقافية، فإن العديد من أصحاب العمل غير متعلمين عمومًا بشأن التزاماتهم القانونية المعمول بها ويكافحون من أجل تنفيذ تدابير التنوع والشمول. في هذه النقطة، كشف مدير الموارد البشرية في أحد الفنادق المحلية عن توظيفهم الإلزامي للعديد من العاملات السعوديات في المناطق التي يفضلون شغلها بالرجال، بما في ذلك أقسام المخازن والأطعمة والمشروبات. ولحزن المديرين السعوديين، يحق للنساء السعوديات أيضًا ممارسة ثلثي وريديتهن فقط في جدول زمني مخفض ولا يزالون يتلقون أجرًا كاملاً. يسعى أعضاء اللجنة حاليًا إلى الحصول على تعليقات حول تنفيذ قانون العمل المرن، والذي إذا تمت الموافقة عليه، سيعطي جميع الرجال والنساء السعوديين نفس الحقوق في العمل بدوام جزئي دون إذن صريح من أصحاب العمل. وفي حالة أخرى، وجدت موظفة في مطعم أن صاحب المطعم السعودي جمد راتبها لأنها غادرت العمل قبل ثلاثة أيام من موعد الرحلة الطارئة إلى والدتها المحتضرة.

لقد أدى الوعي المحدود والقيمة المرتبطة بالتنوع والشمول في المملكة العربية السعودية إلى عدد من الحواجز الأخرى أمام سوق العمل الشاملة. وتشمل هذه الحواجز، على سبيل المثال لا الحصر، أصحاب العمل الذين لا يرون قيمة التنوع في مكان العمل أو الحواجز المرتبطة بصورتهم المتحيزة للعمال المحتملين ذوي البشرة الداكنة قبل حتى حصولهم على مقابلة. وهناك حاجز آخر يفرضه إنشاء مكان عمل شامل وهو أن العديد من المنظمات تعتبر توظيف الأفراد ذوي الإعاقة ووضعهم في مكان عمل أكثر تكلفة بشكل كبير من توظيف عامل سليم، وتغيير مكان العمل الحالي والمرافق من أجل استيعاب هؤلاء الأفراد "أمر صعب للغاية ويستغرق وقتًا طويلاً ومكلفًا". وعلى الرغم من الإعانات التي اقترحتها الحكومة للشركات الناجحة، فقد

نفذ العديد من أصحاب العمل الخوف تجاه المجهول، مما سمح للأساطير والصور النمطية بتشكيل وجهة نظرهم حول استيعاب التنوع والشمول. يعتقد الكثيرون أن توظيف شخص أصلي أو شخص من ذوي الإعاقة يعني قبول المسؤولية عن قيودهم الجسدية أو الفكرية. وعلاوة على ذلك، يدرك المجندون المتقدمون في التفكير أن توظيف أي أقلية يزيد من فرص "إهانة المتعاطفين مع الموظفين الحاليين". وأخيراً، لا بد من الاعتراف بأن توفير مكان عمل يسهل الوصول إليه لهذه المجموعة لا يضمن أمن الوظيفة أو طول العمر داخل المنظمة. فمن الممكن أن يتم طرد الموظفين من قبل المنظمات في كل وقت لأسباب عديدة ومتنوعة. على سبيل المثال، قد يؤدي الاستقطاب الوظيفي وعملية التوظيف عبر الإنترنت في العديد من الشركات إلى توسيع التحيزات الثقافية والجنسانية داخل المجتمع الثقافي.

إن التحديات التي تحدث في المملكة العربية السعودية والتي تخلق حواجز أمام خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة كثيرة. ومع ذلك، حتى الآن، لم يستكشف سوى عدد قليل من الباحثين، إن وجدوا، هذا الموضوع في هذا المجال في محاولة لتعزيز المناقشة حول المزيد من الإصلاح. تسعى مساهمة هذه الورقة إلى فهم سبب إجراء القليل من الدراسات حول هذا الموضوع الحساس في سوق العمل السعودي وتشجيع الآخرين على البحث في نفس الموضوع. تهدف هذه الورقة إلى إشراك القارئ ومساعدة الأفراد على إدراك أن الحوار حول رهاب المثلية الجنسية والعنصرية والتمييز على أساس الجنس والطبقية والتمييز على أساس السن ورهاب المتحولين جنسياً لا يتعلق بـ "هم" - بل يتعلق بـ "نحن"، وإلى أن نتمكن من مواجهة هذا فإننا لا نعالج الحاجة إلى التنوع والشمول. علاوة على ذلك، هناك حاجة أيضاً إلى خطة إبداعية ومدرسة واستراتيجية ومركزة لإدارة مثل هذه الحواجز والتغلب عليها.

2.6.2. المعايير والممارسات الثقافية

في المملكة العربية السعودية، تحدد الثقافة السائدة سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على كيفية إدارتهم وعملهم مع الآخرين. وعلى هذا النحو، يجب أخذ الممارسات الثقافية في الاعتبار عند استكشاف أهمية التنوع والشمول في سوق العمل السعودي. وهذا مهم نظراً لأن الشمول يُعتقد أنه يتم تسهيله عندما يكون هناك توافق

بين الثقافة وممارسات الموارد البشرية للمنظمات. وفي هذا السياق، قد تكون "الثقافة السعودية" داعمة للممارسات الشاملة لأن المعايير والممارسات الاجتماعية في البلاد موجهة عمومًا نحو حماية ومساعدة أعضاء المجموعة الداخلية. ومع ذلك، يأتي التحدي عند النظر في التوافق بين المعايير الاجتماعية والمواقف المتعلقة بالتنوع والممارسات على مستوى المنظمة. علاوة على ذلك، فإن بعض الأدوار الجنسانية والتقليدية تستبعد الآخرين من حيث تكافؤ الفرص في العمل، وتستغل علاقات الأفراد للاستفادة من المناصب والفوائد المترتبة على العمل والحفاظ عليها، مما يحد من فرصة معايير الملاءمة البشرية لأداء وظيفة بأفضل مستوى.

إن العديد من النساء والرجال الذين ينتظرون مولوداً يتم استبعادهم من فرص التدريب والتطوير بسبب افتراض مفاده أنهم سوف يتركون المنظمة في نهاية المطاف قبل أن يحصلوا على عائد على استثمارات الشركة في برامج التدريب. وأولئك الذين لم يذهبوا إلى الكليات أو الجامعات يحدون من وضعهم الاجتماعي إلى نمط مماثل من التوقعات المنخفضة للعمل وتقديم الخدمات مقارنة بمن حصلوا على تعليم جامعي أو جامعي؛ وعلى هذا النحو، فإن توقعاتهم للأداء أقل أيضاً. وتلعب المواقف الراسخة حول الجنس والعرق والخلفية الاجتماعية والاقتصادية دوراً مختلفاً في مكان العمل. وعلى نحو مماثل، يُظهر بعض الأشخاص غير المتعلمين انخفاض الروح المعنوية في موقف العمل ولا يبذلون قصارى جهدهم في الشركة. وتُظهر النتائج أيضاً أن نسبة عالية من الجمهور يعتقدون أن الشخص من بلد أو قبيلة مختلفة سوف يقلل من جودة الأداء الوظيفي الذي يقوم به أولئك من آل سعود. ومن وجهة نظر سوق العمل، فإن العديد من السلبيات، على الرغم من كونها اجتماعية، تتعلق بعمق بالمشاركة في سوق العمل في البلاد. إن معالجة الصعوبات التي تواجهها النساء عند الانخراط في سوق العمل، على سبيل المثال، سوف تتطوي على الدعوة إلى فتح هياكل الفرص. ومن خلال التعليم والتوعية المتزايدة تدريجياً، يمكن معالجة بعض المفاهيم الخاطئة الحالية، حيث تعكس المواقف العامة قيم ومعتقدات اليوم ويعتقد أنها تتحول إلى تطلعات وآمال ومشاركات الغد.

2.6.3. أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتطبيق التنوع والشمول

أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتنفيذ التنوع والشمول. في حين أن مقاييس التنوع عادة ما تكون محذرة من الإفراط في التركيز عليها، إلا أنه لا ينبغي أن تثبط عزيمة المنظمات في متابعة تكوين قوتها العاملة لفهم موقفها وقياس التقدم بمرور الوقت. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تقلق المنظمات بشكل أقل بشأن إحصائيات التنوع وأن تقلق بشكل أكبر بشأن تعزيز التنوع والبيئة الشاملة حقاً.

إن تحديد النغمة الصحيحة والحصول على القوة الموضعية يشكل جزءاً كبيراً من الشمول. فإذا أرسلت القيادة العليا رسالة مفادها أن التنوع والشمول مهمان، فسوف يتبنى المرؤوسون هذه الرسالة تلقائياً. وهذا لا يعني أن التنوع والشمول ليسا قضيتين شاملتين لجميع أعضاء المنظمة. ومع ذلك، فمن الصعب للغاية أن يحصل قبول الإدارة المتوسطة. ولابد من إحداث تغيير فلسفي تنظيمي من أعلى إلى أسفل للسماح للتنوع والشمول بالتجذر وتطوير بيئة العمل الأكثر شمولاً. ولكي يحدث هذا، لابد أن تكون استراتيجية التنوع والشمول شاملة أيضاً.

التطوير المستمر للموظفين. من المهم للمنظمات أن تدرب الموظفين باستمرار على الوعي بالتنوع وتزويدهم بالأدوات التي سيحتاجون إليها للعمل والشراكة مع أشخاص من ثقافات وخلفيات مختلفة. المسؤولية الاجتماعية للشركات. إحدى أفضل الطرق لإنشاء وتطوير التزام الإدارة باستراتيجية التنوع والشمول هي خلق بيئة مربحة للجميع. تعليم الإدارة كيف يمكن لاستراتيجيات التنوع والشمول أن تساعد مؤسستهم على النمو من خلال فتح فرص جديدة وتطوير أسواق جديدة. إشراك أصحاب المصلحة بشكل كامل. الالتزام التنظيمي الكامل ضروري لإنشاء منظمة شاملة بالكامل. يجب مراعاة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، من العملاء الذين تخدمهم المنظمة إلى المجتمع الذي تمثله المجموعة. يجب أن يكون لكل شخص صوت ومصلحة في التزامك بالتنوع. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الاستراتيجية منسجمة مع مهمة ورؤية المنظمة. أفضل الممارسات والبرامج الناجحة. إذا لم يكن لدى المنظمة استراتيجية للتنوع والشمول، فاخرج واجتمع مع منظمات أخرى. هناك ثروة من المعلومات المتاحة. لن تترجم جميع البرامج بشكل جيد إلى ثقافة

مؤسستك. ولكن، على أقل تقدير، سوف يجد مديروك بعض الإلهام والتفاني في الاستراتيجيات الناجحة التي يتبعها الآخرون.

2.6.4. برامج التدريب والتطوير

وعلى الرغم من تعقيد التنوع والشمول، فقد أثبتت برامج التدريب والتطوير أنها الاستراتيجية الأكثر استخدامًا لتنفيذ التنوع والشمول. وتقدم برامج التدريب الموجهة نهجًا واسع النطاق للتنوع والشمول، يهدف إلى زيادة الوعي العام أو فهم قضايا التنوع في مكان العمل واحتياجات الأقليات. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تحدي التفكير الفردي الملتوي والسلوك المتحيز من خلال التغييرات الشخصية. ويتم تحقيق ذلك من خلال برامج التوجيه أو التدريب. وعلى العكس من ذلك، تستخدم برامج التطوير برامج تدريب المهارات لتحسين الأداء أو تطوير الأفراد في القوى العاملة المتنوعة، ولكن ليس على وجه التحديد للتغلب على التحيز أو الصور النمطية. يمكن لبرامج التدريب المصممة جيدًا من هذا النوع أن تسهل المناقشة المفتوحة لقضايا التنوع والشمول الواسعة في العمل، وتحدي المقاومة أو المعارضة، وإثارة القضايا ذات الصلة، وتشجيع تطوير الموظفين "المؤهلين ثقافيًا"، والقادرين على التعامل مع مجموعة من أبعاد التنوع بما في ذلك الجنس والعرق والعمر وما إلى ذلك، فيما يتعلق بالزملاء أو العملاء. وبشكل عام، يجب النظر إلى هذه البرامج باعتبارها وسيلة لتغيير ثقافة وممارسات المنظمة، بدلاً من التركيز فقط على تزويد القوى العاملة بـ "مهارات التنوع" المحددة.

لقد حققت العديد من البرامج التي تم الترويج لها بعض النجاح في السنوات الأخيرة. وفيما يلي تصميم عملي للتدريب وصيغة تقديمه: يجب أن تستند التدريبات إلى مبادئ التعلم والتدريب للبالغين. ويجب أن تعمل التدريبات على إشراك الموظفين في التعامل شخصيًا مع تحيزاتهم وأنماطهم النمطية وفحصهم وتحيزهم بطريقة منفتحة وآمنة. ويجب أن تحفز التدريبات المناقشة والتأمل بدلاً من فرض وجهات نظر. ويجب أن يتم التعليم والتدريب في وقت مبكر من حياة الموظفين المهنية، ولكن يجب أن يكون التعلم المستمر

مكونًا مهمًا لثقافة العمل. ويجب أن يكون رفع الوعي في المقدمة، بناءً على قيم أو أطر معينة يجب العمل عليها إذا كان من المقرر حدوث تغيير في القيم أو المواقف. وتشكل البرامج المصممة خصيصًا من زوايا مختلفة أمرًا ضروريًا؛ ويمكن تطوير مجموعات مختلفة فيما يتعلق بالجنس والعمر وحالة الوظيفة وما إلى ذلك، بناءً على تحليل جوانب التنوع والشمول المختلفة التي يفضلها المديرون والموظفون أنفسهم. ويجب على الإدارة أن تلتزم باستمرار بتحويل ثقافة القمة إلى القاعدة.

2.6.5. دراسات حالة لمبادرات التنوع والشمول الناجحة في المملكة العربية السعودية

دراسات الحالة هناك أمثلة قليلة فقط لمنظمات أدرجت التنوع والشمول في استراتيجيات الأعمال، وصممت خطط عمل تشغيلية، وخصصت ميزانية للتنوع والشمول في المملكة العربية السعودية. في هذا الجزء، نناقش دراسات حالة موجزة لمنظمات ناجحة تمكنت من تحقيق نتائج. نحاول تقديم مثال توضيحي بدراسات حالة من قطاعات مختلفة لإظهار تنوع الاستراتيجيات والسياسات المنفذة. ووفقًا لاستجابات النساء المشاركات في البحث، فقد اعتبرن دراسات الحالة هذه بمثابة أمثلة جيدة يمكن استلهام الإلهام منها. وغالبًا ما تفاعلت النساء أيضًا بشكل إيجابي مع التحديات التي واجهتها هذه الحالات، حيث وجدن أن إدراجهن سمح بمراجعة أمثلة واقعية وقابلة للتطبيق في سياق المملكة العربية السعودية.

1. تعمل شركة بيبسيكو السعودية للوجبات الخفيفة المحدودة في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الاستهلاك، حيث تركز مسؤوليات الإدارة العليا على الإنتاج وسلسلة التوريد والموارد البشرية والمبيعات. ويبلغ عدد موظفيها حوالي 750 موظفًا. في عام 2020، كان حوالي 25٪ من النساء. سجلت الشركة زيادة بنسبة 7٪ في الإيرادات في عام 2020 مقارنة بعام 2019. وتستمر في الحفاظ على ريادتها في السوق كأفضل شركة للوجبات الخفيفة المألحة. وتقدر القيمة التشغيلية للشركة بنحو 650 مليون ريال سعودي لعام 2020.

2. يعمل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في مجال الطب والبحث. ويحظى القطاع الطبي باحترام كبير وهو مؤسسة تديرها الحكومة في المملكة العربية السعودية وتقدم العلاج الطبي

المتخصص في مجالات متعددة من التركيز. في نهاية عام 2020، بلغ عدد القوى العاملة في المستشفى عبر كيانيها الرئيسيين، جدة والرياض، 8900 موظف. يقيم 80% من الموظفين في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض، بينما يقع الباقون في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في جدة.

2.6.6. السياسات واللوائح الحكومية التي تعزز التنوع والشمول

إن قادة المشاريع والعلماء وصناع السياسات ليسوا الجهات الفاعلة الوحيدة التي يمكنها العمل نحو سوق عمل سعودية أكثر تنوعاً وشاملاً. كجزء من خطة رؤية 2030، تم تمرير العديد من القوانين. تم تعديل مادة قانون العمل لتتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وخطة التحول الوطني، لأنها تتضمن قواعد ولوائح واضحة توجه وتلزم صاحب العمل بمعاملة جميع الموظفين بشكل عادل ومتساو. بموجب النظام السعودي للقواعد واللوائح والقوانين، فإن الجميع متساوون في نظر القانون ويحق لهم دون أي تمييز الحصول على حماية متساوية من القانون. تشمل القوانين الأخرى التي لها تأثير مهم وتدعم تنويع فرص العمل قوانين مكافحة التحرش وقوانين مكافحة التمييز وإعفاءات الفصل بين الجنسين.

ولكن القوانين ليست كافية. إذ تحتاج قواعد القانون أيضاً إلى المساعدة وعملية إعادة هندسة اجتماعية جوهرية لجعل اللوائح متوافقة مع المعايير الاجتماعية المتطورة. وأخيراً، قد يكون القيام بالشيء الصحيح لشركة سبباً آخر يدفع الوافد الجديد إلى تبني التنوع والشمول. ورغم صعوبة التحقق مما إذا كانت الشركات السعودية تفعل ذلك، فقد بدأت الحكومة السعودية في وضع إطار للقوانين واللوائح المطلوبة، وخاصة تلك التي تساعد النساء بشكل عام والنساء العاملات بشكل خاص، على التغلب على التمييز القائم على النوع الاجتماعي وفتح فرص العمل. وتتوافق هذه القواعد واللوائح مع القواعد والمواثيق والقرارات الدولية. ومع ذلك، فإن العمل على إنفاذ مثل هذه اللوائح هو موضوع آخر. وهذا يعني أن هناك حاجة إلى أن يقوم المنظمون والمشرعون بتقييم الوضع، وإذا لزم الأمر، تعديل القواعد وترقيتها كلما وأينما كان ذلك مطلوباً. وعلاوة على

ذلك، فإن تقديم العديد من المبادرات والحملات العامة الوطنية لجذب الانتباه وزيادة الوعي بأهمية تبني التنوع يتطلب مشاركة أكثر جدية من جانب أصحاب المصلحة لتحقيق نتائج أفضل.

2.6.6.1. الأطر القانونية

وتشمل ركائز هذا النظام القانوني التي ينطبق عليها التمييز، على سبيل المثال لا الحصر: التعويض، وظروف العمل، وكل جانب يتعلق بالتوظيف. ومن أهم التشريعات التي تسعى إلى حماية حقوق العمال في المملكة العربية السعودية قانون العمل في القطاع الخاص ولوائحه التنفيذية. وهو مدعوم بالقوانين الوطنية والهيئات الرسمية والإجراءات المقابلة، مثل قانون حماية من التحرش. وبالإضافة إلى الإطار القانوني السعودي، تم اعتماد العديد من المعاهدات الدولية في المملكة العربية السعودية، مثل اتفاقيات منظمة العمل الدولية المتعلقة بمعايير العمل الأساسية والاتفاقية العالمية للأمم المتحدة. ومن أجل مكان عمل شامل، تتبنى هذه السياسات المساواة في سوق العمل فيما يتعلق بالجنس والأشخاص ذوي الإعاقة وعتبات الأعمار المختلفة، وتُظهر إيماءات من الحكومة المهمة بتقليل التمييز في سوق العمل. ومع ذلك، لا تزال فعاليتها موضع نقاش. تتشكل المملكة العربية السعودية من خلال الثقافة القبلية، وفكرة الالتزام، مما يعني أن الجهات الفاعلة ستحترم مصالح الأطراف المعنية وستحاول أن تكون منصفة في سلوكها.

وفي ضوء ذلك، من الواضح أن احترام الالتزام القانوني ليس أمراً مسلماً به في الثقافة السعودية. ونتيجة لهذا الفرض، فمن غير المرجح أن يتغير السلوك المرتبط بإدارة التنوع بشكل كبير. وبالتالي، ستظل الممارسات التمييزية تتجلى في مكان العمل. وتدل مثل هذه الظواهر الثقافية على الكيفية التي يمكن بها للنظام القانوني تمكين الشركات من تولي زمام المبادرة فيما يتعلق بالتنوع والشمول، أو بدلاً من ذلك، يمكن لهذا النظام نفسه أن يحد من إدارة التنوع. على سبيل المثال، إذا لم يوفر السياق القانوني أي حماية أو دعم لمبادرات التنوع، فمن المرجح أن تشعر المنظمات بأن جهودها لن تساعد في تحقيق التغيير وبالتالي يكون لديها القليل من الدافع للاستثمار في مثل هذه البرامج. وهذا يسلط الضوء على أهمية إدراج جوانب السياق القانوني الأوسع في فهم ومناقشة فعالية إدارة التنوع الحديثة وممارسات التمييز. وفي ضوء ذلك، يجب

الاعتراف بأن أصحاب المصلحة الرئيسيين مهتمون بفعالية القوانين والاتفاقيات الحالية، مشيرين إلى ضرورة التغيير والنقاش الوطني الذي سينشأ نتيجة لذلك.

2.6.7. قياس وتقييم جهود التنوع والشمول

تقييم جهود التنوع والشمول يمكن أن تكون جهود التنوع والشمول مكلفة من حيث الوقت والموارد. وقد تنظر الشركات، باعتبارها كيانات تسعى إلى تعظيم العائد، إلى مثل هذه الجهود باعتبارها مساعٍ مكلفة قد لا تؤثر بالضرورة على صافي أرباح الشركة. وكثيراً ما تتبنى الشركات سياسات أو استراتيجيات مبررة على أسس غير مالية. وينبغي أن يكون قياس مدى تأثير هذه الجهود على الأهداف والأغراض المرغوبة للمنظمة أمراً ضرورياً للأعمال داخل المنظمة. إن فهم هذه الجوانب من أجل قياس ما إذا كانت هذه الجهود والتناقضات يتم تقليصها، وضمان فعالية القرارات، لا يسمح للمنظمة فقط بقياس التقدم الناتج عن استراتيجيات التنوع والشمول المنفذة، بل يمكن أن يكون أيضاً بمثابة نقطة انطلاق للمنظمة لتقييم وتقدير مدى تأثير مبادرات تكافؤ الفرص والتنوع المختلفة (وإدراكها) فيما يتعلق بأهداف المنظمة. ويمكن للمنظمات استخدام المقاييس والمؤشرات والمراجعات المنتظمة أو الملاحظات لتقييم نجاحها - كمياً أو نوعياً. ولكن بعض الإجراءات قد تؤدي إلى نتائج ضارة للمنظمة. وتثبت الأبحاث وجود علاقة قوية بين نظام تقييم الأداء وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف. كما أن إدارة التنوع المرتبط بتقييم الأداء من شأنها أن تؤثر على الدرجة التي يُنظر بها إلى سياسات التنوع في المنظمة باعتبارها فعالة. ويتعين على المنظمات أن تكون على دراية بأي قضايا حرجية ناجمة عن تقييمات الموظفين القائمة على التنوع والتي قد تؤدي إلى سوء تفسير البيانات. وعلاوة على ذلك، لا ينبغي للقياس البسيط لأي تعبير عن التنوع أن يتغلب على مناهج التقييم الأخرى التي تحلل الأنماط عبر جميع وظائف أو مجالات إدارة الموارد البشرية - وتطوير آليات التحقق المتبادل. وتتطلب الإدارة الفعالة للتنوع أن تكون الشركة منفتحة وشفافة بشأن نواياها واتجاه سياستها وأدائها عندما يتعلق الأمر بقضايا التنوع. وهذا يسمح ببناء مستويات معينة من المساءلة في المنظمة ويساعد في قياس نجاح أهداف الشركة فيما يتصل بالتنوع. والاختبارات والتغذية الراجعة للمنظمة مهمة وتؤثر على فعالية ممارسات الموارد

البشرية وقد توفر معلومات لمزيد من التخطيط والتطوير. ولابد من إيجاد التوازن بين عمليات التغيير والخوف من التكرار، أي من خلال تطوير مناهج مرنة لممارسات الموارد البشرية الصديقة للتنوع والتي يتم اختبارها وتقييمها بانتظام مع ضمان عدم تغييرها بشكل متكرر بحيث تفشل في التأثير على سلوك الموظفين. وهناك قيود وانتقادات مستمدة من الأساليب النوعية. وقد تخفف الحقائق الاجتماعية والديموغرافية والاختلافات في أسواق العمل من حدة ممارسات عدم التسامح والعمل الإيجابي لتعزيز التنوع، وبالتالي يكون لها تأثير محدود على القوى العاملة في الأمد القريب.

2.6.7.1. مؤشرات الأداء الرئيسية

إن إحدى الآليات المهمة التي تشكل أهمية بالغة لأي تغيير أو نهج طويل الأجل متعمد هي مؤشرات الأداء الرئيسية. وهي التي تُستخدم في أدبيات التنوع والشمول لقياس مستوى التنوع والشمول في أي منظمة. وقد تم اقتراح العديد من المؤشرات لمراعاة التنوع في أي منظمة. وتشمل هذه المؤشرات حصة النساء في إدارة المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة، وحصة العمل بدوام جزئي، وحصة الموظفين من الأقليات العرقية المرئية، وحصة الموظفين من ذوي الخلفية المهاجرة غير الغربية في المنظمة، وتمثيل الخريجين الجدد من مؤسسة التعليم العالي المحلية في القوى العاملة. وتستخدم المنظمات أيضًا معظم هذه المؤشرات في التقارير الاجتماعية للشركات.

2.6.7.1. قياس التنوع والشمول الداخلي

لقياس الأداء فيما يتعلق بالتنوع في سوق العمل، تم اقتراح المؤشرات التالية: نسبة الموظفين الذين يتحدثون لغة أجنبية و نسبة الموظفين الأجانب الذين حصلوا على زيادة في الراتب و نسبة الموظفين الأجانب الذين حصلوا على ترقية و نسبة الموظفين الذين يتحدثون لغة أجنبية ولديهم وظائف جانبية و نسبة الموظفين من أصول مهاجرة غير غربية والذين يتحدثون لغة أجنبية

يمكن للشركات المهمة أيضًا استخدام هذه المؤشرات لقياس ما إذا كانت سياسة التنوع والشمول الخاصة بها تسير على المسار الصحيح. يمكن للشركة أيضًا تطوير مؤشرات خاصة بها حول التنوع والشمول تتوافق مع سوق العمل الخاص بها وملفها الاستراتيجي. يجب أن تعكس المؤشرات المختارة أهداف المنظمة، والتي قد تؤدي بالنسبة للعديد من الشركات إلى مؤشرات لمواقف الموظفين ورضاهم تجاه التنوع والشمول.

إن التحديات التي تواجه تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ثم تتبعها لا تؤخذ في الاعتبار في الأدبيات. ومع ذلك، فإن تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية أدى تاريخياً إلى بناء المعنى بما يتماشى مع علاقات القوة وله إمكانات سلبية وإيجابية. من الناحية السلبية، يمكن أن يكون بناء مؤشرات الأداء الرئيسية هو النقطة التي يتم عندها تقديم تشغيل مشكوك فيه لظاهرة معقدة، وقد يكون فعل القياس نفسه متحيزاً وبالتالي بلا معنى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يثبت المعنى بشكل عام، متجاهلاً التفسيرات البشرية الأوسع للتجربة. من ناحية أخرى، يمكن أن تصبح أدوات القياس الجديدة محفزات مهمة للتغيير، حيث تستجيب المنظمات لموقفها النسبي من مؤشرات الأداء الرئيسية، أو للثناء العام على مؤشرات الأداء الرئيسية لكونها رائدة في مجال الموارد البشرية. يمكنها ربط المعنى بممارسات كانت عمياء سابقاً للمنظمات وإنشاء دورة تعليمية لها. من حيث التنوع والشمول، قد يعني هذا تحدي المنظمات لتطوير مقاييس الشمول التي تعكس بشكل هادف تجربة العمل للمجموعات المجتمعية الأقل قوة سابقاً أو المقاييس غير السائدة والتي تعد مهمة ولكنها لا تؤخذ في الاعتبار في ممارسة الموارد البشرية السائدة. وهذا يعني أن هناك إمكانات حقيقية لمؤشرات الأداء الرئيسية لمساعدة المؤسسات على إنشاء تحقيقات وتغييرات وتحسينات مستمرة.

2.6.8. الاتجاهات المستقبلية والقضايا الناشئة في إدارة التنوع والشمول

إن التغيرات الاجتماعية والتغيرات في الأسواق العالمية تفرض مجموعات جديدة من التحديات التي ستؤثر على الطريقة التي تدير بها المنظمات التنوع والشمول. إن الاتجاهات التي تحدث الآن في السياق الأوسع تأتي من ثلاثة مجالات مترابطة: (1) التركيبة السكانية المتغيرة للقوى العاملة؛ (2) التحولات الثقافية التي تحدث؛ و(3) التقدم التكنولوجي.

2.6.8.1. التغيرات في التركيبة السكانية للقوى العاملة

لقد شهد عالم العمل تغيرات في التركيبة السكانية بسبب الهجرة والتحضر والتصنيع والتنمية الاقتصادية، مما أدى إلى استبدال الوظائف الزراعية والتعدينية والصناعية بأعمال تكنولوجية حيوية جديدة، وتكنولوجيا حيوية، وإدارة الموارد الطبيعية. بالإضافة إلى ذلك، شهد التوسع الجغرافي وتعدد مصادر أنظمة الأعمال والاقتصاد

السياسي العالمي الناشئ فيما يتعلق بتنقل رأس المال البشري وتحكيم العمالة تغييرات كبيرة في تكوين القوى العاملة وأصولها. ونتيجة لذلك، أصبحت العديد من أماكن العمل شديدة التنوع ومهاجرة بشكل متزايد.

إن التطورات والتغييرات الأخيرة في بروتوكولات الهجرة قد تستمر في تعطيل سوق العمل وقد يكون لها آثار على تنوع القوى العاملة واستراتيجيات الإدماج. وإذا استمرت أسواق العمل في النمو والتوسع، فسوف يكون أمام العمال المزيد من الخيارات والاختيارات للعمل، وقد يشمل هذا المزيد من ترتيبات المرونة في مكان العمل عن بعد أو غيرها كجزء قياسي من عرض العمل. كما يشهد عالم العمل تحولاً سلوكياً أو نمط حياة حيث يتبنى العمال الشباب تفضيلات عمل أكثر عملاً لحسابهم الخاص وريادة الأعمال، ويرجع ذلك جزئياً إلى التقدم في التقنيات الرقمية والهواتف الذكية التحويلية. وإذا كانت المنظمات غير قادرة على الاستجابة لمطالب نمط الحياة والعمل هذه، فقد تجد نفسها على هامش ثورة عالمية مزدهرة في المهارات البشرية الدقيقة.

2.6.8.2. التقدم التكنولوجي

مقدمة تتمتع التكنولوجيا الحديثة، وخاصة التكنولوجيات الرقمية، بإمكانية دعم الجهود والمبادرات التي تركز على خلق التنوع والشمول بشكل كبير. وقد دارت مناقشات حول كيفية كشف البيانات الضخمة عن الأنماط الخفية التي يمكن أن تؤدي بدورها إلى دفع مبادرات التنوع والشمول المستتيرة، فضلاً عن فتح آفاق جديدة ومحسنة للتوظيف وإدارة الموارد البشرية ومبادرات المساواة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي والتوظيف عن بعد والاستخدام المتزايد للأدوات الرقمية لإجراءات التوظيف يمكن أن يفتح فرص العمل أمام قوة عاملة أكثر تنوعاً تعمل خارج المعايير التقليدية في المملكة العربية السعودية. كما تدعم دراسات الحالة المقدمة لمنظمات مختلفة فوائد الأدوات الرقمية لدعم مبادرات التنوع والشمول. التحديات والقيود على الرغم من مزايا التكنولوجيا وإمكانية تطبيقها في فتح سوق العمل لقوة عاملة أكثر شمولاً، إلا أن هناك أيضاً عيوباً وعوائق محتملة. ومن الأمور المثيرة للقلق بشكل خاص احتمالات انتهاك السرية والتحيز في تحليلات البيانات والتسامح المتزايد مع ممارسات التوظيف غير الأخلاقية. تتمتع التكنولوجيا الحديثة بالقدرة على جمع كميات هائلة من البيانات وربطها من منصات التواصل الاجتماعي والمراقبة البيومترية والسجلات العامة ونظام تحديد المواقع

العالمي والمزيد. يمكن استخدام هذه التقنيات لبناء ما يوصف بملف تعريف المواطن، مما يؤدي إلى تتبع الأفراد وتحديد ملفاتهم الشخصية بناءً على نقاط بيانات واسعة النطاق للتنبؤ بأفعال الأفراد في المستقبل. ونتيجة لذلك، هناك خطر كبير من خرق المعلومات وانتهاك الخصوصية إذا تم الكشف عن هذه البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون أدوات الذكاء الاصطناعي مثل الخوارزميات التنبؤية متحيزة اجتماعيًا وعرقياً من حيث أنها تتوقع نتائج التوظيف التي تفضل مجموعات معينة على مجموعات أخرى بناءً على بيانات غير كاملة أو غير صحيحة. مثل هذه النتائج تعزز جواً من التمييز والتحيز ويمكن أن تؤدي إلى تفاقم قرارات التوظيف السيئة.

3. الفصل الثالث :المنهجية وطرق البحث:

لفحص وتحليل كيفية إدارة التنوع والشمولية في سوق العمل السعودي، اتخذ الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا. في سعيه للوصول إلى فهم أعمق، قام بتقييم مفصل ومقارنات شاملة، وتأويل للمعطيات المتاحة، بهدف استنباط استنتاجات تساهم في رسم معالم لمجموعة من الإرشادات والاقتراحات الهادفة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، اعتمد على طريقتين أساسيتين في جمع البيانات وتحليلها، وهما:

1- التوظيف الفعّال للاستبيان كأداة أولية لتجميع المعلومات،

2- الاستعانة بمجموعة واسعة من المصادر الثانوية للحصول على البيانات والمعطيات الضرورية،

والتي شملت تحليلات مستفيضة للدراسات السابقة، سواء الصادرة محلياً أو تلك الناتجة عن

مؤسسات دولية.

3.1. أدوات الدراسة:

ضمن مراحل تطوير البحث المعنون بـ "إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي"، تم إعداد استبيان محدد تم توزيعه على 100 موظف وموظفة، من الذين تم اختيارهم ليمثلوا مجموعة الدراسة.

3.2. حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446 هـ.

الحد المكاني: القطاع العام والقطاع الخاص في سوق العمل في المملكة العربية السعودية.

الحد البشري: الموظفين في القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4.1. مقدمة:

تعتبر أهمية وإدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي من الموضوعات الرئيسية التي تستحق الدراسة والتحليل العميق، حيث تعد هذه القضية أحد أهم التحديات التي تواجه قطاع العمل في المملكة. تعتمد الإدارة الفعالة للتنوع والشمول على فهم متطلبات السوق واحتياجات العاملين به، وهو ما ستسلط عليه هذه الدراسة من خلال تحليل البيانات واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. يتم في هذا القسم تقديم تحليل عميق ودقيق للبيانات المتوفرة حول التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، حيث يتم استخدام أساليب استقصائية وأدوات إحصائية لفهم الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية. يتم تقديم النتائج والاستنتاجات بشكل منهجي ومنطقي مدعومة بالأدلة والأرقام.

4.2. تحليل البيانات الشخصية للاستبيان

أولاً : المؤهل

المؤهل التعليمي	عدد المشاركين
دبلوم	5

20	بكالوريوس
10	ماجستير
8	دكتوراه

جدول رقم (1) تحليل البيانات الشخصية للاستبيان

توصل الاستبيان الذي أجري على 43 مشترك إلى أن غالبية المشاركين يحملون درجات علمية مختلفة. أكبر مجموعة من المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس بعدد 20 مشاركًا، مما يعكس أهمية التعليم الجامعي في تشكيل المهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل. بينما المجموعة التي تليها في الحجم هي حملة درجة الماجستير بعدد 10 مشاركين، مما يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد يسعون لتطوير مهاراتهم والمعرفة المتقدمة في مجالاتهم.

عند تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان، نجد أن 8 مشاركين حاصلون على درجة الدكتوراه. هؤلاء الأفراد يمثلون قمة الهرم الأكاديمي ويعكسون جهودهم الكبيرة في مجال البحث العلمي والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن 5 مشاركين فقط حاصلون على دبلوم، مما قد يشير إلى أن هناك اتجاهًا متزايدًا نحو الحصول على مؤهلات تعليمية أعلى للتميز في سوق العمل التنافسي.

ثانياً: الوظيفة وعدد سنوات الخبرة

الوظيفة	سنوات الخبرة
مدير تسويق	10
إداري	4
HR Manager	9
رئيسة وحدة شؤون موظفات	12
رجل أعمال	25
Vice President	30
مسؤول خدمات عملاء	
مدير مالي	19
منسقة تدريب أكاديمي	20
مدير منطقة	21
رائد أعمال	3
خدمة عملاء	4
Management	33

3	Medical Approval Manager
23	أخصائي تكنولوجيا هندسية
18	رئيس قسم
34	مدير مبيعات
18	
20	مدير عمليات
5	مستشار قانوني
21	مدير عمليات
5	مديرة مبيعات
7	Communication Manager
5	منسق مشاريع
15	Head, HR & Procurement Contracts
0	طالب
8	منسقة حفلات
20 سنة	مساعد إداري
15	مسؤول مستودعات
15	مشرف مكتب
6	Senior Service Sales Engineer
5	موظف
19	سوبر فايزر
4	بائعة
10	فني مختبرات
12 سنة	كهربائي صيانة توزيع B
	منسق
15	مشغل
18	HSE Manager

جدول رقم (2) الوظيفة وعدد سنوات الخبرة

أجري استبيان على 43 مشاركاً لتحديد وظائفهم وعدد سنوات الخبرة لديهم. أظهرت النتائج تنوعاً كبيراً في الوظائف والخبرات. يتراوح عدد سنوات الخبرة من 0 إلى 34 عاماً، مما يعكس مجموعة متنوعة من الخبرات العملية. على سبيل المثال، يبلغ عدد سنوات الخبرة لمدير المبيعات 34 عاماً، بينما يتمتع رجل الأعمال بـ 25 سنة من الخبرة، مما يبرز الاستمرارية والتقاني في مجالاتهم. من ناحية أخرى، يظهر مدير المنطقة خبرة طويلة بـ 21 سنة، بينما يظهر المدير المالي خبرة 19 سنة.

تحليل نتائج الاستبيان يوضح لنا تنوعاً في الخبرات المهنية بين المشاركين الـ43. من بين أبرز الوظائف، نجد أن وظيفة المدير المبيعات تأتي في المقدمة مع 34 سنة من الخبرة، مما يعكس قوة الخبرة في هذا المجال. من جهة أخرى، هناك مشاركون الـ HR Manager الذي يملك 9 سنوات من الخبرة، مما يدل على تواجد قيادات محترفة في المجالات الإدارية. هناك أيضاً مشاركون يمتلكون خبرات متنوعة مثل منسق المشاريع ومدير العمليات، مما يشير إلى توافر مهارات متعددة تساهم في تنمية المؤسسات التي يعملون بها.

4.3. التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان

السؤال الأول:

عدد الردود	النسبة المئوية	نوع الاستجابة
10	23.8%	موافق بشدة (5)
18	42.9%	موافق (4)
11	26.2%	محايد (3)
3	7.1%	غير موافق (2)
0	0%	غير موافق بشدة (1)

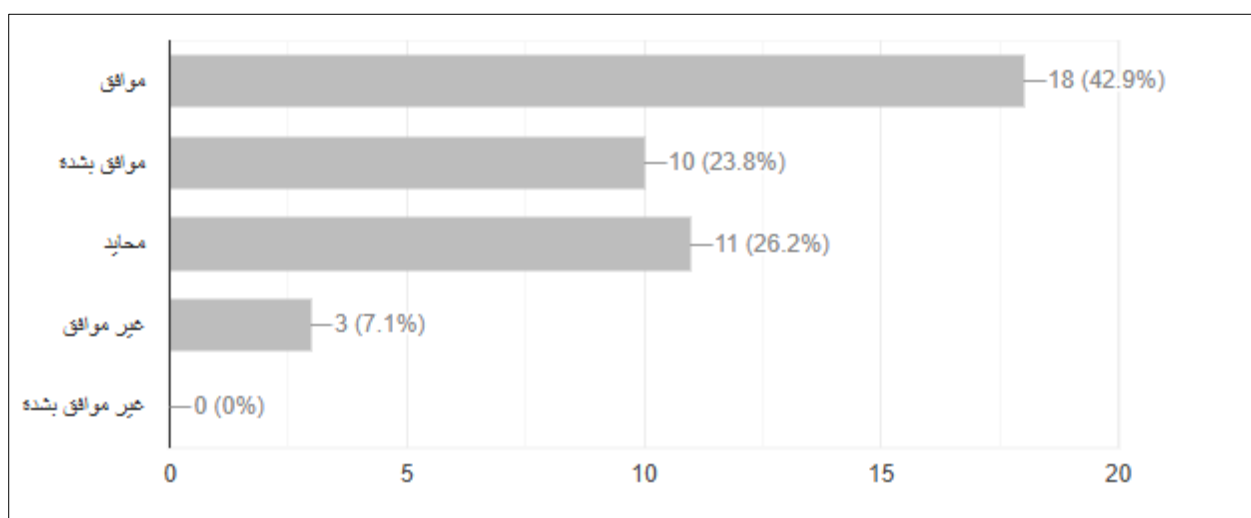
جدول (3) تحليل ردود عينة السؤال الأول

تحليل البيانات يظهر أن غالبية المشاركين يعتقدون أن التنوع الديموغرافي يمثل تحدياً في سوق العمل السعودي، حيث أن متوسط الردود كان 4.39، مما يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة. الوسيط هو 4، مما يدل على أن نصف المشاركين أو أكثر يوافقون على أن التنوع يمثل تحدياً. الانحراف المعياري 2.59 يظهر تبايناً معتدلاً في الردود، مما يشير إلى تفاوت بسيط في الآراء بين المشاركين.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	4.39
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.72

جدول (4) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الأول

تحليل البيانات يكشف أن المشاركون في الاستبيان يعتبرون أن التنوع الديموغرافي يمثل تحدياً في سوق العمل السعودي. المتوسط الحسابي للردود كان 4.39، مما يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة على أن التنوع يشكل تحدياً. الوسيط كان 4، مما يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يوافقون على هذه الفكرة. الانحراف المعياري البالغ 0.72 يظهر تبايناً طفيفاً في الآراء بين المشاركين، مما يشير إلى توافق كبير بينهم حول هذا الموضوع.



شكل رقم (1) الرسم البياني للسؤال الأول

السؤال الثاني

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	9
موافق (Agree)	4	25
محايد (Neutral)	3	7
غير موافق (Disagree)	2	1
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	1

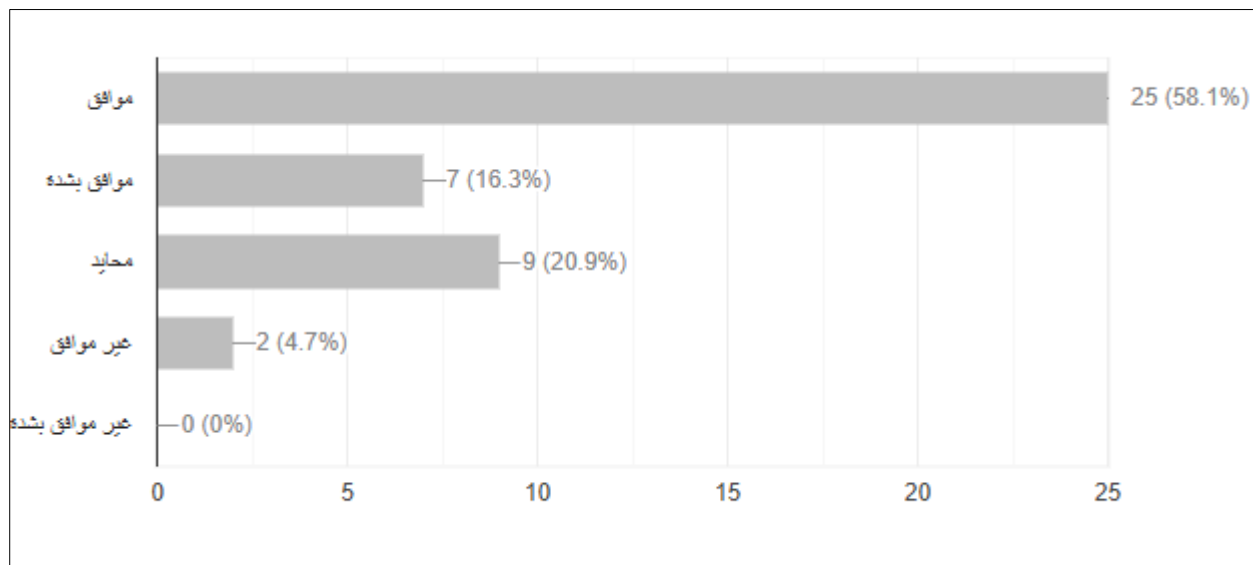
جدول (5) تحليل ردود عينة السؤال الثاني

تحليل البيانات يكشف أن المشاركون في الاستبيان يتفقون على أن السياسات الحالية تساهم في تعزيز التنوع والشمول في سوق العمل، حيث أن المتوسط الحسابي للردود كان 4.00، مما يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة.

الوسيط كان 4، مما يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يوافقون على هذه الفكرة. الانحراف المعياري البالغ 0.83 يظهر تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين، مما يشير إلى توافق معقول بينهم حول هذا الموضوع.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	4.00
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.83

جدول (6) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الثاني



شكل (2) التحليل الاحصائي للسؤال الثاني

السؤال الثالث:

نوع الاستجابة	النسبة المئوية	عدد الردود
موافق بشدة (5)	37.2%	16
موافق (4)	34.9%	15
محايد (3)	9.3%	4

7	16.3%	غير موافق (2)
43	100%	المجموع

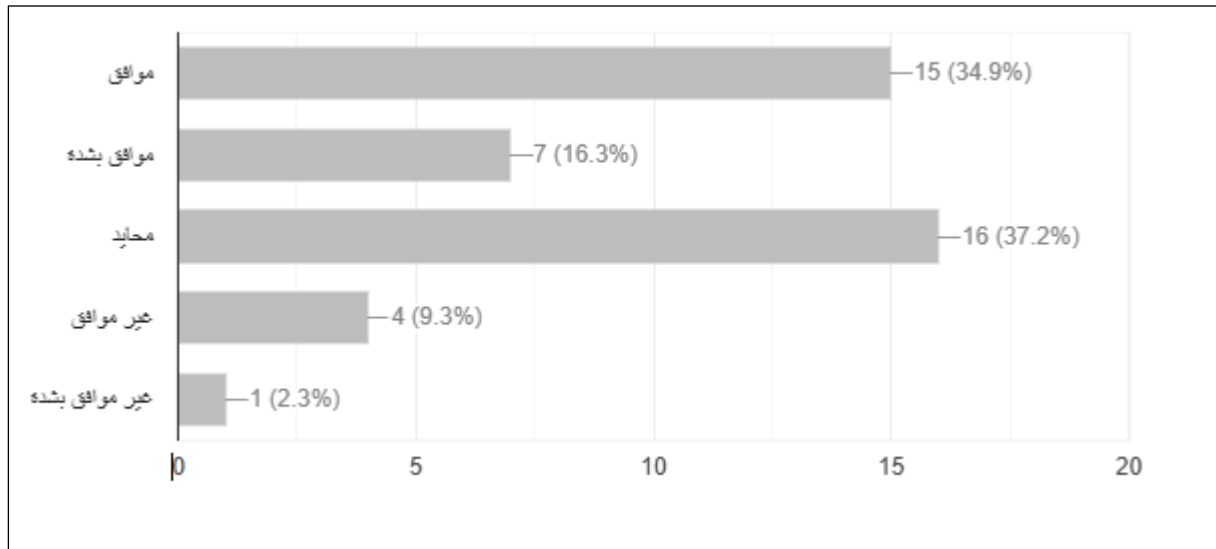
جدول (7) تحليل ردود عينة السؤال الثالث

تحليل البيانات يكشف أن هناك توافقاً كبيراً بين المشاركين بأن مكان عملهم يطبق ممارسات شاملة للتنوع. المتوسط الحسابي للردود هو 3.88، مما يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة. الوسيط هو 4، مما يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون نحو الموافقة. الانحراف المعياري 1.16 يظهر تبايناً معتدلاً في الآراء، مما يشير إلى وجود بعض الاختلافات بين المشاركين، لكنها ليست كبيرة. هذا التحليل يعكس رضا عام بين الموظفين بشأن ممارسات الشمول والتنوع في مكان عملهم، مع وجود بعض الآراء المتفاوتة التي تستحق النظر

لتحسين البيئة العملية

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.88
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.16

جدول (8) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الثالث



شكل (3) التحليل الاحصائي للسؤال الثالث

السؤال الرابع :

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	11

موافق (Agree)	4	20
محايد (Neutral)	3	9
غير موافق (Disagree)	2	3
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0

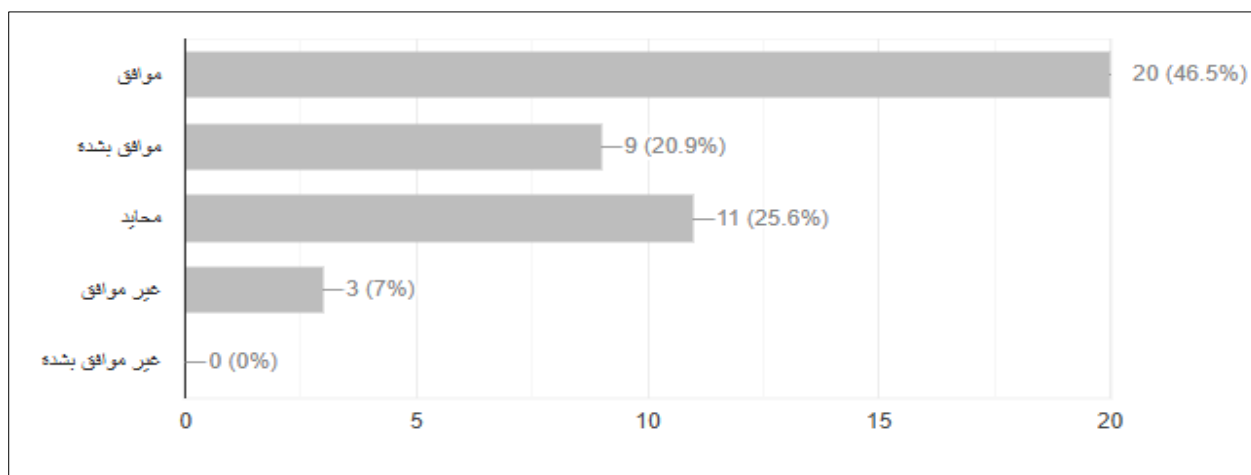
جدول (9) تحليل ردود عينة السؤال الرابع

تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان حول السؤال "هل هناك سياسات تنظيمية تؤثر سلباً على التنوع في سوق العمل؟" يكشف أن غالبية المشاركين يعتقدون بوجود تأثير سلبي لهذه السياسات. المتوسط الحسابي للردود كان 3.81، مما يشير إلى ميل المشاركين نحو الموافقة على هذا الرأي. الوسيط كان 4، مما يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يعتقدون أن هناك سياسات تؤثر سلباً على التنوع. أما الانحراف المعياري البالغ 0.85 فيظهر تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين، مما يشير إلى توافق نسبي بينهم حول هذا الموضوع.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.81
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.85

جدول (10) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الرابع

تحليل الردود على هذا السؤال (حول تأثير السياسات التنظيمية على التنوع في سوق العمل) يظهر أن هناك اتفاق نسبي بين المشاركين على وجود تأثير سلبي. بمتوسط حسابي يبلغ 3.81 ووسيط 4، يتضح أن غالبية الردود تركز في نطاق الموافقة، مما يعكس شعوراً عاماً بوجود مشكلات تنظيمية تؤثر على التنوع. الانحراف المعياري البالغ 0.85 يشير إلى أن هناك بعض الاختلافات بين المشاركين في مدى قوة هذا الرأي، ولكن بشكل عام، يبدو أن هناك توافق نسبي حول تأثير هذه السياسات على التنوع في سوق العمل. هذا التحليل يمكن أن يكون مفيداً لأصحاب القرار في فهم التحديات والعمل على تحسين السياسات لدعم التنوع والشمولية في السوق.



شكل (4) التحليل الاحصائي للسؤال الرابع

السؤال الخامس:

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	20
موافق (Agree)	4	21
محايد (Neutral)	3	1
غير موافق (Disagree)	2	0
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	1

جدول (11) تحليل ردود عينة السؤال الخامس

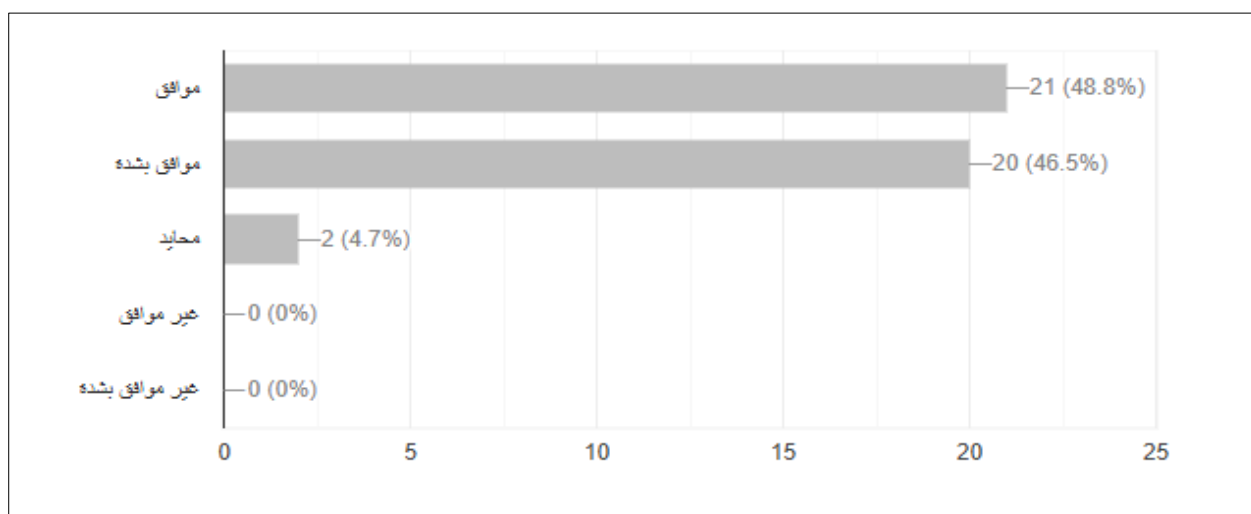
تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان حول السؤال "لا شك أن التدريب على التنوع والشمول يمكن أن يحسن بيئة العمل؟" يوضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يتفقون بشدة على أهمية التدريب في تحسين بيئة العمل. المتوسط الحسابي للردود كان 4.86، مما يعكس موافقة قوية جداً على الفكرة. الوسيط كان 5، مما يدل على أن نصف المشاركين أو أكثر يوافقون بشدة. الانحراف المعياري 0.90 يظهر تبايناً طفيفاً في الآراء، مما يعني أن هناك توافقاً كبيراً بين المشاركين حول هذا الموضوع

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	4.86
الوسيط	5

الانحراف المعياري	0.90
-------------------	------

جدول (12) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الخامس

تشير نتائج الاستبيان إلى أن التدريب على التنوع والشمول يُعتبر أمراً حاسماً لتحسين بيئة العمل، حيث أظهرت البيانات أن المتوسط الحسابي للردود بلغ 4.86، مما يشير إلى توافق كبير نحو الموافقة بشدة. الوسيط 5 يعكس أن الردود الأكثر شيوعاً كانت الموافقة القوية على أهمية هذا التدريب. أما الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.90، فيظهر وجود تباين طفيف بين المشاركين، مما يشير إلى أن معظمهم يتفقون على الفكرة مع وجود بعض الفروقات البسيطة. هذا التحليل يعزز من أهمية تنفيذ برامج تدريبية مركزة على التنوع والشمول لتحقيق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.



شكل (5) التحليل الإحصائي للسؤال الخامس

السؤال السادس:

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	13
موافق (Agree)	4	18
محايد (Neutral)	3	5
غير موافق (Disagree)	2	7
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0

جدول (13) تحليل ردود عينة السؤال السادس

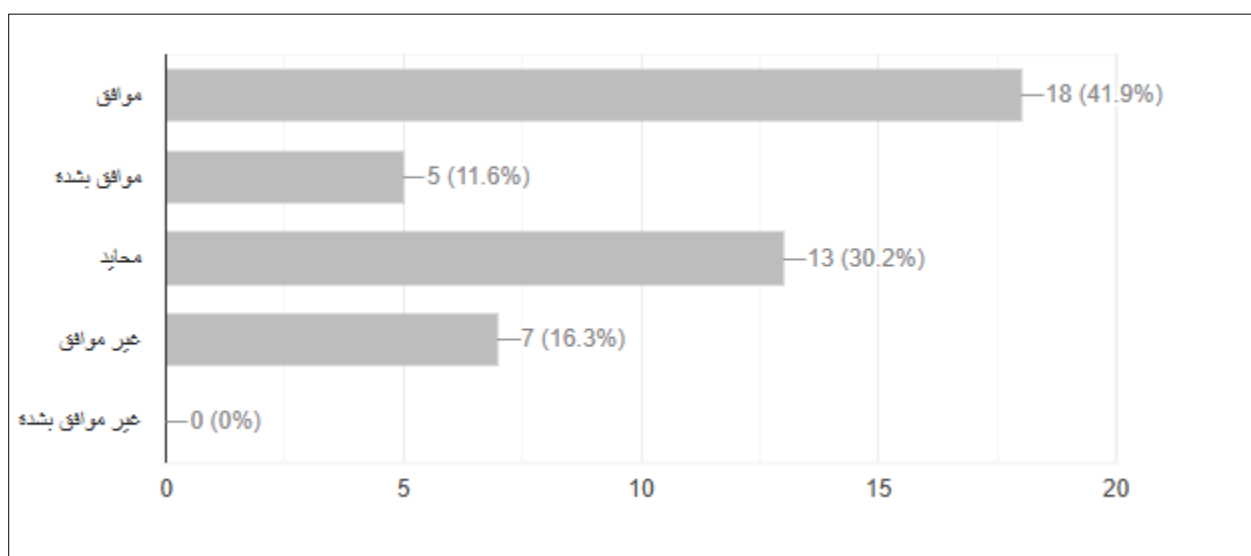
تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان حول السؤال "هل تواجه مشكلات تتعلق بالتنوع والشمول في مكان عملك الحالي؟" يوضح أن هناك تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين. المتوسط الحسابي للردود كان 3.88، مما يشير إلى ميل نحو الموافقة على أن هناك مشكلات تتعلق بالتنوع والشمول. الوسيط كان 4، مما يعكس

أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون نحو الموافقة. الانحراف المعياري البالغ 1.05 يظهر تباينًا متوسطًا في الآراء، مما يعني أن بعض المشاركين يواجهون مشكلات أكثر وضوحًا بينما قد يجد البعض الآخر بيئة العمل أكثر شمولية.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.88
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.05

جدول (14) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال السادس

تشير نتائج الاستبيان إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بوجود مشكلات تتعلق بالتنوع والشمول في أماكن عملهم. المتوسط الحسابي البالغ 3.88 يظهر ميلًا نحو الموافقة على هذه الفكرة، بينما الوسيط 4 يعكس أن معظم الردود تتجه نحو التوافق مع وجود هذه المشكلات. الانحراف المعياري البالغ 1.05 يشير إلى وجود اختلافات في تجربة الموظفين، حيث يعاني البعض من تحديات كبيرة في هذا الجانب، بينما قد يواجه آخرون مشكلات أقل تأثيراً. هذا التحليل يمكن أن يكون مفيداً لأصحاب القرار في العمل على تحسين السياسات والممارسات لتعزيز الشمولية والتنوع في بيئة العمل.



شكل (6) التحليل الإحصائي للسؤال السادس

السؤال السابع :

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	5
موافق (Agree)	4	15
محايد (Neutral)	3	9
غير موافق (Disagree)	2	11
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	3
الإجمالي		43

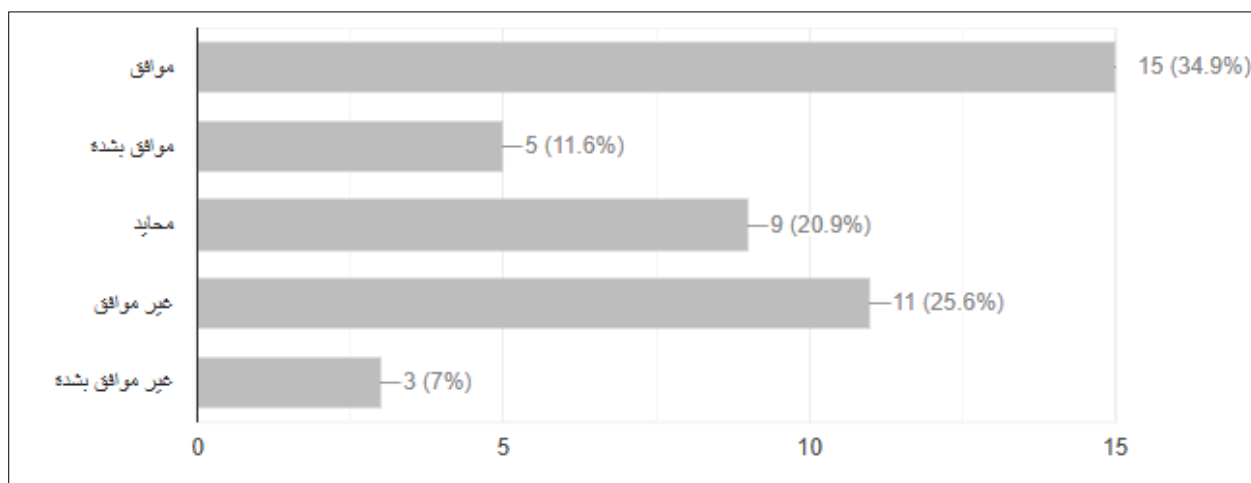
جدول (15) تحليل ردود عينة السؤال السابع

تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان حول السؤال "هل هناك برامج لدعم التنوع والشمول في شركتكم؟" يوضح أن المشاركين لديهم آراء متنوعة حول فعالية البرامج الحالية. المتوسط الحسابي للردود هو 3.19، مما يشير إلى توازن في الآراء بين الموافقة والرفض. الوسيط هو 3، مما يعني أن العديد من الردود كانت محايدة. الانحراف المعياري 1.15 يعكس تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين، مما يشير إلى أن بعضهم يعتقد بوجود برامج فعالة لدعم التنوع والشمول، في حين يرى آخرون عكس ذلك.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.19
الوسيط	3
الانحراف المعياري	1.15

جدول (16) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال السابع

تشير نتائج الاستبيان إلى وجود تباين في آراء المشاركين حول دعم برامج التنوع والشمول في شركاتهم. بمتوسط حسابي يبلغ 3.19 ووسيط 3، يظهر أن هناك توازناً بين الردود المؤيدة والمعارضة. الانحراف المعياري البالغ 1.15 يشير إلى وجود اختلافات متوسطة في التجارب والآراء بين المشاركين. هذا التباين يمكن أن يكون ناتجاً عن اختلاف تطبيق هذه البرامج عبر الشركات المختلفة، مما يستدعي النظر في تحسين وتوحيد السياسات المتعلقة بالتنوع والشمول لضمان فاعليتها في جميع البيئات العملية.



شكل (7) التحليل الاحصائي للسؤال السابع

السؤال الثامن

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	14
موافق (Agree)	4	25
محايد (Neutral)	3	3
غير موافق (Disagree)	2	1
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0
الإجمالي		43

جدول (17) تحليل ردود عينة السؤال الثامن

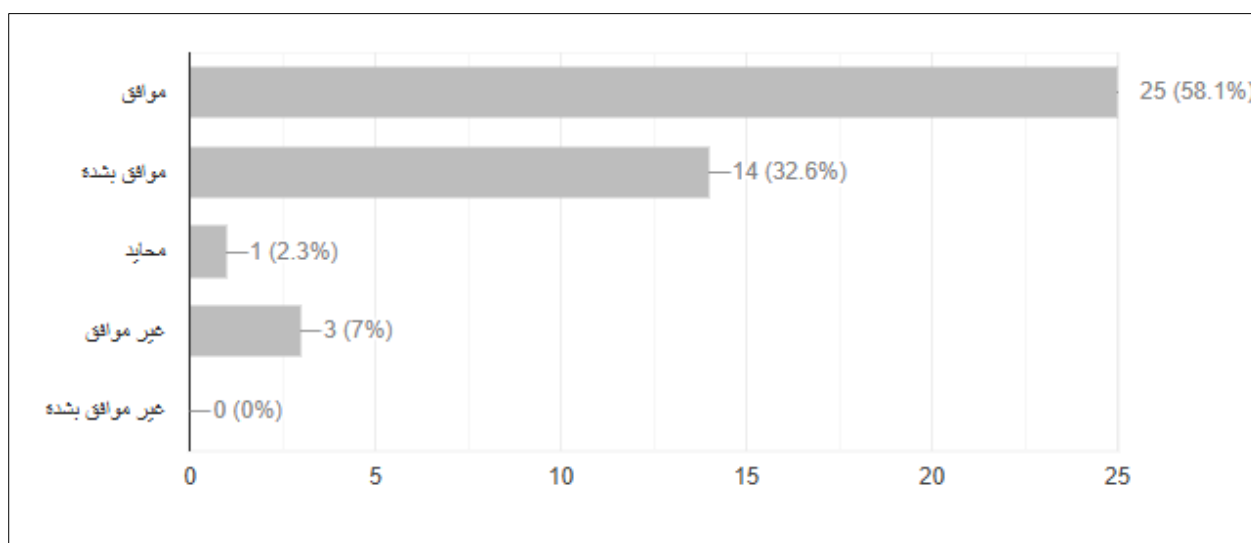
المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	4.33
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.74

جدول (18) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الثامن

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول تأثير التنوع على تجربة الموظف في العمل هو 4.33. هذا يعني أن غالبية المشاركين يتفقون على أن التنوع يعزز من تجربة الموظف في العمل. المتوسط الحسابي يعكس ميلاً كبيراً نحو الموافقة على أن التنوع له تأثير إيجابي على بيئة العمل وتجربة الموظفين.

الوسيط للردود هو 4، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "موافق". وهذا يدل على أن نصف المشاركين أو أكثر يعتقدون أن التنوع يعزز من تجربة الموظف في العمل، مما يعزز فكرة أن التنوع يلعب دوراً هاماً في تحسين بيئة العمل.

الانحراف المعياري هو 0.74، مما يشير إلى أن هناك تبايناً طفيفاً في الردود بين المشاركين. هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري تعكس توافقاً كبيراً بين المشاركين حول أهمية التنوع في تعزيز تجربة الموظف في العمل، مع وجود اختلافات طفيفة فقط في الآراء. هذه النتائج تؤكد أن التنوع يعتبر عنصراً هاماً لتحسين بيئة العمل وتعزيز تجربة الموظفين، مما يستدعي المزيد من الجهود لتعزيز الشمولية والتنوع في المؤسسات.



شكل (8) التحليل الاحصائي للسؤال الثامن

السؤال التاسع

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود
موافق (Agree)	4	10
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	5
محايد (Neutral)	3	17
غير موافق (Disagree)	2	7

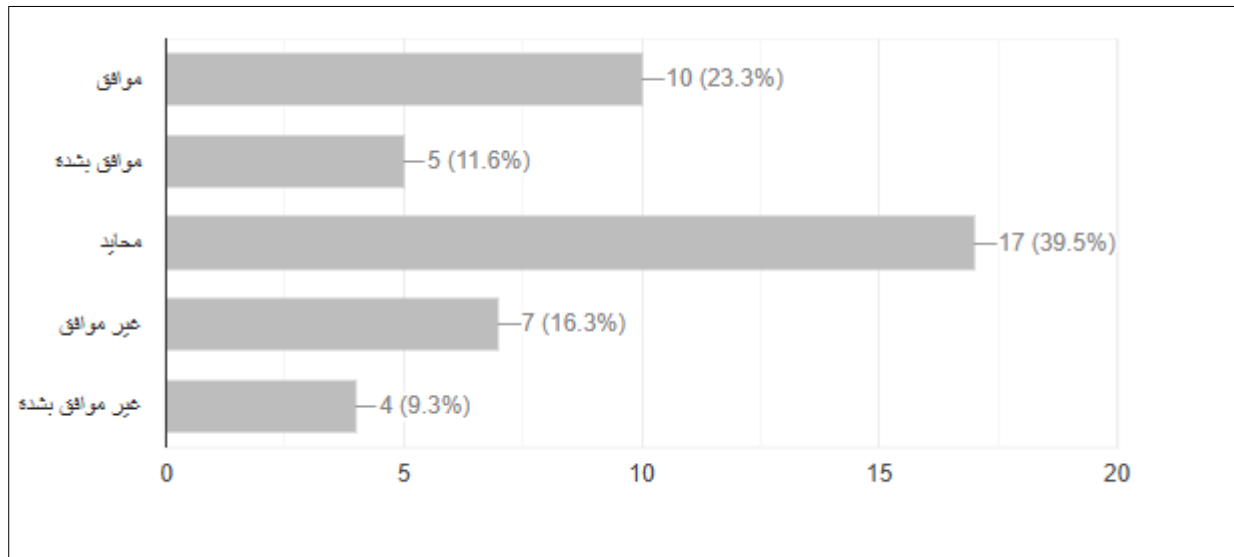
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	4
الإجمالي		43

جدول (19) تحليل ردود عينة السؤال التاسع

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.09
الوسيط	3
الانحراف المعياري	1.12

جدول (20) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال التاسع

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول معالجة شكاوى التنوع والشمول بسرعة وكفاءة في شركتهم هو 3.09. هذا يعني أن هناك ميل طفيف نحو الحيادية، مما يشير إلى أن الآراء قد تكون متوازنة بين الإيجابية والسلبية بخصوص هذه المسألة. الوسيط للردود هو 3، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "محايد". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر لديهم رأي محايد بخصوص سرعة وكفاءة معالجة شكاوى التنوع والشمول في شركتهم. الانحراف المعياري هو 1.12، مما يشير إلى أن هناك تبايناً متوسطاً في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن هناك اختلافات ملحوظة في آراء المشاركين حول كفاءة معالجة الشكاوى، مع وجود آراء تتراوح بين الإيجابية والسلبية. التحليل يعكس أن هناك حاجة لتحسين إجراءات معالجة شكاوى التنوع والشمول لضمان كفاءتها وسرعتها في جميع الأوقات، بناءً على الآراء المتنوعة التي تم جمعها من المشاركين.



شكل (9) التحليل الإحصائي للسؤال التاسع

السؤال العاشر

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود	النسبة المئوية
موافق (Agree)	4	14	32.6%

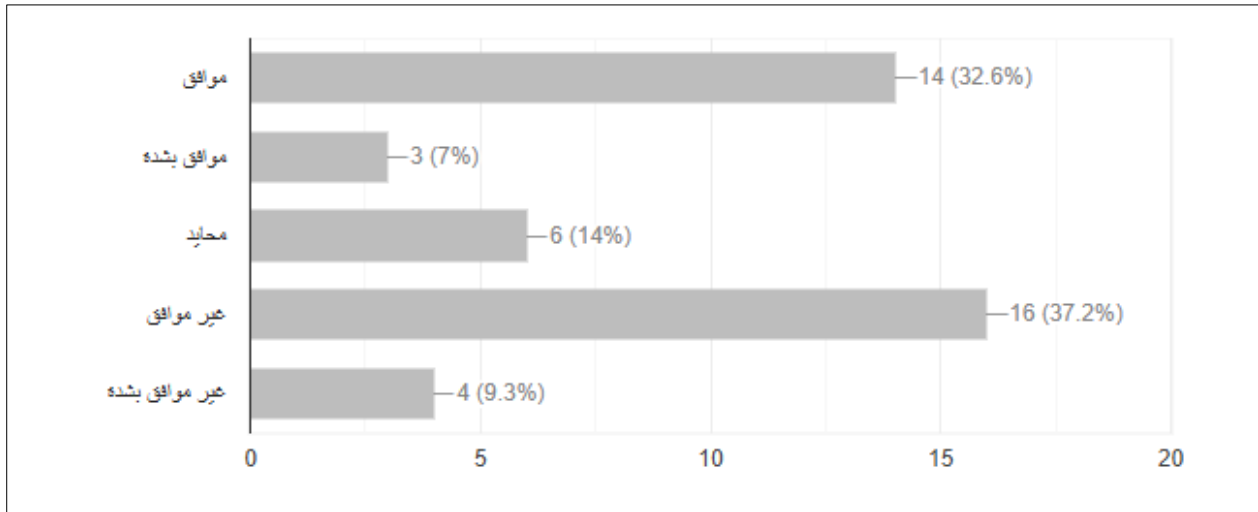
7.0%	3	5	موافق بشدة (Strongly Agree)
14.0%	6	3	محايد (Neutral)
37.2%	16	2	غير موافق (Disagree)
9.3%	4	1	غير موافق بشدة (Strongly Disagree)
%100	43		الإجمالي

جدول (21) تحليل ردود عينة السؤال العاشر

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول صعوبة التعامل مع التنوع الثقافي في مكان العمل هو 2.84. هذا يعني أن هناك ميل طفيف نحو الحيادية، مما يشير إلى أن بعض المشاركين يجدون صعوبة بينما يجد البعض الآخر التعامل سهلاً. الوسيط للردود هو 3، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "محايد". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر لديهم رأي محايد بخصوص صعوبة التعامل مع التنوع الثقافي. الانحراف المعياري هو 1.21، مما يشير إلى أن هناك تبايناً معتدلاً في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن هناك اختلافات ملحوظة في تجارب المشاركين حول التعامل مع التنوع الثقافي في مكان العمل. التحليل يعكس أن هناك حاجة لتحسين التفاهم والتدريب على التعامل مع التنوع الثقافي لضمان بيئة عمل متكاملة ومتفهمة لجميع الثقافات المختلفة الموجودة في مكان العمل.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	2.84
الوسيط	3
الانحراف المعياري	1.21

جدول (22) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال العاشر



شكل (10) التحليل الاحصائي للسؤال العاشر

السؤال الحادي عشر

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود	النسبة المئوية
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	11	25.6%
موافق (Agree)	4	23	53.5%
محايد (Neutral)	3	7	16.3%
غير موافق (Disagree)	2	2	4.7%
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0	0.0%
الإجمالي		43	%100

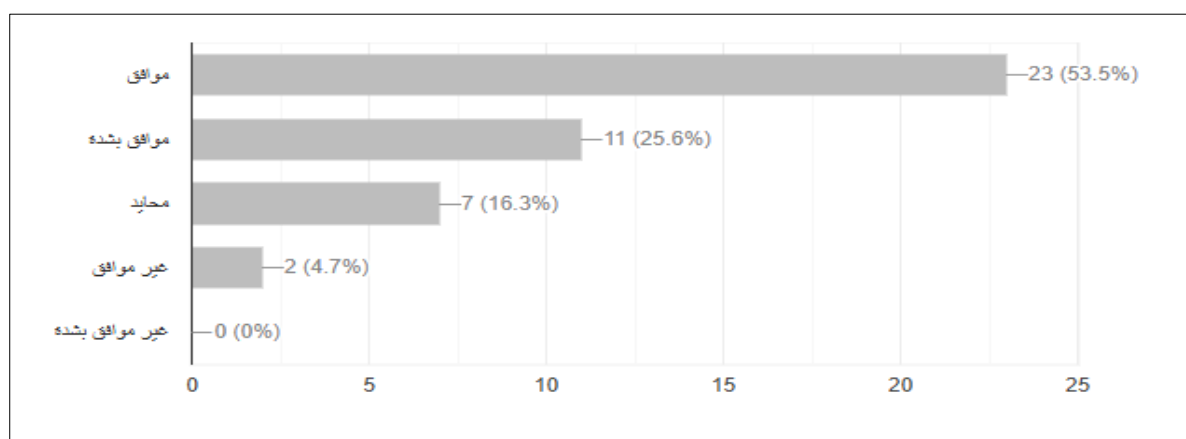
جدول (23) تحليل ردود عينة السؤال الحادي عشر

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول اعتقادهم بأن تطبيق الشمولية في مكان العمل يحسن العلاقات بين الموظفين هو 3.77. هذا المتوسط يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة، مما يعني أن معظم المشاركين يعتقدون أن الشمولية لها تأثير إيجابي على العلاقات بين الموظفين في مكان العمل. الوسيط للردود هو 4، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "موافق". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون إلى الاعتقاد بأن تطبيق الشمولية يحسن العلاقات بين الموظفين، مما يعزز هذا الرأي بين مجموعة المشاركين. الانحراف المعياري هو 0.81، مما يشير إلى تباين طفيف في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن معظم المشاركين لديهم آراء متقاربة حول تأثير الشمولية الإيجابي على العلاقات بين الموظفين، مع وجود بعض

الاختلافات البسيطة. التحليل يعكس أن هناك إجماعاً نسبياً بين المشاركين على أن الشمولية في مكان العمل تحسّن من العلاقات بين الموظفين، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية والشاملة

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.77
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.81

جدول (24) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة الحادى عشر



شكل (11) التحليل الاحصائي للسؤال الحادى عشر

السؤال الثانى عشر

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود	النسبة المئوية
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	10	23.3%
موافق (Agree)	4	21	48.8%
محايد (Neutral)	3	8	18.6%
غير موافق (Disagree)	2	4	9.3%
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0	0.0%
الإجمالي		43	100%

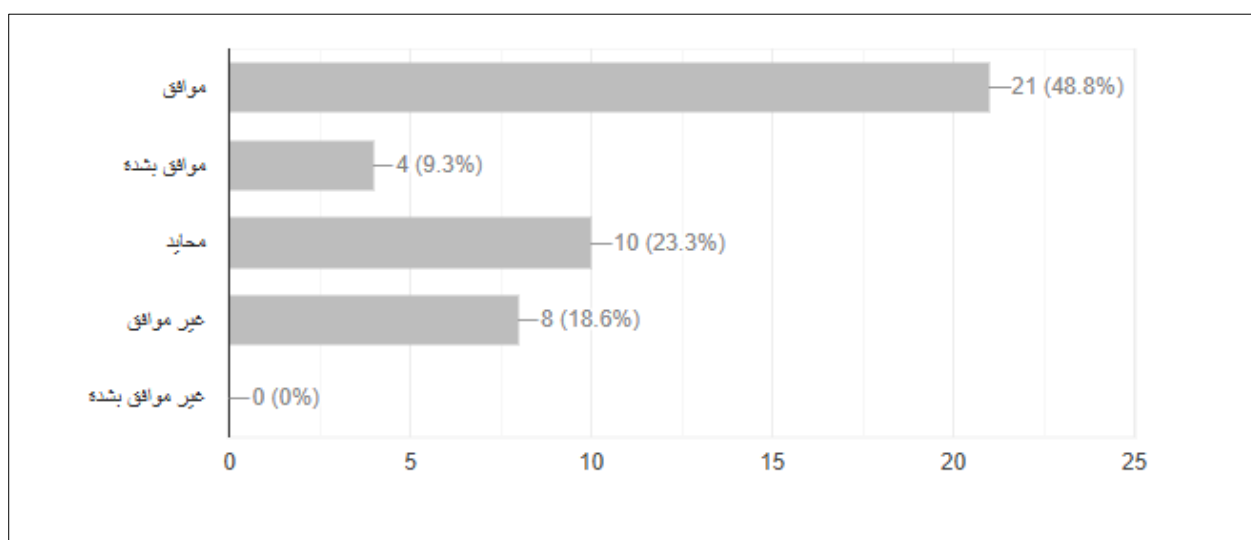
جدول (25) تحليل ردود عينة السؤال الثانى عشر

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول ما إذا كانت السياسات والممارسات الحالية تمثل عائقاً أمام التنوع هو 3.70. هذا يشير إلى ميل واضح نحو الموافقة، مما يعني أن معظم المشاركين يرون أن السياسات الحالية قد تكون عائقاً أمام التنوع. الوسيط للردود هو 4، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "موافق". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون إلى الاعتقاد بأن السياسات والممارسات الحالية تعيق التنوع. الانحراف المعياري هو 0.91، مما يشير إلى تباين طفيف في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن

معظم المشاركين لديهم آراء متقاربة حول تأثير السياسات على التنوع، مع وجود بعض الاختلافات البسيطة. التحليل يعكس أن هناك إجماعاً نسبياً بين المشاركين على أن السياسات والممارسات الحالية تشكل عائقاً أمام التنوع، مما يشير إلى حاجة محتملة لتحسين هذه السياسات لدعم التنوع بشكل أفضل.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.70
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.91

جدول (26) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الثاني عشر



شكل (12) التحليل الاحصائي للسؤال الثاني عشر

السؤال الثالث عشر

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود	النسبة المئوية
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	10	23.3%
موافق (Agree)	4	25	58.1%
محايد (Neutral)	3	7	16.3%
غير موافق (Disagree)	2	1	2.3%
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0	0.0%
الإجمالي		43	%100

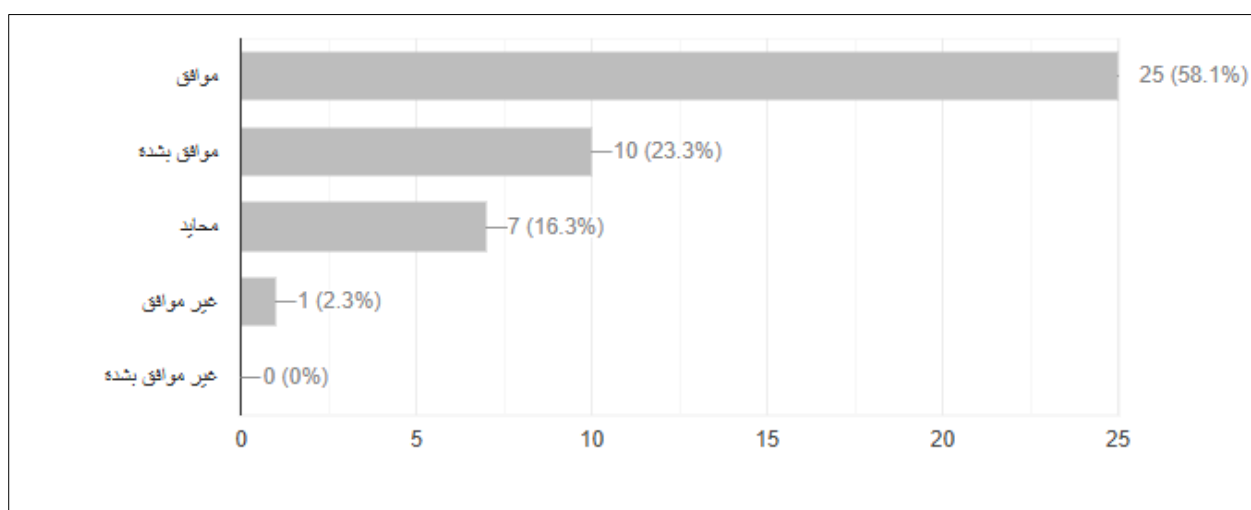
جدول (27) تحليل ردود عينة السؤال الثالث عشر

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول وجود فئات معينة تجد صعوبة أكبر في الانخراط في سوق العمل هو 3.93. هذا يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة على هذا الرأي، مما يعني أن معظم المشاركين يعتقدون بوجود صعوبات معينة تواجه فئات معينة في الانخراط في سوق العمل. الوسيط للردود هو 4، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "موافق". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون إلى الاعتقاد

بأن هناك فئات معينة تجد صعوبة أكبر في الانخراط في سوق العمل. الانحراف المعياري هو 0.74، مما يشير إلى تباين طفيف في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن معظم المشاركين لديهم آراء متقاربة حول هذا الموضوع، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة. التحليل يعكس أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين على أن فئات معينة تجد صعوبة أكبر في الانخراط في سوق العمل، مما يشير إلى الحاجة لتحسين السياسات والممارسات لدعم هذه الفئات وتسهيل انخراطها في سوق العمل.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	3.93
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.74

جدول (28) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الثالث عشر



شكل (13) التحليل الاحصائي للسؤال الثالث عشر

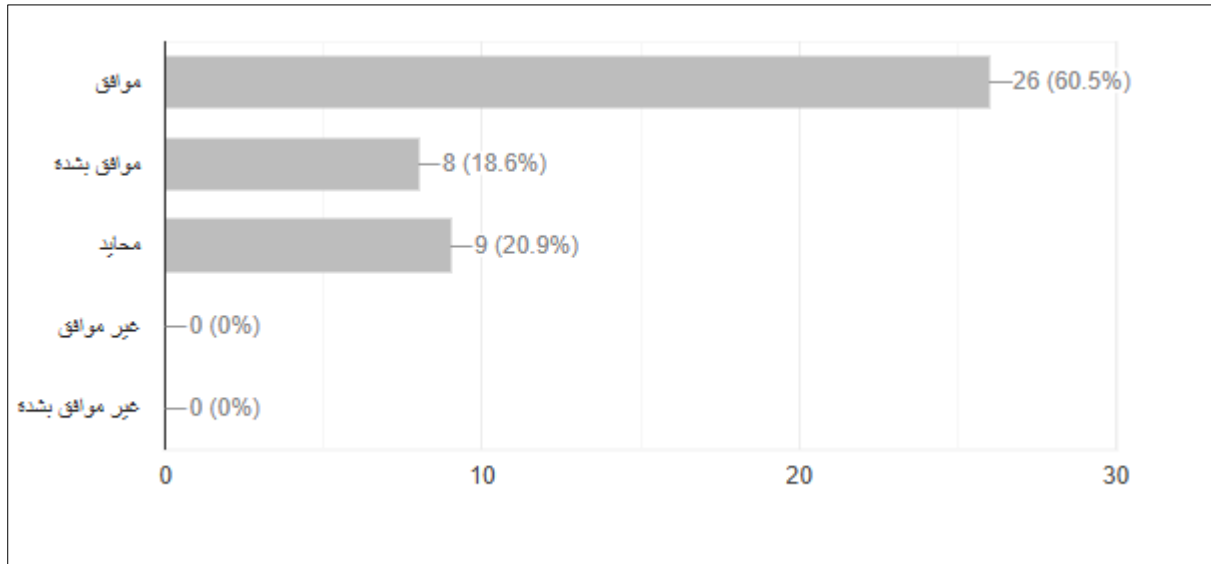
السؤال الرابع عشر:

نوع الاستجابة	القيمة	عدد الردود	النسبة المئوية
موافق بشدة (Strongly Agree)	5	13	30.2%
موافق (Agree)	4	24	55.8%
محايد (Neutral)	3	4	9.3%
غير موافق (Disagree)	2	2	4.7%
غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	1	0	0.0%
الإجمالي		43	100%

المتوسط الحسابي لردود المشاركين حول ما إذا كانت الإجراءات التنظيمية الجديدة يمكن أن تحسن مستوى التنوع والشمول في شركتهم هو 4.12. هذا يشير إلى ميل كبير نحو الموافقة، مما يعني أن معظم المشاركين يعتقدون أن الإجراءات التنظيمية الجديدة يمكن أن تساعد في تحسين مستوى التنوع والشمول. الوسيط للردود هو 4، مما يعني أن القيمة الوسطى للردود تقع في نطاق "موافق". هذا يعكس أن نصف المشاركين أو أكثر يميلون إلى الاعتقاد بأن الإجراءات التنظيمية الجديدة يمكن أن تحسن مستوى التنوع والشمول. الانحراف المعياري هو 0.79، مما يشير إلى تباين طفيف في الردود بين المشاركين. هذه القيمة تعكس أن معظم المشاركين لديهم آراء متقاربة حول هذا الموضوع، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة. والتحليل يعكس أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين على أن الإجراءات التنظيمية الجديدة يمكن أن تحسن مستوى التنوع والشمول في شركتهم، مما يشير إلى أهمية تطوير وتنفيذ سياسات تنظيمية جديدة لدعم هذه الأهداف.

المتغير	القيمة
المتوسط الحسابي	4.12
الوسيط	4
الانحراف المعياري	0.79

جدول (30) الوسط والوسيط والانحراف المعياري لعينة السؤال الرابع عشر



شكل (14) التحليل الاحصائي للسؤال الرابع عشر

4.4. نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة تتعلق بتأثير التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، حيث تبين أن وجود مجتمع متنوع وشامل يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والابتكار وتحسين بيئة العمل بشكل عام. وتم مناقشة هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى نتائج مشابهة على المستوى العالمي، مما يعزز أهمية تعزيز التنوع والشمول في سوق العمل. كما تم استعراض العوامل التي قد تؤثر على هذه النتائج والتي يجب مراعاتها في إدارة التنوع والشمول في البيئة العملية. تشير الدراسات السابقة إلى أن التنوع والشمول في بيئة العمل يمكن أن يحسنا من الأداء العام للشركات. تظهر الأبحاث أن فرق العمل المتنوعة تكون أكثر إبداعًا وابتكارًا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل. هذه الدراسة الجديدة تدعم هذه الفرضية من خلال البيانات التي تشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن التنوع يعزز تجربة الموظف في العمل. بمتوسط حسابي بلغ 4.33، يظهر أن هناك ميل قوي نحو الموافقة على أن التنوع له تأثير إيجابي على بيئة العمل. هذا يتماشى مع النتائج السابقة التي تبرز أهمية التنوع في تحسين أداء الشركات.

أظهرت الدراسات السابقة أن سياسات التنوع والشمول الفعالة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين. يجد الموظفون في بيئات العمل الشاملة دعمًا أكبر وفرصًا للتطور المهني. تحليل البيانات من هذه

الدراسة يوضح أن المشاركين يوافقون على أن تطبيق الشمولية يحسن العلاقات بين الموظفين، بمتوسط حسابي 3.77. هذا يدعم الدراسات السابقة التي تشير إلى أن الشمولية تعزز الروابط بين الأفراد وتخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا وتعاونًا.

تسلط الدراسات السابقة الضوء على التحديات التي تواجهها الفئات المختلفة في الانخراط في سوق العمل، مثل التمييز والتحيز اللاواعي. تؤكد نتائج هذه الدراسة هذه التحديات، حيث أظهر المشاركون ميلاً نحو الموافقة على أن هناك فئات معينة تواجه صعوبات أكبر في الانخراط في سوق العمل، بمتوسط حسابي 3.93. هذا يشير إلى الحاجة إلى سياسات وممارسات تدعم هذه الفئات وتساعد

4.5. التوصيات والتطبيقات العملية لتحسين إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

لتحسين إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي، ينبغي أولاً تعزيز الوعي بأهمية هذين الجانبين في المؤسسات والحكومة، ويمكن ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وتنقيفية للموظفين والمسؤولين. علاوة على ذلك، يجب تبني سياسات واضحة وشفافة تهدف إلى تعزيز التنوع والشمول وتحديد معايير قياسية لقياس الأداء في هذا الصدد. من المهم أيضاً تشجيع المؤسسات على تبني برامج توظيف وترقية شاملة وعدالة في الفرص للجميع دون تمييز. ويمكن أيضاً تعزيز التنوع والشمول من خلال إنشاء شراكات مع المدارس والجامعات وتشجيع الشباب على اختيار مجالات العمل المختلفة بما يعزز التنوع في سوق العمل.

4.5.1. استراتيجيات تنفيذية لتنمية التنوع والشمول في المؤسسات

تطوير استراتيجيات تنفيذية لتنمية التنوع والشمول في المؤسسات يتطلب بدايةً تقييم الوضع الحالي في كل مؤسسة من حيث التنوع والشمول وتحليل الفجوات والاحتياجات. بناءً على هذا التقييم، يمكن وضع خطة عمل تحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتعزيز التنوع والشمول. يجب أيضاً تعزيز دور القيادات في تعزيز التنوع والشمول داخل المؤسسات من خلال تحديد المسؤوليات والتحفيز وتقديم الدعم اللازم. علاوة على ذلك، ينبغي

تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة واقتراح الأفكار لتحسين التنوع والشمول. وأخيراً، يمكن تعزيز التنوع والشمول من خلال توفير الفرص المتساوية للجميع وتشجيع الابتكار والإبداع في جميع مجالات العمل.

4.5.2. استنتاجات وتوجيهات للبحث المستقبلي

توصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي تعتبر أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الاقتصاد المحلي وتحقيق التنمية المستدامة. وبناءً على ذلك، ينبغي للبحوث المستقبلية التركيز على إجراء دراسات معمقة حول تأثيرات تحسين التنوع والشمول على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات والسوق العمل بشكل عام. كما ينبغي أيضاً استكشاف السياسات والاستراتيجيات الفعالة لزيادة تنوع القوى العاملة وتحقيق المساواة والعدالة في الفرص الوظيفية.

4.5.3. توجيهات للبحوث المستقبلية في هذا المجال

من الضروري أن تركز البحوث المستقبلية على استكشاف تأثيرات سياسات التوظيف والتدريب على زيادة التنوع والشمول في سوق العمل، وكذلك تقييم فاعلية الحوافز والتشجيعات لتحقيق التنوع في القوى العاملة وتعزيز المساواة في الفرص الوظيفية. علاوة على ذلك، يُنصح بضرورة إجراء دراسات حول العوامل التي تؤثر على مشاركة النساء وذوي الإعاقة في سوق العمل وتطوير استراتيجيات مناسبة لزيادة مشاركتهم بنشاط في القوى العاملة.

4.6. الخاتمة والتوصيات

لقد أظهرت الأبحاث حول التنوع والشمول في سوق العمل السعودي أن التنوع والشمول من الصفات المهمة التي يجب أن تتمتع بها المنظمات في سياق عالمي. ويتأكد ذلك من خلال حقيقة أن رؤية السعودية 2030 تسعى إلى جعل المملكة وجهة سياحية تضم 28 مليون سائح. ومع ذلك، فإن الاعتراف بالفوائد الاقتصادية التي تجنيها من التنوع والشمول في مكان العمل لا يترجم بالضرورة إلى بيئة عمل متنوعة وشاملة في المنظمات السعودية. لتحقيق هذه الغاية، ستحتاج هذه المنظمات إلى تبني وتطبيق استراتيجيات وأطر شاملة. تقدم هذه

المقالة نظرة عامة على النظريات ذات الصلة مثل نهج الطوارئ والتكوين والممارسة القائمة على الأدلة باستخدام البحث الميداني بأفضل ما في وسعنا بسبب طبيعة البحث الاستكشافي في بعض الأجزاء، مثل الإحصائيات. وفي الختام، لا تتعلق ممارسات التنوع فقط بوضع علامات على المربعات الخاصة بتوظيف أفراد متنوعين في المنظمات المحلية والدولية، بل تتعلق بالاعتراف بأن هؤلاء الأفراد قد يحتاجون إلى تنوع الفرص. ولكي تتلقى المنظمات الفوائد الكاملة للتنوع، فإنها تحتاج إلى توفير مثل هذه الفرص دون أي شكل من أشكال التمييز. وللوفاء بهذه المعايير، تقترح التقارير اعتماد المعايير التي تدرج ضمن النماذج الثلاثة الموضحة في الفصل السابق. وهذا يتطلب التزاماً من جانب مختلف أصحاب المصلحة في البلاد. وقد تم تقديم توصيات ذات صلة تتراوح بين قضايا العمل والأسرة واقتراحات لتغيير السياسات.

4.7. ملخص النتائج الرئيسية

يتناول هذا الفصل أهمية التنوع والشمول كقاعدة عامة في العالم والمنظمات، ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي. وقد أصبح هذا الأمر من الأمور المهمة التي يجب معالجتها داخل المنظمات، وخاصة في العقدين الأخيرين. ففي العديد من مجالات سوق العمل، يوجد التنوع ويتعمق. وبالتالي، فإن العاملين في أسواق العمل هذه لديهم مهارات وأنشطة اقتصادية وعمل مجتمعي مختلف نتيجة للتنوع. وهناك العديد من التحديات والعقبات التي تحول دون تنفيذ إدارة التنوع والشمول التي تحدد سوق العمل. وفوق كل ذلك، فإن سوء تفسير مفهوم وخصائص التنوع الشامل قد يؤدي بالمنظمات إلى صعوبات في تحقيق أغراضها وأهدافها.

على الرغم من أهميتها ومزاياها، فإن تنفيذ إدارة التنوع والشمول في المنظمات يواجه العديد من العوائق بسبب العوامل الفردية والتنظيمية. ومع ذلك، يمكن تنفيذ العديد من البدائل والممارسات لتجنب الصعوبات المحتملة في تنفيذ استراتيجيات التنوع والشمول. لذلك، يستكشف هذا القسم الدراسات التجريبية حول إدارة التنوع، والتي تتضمن تعريفات التنوع والشمول، والغرض منها، والتنفيذ الناجح للتنوع، ودراسات الحالة التي تبحث في الممارسات الاستراتيجية التي تنفذها مختلف المنظمات والموظفين. كما يوفر للمنظمات التي تريد تنفيذ مثل

هذه الاستراتيجيات إرشادات عملية من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء أعمال مستدامة. في نهاية هذا المقال، يتم تقديم لمحة عامة عن الاعتبارات المبكرة لإدارة التنوع، مع توضيح الاتجاهات المستقبلية في إدارة التنوع والشمول في مقال لاحق

5. قائمة المراجع

5.1. أولاً: المراجع العربية:

- (1) العثيمين، هيا بنت صالح. (2011). " اتجاهات التدريب في سوق العمل السعودي دراسة تحليلية في ضوء المفهوم المعاصر للتدريب التحويلي ". *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 18(18).
- (2) منصور، ماجدة عبدالشافى خالد منصور. (2022). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام. *روح القوانين*، 34(100).
- (3) مصطفى، عبد النبي يس. (2020). اتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 34(2).
- (4) العلواني، علي بن عوض الله عطوي. (1442هـ). سوق العمل في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لنشر البحوث*، ع2807.
- (5) محمد، بو زيداوي؛ وجلول، لعطوي. (2018). إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، ع3.
- (6) الحمزة، عبد الحليم. (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ع17.

7) الخفاجي، رشا مهدي. (2019). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء:

دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. *المجلة العربية للإدارة*، مج39، ع3.

8) أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق

الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف: المملكة العربية السعودية.

مجلة البحوث المالية، مج21، ع3.

5.2. ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Abaker M. O. S. M., Al-Titi O. A. K., Al-Nasr N. S. (2019). Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 454–474. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2017-0104>
- 2) Adebukola E. O. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429–444. <https://doi.org/10.3926/ic.1050>
- 3) Alfalih, A. A. (2022). How to Develop Diversity Management Competencies in the Private Sector in Saudi Arabia. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221102448>
- 4) Axelsson, Emma Louise. (2022). Managing Diversity in Organizations: The Implementation of Strategies, Practices and Measurements to Enhance Diversity, Equity, and Inclusion in Workforces: A Qualitative Case Study of

Diversity Management in Organizations Operating in Sweden. Södertörn University | School of Social Science.

- 5) Chrobot-Mason D. (2003). Developing multicultural competence for managers: Same old leadership skills or something new? *The Psychologist-Manager Journal* 6(2), 5–20. <https://doi.org/10.1037/h0095923>
- 6) Erika, Bernardi; Alberto, F. (2009). Managing Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to May 4.
- 7) Forstenlechner I. (2009). Workforce localization in emerging Gulf economies: The need to fine-tune HRM. *Personnel Review*, 39(1), 135–152. <https://doi.org/10.1108/00483481011007904>
- 8) Forstenlechner I. (2010). Expats and citizens: Managing diverse teams in the Middle East. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(5/6), 237–241. <https://doi.org/10.1108/13527591011071322>
- 9) Foster C., Harris L. (2005). Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4–17. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00150.x>
- 10) Hennekam S., Bacouel-Jentjens S., Yang I. (2020). Perceptions of diversity management practices among first- versus second-generation migrants. *Work, Employment and Society*, 34(5), 844–863. <https://doi.org/10.1177/0950017019887335>

- 11) Jankelová N., Joniaková Z., Procházková K., Blšáková J. (2020). Diversity management as a tool for sustainable development of health care facilities. *Sustainability*, 12, 5226. <https://doi.org/10.3390/su12135226>
- 12) Krithi Pai, Ramesh. (2021). A REVIEW ON DIVERSITY AND INCLUSION IN THE WORKFORCE FOR ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. Volume 9, issue 7.
- 13) Michàlle, E. Mor, Barak. (2010). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE, California.
- 14) Raelin J. A. (1997). Action learning and action science: Are they different? *Organizational Dynamics* 26(1), 21–34. <https://doi.org/10.1177%2F0091026014522202>
- 15) Schreier C., Capone R., Nuntana U. (2019). A study on competencies for managing workforce diversity: Evidence from multinational enterprises in Switzerland. *ABAC Journal*, 39(3), 1–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3629498>
- 16) Stringfellow E. (2020). Ideas at work: A discursive institutionalist analysis of diversity management and social dialogue in France, Germany and Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 2521–2539. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1454489>

- 17) Thomas, Roosevelt. (1992). *Beyond Race and Gender*, AMACOM Div American Mgmt Assn US.
- 18) Weinert F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In Rychen D. S., Salganik L. H. (Eds.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45–65). Hogrefe & Huber.
- 19) Yusuf, Muhamed Nurdin& Yulianeu, Aneu. (2023). Benefits and Challenges of Fostering Diversity and Inclusion in the Academic Workplace. Proceedings of the 2nd UPY International Conference on Education and Social Science, vol 812.

5.3. ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

موقع بكة، (2024)، التنوع والشمول في مكان العمل: الفوائد والتحديات وطرق إدارة التنوع في الموارد

البشرية، <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-your-organization>

إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

إدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي

الاسم



Short answer

Short answer text

|



Required



المؤهل

Short answer text

المسمى الوظيفي

Short answer text

عدد سنوات الخبرة

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Other...

هل تعتقد أن التنوع الديموغرافي في سوق العمل السعودي يمثل أحد التحديات؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

هل ترى أن السياسات الحالية تساهم في تعزيز التنوع والشمول في سوق العمل؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

دوماً نشعر بأن مكان عملك يطبق ممارسات شاملة للتنوع؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

هناك سياسات تنظيمية تؤثر سلباً على التنوع في سوق العمل؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

لا شك ان التدريب على التنوع والشمول يمكن أن يحسن بيئة العمل؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

تواجه مشكلات تتعلق بالتنوع والشمول في مكان عملك الحالي؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

هناك برامج لدعم التنوع والشمول في شركتك؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

تعتقد أن التنوع يحفز من تجربة الموظف في العمل؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

تتم معالجة شكاوى التنوع والشمول بسرعة وكفاءة في شركتكم؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

تجد صعوبة في التعامل مع التنوع الثقافي في مكان العمل؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

تحقق أن تطبيق الشمولية في مكان العمل يحسن العلاقات بين الموظفين؟

☐

موافق

☐

موافق بشدة

☐

محايد

☐

غير موافق

تمثل السياسات والممارسات الحالية عائقاً أمام التنوع؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

هناك فئات معينة تجد صعوبة أكبر في الانخراط في سوق العمل؟



☒ Multiple choice

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة
- ☐ Add option or [add "Other"](#)

يمكن للإجراءات التنظيمية الجديدة تحسين مستوى التنوع والشمول في شركتك؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة