

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

## 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 specific diversity management competencies (DMC). 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. ويُظهر 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 شراير 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 إمكانية اعتباره كأداة فعالة لإدارة التنوع والشمول في سوق العمل السعودي. يُعد التنوع في بيئة العمل عنصرا حيويا 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 فهما عميقا 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 أيضا 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 تسهم 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 محدودا، 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 أيضا فهم دور التكنولوجيا والابتكار في تعزيز DMC، وكذلك العوامل البشرية مثل القيادة والتحفيز والتعاون بين العاملين.

## 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؟

## 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.

- 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.

- 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.

### 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.

## 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.

## فروض الدراسة:

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

## الدراسات السابقة:

### 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 انتهاج 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 وفقاً للأبعاد التنظيمية، ثم الخارجية، وأخيراً 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) عضواً، 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 أجري 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.

#### 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 بالتنوع الداخلي لكفاءة إدارة التنوع يتم زراعتها وبنائها. يمكن لنموذج البحث هذا أن يساعد المديرين في تطوير كفاءات إدارة التنوع لإنتاج عمليات إدارة تنوع ناجحة. نظرا 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 جانبا حاسما في إدارة التنوع من خلال تعريف وتطوير أداة مثيرة للاهتمام: كفاءات إدارة التنوع. قد يكون تطوير مثل هذه الكفاءات مفيدا 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 و2021. 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. وفقا 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 أيضا. 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.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة نظرياً، ومنهجياً، تعتبر الدراسة الحالية مكملّة 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.

### 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. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاختلاف من حيث الأداة: دراسة (الخفاجي، 2019) أدوات إحصائية لاسمعية، 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.

## 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.

## 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.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### المحور الأول: إدارة التنوع والشمول:

#### 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 لتثمين 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، وأيضاً 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 أداؤها ممتاز، وكفاءتها عالية (موقع بكة، 2024).

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

## 2. 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، وتجديد 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)

### 3. أهداف إدارة التنوع والشمول:

تهدف إدارة التنوع والشمول إلى تفادي 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)

### 4. 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:

أ. 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.

#### **ب. التدريب والتطوير:**

يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطبيعة 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.

#### **ت. 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.

#### **ث. 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).

## المحور الثاني: سوق العمل السعودي:

### 1. تعريف سوق العمل:

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

### 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 إلى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به قطاع التعليم الذي يفضلهُ السعوديين.

## 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 ملائما لاحتياجات البلاد وجعل الشباب السعودي مدرب ومؤهل لتحمل مسؤوليته في النهوض بوطنه إلى مصاف الأمم الرائدة عالميا. (العلواني، 1442هـ، ص 15)

### **مشكلات سوق العمل السعودي:**

ويري 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 يوما بعد يوم. وفقا لخطط التنمية، ترتبط أسباب البطالة ارتباطا وثيقا 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 بديل. أما بالنسبة للعمال، فإن التغيرات في بيئة العمل والتطورات المعرفية والتكنولوجية تتطلب منهم التكيف مع هذه التحديات لتجنب البطالة. يُعتقد أن تعلم كيفية التعلم يُمثل 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 إلى 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، خصوصا 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 نظرا 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.

## المنهجية وطرق البحث:

لفحص وتحليل كيفية إدارة التنوع والشمولية في سوق العمل السعودي، اتخذ الباحث منهاجاً 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.

## 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.

## 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.

## قائمة المراجع

### 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*، مح39، 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*، مح21، ع3.

- 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., Blštáková 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.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

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

البشرية، [https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-your-organization)

[your-organization](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-your-organization)