

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص إدارة الموارد البشرية



بناء بيئة عمل متعددة الثقافات في الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

نوره رضوان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر والتقدير لمشرفي الجامعة الأكاديميين على توجيهاتهم القيّمة فترة إعداد هذا البحث. كما أود أن أعرب عن خالص امتناني للجامعة والجنة الحكم والمقيمين على توفير البيئة الأكاديمية التي ساعدتني على إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر إدارة الشركة الدولية وجميع المديرين القادة والموظفين الذين شاركوا في المقابلات والاستبانة، وساهموا بمعلوماتهم وتجاربهم في إثراء محتوى هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة على ما قدمته من دعم وتشجيع وصبر خلال مسيرتي العلمية، فكان لذلك الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

وكل الشكر والتقدير لكل من وقف معي وساندني في هذه الرحلة.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع الاندماج الثقافي في شركة دولية تعمل داخل المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تجارب الموظفين من خلفيات مختلفة، والكشف عن مدى تأثير التنوع الثقافي في الأداء، والتواصل، والعدالة التنظيمية، والانتماء. اعتمد البحث على منهج مختلط يجمع بين المقابلات النوعية والتحليل الكمي للاستبانة المطبقة على الموظفين.

أظهرت النتائج أن الشركة تمتلك تنوعاً ثقافياً واسعاً يمثل عنصر قوة، لكنه غير مستثمر بالكامل نتيجة غياب سياسات واضحة للعدالة وتنظيم العمل. كما بينت النتائج وجود فروق في تجربة الاندماج حسب الجنسية والنوع الاجتماعي ولغة العمل، إضافة إلى تحديات تتعلق بالتواصل عبر الثقافات والعمل من مواقع متعددة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز الاندماج وتحسين بيئة العمل، بما يتسق مع رؤية السعودية 2030.

Abstract:

This study aims to examine the reality of cultural integration within an international company operating in the Kingdom of Saudi Arabia by exploring the experiences of employees from diverse backgrounds and assessing the impact of cultural diversity on performance, communication, organizational justice, and employee belonging. The research employed a mixed-method approach, combining qualitative interviews with managers and quantitative analysis of a staff survey.

The findings reveal that the company enjoys a high level of cultural diversity that serves as a potential strength, yet this diversity is not fully utilized due to the absence of clear policies governing fairness, communication, and work organization. Results also indicate significant differences in employees' experiences based on nationality, gender, and working language, as well as challenges related to cross-cultural communication and multi-site working arrangements. The study provides practical recommendations to enhance cultural integration and improve workplace practices in alignment with Saudi Vision 2030.

فهرس المحتويات:

ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص العربي
د	المستخلص الانجليزي
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
5	فروض الدراسة
6	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
6	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

9	مقدمة الإطار النظري
9	نظرية الهوية الاجتماعية
10	نظرية العدالة التنظيمية
11	نظرية التعددية الثقافية
13	نظرية رأس المال البشري

14	 نظرية الاتصال بين الثقافات
16	 مقدمة الدراسات السابقة
16	 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتنوع الثقافي في بيئات العمل الدولية
18	 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالاندماج الثقافي
19	 المحور الثالث: الفروق بين العاملين في بيئات العمل متعددة الجنسيات
21	 المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية في البيئات متعددة الثقافات
23	 المحور الخامس: الدراسات المتعلقة بالاتصال بين الثقافات
23	 المحور السادس: الدراسات المتعلقة بالقيادة الشاملة وإدارة التنوع
27	 التحليل النقدي للدراسات والفجوة العلمية
28	 خلاصة الفجوة العلمية
	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	 مقدمة منهجية الدراسة
30	 المنهجية وطرق البحث
31	 مجتمع الدراسة وعينتها
32	 أدوات الدراسة
34	 صدق وثبات أدوات الدراسة
35	 إجراءات جمع البيانات وتحليلها
36	 حدود الدراسة
	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
39	 مقدمة النتائج والتوصيات
43	 نتائج المقابلات النوعية

51	تحليل نتائج الاستبانة
51	دمج النتائج النوعية والكمية
51	مناقشة النتائج
53	الاستنتاجات
54	خاتمة النتائج
54	التوصيات
55	توصيات عامة للقطاع الخاص والشركات الدولية في السعودية
55	مقترحات للدراسة المستقبلية
56	خاتمة التوصيات
57	المراجع العربية
58	المراجع الأجنبية
60	الملاحق

قائمة الجداول:

جدول (1-4) الخصائص الديموغرافية	45
جدول (2-4) التعاون بين الموظفين واحترام الثقافات	46
جدول (3-4) العدالة التنظيمية ووضوح السياسات	46
جدول (4-4) التقييم حسب الجنسية	48
جدول (5-4) التقييم حسب الجنس	49
جدول (6-4) التقييم حسب اللغة	50

فهرس الأشكال:

- شكل (1-4) توزيع الجنسيات 45
- شكل (2-4) متوسط الرضا حسب الجنسية 47

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تشهد بيئات العمل في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية في ضوء التوسع الاقتصادي والانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية، لا سيما بعد إطلاق رؤية السعودية 2030. ومن أبرز مظاهر هذا الانفتاح الملحوظ ازدياد عدد الشركات العالمية متعددة الجنسيات في السوق السعودي، مما أدى إلى تنوع ثقافي واضح في عالم الشركات والمؤسسات، بين المدراء والموظفين ذوو الخلفيات المتعددة.

يُعد هذا التنوع في القوى العاملة عنصراً غنياً يساهم في الابتكار وتبادل الخبرات، إلا أنه في الوقت ذاته يمثل تحدياً حقيقياً في مجال الإدارة والموارد البشرية. حيث تختلف الخلفيات الثقافية والدينية والاجتماعية واللغوية للموظفين، مما قد يؤدي إلى سوء فهم أو صدامات داخل بيئة العمل إذا لم تتم إدارته بشكل علمي ومنهجي. وتزداد هذه التحديات صعوبة عندما لا تكون لدى الشركات سياسات واضحة لدمج الثقافات المختلفة أو لخلق بيئة عمل عادلة ومتوازنة للجميع.

من هنا تأتي أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى استكشاف الطرق العملية لخلق بيئة عمل متكاملة متعددة الثقافات في الشركات الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية. حيث سيركز البحث على تحليل أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات، ويقدم نماذج واستراتيجيات ناجحة يمكن تبنيها لتعزيز الاندماج والتعاون بين الموظفين من ثقافات مختلفة، مع مراعاة الخصوصية الدينية والعادات الاجتماعية والثقافية للمجتمع السعودي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تزويد أصحاب القرار ومديري الموارد البشرية بالأدوات المعرفية والتطبيقية اللازمة لبناء بيئة شاملة تعزز من رضا الموظفين وتزيد من كفاءتهم، وتقلل من التوترات الناتجة عن سوء الفهم الثقافي، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة ككل.

مشكلة الدراسة:

لا يمكن عدم ملاحظة التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي تمر بها المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وجذب الاستثمارات الأجنبية. وبالتزامن مع هذه التحولات، ازداد وجود الشركات الدولية متعددة الجنسيات داخل السوق السعودي، مما أدى إلى وجود بيئات عمل تتميز بتنوع ثقافي واضح بين الموظفين المحليين والوافدين من مختلف الجنسيات والخلفيات الثقافية.

على الرغم من الفوائد المتعددة لهذا التنوع، مثل تعزيز الابتكار والإبداع وتوسيع نطاق المعرفة والخبرات، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة في إدارة بيئات العمل متعددة الثقافات. تعود هذه التحديات إلى اختلاف

القيم والسلوكيات وأساليب التواصل بين الموظفين، ما يؤدي إلى صعوبات في الانسجام، وزيادة احتمالات الصراع، وقلة رضا الموظفين، وبالتالي التأثير سلباً على إنتاجية العمل.

كما تعاني بعض الشركات من غياب سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة التنوع الثقافي أو رفع الوعي، خاصة في سياق الثقافة المحلية والقوانين السعودية، مما يزيد من حدة هذه المشكلات. ويتطلب الأمر فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة على بيئة العمل المتعددة الثقافات لتطوير استراتيجيات عملية تحقق التكامل وتقلل من المشاكل الناتجة عن هذا الاختلاف الثقافي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل السعودي، لا سيما مع التوسع في استقطاب الشركات متعددة الجنسيات، وزيادة عدد الكفاءات الوافدة من خلفيات ثقافية متنوعة. وفي ظل هذا التنوع المتزايد، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لأساليب إدارة البيئات متعددة الثقافات، لضمان انسجام الأفراد وتحقيق أقصى درجات الكفاءة والأداء داخل الفرق.

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي، من خلال تقديم إطار نظري يساعد على فهم العلاقة بين التعددية الثقافية والتفاعل التنظيمي، خصوصاً في السياق السعودي الذي يمتاز بخصوصية ثقافية واجتماعية فريدة. كما تعالج الدراسة فجوة واضحة في البحوث العربية والخليجية التي تتناول ديناميكيات العمل ضمن بيئات متعددة الجنسيات، مما يفتح المجال أمام بناء نماذج تفسيرية تراعي خصوصيات المجتمعات المحلية، وتساهم في تطوير منظورات جديدة حول العمل الجماعي، والتواصل الداخلي، والتكامل الوظيفي.

ثانياً: الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها العملية من كونها مستندة إلى بيئة عمل فعلية داخل شركة دولية متعددة الجنسيات تعمل في المملكة العربية السعودية. حيث لوحظ وجود تحديات متكررة في التفاعل اليومي بين الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، من بينها: تباين أنماط التواصل، واختلاف التصورات حول الأدوار والمسؤوليات، وتأثير القيم الثقافية على الأداء المهني. وفي المقابل شكل هذا التنوع فرصة للتعلم وتبادل الخبرات عندما تم التعامل معه بإدارة واعية ومدروسة.

من هنا، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات تطبيقية تسهم في بناء بيئة عمل أكثر شمولاً واندماجاً، من خلال:

- تصميم برامج تدريبية لتعزيز الوعي الثقافي لدى الموظفين.
- تطوير سياسات داخلية تضمن العدالة والشفافية في التعامل مع جميع الجنسيات.
- تحسين المناخ التنظيمي بما يجعله أكثر جاذبية للكفاءات الدولية.

ويُعد مكان العمل الذي تجري فيه الدراسة نموذجاً مصغراً لما تواجهه العديد من الشركات العالمية داخل المملكة، ما يجعل نتائج البحث ذات قابلية للتعميم والاستفادة منها في مؤسسات مماثلة. كما توفر الدراسة مرجعية عملية لمديري الموارد البشرية وصنّاع القرار المهتمين ببناء بيئات متعددة الثقافات أكثر فاعلية وانسجاماً، بما يدعم الأهداف التنموية لرؤية المملكة 2030 في جانب تنمية رأس المال البشري وتعزيز تنافسية بيئة الأعمال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم عميق ومتكامل لآليات تحقيق الاندماج الثقافي في بيئات العمل متعددة الجنسيات داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل واقع التنوع الثقافي في الشركات الدولية العاملة في المملكة، وتحديد طبيعة الخصائص الثقافية والمهنية التي تُشكّل بنية القوى العاملة فيها.
2. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات عند محاولة دمج موظفين من خلفيات متنوعة داخل بيئة عمل واحدة.
3. دراسة أثر التنوع الثقافي على ممارسات العمل اليومية، خاصة فيما يتعلق بالتواصل بين الموظفين، ومستوى الأداء الوظيفي، ودرجة الرضا والانتماء المؤسسي.
4. استعراض أبرز الاستراتيجيات والنماذج الإدارية التي أثبتت فعاليتها في إدارة التنوع الثقافي وتعزيز الاندماج داخل بيئات العمل متعددة الجنسيات.
5. اقتراح إطار تطبيقي يمكن للشركات الدولية في المملكة الاستفادة منه لتعزيز التكامل والانسجام بين الموظفين، وبناء بيئة عمل أكثر شمولاً وفاعلية في السياق السعودي.

تساؤلات الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة، سيتم تناول عدد من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تساهم في توجيه عملية البحث والتحليل، وأهمها:

1. ما واقع التباين في الامتيازات الوظيفية بين الموظفين الأجانب (خصوصا الغربيين) والموظفين المحليين (المواطنين) في الشركات الدولية العاملة في السعودية؟
2. ما مدى تأثير الفروقات الثقافية والتمييز على شعور الموظفين بالعدالة والانتماء في بيئة العمل؟
3. ما السياسات أو المبادرات التي يمكن أن تسهم في دمج الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة بشكل أكثر فاعلية في بيئة عمل واحدة؟
4. إلى أي مدى تؤثر بيئة العمل متعددة الثقافات على التعاون، والإنتاجية، والرضا الوظيفي للموظفين؟
5. ما التحديات التي تواجهها الشركات الدولية في السعودية عند محاولة تحقيق تكامل ثقافي بين موظفيها؟
6. ما دور الموارد البشرية في الحد من الفجوة بين الموظفين من ثقافات مختلفة وتعزيز المساواة في الفرص والامتيازات؟
7. ما مدى تقبل الموظفين المحليين للفعاليات والأنشطة غير المتوافقة مع الثقافة السعودية، وما أثر ذلك على مستوى اندماجهم؟

فروض الدراسة:

بناءً على الإشكالية المطروحة والملاحظات الواقعية المستخلصة من بيانات العمل متعددة الثقافات داخل المملكة العربية السعودية، تفترض هذه الدراسة ما يلي:

1. تؤثر الفروقات في المزايا الوظيفية بين الموظفين الغربيين وغير الغربيين (المحليين) سلباً على مستوى اندماج الموظفين في بيئة العمل.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز في الإجازات والرواتب وعدم رضا الموظفين المحليين عن بيئة العمل.
3. تؤدي الفعاليات والأنشطة الاجتماعية التي لا تراعي التنوع الثقافي إلى شعور الموظفين المحليين وغير الغربيين بالتهميش داخل المؤسسة.

4. غياب العدالة في سياسات الحضور والانصراف بين الجنسيات المختلفة يرتبط بانخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى بعض فئات الموظفين.
5. تسهم الامتيازات المخصصة لفئة دون أخرى في خلق فجوة ثقافية تعيق تحقيق بيئة عمل مندمجة ومتكاملة.
6. الفروقات غير المبررة في ظروف العمل تؤدي إلى ارتفاع معدلات نية الاستقالة لدى الموظفين المحليين.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على إطار نظري متكامل يتكون من ثلاث نظريات رئيسية: نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية التعددية الثقافية. وتسهم هذه النظريات في تفسير السلوكيات والتفاعلات بين الموظفين من خلفيات متنوعة، كما توفر أساساً علمياً لتحليل العوامل المؤثرة في الاندماج الثقافي داخل الشركات الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويساعد هذا الإطار في فهم الكيفية التي تشكل بها الهويات الثقافية العلاقات المهنية، وكيف يؤثر إدراك العدالة التنظيمية في شعور الموظفين بالانتماء، بالإضافة إلى تحديد دور سياسات التعددية الثقافية في تعزيز التكامل والشمول داخل بيئات العمل متعددة الجنسيات.

مصطلحات البحث:

الهوية الثقافية Cultural Identity

مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي تميز الفرد أو المجموعة، وتؤثر في طريقة تواصلهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل.

الاندماج الثقافي Cultural Integration

يشير إلى درجة تفاعل الموظفين من خلفيات مختلفة داخل بيئة العمل، ومدى قدرتهم على العمل بانسجام ضمن ثقافة تنظيمية مشتركة.

الانتماء الوظيفي Organizational Belonging

إحساس الموظف بأنه جزء مهم من المنظمة، وأن قيمها وثقافتها تتوافق مع قيمه الشخصية والمهنية.

التعددية الثقافية Multiculturalism

وجود أفراد من جنسيات وثقافات متنوعة داخل بيئة العمل، مع الاعتراف بهذه الاختلافات واحترامها واحتوائها.

التنوع الثقافي Cultural Diversity

اختلاف الموظفين في الخلفيات الثقافية، كاللغة والقيم والعادات وأساليب العمل، مما يؤدي إلى تنوع الأفكار والمهارات.

التواصل بين الثقافات Cross-cultural Communication

عملية تبادل المعلومات بين أفراد ينتمون لثقافات مختلفة، وتتضمن اختلافات في الأسلوب واللغة والإيماءات.

العدالة التنظيمية Organizational Justice

إحساس الموظفين بأن السياسات والقرارات داخل المنظمة تُطبق بعدالة وشفافية، وتشمل العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

بوتقة الانصهار Melting Pot

مفهوم يشير إلى اندماج الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة داخل ثقافة واحدة مهيمنة، بحيث تذوب الهويات الفردية تدريجياً لصالح هوية جماعية مشتركة. ويُنتقد هذا النموذج لأنه يفترض فقدان التنوع الثقافي لصالح ثقافة مركزية واحدة.

وعاء السلطة Salad Bowl Model

نموذج يصف المجتمعات والمنظمات متعددة الثقافات بأنها تشبه "وعاء السلطة"، حيث يحتفظ كل فرد أو مجموعة ثقافية بخصائصه وهويته الخاصة، مع مساهمته في التكوين الكلي للبيئة. ويُعد هذا النموذج أكثر انسجاماً مع مفهوم التعددية الثقافية، لأنه يسمح بالتنوع دون صهر الاختلافات.

بيئة العمل متعددة الجنسيات Multinational Work Environment

منظمة تضم موظفين من خلفيات وطنية وثقافية متعددة، وتعمل غالباً ضمن سياق دولي أو عالمي.

الموظفون الوافدون Expatriates

موظفون من خارج الدولة يعملون داخل الشركة لفترة محددة أو طويلة، وغالباً تكون لهم ثقافة عمل مختلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من البحث الأسس النظرية التي تفسّر التفاعل بين الثقافات داخل بيئات العمل متعددة الجنسيات، مع التركيز على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية التي تضم قوى عاملة متنوعة ثقافيًا ومهنيًا. وفي ظل التحديات المرتبطة بالتنوع من اختلاف قيم العمل إلى تفاوت الامتيازات الوظيفية، تبرز الحاجة إلى إطار نظري شامل يساعد في فهم العوامل التي تعيق أو تعزز الاندماج الثقافي بين العاملين من مختلف الجنسيات.

يعتمد هذا الإطار على خمس نظريات مركزية: نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية العدالة التنظيمية، نظرية التعددية الثقافية بنماذجها المختلفة، نظرية رأس المال البشري، ونظرية الاتصال بين الثقافات. وتوفر هذه النظريات منظور مختلف ومتكامل لفهم العمليات النفسية والتنظيمية والسلوكية التي تؤثر في اندماج العاملين داخل بيئات العمل المتنوعة.

نظرية الهوية الاجتماعية

أولاً: تعريف النظرية وخلفيتها

طوّر تاجفيل وتيرنر (Turner, 1979 & Tajfel) نظرية الهوية الاجتماعية لتفسير كيفية تكوّن الانتماءات الجماعية وتأثيرها في سلوك الأفراد داخل التنظيمات. وتفترض النظرية أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم والآخرين ضمن مجموعات بناءً على سمات مشتركة مثل اللغة، الجنسية، أو المستوى الاجتماعي. ويحدث هذا التصنيف تلقائيًا ويخلق انقسامًا بين "المجموعة الداخلية" و"المجموعة الخارجية"، حيث يسعى الأفراد إلى تعزيز صورة مجموعتهم الداخلية على حساب المجموعات الأخرى.

ثانيًا: تطبيقات النظرية في بيئات العمل

في بيئات العمل متعددة الثقافات، تُعد هذه النظرية إطارًا مهمًا لفهم لماذا قد ينشأ انحياز أو فجوة بين مجموعات مختلفة داخل المنظمة. إذ تشير الدراسات إلى أن الانتماء لمجموعة داخلية يؤدي غالبًا إلى مستويات أعلى من الثقة والتعاون، بينما يعاني أعضاء المجموعات الخارجية من صعوبة في الاندماج أو الوصول إلى الموارد التنظيمية (Brown, 2020).

ثالثاً: ارتباط النظرية بمشكلة الدراسة

تفسّر هذه النظرية بشكل مباشر أحد أهم محاور مشكلة البحث: لماذا يظهر التباعد بين العاملين السعوديين وغير السعوديين داخل الشركات الدولية في السعودية؟

عند حصول العاملين الأجانب على امتيازات أعلى مثل السكن الفاخر، الرواتب المرتفعة، أو فرص التطوّر المهني، يتشكل لديهم شعور بأنهم "المجموعة الأساسية"، بينما يشعر المواطنون بأنهم "المجموعة الثانوية". هذا الشعور يعزز الانقسام النفسي والاجتماعي ويؤثر في التفاعل والتعاون اليومي.

كما أن تصحيح الهوية يصبح عاملاً مهماً، فالأفراد من مجموعات غير مميزة قد يشعرون بالتهديد أو نقص التقدير، مما يقلل من انتمائهم ويؤدي إلى ضعف الاندماج. وبالتالي، تساعد النظرية في استكشاف كيفية تأثير إدراك التمييز والفرق في المعاملة بين الفئات الثقافية على اندماج الموظفين.

نظرية العدالة التنظيمية

أولاً: تعريف النظرية وأبعادها الأساسية

قدّم كولكويت (Colquitt, 2001) نموذجاً شاملاً للعدالة التنظيمية يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1) العدالة التوزيعية

وتشير إلى مدى عدالة توزيع الموارد مثل الرواتب والحوافز والسكن. وتزدهر العدالة التوزيعية عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على ما يستحقون وفقاً لجهودهم وكفاءتهم (Greenberg, 2011).

2) العدالة الإجرائية

وتركّز على عدالة الإجراءات المتبعة داخل المنظمة؛ مثل طرق الترقية، تقييم الأداء، وحل النزاعات. العدالة الإجرائية مهمة جداً في بيئات متعددة الثقافات لأنها تقلل تأثير الانحياز اتجاه فئة عن أخرى في عملية اتخاذ القرار (Cropanzano, 2001 & Folger).

3) العدالة التفاعلية

وهي تتعلق بالاحترام والكرامة التي يتلقاها الموظفون من المشرفين والزملاء. وتشير الأبحاث إلى أن ضعف العدالة التفاعلية يؤثر مباشرة على الانتماء والشعور بالأمان النفسي (Bies, 2015).

ثانيًا: تطبيق النظرية في بيئات العمل الدولية

في الشركات متعددة الثقافات، يصبح الشعور بالعدالة أكثر حساسية نظرًا لاختلاف توقعات الموظفين من ثقافات مختلفة فيما يتعلق بالاحترام، التقدير، وروح الفريق. وقد وثقت دراسات متعددة وجود تفاوت يشعر به الموظفون المواطنون عندما يحصل زملاؤهم الأجانب على امتيازات أعلى رغم تساوي المؤهلات أو المهام (Sidani, 2016 & Al Ariss).

ثالثًا: ارتباط النظرية بمشكلة الدراسة

تُعد نظرية العدالة التنظيمية حجر الأساس في تحليل الفجوات المهنية بين العاملين المحليين وغيرهم في الشركات الدولية بالمملكة. إذ تشير الأدبيات إلى أن غياب العدالة التوزيعية والإجرائية يخلق إدراكًا بالتمييز، ما يؤدي إلى ضعف الاندماج، انخفاض الرضا، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

كما يساعد هذا الإطار في تفسير نتائج الاستبانة التي تظهر تفاوتًا في الرضا بين المجموعات الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، تُفسر العدالة التفاعلية كيف أن أسلوب المعاملة من قبل المديرين المستقدمين من الخارج قد يُعزز الشعور بالتمييز أو التهميش لدى العاملين المواطنين أو المقيمين العرب.

لذلك، تُمكن هذه النظرية الباحثة من الربط بين التحيز التنظيمي وانخفاض الاندماج الثقافي، وهو جوهر مشكلة الدراسة.

نظرية التعددية الثقافية

أولاً: تعريف النظرية وأهميتها

تُعد نظرية التعددية الثقافية إطارًا شاملاً لشرح كيفية إدارة التنوع داخل المنظمات. وتتطلب من مبدأ أساسي مفاده أن الاختلافات الثقافية مصدر قوة وليس تهديدًا، إذا ما تمت إدارتها بطريقة واعية (Plaut, 2010؛ Kymlicka, 2007).

ثانيًا: تفرعات التعددية الثقافية ونماذجها

تتضمن النظرية ست اتجاهات رئيسية:

(1) بوتقة الانصهار

يرتكز هذا النموذج على دمج جميع الثقافات داخل ثقافة واحدة مهيمنة (Hollinger, 2006). في الشركات الدولية، يظهر هذا النموذج عندما تكون ثقافة الشركة غربية ويُتوقع من جميع الموظفين التكيف معها دون مراعاة لهوياتهم الثقافية.

(2) وعاء السلطة

يُبرز هذا النموذج علاقات القوة غير المتكافئة بين الثقافات (Parekh, 2006). في بيئات العمل الخليجية، يحصل الأجانب غالبًا على امتيازات أعلى من غيرهم، مما يضعهم في موقع القوة.

(3) التعددية الليبرالية

تركز على المساواة الفردية والحقوق المتساوية دون الاعتراف بالاختلافات الثقافية.

(4) التعددية الجماعية

تعترف بحقوق المجموعات الثقافية وتشجع على حماية الهوية الثقافية (Modood, 2013).

(5) التعددية النقدية

تحلل علاقات القوة وتكشف الامتيازات والتمييز غير المعلن (Steinberg, 1997 & Kincheloe).

(6) التعددية التفاعلية

تركز على أهمية التواصل والتفاعل اليومي (Shenkar, 2012).

ثالثاً: ارتباط النظرية بمشكلة الدراسة

تفسر هذه النظرية لماذا لا يؤدي التنوع الثقافي دائماً إلى اندماج فعلي. فحين تتبنى الشركات نموذج "وعاء السلطة"، فإن العاملين المحليين يشعرون بتباعد أكبر، بينما يرى غير المحليين أن ثقافتهم هي "الأصل".

وتُعد التعددية النقدية ذات أهمية خاصة في هذا البحث لأنها تكشف الفروق الهيكلية بين الفئات الثقافية، وتفسر الامتيازات التي يحصل عليها الأجانب مقارنة بغيرهم.

أما التعددية التفاعلية، فتوضح كيف أن ضعف التواصل بين الثقافات يؤدي إلى سوء فهم، وهو ما يعكسه نتائج الاستبانة.

نظرية رأس المال البشري

أولاً: تعريف النظرية وأهم الباحثين فيها

تُعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تفسر القيمة المعرفية والمهارية التي يضيفها الأفراد إلى المنظمة. وقد طورها بيكر (Becker, 1993)، الذي أكد أن الاستثمار في تدريب الأفراد وتعليمهم وتنمية مهاراتهم يُعد من أهم مصادر النمو الاقتصادي والأداء التنظيمي. وبموجب هذه النظرية، يُنظر إلى العاملين باعتبارهم أصولاً استراتيجية، وأن الفروق في الأداء بين الشركات تُسند بدرجة كبيرة إلى رأس المال البشري المتوفر لديها.

ثانياً: تطبيقات النظرية في بيئات العمل الدولية

في المنظمات متعددة الجنسيات، يصبح تطبيق النظرية معقداً بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية والمهنية بين العاملين. إذ تظهر فجوات واضحة بين الفئات التي تحصل على فرص تدريب أعلى ومزايا تعليمية، مقارنة بالفئات التي تُهمش في هذا الجانب. وتشير دراسات خليجية إلى أن الشركات الدولية تمنح العاملين الأجانب فرص تدريب دولية، ومسارات قيادة أسرع، ورواتب أعلى، ما يعزز رأس مالهم البشري مقارنة بزملائهم (Forstenlechner, 2012 & Al-Waqfi).

هذا التفاوت يؤدي إلى تراكم مهارات ومعارف لدى فئة واحدة فقط، بينما تُترك الفئات الأخرى دون استثمار مماثل، مما ينتج عنه اختلافات طويلة المدى في الأداء والاندماج والفرص.

ثالثًا: علاقة النظرية بسياق المملكة العربية السعودية

في السعودية، تعتمد الشركات الدولية بشكل كبير على العمالة الوافدة من ثقافات مختلفة. ومع ذلك، فإن الاستثمار في رأس المال البشري لا يكون دائمًا متوازنًا بين الجنسيات. إذ تُعد البرامج التطويرية القيادية والبعثات التدريبية حكرًا على جنسيات معينة. هذا يؤدي إلى خلق "طبقة مهنية" حيث تصبح بعض المجموعات خصوصًا الأجانب مركزًا للخبرة والامتنياز، بينما تظل المجموعات الأخرى في مواقع أقل تأثيرًا.

رابعًا: ارتباط النظرية بمشكلة الدراسة

تساعد هذه النظرية في تفسير أحد المحاور المهمة في البحث: كيف تؤثر الفروق في الاستثمار البشري بين السعوديين وغير السعوديين على الاندماج الثقافي؟

يشعر العاملون السعوديون وغيرهم من العرب بعدم المساواة عندما يتم تجاهل تطوير مهاراتهم أو حجب فرص تدريبية عنهم، مما يعزز إدراكهم بالتمييز ويقلل شعورهم بالانتماء. وفي المقابل، يؤدي الاستثمار العالي في فئة واحدة إلى تعميق الفجوة بين الموظفين، وإضعاف التعاون والتفاعل بين الثقافات. ومن خلال هذه العدسة، يصبح التفسير واضحًا: غياب العدالة في توزيع الفرص المهنية هو عامل أساسي في ضعف الاندماج داخل الشركات الدولية في المملكة.

نظرية الاتصال بين الثقافات

أولًا: تعريف النظرية وخلفيتها

وضعت هذه النظرية أساسًا لفهم كيف تؤثر الاختلافات الثقافية على عملية التواصل بين الأفراد. ويُعد غوديكونست (Gudykunst, 2004) أحد أبرز الباحثين الذين ساهموا في تطويرها. ووفقًا لهذه النظرية، فإن التواصل بين الأفراد من ثقافات مختلفة لا يعتمد فقط على اللغة، بل يتأثر بعوامل أخرى تشمل السياق الثقافي، وأنماط السلوك، وأنظمة القيم، ومستوى الوضوح، وأنماط التفاعل الاجتماعي.

ثانيًا: السياق الثقافي في التواصل

استخدم هال (Hall, 1976) مفهوم الثقافات عالية السياق (High-context) ومنخفضة السياق (Low-context) لتفسير الاختلافات في نمط التواصل.

- الثقافات عالية السياق (مثل العربية والآسيوية): تعتمد على الإشارات غير اللفظية وفهم السياق.
- الثقافات منخفضة السياق (مثل الأمريكية والأوروبية): تعتمد على اللغة المباشرة والوضوح.

في الشركات متعددة الجنسيات، يؤدي التقاء هذين النمطين إلى سوء فهم، وارتباك، وصراعات محتملة.

ثالثاً: تطبيقات النظرية في بيئات العمل الدولية

تشير الأدبيات إلى أن ضعف مهارات التواصل بين الثقافات هو أحد أكثر العوامل التي تعيق الأداء الجماعي في الشركات العالمية (Shenkar, 2012). ويظهر ذلك في الاجتماعات، وحل المشكلات، والتنفيذ اليومي للمهام. وفي الشركات العاملة في السعودية، يتجلى هذا الضعف عندما لا يفهم المدير الغربي أساليب التواصل المحلية، أو عندما يجد الموظف المحلي صعوبة في التعبير بلغة أو أسلوب غربي مباشر.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التواصل بين الثقافات

- الترجمة غير الدقيقة بين اللغات
- اختلاف توقعات الاحترام
- التردد في التفاعل مع فئات معينة
- الخوف من تفسير الكلام بطريقة خاطئة
- اختلاف مستوى الرسمية

هذه العوامل تؤثر في الاندماج، وتخلق مسافة اجتماعية بين العاملين.

خامساً: ارتباط النظرية بمشكلة الدراسة

تساعد هذه النظرية في فهم كيف يؤدي ضعف التواصل بين الغربيين وغير الغربيين إلى ضعف الاندماج الثقافي داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال:

- قد يشعر الموظفون غير الغربيين بأنهم أقل قدرة على التعبير عن آرائهم في حضور المديرين الغربيين.
- وقد يساء تفسير هدوء بعض الموظفين على أنه عدم مبالاة، بينما هو "احترام" في ثقافتهم.
- وقد يفهم الغربيون تردد الآخرين كضعف في المهارة، وليس كاختلاف ثقافي.

وبالتالي، فإن هذه النظرية تزود البحث بأداة تحليلية مهمة لتفسير كيف تؤدي الفجوات اللغوية والثقافية إلى ضعف الاندماج داخل الشركات الدولية في السعودية.

مقدمة الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، إذ توفر الأساس النظري والمعرفي الذي يُبنى عليه تحليل المشكلة البحثية، كما تساعد في فهم الاتجاهات العلمية الحديثة، وتحديد الفجوات التي لم تُعالج بعد في ما سبق دراسته. وفي ضوء الاهتمام المتزايد بقضايا الاندماج الثقافي في بيئات العمل متعددة الجنسيات، أصبح من الضروري مراجعة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع من زواياه المختلفة، سواء في السياقات الغربية أو في البيئات العربية والسعودية على وجه الخصوص.

وتسعى هذه الدراسات إلى تفسير كيفية تأثير التنوع الثقافي في الأداء الوظيفي، وأنماط التواصل، والانتماء، والعدالة التنظيمية، إضافة إلى تحليل دور القيادة والمنظمات في تعزيز الشمولية وإدارة الاختلافات داخل بيئات العمل. كما تتناول الأطر والنماذج النظرية التي حاولت تفسير التفاعل بين المجموعات الثقافية، مثل نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية التعددية الثقافية. وبناءً على ذلك، يستعرض هذا القسم أبرز الدراسات المرتبطة بموضوع البحث، ويحلل مضمونها، ويقارن بين نتائجها، وصولاً إلى تحديد الفجوة العلمية التي يسعى هذا البحث لسدّها، وذلك من خلال دمج موضوعين أساسيين:

(1) تحليل واقع الاندماج الثقافي داخل الشركات الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية،

و(2) دراسة التحديات المتعلقة بالعدالة والتواصل والعمل متعدد المواقع، وهي جوانب لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة المحلية.

وبهذا، تشكل الدراسات السابقة الأساس الذي يُبنى عليه الإطار المعرفي للدراسة، كما تسهم في تعزيز مصداقية النتائج المتوصل إليها، وتوجيه التوصيات نحو مسارات تطبيقية أكثر فاعلية.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتنوع الثقافي في بيئات العمل الدولية

أصبح التنوع الثقافي عنصراً أساسياً في بناء المنظمات العالمية، خاصة مع توسع الشركات متعددة الجنسيات واعتمادها على قوى عاملة متنوعة من حيث الخلفيات الوطنية واللغوية والقيم الاجتماعية. وقد

تناولت الدراسات في المجال الإداري خلال العقد الأخيرين أثر هذا التنوع على الأداء، والابتكار، والتواصل، ودرجة الانسجام داخل الفرق. وتشير الدراسات العالمية إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدرًا للقوة أو الصراع، اعتمادًا على طريقة إدارته داخل المنظمة.

ففي دراسة شاملة لبيئات العمل العالمية، وجد كوكس (Cox, 1994) أن التنوع الثقافي يساهم في تعزيز الإبداع وتوسيع مهارات حل المشكلات من خلال تعدد وجهات النظر. وأكدت دراسة لاحقة لستال وزملائه (Stahl et al., 2010) أن الفرق متعددة الثقافات تتفوق في الابتكار على الفرق المتجانسة ثقافيًا، نظرًا لتنوع المعرفة والخبرات. إلا أن الدراسة نفسها أشارت إلى أن هذه الفوائد لا تتحقق إلا في وجود بيئة تنظيمية داعمة للتواصل وإدارة الخلافات.

ومن جهة أخرى، تُظهر العديد من الدراسات أن التنوع الثقافي قد يؤدي إلى مشكلات إذا غابت آليات إدارة التفاعل بين الأفراد. إذ بينت دراسة جوسلينج (Joslin, 2016) أن سوء الفهم الثقافي هو أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض إنتاجية الفرق في الشركات الدولية، نتيجة اختلاف أنماط التواصل والتوقعات المهنية. كما أظهرت دراسة ماثيو وزملائه (Nelson, 2004 & Matveev) أن الفجوات الثقافية ترتبط بانخفاض الثقة بين أعضاء الفريق، خاصة عندما لا توجد لغة مشتركة قوية أو عندما تختلف طرق حل المشكلات.

وفي السياق الخليجي، تشير الأبحاث إلى أن التنوع الثقافي أكثر تعقيدًا بسبب تباين الجنسيات، وتفاوت المزايا الوظيفية، واختلاف الخلفيات الاجتماعية. فقد كشفت دراسة العريس وسيداني (Sidani, 2016 & Al Ariss) أن الشركات الدولية في الخليج تميل إلى تفضيل العاملين الغربيين في المناصب الإدارية، مما يؤدي إلى شعور الموظفين المحليين بأنهم أقل تقديرًا رغم أدائهم العالي، ويخلق فجوة شعورية بينهم. وتدعم نتائج دراسة أجريت في السعودية على عينة من العاملين الأجانب أن التنوع الثقافي، عندما لا يرافقه عدل ومساواة، يتحول إلى مصدر للانقسام بدلًا من التعاون (Alhejji et al., 2018).

كما وجدت دراسة سعودية حديثة (Alshaikh, 2021) أن التنوع الثقافي في الشركات الأجنبية العاملة داخل المملكة يؤثر إيجابًا في الابتكار، ولكنه يرتبط سلبًا بالانسجام إذا غابت سياسات واضحة لإدارة التواصل بين الثقافات. وأظهرت الدراسة أن الفجوات الثقافية بين الغربيين والآسيويين والعرب تؤدي إلى ضعف التواصل والتنسيق بين الفرق في بيئات العمل.

وتشير الدراسات العالمية، والخليجية، والسعودية إلى أن التنوع الثقافي لا يتحول إلى قيمة مضافة إلا عندما يتم دعمه من خلال سياسات الموارد البشرية، التدريب على التواصل بين الثقافات، تعزيز العدالة

التنظيمية، وإشراك العاملين في صنع القرار. وقد خلصت دراسة هايز (Hays, 2017) إلى أن دور القيادة الشمولية هو العامل الأكثر أهمية في تحويل التنوع إلى قوة.

خلاصة المحور الأول:

تظهر الدراسات أن التنوع الثقافي ليس إيجابيًا ولا سلبيًا بطبيعته، وإنما يعتمد أثره على كيفية الإدارة داخل المنظمة. وفي المملكة العربية السعودية، حيث تتكوّن الشركات الدولية من جنسيات مختلفة تحمل مستويات متفاوتة من الامتيازات، فإن إدارة التنوع تصبح أكثر حساسية. وتؤكد الدراسات أن نجاح الاندماج الثقافي يتطلب معالجة العدالة التنظيمية، كسر الانقسامات بين المجموعات الثقافية، وتعزيز قنوات التواصل والتعاون.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالاندماج الثقافي

يُعد الاندماج الثقافي أحد أهم المؤشرات على نجاح إدارة التنوع داخل المنظمات، وهو عملية تتجاوز مجرد التعايش بين الموظفين من خلفيات مختلفة إلى بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون، الثقة، وتبادل المعرفة. وقد شهدت الدراسات خلال العقدين الماضيين توسعًا كبيرًا في تناول مفهوم الاندماج، خاصة في الشركات العالمية التي تعتمد على فرق متعددة الجنسيات.

عرّفت إيلي وتوماس (Thomas, 2001 & Ely) الاندماج الثقافي بأنه قدرة الأفراد على التواصل بفعالية داخل فرق متنوعة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء أساسي من الفريق، بغض النظر عن خلفيته الثقافية. ووجدت الدراسة أن الاندماج يزداد عندما تتبنى الشركات نموذج التعددية الحقيقية وليس "التنوع الشكلي" فقط. كما تشير دراسة ناكامورا (Nakamura, 2016) إلى أن الاندماج يرتبط مباشرة بالإبداع وجودة اتخاذ القرار، وأن الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاندماج تحقق استجابةً أسرع وأكثر دقة في حل المشكلات.

وتوضّح الدراسات أن الاندماج الثقافي يتأثر بعدة عوامل، أبرزها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، التواصل بين الثقافات، وتكافؤ الفرص المهنية. فقد وجدت دراسة شانغ وزملائه (Shuang et al., 2018) أن العدالة التوزيعية والإجرائية تُعدّ من أقوى المتغيرات التي تؤثر على شعور الفرد بالاندماج في المنظمة. كما أظهرت دراسة لبيتسون (Peterson, 2017) أن الغموض في المعايير المهنية يؤدي إلى تعزيز الانقسامات بين المجموعات الثقافية، مما يقلل فرص التفاعل الإيجابي داخل الفرق.

وفي السياق الخليجي، أظهرت دراسة الخالدي (Al-Khaldi, 2019) أن الاندماج الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات يتأثر بالتباين اللغوي، اختلاف أساليب القيادة، والفجوة في الامتيازات الوظيفية. وأكدت الدراسة أن العاملين الغرب غالبًا ما يشعرون باندماج أعلى مقارنة بالعاملين من الخلفيات الآسيوية أو العربية، نظرًا لمتعتهم بمكانة "مرموقة" داخل المنظمة. كما بينت دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2020) أن توفر برامج تدريبية رسمية حول التعامل مع الاختلافات الثقافية يسهم في رفع مستوى الاندماج بين المجموعات المهنية.

أما في السعودية، فقد أظهرت دراسة الزهراني (Alzahrani, 2021) أن الاندماج الثقافي داخل الشركات الأجنبية العاملة في المملكة لا يتحقق إلا عندما يشعر الموظفون المحليين بتقدير متساوٍ واحترام لمهاراتهم، وأن "التنوع غير العادل" يؤدي إلى نتائج عكسية على مستوى العلاقات المهنية. كما أوضحت دراسة سعودية أخرى (Almuqrin, 2022) أن اللغة تشكّل عائقًا أساسيًا للاندماج، حيث تعتمد بعض الشركات على اللغة الإنجليزية بشكل كامل، مما يحد من قدرة بعض الفئات على التعبير.

وتشير الدراسات العالمية إلى أن القيادة الشمولية تمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر في الاندماج الثقافي. فقد توصلت دراسة كاربنتر وزملائه (Carpenter et al., 2018) إلى أن المدراء الذين يُظهرون حساسية ثقافية، ويشجعون المشاركة المتساوية، ويبينون بيئة احترام متبادل، ينجحون في دمج الفرق المتنوعة بشكل أكبر مقارنة بالقيادات التقليدية.

خلاصة المحور الثاني:

تتفق الدراسات العالمية والخليجية والسعودية على أن الاندماج الثقافي ليس مجرد نتيجة تلقائية للتنوع، بل هو عملية معقدة تتطلب الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، تطوير مهارات التواصل، وتكافؤ الفرص المهنية. وتبرز هذه النتائج أهمية التركيز على الجوانب النفسية والتنظيمية للاندماج في سياق الشركات الدولية العاملة في السعودية، خاصة في ظل الفروق الواضحة بين العاملين من مختلف الجنسيات.

المحور الثالث: الفروق بين العاملين في بيئات العمل متعددة الجنسيات

تناولت الدراسات في المجال الإداري عبر السنوات الأخيرة قضايا التمييز المهني، والفروق في الامتيازات، وتفاوت فرص التطور الوظيفي بين العاملين الغرب وغيرهم داخل الشركات متعددة الجنسيات. ويُعد هذا

الموضوع محوريًا في تقييم ممارسات العدالة التنظيمية ودور الثقافة في تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسات الدولية.

تشير الدراسات العالمية إلى أن الشركات الغربية تميل إلى منح العاملين القادمين من دول غربية مكانة مهنية أعلى، يُنظر إليها على أنها مرتبطة بالكفاءة والخبرة، بغض النظر عن الكفاءة الفعلية مقارنة بالعاملين من ثقافات أخرى. فقد أوضح دومينغيز (Dominguez, 2015) أن المؤسسات العالمية غالبًا ما تبني هياكلها الإدارية حول "نموذج الموظف الغربي"، مما يعزز التفاوت في فرص القيادة. كما بيّنت دراسة لساندي وزملائه (Sundy et al., 2019) أن الغرب غالبًا ما يتمتعون بامتيازات غير رسمية تتعلق بالاحترام والتأثير في القرارات، حتى في فرق العمل المختلطة ثقافيًا.

وعلى مستوى الامتيازات الوظيفية، كشفت دراسات عديدة وجود فجوة واضحة بين الفئتين. أظهرت دراسة روبرتسون (Robertson, 2017) أن الشركات الدولية تمنح الغرب رواتب أعلى بنسب تتراوح بين 20% و 40% مقارنة بغيرهم، رغم التشابه في المهام الوظيفية. كما كشفت دراسة هاورد (Howard, 2018) أن العاملين الغرب غالبًا ما يحصلون على سكن في مجمعات فاخرة، وتذاكر سفر سنوية، وتأمين صحي مميز، في حين يحصل الآخرون على مزايا أقل بكثير.

وفي السياق الخليجي، تكاد جميع الدراسات تؤكد وجود طبقة مهنية واضحة بين الجنسيات المختلفة. فقد وثق العريس وسيداني (Sidani, 2016 & Al Ariss) أن الشركات الدولية في الخليج تُظهر تفضيلًا واضحًا للعاملين الغرب في التوظيف والترقيات والأدوار القيادية، بينما تقل فرص الموظفين العرب والآسيويين في الحصول على مناصب متقدمة. وأوضحت الدراسة أن هذا التفاوت يعود إلى "التصورات النمطية" التي تربط الغربية بالكفاءة والاحترافية، بينما تُربط بعض الجنسيات الأخرى بمهام تنفيذية فقط.

كما أظهرت دراسة خليجية حديثة (Mellahi, 2020 & Budhwar) أن العاملين الغرب يُعاملون كمجموعة ذات امتيازات اجتماعية ومهنية، رغم أن غالبية العمالة في الشركات أصلًا من جنسيات أخرى. وقد أشار الباحثان إلى أن هذا التفاوت يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وزيادة معدل ترك العمل، وتراجع الاندماج الثقافي.

وفي السعودية تحديدًا، ركزت دراسات متعددة على تأثير هذا التباين. فقد كشفت دراسة الحمدان (Al-Hamdan, 2021) أن العاملين المواطنين والعرب في الشركات الدولية بالمملكة يعانون من محدودية فرص التطور المهني، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، مقارنة بزملائهم الغرب. كما بينت دراسة السويلم (Al-Suwailem, 2022) أن الفجوة في الامتيازات والرواتب تُعد أحد أكثر العوامل التي تُضعف الاندماج الوظيفي للموظفين المحليين والآسيويين، وتخلق إحساسًا بعدم الانتماء.

وتذهب دراسة سعودية أخرى (Alrashid, 2023) إلى تحليل الجانب النفسي لهذه الفجوة، حيث أشارت إلى أن العاملين المحليين يُظهرون مستويات أقل من الثقة التنظيمية والأمان النفسي، خصوصًا عندما تتم معاملة الأجانب بشكل تفضيلي في الاجتماعات الرسمية والأنشطة المهنية. كما وجدت الدراسة أن الفروق في أساليب التواصل واللغة تزيد من حدة هذا الانقسام.

إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن التفاوت بين الفئتين لا يتوقف عند الرواتب والامتيازات، بل يمتد إلى "القيمة المهنية" التي تُمنح لكل مجموعة. فقد أوضحت دراسة شافيز (Chávez, 2017) أن الموظفين الغرب غالبًا ما يتم إعطاؤهم مهام استراتيجية أو أدوارًا تمثيلية أمام العملاء، بينما تُسند المهام التنفيذية للموظفين الآخرين، مما يعزز صورة "الخبرة الغربية" داخل الشركة.

خلاصة المحور الثالث:

تكشف الدراسات العالمية والخليجية والسعودية أن الفروق بين العاملين الغرب وغيرهم من الجنسيات المحلية ليست مجرد اختلافات ثقافية، بل هي ممارسات تنظيمية تؤدي إلى تباينات واضحة في الرواتب، الامتيازات، المسار الوظيفي، والمكانة المهنية. وتشير هذه الدراسات إلى أن استمرار هذه الفجوات يعرقل الاندماج الثقافي، ويخلق بيئات عمل منقسمة، ويضعف التعاون بين الفرق. ويُعد هذا المحور جوهريًا في هذا البحث، لأنه يتصل مباشرة بتجربة الموظفين داخل الشركات الدولية العاملة في المملكة.

المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية في البيئات متعددة الثقافات

تُعد العدالة التنظيمية عنصرًا محوريًا في فهم العلاقات المهنية داخل بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا، إذ تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل رضا الموظفين، التزامهم، وشعورهم بالاندماج داخل المنظمة. وقد تناولت الأدبيات الإدارية، العالمية والعربية، تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على التجارب المهنية للعاملين من خلفيات مختلفة، خاصة داخل الشركات الدولية التي تضم مزيجًا من الجنسيات.

أوضحت دراسة كولكويت (Colquitt, 2001) أن إدراك الموظف للعدالة ينعكس مباشرة على رضاه الوظيفي واستعداده للتعاون داخل الفريق. كما بينت دراسة تايلر (Tyler, 2014) أن العدالة التنظيمية تمثل أساس الثقة داخل المنظمة، وأن غيابها يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستبعاد أو التهميش، خاصة في بيئات العمل التي تتصف بالتنوع الثقافي.

وفي السياق العالمي، أشارت دراسة ساتو وزملائه (Sato et al., 2019) إلى أن الموظفين من خلفيات غير عربية غالبًا ما يشعرون بانخفاض مستوى العدالة الإجرائية في الشركات متعددة الجنسيات، خصوصًا عند اتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات والتقييم. كما وجدت دراسة وونغ (Wong, 2020) أن العدالة التوزيعية تُعد القضية الأكثر حساسية بين الجنسيات، إذ تؤثر الفروقات في الرواتب والامتيازات على الانتماء والثقة داخل الفريق.

أما على مستوى الخليج، فقد كشفت دراسة ميللاهي (Mellahi, 2007) أن الشركات الدولية تميل إلى منح العاملين العرب امتيازات أعلى، مما يؤدي إلى شعور الموظفين المحليين وغير العرب بعدم العدالة، ويدفع بعضهم إلى الانسحاب النفسي أو البحث عن فرص خارجية. وذهب بودوار وملاحي (Budhwar & Mellahi, 2020) إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التنوع والاندماج؛ فالتنوع في حد ذاته لا يسبب مشكلة، لكن طريقة توزيع الموارد وإدارة القرارات قد تعزز أو تضعف الشعور بالإنصاف.

وفي السعودية، تناولت عدة دراسات أثر العدالة التنظيمية في الشركات الأجنبية العاملة داخل المملكة. فقد بينت دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2020) أن الموظفين المحليين والآسيويين غالبًا ما يشعرون بانخفاض مستوى العدالة التوزيعية مقارنة بزملائهم العرب، خاصة فيما يتعلق بالرواتب والسكن والدعم المهني. كما أوضحت دراسة الحربي (Al-Harbi, 2021) أن غياب العدالة الإجرائية مثل معايير الترقية أو تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض مستوى الاندماج والشعور بالانتماء لدى الموظفين من الثقافات المختلفة.

وفي دراسة سعودية حديثة، وجد السويدان (Al-Suwaidan, 2022) أن العدالة التفاعلية (الاحترام، التواصل، أسلوب القيادة) تُعد من أقوى العوامل التي تؤثر على اندماج الموظفين، خاصة عندما يشعر بعض الأفراد بأن المديرين الأجانب يفضلون التواصل مع زملائهم من نفس الخلفية الثقافية. وأشارت الدراسة إلى أن الفرق في أسلوب المعاملة قد يُفسّر جزءًا من الفجوة بين المحليين والغرب.

وتؤكد الدراسات العالمية والخليجية والسعودية مجتمعةً أن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي جزء أساسي من البنية النفسية للعاملين في بيئات متعددة الثقافات. وتشير الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية يمكن أن تُعزز العلاقة بين التنوع والاندماج، أو تضعفها بشكل كبير، اعتمادًا على ممارسات المنظمة.

خلاصة المحور الرابع:

تشير الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية تشكّل الإطار الذي يُفسّر اختلاف تجارب الاندماج بين الجنسيات في الشركات الدولية. ففي حال غياب العدالة، يشعر الموظفون الشرقيون بأن النظام التنظيمي مُنحاز، مما يؤدي إلى انخفاض الاندماج وانعدام التكامل المهني. ويُعد هذا المحور أساسيًا في هذا البحث، خصوصًا مع تركّز النتائج الأولية للاستبانة على شعور الموظفين المحليين بضعف العدالة مقارنة بزملائهم الغربيين.

المحور الخامس: الدراسات المتعلقة بالاتصال بين الثقافات

يُعد الاتصال بين الثقافات من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح التفاعل داخل الفرق متعددة الجنسيات، حيث تلعب اللغة، أنماط التواصل، والسياقات الثقافية دورًا حاسمًا في تحديد كيفية فهم الموظفين لبعضهم البعض. وقد تناولت الدراسات الإدارية هذا الموضوع بشكل واسع، خاصة مع زيادة اعتماد الشركات الدولية على فرق متعددة اللغات والخلفيات.

تشير الدراسات العالمية إلى أن سوء الفهم الناتج عن الفوارق الثقافية هو أحد أهم أسباب ضعف الأداء الجماعي. فقد وجد ماثيو ونيلسون (Nelson, 2004 & Matveev) أن الفرق المختلطة ثقافيًا تعاني من انخفاض جودة التواصل بسبب اختلاف التوقعات حول الوضوح، المباشرة، وأساليب التعبير عن الرأي. كما أكّدت دراسة غوديكونست (Gudykunst, 2004) أن الثقافات تختلف في مدى اعتمادها على اللغة مقابل الإشارات غير اللفظية، مما يؤدي إلى سوء تفسير الرسائل بين الموظفين.

أظهرت دراسة هال (Hall, 1976) أن الثقافات "عالية السياق" — مثل الشرق الأوسط وشرق آسيا — تعتمد على الرسائل غير المباشرة والرمزية، في حين تعتمد الثقافات "منخفضة السياق" — مثل أوروبا وأمريكا — على التواصل المباشر والواضح. هذا التباين يؤدي داخل الشركات الدولية إلى شعور بعض الموظفين بأن زملاءهم "وقحين" أو "غامضين"، بينما السبب الحقيقي هو اختلاف نمط التواصل.

وفي دراسة حديثة، وجد موغافيرو (Mugavero, 2019) أن الفرق العالمية التي تستخدم الإنجليزية كلغة أساسية تواجه تحديات إضافية، حيث يشعر غير الناطقين الأصليين بأن قدراتهم اللغوية تُستخدم لتقييم كفاءتهم المهنية، مما يقلل مشاركتهم في الاجتماعات. كما أظهرت دراسة لشين كار (Shenkar,)

2012) أن ضعف التواصل بين الثقافات يؤدي إلى انخفاض مشاركة الموظفين غير الغربيين في اتخاذ القرار، وإلى تعزيز الفجوة بين العاملين الغربيين وغير الغربيين.

وفي السياق الخليجي، وجدت دراسة العريّس (Al Ariss, 2010) أن نقص التدريب على مهارات التواصل بين الثقافات يُعد أحد أهم أسباب سوء الفهم بين الجنسيات داخل الشركات الدولية. وأوضحت أن كثيرًا من العاملين العرب والآسيويين يفضلون التواصل غير المباشر احترامًا للسلطة، بينما يفضل الغربيون التواصل المباشر، مما يؤدي إلى تفسيرات خاطئة لدى الطرفين.

أما في السعودية، فقد بينت دراسة العمري (Al-Omari, 2020) أن ضعف التواصل بين العاملين في الشركات الأجنبية داخل المملكة يرتبط مباشرة بانخفاض مستوى الاندماج الثقافي، خاصة عندما يشعر الموظفون بأن اللغة تشكل حاجزًا أمام التعبير. كما وجدت دراسة سعودية أخرى (Alshahrani, 2022) أن المديرين الأجانب يميلون إلى تفسير هدوء الموظفين المحليين على أنه غياب للكفاءة، بينما هو مرتبط بالتقاليد الوجدانية والاحترام.

أوضحت دراسة حسين (Hussain, 2021) أن التدريب المخصص للتواصل بين الثقافات يقلل بشكل كبير من الصراعات، ويزيد من الثقة المهنية، ويرفع مستوى الاندماج. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في هذا النوع من التدريب تشهد تعاونًا أكبر بين الفريق، خاصة في المهام المشتركة التي تتطلب تنسيقًا عاليًا.

وتشير الأدبيات مجتمعةً إلى أن التواصل بين الثقافات ليس مجرد مهارة لغوية، بل هو منظومة متكاملة من التوقعات الاجتماعية والمهنية. ومع غياب الوعي بهذه الفروق، يميل الأفراد إلى تفسير سلوك الآخرين وفقًا لمعاييرهم الشخصية، مما يؤدي إلى سوء الفهم وارتفاع الصراعات.

خلاصة المحور الخامس:

تتفق الدراسات على أن ضعف التواصل بين العاملين من خلفيات مختلفة هو أحد الأسباب الرئيسية لضعف الاندماج داخل الشركات الدولية. وفي السعودية، تتضاعف هذه الفجوة نتيجة اختلاف اللغات، اختلاف أساليب الاحترام، وتفضيل بعض المديرين الغربيين أنماط تواصل تتوافق مع ثقافتهم فقط. وتظهر الدراسات بوضوح أنه لا يمكن تحقيق الاندماج دون تدريب متخصص يدعم التواصل الفعال بين الثقافات.

المحور السادس: الدراسات المتعلقة بالقيادة الشاملة وإدارة التنوع

تُعد القيادة أحد أهم العوامل التي تحدد كيف يتم التعامل مع التنوع الثقافي داخل الشركات متعددة الجنسيات، وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة مفاهيم حديثة مثل القيادة الشاملة باعتبارها نموذجًا يتجاوز الحدود التقليدية للقيادة الإدارية نحو نمط يقوم على الاحترام، التمكين، الاحتواء، والمشاركة الكاملة لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو المهنية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات العالمية أن القيادة الشاملة تُعد المحرك الأساسي لتحويل التنوع من عبء تنظيمي إلى ميزة تنافسية.

تشير دراسة كارماي وزملائه (Carmeli et al., 2010) إلى أن القيادات الشاملة تخلق بيئة يُشعر فيها الموظفون بالتقدير والانفتاح والثقة، مما يزيد من مستويات الإبداع والابتكار داخل الفرق المتنوعة. كما توصلت دراسة هيرناندو (Hernando, 2018) إلى أن الموظفين في بيئات متعددة الجنسيات يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الاندماج المهني عندما يطبق القادة سلوكيات شاملة تشمل:

- تشجيع المشاركة
- الإصغاء النشط
- احترام الاختلافات
- وتقدير المساهمات الفردية.

وفي دراسة شاملة لـ بوك وزملائه (Bouk, 2019)، وُجد أن القيادة الشاملة تلعب دورًا وسيطًا بين التنوع الوظيفي وبين الأداء الجماعي، بحيث ترتفع جودة الأداء في الفرق التي يقودها مديرون يتبنون ممارسات شاملة مقارنةً بالفرق التي يقودها مديرون تقليديون. وأكدت الدراسة أن القائد الشامل يُعد عنصرًا أساسيًا في تخفيف الصراعات الثقافية داخل الفرق.

ومن جانب آخر، تُظهر الأدبيات أن القيادة الشاملة ترتبط بشكل وثيق بالعدالة التنظيمية. فقد أوضح هولاند (Hollander, 2012) أن القائد الشامل يُعزز إدراك العدالة التفاعلية عبر احترام الموظفين وإشراكهم، كما يعزز العدالة الإجرائية من خلال اتخاذ قرارات شفافة تشمل جميع الأطراف. وتدعم هذه النتائج دراسة مارتين وآخرين (Martin et al., 2016) التي ذكرت أن السلوك الشامل للقائد يؤدي إلى تقليل الفجوة بين المجموعات الثقافية ويقلل من الشعور بالتمييز لدى الموظفين من مختلف الجنسيات.

وفي السياق الخليجي، تظهر أهمية هذا النوع من القيادة بشكل أكبر. فقد كشفت دراسة النعيمي (Al Nuaimi, 2020) في دولة الإمارات أن القيادة الشاملة تُعد العامل الأهم في تحسين الاندماج بين الموظفين العرب والآسيويين والغربيين في الشركات الدولية. وأوضحت الدراسة أن القادة الذين لا يمتلكون حساسية ثقافية يرسّخون الانقسام بين الفئات الثقافية، بينما يساعد المدراء الذين يعتمدون القيادة الشاملة في بناء بيئة عمل أكثر تعاونًا.

أما في السعودية، فقد بينت دراسة الرشيدى (Alrashidi, 2021) أن القيادة الشاملة ترتبط إيجابيًا بمستوى الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المحليين وغيرهم من العرب والجنسيات الأخرى الشرقية، خاصة في الشركات الأجنبية التي تعتمد على مديريين غربيين. وأوضحت الدراسة أن القائد الذي يهتم بالاختلافات الثقافية، ويُظهر احترامًا لها، ينجح في تخفيف الفجوة بين الغربيين وغيرهم داخل بيئة العمل.

كما توصلت دراسة سعودية أخرى (Alghamdi, 2022) إلى أن المديرين الذين يمارسون الإدارة الشاملة يُعززون التفاعل بين الجنسيات المختلفة داخل الشركة، ويقللون من حدة الصراعات الثقافية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي. وأوضحت الدراسة أن القيادة الشاملة ليست مجرد مهارة، بل هي جزء من ثقافة تنظيمية يجب تبنيها عبر التدريب والتطوير.

خلاصة المحور السادس:

تشير الأدبيات العالمية والخليجية والسعودية إلى أن القيادة الشاملة هي العامل الأكثر تأثيرًا في تحويل التنوع الثقافي إلى اندماج فعال داخل الشركات الدولية. وتؤكد أن غياب الشمولية يؤدي إلى تعزيز الانقسامات، بينما وجود قيادة حساسة ثقافيًا يعزز التعاون، الثقة، والعدالة، ويحدّ من الفجوة بين الموظف الأجنبي والشرقي.

لذلك، فإن القيادة الشمولية تُعد محورًا أساسيًا في فهم ديناميكيات الاندماج الثقافي في بيئات العمل في المملكة العربية السعودية.

التحليل النقدي للدراسات السابقة والفجوة العلمية

رغم اتساع الدراسات والبحوث المتعلقة بالتنوع الثقافي، الاندماج، العدالة التنظيمية، والفروق بين الثقافات في بيئات العمل الدولية، إلا أنَّ مراجعة الدراسات السابقة تكشف وجود فجوات معرفية ومنهجية مهمة تجعل هذه الدراسة ضرورية لاستكمال الصورة البحثية في هذا المجال، خصوصًا في السياق السعودي.

أولاً، تشير معظم الدراسات العالمية إلى تأثير التنوع على الأداء والابتكار، لكنها غالبًا تتناول هذا التأثير من منظور عام دون تحليل معمق للفروق بين الجنسيات المختلفة داخل الشركات متعددة الثقافات. فبينما تسجل الدراسات العالمية وجود امتيازات غير معلنة للموظفين الغرب، إلا أن الدراسات التي تفكك هذه الامتيازات في سياقات شرق أوسطية قليلة جدًا. كما أن غالبية الأدبيات تركز على المقارنة بين ثقافتين أو ثلاث، وليس على بيئات "فائقة التنوع" مثل الشركات الدولية العاملة في السعودية.

ثانيًا، ورغم وجود دراسات خليجية تناولت الفجوة بين المحليين والأجانب، إلا أنها غالبًا تكتفي بوصف الظاهرة، ولا تربطها بشكل منهجي بنظريات كبرى مثل: العدالة التنظيمية، الهوية الاجتماعية، التعددية الثقافية النقدية، والاتصال بين الثقافات. وبالتالي، فإنَّ التحليل النظري المتكامل يكاد يكون غائبًا في الدراسات الخليجية والسعودية.

ثالثًا، تعتمد العديد من الدراسات السعودية على عينات محدودة جدًا أو على تحليل وصفي أكثر من كونه تحليليًا، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم على بيئات العمل الدولية التي تضم مستويات عالية من التنوع وعمليات إدارة أجنبية. كما أن غالبية الدراسات تُركز على "التنوع" دون التركيز على الاندماج الثقافي باعتباره عملية نفسية وتنظيمية متكاملة.

رابعًا، يوجد نقص ملحوظ في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين:

1. الفروق في الامتيازات والمزايا (سكن، رواتب، مسار وظيفي)،
2. والاندماج الثقافي،
3. والعدالة التنظيمية

داخل الشركات الأجنبية العاملة في السعودية.

فالعديد من الدراسات تناولت هذه العناصر بشكل منفصل، لكن قلة قليلة جدًا قدمت نموذجًا يجمعها في إطار واحد، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.

خامساً، تُظهر الدراسات نقصاً واضحاً في البحوث التي تعتمد على أدوات بحث مختلطة تجمع بين الاستبانات والتحليل السياقي للسياسات التنظيمية. إذ تعتمد أغلب الدراسات على منهج كمي منفرد، مما يقلل من عمق الفهم لديناميكيات العلاقات بين الثقافات في بيئات العمل الدولية. وقد تميزت هذه الدراسة باعتمادها على أداة قياس ميدانية داخل شركة دولية تعمل فعلياً في المملكة العربية السعودية، ما يمنح نتائجها قيمة تطبيقية عالية.

سادساً، بالرغم من وجود دراسات تناولت الاتصال بين الثقافات، إلا أنّ السعودية منها قليلة جداً من ناحية تحليل تأثير الحواجز اللغوية، القيادية، والتواصلية على الاندماج بين المحليين والغرب. كما لا توجد دراسات محلية كافية تربط هذا العامل بالعدالة التفاعلية والأمان النفسي، وهو ما ستتطرق إليه هذه الدراسة.

وأخيراً، تشير المراجعة إلى غياب دراسات تُحلل الفروق الشعورية بين الموظفين من جنسيات مختلفة باستخدام أدوات حديثة تقيس:

- الانتماء
- العدالة
- الثقة التنظيمية
- الاندماج الثقافي
- الرضا الوظيفي

داخل الشركات الأجنبية في السعودية. وهذا يمثل فجوة واضحة تحاول هذه الدراسة سدّها.

خلاصة الفجوة العلمية:

تكشف الدراسات السابقة أن هناك نقصاً ملحوظاً في الأبحاث التي تدمج بين الاندماج الثقافي، العدالة التنظيمية، الفروق بين الجنسيات، والاتصال بين الثقافات في سياق واحد، خاصة في المملكة العربية السعودية. كما أنّ الدراسات الحالية لا تفسر بدقة كيف تؤثر الامتيازات الوظيفية غير المتكافئة على الاندماج المهني بين الموظفين من مختلف الثقافات. وبذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية أصيلة من خلال دمج هذه المتغيرات في إطار نظري متكامل وتحليلها ميدانياً داخل بيئة عمل حقيقية، مما يجعلها من الدراسات القليلة التي تقدم فهماً شاملاً للاندماج الثقافي في الشركات الدولية داخل المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة منهجية الدراسة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، من حيث تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحقق من صدق الأدوات وثباتها، إضافة إلى توضيح إجراءات جمع البيانات وتحليلها. وقد روعي في بناء المنهجية أن تعكس طبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول تحقيق الاندماج الثقافي في بيئة عمل متعددة الجنسيات داخل شركة دولية تعمل في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الفروق بين العاملين من مختلف الجنسيات والثقافات.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج مختلط يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي في آن واحد، وذلك لأسباب علمية ومنهجية، من أهمها:

1. أن موضوع الاندماج الثقافي والعدالة التنظيمية والانتماء في بيئات العمل متعددة الجنسيات موضوع معقد، يتداخل فيه البعد الإدراكي والشعوري والسلوكي، مما يصعب الإحاطة به بأداة كمية فقط.
2. أن استخدام الاستبانة يتيح قياساً كمياً لاتجاهات العاملين نحو التنوع والعدالة والاندماج والرضا، بينما تتيح المقابلات شبه المقتنة فهماً أعمق للتجارب الفعلية والمعاني التي يبنيها المديرون والقادة حول هذه الظواهر.
3. أن المزج بين النوعين يساعد على تفسير النتائج الكمية في ضوء الشهادات النوعية للقيادات، وربطها بالإطار النظري والنماذج التفسيرية.

وعليه، يمكن وصف تصميم البحث بأنه وصفي تحليلي من جهة، حيث يسعى إلى وصف واقع الاندماج الثقافي في الشركة المدروسة وتحليله، ومختلط من جهة أخرى، إذ استخدمت البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل لدعم تفسير النتائج.

مجتمع الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الجانب الكمي (الاستبانة)

يتمثل مجتمع الدراسة الكمي في جميع العاملين في الشركة الدولية محل الدراسة في المملكة العربية السعودية، من مختلف الجنسيات (محلين وأجانب)، وباختلاف مستوياتهم الوظيفية (استشاريين، مترجمين، موظفي دعم، إداريين، مدراء برامج، قيادات متوسطة وعليا).

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع العاملين المتاحين في الشركة عبر رابط إلكتروني، وتم الحصول على (40) استجابة مكتملة صالحة للتحليل الإحصائي. وبذلك تُعد عينة الدراسة الكمية عينة قصدية، نظراً لصغر حجم المجتمع الكلي للشركة وطبيعة الوصول إلى الموظفين.

غطت العينة تنوعاً في:

- الجنسية (سعوديون / غير سعوديين)،
- النوع الاجتماعي،
- نوع التوظيف (دوام كامل، استشاريون، إلخ)،
- مدة الخدمة،
- الفئات العمرية،
- اللغة المستخدمة في العمل.

وهو ما يعزز ملائمة هذه العينة لتمثيل الواقع الداخلي للشركة فيما يتعلق بالاندماج الثقافي والعدالة التنظيمية.

ثانياً: مجتمع وعينة الجانب النوعي (المقابلات):

أما في الجانب النوعي، فقد تم التركيز على القيادات التي تمتلك رؤية أوسع عن ديناميكيات التفاعل بين الجنسيات المختلفة داخل الشركة. لذلك تم استخدام العينة القصدية اختيار أربعة مشاركين تتوافر فيهم الشروط الآتية:

- أن يكون المشارك في منصب قيادي أو إشرافي (نائب رئيس، مدير عام، مديرة فريق استشاري، نائبة مدير قسم مساندة).

- أن يكون لديه تفاعل فعلي مع فرق متعددة الجنسيات (مواطنين ومقيمين، فرق مشاريع، مترجمين، موظفين محليين وأجانب).
- أن يمتلك خبرة عملية كافية أكثر من خمس سنوات داخل الشركة تمكّنه من تقييم واقع الثقافة التنظيمية والاندماج.

وبناءً على ذلك شملت عينة المقابلات:

- نائب رئيس الشركة أجنبي الجنسية، لديه خبرة طويلة في العمل مع كبار المستشارين الأجانب،
- مدير عام من جنسية عربية، بخبرة طويلة في السياقين الأمريكي والسعودي،
- مديرة استشارات من خلفية عربية، تعمل مباشرة مع العملاء و فرق متعددة الجنسيات،
- قائدة موظفة سعودية في فريق داخلي، لديها احتكاك مباشر بزملاء من جنسيات مختلفة.

وقد أتاحت هذه التركيبة فهماً متوازناً من زوايا مختلفة: قيادة عليا أجنبية وعربية، قيادة استشارية عربية، وقائدة محلية سعودية.

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، هما:

الاستبانة الكمية

تم بناء استبانة إلكترونية باللغة الإنجليزية (مع قابلية تفسير البنود للعاملين العرب عند الحاجة)، لتتلاءم مع كون الشركة بيئة عمل دولية تعتمد الإنجليزية كلغة عمل أساسية.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1. البيانات الديموغرافية والمهنية:

وتشمل متغيرات مثل: الجنسية، الجنس، نوع التوظيف، مدة الخدمة، الفئة العمرية، اللغة المستخدمة في العمل، وغيرها.

2. محاور الدراسة الرئيسية، والتي تضمنت خمساً وعشرين عبارة موزعة على عدة أبعاد، من أبرزها:

- وضوح السياسات والإجراءات،
- العدالة في التطبيق واتخاذ القرارات،
- العلاقات المهنية والاحترام المتبادل بين الجنسيات،
- الشعور بالانتماء والرضا عن بيئة العمل،
- الاستفادة من التنوع الثقافي في الإبداع والعمل الجماعي،
- دور القيادة في دعم الرفاه الوظيفي والعدالة،
- فرص التفاعل بين الفرق والمواقع المختلفة،
- أثر العمل عن بعد أو العمل المرن على الاندماج.

وتم استخدام مقياس "ليكرت" خماسي للاستجابة على العبارات من (1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) مما يسمح بتحويل الإجابات إلى درجات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

كما خُتمت الاستبانة بسؤال مفتوح يتيح للمشاركين إضافة أي ملاحظات أو اقتراحات لتحسين بيئة العمل متعددة الثقافات في المملكة العربية السعودية.

المقابلات شبه المقننة

اعتمدت الدراسة في جانبها النوعي على مقابلات شبه مقننة، حيث تم إعداد نموذج مقابلة يتكون من مجموعة من الأسئلة المفتوحة، موزعة على محاور رئيسية، من أبرزها:

- وصف التنوع الحالي في الشركة من حيث الجنسيات والخلفيات المهنية،
- أثر هذا التنوع على الأداء، والإنتاجية، والابتكار، والرضا،
- مستوى التفاعل اليومي بين العاملين من خلفيات مختلفة،
- التحديات والصعوبات في إدارة فرق متعددة الثقافات،
- الاختلافات في أساليب التواصل والعمل بين الجنسيات،
- العوامل اللغوية، الدينية، والاجتماعية التي قد تعيق الاندماج،
- كيفية التعامل مع المشكلات أو سوء الفهم المرتبط بالاختلاف الثقافي،
- تقييم السياسات الحالية (الإجازات، المزايا، ساعات العمل، فرص التفاعل)،
- تصوّر المشاركين لما تحتاجه الشركة لبناء بيئة أكثر عدالة واندماجًا،
- اقتراحاتهم لمبادرات عملية تعزز الفهم والتعاون بين الجنسيات.

أُجريت المقابلات باللغة الإنجليزية (باعتبارها اللغة الغالبة في العمل)، مع شرح أي نقاط عند الحاجة، وتم تسجيلها بعد أخذ موافقة المشاركين على التسجيل واستخدام البيانات لأغراض بحثية فقط، مع التأكيد على السرية وعدم ذكر الأسماء أو أي تفاصيل تعريفية مباشرة في متن البحث.

صدق وثبات أدوات الدراسة:

أولاً: صدق وثبات الاستبانة

حرصت الباحثة عند بناء بنود الاستبانة على الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتنوع الثقافي، والاندماج، والعدالة التنظيمية، والقيادة الشاملة، والاتصال بين الثقافات، إضافة إلى واقع الشركة المدروسة في المملكة. وقد تمت مراجعة صياغة البنود أكثر من مرة للتأكد من وضوحها وملاءمتها للسياق، ومن ارتباط كل بند بالبعد الذي ينتمي إليه. كمال تمت استشارة عدة مدراء من الشركة للتحقق من الشمولية.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) على جميع عبارات المقياس ذات الاستجابات الخماسية (25 عبارة). وقد بلغ معامل ألفا في هذه الدراسة ما يقارب (0.93) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة، مما يعزز موثوقية نتائجها في هذه العينة.

ثانياً: صدق أداة المقابلة

فيما يتعلق بنموذج المقابلة، فقد تم بناؤه في ضوء:

- أسئلة الدراسة وأهدافها الرئيسية،
- المحاور النظرية التي عالجها الإطار النظري (التنوع، الاندماج، العدالة، الاتصال بين الثقافات، القيادة الشاملة)،
- وواقع الشركة كما تعكسه خبرة الباحثة العملية داخلها.

وقد تمت مراجعة أسئلة المقابلة أكثر من مرة للتأكد من:

- وضوح الصياغة،
- تجنب الأسئلة الموجهة أو المنحازة،
- تغطية المحاور الأكثر ارتباطاً بإشكالية البحث،

- السماح للمشاركين بالتعبير الحر عن تجاربهم.

كما أُجري تطبيق تجريبي محدود من خلال أول مقابلة، وتم على ضوءه تعديل بعض الصياغات البسيطة لتكون أكثر سلاسة ووضوحًا.

إجراءات جمع البيانات وتحليلها:

أولاً: إجراءات جمع البيانات

1. الاستبانة الكمية

- تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وتوزيع رابطها على العاملين في الشركة محل الدراسة بداية شهر نوفمبر 2025.
- تم توضيح هدف الدراسة في مقدمة الأداة، والتأكيد على أن المشاركة طوعية، وأن الإجابات ستُستخدم لأغراض بحثية فقط ولن تُستخدم في أي تقييم وظيفي.
- جُمعت الاستجابات خلال فترة زمنية محددة، ثم تم تصدير البيانات إلى ملف إكسل وتحويلها لاحقاً إلى صيغة قابلة للتحليل الإحصائي.

2. المقابلات النوعية

- تواصلت الباحثة مع المشاركين الأربعة عبر الاتصال الهاتفي أو المباشر لتوضيح هدف المقابلة وطلب الموافقة.
- قبل بدء كل مقابلة، تم التأكيد شفهيًا على أن التسجيل الصوتي سيكون لأغراض بحثية فقط، مع ضمان السرية وعدم ذكر الأسماء.
- أُجريت المقابلات في أوقات مناسبة للمشاركين، وتم تسجيلها صوتيًا ثم تفرغها إلى نصوص مكتوبة باللغة الإنجليزية، مع الحفاظ على مضمون الإجابات.
- بعد التفرغ، تم قراءة النصوص عدة مرات استعدادًا للدخول في مرحلة التحليل النوعي.

ثانيًا: أسلوب تحليل البيانات

1. تحليل البيانات الكمية

- تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة.
- تمت مقارنة متوسطات بعض الفئات (مثل: سعوديون/غير سعوديين، ذكور/إناث) بشكل وصفي لدعم تفسير النتائج، مع مراعاة حجم العينة.

2. تحليل البيانات النوعية (المقابلات)

- اعتمدت الدراسة في تحليل المقابلات على منهج التحليل الموضوعي، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

1. القراءة المتكررة لنصوص المقابلات الأربعة لاكتساب فهم شامل للمحتوى.
2. إجراء تصنيف أولي مفتوح للجملة والعبارات ذات الدلالة المرتبطة بموضوع الدراسة (مثل: العدالة، الفروق بين الجنسيات، التحديات اللغوية، أساليب القيادة، سياسات الإجازات، الانعزال/الاندماج) وغيرها.
3. تجميع التصنيفات المتشابهة في فئات فرعية، ثم تطويرها إلى محاور وموضوعات رئيسية تعكس أنماطاً مشتركة بين المشاركين (مثل: الفجوة بين التنوع الشكلي والاندماج الفعلي، تعقيد العدالة بين المحليين والأجانب، دور القيادة في تفعيل أو تعطيل الاندماج، أثر اللغة والخبرة المشتركة، إلخ).
4. ربط هذه المحاور بنتائج الاستبانة الكمية وبالإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل بناء تفسير متكامل لواقع الاندماج الثقافي في الشركة المدروسة.

وبذلك تسعى هذه المنهجية إلى تقديم صورة متوازنة، كمية ونوعية، عن واقع بيئة العمل متعددة الجنسيات في الشركة الدولية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الاندماج الثقافي والعدالة التنظيمية والفروق بين العاملين المحليين والأجانب.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

يقتصر هذا البحث على شركة دولية تعمل في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في بيئة عمل تضم موظفين من جنسيات متعددة، ما يجعل النتائج مرتبطة بهذا السياق ولا يمكن تعميمها على جميع الشركات الدولية دون مراعاة الفروق التنظيمية والثقافية.

الحدود الزمنية:

تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من شهر يوليو حتى نوفمبر 2025، وشملت هذه الفترة جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة. وبالتالي، فإن النتائج تعكس واقع الشركة خلال هذه المرحلة الزمنية تحديداً.

الحدود البشرية:

يشمل البحث موظفي الشركة من مختلف الوحدات التنظيمية، سواء من السعوديين أو غير السعوديين، ومن فئات مهنية متنوعة (الترجمة، المشاريع، الإدارة، الدعم). وقد تم الاعتماد على عينة قصدية في المقابلات، وعينة متاحة في الاستبانة.

الحدود الموضوعية:

يركز البحث على موضوع الاندماج الثقافي في بيئات العمل متعددة الجنسيات، ويتناول أربعة محاور رئيسية:

1. التنوع الثقافي والتفاعل بين الموظفين

2. التواصل بين الثقافات

3. العدالة التنظيمية

4. الانتماء الوظيفي والعمل متعدد المواقع

ولا يتطرق البحث إلى الجوانب المالية أو القانونية للشركة، إلا بقدر ارتباطها بالعدالة التنظيمية.

الحدود المنهجية:

يعتمد البحث على منهجية مختلطة تجمع بين:

• **المنهج النوعي** من خلال المقابلات المتعمقة مع القيادات.

• **المنهج الكمي** من خلال استبانة موزعة على الموظفين.

وعليه، فإن النتائج مرتبطة بالأدوات المستخدمة ولا تمثل قياساً شاملاً لجميع المتغيرات المحتملة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة النتائج والتوصيات:

يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية في مسار البحث، حيث يجمع بين عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال منهجيتي البحث النوعي والكمي، وتقديم التوصيات العملية المبنية على هذه النتائج. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل لواقع الاندماج الثقافي في بيئة العمل متعددة الجنسيات محل الدراسة، ثم تحويل هذا الفهم إلى حلول قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز الانسجام المهني، وتحسين مستوى التواصل، ورفع كفاءة إدارة التنوع داخل المنظمة.

ويستند عرض النتائج في هذا الفصل إلى البيانات التي تم جمعها عبر المقابلات المتعمقة مع القيادات الإدارية، بالإضافة إلى الاستبانة التي شملت الموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية والمهنية. وقد سمحت هذه المنهجية المختلطة بتكوين صورة متوازنة تجمع بين التجربة الفعلية للقيادة والإدراك العام للموظفين، مما يعزز موثوقية النتائج ويعطي تفسيراً أكثر دقة للعوامل المؤثرة في الاندماج الثقافي.

كما تتضمن هذه النتائج تحليلاً للفروق بين المجموعات المختلفة (السعوديين وغير السعوديين، الذكور والإناث، مستخدمي العربية مقابل الإنجليزية)، بالإضافة إلى دمج شامل بين النتائج النوعية والكمية بما يفسر الظواهر التنظيمية المرتبطة بالثقافة، والعدالة، والتواصل، والانتماء، والعمل من مواقع متعددة.

وفي ضوء هذه النتائج، يعرض الفصل مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تستند إلى الأدلة العلمية المستخلصة من البحث، وتهدف إلى دعم صناع القرار داخل الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية في تطوير سياسات وممارسات تعزز التكامل، وتحد من التباينات الثقافية، وتتيح بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة وفعالية.

وبذلك، يشكل هذا الفصل جسراً بين التحليل والقرارات العملية، ويقدم إطاراً متكاملًا لتحسين الاندماج الثقافي بما يتسق مع رؤية السعودية 2030 وتوجهاتها نحو تنمية بيئات عمل ذات تنافسية عالمية.

تحليل البيانات:

النتائج النوعية للمقابلات شبه المقننة

اعتمد هذا الجزء من الدراسة على تحليل مقابلات شبه مقننة شملت أربعة مشاركين يمثلون مستويات وظيفية مختلفة داخل الشركة. وتم استخدام منهجية التحليل الموضوعي من خلال:

(1) قراءة النصوص عدة مرات،

(2) استخراج التصنيفات الأولية،

(3) تجميعها في فئات،

(4) اشتقاق الموضوعات الرئيسية،

وهو ما أنتج خمس موضوعات كبرى تعكس خبرة المشاركين في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل متعددة الجنسيات.

الموضوع الأول: الفجوة بين التنوع الشكلي والاندماج الفعلي

أجمع المشاركون على أن الشركة تتميز بدرجة عالية من التنوع الثقافي من حيث الجنسيات والخلفيات المهنية، إذ تضم موظفين من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، ونيوزيلندا، والسعودية، ولبنان، والأردن، ومصر وغيرها.

إلا أن هذا التنوع، وفق نائب الرئيس، لا ينعكس دائمًا في شكل اندماج فعلي داخل بيئة العمل، حيث جاء تقييمه لمستوى التفاعل اليومي بين الجنسيات المختلفة منخفضًا 2-3 من 10، بسبب عوائق رئيسة مثل غياب التواجد في موقع واحد، والانفصال بين فرق الترجمة وفرق المشاريع.

كما أشار أحد المشاركين إلى أن اكتشاف التنوع يحدث غالبًا من خلال المناسبات الاجتماعية (اليوم الوطني، الفعاليات)، أكثر من كونه مظهرًا في العمل اليومي.

وهذا يشير إلى أن التنوع موجود بوضوح، لكن الاندماج محدود ومرتبط بظروف معينة.

الموضوع الثاني: تحديات التواصل واللغة والسياق الثقافي

كشفت المقابلات عن أن اللغة وأساليب التواصل تمثلان أحد أبرز العوائق أمام الاندماج الثقافي.

فاللغة الإنجليزية تُستخدم كلغة عمل موحدة، إلا أن مستوى إتقانها، والاختلاف في الخلفيات الثقافية والمعرفية، يؤديان إلى استقبال الرسائل بطريقة مختلفة عن قصد المرسل، وهو ما أرجعه المدير العام إلى «اختلاف السياقات والتجارب».

كما برزت اختلافات واضحة في أساليب التواصل:

- الأمريكيون يميلون إلى المباشرة والتركيز على إنجاز المهمة.

- البريطانيون يتسمون بعدم المباشرة وطرح الأسئلة الكثيرة.
- العرب يميلون إلى أسلوب أكثر لطفًا وارتكازًا على العلاقات.

وأشارت القائدة السعودية إلى أن بعض الموظفين من جنسيات معينة يتحدثون بأسلوب مباشر قد يُفهم على أنه حدة أو عدم لباقة، بينما يرى الآخرون ذلك أمرًا طبيعيًا.

كما أظهرت المقابلات أن الأشخاص الذين لديهم خبرة سابقة في الثقافتين السعودية والغربية (مثل المدير العام وبعض القياديين) يميلون إلى لعب دور «جسر» للتقاهم، نظرًا لقدرتهم على التواصل والاستجابة مع أغلب الفرق بسهولة.

الموضوع الثالث: غياب السياسات المؤسسية المرجعية للتنوع الثقافي

اتفق المشاركون الأربعة على أن الشركة لا تمتلك سياسات واضحة أو مكتوبة تخص إدارة التنوع الثقافي أو الاندماج أو آليات التعامل مع الفروق الثقافية.

وذكر المدير العام ومديرة الاستشارات أن جهود الاندماج في الوقت الحالي تعتمد غالبًا على «روح القيادة» ومبادرات شخصية، وليس على إطار رسمي.

وأوضحت القائدة السعودية أن الشركة بدأت مؤخرًا في تطوير برنامج تهيئة تدريبي يتضمن جانبًا ثقافيًا واجتماعيًا لتعريف المنضمين الجدد بالعادات المحلية وأنماط التواصل، إلا أن هذه المبادرات ما زالت في مراحلها الأولى وغير كافية لتغطية احتياجات بيئة متعددة الجنسيات.

ويسهم غياب السياسات الرسمية في ترك مساحة واسعة للاجتهادات الفردية، مما يؤدي إلى تفاوتات واضحة في التطبيق من قائد لآخر.

الموضوع الرابع: العدالة التنظيمية بين العاملين المحليين والأجانب

أظهرت المقابلات وجود تفاوتات ملحوظة في المزايا وشروط العمل بين العاملين المحليين والأجانب بجنسياتهم المختلفة، خصوصًا فيما يتعلق بالسكن، وتذاكر السفر، وطبيعة العقود.

ورغم اتفاق المشاركين على أن جزءًا من هذه التفاوتات يعود إلى اختلاف ظروف التوظيف (موظف محلي مقابل موظف دولي مغترب)، إلا أن الشعور بعدم العدالة ما زال حاضراً لدى كثيرين، بما فيهم القياديون أنفسهم.

كما أشارت مديرة الاستشارات إلى أن الخوف من مغادرة بعض الموظفين غير المحليين قد يؤدي إلى تقديم مزايا مفرطة ترفع سقف مطالبهم وتزيد التوتر داخل الفرق.

وتدل هذه الشهادات على أن العدالة التنظيمية في بيئة متعددة الجنسيات تحتاج إلى إطار مؤسسي واضح يوازن بين الاحتياجات المختلفة دون خلق إحساس بالتمييز أو التمييز.

الموضوع الخامس: دور القيادة ومبادرات الإدماج

انطلقت توصيات المشاركين من ضرورة تبني مبادرات مؤسسية لتقوية الاندماج، أبرزها:

- تصميم برامج للوعي الثقافي لجميع الموظفين.
- تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والموظفين لمناقشة الانتماء والرضا.
- تحسين استراتيجية التواصل الداخلي لتعزيز الشفافية والفهم المشترك.
- إدماج فرق الترجمة والمشاريع بصورة أكبر، عبر آليات عمل مشتركة.
- تضمين التوعية الثقافية في برنامج التهيئة للمنضمين الجدد.
- تدخل القيادة مبكرًا في معالجة سوء الفهم قبل تفاقمه.

وقد أشار أحد القياديين إلى أن نتائج هذا البحث تمثل «فرصة حقيقية لتحسين الشركة»، وليس مجرد عمل أكاديمي، ما يعكس استعدادًا واضحًا من الإدارة لدعم مبادرات الاندماج.

النتائج:

يمثل هذا الفصل المحور الرئيس لعرض النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المنهجية المختلطة، التي جمعت بين التحليل النوعي للمقابلات، والتحليل الكمي للاستبانة. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل لواقع الاندماج الثقافي في الشركة الدولية محل الدراسة، من خلال تحليل التفاعلات بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، وتحديد طبيعة التحديات المتعلقة بالعدالة والتنظيم والتواصل بين الفرق، إضافة إلى إبراز العوامل التي تعزز أو تعيق الاندماج في بيئة متعددة الجنسيات تعمل داخل المملكة. ويعتمد هذا الفصل على دمج البيانات النوعية والكمية لإظهار الصورة الكاملة للظاهرة قيد الدراسة.

نتائج المقابلات النوعية:

التنوع الثقافي كقيمة مضافة:

أظهرت المقابلات أن الشركة تتميز بدرجة عالية من التنوع الثقافي، وهو ما يعدّ من أهم عناصر قوتها، إذ يسهم هذا التنوع في إثراء المعرفة، وتقديم حلول أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء. وأشار المدير العام إلى أن هذا التنوع لم يُستثمر كاملاً بعد، إذ قال:

“التنوع الموجود في الشركة وهو مهم وقوي... لكنه غير مستغل بالقدر المطلوب. نحتاج المزج بين خبرات الأجانب وبين فهم السعوديين للسياق المحلي”.

كما أضاف مسؤول آخر:

“المسألة ليست بوجود التنوع... بل كيف نخلق تفاعلاً فعلياً بين الثقافات بدلاً من أن يظل كل فريق في دائرته الخاصة”.

وتظهر هذه التصريحات الحاجة إلى إدارة فعالة للتنوع، وليس الاكتفاء بوجوده.

أنماط التواصل بين الثقافات:

كشفت المقابلات عن فروق واضحة في أساليب التواصل بين الجنسيات المختلفة؛ حيث يميل الأمريكيون إلى الأسلوب المباشر، بينما يفضل البريطانيون أسلوباً أقل مباشرة، في حين يركز الموظفون العرب على الجوانب المرتبطة بالعلاقات. وقد يؤدي هذا التباين إلى سوء فهم متكرر. وأكد أحد المديرين:

“الأمريكان مباشرون جداً... البريطانيون يلقّون كثير... والعرب يهتمون بالتواصل وبناء العلاقات قبل المهمة”.

بينما أشارت إحدى القيادات:

“الخبرة العابرة للثقافات تساعد كثيراً... من ليس لديه هذه الخبرة يواجه صعوبة في التواصل”.

تشير هذه الفروق إلى أن التواصل متعدد الثقافات يحتاج إلى تدريب ومهارات خاصة.

العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الاندماج:

اتفق المشاركون على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد أهم التحديات في الشركة، سواء فيما يتعلق بالمزايا أو ما يشعر به الموظفون حول المساواة. وأكد المدير العام:

“لا يوجد معيار واضح للعدالة... بل توجد فروقات في المزايا بين الموظفين وهذا يخلق إحساساً بعدم الإنصاف”.

وأضافت مديرة الاستشارات:

“المشكلة ليست في الفروقات... المشكلة أننا لا نشرح أو نوضح للموظفين سبب وجود هذه الفروقات”.
وتؤكد هذه النتائج أهمية الشفافية في السياسات التنظيمية لتقليل التباين في التصورات بين الموظفين.

أثر نظام العمل المرن وتعدد مواقع العمل:

أوضح الموظفون أن نظام العمل المرن والعمل من مواقع مختلفة يمثل تحدياً في التواصل والاندماج، إذ قال المدير العام:

“عدم وجود الموظفين في موقع واحد يسبب صعوبة كبيرة... حيث أن التواصل بين الموظفين المتواجدين في مواقع مختلفة يحتاج جهداً إضافياً”.

بينما قالت إحدى الموظفات:

“التواصل جيد... لكن وجودنا في مكان واحد أكيد غالباً سيكون أفضل”.

هذا يشير إلى ضرورة إيجاد آليات لتعزيز التعاون رغم تباعد المواقع.

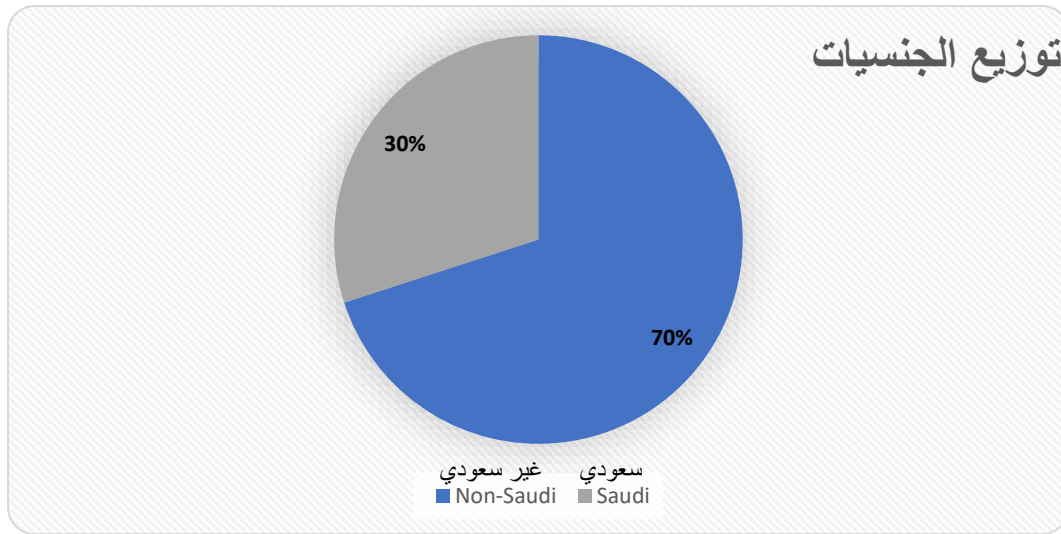
نتائج الاستبانة وتحليلها:

الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين:

يوضح جدول (1-4) توزيع المشاركين حسب الجنسية والنوع الاجتماعي ولغة العمل.

كما يمكن رؤية نسبة توزيع الجنسيات في الشكل (1-4).

شكل رقم (4-1) توزيع الجنسيات



جدول رقم (4-1) الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنسية	سعودي	12	30.0%
الجنسية	غير سعودي	28	70.0%
الجنس	ذكر	29	72.5%
الجنس	أنثى	11	27.5%
لغة العمل	الإنجليزية فقط	27	67.5%
لغة العمل	انجليزي / عربي – الإنجليزية غالبا	10	25.0%
لغة العمل	عربي / انجليزي – العربية غالبا	2	5.0%
لغة العمل	العربية فقط	1	2.5%

أعلى وأدنى الفقرات تقييماً:

أظهرت الاستبانة أن أعلى الفقرات تقييماً كانت مرتبطة بالتعاون بين الموظفين واحترام الثقافات المختلفة كما يوضح الجدول (2-4). بينما كانت أقل الفقرات تقييماً تلك المرتبطة بالعدالة التنظيمية ووضوح السياسات كما يوضح الجدول (3-4).

جدول رقم (2-4) التعاون بين الموظفين واحترام الثقافات

الانحراف المعياري	المتوسط	البند
0.40	3.81	تشجع الشركة التعاون بين الموظفين من خلفيات مختلفة
0.52	3.78	تشجع الشركة التعاون بين الموظفين من جنسيات مختلفة
0.43	3.78	العلاقات بين الزملاء قائمة على الاحترام المتبادل بغض النظر عن الجنسية أو الثقافة
0.44	3.76	يسهم تبادل وجهات النظر الثقافية في تحسين العمل الجماعي
0.46	3.71	يساعد التنوع الثقافي في توليد أفكار جديدة وتحسين جودة العمل

جدول رقم (3-4) العدالة التنظيمية ووضوح السياسات

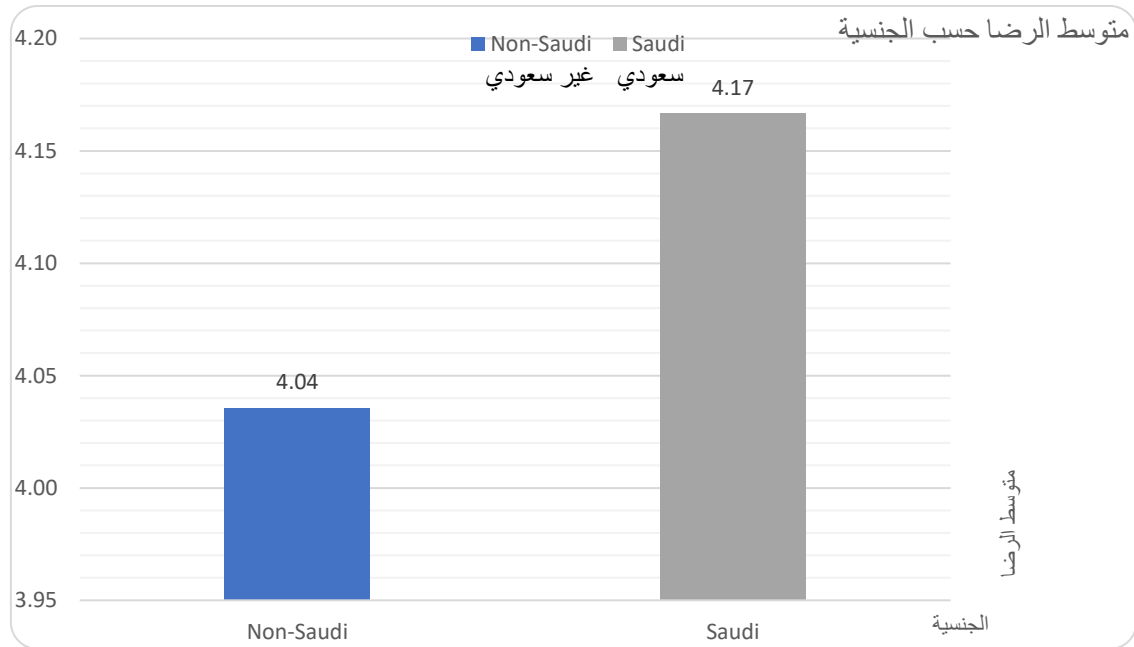
الانحراف المعياري	المتوسط	البند
0.83	2.78	العمل عن بُعد أو نظام العمل المرن يجعل من الصعب أحياناً البقاء على تواصل مع الزملاء
0.85	3.11	تُتخذ القرارات بناءً على معايير مهنية واضحة
0.79	3.19	يسهم نظام المزايا في الشركة في تعزيز العدالة والانتماء
0.77	3.23	تُطبق السياسات (التوظيف، الحضور، الإجازات، الالتزام) بشكل متسق
0.80	3.25	العمل في مواقع مختلفة يجعل التعاون أكثر صعوبة أحياناً

الفروق بين المجموعات:

الفروق بين السعوديين وغير السعوديين:

أظهر التحليل أن السعوديين أكثر إيجابية تجاه الانتماء، بينما كان غير السعوديين أكثر حساسية تجاه تحديات العدالة والعمل عبر المواقع كما في الجدول (4-4). كما ظهر أيضا أن نسبة الرضا الوظيفي لدى السعوديين أعلى من غيرهم من الجنسيات كما يوضح الشكل (4-5).

شكل رقم (4-2) متوسط الرضا حسب الجنسية



جدول رقم (4-4) التقييم حسب الجنسية

البنء	متوسط السعوديين	متوسط غير السعوديين
السياسات والإجراءات واضحة ومفهومة	3.50	3.77
تُطبق السياسات (التوظيف، الحضور، الإجازات، الالتزام) بشكل متسق	3.30	3.20
تُتخذ القرارات بناءً على معايير مهنية واضحة	3.11	3.11
تتصرف الشركة بعدالة عند التعامل مع مشكلات العمل أو النزاعات	3.62	3.39
تشجع الشركة التعاون بين موظفين من خلفيات مختلفة	3.75	3.85
العلاقات بين زملاء قائمة على الاحترام المتبادل بغض النظر عن الجنسية أو الثقافة	3.86	3.73
أشعر بالانتماء داخل الشركة	3.67	3.31
التواصل بين الموظفين من خلفيات متنوعة فعال	3.71	3.36
يسهم التنوع الثقافي في توليد أفكار جديدة وتحسين جودة العمل	3.75	3.69
وجود زملاء من ثقافات مختلفة يعزز العمل الجماعي والابتكار	3.50	3.85
تقدّر الشركة الفروقات الثقافية وتستفيد منها	3.56	3.71
أنا راضٍ بشكل عام عن بيئة العمل	3.57	3.50
السياسات الحالية تساعدني على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة	3.86	3.38
تُظهر القيادة اهتمامًا برفاه الموظفين	3.71	3.40
يسهم نظام المزايا في الشركة في تعزيز العدالة والانتماء	3.78	2.89
تشجع الشركة التعاون بين الموظفين من جنسيات مختلفة	3.78	3.79
يساعد تبادل وجهات النظر الثقافية المختلفة على تحسين العمل الجماعي	3.88	3.69
يمكن للشركة تقديم مبادرات إضافية لتعزيز الفهم الثقافي	3.60	3.33
ساعدني العمل في بيئة متعددة الثقافات على تحسين مهارات التواصل والمرونة	3.78	3.50
العمل في مواقع مختلفة يجعل التعاون أكثر صعوبة أحيانًا	3.00	3.32
لدي تواصل متكرر مع زملاء من فرق أو مواقع أخرى	3.22	3.86
توفّر الشركة فرصًا كافية ليتفاعل الموظفون من فرق مختلفة ويتبادلوا الأفكار	3.38	3.38
رغم العمل في مواقع منفصلة، ما زلت أشعر بالارتباط بأهداف الشركة وثقافتها	3.50	3.45
العمل عن بُعد أو بنظام مرّن يجعل من الصعب أحيانًا الحفاظ على التواصل	2.20	2.89

الفروق حسب النوع الاجتماعي:

كشفت النتائج في الجدول (4-5) أن الإناث أكثر إيجابية في تقييم العدالة والانتماء مقارنة بالذكور.

جدول رقم (4-5) التقييم حسب الجنس

البند	متوسط الذكور	متوسط الإناث
السياسات والإجراءات واضحة ومفهومة	3.78	3.60
تُطبق السياسات (التوظيف، الحضور، الإجازات، الالتزام بشكل متسق	3.20	3.44
تُتخذ القرارات بناءً على معايير مهنية واضحة	3.11	3.25
تتصرف الشركة بعدالة عند التعامل مع مشكلات العمل أو النزاعات	3.35	3.75
تشجع الشركة التعاون بين موظفين من خلفيات مختلفة	3.92	3.62
العلاقات بين الزملاء قائمة على الاحترام المتبادل بغض النظر عن الجنسية أو الثقافة	3.73	4.00
أشعر بالانتماء داخل الشركة	3.27	3.78
التواصل بين الموظفين من خلفيات متنوعة فعال	3.36	3.83
يسهم التنوع الثقافي في توليد أفكار جديدة وتحسين جودة العمل	3.64	3.83
وجود زملاء من ثقافات مختلفة يعزز العمل الجماعي والابتكار	3.79	3.67
تقدّر الشركة الفروقات الثقافية وتستفيد منها	3.67	3.57
أنا راضٍ بشكل عام عن بيئة العمل	3.50	3.83
السياسات الحالية تساعدني على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة	3.38	3.83
تُظهر القيادة اهتمامًا برفاه الموظفين	3.47	3.50
يسهم نظام المزايا في تعزيز العدالة والانتماء	2.89	3.78
تشجع الشركة التعاون بين الموظفين من جنسيات مختلفة	3.79	3.75
يساعد تبادل وجهات النظر الثقافية المختلفة على تحسين العمل الجماعي	3.71	3.83
يمكن للشركة تقديم مبادرات إضافية لتعزيز الفهم الثقافي	3.36	3.75
ساعدني العمل في بيئة متعددة الثقافات على تحسين مهارات التواصل والمرونة	3.50	3.88
العمل في مواقع مختلفة يجعل التعاون أكثر صعوبة أحياناً	3.35	3.00
لدي تواصل متكرر مع زملاء من فرق أو مواقع أخرى	3.81	3.38

الفروق حسب لغة العمل:

في الجدول (4-6) أظهر مستخدمو الإنجليزية تقييماً أعلى لوضوح السياسات، بينما أعطى مستخدمو العربية تقييماً أعلى للانتماء.

جدول رقم (4-6) التقييم حسب اللغة

البنء	متوسط الإنجليزية	متوسط العربية/أخرى
السياسات والإجراءات واضحة ومفهومة	3.77	2.67
تُطبق السياسات مثل التوظيف، الحضور، الإجازات، الالتزام بشكل متسق	3.33	2.33
تُتخذ القرارات بناءً على معايير مهنية واضحة	3.12	3.00
تتصرف الشركة بعدالة عند التعامل مع مشكلات العمل أو النزاعات	3.46	3.50
تشجع الشركة التعاون بين موظفين من خلفيات مختلفة	3.79	4.00
العلاقات بين زملاء قائمة على الاحترام المتبادل بغض النظر عن الجنسية أو الثقافة	3.75	4.00
أشعر بالانتماء داخل الشركة	3.45	3.33
التواصل بين الموظفين من خلفيات متنوعة فعال	3.44	3.67
يسهم التنوع الثقافي في توليد أفكار جديدة وتحسين جودة العمل	3.72	3.67
وجود زملاء من ثقافات مختلفة يعزز العمل الجماعي والابتكار	3.78	3.33
تقدّر الشركة الفروقات الثقافية وتستفيد منها	3.70	3.33
أنا راضٍ بشكل عام عن بيئة العمل	3.50	3.67
السياسات الحالية تساعدني على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة	3.48	3.67
تُظهر القيادة اهتماماً برفاه الموظفين	3.55	3.00
يسهم نظام المزايا في تعزيز العدالة والانتماء	3.12	3.67
تشجع الشركة التعاون بين الموظفين من جنسيات مختلفة	3.76	4.00
يساعد تبادل وجهات النظر الثقافية المختلفة على تحسين العمل الجماعي	3.79	3.50
يمكن للشركة تقديم مبادرات إضافية لتعزيز الفهم الثقافي	3.37	4.00
ساعدني العمل في بيئة متعددة الثقافات على تحسين مهارات التواصل والمرونة	3.59	3.67
العمل في مواقع مختلفة يجعل التعاون أكثر صعوبة أحياناً	3.29	2.00
لدي تواصل متكرر مع زملاء من فرق أو مواقع أخرى	3.72	2.00
توفر الشركة فرصاً كافية لتفاعل الموظفين من فرق مختلفة وتبادل الأفكار	3.41	3.00
رغم العمل في مواقع منفصلة، ما زلت أشعر بالارتباط بأهداف الشركة وثقافتها	3.48	3.00
العمل عن بُعد أو بنظام مرّن يجعل من الصعب أحياناً البقاء على تواصل	2.78	2.00

تحليل محاور الاستبانة:

أولاً: محور السياسات والإجراءات

حصل هذا المحور على أقل متوسط، ما يعني حاجة واضحة لإعادة تصميم السياسات، خصوصاً تلك المتعلقة بالمزايا والعدالة والشفافية.

ثانياً: محور العلاقات المهنية

كان من أعلى المحاور تقييماً، مما يدل على أن العلاقات بين الموظفين قوية رغم التحديات التنظيمية.

ثالثاً: محور القيادة

أظهر الموظفون ثقة عامة في القيادة، لكنهم ينتظرون سياسات أكثر وضوحاً.

رابعاً: محور الانتماء

كان الانتماء مرتفعاً نسبياً لدى السعوديين والإناث، مما يعكس تأثير السياق المحلي في تشكيل مشاعر الانتماء.

دمج النتائج النوعية والكمية:

تكشف مقارنة النتائج النوعية والكمية عن انسجام كبير بين المسارين؛ حيث أكدت المقابلات أن التحديات الرئيسية تتمثل في التواصل والعدالة، وظهرت هذه الاتجاهات بوضوح في نتائج الاستبانة. وهذا يشير إلى أن مشكلات الاندماج لا ترتبط بالأفراد أو الأقسام، بل ترتبط بالهيكل التنظيمية والسياسات الحالية.

مناقشة النتائج:

تهدف هذه المناقشة إلى تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتوضيح مدى توافقها أو اختلافها مع الأدبيات، مع تفسير أسباب ظهورها في سياق الشركة الدولية العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

التنوع الثقافي كعامل داعم للأداء

أظهرت نتائج المقابلات والاستبانة أن التنوع الثقافي يُنظر إليه داخل الشركة بوصفه عاملاً إيجابياً يعزز جودة العمل، ويتيح الوصول إلى حلول أكثر ملاءمة للسياق السعودي. ويتفق هذا مع ما طرحته نظرية التعددية الثقافية التي تؤكد أن وجود اختلافات ثقافية غنية يؤدي إلى أفكار مبتكرة وتطوير العمل.

لكن الدراسة كشفت أن الاستفادة من هذا التنوع ما تزال محدودة، وأن الاندماج ليس ناتجاً عن سياسات واضحة وإنما نتيجة مبادرات فردية من بعض القادة. وهذا يتسق مع الدراسات التي أشارت إلى أن وجود التنوع لا يضمن نجاحه ما لم تكن هناك إدارة فعالة له. (Cox, 2001)

التواصل بين الثقافات

بيّنت النتائج وجود فروق واضحة في أساليب التواصل بين الجنسيات، حيث يميل الأمريكيون إلى المباشرة، بينما يفضل العرب التواصل العلاقي، في حين يميل البريطانيون إلى الأسلوب غير المباشر. هذا التباين أدى أحياناً إلى سوء فهم، خصوصاً مع الموظفين الجدد الذين ليست لديهم خبرة عبر الثقافات. وتتوافق هذه النتائج مع نظرية الهوية الاجتماعية التي تشير إلى أن الأفراد يفسرون الرسائل وفقاً لهويتهم الثقافية، مما قد يؤدي إلى سوء فهم عندما تختلف القواعد الاجتماعية للتواصل.

العدالة التنظيمية كمصدر للتحديات

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت من أضعف المحاور تقييماً، وخاصة فيما يتعلق بالمزايا وتفسير الفروقات بين الموظفين. ويعكس ذلك غياب سياسات واضحة أو تواصل شفاف حول أسباب اختلاف المزايا بين السعوديين والوافدين. ويتوافق هذا مع الأدبيات التي تشير إلى أن العدالة التنظيمية عنصر حاسم في بناء الثقة وتعزيز الانتماء (Cropanzano & Greenberg, 1997).

الانتماء الوظيفي

أظهرت النتائج أن السعوديين والإناث كانوا الأكثر شعوراً بالانتماء، بينما كانت مستويات الانتماء أقل لدى بعض الوافدين أو الموظفين الذين يعملون عن بُعد.

ويشير ذلك إلى تأثير السياق المحلي في دعم الانتماء لدى السعوديين، مقابل حاجة الوافدين إلى جهود إضافية لتعزيز التكامل، وهو ما تؤكد بحوث الاندماج الثقافي التي تربط الانتماء بخبرة الاندماج والدعم التنظيمي.

العمل متعدد المواقع

أظهرت النتائج أن العمل من مواقع مختلفة يسبب صعوبة في التواصل لدى الكثير من الموظفين، رغم وجود رغبة في التعاون. وهذا يتفق مع الأدبيات الحديثة حول تأثير العمل المرن على العلاقات المهنية ومستوى الارتباط بين الفرق.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات الجوهرية التي تسهم في فهم واقع الاندماج الثقافي في الشركات الدولية داخل المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

- 1- التنوع الثقافي في الشركة يمثل قوة تنظيمية حقيقية، لكنه غير مُستثمر بالشكل الأمثل بسبب غياب سياسات دمج واضحة.
- 2- التواصل بين الثقافات هو العامل الأكثر تأثيراً في الاندماج، ويمتد تأثيره ليشمل العلاقات المهنية والعدالة التنظيمية والانتماء.
- 3- العدالة التنظيمية تمثل التحدي الأكبر، حيث لاحظ الموظفون تفاوتاً في المزايا وفرص التطوير، ما يؤثر في مشاعر الانتماء والثقة.
- 4- الانتماء الوظيفي أعلى لدى السعوديين والإناث، مما يشير إلى تأثير الجذور الثقافية المحلية والبيئة الاجتماعية في تعزيز الشعور بالأمان والانتماء.
- 5- العمل في مواقع متعددة يحدّ من مستوى الاندماج، خصوصاً لدى الموظفين الذين يعتمدون على التواصل المباشر في أداء مهامهم.
- 6- تؤكد النتائج الحاجة إلى إطار استراتيجي لإدارة التنوع الثقافي يتضمن: سياسات واضحة، برامج مشاركة وتفاعل، تدريب قيادي عبر الثقافات، أدوات تواصل فعّالة، آليات شفافة لشرح الفروقات التنظيمية.
- 7- تكشف النتائج أيضاً أن الشركة في مرحلة نمو، ولديها فرصة لتطوير نموذج اندماج يتميز بالمرونة ويحترم خصوصية السياق السعودي، بعيداً عن نموذج "بوتقة الانصهار" الذي يذيب الاختلافات، وبما يتماشى أكثر مع نموذج "وعاء السلطة" الذي يحافظ على الاختلاف ويجعل التنوع قوة مشتركة.

خاتمة النتائج:

يتضح من خلال نتائج هذا الفصل أن الشركة تمتلك أساسًا قويًا للاندماج الثقافي نظرًا للتنوع الموجود، إلا أن هذا الاندماج يحتاج إلى سياسات واضحة، وتواصل فعال، وإدارة واعية للفروق الثقافية واللغوية. وتشير النتائج أيضًا إلى وجود فروق بين المجموعات المختلفة، ما يستدعي وضع إطار شامل يعزز العدالة والشفافية، ويعالج تحديات العمل متعدد المواقع.

التوصيات:

أولاً: تطوير سياسات واضحة وشاملة للموارد البشرية

- إعداد دليل سياسات رسمي يغطي المزايا والإجازات والعمل المرن.
- ربط المزايا بالوظيفة وليس بالجنسية.
- إنشاء سلم وظيفي بمستويات محددة.

ثانيًا: برنامج اندماج ثقافي كامل

- تدريبات الوعي الثقافي.
- لقاءات شهرية مشتركة بين الفرق المختلفة.
- تعريف غير السعوديين بالثقافة السعودية.
- تعريف السعوديين بثقافة الشركات الأمريكية/البريطانية.

ثالثًا: تحسين التواصل الداخلي

- نشرات دورية للقرارات والسياسات.
- دليل مصطلحات موحد.
- منصات تواصل داخلية تربط بين العاملين في المواقع المختلفة.

رابعًا: تعزيز العدالة التنظيمية

- إعلان معايير واضحة للمزايا.
- شفافية في القرارات.
- الاستناد إلى مقارنات سوقية سعودية وأجنبية.

خامسًا: دعم القادة

- تدريب على إدارة الفرق المتنوعة.
- تقييم سنوي للاندماج داخل كل فريق.
- مكافأة القادة الذين يحققون أعلى مستويات اندماج.

توصيات عامة للقطاع والشركات الدولية في السعودية:

- تشجيع الشركات على تدريب موظفيها على الوعي الثقافي.
- تبني معايير واضحة للعدالة في المزايا.
- تعزيز الشفافية والوضوح في التواصل.
- استخدام المنهج المختلط في تقييم بيئات العمل.
- بناء شراكات بين الجامعات أو مراكز تدريب معتمدة وبين الشركات لتطوير برامج توعية وتعزيز اندماج الثقافات.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- دراسة الاندماج الثقافي في شركات عالمية أكبر.
- المقارنة بين الشركات الغربية والآسيوية.
- قياس أثر برامج الاندماج بعد تطبيقها.
- تحليل أثر القيادة التحويلية على اندماج الثقافات.
- دراسة تجارب الموظفين الأجانب في السعودية من منظور الهوية المهنية.

خاتمة التوصيات:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الاندماج الثقافي في بيئة عمل متعددة الجنسيات داخل المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل تجربة إحدى الشركات الدولية العاملة في القطاع الاستشاري. وقد اعتمد البحث على منهج مختلط يجمع بين التحليل النوعي للمقابلات وتحليل البيانات الكمية للاستبانة، بهدف تقديم فهم شامل للعوامل التي تعزز أو تعيق الاندماج بين الموظفين من خلفيات ثقافية ومهنية ولغوية مختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع الثقافي داخل الشركة يمثل مصدر قوة وعنصرًا أساسيًا في نجاحها، لا سيما في بيئة تتطلب الجمع بين الخبرة الغربية في النماذج التشغيلية وبين المعرفة المحلية بالسوق السعودي. إلا أن هذا التنوع لا يتحول تلقائيًا إلى اندماج فعال، بل يتطلب سياسات واضحة وممارسات تنظيمية تدعم التواصل، وتعزز العدالة التنظيمية، وتخلق فرصًا أكبر للتفاعل المباشر بين الموظفين.

كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بالاختلافات اللغوية والتواصلية، وتفاوت الخبرة العابرة للثقافات، وغياب المعايير الواضحة فيما يتعلق بالمزايا والفرص الوظيفية. وتؤكد هذه التحديات ما أشارت إليه الأدبيات العلمية حول أهمية الإدارة الفعالة للتنوع باعتبارها شرطًا أساسيًا لتحقيق الاندماج.

وقدمت الدراسة توصيات عملية للشركة محطّ الدراسة، تتضمن تطوير سياسات الموارد البشرية، وتفعيل برامج الوعي الثقافي، وتعزيز التواصل بين الفرق، ودعم القادة بالمهارات اللازمة لإدارة الفرق المتنوعة، إضافة إلى توصيات عامة للشركات الدولية العاملة في المملكة لمواءمة ممارساتها مع متطلبات التحول الوطني ورؤية السعودية 2030.

وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات العربية حول موضوع الاندماج الثقافي في بيئات العمل الدولية، وتقدم نموذجًا بحثيًا يمكن الاعتماد عليه في المستقبل لتقييم بيئات العمل المتنوعة في المملكة، وبناء ممارسات تنظيمية أكثر عدالة وفاعلية واستدامة.

المراجع العربية:

- الزهراني، محمد. (2018). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، 58(3)، 260-225.
- الشيبياني، علي. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 167-145.
- العنزي، خالد. (2019). تحديات إدارة القوى العاملة متعددة الثقافات في الشركات الأجنبية بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال العربية، 12(1)، 112-87.
- الفهيد، ناصر. (2021). فاعلية الاتصال التنظيمي في بيئات العمل الدولية. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 335-301.

- Aguilis, H., & Henle, C. A. (2003). The impact of work experience on cultural intelligence development. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(1), 105–123.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2012). Cultural diversity at work: Bridging the gap between theory and practice. *European Journal of International Management*, 6(2), 153–159.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.

الملاحق

الاستبانة

استبانة الاندماج الثقافي في بيئة عمل متعددة الجنسيات

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى الاندماج الثقافي، وفعالية التواصل بين الموظفين من خلفيات متنوعة، ومدى العدالة التنظيمية والانتماء داخل بيئة العمل. جميع الإجابات سرية وتستخدم للأغراض البحثية فقط.

أولاً: المعلومات الديموغرافية

1. الجنسية:

- سعودي
- غير سعودي

2. الجنس:

- ذكر
- أنثى

3. لغة التواصل الأساسية في العمل:

- العربية
- الإنجليزية
- كلتاها

4. طريقة العمل:

- في المكتب
- عمل مرن
- مواقع متعددة

5. الفئة العمرية

- أصغر من 25 عام
- 25 - 34 عام
- 35 - 44 عام
- 45 - 54 عام
- أكبر من 45 عام

ثانياً: محاور الاستبانة

مقياس الإجابة:

لا أوافق بشدة = 1 لا أوافق = 2 لا أوافق = 3 محايد = 4 أوافق = 5 أوافق بشدة = 1

المحور الأول: العلاقات المهنية والتعاون

- 1- هناك تعاون فعّال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.
- 2- أشعر بأن التعاون بين الأقسام يتم بسلاسة
- 3- العلاقات المهنية بين الموظفين إيجابية بشكل عام.
- 4- زملائي يحترمون اختلافاتي الثقافية.
- 5- أشعر بالراحة عند العمل مع زملاء من ثقافات مختلفة.

المحور الثاني: التواصل بين الثقافات

- 1- يتم التواصل بين الأقسام بشكل واضح.
- 2- أستطيع فهم رسائل زملائي بسهولة بغض النظر عن خلفياتهم.
- 3- اختلاف اللغة لا يؤثر سلبًا على جودة العمل.
- 4- الاجتماعات تكون فعّالة وتصل للمطلوب.
- 5- أسلوب التواصل داخل الشركة يساعد على إنجاز المهام

المحور الثالث: العدالة التنظيمية

- 1- أشعر بأن السياسات تطبق على الجميع بشكل عادل.
- 2- حصول الموظفين على المزايا يتسم بالعدالة.
- 3- فرص التدريب متاحة للجميع دون تمييز.
- 4- فرص الترقية واضحة للجميع.
- 5- بيئة العمل توفر المساواة بين الموظفين.

المحور الرابع: الانتماء والرضا

- 1- أشعر بالانتماء إلى الشركة.
- 2- أشعر بأنني جزء مهم من الفريق.
- 3- أنا راضٍ/راضية عن طبيعة العلاقات المهنية في الشركة.
- 4- أشعر بأن الشركة تقدّر جهودي.
- 5- بيئة العمل تحفّزني على تقديم أفضل ما لدي.

المحور الخامس: تحديات العمل متعدد المواقع

- 1- العمل من مواقع مختلفة لا يؤثر على جودة التواصل.
- 2- أشعر بالارتباط مع بقية الفريق رغم بعد المسافات.
- 3- العمل عن بُعد لا يسبب سوء فهم
- 4- الاجتماعات الافتراضية فعّالة.
- 5- أستطيع أداء مهامي بكفاءة رغم تعدد مواقع العمل

شكرًا لمشاركتكم. تسهم إجاباتكم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الاندماج الثقافي داخل الشركة.

Midocean University



College of Management

Department of Human Resources

Building a Multicultural Work Environment in an International Company in Saudi Arabia

Prepared by:

Nora Redwan

Supervised by:

D. Alfaisal Abdulhamid

D. Fayes Jarad

Year: 2025