

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

دور ممارسة الشمول في الموارد البشرية لتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

عبير محمد البارقي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026 / الثاني

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 6.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 7.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 8.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 8.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 9.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 10..... | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 12..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 13..... | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 14..... | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 15..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|         | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1.....  |                                                  |
|         | 6                                                |
| 17..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 17..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 18..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 19..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 21..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 21..... | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد سوق العمل في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، الأمر الذي دفع المنظمات إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة وتعزيز قدرتها على المنافسة . ولم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على أداء المهام الإدارية التقليدية بل أصبحت تؤدي دوراً استراتيجياً في استقطاب الكفاءات ، وتنميتها ، والمحافظة عليها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها ( أرمسترونغ وتايلور ، 2023 ) .

وبعد الشمول في الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة ، لما له دور في توفير بيئة عمل قائمة على العدالة وتكافؤ الفرص ، وإتاحة الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة الفعالة في العمل دون تمييز بسبب الجنس أو العمر أو الإعاقة أو الخلفية الاجتماعية . ويشير مور بارك ( 2022 ) إلى أن الشمول لا يقتصر على وجود التنوع داخل المنظمة ، وإنما يتمثل في توفير بيئة عمل يشعر فيها جميع العاملين بالانتماء والاحترام ، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة .

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ، وتعزيز الابتكار ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وخفض معدلات دوران العمل ، كما يساعد المنظمات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها ، وتشمل هذه الممارسات الاستقطاب الشامل ، وبرامج التدريب والتطوير ، وتهيئة بيئة عمل داعمة تضمن تكافؤ الفرص لجميع العاملين ( شور وآخرون ، 2018 ) .

وتبرز أهمية هذه الممارسات بصورة أكبر عند التعامل مع الفئات الأكثر هشاشة في سوق العمل ، والتي تشمل الأشخاص ذوي الإعاقة ، والشباب حديثي التخرج ، والنساء في بعض القطاعات ، وغيرهم من الفئات التي قد تواجه تحديات في الحصول على فرص عمل مناسبة أو الاستمرار فيها . وقد أوضحت الدراسات أن تبني ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم في زيادة فرص توظيف هذه الفئات وتعزيز اندماجها واستقرارها الوظيفي من خلال تطبيق سياسات استقطاب شاملة ، وتوفير برامج تدريب وتأهيل مناسبة وتهيئة بيئة عمل مرنة وداعمة ( جوسن وآخرون، 2024 ) .

وفي المملكة العربية السعودية ينسجم الاهتمام الوظيفي بالشمول الوظيفي مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، التي أكدت أهمية تنمية الرأس البشري ورفع معدلات في سوق العمل ، وتمكين مختلف فئات المجتمع من الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص ( رؤية المملكة العربية السعودية 2016 ) . كما تعمل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تنفيذ العديد من المبادرات والبرامج التي تستهدف دعم التوظيف وتحسين بيئة العمل وتمكين الفئات المختلفة من الحصول على فرص عمل مناسبة ( وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024 ) .

وعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة ، لا تزال بعض المنظمات تواجه تحديات في تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية بصورة فعالة ، كما أن الدراسات التي تناولت أثر هذه الممارسات في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المجتمع السعودي لا تزال محدودة ، مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسة الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية ، والخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في دعم المنظمات وصناع القرار في هذا المجال .

## 1.2. مشكلة الدراسة

يشهد سوق العمل في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في ظل المبادرات والإصلاحات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة سوق العمل وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تؤكد أهمية توفير فرص عمل متكافئة لجميع فئات المجتمع. وعلى الرغم من هذه الجهود، لا تزال بعض الفئات الأكثر هشاشة تواجه تحديات تحد من فرص حصولها على وظائف مناسبة أو استمرارها فيها، ويرجع ذلك إلى تفاوت مستوى تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية داخل المنظمات، مثل الاستقطاب الشامل، وبرامج التدريب والتأهيل، وتهيئة بيئة العمل الداعمة. وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق هذه الممارسات يسهم في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة وتحقيق اندماجها الوظيفي، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة السعودية ما تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية على تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع الشمول في الموارد البشرية في بيئات أجنبية تختلف في خصائصها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية عن البيئة السعودية ، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المنظمات السعودية . كما ركزت العديد من الدراسات على مفهوم التنوع الوظيفي بصورة عامة ، دون التركيز على أثر ممارسات الشمول في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة ، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من الدراسات في هذا المجال ( شور وآخرون ، 2018 ).

كذلك يُلاحظ محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية وأبعدها المختلفة ، مثل الاستقطاب الشامل ، وبرامج التدريب والتأهيل وبيئة العمل الداعمة ، وبين فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية ، وهو ماتسعى هذه الدراسة إلى معالجته .

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي ، لا تزال بعض المنظمات تواجه تحديات في تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية بصورة متكاملة ، حيث تفتقر بعض المؤسسات إلى سياسات واضحة للاستقطاب الشامل ، أو برامج تدريب وتأهيل تراعي احتياجات الفئات الأكثر هشاشة ، إضافة إلى عدم تهيئة بيئة عمل مناسبة تضمن استقرارهم واستمرارهم في العمل .

كما أن العديد من المنظمات لا تعتمد مؤشرات واضحة لقياس أثر ممارسات الشمول على نتائج التوظيف ، مما يؤدي إلى صعوبة تقييم فعالية البرامج والمبادرات المطبقة واتخاذ القرارات المناسبة لتطويرها . لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نتائج تساعد المنظمات على تحسين ممارستها في مجال الشمول الوظيفي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ( وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، 2024 ) .

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

**ما أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية؟**

## 1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد الذي يحظى به موضوع الشمول في الموارد البشرية، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي تسهم في تعزيز العدالة الوظيفية، وتحقيق تكافؤ الفرص، ودعم مشاركة جميع فئات المجتمع في سوق العمل. كما تكتسب الدراسة أهميتها من توافقها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى تنمية رأس المال البشري، وتمكين الفئات الأكثر هشاشة، وتهيئة بيئات عمل أكثر شمولاً واستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016). وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، كما يأتي:

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وهو اثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية . كما تساهم في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين ممارسة الشمول و أثرها في تحسين فرص التوظيف ، إضافة إلى سد جانب من الفجوة العلمية الناتجة عن محدودية الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع والاستفادة من الأدبيات الحديثة التي تناولت مفهوم الشمول في الموارد البشرية وتطبيقاته في المنظمات ( مور باراك 2022، شور وآخرون 2018).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المنظمات السعودية في تطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية، وبخاصة فيما يتعلق بالاستقطاب الشامل، وبرامج التدريب والتأهيل، وتهيئة بيئة عمل داعمة للفئات الأكثر هشاشة. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم صناع القرار والجهات الحكومية عند تطوير المبادرات والسياسات المرتبطة بالشمول الوظيفي، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتعزيز المشاركة في سوق العمل، وتحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016؛ جوسن وآخرون، 2024) .

## 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

1- ما أثر ممارسات الاستقطاب الشامل في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية ؟

2- ما أثر برامج التدريب والتأهيل في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية ؟

3- ما أثر تهيئة بيئة العمل الداعمة في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وجهة العمل) ؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز الفرص الأكثر هشاشة ، من خلال تحليل العلاقات بين ممارسات الشمول وفرص التوظيف ، بما يدعم تطوير سياسات الموارد البشرية ويعزز الشمول الوظيفي ، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهو الهدف الرئيسي اما بالنسبة للأهداف الفرعية فنتلخص مجملًا في الآتي :

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية في المنظمات السعودية .
- قياس أثر الاستقطاب الشامل في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة .
- تحديد أثر برامج التدريب والتأهيل في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة .
- التعرف على أثر تهيئة بيئة العمل الداعمة في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة .
- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات السعودية على تطوير ممارسات الشمول في الموارد البشرية بما يسهم في زيادة فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة .

## 1.6. فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات أحد العناصر الرئيسية في البحث العلمي، إذ تمثل توقعات علمية تستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وتهدف إلى تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق منها ميدانيًا. كما تُسهم في توجيه إجراءات الدراسة نحو تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، وتُعد أساسًا لاختبار مدى صحة التصورات التي بُني عليها البحث.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وبالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة، صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

### الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية :

#### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب الشامل وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتأهيل وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تهيئة بيئة العمل الداعمة وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية.

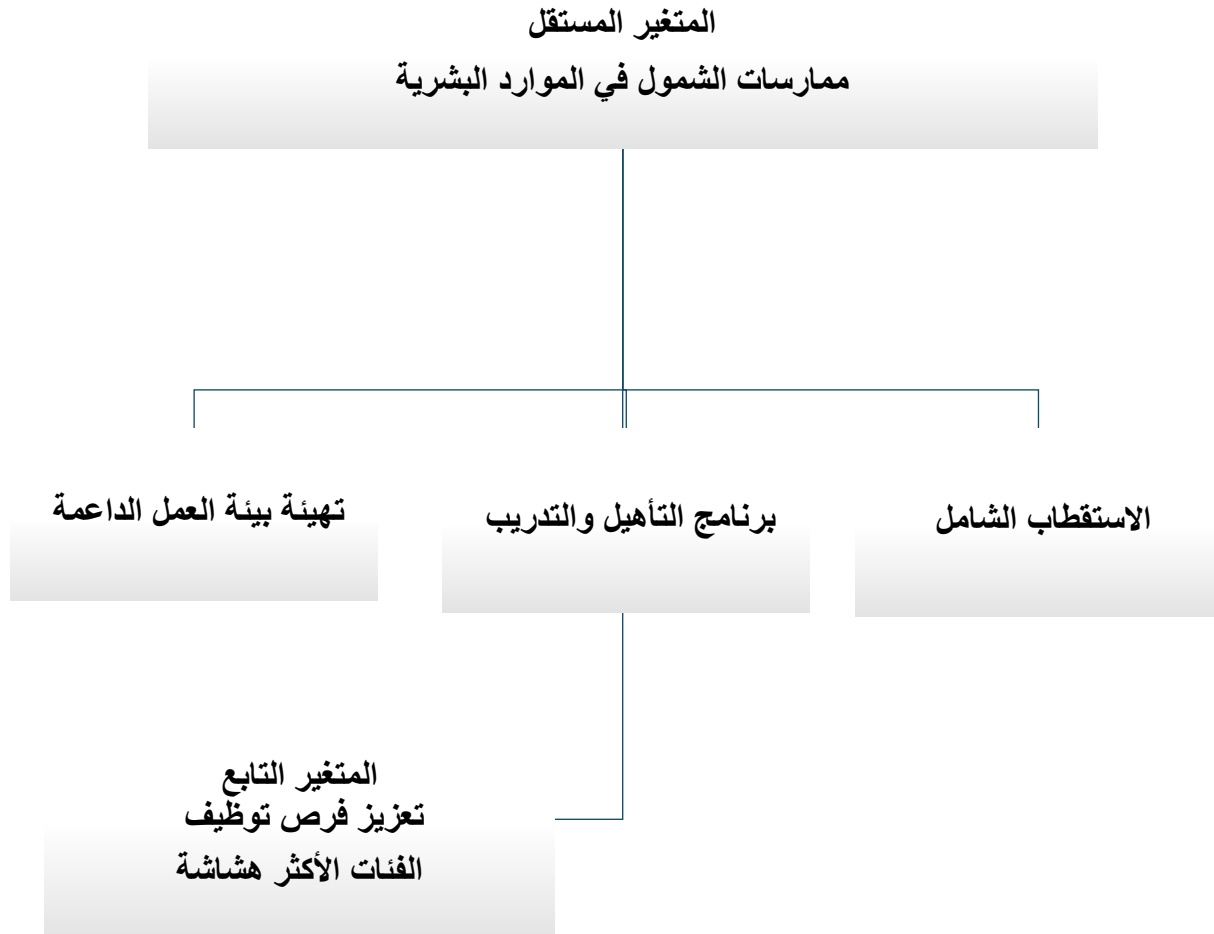
#### الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة جهة العمل).

## 1.7. نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، تقترح الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين متغيراتها الرئيسية. ويتمثل المتغير المستقل في ممارسات الشمول في الموارد البشرية ، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي : الاستقطاب الشامل، برامج التدريب و التأهيل ، وتهيئة بيئة العمل الداعمة .

أما المتغير التابع فيتمثل في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية . ويفترض النموذج وجود علاقة إيجابية مباشرة بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، بحيث يسهم تطبيق هذه الممارسات زيادة فرص استقطاب هذه الفئات ودمجها واستبقائها في بيئة العمل ، وسيتم اختبار هذه العلاقة ميدانياً في الدراسة .



## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه من أكثر المناهج ملائمةً لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية، ووصفها وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويتيح هذا المنهج دراسة واقع ممارسات الشمول في الموارد البشرية وتحليل أثرها في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تفسير النتائج والخروج باستنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، استندت الدراسة إلى مجموعة من الاختيارات المنهجية، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: فلسفة الدراسة

تعتمد الدراسة على **الفلسفة الوضعية**، التي تقوم على دراسة الظواهر بصورة موضوعية، واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الكمية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن التحقق منها والاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

### ثانياً: مدخل الدراسة

تتبنى الدراسة **المدخل الاستنتاجي**، إذ تنطلق من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة، ثم اختبارها ميدانياً من خلال البيانات التي يتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الكمي**، الذي يقوم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف قياس أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، واختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية.

### رابعاً: استراتيجية الدراسة

تعتمد الدراسة على **استراتيجية المسح الميداني**، وذلك من خلال توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة، بهدف قياس آرائهم واتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق ممارسات الشمول في الموارد البشرية، ومدى إسهامها في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة.

## خامساً: الأفق الزمني للدراسة

تُصنف الدراسة ضمن **الدراسات المقطعية**، حيث سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، بهدف دراسة الظاهرة في وقت معين دون تتبع التغيرات التي قد تطرأ عليها عبر فترات زمنية متعاقبة.

## سادساً: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وسيتم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتكون من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة، بينما يضم القسم الثاني مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ممارسات الشمول في الموارد البشرية، والمتمثلة في **الاستقطاب الشامل**، و**برامج التدريب والتأهيل**، و**تهيئة بيئة العمل الداعمة**، إضافة إلى محور يقيس تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد الدراسة.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة الميدانية على عدد من المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، نظراً لارتباطها المباشر بتطبيق سياسات الموارد البشرية وممارسات التوظيف والشمول الوظيفي.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية، وأخصائيي الموارد البشرية، ومسؤولي التوظيف في المنظمات السعودية، إضافة إلى عدد من الأفراد المنتمين إلى الفئات الأكثر هشاشة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة، وحديثي التخرج، والنساء في بعض القطاعات.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف فئات المجتمع المستهدف، وتحقيق درجة مناسبة من الدقة في النتائج.

وقد تم اختيار المملكة العربية السعودية ميداناً للدراسة نظراً لتوجهها نحو تعزيز الشمول الوظيفي وتمكين الفئات الأكثر هشاشة في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إضافة إلى تزايد اهتمام المنظمات السعودية بتطبيق ممارسات الشمول والتنوع في بيئة العمل.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع البحثي المقترح من خمسة فصول رئيسية، تعكس التسلسل المنهجي لمراحل الدراسة، وذلك على النحو الآتي :

### الفصل الثاني:

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، من خلال تناول مفهوم ممارسات الشمول في إدارة الموارد البشرية وأبعادها، ومفهوم الفئات الأكثر هشاشة وفرص توظيفها، والعلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، ويحللها ويناقشها، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها

### الفصل الأول:

#### الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، والفجوة البحثية، وأهمية الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها المفاهيمي، ومنهجية الدراسة، إضافة إلى وصف الدراسة الميدانية.

### الفصل الرابع:

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### الفصل الثالث:

#### منهجية الدراسة

يعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، ويشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### الفصل الخامس:

#### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويقدم التوصيات التطبيقية المستندة إلى تلك النتائج، إلى جانب مقترحات للدراسات المستقبلية، ويختتم بقائمة المراجع العلمية والملاحق ذات الصلة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ يُسهم في بناء الأساس المعرفي للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، بما يساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيراتها. كما يُمثل مرجعًا علميًا تستند إليه الدراسة في صياغة فرضياتها وتفسير نتائجها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم ممارسات الشمول في الموارد البشرية بوصفها المتغير المستقل، من خلال توضيح مفهومها وأهميتها وأبرز أبعادها، كما يتناول تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة بوصفها المتغير التابع، مع بيان مفهومه وأهميته في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كذلك يستعرض الفصل العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات العلمية، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يوضح الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية.

ويختتم الفصل بعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائجها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يعزز أصالتها ويسهم في تحقيق أهدافها .

## 2.2. المتغير المستقل

حظيت ممارسات الشمول في الموارد البشرية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، في ظل التحولات التي شهدتها بيئات العمل، وازدياد اهتمام المنظمات بتطبيق مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين. وتشير الأدبيات إلى أن الشمول في الموارد البشرية لم يعد يقتصر على استقطاب أفراد من خلفيات متنوعة، بل أصبح يمثل نهجًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى بناء بيئة عمل تُمكن جميع العاملين من المشاركة الفاعلة، وتوفير فرص متساوية للنمو والتطور المهني دون تمييز.

وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم ممارسات الشمول من زوايا مختلفة، حيث يرى أرمسترونغ وتايلور (2023) أن هذه الممارسات تتمثل في مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق العدالة في

مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءًا من الاستقطاب والاختيار، مرورًا بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم الأداء والترقيات. ويتفق مع ذلك **مور باراك (2022)** التي تؤكد أن الشمول يمثل ثقافة تنظيمية تقوم على تمكين جميع العاملين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وإتاحة فرص متكافئة للمشاركة والتقدم الوظيفي.

كما أوضح **Shore وآخرون (2018)** أن المنظمات التي تتبنى ممارسات شمولية أكثر قدرة على تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، في حين بين **كيرستن وآخرون (2024)** أن ممارسات الشمول أصبحت من المرتكزات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، لما لها من دور في إزالة العوائق التي تحد من مشاركة مختلف الفئات في سوق العمل، وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً واستدامة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الأدبيات تتفق على أن ممارسات الشمول في الموارد البشرية تمثل إطاراً متكاملاً يهدف إلى تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص داخل المنظمة، من خلال تبني سياسات وممارسات تدعم الاستقطاب الشامل، والتدريب والتطوير، وتهيئة بيئة العمل الداعمة، بما يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 2.3. المتغير التابع

حظي موضوع تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، نظرًا لدوره في تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى مساهمته في تعزيز الاستفادة من جميع الطاقات البشرية داخل المجتمع. ويشير مفهوم الفئات الأكثر هشاشة إلى الأفراد الذين يواجهون تحديات أو عوائق تحد من حصولهم على فرص متكافئة في سوق العمل، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة، وحديثي التخرج، والنساء في بعض القطاعات، وغيرهم من الفئات التي تتطلب مزيداً من الدعم والتمكين.

وتؤكد الأدبيات أن تعزيز فرص التوظيف لا يقتصر على توفير فرص عمل لهذه الفئات، وإنما يشمل أيضاً إزالة العوائق التي تحول دون اندماجها واستمرارها في العمل، من خلال توفير بيئة عمل عادلة، وفرص متساوية للتدريب والتطوير، وسياسات تنظيمية تراعي احتياجاتها. ويرى **مور باراك (2022)** أن تحقيق الشمول الوظيفي يسهم في تمكين الفئات الأكثر هشاشة من المشاركة الفاعلة في سوق العمل، ويعزز قدرتها على تحقيق الاستقرار المهني.

كما أوضح **Shore وآخرون (2018)** أن المنظمات التي تتبنى بيئات عمل شاملة تحقق مستويات أعلى من اندماج العاملين، وترفع من معدلات الاحتفاظ بهم، في حين بين **كيرستن وآخرون (2024)** أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الشاملة يسهم بصورة مباشرة في زيادة معدلات توظيف الفئات الأكثر هشاشة وتحسين فرص استمرارها داخل المنظمات.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة يمثل أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح سياسات الموارد البشرية الحديثة، لما له من دور في تحقيق العدالة الوظيفية، والاستفادة من التنوع البشري، ودعم **مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030** الرامية إلى رفع معدلات المشاركة في سوق العمل وتمكين مختلف فئات المجتمع.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

حظيت العلاقة بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، في ظل التحولات التي يشهدها سوق العمل، وازدياد توجه المنظمات نحو تبني سياسات وممارسات تحقق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع فئات المجتمع. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات في استقطاب الفئات الأكثر هشاشة والمحافظة عليها لا يعتمد على توفير فرص العمل فحسب، وإنما يرتبط بمدى تبني ممارسات شمولية تضمن إزالة العوائق التي قد تحد من اندماج هذه الفئات، وتوفير بيئة عمل عادلة وداعمة تعزز مشاركتها واستمرارها في العمل.

وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، وأكدت نتائجها وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات في تحسين فرص التوظيف والاندماج والاستقرار الوظيفي. فقد أوضح **Shore وآخرون (2018)** أن تطبيق ممارسات الشمول يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، ورفع مستوى اندماج العاملين وشعورهم بالانتماء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمات على استقطاب الفئات الأقل تمثيلاً في سوق العمل والمحافظة عليها. كما أشارت **مور باراك (2022)** إلى أن ممارسات الشمول، مثل الاستقطاب العادل، وبرامج التدريب والتطوير، وتهيئة بيئة العمل

الداعمة، تسهم في إزالة العوائق التي تواجه الفئات الأكثر هشاشة، وتزيد من فرص حصولها على وظائف مناسبة واستمرارها في العمل.

وفي السياق نفسه، بين كيرستن وآخرون (2024) أن المنظمات التي تتبنى سياسات واضحة للشمول تحقق نتائج أفضل في توظيف الفئات الأكثر هشاشة مقارنة بالمنظمات التي تعتمد ممارسات تقليدية في إدارة الموارد البشرية، كما أن توفير بيئة عمل مرنة وداعمة يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء والإنتاجية. ويرى أرمسترونغ وتايلور (2023) أن ممارسات الموارد البشرية الحديثة لم تعد تقتصر على إدارة عمليات التوظيف، وإنما أصبحت تهدف إلى بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، بما يمكن المنظمات من الاستفادة من جميع الكفاءات البشرية دون تمييز.

وتشير الأدبيات بصورة عامة إلى أن ممارسات الشمول في الموارد البشرية تُعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، من خلال تطوير سياسات عادلة في الاستقطاب، وإتاحة فرص متساوية للتدريب والتطوير، وتهيئة بيئة عمل داعمة تعزز الاندماج والاستقرار الوظيفي. كما تؤكد الأدبيات أن تبني هذه الممارسات لا ينعكس إيجاباً على العاملين فحسب، بل يسهم أيضاً في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وتعزيز قدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن العلاقة بين ممارسات الشمول في الموارد البشرية وتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة هي علاقة إيجابية وتكاملية، إذ يؤدي تطبيق ممارسات الشمول إلى توسيع فرص الوصول إلى الوظائف، وتعزيز الاندماج والاستقرار الوظيفي، وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تمكين مختلف فئات المجتمع وتعزيز مشاركتها في سوق العمل.

## 2.5. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر ممارسات الشمول في الموارد البشرية في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية الشمول الوظيفي بوصفه أحد المرتكزات الرئيسة لتطوير بيئات العمل وتعزيز العدالة وتكافؤ الفرص. وقد استعرض الفصل مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، إضافة إلى النموذج المفاهيمي والمنهجية المقترحة لتنفيذ الدراسة.

كما أوضحت الدراسة أن تبني ممارسات الشمول في الموارد البشرية، والمتمثلة في الاستقطاب الشامل، وبرامج التدريب والتأهيل، وتهيئة بيئة العمل الداعمة، من شأنه أن يسهم في تعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، ورفع مستوى اندماجها واستقرارها الوظيفي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تنمية رأس المال البشري، وتمكين مختلف فئات المجتمع، وتعزيز مشاركتها في سوق العمل.

وآمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن تقدم إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه المنظمات السعودية عند تطوير سياسات وممارسات الشمول الوظيفي، بما يدعم متخذي القرار في تبني مبادرات أكثر فاعلية لتعزيز فرص توظيف الفئات الأكثر هشاشة، والإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## قائمة المراجع :

### المراجع العربية

1. الهيئة العامة للإحصاء (2024). *نشرة سوق العمل للربع الرابع 2024*. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
2. أرمسترونغ، م.، وتايلور، س. (2023). *إدارة الموارد البشرية (الترجمة العربية)*. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية .
3. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). *وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030* . الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية .
4. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *تقرير سوق العمل في المملكة العربية السعودية*. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

### المراجع الأجنبية

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
2. Joosten, A., van Dijke, M., & Skarlicki, D. P. (2024). Inclusion and employment of vulnerable groups: A review and research agenda. *Journal of Management*, 50(3), 1121–1158.
3. Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G., & Blonk, R. (2024). *A classification of human resource management bundles for the inclusion of vulnerable workers. WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 79(1), 177–190.
4. Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G., & Blonk, R. (2025). *The relationship between strategic human resource management practices and the employment of vulnerable workers: A two-wave study among employers. Journal of Occupational Rehabilitation*.
5. Mor Barak, M. E. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). Sage Publications.
6. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.