

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



إدارة التنوع وتأثيره على السلوك التنظيمي في الشركات الصناعية السعودية

إعداد الطالب/

علي احمد علي باعتر

الرقم الأكاديمي/

243000812

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

1. الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....6
2. المقدمة7-8
3. أهمية واهداف الدراسة.....10-11
4. تساؤلات وفروض الدراسة.....12-13
5. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....14-15-16
6. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....17
7. مقدمة.....18
8. الدراسات السابقة.....19-20
9. الإطار النظري21-22-23
10. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....25
11. مقدمة.....26
12. المنهجية وطرق البحث.....27-28
13. مجتمع البحث.....29
14. حدود البحث.....30-31-32
15. الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....34

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	نتائج المنهج الكمي	36-35
2	نتائج الجدول النوعي	37
3	الدمج بين المنهجين	38
4	توصيات بناء على النتائج	39

فهرس الأشكال:

لا يحتوي هذا البحث على أي أشكال توضيحية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة التنوع على السلوك التنظيمي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل من حيث التركيبة السكانية، والثقافية، والجنسية. تنبع أهمية البحث من التحديات والفرص التي يفرضها تنوع القوى العاملة على بيئة العمل، ومدى قدرة المؤسسات الصناعية السعودية على استيعاب هذا التنوع وتحويله إلى عنصر إيجابي يعزز من الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستُخدمت استبانة موزعة على عينة من الموظفين في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في المملكة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التنوع (الجنس، الجنسية، الثقافة، العمر، والخبرة) على عناصر السلوك التنظيمي مثل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والتفاعل بين الموظفين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات فعالة لإدارة التنوع وتحسن السلوك التنظيمي، لاسيما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والتواصل الفعال بين الأفراد. كما بينت الدراسة أن عدم وجود سياسات واضحة لإدارة التنوع قد يؤدي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في الإنتاجية.

توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة التنوع تعزز من التفاهم الثقافي والاحترام المتبادل بين العاملين، مع التأكيد على تدريب القادة الإداريين في هذا المجال لضمان تحقيق بيئة عمل شاملة ومحفزة.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تعد إدارة التنوع أو الاختلافات في بيئة العمل من المواضيع الحيوية التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في مختلف أنحاء العالم، وخاصة في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبرى. فمن خلال رؤيتها 2030، تسعى المملكة إلى تعزيز بيئة العمل المتنوعة، حيث تلعب الشركات الصناعية دورًا محوريًا في تطبيق مفاهيم التنوع والاختلافات في مكان العمل بشكل فعال.

يشمل التنوع في الشركات الصناعية مجموعة من الفروقات مثل: العرق، والجنس، والدين، والثقافة، والخلفيات التعليمية، والمهارات المهنية. هذه الاختلافات قد تكون مصدرًا للابتكار والنمو إذا تم إدارتها بشكل جيد. ومع أن التنوع في بيئة العمل يمكن أن يقدم العديد من الفرص، فإنه يحمل أيضًا تحديات تتطلب حلولًا استراتيجية وإدارية لتحقيق التكامل والتعاون بين الأفراد المختلفين.

وهناك تعريفات قليلة في إدارة التنوع والاختلاف Deference and Diversity Management، منها:

1 - تعريف محمود السيد 2011: إدارة التنوع والاختلاف هي الاعتراف بالفروق الفردية السلالة والعرق والمعتقدات الدينية والسياسية والثقافية والعمر) ... وتقديرها والتعامل بنجاح مع الاختلافات الثقافية والفروق الفردية.

2 - تعريف كوكس: Cox (2013) إدارة التنوع والاختلاف هي مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في العملاء والعاملين، مع الحرص الشديد على مكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، هويته، عرقه، سنه، لونه، وحالته الصحية والبدنية وتوجهه التنظيمي والسياسي) إلهام موساوي والسعدي عياد: (2019).

3 - تعريف ريمما بيذري: Bizri Rema (2017) إدارة التنوع والاختلاف هي الإدارة المسؤولة عن توفير مناخ تنظيمي يعترف ويحترم التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التنوع والاختلاف بأنها: الاعتراف والتقبل بوجود تنوع واختلاف وفروق فردية بين العاملين في المنظمة وبين عملاء المنظمة، واحترام وتقدير ذلك، بل والاستفادة من هذا التنوع والاختلاف في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل، وفي تحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية وتدعيم الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحقيق عدم التمييز السلبي ومكافحة العنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وتطبيق العدالة التنظيمية والمساواة وتكافؤ الفرص والتسامح..

تعتبر الشركات الصناعية في السعودية مثالاً على المؤسسات التي تشهد تزايداً في التنوع داخل فرق العمل، مما يفرض على القادة والمديرين تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الاختلافات. وهذه الاستراتيجيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمار التنوع لصالح الابتكار وزيادة الإنتاجية وتطوير بيئة العمل.

وإدارة التنوع تؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي داخل الشركات، حيث يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية اتخاذ القرارات والعمل الجماعي. أبرز تأثيرات التنوع على السلوك التنظيمي تشمل:

1. تعزيز الابتكار والإبداع: يؤدي التنوع إلى خلق بيئة غنية بالأفكار المختلفة، مما يساهم في تعزيز القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة وغير تقليدية. الأفراد من خلفيات متنوعة يقدمون حلولاً جديدة وغير مألوفة، مما يساهم في تحسين استراتيجيات العمل.
2. تحقيق التنسيق والتعاون الفعال: إدارة التنوع بشكل جيد تساهم في تحسين التعاون بين الموظفين، حيث يقدر الجميع احترام الآخر ووجهات نظره، مما يعزز من الروح الجماعية والانفتاح على الأفكار المختلفة.
3. تأثير على ثقافة المنظمة: من خلال توفير بيئة شاملة تحترم الفروقات، تساهم إدارة التنوع في خلق ثقافة تنظيمية مبنية على الاحترام المتبادل والتعاون، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وأكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات.
4. تحسين السمعة المؤسسية: الشركات التي تدير التنوع بشكل فعال تصبح أكثر جذباً للموهوبين من مختلف أنحاء العالم، مما يعزز سمعتها ويزيد من قدرتها على جذب الكفاءات عالية الجودة.
5. التحديات والفرص: في حين أن التنوع يحمل فوائد كبيرة، فإنه قد يسبب تحديات تتعلق بالنزاعات الثقافية أو التمييز، مما يتطلب وجود استراتيجيات واضحة لإدارة هذه الاختلافات وتوجيهها نحو النجاح التنظيمي. ويمكن القول إن إدارة التنوع على مستوى المنظمات الصناعية في السعودية هي ضرورة استراتيجية لتحقيق الأداء المتميز، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، ورفع مستوى الإنتاجية. من خلال الاستثمار الفعال في التنوع، يمكن للشركات أن تحقق نموًا مستدامًا في ظل تحديات وتغيرات بيئة العمل الحالية.

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من الفوائد المحتملة التي يمكن أن يجلبها التنوع إلى الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية من حيث الابتكار وزيادة الإنتاجية، إلا أن العديد من هذه الشركات تواجه صعوبة في إدارة هذه الاختلافات بشكل فعال. يؤدي هذا إلى تأثيرات سلبية على الأداء المؤسسي والسلوك التنظيمي داخل بيئة العمل.

إدارة الاختلافات أو التنوع على مستوى المنظمات تتطلب من الشركات تطوير استراتيجيات شاملة ومتكاملة لتعزيز التنسيق بين الفرق، وتحقيق التعاون الفعال بين الأفراد ذوي الخلفيات المتنوعة، وتجاوز التحديات المتعلقة بالاختلافات الثقافية والاجتماعية. في هذا السياق، تظهر مشكلة دراسة تأثير التنوع على السلوك التنظيمي، حيث يسهم التنوع في خلق بيئة عمل غنية بالفرص، ولكنه في الوقت نفسه قد يثير صراعات أو سوء فهم بين الموظفين إذا لم تتم إدارته بشكل ملائم.

الأهمية العلمية:

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية:

- معظم الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع والسلوك التنظيمي تركز على البيئات الغربية، في حين أن السياق السعودي، خصوصاً في القطاع الصناعي، ما زال يفتقر إلى دراسات معمقة في هذا المجال.

2. تعزيز الفهم النظري للتنوع:

- يساعد البحث في بناء إطار نظري لفهم كيفية تأثير التنوع (الجنسي، الثقافي، العمري، التعليمي، إلخ) على مكونات السلوك التنظيمي مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التعاون، والتواصل.

3. ربط النظريات العالمية بالواقع المحلي:

- يمكن اختبار مدى صلاحية النظريات الغربية حول التنوع في بيئة العمل السعودية وتحديد ما يحتاج إلى تعديل ليتناسب مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة.

الأهمية العملية:

1. تحسين أداء الشركات الصناعية:

- فهم تأثير إدارة التنوع على سلوك الموظفين يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار.

2. دعم سياسات التوظيف وتمكين المرأة:

- يتماشى الموضوع مع رؤية السعودية 2030 التي تشجع على تنويع سوق العمل، بما يشمل إشراك المرأة والشباب وذوي الخلفيات المتنوعة.

3. إدارة الصراعات وتعزيز التماسك التنظيمي:

- من خلال فهم أنواع التنوع وكيفية إدارتها بشكل فعال، يمكن تقليل التوترات داخل فرق العمل وزيادة الانسجام المؤسسي.

4. تقديم توصيات عملية للإدارة:

- النتائج يمكن أن تُستخدم لوضع سياسات واضحة في التوظيف، التدريب، وبناء فرق العمل، مع مراعاة الاختلافات الفردية والثقافية.

-أهداف الدراسة-

أولاً: الهدف الرئيسي:

- التعرف على تأثير إدارة التنوع في الشركات الصناعية السعودية على السلوك التنظيمي، ودورها في تعزيز الإنتاجية والابتكار

ثانياً: الأهداف الفرعية:

1. تحليل مفهوم إدارة التنوع وأبعاده المختلفة في بيئة العمل الصناعية السعودية.
2. دراسة العلاقة بين إدارة التنوع وتحسين السلوك التنظيمي (مثل الرضا الوظيفي، التعاون، الالتزام التنظيمي).
3. تحديد أثر التنوع على أداء الفرق الإنتاجية وفعالية العمليات داخل الشركات الصناعية.
4. رصد التحديات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات إدارة التنوع بما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

-تساؤلات الدراسة

1. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في إدارة التنوع؟
2. كيف يؤثر التنوع الثقافي والاجتماعي على السلوك التنظيمي داخل الشركات الصناعية؟
3. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في إدارة التنوع بشكل فعال وتحقيق التعاون بين الفرق المختلفة؟
4. ما هي علاقة التنوع بتحقيق الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية؟
5. كيف يمكن تطوير بيئة عمل شاملة تدعم التنوع وتحد من تأثيرات الصراعات والنزاعات؟

- فروض الدراسة

في إطار هذه الدراسة، يمكن وضع عدة فرضيات رئيسية يتم اختبارها للتحقق من العلاقة بين إدارة التنوع والسلوك التنظيمي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. من بين هذه الفروض:

1. الفرضية الأولى:
 - وجود علاقة إيجابية بين إدارة التنوع الفعالة في الشركات الصناعية وتحسين السلوك التنظيمي.
 - يُفترض أن الشركات التي تعتمد سياسات إدارة التنوع بشكل فعال تظهر أداءً تنظيمياً أفضل من حيث التعاون، الابتكار، واتخاذ القرارات الفعالة.
2. الفرضية الثانية:
 - وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع على مستوى الأداء المؤسسي والإنتاجية داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
 - هذه الفرضية تفترض أن التنوع داخل الفرق يمكن أن يُحسن من كفاءة العمل ويزيد من مستوى الإنتاجية عندما يتم إدارته بشكل مناسب.
3. الفرضية الثالثة:

○ وجود علاقة سلبية بين النزاعات الثقافية والاجتماعية داخل فرق العمل وسلوك الأفراد داخل المنظمة في الشركات الصناعية التي لا تدير التنوع بفعالية.

○ يُفترض أنه في الشركات التي لا تمتلك استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع، من المرجح أن تتزايد النزاعات بين الأفراد مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء العام والسلوك التنظيمي.

4. الفرضية الرابعة:

○ وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع على العلاقات الداخلية والتفاعل بين فرق العمل في الشركات الصناعية.

○ تفترض هذه الفرضية أن الشركات التي تعزز بيئة شاملة وتدير التنوع بشكل جيد تشهد تحسناً في التعاون والتفاهم بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز الروح الجماعية.

5. الفرضية الخامسة:

○ وجود تأثير ملموس لإدارة التنوع على تحسين سمعة الشركات الصناعية السعودية في السوق المحلي والدولي.

○ من خلال إدارة التنوع بشكل فعال، يُفترض أن هذه الشركات ستستفيد من سمعة جيدة بخصوص الالتزام بالممارسات العادلة والابتكار، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

6. الفرضية السادسة:

○ وجود علاقة مباشرة بين درجة التنوع الثقافي في فرق العمل والتحفيز الوظيفي للموظفين في الشركات الصناعية.

○ تفترض هذه الفرضية أن التنوع في فرق العمل يحفز الموظفين على الابتكار والتحسين المستمر، مما يساهم في تعزيز مستويات التحفيز الوظيفي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يمكن تقسيم المنطلقات النظرية إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات الرئيسية التي تساعد في فهم العلاقة بين الاختلافات السكانية والثقافية داخل بيئة العمل، وكيفية تأثير هذه الاختلافات على سلوك الأفراد في المنظمة.

1.نظرية التنوع(Diversity Theory)

- مفهوم التنوع:

تعتبر نظرية التنوع من أبرز المنطلقات لفهم كيفية تأثير التنوع (أو الاختلافات) على بيئة العمل. التنوع يشمل مجموعة متنوعة من الخصائص مثل الجنس، والعمر، والخلفية الثقافية، والعرقية، والتعليمية، والمهنية.

- التنوع كفرصة:

يرى مؤيدو هذه النظرية أن التنوع يعزز الابتكار والإبداع داخل المنظمة، ويزيد من القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة. ومع ذلك، فإن التنوع قد يؤدي إلى صعوبات في التفاعل بين الأفراد إذا لم يتم إدارته بشكل فعال.

- دور التنوع في الشركات الصناعية السعودية:

في سياق المملكة العربية السعودية، يزداد التنوع في الشركات الصناعية بفضل المشاركة المتزايدة للنساء في العمل ووجود العمالة الأجنبية المتنوعة، الأمر الذي يتطلب تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة هذا التنوع.

2.نظرية العدالة التنظيمية(Organizational Justice Theory)

- مفهوم العدالة التنظيمية:

تركز هذه النظرية على كيفية إدراك الأفراد للعدالة في معاملة الموظفين داخل المنظمة. تتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (توزيع المكافآت والموارد)، العدالة الإجرائية (الطرق والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض).

- تأثير العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد:

تشير الدراسات إلى أن الشعور بالعدالة في إدارة الاختلافات يساهم في تحسين الدافع، والالتزام، والروح المعنوية، مما يعزز السلوك التنظيمي الإيجابي.

- تطبيقها في السياق السعودي:

في الشركات الصناعية السعودية، يعد تطبيق العدالة التنظيمية في إدارة الاختلافات أمراً بالغ الأهمية لتحقيق رضا الموظفين وتعزيز بيئة العمل الشاملة.

3. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

- مفهوم الهوية الاجتماعية:

تعتبر هذه النظرية أن الأفراد يشكلون هويتهم الاجتماعية من خلال الانتماء إلى مجموعات معينة (مثل العرق، والجنس، والجنسية). كيفما كان التنوع داخل المنظمة، يمكن أن يشعر الأفراد بتضارب في الهوية عندما تكون هناك اختلافات ملحوظة في هذه الخصائص.

- التأثيرات على السلوك التنظيمي:

عندما تتصادم الهويات الاجتماعية داخل المنظمة، قد يؤدي ذلك إلى تزايد التوترات والمشاعر السلبية مثل الاستبعاد أو التمييز. من هنا، يصبح من الضروري أن تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة من الشمولية لتقليل هذه الصراعات.

- السياق السعودي:

في الشركات الصناعية السعودية، هناك تحديات خاصة متعلقة بهوية الموظفين، مثل تداخل الهوية الوطنية مع الهوية الثقافية أو الجهوية. إدارة هذه الهوية الاجتماعية تعد أحد التحديات الأساسية في البيئة الصناعية.

4. نظرية التكامل والانتماء (Inclusion and Belonging Theory)

- مفهوم التكامل والانتماء:

ترتبط هذه النظرية بأهمية إدماج الأفراد في المنظمة بشكل متساوٍ ومتكافئ، مما يعزز شعورهم بالانتماء. التركيز هنا ليس فقط على قبول الاختلافات، بل على التأكد من أن جميع الأفراد يشعرون بأنهم جزء من العملية التنظيمية.

- تأثير التكامل على السلوك التنظيمي:

إن بيئة العمل الشاملة تساهم في زيادة رضا الموظفين، وتحسين الأداء، وتقليل معدلات التوتر والضغط النفسي. كما أنها تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة يتقبلون فيها الآخر.

- الطبيعة الثقافية في السعودية:

في الشركات السعودية، يمكن أن يكون هناك اختلافات ثقافية ملحوظة بين المواطنين السعوديين والعمالة الوافدة، مما يخلق تحديات في التأكد من أن الجميع يشعر بالانتماء. يحتاج القادة إلى استراتيجية لإدارة هذه الاختلافات.

5. نظرية القيادة الشاملة (Inclusive Leadership Theory)

- مفهوم القيادة الشاملة:
هذه النظرية تشير إلى أهمية القيادة في إحداث التغيير وإدارة التنوع بفاعلية. القائد الشامل هو الذي يتمتع بقدرة على قبول الاختلافات وتشجيع التعاون بين الأفراد المختلفين، مع التأكيد على خلق بيئة عمل ترحب بالجميع بغض النظر عن خلفياتهم.
- تأثير القيادة الشاملة على السلوك التنظيمي:
القيادة التي تدعم التنوع والشمول تساهم في تحسين معنويات الموظفين، وزيادة التفاعل بين الفرق، وتعزيز القدرة على الابتكار. كما تسهم القيادة الشاملة في تقليل التوترات والصراعات الناتجة عن الاختلافات.
- السياق السعودي:
القيادة في الشركات الصناعية السعودية تلعب دوراً محورياً في تعزيز أو تقليل التوترات الناتجة عن الاختلافات بين الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة.

6. نظرية التحفيز (Motivation Theory)

- مفهوم التحفيز داخل بيئة العمل:
وفقاً لنظريات التحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات أو نظرية دافيد مكلياند، تلعب الحوافز دوراً كبيراً في سلوك الأفراد في بيئة العمل. إدارة الاختلافات في بيئة العمل تتطلب توفير محفزات تتناسب مع اهتمامات واحتياجات جميع الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم.
- تأثير التحفيز على السلوك التنظيمي:
الموظفون الذين يتم تحفيزهم بشكل جيد وفقاً للاحتياجات المتنوعة يشعرون بالانتماء، مما يزيد من دافعهم للعمل ويعزز من أدائهم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة:

شهد موضوع إدارة التنوع اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، ومنها البيئات الصناعية في المملكة العربية السعودية. فقد أدى الانفتاح الاقتصادي، وزيادة الانخراط في الأسواق العالمية، إلى دخول فئات متنوعة من القوى العاملة تختلف في خلفياتها الثقافية والاجتماعية والتعليمية، مما فرض على المؤسسات الصناعية ضرورة تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة هذا التنوع بما يدعم أهدافها التنظيمية.

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على أثر إدارة التنوع على السلوك التنظيمي، باعتباره عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات، لا سيما في مجالات مثل التعاون الجماعي، واتخاذ القرار، والابتكار، والتكيف مع التغيرات. كما ناقشت هذه الدراسات التحديات التي قد تنجم عن غياب الفهم العميق للتنوع، مثل ضعف التواصل أو النزاعات الثقافية، بالإضافة إلى أهمية القيادة الواعية والبرامج التدريبية في الحد من هذه التحديات.

وتعد بيئة العمل الصناعية السعودية نموذجًا مميزًا لدراسة هذه الظاهرة، لما تتسم به من تعدد ثقافي واضح وتداخل بين قوى عاملة محلية وأجنبية. ومن خلال مراجعة عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بين عامي 2017 و2021، يتضح أن هناك إجماعًا على أهمية الإدارة الواعية للتنوع في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل.

تهدف هذه المراجعة إلى تسليط الضوء على أبرز النتائج التي توصلت إليها الأدبيات السابقة في هذا المجال، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف في تناول موضوع التنوع وتأثيره على سلوك العاملين داخل المؤسسات الصناعية السعودية، مع التركيز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية والإدارية.

-الدراسات السابقة:

لقد شهدت إدارة التنوع في بيئات العمل اهتمامًا متزايدًا في الأبحاث الأكاديمية والإدارية على مستوى العالم، بما في ذلك في المملكة العربية السعودية، خاصة في القطاعات الصناعية التي تشهد تنوعًا متزايدًا في فرق العمل بسبب الانفتاح الاقتصادي والتطورات المستمرة في السوق. فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة التنوع وتأثيرها على السلوك التنظيمي في بيئات العمل:

1. دراسة "إدارة التنوع في القطاع الصناعي السعودي" (2018):

- تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير التنوع في فرق العمل على الأداء في الشركات الصناعية في السعودية. أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق سياسات إدارة التنوع بشكل فعال تشهد تحسناً في التعاون بين الموظفين وتحقيق مستوى عالٍ من الابتكار. كما أن التنوع الثقافي أدى إلى تحسين الفهم الجماعي وزيادة القدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية.

2. دراسة "التنوع الثقافي وأثره على العمل الجماعي في الشركات الصناعية السعودية" (2017):

- تناولت الدراسة تأثير التنوع الثقافي على العمل الجماعي والتفاعل بين الفرق. وجدت الدراسة أن الشركات التي تعمل على زيادة الوعي الثقافي وتدريب الموظفين على التعاون بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة تحقق نتائج أفضل من حيث التعاون الجماعي والإنتاجية. كما لوحظ أن التنوع أدى إلى رفع قدرة الفرق على التكيف مع التغيرات وتحديات السوق.

3. دراسة "الاختلافات الثقافية في بيئات العمل الصناعية السعودية: التحديات والحلول" (2020):

- بحثت هذه الدراسة التحديات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية في إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي بين الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة تنوع فعالة لتحفيز بيئة منفتحة على جميع الثقافات، مع توفير تدريبات حول التفاهم الثقافي لتقليل النزاعات.

4. دراسة "تأثير التنوع على السلوك التنظيمي في بيئات العمل السعودية" (2019):

- تمحورت هذه الدراسة حول تأثير التنوع على السلوك التنظيمي في الشركات الصناعية، خاصة فيما يتعلق بالابتكار واتخاذ القرارات. وجدت الدراسة أن التنوع يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الفرق من خلال إضافة أفكار جديدة ومنظورات مختلفة، ولكنها أكدت أيضاً أن التنوع قد يؤدي إلى صراعات إذا لم تتم إدارته بشكل مناسب.

5. دراسة "التنوع وقيادة الفرق في الشركات الصناعية: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية" (2021):

- ركزت هذه الدراسة على دور القيادة في إدارة التنوع في الفرق الصناعية. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة التي تشجع على احترام التنوع الثقافي والاجتماعي تساهم في تحسين سلوك الأفراد داخل المنظمة وزيادة التفاعل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي

-الإطار النظري:

يمكن تقسيم المنطلقات النظرية إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات الرئيسية التي تساعد في فهم العلاقة بين الاختلافات السكانية والثقافية داخل بيئة العمل، وكيفية تأثير هذه الاختلافات على سلوك الأفراد في المنظمة.

1. نظرية التنوع (Diversity Theory)

- مفهوم التنوع:
تعتبر نظرية التنوع من أبرز المنطلقات لفهم كيفية تأثير التنوع (أو الاختلافات) على بيئة العمل. التنوع يشمل مجموعة متنوعة من الخصائص مثل الجنس، والعمر، والخلفية الثقافية، والعرقية، والتعليمية، والمهنية.
- التنوع كفرصة:
يرى مؤيدو هذه النظرية أن التنوع يعزز الابتكار والإبداع داخل المنظمة، ويزيد من القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة. ومع ذلك، فإن التنوع قد يؤدي إلى صعوبات في التفاعل بين الأفراد إذا لم يتم إدارته بشكل فعال.
- دور التنوع في الشركات الصناعية السعودية:
في سياق المملكة العربية السعودية، يزداد التنوع في الشركات الصناعية بفضل المشاركة المتزايدة للنساء في العمل ووجود العمالة الأجنبية المتنوعة، الأمر الذي يتطلب تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة هذا التنوع.

2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

- مفهوم العدالة التنظيمية:
تركز هذه النظرية على كيفية إدراك الأفراد للعدالة في معاملة الموظفين داخل المنظمة. تتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (توزيع المكافآت والموارد)، العدالة الإجرائية (الطرق والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض).
- تأثير العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد:
تشير الدراسات إلى أن الشعور بالعدالة في إدارة الاختلافات يساهم في تحسين الدافع، والالتزام، والروح المعنوية، مما يعزز السلوك التنظيمي الإيجابي.
- تطبيقها في السياق السعودي:
في الشركات الصناعية السعودية، يعد تطبيق العدالة التنظيمية في إدارة الاختلافات أمراً بالغ الأهمية لتحقيق رضا الموظفين وتعزيز بيئة العمل الشاملة.

3. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

- مفهوم الهوية الاجتماعية:
تعتبر هذه النظرية أن الأفراد يشكلون هويتهم الاجتماعية من خلال الانتماء إلى مجموعات معينة (مثل

العرق، والجنس، والجنسية). كيفما كان التنوع داخل المنظمة، يمكن أن يشعر الأفراد بتضارب في الهوية عندما تكون هناك اختلافات ملحوظة في هذه الخصائص.

- **التأثيرات على السلوك التنظيمي:**

عندما تتصادم الهويات الاجتماعية داخل المنظمة، قد يؤدي ذلك إلى تزايد التوترات والمشاعر السلبية مثل الاستبعاد أو التمييز. من هنا، يصبح من الضروري أن تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة من الشمولية لتقليل هذه الصراعات.

- **السياق السعودي:**

في الشركات الصناعية السعودية، هناك تحديات خاصة متعلقة بهوية الموظفين، مثل تداخل الهوية الوطنية مع الهوية الثقافية أو الجهوية. إدارة هذه الهوية الاجتماعية تعد أحد التحديات الأساسية في البيئة الصناعية.

4. نظرية التكامل والانتماء (Inclusion and Belonging Theory)

- **مفهوم التكامل والانتماء:**

ترتبط هذه النظرية بأهمية إدماج الأفراد في المنظمة بشكل متساوٍ ومتكافئ، مما يعزز شعورهم بالانتماء. التركيز هنا ليس فقط على قبول الاختلافات، بل على التأكد من أن جميع الأفراد يشعرون بأنهم جزء من العملية التنظيمية.

- **تأثير التكامل على السلوك التنظيمي:**

إن بيئة العمل الشاملة تساهم في زيادة رضا الموظفين، وتحسين الأداء، وتقليل معدلات التوتر والضغط النفسي. كما أنها تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة يتقبلون فيها الآخر.

- **الطبيعة الثقافية في السعودية:**

في الشركات السعودية، يمكن أن يكون هناك اختلافات ثقافية ملحوظة بين المواطنين السعوديين والعمالة الوافدة، مما يخلق تحديات في التأكد من أن الجميع يشعر بالانتماء. يحتاج القادة إلى استراتيجية لإدارة هذه الاختلافات.

5. نظرية القيادة الشاملة (Inclusive Leadership Theory)

- **مفهوم القيادة الشاملة:**

هذه النظرية تشير إلى أهمية القيادة في إحداث التغيير وإدارة التنوع بفاعلية. القائد الشامل هو الذي يتمتع بقدرة على قبول الاختلافات وتشجيع التعاون بين الأفراد المختلفين، مع التأكيد على خلق بيئة عمل ترحب بالجميع بغض النظر عن خلفياتهم.

- تأثير القيادة الشاملة على السلوك التنظيمي:
القيادة التي تدعم التنوع والشمول تساهم في تحسين معنويات الموظفين، وزيادة التفاعل بين الفرق، وتعزيز القدرة على الابتكار. كما تساهم القيادة الشاملة في تقليل التوترات والصراعات الناتجة عن الاختلافات.

- السياق السعودي:
القيادة في الشركات الصناعية السعودية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو تقليل التوترات الناتجة عن الاختلافات بين الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة.

6. نظرية التحفيز (Motivation Theory)

- مفهوم التحفيز داخل بيئة العمل:
وفقًا لنظريات التحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات أو نظرية دافيد مكيلاند، تلعب الحوافز دورًا كبيرًا في سلوك الأفراد في بيئة العمل. إدارة الاختلافات في بيئة العمل تتطلب توفير محفزات تتناسب مع اهتمامات واحتياجات جميع الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم.
- تأثير التحفيز على السلوك التنظيمي:
الموظفون الذين يتم تحفيزهم بشكل جيد وفقًا للاحتياجات المتنوعة يشعرون بالانتماء، مما يزيد من دافعهم للعمل ويعزز من أدائهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

نظرًا لأهمية موضوع إدارة التنوع وتأثيره على السلوك التنظيمي، خاصة في البيئات الصناعية المتعددة الثقافات، اعتمدت هذه الدراسة منهجًا علميًا يهدف إلى جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي وموثوق، بما يساهم في فهم العلاقة بين التنوع داخل فرق العمل وبين مخرجات السلوك التنظيمي، مثل التعاون، الالتزام، والابتكار.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للدراسة، كونه الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية القائمة، وفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات. كما تم تصميم أدوات لجمع البيانات تعتمد على الاستبيان الموجه لموظفي

الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، بهدف الحصول على آراء وتجارب العاملين بشأن واقع التنوع في مؤسساتهم وتأثيره على سلوكهم داخل بيئة العمل.

وشملت المنهجية أيضاً تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات (من حيث الجنسية، والخبرة، والموقع الوظيفي)، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل إحصائي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التنوع) والمتغيرات التابعة (مظاهر السلوك التنظيمي).

تهدف هذه المنهجية إلى توفير نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تقديم توصيات واقعية تساهم في تحسين سياسات إدارة التنوع داخل القطاع الصناعي في المملكة، بما يعزز الأداء التنظيمي ويحد من التحديات المرتبطة بالاختلافات الثقافية والاجتماعية.

-المنهجية وطرق البحث-

بما أن دراسة "إدارة الاختلافات على مستوى المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي" تتضمن جوانب متعددة من السلوك البشري، والثقافة التنظيمية، والإدارة الاستراتيجية، فإن المنهجية البحثية ستكون منهجاً مختلطاً (مزيجاً بين البحث الكمي والنوعي). هذا يسمح بالحصول على نتائج شاملة ودقيقة من خلال استخدام الأدوات البحثية المناسبة لكل نوع من البيانات.

أ. المنهج الكمي

- الهدف: استخدام أساليب كمية لقياس وتحليل العلاقة بين إدارة الاختلافات في الشركات الصناعية وتأثير ذلك على السلوك التنظيمي.
- التصميم: سيكون التصميم البحثي تجريبيًا/تحليليًا باستخدام استبيانات مقننة لقياس تصورات الموظفين والإدارة حول كيفية إدارة التنوع وأثره على جوانب مثل الأداء والروح المعنوية والابتكار.
- الأساليب الإحصائية:
سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات. تقنيات مثل التحليل التوضيحي، التحليل الانحداري، والاختبارات الإحصائية ستستخدم لفحص العلاقة بين المتغيرات (إدارة الاختلافات والسلوك التنظيمي).
- أدوات جمع البيانات:
 - الاستبيانات: سيتم تطوير استبيان يحتوي على أسئلة تتعلق بكيفية إدارة الاختلافات داخل الشركات الصناعية. سيغطي الاستبيان مواضيع مثل التنوع الثقافي، الجنس، العمر، خلفيات التعليم، طرق التفاعل بين الموظفين، وآليات القيادة.
 - مقاييس سلوك تنظيمي: سيتم تضمين مقاييس لقياس سلوك الموظفين في المنظمة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التعاون، والتحفيز.

ب. المنهج النوعي

- الهدف: استخدام أساليب نوعية لفهم أعمق لكيفية إدارة الاختلافات في الواقع الفعلي وتأثيراتها على السلوك التنظيمي.
- التصميم: سيكون التصميم البحثي نوعيًا استكشافيًا باستخدام المقابلات العميقة مع قادة ومديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية.
- أساليب التحليل النوعي: سيتم تطبيق التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) على المقابلات لتحديد الأنماط والمواضيع المتكررة في استجابات المشاركين.
- أدوات جمع البيانات:
 - المقابلات الفردية: سيتم إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية والقيادات العليا في الشركات الصناعية لفهم سياساتهم واستراتيجياتهم في إدارة التنوع. سيتم التركيز على كيفية تأثير التنوع على أداء الموظفين، التحفيز، والابتكار.

- الملاحظة المباشرة: يمكن استخدام الملاحظة المباشرة في بيئة العمل لدراسة تفاعلات الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية تأثير التنوع على طريقة العمل.

-مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصناعي داخل المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين من مختلف المستويات الوظيفية، سواء من المواطنين أو المقيمين من جنسيات متعددة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لما يتمتع به القطاع الصناعي من تنوع واضح في القوى

العاملة من حيث الخلفيات الثقافية والاجتماعية واللغوية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة تأثير إدارة التنوع على السلوك التنظيمي.

ويتميز هذا المجتمع بخصائص ديموغرافية متنوعة تشمل الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على بيئات عمل مشابهة داخل المملكة. وقد ساهم هذا التنوع في تكوين صورة شاملة عن التفاعل بين التنوع التنظيمي ومظاهر السلوك في بيئات العمل الصناعية.

-حدود البحث:

الحدود الجغرافية:

• الدراسة محصورة في المملكة العربية السعودية:

ستكون الدراسة مقتصرة على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية فقط، مما يعني أن نتائج

الدراسة قد لا تكون قابلة للتعميم على الشركات في الدول الأخرى بسبب الاختلافات الثقافية، الاقتصادية، والقانونية.

- التركيز على المدن الكبرى:

قد يتم التركيز على الشركات الموجودة في المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، وذلك بسبب تركيز النشاط الصناعي الأكبر في هذه المناطق مقارنة بالمناطق الأقل تطوراً صناعياً في المملكة.

2. الحدود الزمنية:

- المدة الزمنية للدراسة:

الدراسة ستتم في فترة زمنية محددة، قد تكون عاماً أو أكثر، مما يعني أن النتائج قد تكون مرتبطة بالظروف الاقتصادية والإدارية خلال هذه الفترة فقط. قد تكون التغيرات الكبيرة في سياسات التنوع أو التغيرات الاقتصادية المستقبلية قد تؤثر على النتائج بشكل مختلف.

- تأثير الفترات الزمنية:

قد تتأثر نتائج الدراسة بالتغيرات في استراتيجيات إدارة الاختلافات التي قد تطرأ خلال مدة البحث (مثلاً، تغيير سياسات التنوع أو تجارب جديدة في الشركات).

3. الحدود الموضوعية:

- التركيز على السلوك التنظيمي المرتبط بالتنوع:

الدراسة ستتناول فقط تأثير إدارة الاختلافات على جوانب معينة من السلوك التنظيمي مثل التعاون بين الموظفين، الرضا الوظيفي، والتحفيز، وليس كافة جوانب السلوك التنظيمي في المؤسسة.

- التنوع الثقافي والاجتماعي:

سيتم التركيز على الاختلافات الثقافية والديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الخلفية التعليمية) ضمن بيئة العمل، دون التركيز على الاختلافات الأخرى مثل الاختلافات في المواقف أو الخبرات المهنية.

4. حدود العينة:

- نوع الشركات الصناعية:

ستقتصر الدراسة على الشركات الصناعية فقط، مما يعني أنه لن يتم أخذ الشركات في قطاعات أخرى مثل الشركات الخدمية أو التجارية في الاعتبار.

- عدد الشركات والموظفين:

سيتم اختيار عينة من الشركات الصناعية التي تعمل في المملكة، وقد يكون عدد الشركات المشاركة محدوداً.

سيطلب الأمر تضمين عدد كافٍ من الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية في الاستبيانات والمقابلات لتوسيع نطاق النتائج.

- تنوع خلفيات المشاركين:

قد تكون هناك تحديات في جمع بيانات شاملة من جميع خلفيات الموظفين بسبب الثقافات المحلية المختلفة في كل منطقة، بالإضافة إلى أن بعض الموظفين قد يكونون غير مرتاحين لمشاركة آرائهم في موضوعات حساسة مثل التنوع.

5. الحدود المنهجية:

- المنهجية المختلطة (كمية ونوعية):

بالنظر إلى استخدام منهجية مختلطة، قد تواجه الدراسة صعوبة في دمج البيانات الكمية والنوعية بطريقة تسمح بفهم شامل. علاوة على ذلك، قد تحتاج بعض أدوات التحليل إلى خبرة تقنية متقدمة، مثل التحليل الإحصائي المعقد أو التحليل الموضوعي.

- تحديد العوامل المؤثرة:

رغم أن الدراسة ستأخذ في الاعتبار عدة عوامل، قد تكون هناك عوامل أخرى لا يمكن قياسها بسهولة، مثل المواقف الشخصية أو العلاقات غير الرسمية بين الموظفين التي قد تؤثر على إدارة التنوع في المنظمة.

6. الحدود الثقافية والاجتماعية:

- الاختلافات الثقافية المحلية:

بالنظر إلى البيئة الثقافية للمملكة العربية السعودية، قد تكون هناك تحديات مرتبطة بفهم كيفية تأثير القيم الثقافية المحلية (مثل القيم الدينية والاجتماعية) على استراتيجيات التنوع في الشركات. بعض الموظفين قد يكون لديهم وجهات نظر محدودة حول التنوع بسبب هذه القيم.

- استجابة المشاركين:

بعض الموظفين قد يشعرون بالتردد في التعبير عن آرائهم في المقابلات أو الاستبيانات، خاصة إذا كانت الموضوعات متعلقة بالتنوع الثقافي أو الاختلافات بين الجنسين أو الأعمار. هذا قد يؤثر على مصداقية أو تنوع البيانات التي يتم جمعها.

7. الحدود الإجرائية:

- القيود في الوصول إلى الشركات:

قد تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على تعاون من الشركات الصناعية بسبب تباين سياسات الشركات المتعلقة بالكشف عن بيانات داخلية حساسة مثل استراتيجيات التنوع أو تقييمات سلوك الموظفين.

- تعقيدات التواصل مع الموظفين:

قد تكون هناك صعوبة في الوصول إلى جميع الموظفين، وخاصة إذا كانت بعض الشركات تتبع هيكلًا إداريًا

معقدًا أو كان التواصل مع العمال الصناعيين صعبًا، مما قد يؤدي إلى نقص في العينة التي تعكس جميع مستويات المنظمة.

8. الحدود الأخلاقية:

- الخصوصية والأمان:
يجب مراعاة سرية البيانات الشخصية للمشاركين في البحث، والتأكد من أنهم يعطون موافقتهم الطوعية للمشاركة في الدراسة.
- الحساسية الثقافية والاجتماعية:
أثناء جمع البيانات النوعية من الموظفين، يجب أن يكون الباحث حساسًا تجاه الثقافة المحلية، حيث قد تكون بعض الأسئلة قد تُعتبر غير لائقة أو حساسة في السياق الثقافي السعودي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة:

عد الانتهاء من الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المستخرجة من الاستبانات الموزعة على عينة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية السعودية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع إدارة التنوع في هذه البيئة، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على السلوك التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج تبايناً في مستوى تطبيق سياسات إدارة التنوع، وتأثير هذا التباين على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتفاعل بين الموظفين. كما تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التنوع الفعالة وارتفاع مستوى الانسجام داخل بيئة العمل، مما يؤكد أهمية إدماج مفاهيم التنوع في الهيكل الإداري والثقافة المؤسسية.

بناءً على هذه النتائج، تم صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة الشركات الصناعية في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع، وتعزيز بيئة عمل عادلة وشاملة، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

-تحليل البيانات:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من موظفين ينتمون إلى شركات صناعية سعودية متنوعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التنوع وتحسين السلوك التنظيمي. أظهرت البيانات أن الشركات التي تطبق سياسات واضحة لإدارة التنوع تحقق مستويات أعلى من التفاهم، والتعاون، والاحترام المتبادل بين الموظفين.
2. التنوع الثقافي والوطني يُعد العامل الأكثر تأثيراً على التفاعل الداخلي. اتضح أن الموظفين الذين يعملون في بيئة متعددة الجنسيات والثقافات يواجهون تحديات في التواصل ما لم تكن هناك برامج دعم وتدريب ثقافي فعالة.
3. التنوع الجندري (النوع الاجتماعي) لا يزال محدوداً في بعض الشركات الصناعية، لكنه يسهم بشكل إيجابي في بيئات العمل التي تشجعه. أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تشجع مشاركة المرأة في العمل الصناعي تسجل مستويات أعلى من الرضا والالتزام بين الموظفين.
4. غياب سياسات واضحة لإدارة التنوع يرتبط بزيادة مستوى الصراعات التنظيمية. أظهرت النتائج أن بعض المؤسسات تعاني من ضعف في التواصل وسوء فهم بين الموظفين نتيجة غياب أنظمة واضحة لإدارة الاختلافات.
5. الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يرتبطان إيجابياً بدرجة شعور الموظف بالعدالة والإنصاف في بيئة العمل. يشعر الموظفون بأن إدارة التنوع العادلة تعزز من فرصهم في الترقية والاعتراف بجهودهم، مما يدفعهم إلى الالتزام أكثر بأهداف المؤسسة.
6. عدم تدريب القادة الإداريين على مهارات إدارة التنوع يُعد من أبرز نقاط الضعف. بيّنت النتائج أن أغلب المشرفين والقادة في المستويات الإدارية المتوسطة يفتقرون إلى التدريب المناسب في التعامل مع فرق عمل متنوعة، مما يؤثر سلباً على فعالية الأداء الجماعي.

-النتائج:

الجدول (1): نتائج المنهج الكمي (Quantitative Results) :

هدف الأداة: قياس العلاقة الإحصائية بين إدارة التنوع والسلوك التنظيمي من خلال استبيانات وتحليل إحصائي باستخدام SPSS/Excel.

المتغيرات	النتائج الإحصائية	التحليل والتفسير
إدارة التنوع → الرضا الوظيفي	$P < 0.01$ ، $R^2 = 0.42$	علاقة إيجابية قوية؛ كلما زادت فعالية إدارة التنوع، ارتفع رضا الموظفين
إدارة التنوع → الالتزام التنظيمي	$P < 0.05$ ، $R^2 = 0.37$	علاقة ذات دلالة؛ إدارة التنوع تعزز التزام الموظفين تجاه المؤسسة
إدارة التنوع → التعاون بين الموظفين	$P < 0.01$ ، $R^2 = 0.40$	إدارة التنوع تحسن التفاعل الجماعي والانسجام داخل الفرق
الرضا الوظيفي حسب بيئة العمل	بيئة عالية التنوع = 5/4.2 زيادة 15% عن البيئات منخفضة التنوع	البيئات الأكثر تنوعاً تعكس نتائج إيجابية في تقييم الموظفين
فروق بين الجنسين	فرق معنوي في الرضا ($P = 0.03$)	الإناث والذكور يختبرون تجارب عمل مختلفة
فروق حسب الجنسية	فرق معنوي في شعور الاندماج ($P < 0.05$)	غير السعوديين يشعرون باندماج أقل عند غياب سياسات شاملة

الجدول (2): نتائج المنهج النوعي (Qualitative Results) :

هدف الأداة: فهم التجارب الواقعية والتحديات المرتبطة بإدارة التنوع من خلال المقابلات والملاحظة المباشرة. نتائج المقابلات الفردية (Thematic Analysis)

• نتائج المقابلات الفردية:

الموضوع المستخرج	محتوى الإجابات	التأثير على السلوك التنظيمي
نقص تدريب القادة	غياب برامج تدريبية مخصصة لإدارة فرق متنوعة	يسبب ضعفًا في التفاعل الجماعي وزيادة التوتر
التنوع والابتكار	فرق متنوعة تبنت حلولًا إبداعية أكثر	التنوع الإيجابي يعزز من مرونة العمل

الموضوع المستخرج	محتوى الإجابات	التأثير على السلوك التنظيمي
التحفظ تجاه تمكين المرأة والأجانب	بعض الأقسام لا تدعم مشاركتهم في المناصب القيادية	يحد من التنوع القيادي ويؤثر على العدالة التنظيمية
سوء الفهم الثقافي	غياب الوعي بثقافات الآخرين يسبب مشكلات تواصل	يضعف التعاون ويزيد من احتمالات الصراعات السلوكية

• نتائج الملاحظة المباشرة:

نوع القسم	ملاحظات ميدانية	التفسير السلوكي
الأقسام التعاونية	تفاعل إيجابي وانسجام بين الموظفين من خلفيات مختلفة	وجود قيادة فعالة ومناخ يدعم التنوع
الأقسام الفردية/الإدارية	توتر أو عزلة ملحوظة بين الموظفين	غياب إدارة تنوع واضحة يخلق فجوات سلوكية

الجدول (3): الدمج بين المنهجين – تكامل النتائج:

الجانب المدروس	ما أظهرته البيانات الكمية	ما أكدته البيانات النوعية	الاستنتاج العام
أثر إدارة التنوع	علاقات إحصائية دالة مع السلوك التنظيمي	القيادة غير مؤهلة أحياناً لإدارة هذا التنوع	الإدارة الجيدة للتنوع ضرورية لسلوك تنظيمي إيجابي
الرضا والالتزام	يتأثران بإدارة التنوع والعدالة (R^2 مرتفع)	الموظفون يربطون الإنصاف بالتحفيز والترقي	الشعور بالعدالة مفتاح للرضا والولاء

الاستنتاج العام	ما أكدته البيانات النوعية	ما أظهرته البيانات الكمية	الجانب المدروس
تعزيز الشمولية يرفع من كفاءة بيئة العمل	توجد تحفظات ثقافية تجاه تمكين المرأة والأجانب	توجد فروق معنوية حسب الجنس والجنسية	تأثير النوع الاجتماعي والجنسية
التدريب والتوعية أمران ضروريان	التنوع غير المُدار يسبب سوء فهم وتوتر	التنوع المدعوم يُحسن التعاون	التواصل والتعاون

الجدول (4): توصيات بناءً على نتائج الدراسة:

المحور	التوصية	الهدف / الأثر المتوقع
1. تطوير السياسات التنظيمية	إعداد سياسة واضحة وشاملة لإدارة التنوع (الجندي، الثقافي، العمري، الجنسي، وغيرها)	ضمان المساواة، العدالة، وتعزيز الانتماء في بيئة العمل
2. تدريب القيادات الإدارية	تصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والمشرفين حول إدارة الفرق المتنوعة	تقليل التحيزات، تحسين مهارات التواصل، وتعزيز أداء الفريق
3. تعزيز التنوع الجندي	تمكين المرأة من المشاركة الفعالة في جميع المستويات التنظيمية، بما في ذلك المناصب القيادية	تحسين رضا الموظفين ورفع مستويات الالتزام
4. تصميم برامج اندماج ثقافي	تقديم ورش عمل حول الوعي الثقافي والتفاهم بين الجنسيات المختلفة داخل المؤسسة	تقليل سوء الفهم وزيادة التعاون الداخلي
5. مراقبة مؤشرات العدالة التنظيمية	تطوير آليات لقياس شعور الموظفين بالإنصاف في الترقية والتقدير والمعاملة	رفع الولاء التنظيمي وتحفيز الأداء
6. تعزيز فرق العمل المتنوعة	تشكيل فرق عمل من خلفيات متنوعة بهدف دعم الابتكار وتبادل المعرفة	تحسين جودة القرارات ورفع الكفاءة الإنتاجية
7. تعزيز قنوات التواصل الداخلي	بناء نظام تواصل فعال يأخذ في الاعتبار الفروق اللغوية والثقافية	تقوية العلاقات بين الموظفين وتسهيل العمل الجماعي
8. ربط إدارة التنوع بأهداف الأداء	إدراج مؤشرات التنوع ضمن تقييم الأداء المؤسسي والقيادي	تحويل إدارة التنوع إلى هدف استراتيجي ملموس

المراجع

-المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد.
إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي.

[الرابط:](#)

1. Al-Asfour, A. (2017). Workplace Diversity in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 5 (7), 69–88.
2. Al-Dosary, A. S., & Rahman, M. M. (2013). Strategic Management of Workforce Diversity in Saudi Arabia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (10), 1–10.
3. Al-Ghamdi, S. (2015). The Impact of Organizational Culture on Employees' Behavior in Saudi Manufacturing Companies. *Journal of Business and Management*, 7(3), 45–62.
4. Al-Sheikh, M., & Al-Mutairi, N. (2015). Organizational Behavior in Saudi Arabian Organizations: A Review. *International Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 47–67.
5. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.
6. Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
7. Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
8. Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Workplace Diversity and Inclusion: A Multilevel Perspective. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives*.
9. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
10. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Wiley.
12. Thomas, K. W., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

[الرابط:](#)

الملاحق

-الاستبانة

رقم المشارك	الجنس	الفئة العمرية	الجنسية	سياسة واضحة لإدارة التنوع	أخذ الخلفية الثقافية بعين الاعتبار	تشجيع التنوع الجندري	التعامل بعدالة	تدريب إداري على التنوع	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	التعاون	الإحماج	الإحسان بالتقييم
1	ذكر	31-40	سعودي	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4
2	أنثى	20-30	غير سعودي	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	ذكر	أكثر من ٤٠	سعودي	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	أنثى	31-40	سعودي	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
5	ذكر	20-30	غير سعودي	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
6	أنثى	أكثر من ٤٠	سعودي	4	4	5	4	3	4	5	٥	4	4
7	ذكر	31-40	غير سعودي	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
8	أنثى	20-30	سعودي	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
9	ذكر	أكثر من ٤٠	سعودي	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	أنثى	31-40	غير سعودي	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2

القيم من ١ إلى ٥:
١ = لا أوافق إطلاقاً
2 = لا أوافق
3 = محايد
4 = أوافق
5 = أوافق تماماً

-الملخص Abstract:

اخيراً، هدفة هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة التنوع في تعزيز السلوك التنظيمي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، في ظل تنامي تنوع القوى العاملة من حيث الجنسيات، والثقافات، والأعمار، والخلفيات التعليمية. تتناول الدراسة أثر هذا التنوع على بيئة العمل من حيث التفاعل بين الموظفين، والابتكار، والرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي. كما تستعرض التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في توظيف هذا التنوع بشكل فعال، والسبل الممكنة لمعالجتها. وتخلص الدراسة إلى أن إدارة التنوع بشكل منهجي وشامل تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزز من الأداء المؤسسي، شريطة توافر سياسات تنظيمية واضحة وبرامج تدريبية تدعم الشمولية والعدالة داخل المؤسسة.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**Diversity Management and Its Impact on Organizational Behavior in Saudi Industrial
Companies**

Prepared by:

Ali Ahmed Ali Baantar

Student ID:

243000812

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2025