

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



ادارة الاختلافات (التنوع) على مستوى المنظمة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية
وتأثيرها على السلوك التنظيمي

إعداد الطالب/

علي احمد علي باعتر

الرقم الأكاديمي/

243000812

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس البحث

1. مقدمة..... ٤-٣
2. مشكلة الدراسة وابعاد المشكلة..... ٥
3. أهمية الدراسة ٦
4. اهداف وتساؤلات الدراسة..... ٧
5. فروض الدراسة..... ٩-٨
6. الدراسات السابقة..... ١١-١٠
7. المنطلقات النظرية للدراسة..... ١٤-١٣-١٢
8. المنهجية وطرق البحث..... ١٦-١٥
9. أدوات الدراسة..... ٢٠-١٩-١٨-١٧
10. حدود الدراسة..... ٢٣-٢٢-٢١
11. المراجع..... ٢٦-٢٥-٢٤

مقدمة:

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: (2013) Cox 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 ريما بيذري: (2017) Bizri Rema 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 بالتفاعلات 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 نمواً مستداماً 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.

أبعاد المشكلة:

1. **تحديات التنوع الثقافي والاجتماعي:** يتزايد التنوع الثقافي في الشركات الصناعية السعودية نتيجة للانفتاح الاقتصادي والتوسع في المشاريع الكبرى. وقد يؤدي هذا التنوع إلى تحديات تتعلق بالتفاهم بين الأفراد من ثقافات وخلفيات متنوعة.
2. **الصراعات المحتملة:** قد ينشأ سوء الفهم أو التوتر بين الأفراد نتيجة للاختلافات الثقافية أو الاجتماعية، مما يؤثر سلباً على العلاقات الداخلية والروح الجماعية.
3. **ضعف استراتيجيات إدارة التنوع:** العديد من الشركات قد تفتقر إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع، مما يؤدي إلى ضعف التعاون بين الفرق وإهدار الفرص التي يوفرها التنوع.
4. **تأثير التنوع على السلوك التنظيمي:** التنوع يمكن أن يؤدي إلى تغيير في سلوك الأفراد داخل المنظمة، سواء في طريقة اتخاذ القرارات، أو إدارة الوقت، أو العمل الجماعي. دراسة تأثير هذه المتغيرات على السلوك التنظيمي ستكون محوراً رئيسياً لفهم أبعاد المشكلة.
5. **التحديات الاقتصادية والتنافسية:** بما أن المملكة العربية السعودية تشهد تحولاً اقتصادياً كبيراً (ضمن رؤية 2030)، تواجه الشركات الصناعية ضغوطاً للتكيف مع التغيرات المتسارعة والابتكار لتحقيق التميز التنافسي. في هذا السياق، يصبح التنوع عاملاً حاسماً في القدرة على الابتكار والنمو، وهو ما يتطلب من الشركات تبني منهجيات أفضل لإدارة هذه الاختلافات.

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب:

1. تحقيق الفهم الأفضل لإدارة التنوع: تساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير التنوع في بيئة العمل داخل الشركات الصناعية في السعودية. من خلال فحص العلاقة بين التنوع والسلوك التنظيمي، يمكن تقديم حلول عملية للشركات لتحسين طريقة تعاملها مع فرق العمل المتنوعة.
2. تعزيز القدرة التنافسية: إدارة التنوع بشكل فعال يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة الشركات على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. إذ يمكن أن يساهم التنوع في تحقيق الابتكار وتطوير حلول مبدعة للتحديات التي تواجهها الشركات.
3. تحقيق بيئة عمل شاملة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تحسين بيئة العمل من خلال استراتيجيات إدارة التنوع، وبالتالي تعزيز التفاهم المتبادل بين الموظفين. هذا سيؤدي إلى تقليل النزاعات وتحسين التعاون بين الفرق المختلفة.
4. التوافق مع رؤية المملكة 2030: تتماشى هذه الدراسة مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق بيئات عمل مهنية ومتنوعة. تساهم الدراسة في توفير أسس علمية لاستراتيجيات إدارة التنوع، مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الوطنية.
5. إعداد قيادات وممارسين في المجال الصناعي: من خلال تقديم توصيات علمية حول كيفية إدارة التنوع بشكل فعال، يمكن للدراسة أن تساهم في إعداد المديرين والقادة في القطاع الصناعي للاستفادة من التنوع في فرق العمل وتعزيز مهارات القيادة في بيئات متنوعة.
6. دعم استراتيجيات التطوير المؤسسي: تساعد هذه الدراسة الشركات على تطوير استراتيجيات لتحسين إدارة التنوع، وبالتالي تساهم في تحسين السلوك التنظيمي وزيادة الكفاءة الإنتاجية داخل المنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة التنوع في الشركات الصناعية السعودية، ودورها في تحسين السلوك التنظيمي، وتعزيز الإنتاجية والابتكار. كما ستساهم في تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الاختلافات وتنمية بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات.

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؟

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.

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 تحسنًا 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 أيضًا 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 الفعّالة التي تشجع على احترام التنوع الثقافي والاجتماعي تساهم في تحسين سلوك الأفراد داخل المنظمة وزيادة التفاعل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

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 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 مكلياند، 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.

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 تجريبياً/تحليلياً 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 نوعياً استكشافياً 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.

1. الأدوات الكمية

أ. الاستبيان (Questionnaire)

الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بحيث يغطي مختلف جوانب إدارة الاختلافات وأثرها على السلوك التنظيمي.

• تصميم الاستبيان:

- الجزء الأول: يحتوي على أسئلة عن البيانات الشخصية (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، إلخ) لفهم الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- الجزء الثاني: يتضمن أسئلة مغلقة (بنظام التدرج من 1 إلى 5، مثل "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة") لقياس مدى توافق المشاركين مع مفاهيم معينة تتعلق بإدارة الاختلافات والسلوك التنظيمي مثل:

- كيف يتم إدارة التنوع في مكان العمل؟
- كيف يؤثر التنوع الثقافي على التعاون بين الموظفين؟
- هل تؤثر سياسات التنوع على رضا الموظفين؟
- مدى تأثير التنوع في بيئة العمل على الإنتاجية والابتكار؟
- تقييم تأثير القيادة الشاملة على روح الفريق.

- الجزء الثالث: يحتوي على أسئلة مفتوحة للتعبير عن آراء المشاركين حول كيفية إدارة التنوع في شركاتهم وأثره على بيئة العمل.

طريقة توزيع الاستبيان:

- يمكن توزيع الاستبيان على موظفي الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية عبر الإنترنت (مثل باستخدام Google Forms أو Survey Monkey)، أو يمكن توزيعه بشكل ورقي في أماكن العمل.
- يجب أن تكون العينة عشوائية تشمل مجموعة متنوعة من الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

ب. المقاييس المستخدمة في الاستبيان

- مقاييس سلوك تنظيمي:

- مقياس الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Scale): لقياس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وأساليب إدارة التنوع.
- مقياس الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Scale): لقياس مدى التزام الموظفين تجاه المنظمة وأهدافها بعد تطبيق سياسات التنوع.
- مقياس التحفيز (Motivation Scale): لقياس مستوى التحفيز الذي يشعر به الموظفون نتيجة لتطبيق سياسات التنوع.
- مقياس التعاون (Collaboration Scale): لقياس مستوى التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية وديموغرافية مختلفة.

ج. تحليل البيانات الكمية

- سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات. سيتم تطبيق الأساليب التالية:
 - التحليل التوضيحي (Descriptive Analysis): لفهم الخصائص الأساسية للبيانات.
 - التحليل الانحداري (Regression Analysis): لاختبار العلاقة بين إدارة الاختلافات والسلوك التنظيمي (مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، التعاون).
 - اختبارات الفروق (T-tests, ANOVA): لمقارنة آراء الموظفين من مختلف الأقسام أو الشركات حول إدارة التنوع وتأثيره على سلوكهم.

2. الأدوات النوعية

أ. المقابلات الشخصية (Interviews)

المقابلات هي أداة أساسية لجمع البيانات النوعية لفهم أعمق لتأثير إدارة الاختلافات على السلوك التنظيمي.

- تصميم المقابلة:
 - المقابلات مع القادة والإداريين: مقابلات مع مديري الموارد البشرية، والقادة التنفيذيين، ومديري الأقسام المختلفة لفهم كيفية إدارتهم للاختلافات في بيئة العمل والتحديات التي يواجهونها. سيتم طرح أسئلة حول:
 - استراتيجيات التنوع والشمول في المنظمة.
 - كيفية تدريب الموظفين على قبول الاختلافات.

▪ التأثيرات الملموسة التي يشعر بها الموظفون نتيجة لهذه السياسات.

- المقابلات مع الموظفين: تهدف إلى فهم تجارب الموظفين اليومية مع التنوع وكيف يؤثر ذلك على عملهم وحياتهم في بيئة العمل.

• أسئلة المقابلة:

- كيف ترى التنوع داخل شركتك؟
- هل تشعر بأن التنوع يحسن من أدائك كموظف؟
- كيف تتعامل القيادة مع التنوع؟
- هل لاحظت تغييرًا في أساليب العمل بسبب التنوع في مكان العمل؟
- كيف تؤثر سياسات التنوع على علاقات العمل بين الموظفين؟

طريقة إجراء المقابلات:

- المقابلات يمكن أن تتم بشكل شخصي أو عن بُعد (عبر تطبيقات الفيديو مثل Zoom أو Skype).
- سيتم اختيار مجموعة من المشاركين العشوائيين من المديرين والموظفين على حد سواء، ويتم تحديد مدة المقابلة بحوالي 30-60 دقيقة.

ب. الملاحظة المباشرة (Observation)

الملاحظة المباشرة هي أداة نوعية أخرى تستخدم لدراسة تفاعل الموظفين في بيئة العمل. سيسمح الباحث بمراقبة كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أثناء العمل، وكيفية تأثير الاختلافات الثقافية والاجتماعية على سلوكهم.

• الهدف:

- دراسة تأثير التنوع على التعاون بين الموظفين.
- مراقبة أساليب التعامل مع الصراعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية أو المهنية.

طريقة الملاحظة:

- سيتم إجراء الملاحظة في بيئات العمل المختلفة (مثل قاعات الاجتماعات، ومكاتب الموظفين، ومناطق الإنتاج) لفهم كيفية تفاعل الأفراد من خلفيات متنوعة.

3. دراسات الحالة (Case Studies)

دراسات الحالة تعد أداة أخرى لفهم كيفية إدارة الاختلافات في شركات صناعية معينة بالمملكة العربية السعودية. ستضمن هذه الدراسة تحليل شركات ناجحة في تطبيق سياسات التنوع وكيفية تأثير ذلك على سلوك الموظفين في هذه الشركات.

- الهدف:

- دراسة مجموعة من الشركات الصناعية السعودية التي تطبق استراتيجيات فعالة في إدارة الاختلافات.

- تحليل العلاقة بين استراتيجيات التنوع والإنتاجية والروح المعنوية.

- طريقة جمع البيانات:

- جمع معلومات حول استراتيجيات التنوع من خلال المقابلات مع المديرين، والموظفين، وكذلك من خلال تحليل الوثائق والسياسات الداخلية للشركات.

4. تحليل البيانات النوعية

- التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis) سيتم تحليل البيانات النوعية التي يتم جمعها من المقابلات والملاحظات باستخدام التحليل الموضوعي لاستخراج المواضيع الرئيسية المتعلقة بإدارة الاختلافات وتأثيرها على سلوك الموظفين. سيتم ترميز النصوص وتحديد الأنماط المتكررة.

5. أداة المراجعة الوثائقية (Documentary Review)

- الهدف: المراجعة المتعمقة للوثائق الداخلية المتعلقة بسياسات التنوع والشمول في الشركات الصناعية.
- الهدف: دراسة سياسات التدريب، والتنمية، والبرامج المتعلقة بالتنوع، وتقييم تأثير هذه السياسات على بيئة العمل.

حدود الدراسة:

1. 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 محدودًا. سيتطلب 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.

المراجع:

أولاً: مراجع عامة عن إدارة الاختلافات (التنوع) في المنظمات:

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر.

إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي

Diversity and Difference Management from a managerial

and social perspective

https://ajahs.journals.ekb.eg/article_213235_efa0f0414e742ae2f9e1e6ff1983144c.pdf

Cox, T. H. (1993).

Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice.

San Francisco: Berrett-Koehler.

Thomas, K. W., & Ely, R. J. (1996).

Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity.

Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Paradigms-for-Engaging-a-Diverse-Workforce_Thomas-Ely-1996.pdf

Roberson, Q. M. (2006).

Disentangling the meanings of diversity in organizations.

Group & Organization Management, 31(2), 212-236.

ثانياً: مراجع حول السلوك التنظيمي وتأثير التنوع عليه:

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993).

Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.

Personnel Selection in Organizations, 71-98.

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.*

ثالثاً: مراجع تتعلق بالسلوك التنظيمي في الشركات السعودية:

Al-Asfour, A. (2017).

Workplace Diversity in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities.

International Journal of Economics, Commerce, and Management, 5(7), 69-88.

Al-Sheikh, M., & Al-Mutairi, N. (2015).

Organizational Behavior in Saudi Arabian Organizations: A Review.

International Journal of Organizational Behavior, 20(2), 47-67.

رابعاً: مراجع عن أدوات البحث في الدراسات التنظيمية:

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016).

Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.

Wiley.

Creswell, J. W. (2013).

Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

SAGE Publications.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016).

Research Methods for Business Students.

Pearson Education.

خامساً: مراجع حول تطبيقات عملية في المملكة العربية السعودية:

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.

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.