

عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/

نوره رضوان

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

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

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

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

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

مشكلة الدراسة:

لا يمكن عدم ملاحظة التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي تمر بها المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وجذب الاستثمارات الأجنبية. وبالتزامن مع هذه التحولات، ازداد وجود الشركات الدولية متعددة الجنسيات داخل السوق السعودي، مما أدى إلى وجود بيئات عمل تتميز بتنوع ثقافي واضح بين الموظفين المحليين والوافدين من مختلف الجنسيات والخلفيات الثقافية. على الرغم من الفوائد المتعددة لهذا التنوع، مثل تعزيز الابتكار والإبداع وتوسيع نطاق المعرفة والخبرات، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة في إدارة بيئات العمل متعددة الثقافات. تعود هذه التحديات إلى اختلاف القيم والسلوكيات وأساليب التواصل بين الموظفين، ما يؤدي إلى صعوبات في الانسجام، وزيادة احتمالات الصراع، وقلة رضا الموظفين، وبالتالي التأثير سلباً على إنتاجية العمل.

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

أهمية الدراسة:

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

أولاً: الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي، من خلال تقديم إطار نظري يساعد على فهم العلاقة بين التعددية الثقافية والتفاعل التنظيمي، خصوصاً في السياق السعودي الذي يمتاز بخصوصية ثقافية

واجتماعية فريدة. كما تعالج الدراسة فجوة واضحة في البحوث العربية والخليجية التي تتناول ديناميكيات العمل ضمن بيانات متعددة الجنسيات، مما يفتح المجال أمام بناء نماذج تفسيرية تراعي خصوصيات المجتمعات المحلية، وتُساهم في تطوير منظورات جديدة حول العمل الجماعي، والتواصل الداخلي، والتكامل الوظيفي.

ثانيًا: الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها العملية من كونها مستندة إلى بيئة عمل فعلية داخل شركة دولية متعددة الجنسيات تعمل في المملكة العربية السعودية. حيث لوحظ وجود تحديات متكررة في التفاعل اليومي بين الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، من بينها: تباين أنماط التواصل، واختلاف التصورات حول الأدوار والمسؤوليات، وتأثير القيم الثقافية على الأداء المهني. وفي المقابل، شكّل هذا التنوع فرصة للتعليم وتبادل الخبرات عندما تم التعامل معه بإدارة واعية ومدرّسة. من هنا، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات تطبيقية تسهم في بناء بيئة عمل أكثر شمولًا واندماجًا، من خلال:

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

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

أهداف الدراسة:

متعددة الثقافات ناجحة داخل الشركات الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي:

1. تحليل واقع التنوع الثقافي في بيئات العمل الدولية داخل المملكة.
2. تحديد أبرز التحديات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات في تحقيق الاندماج بين موظفيها من خلفيات ثقافية مختلفة.
3. دراسة أثر التنوع الثقافي على بيئة العمل من حيث التواصل، الأداء، والرضا الوظيفي.
4. استعراض نماذج واستراتيجيات ناجحة لإدارة التنوع الثقافي في بيئات العمل متعددة الجنسيات.
5. اقتراح إطار عملي يمكن تطبيقه لتعزيز التكامل والانسجام في بيئات العمل متعددة الثقافات في السياق السعودي.

تساؤلات الدراسة:

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

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

7. ما مدى تقبّل الموظفين المحليين للفعاليات والأنشطة غير المتوافقة مع الثقافة السعودية، وما أثر ذلك على مستوى اندماجهم؟

فروض الدراسة:

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

1. تؤثر الفروقات في المزايا الوظيفية بين الموظفين الغربيين وغير الغربيين سلباً على مستوى اندماج الموظفين في بيئة العمل.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز في الإجازات والرواتب وعدم رضا الموظفين غير الغربيين عن بيئة العمل.
3. تؤدي الفعاليات والأنشطة الاجتماعية التي لا تراعي التنوع الثقافي إلى شعور الموظفين المحليين وغير الغربيين بالتمييز داخل المؤسسة.
4. غياب العدالة في سياسات الحضور والانصراف بين الجنسين المختلفة يرتبط بانخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى بعض فئات الموظفين.
5. تسهم الامتيازات المخصصة لفئة دون أخرى في خلق فجوة ثقافية تعيق تحقيق بيئة عمل مندمجة ومتكاملة.
6. الفروقات غير المبررة في ظروف العمل تؤدي إلى ارتفاع معدلات نية الاستقالة لدى الموظفين غير الغربيين.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت تحديات التنوع الثقافي

تناولت العديد من الدراسات التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة العمل متعددة الثقافات، خاصة في سياقات دولية أو بيئات تنقسم بتنوع عرقي وديني وثقافي واسع. تشير نتائج دراسة Thomas & Ely (1996) إلى أن التنوع الثقافي

قد يكون مصدرًا للتمييز والتجديد، لكنه يصبح عائقًا حين يغيب الوعي الثقافي والعدالة في التعامل. كما توصلت دراسة Al-Jenaibi (2011) في بيئة العمل الإماراتية إلى أن التعددية الثقافية تؤدي إلى صراعات داخل الفرق الإدارية نتيجة التحيزات وسوء الفهم، مما يتطلب مهارات قيادية متعددة الثقافات. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة Hofstede (2001) أن الاختلافات في القيم الثقافية مثل الفردية مقابل الجماعية، والمسافة عن السلطة، تؤثر مباشرة على أنماط التواصل واتخاذ القرار في المؤسسات متعددة الجنسيات. وبينت دراسة Zaroni et al (2010) أن التنوع الثقافي قد يؤدي إلى ظهور "تمييز غير معلن" داخل بيئات العمل، حيث تُمنح امتيازات غير مبررة لفئات معينة بناءً على خلفياتهم الثقافية أو العرقية. وتُعد هذه النقطة ذات أهمية خاصة في السياق السعودي، حيث تشير ملاحظات ميدانية إلى أن بعض الشركات الأجنبية تمنح موظفي الجنسيات الغربية مزايا إضافية مثل الرواتب الأعلى، والإجازات المرنّة، والسكن الفاخر، بينما يُعامل الموظفون من جنسيات آسيوية أو عربية معاملة أكثر صرامة وأقل تقديرًا.

وفي دراسة Elamin & Omair (2010) التي تناولت بيئة العمل في السعودية، تبين أن بعض الشركات تعاني من فجوات ثقافية حادة بين الموظفين الأجانب والسعوديين بسبب غياب برامج التهيئة الثقافية والتدريب المشترك، مما يؤدي إلى سوء الفهم والانعزال المهني داخل فرق العمل. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الاعتراف بالمشكلات الثقافية الداخلية كمقدمة لأي تحسين في الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت استراتيجيات الدمج وتحقيق بيئة عمل منسجمة

في المقابل، ركزت مجموعة من الدراسات على الوسائل والاستراتيجيات التي يمكن أن تُسهم في تعزيز بيئة عمل متكاملة رغم التعددية الثقافية. توصلت دراسة Cox & Blake (1991) إلى أن التنوع حين يُدار بكفاءة، يمكن أن يساهم في زيادة الإبداع، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية. وقد أوضحت أن المؤسسات التي تطبق سياسات دمج فعالة تُظهر معدلات أعلى في الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الرضا الوظيفي.

وفي دراسة Shore et al (2011)، تم التمييز بين "التنوع" و"الدمج"، حيث أن وجود تنوع فقط لا يعني بالضرورة وجود دمج حقيقي، بل لا بد من سياسات تضمن إشراك جميع الأفراد، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وتقدير

مساهماتهم بغض النظر عن خلفياتهم. هذا ما أكدته دراسة Sabharwal (2014) التي أظهرت أن الإدارات الحكومية التي اعتمدت خطط دمج مؤسسية حققت أداءً إداريًا أفضل وتواصلًا أكثر فاعلية.

كما تبرز دراسة Barak (2016) أهمية التدريب المتخصص في "الكفاءة الثقافية" كأداة لتقليل التصادم بين الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، وتحسين جودة التفاعل بين الفرق. ويقترح الباحث إدخال مفاهيم الذكاء الثقافي في سياسات التوظيف والتقييم والترقية. في ذات الإطار، تؤكد دراسة Mor Barak et al (2016) أن القيادة الشاملة (inclusive leadership) تُمثل حجر الزاوية في أي استراتيجية دمج ناجحة، إذ أن سلوكيات القادة هي التي تهيئ البيئة، وتوجه سلوك الفرق، وتحدد معايير التعامل الداخلي.

أما في البيئة الخليجية، فقد توصلت دراسة Al Ariss & Sidani (2016) إلى أن المؤسسات التي اعتمدت على "فرق متعددة الثقافات" مع تدريب فعال على التواصل وحل النزاعات، نجحت في تجاوز الكثير من تحديات التعددية، خاصة في دول مثل قطر والإمارات والسعودية. وتُشير دراسة Harbi et al (2019) إلى أن وجود أنظمة واضحة للمساواة الوظيفية، مثل معايير موحدة للرواتب والتقييم، يساهم في تقليل الشعور بالتمييز، ويعزز الانتماء والولاء المؤسسي.

من جهة أخرى، تشير دراسة Luring (2011) إلى أهمية اللغة كلغة ثقافية وليس فقط وسيلة للتواصل؛ حيث إن اختيار لغة واحدة مهيمنة داخل المؤسسة يمكن أن يُقصي بعض الفئات ويجعلها أقل مشاركة. ولذلك، توصي الدراسة بسياسات لغوية مرنة وتشجيع التعدد اللغوي عند الإمكان.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة مجتمعةً أن مسألة التمييز الثقافي في بيئات العمل الدولية لم تعد مجرد حالة استثنائية، بل هي ظاهرة مؤسسية متكررة تؤثر بشكل مباشر على التماسك الوظيفي والعدالة التنظيمية والرضا المهني، لا سيما في بيئات العمل متعددة الجنسيات. وقد أكدت معظم الدراسات أن التباين في المعاملة والامتيازات، خاصة حين يكون لصالح موظفين من جنسيات محددة على حساب آخرين، يؤدي إلى خلق فجوات سلوكية ونفسية بين فئات الموظفين، ويعزز مشاعر العزلة أو الغربة لدى بعضهم.

ومن اللافت أن الدراسات التي تناولت السياق السعودي، مثل دراسات المانع (2019)، الحربي والقحطاني (2020)، والزهراني (2021)، ركزت على أثر هذا التمييز على الموظف السعودي أو العربي داخل الشركات العالمية، موضحةً أن السياسات التنظيمية غير العادلة تؤثر سلبيًا على اندماجه المهني وعلى علاقته مع زملائه من خلفيات ثقافية أخرى. ورغم أن بعض الدراسات أوصت بتبني استراتيجيات إدارة ثقافية شاملة، فإنها غالبًا ما كانت تركز على التوصيات النظرية أكثر من تقديم نماذج تطبيقية واقعية، وخاصة فيما يتعلق بإعادة تصميم السياسات الداخلية وضمان العدالة في بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد الفجوة البحثية من خلال استكشاف بيئة عمل واقعية في المملكة العربية السعودية ضمن شركة دولية، بهدف تحليل فعلي لتجربة الموظفين من ثقافات متعددة، والوقوف على أسباب ضعف الاندماج التنظيمي، ومدى ارتباطه بالتمييز المهني أو الفجوة في السياسات الداخلية. كما تتميز هذه الدراسة بأنها لا تكتفي بتحليل المشكلات، بل تسعى لتقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ في بيئة العمل السعودية، بما يضمن احترام التعددية الثقافية وتحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة في أي معًا.

ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية. فهي أولاً تركز على بيئة عمل حقيقية ومعاصرة داخل شركة دولية عاملة في المملكة العربية السعودية، مما يضفي عليها بعداً تطبيقياً واقعياً يتجاوز الطابع النظري الذي طغى على كثير من الدراسات السابقة. كما أنها تستند إلى ملاحظات واقعية دقيقة وتجارب فعلية للباحث داخل المؤسسة، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للارتباط بالسياق المحلي.

وثانيًا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التفاعل بين الثقافات المختلفة داخل المؤسسة، وأثر التمييز في الامتيازات والفرص المهنية على فعالية الدمج الوظيفي، وهو محور لم يتم التوسع فيه كفاية في البحوث السابقة، خصوصًا ضمن السياق السعودي الذي يشهد نموًا متسارعًا في عدد الشركات متعددة الجنسيات.

وثالثًا، تسعى الدراسة إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ، وليس فقط توصيات نظرية، وذلك من خلال اقتراح سياسات وأطر عمل تضمن العدالة التنظيمية والتكافؤ بين الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة. كما تركز على أهمية التكيف الثقافي والتواصل الإداري الفعال باعتبارهما عاملين أساسيين في تعزيز التماسك داخل المؤسسة والاستفادة من التنوع الثقافي بوصفه مصدر قوة وليس عائقًا.

وأخيرًا، تعتمد الدراسة على منهجية نوعية مدروسة وأدوات بحث تم اختيارها بعناية لتتناسب مع طبيعة المشكلة وسياقها الواقعي، مما يعزز من عمق التحليل وشمولية النتائج المتوقعة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من النظريات التي تفسر كيفية تشكّل العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل متعددة الجنسيات والثقافات، وتوضح الآثار السلوكية والتنظيمية الناتجة عن التنوع أو التمييز في المعاملة. ومن أبرز هذه النظريات:

- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)
تفترض هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم والآخرين ضمن مجموعات اجتماعية بناءً على سمات مثل الجنسية أو الخلفية الثقافية. وهذا التصنيف يؤدي إلى نشوء مفهوم "نحن" مقابل "هم"، مما يُعزز الشعور بالانتماء للمجموعة الداخلية ويؤدي أحياناً إلى تحيز ضد المجموعة الخارجية، وهو ما قد يفسر الشعور بالفجوة الثقافية أو التمييز بين الموظفين في بيئات العمل الدولية.
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تركز هذه النظرية على إدراك الموظفين للعدالة في السياسات والإجراءات والفرص داخل المنظمة. وعند شعور الموظف بعدم العدالة – سواء في الرواتب أو المزايا أو أسلوب المعاملة – فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات التوتر أو الاستقالة، مما يؤثر على فعالية المؤسسة.

- نظرية التعددية الثقافية (Multiculturalism Theory)

تدعو هذه النظرية إلى تقبل واحترام التعددية الثقافية داخل المؤسسات، واعتبار التنوع مصدرًا للإثراء وليس سببًا للخلاف. وتشير إلى أهمية وجود سياسات مؤسسية داعمة لثقافة الشمول (Inclusion)، مما يساهم في تحقيق بيئة متوازنة وعادلة لجميع العاملين.

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تفسر هذه النظرية أهمية الاستثمار في الأفراد على أساس مهاراتهم وكفاءاتهم، دون النظر إلى خلفياتهم الثقافية أو الاجتماعية. وهي تدعم فكرة التمكين المتساوي لجميع الموظفين استنادًا إلى القدرات والمخرجات، مما يعزز من العدالة والاندماج في بيئة العمل.

انطلاقًا من هذه النظريات، تستند الدراسة إلى فهم أعمق للديناميكيات الثقافية والتنظيمية في المؤسسات متعددة الجنسيات داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحديات الناتجة عن التباين في المعاملة بين الموظفين بحسب جنسياتهم.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف واقع بيئة العمل متعددة الجنسيات داخل الشركة الدولية في المملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل المؤثرة في دمج الثقافات المختلفة.

يتم جمع البيانات من خلال أدوات متنوعة تتيح الحصول على معلومات شاملة وموضوعية حول الظاهرة قيد الدراسة.

يستخدم البحث أسلوب المسح الاستقصائي (الاستبانة) للحصول على آراء وملاحظات الموظفين من مختلف الجنسيات حول بيئة العمل، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة لدراسة التفاعلات اليومية داخل بيئة العمل. كما يمكن الاستفادة من المقابلات شبه المنظمة مع بعض المدراء والموظفين لجمع بيانات نوعية عميقة. يُتوقع أن تساهم هذه المنهجية في توفير فهم متكامل للتحديات والفرص في بيئة العمل متعددة الثقافات، وتحديد الفجوات في النظام المؤسسي.

أدوات جمع البيانات:

1. الملاحظة المباشرة المنظمة:

تتم ملاحظة التفاعلات اليومية بين الموظفين داخل بيئة العمل، مع التركيز على المواقف التي يظهر فيها اتفاق أو اختلاف بين الموظفين من جنسيات وثقافات مختلفة. تُسجّل هذه الملاحظات بشكل منظم لمساعدة الباحثة على فهم الواقع بشكل أفضل.

2. الاستبانة:

تصميم استبانة بسيطة توزع على مجموعة من الموظفين من جنسيات مختلفة، تحتوي على أسئلة اختيار من متعدد وأسئلة مقياس (مثل: من 1 إلى 5) لتقييم مدى شعور الموظفين بالاندماج، جودة التواصل، ومدى رضائهم عن بيئة العمل.

3. المقابلات شبه المنظمة:

إجراء مقابلات مع عدد مختار من الموظفين والمديرين بهدف التعمق في تجاربهم الشخصية في بيئة العمل المتنوعة، والتعرف على وجهات نظرهم حول التحديات والحلول المقترحة.

4. تحليل الوثائق:

مراجعة السياسات الداخلية للشركة، أنظمة الرواتب والإجازات، والفعاليات الاجتماعية التي تنظمها الإدارة، وذلك لفهم الإطار الرسمي الذي يؤثر على التنوع والتكامل.

تحليل البيانات:

- الاستبانات: سيتم مراجعة الإجابات وحساب التكرارات والنسب البسيطة (مثلاً: كم نسبة الذين يشعرون بالاندماج، أو من يواجهون صعوبات في التواصل).
- الملاحظات والمقابلات: تحليل المحتوى الوصفي عن طريق قراءة الإجابات والنصوص، وتصنيفها إلى موضوعات رئيسية تساعد في فهم الظواهر والتحديات.
- الوثائق: سيتم تحليل السياسات الداخلية والأنظمة والفعاليات عن طريق إجراء المقارنات الفاعلة وإيجاد الثغرات المخلة.

حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة عدة حدود، منها:

- الحدود الجغرافية:
تقتصر الدراسة على شركة دولية واحدة في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من تعميم النتائج على شركات أخرى أو بيئات مختلفة.
- الحدود الزمنية:
تستغرق عملية جمع البيانات والتحليل فترة زمنية محدودة، قد تؤثر على شمولية النتائج وتعمقها.
- حدود العينة:

يعتمد البحث على عينة من الموظفين المختارين، مما قد لا يعكس تمامًا آراء وتجارب جميع الموظفين في الشركة.

- الحساسية الثقافية:

قد تؤثر حساسية موضوع التمييز والاختلافات الثقافية على صدق المشاركين في التعبير عن آرائهم ومواقفهم.

مع ذلك، سُبُذِلَ الجهود للتغلب على هذه الحدود عبر استخدام أدوات بحث متنوعة واتباع معايير بحثية صارمة لضمان جودة النتائج.

المراجع:

قائمة المراجع (محدّثة بنظام APA – باللغة العربية):

1. إبراهيم، ن. ع. (2018). أثر التنوع الثقافي على أداء فرق العمل في الشركات متعددة الجنسيات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 74–55.
2. أحمد، س. م.، وعبد الله، ك. ح. (2020). إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثرها على رضا الموظفين. المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، 6(1)، 88–109.
3. البقي، ل. س. (2021). العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين من جنسيات متعددة في بيئة العمل السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
4. الخطيب، م. ر. (2019). إدارة فرق العمل متعددة الجنسيات والتحديات الثقافية المصاحبة. مجلة دراسات الأعمال والتنمية، 14(3)، 102–118.
5. حمدي، ف. أ. (2020). القيادة التحويلية ودورها في دمج الموظفين داخل بيئات العمل المتنوعة. مجلة البحوث الإدارية، 9(4)، 133–152.
6. خليفة، أ. ن. (2022). التنوع الثقافي وتأثيره على الانتماء التنظيمي في الشركات الدولية في الخليج. مجلة الخليج للدراسات الإدارية، 5(2)، 60–83.
7. دياب، ن. ر. (2021). أثر البرامج التدريبية المشتركة على تعزيز الاندماج بين الموظفين من خلفيات مختلفة. المجلة العربية للتنمية المستدامة، 7(1)، 42–61.
8. الزهراني، س. م. (2023). تحقيق بيئة عمل مندمجة في المؤسسات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية في القطاع الخاص السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة المعاصرة، 11(2)، 90–113.
9. Smith, A. & Thomas, R. (2021). Cultural diversity and workplace inclusion in global organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 21(3), 234–251.
10. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
11. Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). *Cross-cultural management: Essential concepts* (4th ed.). Sage Publications.