



ISSN: 3079-062X

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن الجمعية الليبية لتطويع التريوطية والإنسانية
<https://alasila.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/index>

الأصالة
مجلة علمية محكمة

تأثير سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة على الأداء المؤسسي - تحليل للعلاقة في إطار العوامل التنظيمية والمرجعيات الدولية

أ. أحمد مسعود محمود المشيطي*

باحث دكتوراه أكاديمية الدراسات العليا – فرع بنغازي ، ومدير إدارة العلاقات الدولية
بصندوق الضمان الاجتماعي

ahmed.muftah68@gmail.com

أ. حليلة مفتاح سليم الفيتوري ، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد الأكاديمية الليبية ، فرع

بنغازي- ليبيا

mbs20114444@gmail.com

The Impact of Employment Equal Opportunity Policies for People with Disabilities on Institutional Performance – An Analysis of the Relationship within the Framework of Organizational Factors and International References

A. Ahmed Masoud Mahmoud Al-Mashiti

PhD Researcher, Academy of Graduate Studies – Benghazi Branch

Director of International Relations Department, Social Security Fund

Email: ahmed.muftah68@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the impact of equal employment opportunity policies for persons with disabilities on institutional performance and business management, with a particular focus on their alignment with international frameworks, especially the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) (2006) The significance of this research lies in its contribution to promoting social justice and advancing sustainable development through labor market inclusion.

The study adopts a descriptive-analytical approach to examine the relationship between inclusion policies and institutional performance. The research methodology involves a comprehensive literature review, analysis of international reports, and case studies of organizations implementing effective inclusion strategies, including Microsoft and the Saudi “Tamkeen” initiative.



The findings indicate that organizations adopting inclusive employment policies demonstrate enhanced productivity and innovation, alongside increased job satisfaction and reduced employee turnover. However, the study also identifies persistent challenges, such as inadequate workplace accommodations, implicit discrimination, and limited institutional awareness of inclusion benefits.

Accordingly, the study recommends strengthening public-private partnerships, developing targeted training programs to raise employer awareness, and updating national legislation to align with international standards, in order to foster inclusive and sustainable work environments.

Keywords

Inclusion, Disability Employment, Institutional Performance, Sustainable Development, Social Protection, Equal Opportunities, International Agreements

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة على الأداء المؤسسي وإدارة الأعمال، مع التركيز على مدى توافق هذه السياسات مع الأطر المرجعية الدولية، ولا سيما اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الصادرة عن الأمم المتحدة (عام 2006) وتتبع أهمية الدراسة من دورها في تعزيز مبادئ العدالة الاجتماعية وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة من خلال دعم إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين سياسات الدمج الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تم توظيف مزيج من الأدوات البحثية شملت مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتحليل التقارير الدولية، بالإضافة إلى دراسة حالات تطبيقية لمؤسسات تبنت استراتيجيات فعالة في مجال الإدماج وقد تم التركيز على نماذج تطبيقية بارزة مثل شركة "مايكروسوفت" ومبادرة "تمكين" في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني سياسات داعمة للأشخاص ذوي الإعاقة يسهم في تحسين مستويات الابتكار والإنتاجية داخل المؤسسات، فضلاً عن تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة ومع ذلك، كشفت النتائج عن استمرار وجود عدد من التحديات، من أبرزها ضعف التكيف الوظيفي، ووجود أشكال من التمييز غير المباشر، إضافة إلى محدودية الوعي المؤسسي بأهمية الدمج .

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتطوير برامج تدريبية تستهدف رفع وعي أصحاب العمل، إلى جانب

تحديث التشريعات الوطنية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بما يسهم في بناء بيئات عمل دامجة ومستدامة تحقق منافع مشتركة للأفراد والمؤسسات .

الكلمات المفتاحية : الإدماج، توظيف ذوي الإعاقة، الأداء المؤسسي، التنمية المستدامة، الحماية الاجتماعية، تكافؤ الفرص، الاتفاقيات الدولية

: المقدمة

يُعد تحقيق تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة من القضايا المركزية في الأدبيات المعاصرة المرتبطة بالتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، حيث يُنظر إليه بوصفه مؤشراً رئيسياً على مدى شمولية السياسات الاقتصادية والاجتماعية (United Nations, 2015) كما أن الحق في العمل بالنسبة لهذه الفئة لا يمثل مجرد بعد اجتماعي أو إنساني، بل يُعد حقاً قانونياً أصيلاً كرسته اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (CRPD)، التي أكدت على ضرورة إزالة الحواجز التي تحول دون مشاركتهم الفاعلة في سوق العمل .

وفي ظل التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، برزت أهمية إعادة هيكلة أسواق العمل لتكون أكثر شمولاً واستيعاباً للتنوع البشري، وتشير الأدبيات إلى أن التنوع الوظيفي، بما في ذلك إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة، يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي من خلال توسيع قاعدة المعرفة والخبرات داخل المؤسسات (Shore et al., 2018) ، كما تؤكد دراسات أخرى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات إدماج فعالة تحقق مكاسب تنظيمية ملموسة، تشمل زيادة الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي (Schur et al., 2013).

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التوافق النظري الواسع حول أهمية الدمج، تكشف الدراسات التطبيقية والتقارير الدولية عن فجوة مستمرة بين الأطر التشريعية والسياسات المعلنة من جهة، والتطبيق الفعلي داخل المؤسسات من جهة أخرى (International Labour Organization, 2021) ؛ إذ لا تزال العديد من المؤسسات تتعامل مع توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة بوصفه استجابة شكلية لمتطلبات قانونية، دون تبني استراتيجيات تنظيمية متكاملة تضمن إدماجاً فعالاً ومستداماً .

وفي هذا السياق، تبرز إشكالية أكثر عمقاً تتعلق بطبيعة الأدبيات نفسها، حيث يلاحظ أن جزءاً كبيراً من الدراسات ركز على الأبعاد الحقوقية أو الاجتماعية للإعاقة، في حين لم يحظ تحليل العلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي بالقدر الكافي من الاهتمام، خاصة في البيئات النامية والسياقات العربية، كما أن العديد من الدراسات تناولت الإدماج

بوصفه هدفًا معياريًا، دون تحليل آلياته التنظيمية وتأثيراته الفعلية على مؤشرات الأداء داخل المؤسسات (World Bank, 2020).

وعليه، يمكن تحديد الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تربط بشكل تحليلي ومنهجي بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في هذه العلاقة، مثل البنية التحتية، والتكنولوجيا المساعدة، والثقافة التنظيمية، والإطار التشريعي. وانطلاقًا من هذه الفجوة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل متكامل يربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية لسياسات الدمج، من خلال استكشاف تأثيرها على الأداء المؤسسي، وتحديد التحديات التي تعيق تفعيلها، واقتراح آليات عملية لتعزيز فعاليتها، وذلك في ضوء المعايير الدولية والتجارب التطبيقية ذات الصلة.

تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي، مع التركيز على دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة في تفسير هذه العلاقة. كما تقدم الدراسة تحليلًا نقديًا للفجوة بين الأطر النظرية والتطبيقات المؤسسية، خاصة في السياقات النامية.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من التطور الملحوظ في الأطر التشريعية الدولية والوطنية الداعمة لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، وعلى رأسها اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الصادرة عن الأمم المتحدة (United Nations, 2006)، لا تزال الفجوة قائمة بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي داخل المؤسسات. وتشير تقارير منظمة العمل الدولية (ILO, 2021) إلى أن معدلات مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل لا تزال أقل بكثير مقارنة بغيرهم، وهو ما يعكس استمرار وجود عوائق هيكلية ومؤسسية تحول دون تحقيق تكافؤ الفرص.

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في محدودية فاعلية تطبيق سياسات الدمج الوظيفي داخل العديد من المؤسسات، حيث يُلاحظ أن هذه السياسات غالبًا ما تُطبق بصورة شكلية دون أن تُترجم إلى ممارسات تنظيمية حقيقية تدعم بيئات العمل الدامجة، ويترتب على ذلك استمرار مظاهر التمييز، سواء في التوظيف أو الترقية أو توزيع المهام، وهو ما أكدت عليه دراسات البنك الدولي (World Bank, 2020) التي ربطت بين ضعف الدمج وخسارة اقتصادية على مستوى المؤسسات والدول.

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديات متعددة، من أبرزها ضعف تهيئة البنية

التحتية، ومحدودية استخدام التكنولوجيا المساعدة، فضلاً عن انخفاض مستوى الوعي المؤسسي بأهمية التنوع الوظيفي كعامل داعم للأداء والابتكار، وقد أظهرت دراسات حديثة (Schur et al., 2014) أن غياب بيئة عمل مهياً يقلل من إنتاجية الموظفين ذوي الإعاقة، ليس بسبب قدراتهم، بل نتيجة لقصور التنظيم المؤسسي .

في ضوء ما سبق، تتركز مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن سؤال جوهري يتمثل في: إلى أي مدى تسهم سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة في تحسين الأداء المؤسسي، وما هي التحديات التي تعيق تفعيل هذه السياسات في ضوء المعايير الدولية؟

ثانياً تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيس :

ما مدى تأثير سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة على الأداء المؤسسي في ظل الالتزام بالاتفاقيات الدولية؟

التساؤلات الفرعية :

البنية التحتية التنظيمية : إلى أي مدى تسهم تهيئة بيئات العمل مادياً وتنظيمياً في تحسين أداء العاملين من ذوي الإعاقة؟

التكنولوجيا المساعدة : ما دور التقنيات المساعدة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية والاندماج الوظيفي للأشخاص ذوي الإعاقة؟

التنوع والابتكار : كيف يؤثر التنوع الوظيفي، بما يشمل ذوي الإعاقة، على مستويات الابتكار داخل المؤسسات؟

الرضا الوظيفي : ما أثر سياسات الدمج على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، سواء من ذوي الإعاقة أو غيرهم؟

التحديات المؤسسية : ما أبرز العوائق التنظيمية والثقافية التي تحد من تطبيق سياسات الدمج؟

الاستراتيجيات الفعالة : ما الآليات والسياسات التي يمكن أن تعزز من فعالية تطبيق الدمج وتحقيق استدامته؟

ثانياً - أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي : تحليل أثر سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة على الأداء المؤسسي وإدارة الأعمال، مع دراسة التحديات والعوامل المؤثرة في تطبيق هذه السياسات في ضوء الاتفاقيات الدولية

الأهداف الفرعية :

- تقييم تأثير سياسات الدمج على مؤشرات الأداء المؤسسي (الإنتاجية، الابتكار، الرضا الوظيفي) .
 - تحليل التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق سياسات الدمج .
 - دراسة أثر إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة على تحسين الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية .
 - تحديد دور التكنولوجيا المساعدة والتدريب في دعم بيئات العمل الدامجة .
 - تقديم توصيات عملية لتعزيز استدامة سياسات الدمج داخل المؤسسات .
 - مقارنة أداء المؤسسات الدامجة وغير الدامجة .
- ## أهمية دراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من تعدد أبعادها، حيث تتقاطع مع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. فعلى المستوى الفردي، يسهم تحقيق تكافؤ الفرص في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية للأشخاص ذوي الإعاقة وتحسين جودة حياتهم، أما على المستوى المؤسسي، فإن تبني سياسات دمج فعالة يُعد مدخلاً لتعزيز الأداء والإبداع، وهو ما تدعمه أدبيات الإدارة الحديثة التي تربط بين التنوع التنظيمي والميزة التنافسية (Shore et al., 2018) وعلى المستوى المجتمعي، يمثل إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة أحد المؤشرات الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل أوجه عدم المساواة، وهو ما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، لا سيما الهدف الثامن (العمل اللائق والنمو الاقتصادي) والهدف العاشر (الحد من أوجه عدم المساواة)

الأهمية العلمية : تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة سياسات الإدماج الوظيفي بالأداء المؤسسي، خاصة في سياق الأشخاص ذوي الإعاقة، وهو مجال لا يزال يعاني من محدودية الدراسات التطبيقية في البيئات العربية ، كما تسهم الدراسة في ربط الأطر النظرية الحديثة، مثل نظرية التنوع والإدماج ونظرية رأس المال البشري، بالتطبيقات العملية داخل المؤسسات (Becker, 1993; Shore et al., 2018)

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا يمكن البناء عليه في أبحاث لاحقة، بما يعزز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في نجاح سياسات الدمج داخل المؤسسات .

كما تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تطوير سياسات دمج فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدماج متقدمة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار (Schur et al., 2013) ، كما توفر الدراسة توصيات عملية لمعالجة التحديات المرتبطة بضعف

البنية التحتية، وقصور استخدام التكنولوجيا المساعدة، ومحدودية الوعي المؤسسي، مما يجعلها أداة دعم لصناع القرار في القطاعين العام والخاص.

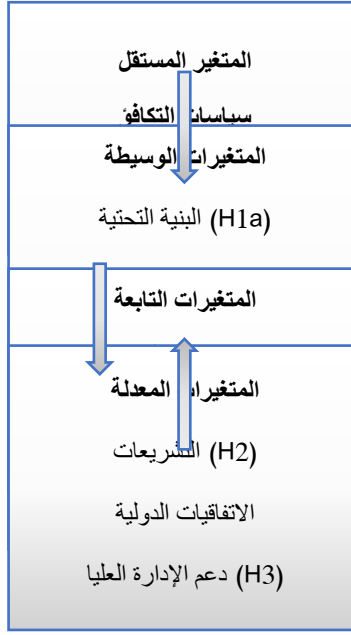
الأهمية الاجتماعية : تتبع الأهمية الاجتماعية للدراسة من تركيزها على فئة تُعد من الفئات الأكثر عرضة للإقصاء في سوق العمل، حيث يسهم تعزيز تكافؤ الفرص في تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة وتحقيق استقلاليتهم الاقتصادية (World Bank, 2020) كما تدعم الدراسة جهود تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل الفوارق، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، لا سيما الهدف الثامن (العمل اللائق) والهدف العاشر (الحد من عدم المساواة) (United Nations, 2015)

النموذج المفاهيمي للدراسة :

يستند النموذج المفاهيمي للدراسة إلى تحليل العلاقة بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في طبيعة هذه العلاقة

حيث تُعد سياسات الدمج الوظيفي المتغير المستقل، في حين يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع، ويتم تفسير هذه العلاقة من خلال متغيرات وسيطة تشمل البنية التحتية المهيأة، والتكنولوجيا المساعدة، والثقافة التنظيمية، ومستوى التدريب، كما تتأثر هذه العلاقة بمتغيرات معدلة مثل التشريعات الوطنية والالتزام بالاتفاقيات الدولية ودعم الإدارة العليا. ويعكس هذا النموذج تصورًا تكامليًا مستندًا إلى نظريات رأس المال البشري والتنوع التنظيمي، حيث يُفترض أن فعالية سياسات الدمج تعتمد على مدى تكامل العوامل التنظيمية والتقنية الداعمة داخل المؤسسة

شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)



النموذج من إعداد الباحث

1. فرضيات الدراسة :

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة، وبالأخص نظريات رأس المال البشري والتنوع التنظيمي، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف اختبارها إحصائياً في الجزء التطبيقي.

الفرضية الرئيسية :

H1: توجد علاقة إيجابية بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي

الفرضيات الفرعية :

H1a: تؤثر البنية التحتية إيجابياً في العلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي
H1b: تؤثر التكنولوجيا المساعدة إيجابياً في العلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي

H1c: تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابياً في العلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي

H1d: يؤثر التدريب إيجابياً في العلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي

النتائج :

H1e: يعزز إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة الابتكار المؤسسي

H1f: تؤثر سياسات الدمج إيجابياً على الرضا الوظيفي
المتغيرات المعدلة :

H2: تؤثر التشريعات والاتفاقيات الدولية في قوة العلاقة بين سياسات الدمج والأداء
المؤسسي

H3: يعزز دعم الإدارة العليا من فعالية سياسات الدمج
2. منهجية الدراسة :
أولاً نوع الدراسة :

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث النظرية التحليلية (Theoretical Analytical Study)، حيث تهدف إلى تحليل العلاقة بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي، بالاعتماد على الأطر النظرية والممارسات التطبيقية الواردة في الأدبيات العلمية والتقارير الدولية. ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسباً لفهم الظواهر المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية، دون الاعتماد على أدوات جمع بيانات أولية (Creswell, 2014).
ثانياً منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، من خلال تفسير العلاقات بين المتغيرات النظرية ذات الصلة، ويُستخدم هذا المنهج على نطاق واسع في الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تسعى إلى تفسير الظواهر التنظيمية في ضوء الأدبيات العلمية (Sekaran & Bougie, 2016).
وقد تم توظيف هذا المنهج لتحليل تأثير سياسات الإدماج الوظيفي على الأداء المؤسسي، مع ربط ذلك بالأطر النظرية مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التنوع والإدماج.
ثالثاً مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية (Secondary Data)، والتي تم جمعها من مصادر علمية موثوقة، شملت:

– التقارير الدولية الصادرة عن :

– منظمة العمل الدولية (ILO)

– البنك الدولي (World Bank)

- الأمم المتحدة (United Nations)

- الدراسات الأكاديمية المحكمة المنشورة في مجلات علمية متخصصة في مجالات:

- إدارة الموارد البشرية.

- التنمية المستدامة

- دراسات الإعاقة والعمل

- الكتب العلمية التي تناولت نظريات :

- رأس المال البشري

- العدالة الاجتماعية

- التنوع التنظيمي

ويعزز الاعتماد على هذه المصادر من موثوقية النتائج، نظرًا لاعتمادها على بيانات

وتجارب دولية واسعة النطاق (World Bank, 2020; ILO, 2021)

رابعاً أدوات التحليل :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات التحليلية النظرية، تمثلت في

1- **التحليل المقارن: (Comparative Analysis)** مقارنة أداء المؤسسات التي تطبق

سياسات دمج فعالة مع تلك التي لا تطبقها، استناداً إلى ما ورد في الدراسات السابقة.

2- **تحليل المحتوى: (Content Analysis)** تحليل مضامين التقارير الدولية

والدراسات الأكاديمية، واستخلاص الأنماط المشتركة المتعلقة بتأثير سياسات الدمج .

3- **التحليل التفسيري: (Interpretive Analysis)** لتفسير العلاقة بين المتغيرات

(الإدماج، الأداء المؤسسي، الابتكار، الرضا الوظيفي) في ضوء الإطار النظري

للدراسة .

4- **دراسة الحالات التطبيقية: (Case Study Analysis)** من خلال تحليل نماذج

واقعية لمؤسسات تبنت سياسات دمج ناجحة، مثل :

- شركة مايكروسوفت

- مبادرة "تمكين" في المملكة العربية السعودية

- تجارب مصرفية مثل البنك الأهلي المصري وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري

والتطبيق العملي

3. خامساً حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على التحليل النظري دون إجراء دراسة ميدانية أو استخدام أدوات

كمية مثل الاستبيانات أو المقابلات، وهو ما قد يحد من إمكانية التعميم الإحصائي للنتائج

، ومع ذلك، فإن الاعتماد على مصادر علمية موثوقة ودراسات تطبيقية متعددة يساهم في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في السياقات المشابهة (Creswell, 2014). كما تركز الدراسة على تحليل السياسات العامة للدمج دون التعمق في قطاع اقتصادي محدد، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً .

سادسا مبررات اختيار المنهج:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، التي تهدف إلى بناء فهم نظري متكامل للعلاقة بين سياسات الدمج والأداء المؤسسي، دون الحاجة إلى اختبار فرضيات باستخدام بيانات كمية. كما يسمح هذا المنهج بدمج الأدلة النظرية والتطبيقية، وتقديم تحليل نقدي شامل يعكس واقع الممارسات المؤسسية في هذا المجال (Sekaran & Bougie, 2016).

5- النتائج والمناقشة التحليلية (Analytical Results and Discussion)

استناداً إلى مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير الدولية، تم استخلاص مجموعة من النتائج التي تعكس العلاقة بين سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأداء المؤسسي ، وقد تم تنظيم هذه النتائج في محاور تحليلية رئيسية (Themes) تعكس الأبعاد الأساسية للظاهرة محل الدراسة ، بما يتيح فهماً أعمق للعلاقات السببية والتفسيرية بين المتغيرات .

المحور الأول - تأثير سياسات الدمج على الأداء المؤسسي :

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين تبني سياسات دمج فعالة وتحسن الأداء المؤسسي ، حيث أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات إدماج شاملة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، نتيجة الاستفادة من تنوع المهارات والخبرات (Schur et al., 2013) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993) ، التي تؤكد أن الاستثمار في جميع فئات الموارد البشرية، بما في ذلك الأشخاص ذوو الإعاقة، يؤدي إلى تعظيم العائد الإنتاجي للمؤسسة، كما أن الإدماج يساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمالة، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ، وتتفق هذه النتائج مع تقارير البنك الدولي التي تشير إلى أن استبعاد الأشخاص ذوي الإعاقة من سوق العمل يمثل خسارة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة (World Bank, 2020)

المحور الثاني - الإدماج كمحفز للابتكار المؤسسي :

يبرز التحليل أن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة يساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث يؤدي التنوع في الخلفيات والخبرات إلى توليد أفكار جديدة وتحسين

جودة اتخاذ القرار، وتؤكد نظريات التنوع التنظيمي أن المؤسسات التي تتبنى بيئات عمل دامجة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات (Shore et al., 2018)، كما تشير الأدبيات إلى أن الفرق المتنوعة تُظهر مستويات أعلى من التفكير الإبداعي، نظرًا لاختلاف أنماط الإدراك والخبرة، وهو ما ينعكس إيجابًا على تطوير المنتجات والخدمات (Ferdman, 2014) ومن منظور تطبيقي، تُظهر تجارب شركات مثل "مايكروسوفت" أن الاستثمار في أدوات التكنولوجيا المساعدة لا يدعم فقط الموظفين ذوي الإعاقة، بل يؤدي أيضًا إلى تطوير حلول مبتكرة يستفيد منها جميع المستخدمين.

المحور الثالث - أثر سياسات الدمج على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

توضح النتائج أن بيئات العمل الدامجة تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، ليس فقط لدى الأشخاص ذوي الإعاقة، بل لدى جميع العاملين. ويُعزى ذلك إلى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي (Schur et al., 2013)، كما أن تطبيق سياسات عادلة يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الجماعي. وتؤكد دراسات في مجال السلوك التنظيمي أن الإدماج يُعد عاملاً رئيسياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية (Shore et al., 2018) وفي المقابل، يؤدي غياب هذه السياسات إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الاستقالة، خاصة بين الفئات

المحور الرابع - لتحديات المؤسسية أمام تطبيق سياسات الدمج

على الرغم من الفوائد الواضحة، يكشف التحليل عن مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الفعلي لسياسات الدمج، من أبرزها:

- **ضعف تهيئة البنية التحتية:** حيث تفتقر العديد من المؤسسات إلى بيئات عمل مناسبة من حيث التصميم المادي والتقني. (Lindsay et al., 2018)

- **محدودية استخدام التكنولوجيا المساعدة:** نتيجة لارتفاع تكلفتها أو ضعف الوعي بأهميتها. (World Bank, 2020)

- **التمييز غير المباشر:** الذي يظهر في شكل افتراضات سلبية حول قدرات الأشخاص ذوي الإعاقة. (Schur et al., 2013)

- **قصور الوعي المؤسسي:** حيث لا تزال بعض الإدارات تنتظر إلى الدمج باعتباره التزامًا قانونيًا فقط، وليس استثمارًا استراتيجيًا. (ILO, 2021)

ويمكن تفسير هذه التحديات في ضوء النموذج الاجتماعي للإعاقة، الذي يرى أن الإعاقة تنشأ نتيجة لعدم توافق البيئة مع احتياجات الأفراد. (Oliver, 1990)

المحور الخامس - دور التكنولوجيا والسياسات الداعمة في تعزيز الدمج:

يبرز التحليل أهمية التكنولوجيا المساعدة كعامل حاسم في تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة داخل بيئات العمل. حيث تسهم الأدوات الرقمية والتطبيقات الذكية في تقليل الفجوة بين القدرات الفردية ومتطلبات الوظيفة (World Bank, 2020)، كما أن وجود سياسات تنظيمية واضحة، مدعومة بتشريعات وطنية متوافقة مع الاتفاقيات الدولية، يعزز من فعالية تطبيق الدمج. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن الدول التي تعتمد أطرًا تشريعية قوية تحقق تقدمًا ملحوظًا في معدلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة (United Nations, 2006).

وعليه، فإن التكامل بين التكنولوجيا والسياسات يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق الدمج المستدام، وتكشف النتائج عن أن سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة لا تمثل مجرد التزام قانوني أو اجتماعي، بل تُعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والاستدامة. إلا أن تحقيق هذه الفوائد يتطلب تحولًا حقيقيًا من التطبيق الشكلي إلى تبني استراتيجيات إدماج متكاملة، قائمة على الاستثمار في البنية التحتية، والتكنولوجيا، وبناء الوعي المؤسسي.

وتؤكد هذه النتائج ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة من أن المؤسسات الدامجة ليست فقط أكثر عدالة، بل أيضًا أكثر كفاءة وقدرة على المنافسة في بيئات الأعمال المعاصرة.

4- الاستنتاجات والآثار التطبيقية والتوصيات :

أولاً - الاستنتاجات :

خلصت الدراسة إلى أن سياسات تكافؤ فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية، وتنمية الابتكار، ورفع مستويات الرضا الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة التي تربط بين التنوع التنظيمي والكفاءة المؤسسية (Schur et al., 2013; Shore et al., 2018).

كما أظهرت الدراسة أن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة لا ينبغي النظر إليه كالتزام قانوني أو اجتماعي فحسب، بل كخيار استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتجلى ذلك في قدرة المؤسسات الدامجة على استثمار التنوع البشري في تحسين جودة القرارات وتطوير بيئات عمل أكثر مرونة وابتكارًا.

في المقابل، كشفت الدراسة عن استمرار عدد من التحديات التي تعيق التطبيق الفعلي لسياسات الدمج، من أبرزها ضعف البنية التحتية، ومحدودية استخدام التكنولوجيا

المساعدة، وقصور الوعي المؤسسي بأهمية الإدماج كأداة لتحسين الأداء. وتؤكد هذه التحديات أن الفجوة بين التشريع والتطبيق لا تزال قائمة، رغم التقدم في الأطر القانونية الدولية. (United Nations, 2006)

وبناءً عليه، يمكن القول إن تحقيق الدمج الفعّال يتطلب تحولاً من السياسات الشكلية إلى استراتيجيات مؤسسية متكاملة، تقوم على الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والتنوع

ثانياً - الآثار التطبيقية والسياسات:

على مستوى المؤسسات : تشير النتائج إلى ضرورة إعادة تصميم سياسات الموارد البشرية لتكون أكثر شمولاً، بحيث لا تقتصر على التوظيف، بل تشمل التهيئة الوظيفية، والتدريب، وتقييم الأداء. كما يتعين على المؤسسات الاستثمار في التكنولوجيا المساعدة باعتبارها أداة لرفع الكفاءة وليس تكلفة إضافية (World Bank, 2020)

على مستوى صناع القرار : تؤكد الدراسة أهمية تطوير الأطر التشريعية والرقابية لضمان التطبيق الفعلي لسياسات الدمج، مع توفير حوافز للمؤسسات التي تتبنى ممارسات إدماج فعالة. كما ينبغي تعزيز التكامل بين السياسات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق نتائج مستدامة (ILO, 2021)

على مستوى المجتمع : يبرز إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة كأداة لتعزيز العدالة الاجتماعية وتقليل الفجوة الاقتصادية، مما يسهم في تحقيق التماسك المجتمعي ودعم أهداف التنمية المستدامة. (United Nations, 2015)

الخلاصة :

تؤكد هذه الدراسة أن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل يمثل فرصة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، وليس مجرد استجابة لضغوط تشريعية أو اجتماعية. وعليه، فإن الاستثمار في سياسات الدمج يعد استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري، ينعكس إيجاباً على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل كما ان نتائج الدراسة تشير إلى أن تبني سياسات الدمج لم يعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئات الأعمال المعاصرة .

ثالثاً- التوصيات :

- اعتماد استراتيجيات دمج شاملة تتضمن التوظيف، التدريب، والتطوير المهني
- إدماج مؤشرات الأداء المرتبطة بالتنوع ضمن تقييم الأداء المؤسسي

- تهيئة بيئات العمل ماديًا وتقنيًا لتناسب احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة
- تبني معايير التصميم الشامل (Universal Design) داخل المؤسسات
- توفير أدوات مثل قارئات الشاشة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي الداعمة
- دعم التحول الرقمي بما يعزز الإدماج الوظيفي
- تنفيذ برامج توعوية للإدارة والموظفين حول أهمية الدمج
- تطوير مهارات الأشخاص ذوي الإعاقة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل
- تحديث القوانين بما يتماشى مع الاتفاقيات الدولية
- تقديم حوافز ضريبية ومادية للمؤسسات الدامجة
- دعم التعاون بين القطاعين العام والخاص
- إشراك منظمات المجتمع المدني في برامج الدمج
- إنشاء أنظمة تقييم دورية لقياس فعالية سياسات الدمج
- ربط نتائج التقييم بعمليات تحسين مستمرة

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع:

1. Abdullah, M. (2022) الإعاقة وسوق العمل. دار الفكر العربي
2. Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis. University of Chicago Press.
3. Creswell, J. W. (2014) Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.
4. Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. Journal of Applied Behavioral Science, 50(4), 383–412. <https://doi.org/10.1177/0021886314534506>
5. International Labour Organization (ILO). (2021). Disability inclusion and employment.
6. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). Workplace inclusion for persons with disabilities. Disability and

- Rehabilitation, 40(25), 2971–2986.
<https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824>
- Oliver, M. (1990). The politics of disablement. Macmillan. .7
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Harvard University Press. .8
- Schur, L., Kruse, D., & Blasi, J. (2013). People with disabilities: Sideline or mainstreamed? Cambridge University Press. .9
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003> .10
- United Nations (2006) Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). .11
- United Nations (2015) Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. .12
- World Bank (2020) Disability inclusion and economic development. .13
- الأمم المتحدة (2006) اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة .14
- البنك الدولي (2020) إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في التنمية الاقتصادية .15
- منظمة العمل الدولية (2021) تقرير الإعاقة والعمل .16