

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

تقييم أثر إدارة التنوع على تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ريم حمود عبدالله العنزي

243001912

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 - 2025



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفاق

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير

الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم

راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات

أخري .

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة التنوع بأبعادها الثلاثة: التنوع الثقافي، التنوع النوعي (الجنس)، والتنوع الوظيفي، على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وشملت (379) موظفًا من مختلف الشركات الصناعية.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة التنوع على الأداء التنظيمي، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التنوع بفعالية داخل بيئات العمل الصناعية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، مشاركة الموظفين، وتحقيق التميز المؤسسي.

توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة التنوع، تشمل برامج تدريبية وتوعوية تعزز من التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين من مختلف الخلفيات، وتطوير آليات تقييم دور التنوع في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم بيئة عمل شاملة تشجع على الابتكار والمبادرة، وتعزيز العدالة النوعية وتمكين المرأة في مواقع القيادة

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الأداء التنظيمي، التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي، الشركات الصناعية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
19.....	8.1 الفجوة البحثية
20.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
22.....	11.1 مجتمع الدراسة وعينتها:
23.....	12.1 أدوات جمع البيانات:

23.....	13.1 الاساليب الاحصائية المستخدمة:
24.....	14.1 حدود الدراسة:
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: إدارة التنوع
25.....	1.1.2 التمهيد
25.....	2.1.2 مفهوم إدارة التنوع
26.....	3.1.2 المرتكزات النظرية لإدارة التنوع
28.....	4.1.2 أهداف إدارة التنوع
29.....	5.1.2 أهمية إدارة التنوع
31.....	6.1.2 أبعاد إدارة التنوع
35.....	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
35.....	1.2.2 التمهيد
35.....	2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي
36.....	3.2.2 أهمية الأداء التنظيمي
37.....	4.2.2 أهداف الأداء التنظيمي
39.....	الفصل الثالث: المنهجية
39.....	1.3 تمهيد
39.....	2.3 منهج الدراسة
39.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة (مع أرقام واقعية مقترحة)
40.....	4.3 أداة الدراسة

41.....	5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين الأبعاد.....
42.....	6.3 ثبات الأداة.....
43.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
45.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
45.....	1.4 تمهيد.....
45.....	2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية.....
47.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
52.....	4.4 فرضيات الدراسة.....
56.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
56.....	1.5 تمهيد.....
56.....	2.5 مناقشة النتائج.....
57.....	3.5 التوصيات.....
59.....	Abstract.....
60.....	قائمة المراجع.....
60.....	أولاً: المراجع العربية.....
64.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
65.....	الملاحق.....
66.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع	45
2.	الجدول (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا للأبعاد الاستبانة:	45
3.	الجدول (3) التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية	48
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لـ البعد الأول: التنوع الثقافي	50
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: التنوع النوعي (الجنس)	51
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث: التنوع الوظيفي	52
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لـ المتغير التابع: الأداء التنظيمي	53
8.	جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التنوع على الأداء التنظيمي	55
9.	الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي	56
10.	الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر التنوع النوعي على الأداء التنظيمي	57
11.	الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر التنوع الوظيفي على الأداء التنظيمي	58

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب إدارة التنوع دورًا محوريًا في تعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية حيث أصبح التنوع والشمول من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين إنتاجية الشركات ورفع كفاءتها التشغيلية. مع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، باتت المؤسسات بحاجة ماسة إلى تبني سياسات فعالة تضمن تكامل القوى العاملة المتنوعة، مما يساهم في خلق بيئة أكثر ابتكارًا وإنتاجية (Wardi et al., 2024) و تتطلب هذه العملية استراتيجيات واضحة توازن بين التنوع واحتياجات المؤسسة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه تنفيذ هذه السياسات مثل مقاومة التغيير والسياسات القديمة التي لا تتناسب مع متطلبات السوق الحديثة (Anthony & Trajico, 2024).

يساهم التنوع بشكل كبير في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية حيث أظهرت الدراسات أن الشركات التي تتبنى سياسات شاملة في إدارة التنوع تحقق تحسنًا في الأداء بنسبة تصل إلى 45٪، بينما يساهم الإدماج الفعال بنسبة 37٪ في تعزيز الأداء التنظيمي (Wardi et al., 2024) في ظل هذا السياق بات من الواضح أن وجود بيئة عمل متعددة الثقافات والخلفيات يمكن أن يكون عنصرًا محوريًا في تحفيز الابتكار وتقديم أفكار جديدة تعزز من استدامة المؤسسات (Hawata, 2025).

وتلعب إدارة التنوع دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة التشغيلية حيث تحقق الشركات التي تنفذ سياسات فعالة للتنوع زيادة بنسبة 15٪ في كفاءتها التشغيلية ما يدل على أن التنوع لا يساهم فقط في تحسين بيئة العمل بل يساعد أيضًا في تحسين العمليات التشغيلية وتقديم حلول أكثر إبداعًا لمختلف التحديات التنظيمية (Wardi et al., 2024). في ظل هذه الفوائد تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تجاوز العقبات التي قد تعيق تنفيذ هذه السياسات حيث تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني سياسات جديدة في إدارة التنوع. يتطلب التغلب على هذه العقبة توفير بيئة عمل مرنة وبرامج

تدريبية مستمرة تساعد الموظفين على التكيف مع هذه التغييرات وتعزز وعيهم بأهمية التنوع وتأثيره الإيجابي على المؤسسة (Anthony & Trajico, 2024).

أصبح من الضروري العمل على تحديث السياسات لتواكب الاحتياجات المتغيرة وتعزز من استقطاب الكفاءات المختلفة مما يساهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر شمولاً وابتكاراً.

يجب على المؤسسات اتباع استراتيجيات واضحة تدعم التنوع وتعزز من فعاليته داخل بيئة العمل. أحد أهم هذه الاستراتيجيات هو تقديم برامج تدريبية منتظمة تساهم في زيادة وعي الموظفين بأهمية التنوع وتساعد على فهم كيفية التعامل مع بيئات العمل متعددة الثقافات (Anthony & Trajico, 2024). كما أن بناء ثقافة شاملة داخل المؤسسة يُعد من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح سياسات التنوع، حيث تساهم هذه الثقافة في تعزيز رضا الموظفين وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى استدامة المؤسسة وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل (Hina, 2024).

يصبح من الواضح أن تحقيق التوازن بين التنوع واحتياجات المؤسسة التنظيمية يُعد تحديًا كبيرًا حيث يتطلب الأمر وضع سياسات متكاملة تدعم التنوع دون أن تؤثر على أهداف المؤسسة. يتطلب ذلك التزامًا من الإدارة العليا بتبني استراتيجيات واضحة تدمج التنوع كجزء أساسي من الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة، مما يضمن تحقيق نتائج إيجابية واستدامة على جميع المستويات (Ahiawodzi & Kumah, 2024).

يمكن القول إن إدارة التنوع ليست مجرد استراتيجية مؤسسية بل هي نهج شامل يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل في المؤسسات الصناعية. ورغم التحديات المرتبطة بتنفيذ سياسات التنوع، فإن الفوائد التي تحققها هذه السياسات تجعلها ضرورية لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية. ولذا يجب على المؤسسات أن تتبنى نهجًا متوازنًا يجمع بين سياسات التنوع الفعالة والاحتياجات التنظيمية، مما يضمن تحقيق أفضل النتائج على المدى البعيد (Hina, 2024).

2.1 مشكلة الدراسة:

شهدت المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في بيئات العمل بسبب التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية مما جعل إدارة التنوع ضرورة ملحة لتعزيز الأداء التنظيمي مع تزايد تنوع القوى العاملة في مختلف القطاعات أصبحت الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع أكثر أهمية من أي وقت مضى خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق بيئة تنظيمية مستقرة تدعم الابتكار والإنتاجية يعتبر التنوع أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات حيث يرتبط بزيادة الإنتاجية تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الكفاءة التشغيلية إلا أن تحقيق هذه الفوائد يعتمد بشكل أساسي على مدى فعالية سياسات التنوع والشمول داخل المنظمات.

تؤكد الدراسات الحديثة أن هناك علاقة واضحة بين إدارة التنوع وتحقيق الفعالية التنظيمية حيث أظهرت دراسة (Wardi et al., 2024) أن التنوع يساهم بنسبة 45% في تحسين الأداء التنظيمي، فيما يساهم الإدماج بنسبة 37% مما يعكس أهمية دمج سياسات التنوع في استراتيجيات المؤسسات لتعزيز الإنتاجية.

تشير دراسة (Hawata, 2025) إلى أن المؤسسات التي تنجح في تنفيذ استراتيجيات التنوع تتمتع ببيئة أكثر تحفيزاً للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية بالرغم من هذه الفوائد، تظل التحديات التنظيمية مثل مقاومة التغيير، عدم وضوح سياسات التنوع، وضعف الدعم الإداري عوائق تؤثر على فعالية تنفيذ استراتيجيات التنوع (Anthony & Trajico, 2024).

وتناولت دراسات أخرى أثر إدارة التنوع في بيئات العمل المختلفة، حيث أوضحت دراسة (Ahiawodzi & Kumah, 2024) أن الالتزام بإدارة التنوع يواجه تحديات بسبب السياسات القديمة التي لا تعكس التغيرات الحديثة في سوق العمل. كما بينت دراسة (Hina, 2024) أن تطبيق سياسات التنوع والشمول يساهم في تحسين سمعة الشركات، زيادة رضا وولاء الموظفين، وتعزيز الابتكار، مما ينعكس على

الأداء المؤسسي. و أكدت دراسة (بدوي، وآخرون، 2021) أن إدارة التنوع داخل المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة البترول الكويتية تسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي، وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات مخصصة لضمان الاستفادة القصوى من التنوع داخل المؤسسة.

أظهرت دراسة (بوقنور، وزدام، 2021) أن إدارة التنوع الثقافي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التعايش والاندماج داخل المجتمعات ذات التركيبات غير المتجانسة حيث تسهم السياسات الفعالة في الحد من الإقصاء الثقافي وتعزيز الانسجام المجتمعي. في المقابل أوضحت دراسة (كاري، وبن عمر، 2021) أن إدارة التنوع في الموارد البشرية تسهم في ضبط الصراع التنظيمي وتحقيق بيئة تنظيمية صحية مما يعزز من استقرار المؤسسات على المدى الطويل كما أكدت دراسة (المهاوش، والشرفات، 2021) أن تطبيق سياسات التنوع في المؤسسات الأكاديمية يسهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر شمولاً، مما يعزز من مستويات التعاون والاندماج بين الموظفين.

رغم النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسات السابقة لا تزال هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بتأثير إدارة التنوع على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية داخل المملكة العربية السعودية ومعظم الدراسات ركزت على بيئات العمل المختلفة مثل القطاعات الأكاديمية والخدمية، مع قلة في الأبحاث التي تتناول التأثير المباشر لإدارة التنوع في بيئات العمل الصناعية والتي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين فرق العمل متعددة الخلفيات الثقافية كما أن التحديات التنظيمية المرتبطة بتنفيذ سياسات التنوع قد تختلف من قطاع إلى آخر مما يستدعي البحث في استراتيجيات محددة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الصناعية ومتطلباتها الفريدة.

تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية السعودية مع التركيز على العوامل التي تؤثر على فعالية تنفيذ هذه السياسات، والتحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق بيئة تنظيمية شاملة ومستدامة. فهل يمكن لإدارة التنوع أن

تكون عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وما هي الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التنوع في هذه المؤسسات؟

3.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول تأثير إدارة التنوع بأبعاده المختلفة على الأداء التنظيمي، مما يساعد في سد الفجوة البحثية في هذا المجال. تقدم تحليلاً عميقاً لدور التنوع الثقافي في تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئات العمل الصناعية، مما يسهم في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استثمار الاختلافات الثقافية لتحسين جودة العمليات التنظيمية. تساهم في توضيح العلاقة بين التنوع النوعي ومستوى المشاركة والالتزام الوظيفي، مما يساعد في فهم تأثير التنوع بين الجنسين في بيئات العمل الصناعية على الأداء المؤسسي. تقدم تفسيراً لكيفية تأثير التنوع الوظيفي على تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة القصوى من الخبرات والمهارات المتنوعة، مما يعزز من فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية. توفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير نماذج قياس أكثر دقة لتقييم مدى تأثير إدارة التنوع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية.

• الأهمية العملية:

تساعد هذه الدراسة صناع القرار والمديرين في المؤسسات الصناعية على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية و توفير حلولاً عملية لتعزيز بيئة عمل أكثر تكاملاً مما يسهم في الحد من الصراعات التنظيمية وتحسين علاقات العمل بين الموظفين من خلفيات مختلفة. تدعم الجهود الرامية إلى تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز التنوع في بيئات العمل الصناعية مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية في الأسواق العالمية وتقدم توصيات عملية لتطوير سياسات إدارية تدعم التنوع الثقافي والنوعي والوظيفي مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل

معدلات الدوران الوظيفي وتسهم في مساعدة المؤسسات الصناعية على تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز ثقافة التنوع والشمول مما يضمن تحقيق بيئة تنظيمية داعمة ومستدامة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده الثلاثة (التنوع الثقافي التنوع النوعي التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومدى تأثيرها على الكفاءة التشغيلية الإنتاجية مشاركة الموظفين والتميز المؤسسي. وتنبثق العديد من الاهداف فرعية :

- تحليل تأثير التنوع الثقافي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة تأثير اختلاف الخلفيات الثقافية على بيئة العمل والابتكار المؤسسي
- دراسة دور التنوع النوعي في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تقييم أثر مشاركة الفئات المختلفة في بيئات العمل الصناعية على الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية
- قياس تأثير التنوع الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة مدى تكامل الخبرات والمهارات المتنوعة في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية
- استكشاف العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أقصى استفادة من التنوع داخل المؤسسات الصناعية
- تقديم توصيات للإدارة الفعالة للتنوع في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية لضمان تحقيق بيئة تنظيمية شاملة ومستدامة تدعم الأداء المؤسسي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر إدارة التنوع بأبعاده الثلاثة (التنوع الثقافي التنوع النوعي التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية من خلال تأثيره على الكفاءة التشغيلية الإنتاجية مشاركة الموظفين والتميز المؤسسي؟

وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها :

- كيف يؤثر التنوع الثقافي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على بيئة العمل والابتكار المؤسسي؟
- ما هو دور التنوع النوعي في تعزيز الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية؟
- كيف يسهم التنوع الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية؟
- ما العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية من خلال الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أقصى استفادة من التنوع؟
- ما هي السياسات والإجراءات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز دور إدارة التنوع في تحقيق بيئة تنظيمية مستدامة تدعم الأداء المؤسسي؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي التنوع النوعي التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية من خلال تأثيره على الكفاءة التشغيلية الإنتاجية مشاركة الموظفين والتميز المؤسسي.

- وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الثقافي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على بيئة العمل والابتكار المؤسسي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع النوعي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال تأثيره على الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية من خلال الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أقصى استفادة من التنوع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات والإجراءات الإدارية على تعزيز دور إدارة التنوع في تحقيق بيئة تنظيمية مستدامة تدعم الأداء المؤسسي.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (مصطفى , اخرون , 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع والتفكير الابتكاري بأبعاده (الحساسية لحل المشكلات، الاكتشاف، الدافعية الداخلية (على المعلم والطالب في القطاع التعليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من 350 مفردة تم اختيارها عشوائيًا من مجتمع الدراسة، الذي يشمل الإدارات التعليمية، المعلمين، الطلاب، الإدارة المدرسية، الأخصائيين، الإداريين، والعمال.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر جميع أبعاد التفكير الابتكاري، بالإضافة إلى توافر جميع أبعاد إدارة التنوع، والتي انقسمت إلى أبعاد شخصية ووظيفية تمثلت في (الجنسية، المؤهل التعليمي وأبعاد خاصة بأساليب وسياسات إدارة التنوع الثقافي تمثلت في التدريب، التقييم كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسياسات وأساليب إدارة التنوع الثقافي على أبعاد التفكير الابتكاري، بالإضافة إلى تأثير ذي دلالة إحصائية للأبعاد الشخصية والوظيفية لإدارة التنوع الثقافي على التفكير الابتكاري.

وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي وتطوير سياسات التدريب والتقييم في القطاعات التعليمية لتحفيز التفكير الابتكاري وتحقيق أعلى مستوياته.

➤ دراسة (بوقنور، وزدام، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التعددية والتنوع الثقافي بأبعاده (الاهتمام بالفرد، المجموعة، المجتمع) على تعزيز التعايش والاندماج في المجتمعات ذات التركيبة غير المتجانسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بتتبع الجهود النظرية التي تراوحت أولوياتها بين الفرد، المجموعة، والمجتمع بالإضافة إلى الجهود الممارساتية المتمثلة في التشريعات والمبادرات العالمية والإقليمية، التي تهدف إلى تجنب وضعيات الاستبعاد الثقافي سواء كان ذلك الاستبعاد من طريقة العيش أو الاستبعاد من المشاركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الرشيدة للتنوع الثقافي تسهم في بناء دولة المواطنة الإنسانية كما تم إبراز أهم المقاربات المعتمدة في رسم السياسات العامة المتعلقة بإدارة الخصوصية الثقافية داخل المجتمع وذلك لضمان اندماج جميع الفئات وتحقيق التعايش السلمي.

وأوصت الدراسة بتعزيز السياسات العامة التي تدعم التنوع الثقافي، والاهتمام بوضع استراتيجيات فعالة للإدماج والتعايش مع التركيز على الإصلاحات التشريعية والمبادرات التي تعزز المواطنة الشاملة بما يضمن الحد من الإقصاء الثقافي وتعزيز الانسجام المجتمعي.

➤ دراسة (كاري، وبن عمر، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاده (الاختلافات النوعية، الاختلافات الثقافية، الاختلافات التنظيمية) على ضبط الصراع التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومدى تأثيرها في الحد من الصراع التنظيمي وتحقيق بيئة تنظيمية صحية، وتتكون العينة من مجموعة من المنظمات التي تواجه تحديات في إدارة التنوع وتأثيره على الصراع التنظيمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي تلعب دورًا حاسمًا في الحد من الصراعات التنظيمية السلبية حيث تبين أن التنافس بين الموارد البشرية قد يتحول إلى صراع إذا لم يتم تسيير الاختلافات بشكل مناسب كما أوضحت النتائج أن إدارة التنوع الفعالة تسهم في خلق بيئة تنظيمية صحية مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها والاستجابة لمتطلبات الفعالية التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات وتطوير سياسات تضمن تقليل التوترات التنظيمية وتحقيق بيئة تنظيمية مستقرة تعزز الأداء والفعالية.

➤ دراسة (بدوي، أخرون، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على التميز المؤسسي في مؤسسة البترول الكويتية (KPC). كما سعت إلى تحديد مدى توافر أبعاد إدارة التنوع وأبعاد التميز المؤسسي داخل المؤسسة وتحليل العلاقة بينهما لمعرفة أي الأبعاد الأكثر تأثيرًا بإدارة التنوع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات وتحليلها لتقييم تأثير إدارة التنوع على التميز المؤسسي وتحديد دورها في تحسين الأداء التنظيمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والتميز المؤسسي حيث تبين أن إدارة التنوع الفعالة تسهم بشكل إيجابي في تعزيز التميز المؤسسي، من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي كما أظهرت النتائج أن بعض أبعاد التميز المؤسسي تتأثر بإدارة التنوع أكثر من غيرها مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات محددة لتعظيم الفائدة من التنوع داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بتطوير سياسات أكثر فاعلية لإدارة التنوع في مؤسسة البترول الكويتية، وتعزيز دور القيادة الإدارية في دعم التنوع كعنصر أساسي لتحقيق التميز المؤسسي إضافةً إلى تقديم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الفهم والاستفادة من التنوع في بيئة العمل.

➤ دراسة (المهاوش، والشرفات، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التنوع بأبعاده (بناء ثقافة منظمة تقبل التنوع، توفير بيئة داعمة لإدارة التنوع، توظيف الاتصال لإدارة التنوع، التدريب على التنوع وقبول الآخرين، التعامل مع تحديات التنوع) على الثقافة التنظيمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، البالغ عددهم 426 عضوًا، وفق إحصائيات الجامعة لعام 2020/2019، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 149 عضو هيئة تدريس بنسبة 35% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة التنوع في جامعة آل البيت جاء بمستوى متوسط في جميع المجالات حيث جاء مجال بناء ثقافة منظمة تقبل التنوع في المرتبة الأولى و يليه توفير بيئة داعمة لإدارة التنوع ثم توظيف الاتصال ثم التدريب على التنوع وقبول الآخرين وأخيرًا التعامل مع تحديات التنوع كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في الجامعة جاءت أيضًا بمستوى متوسط، حيث جاء مجال التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى يليه ثقافة التماسك الاجتماعي، ثم المعتقدات التنظيمية وأخيرًا ثقافة البيئة التنظيمية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة التنوع ومستوى الثقافة التنظيمية مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات الجنس الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بتشكيل لجان متخصصة لدراسة إدارة التنوع داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية تستهدف إدراك الفروقات بين أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تعزيز الأبحاث التي تساهم في حل المشكلات المتعلقة بالتنوع بين أعضاء هيئة التدريس.

➤ دراسة (عبدالقادر، آخرون، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة التنوع بأبعاده (المتطلبات، الممارسات، التحديات) على رضا العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان لاختبار الفروض البحثية وتحليل العلاقة بين إدارة التنوع ورضا العاملين، وتكونت العينة من 300 شركة سياحية من إجمالي شركات السياحة فئة (أ) تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة التنوع يؤثر بشكل إيجابي على رضا العاملين، حيث تبين أن الشركات التي تطبق استراتيجيات إدارة التنوع تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، من خلال التقييم الدوري لتحسين الأداء والاهتمام بتأهيل العاملين الجدد وإشراك جميع العاملين في إعداد وتنفيذ خطط العمل كما أظهرت النتائج أن احترام تعدد الآراء وتعزيز الاتصال الفعال، وتطبيق المساءلة الإدارية دون تمييز، عوامل أساسية في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات إدارة التنوع داخل الشركات السياحية، من خلال وضع برامج تدريبية لتحسين الفهم والإدارة الفعالة للتنوع وتشجيع بيئة عمل قائمة على الشفافية والتواصل وضمان المساءلة الإدارية العادلة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات السياحية.

➤ دراسة (أبوكرش، ونصار، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاده (التنوع في المهارات، التنوع في الخبرات، التنوع العمري، التنوع النوعي) على تحقيق الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة - فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على الموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء وتكونت العينة من 260 موظفًا

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث كانت نسبة الموافقة العامة على تأثير إدارة التنوع على الكفاءة الإنتاجية

69.87%، في حين بلغت الموافقة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بفضل التنوع البشري 71.67% كما أظهرت الدراسة أن التنوع في بيئة العمل يعزز الابتكار والإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي وتقليل معدل الأخطاء التشغيلية.

كما أشارت النتائج إلى أن عوامل أخرى مثل العمر، المستوى التعليمي، والسنوات الخبرة تلعب دوراً في تحديد تأثير إدارة التنوع على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، مما يستدعي تبني سياسات أكثر فاعلية في الإدارة المتنوعة للموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التنوع داخل بيئة العمل في شركة توزيع الكهرباء، مع التركيز على برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين بمختلف فئاتهم، وتطوير آليات جديدة لتوظيف الموارد البشرية وفق معايير الكفاءة والتنوع مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق الإنتاجية بأفضل مستوى ممكن.

➤ دراسة (المصطفى، وعويدات، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لإدارة التنوع بأبعاده (القيادة، العمليات الإدارية، مناخ العمل، العلاقات الإنسانية) على الانفتاح الفكري لدى المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانتين، الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التنوع، والثانية تقيس مستوى الانفتاح الفكري لدى المعلمين، والذي يشمل الابتكار، الجمالية، المشاعر، الأفكار الجديدة، القيم والثقافة، وتكونت العينة من 251 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 5020 معلماً ومعلمة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان وتم استرجاع 243 استبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لإدارة التنوع جاءت متوسطة وكذلك مستوى الانفتاح الفكري لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة إدارة التنوع ومستوى الانفتاح الفكري لدى المعلمين، كما بينت النتائج

وجود فروق ظاهرية في ممارسة إدارة التنوع لصالح الإناث ولصالح حملة الدراسات العليا ولذوي خبرة أكثر من عشر سنوات.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة التنوع لدى مديري المدارس بهدف تحقيق مستوى أعلى من الانفتاح الفكري لدى المعلمين بالإضافة إلى تفعيل التشريعات المنظمة في بيئة المدارس الخاصة لضمان تحقيق إدارة تنوع فعالة تسهم في تحسين الانفتاح الفكري لدى المعلمين.

➤ دراسة (مقراش، والضمور، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المستشفيات بأبعاده (لجان التدقيق، إدارة المكافآت، الشفافية، مجلس الإدارة، إدارة المعلومات) على الأداء التنظيمي في مستشفى جيجل، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين حوكمة المستشفيات والأداء التنظيمي، وتكونت العينة من 98 موظفًا في مستشفى جيجل تم اختيارهم باستخدام العينة الملائمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة المستشفيات تؤثر على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن لجان التدقيق وإدارة المكافآت لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بينما لم يظهر تأثير واضح لكل من الشفافية مجلس الإدارة وإدارة المعلومات على الأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور لجان التدقيق وإدارة المكافآت في تحسين الأداء التنظيمي، والعمل على تطوير سياسات الشفافية وتحسين آليات إدارة المعلومات وزيادة فاعلية مجلس الإدارة لضمان تحقيق أقصى استفادة من مبادئ الحوكمة في المستشفيات.

➤ دراسة (الغالي، ومزعل، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعاده (المرونة الوظيفية، المرونة العددية، المرونة التعاقدية، المرونة في الأجور) على الأداء التنظيمي في المنظمات الدينية غير الربحية مع

اعتبار رأس مال الموهبة متغيرًا تفاعليًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية، وتكونت العينة من 109 موظفين في مديرية الوقف السني بالمنطقة الجنوبية حيث تم استجوابهم لقياس تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن المرونة التنظيمية تمكن المنظمات الدينية من الاستجابة بفعالية للتعقيدات الأخلاقية والاجتماعية التي تواجهها مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي كما أظهرت النتائج أن رأس مال الموهبة يلعب دورًا تفاعليًا في تعزيز هذه العلاقة حيث يسهم في زيادة كفاءة ومرونة بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات مرونة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، من خلال تطوير سياسات مرنة في التوظيف والتعاقد والأجور والاستثمار في رأس مال الموهبة كعامل رئيسي في تحسين الأداء التنظيمي بالإضافة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس فعالة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

➤ دراسة (بركات، وعيسى، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي (كبعد واحد) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) في المكاتب الإدارية بجامعة تشرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على 363 موظفًا من العاملين في المكاتب الإدارية بجامعة تشرين.

توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاضًا في مستوى التدوير الوظيفي في المكاتب الإدارية بجامعة تشرين، بالإضافة إلى انخفاض في مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية في هذه المكاتب. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية، في حين تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التدوير الوظيفي داخل المكاتب الإدارية بجامعة تشرين، حيث أظهرت الدراسة أن للتدوير الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا على تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما دعت إلى تطوير استراتيجيات تساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي، من خلال تطبيق التدوير الوظيفي بشكل منهجي ومدروس.

➤ دراسة (Wardi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات التنوع والشمول بأبعاده (التنوع، الشمول) على الأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 200 مشارك من مختلف الشركات متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنوع يساهم بنسبة 45% في تحسين الأداء التنظيمي، وأن الشمول يساهم بنسبة 37% في تحسين الأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار التنوع والشمول كعناصر استراتيجية أساسية لتعزيز القدرة التنافسية في السوق العالمي. كما دعت إلى وضع سياسات شاملة تعزز دمج الموظفين بمختلف خلفياتهم، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي و تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري.

➤ دراسة (Hawata, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التنوع بأبعاده (تعزيز ثقافة الشركة، زيادة مشاركة الموظفين، توفير الدعم والأدوات اللازمة) على مشاركة الموظفين وتحسين بيئة العمل في القطاعات التي تشمل الفئات غير الممثلة بشكل كافٍ خاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والطب (STEMM)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بتحليل تأثير استراتيجيات إدارة التنوع على نتائج تنظيمية متعددة مثل الإنتاجية، الاحتفاظ بالموظفين، الرضا الوظيفي، التوظيف، والاستقطاب.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن إدارة التنوع الفعالة تعزز مشاركة الموظفين وتحسن تجربتهم داخل المؤسسة، و أن المؤسسات الناجحة تعتمد على سياسات تعزز التنوع والشمول لمواجهة تحديات العولمة وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري، كما يوجد فوائد واضحة لتطبيق استراتيجيات التنوع، لكنها تأتي مع تحديات تتطلب حلولاً عملية لضمان بيئة آمنة وداعمة للجميع.

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لتقدير التنوع والشمول في بيئات العمل، من خلال تطوير سياسات فعالة تعزز مناخاً أكثر احتواءً لجميع الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة القصوى من مزايا إدارة التنوع.

➤ دراسة (Anthony & Trajico, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة التنوع بأبعاده (إنتاجية الموظفين، المشاركة، الأداء الوظيفي) على الأداء التنظيمي في المنظمات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفين من مختلف الفئات العمرية والجندرية والإثنية، وكانت الغالبية من الفئة العمرية 41 عامًا فأكثر، ومن النساء، ومن الموظفين الفلسطينيين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين أقرروا بالإيجابيات الكبيرة لممارسات التنوع على إنتاجية الموظفين والأداء التنظيمي العام. كما تم التعرف على وجود تحديات تنظيمية تؤثر على التنفيذ الفعال لبرامج التنوع، مثل مقاومة التغيير، حواجز الاتصال، ونقص الموارد. أظهرت الدراسة كذلك أنه لا توجد فروق معنوية بين تأثير ممارسات التنوع على الإنتاجية والأداء عبر الفئات العمرية، الجندرية، والإثنية. ووجدت الدراسة أن من أكثر استراتيجيات دمج التنوع فعالية كانت برامج التدريب المنتظمة حول التنوع، إضافة إلى إشراك جميع الموظفين في مبادرات التنوع. كما تم التأكيد على أن دمج التنوع في مشاركة الموظفين يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من إحساسهم بالانتماء، مما يؤدي إلى تحسين التفاعل والمشاركة داخل المنظمات. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن التنوع في مشاركة الموظفين يساهم في تقديم رؤى مختلفة، مما يحسن من عملية اتخاذ القرار ويعزز جودة المخرجات العملية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة شاملة داخل المؤسسات من خلال تطوير بيئات عمل داعمة وتنفيذ استراتيجيات لجذب، إدارة، والاحتفاظ بالقوى العاملة المتنوعة عبر برامج تدريبية مخصصة لتعزيز الشمولية وتحقيق أقصى استفادة من التنوع في بيئات العمل.

➤ دراسة (Ahiawodzi & Kumah, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع القوى العاملة بأبعاده (مستوى الالتزام بإدارة التنوع، التحديات المرتبطة بإدارة التنوع، العلاقة بين التنوع والفعالية التنظيمية) على الفعالية التنظيمية في المنظمات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مقياس ليكرت الخماسي وتم تحليلها باستخدام برنامج IBM SPSS عبر الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، و تكونت العينة من 150 موظفًا تم اختيارهم لقياس تأثير تنوع القوى العاملة على الفعالية التنظيمية ومدى التزام المؤسسات بإدارة التنوع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات تظهر التزامًا مرتفعًا بإدارة التنوع لكنها تواجه صعوبة في تحقيق معاملة متساوية لجميع الموظفين بسبب السياسات القديمة المتعلقة بالتنوع. كما أظهرت الدراسة أن التنوع في القوى العاملة يؤثر إيجابيًا على الفعالية التنظيمية، حيث يعزز الأداء ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات بيئة العمل. كما تم تحديد وجود تحديات تواجه تطبيق سياسات التنوع بفعالية، مما يستدعي تحديثها بما يتماشى مع التغيرات في ثقافة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث سياسات إدارة التنوع في المؤسسات بحيث تعكس الاتجاهات الحديثة في ثقافة العمل وتعزز بيئة شاملة تضمن معاملة عادلة لجميع الموظفين، مما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الاستفادة القصوى من التنوع في بيئة العمل.

➤ دراسة (Hina, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات التنوع والشمول في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (خلق بيئة عمل شاملة، تعزيز الدافعية والإبداع، تحسين سمعة الشركة، زيادة رضا وولاء الموظفين) على

الأداء التنظيمي في المؤسسات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم إجراء مراجعة أدبية لجمع المعلومات حول مفاهيم التنوع، الشمول، إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، وتكونت العينة من دراسات ومصادر علمية تناولت العلاقة بين سياسات التنوع والشمول في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سياسات التنوع والشمول في إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز بيئة العمل الشاملة حيث يشعر كل فرد بالتقدير والاعتراف بقيمته، مما يزيد من الدافعية والإبداع والإنتاجية لدى الموظفين. كما أن هذه السياسات تسهم في تحسين سمعة الشركة و جاذبيتها للموظفين المحتملين، مما يعزز قدرتها على استقطاب المواهب. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن وجود سياسات تنوع وشمول فعالة يؤدي إلى رفع مستوى رضا وولاء الموظفين، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البحث المستقبلي حول تطبيق سياسات التنوع والشمول في مختلف القطاعات مع التركيز على المنهجيات الكمية والتجريبية لتحليل تأثير هذه السياسات بشكل أعمق. كما دعت إلى تطوير استراتيجيات أكثر شمولية لضمان الاستفادة القصوى من التنوع والشمول في بيئات العمل الحديثة.

8.1 الفجوة البحثية

تتناول الدراسة الحالية تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية مما يجعلها تتقاطع مع العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير إدارة التنوع على الأداء التنظيمي في سياقات مختلفة سواء في القطاع الصناعي أو القطاعات الأخرى مثل التعليم، الصحة، والسياحة.

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم إدارة التنوع كعامل مؤثر في الأداء التنظيمي كما تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أبعاد التنوع وتأثيرها على الأداء وهو

المنهج الذي اعتمدته غالبية الدراسات السابقة وإن بعض الدراسات تناولت التأثيرات التنظيمية لإدارة التنوع من خلال أبعاد مشابهة، مثل التنوع الثقافي والوظيفي، ومدى تأثيره على مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، الكفاءة التنظيمية، والابتكار مما يعزز من الارتباط بين الدراسة الحالية والأبحاث السابقة.

ومع ذلك فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها تتمثل في تركيزها على بيئة التطبيق داخل الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت قطاعات أخرى مثل السياحة، التعليم، والمنظمات غير الربحية، أو أنها ركزت على بيئات متعددة الجنسيات دون تخصيصها لسياق جغرافي محدد كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت إدارة التنوع من منظور أبعاد محددة مثل التنوع النوعي أو الثقافي بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل شامل لأبعاد التنوع الثلاثة (الثقافي، النوعي، الوظيفي) وتأثيرها المتكامل على الأداء التنظيمي.

تبرز الدراسة الحالية الحاجة إلى دراسة أكثر تفصيلاً لكيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التنوع في القطاع الصناعي وتأثيرها على الأداء التنظيمي ضمن بيئة الأعمال السعودية والتي تمتاز بخصائص تنظيمية وثقافية قد تختلف عن تلك التي تناولتها الدراسات السابقة كما أن بعض الأبحاث السابقة اكتفت بدراسة العلاقة بين إدارة التنوع ومؤشرات الأداء العامة دون تقديم تحليل معمق حول آليات التحسين الممكنة أو التحديات التي قد تواجه تطبيق سياسات التنوع داخل الشركات الصناعية وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم توصيات أكثر تحديداً حول استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء التنظيمي عبر إدارة التنوع.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة التنوع:

- اصطلاحياً: يشير مفهوم إدارة التنوع إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تتبناها المنظمات لضمان الاستفادة المثلى من الفروقات الفردية بين الموظفين، سواء كانت ثقافية، نوعية، أو وظيفية، بهدف خلق بيئة عمل شاملة تعزز الإنتاجية والابتكار وتحسن الأداء التنظيمي. (Cox, 2023)

- إجرائياً: يقصد بإدارة التنوع في هذه الدراسة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية في التعامل مع الفروقات بين الموظفين وفقاً للأبعاد الثلاثة المحددة (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي)، وتأثير هذه الممارسات على تحسين الأداء التنظيمي.

التنوع الثقافي:

- اصطلاحياً: التنوع الثقافي يعبر عن وجود اختلافات في الخلفيات الثقافية، اللغة، العادات، والمعتقدات بين أفراد المنظمة، مما يؤثر على التفاعل والتعاون داخل بيئة العمل. (Hofstede, 2022)
- إجرائياً: في هذه الدراسة، يُقصد بالتنوع الثقافي الاختلافات في خلفيات الموظفين داخل الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية بناءً على الثقافة، اللغة، والعادات الاجتماعية، ومدى تأثير ذلك على الأداء التنظيمي.

التنوع النوعي:

- اصطلاحياً: يشير التنوع النوعي إلى الفروقات بين الأفراد بناءً على الجنس، العمر، أو الخلفية الاجتماعية، وتأثير ذلك على التفاعل الوظيفي وتحقيق العدالة داخل المنظمة (Ely & Thomas, 2021).
- إجرائياً: يُقاس التنوع النوعي في هذه الدراسة من خلال الفروقات بين الموظفين في الشركات الصناعية بناءً على النوع الاجتماعي والعمر، ومدى تأثيره على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الكفاءة التنظيمية.

التنوع الوظيفي:

- اصطلاحياً: يُعرف التنوع الوظيفي بأنه اختلاف الخبرات، المهارات، والخلفيات الأكاديمية، والمستويات المهنية بين الموظفين داخل المنظمة، مما يساهم في تنوع وجهات النظر وتعزيز الابتكار (Roberson, 2019).

- إجرائياً: في هذه الدراسة، يتمثل التنوع الوظيفي في مدى اختلاف الخلفيات المهنية والمؤهلات الأكاديمية للموظفين داخل الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتأثير ذلك على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

الأداء التنظيمي:

- اصطلاحياً: الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، من خلال استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة وفق معايير الجودة والأداء المحددة (Kaplan & Norton, 2016).
- إجرائياً: يقصد بالأداء التنظيمي في هذه الدراسة مستوى تحقيق الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية لأهدافها الإنتاجية والتشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التنوع، ويقاس من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، والابتكار داخل بيئة العمل.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لدراسة أثر إدارة التنوع بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا المنهج إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسيرات علمية قائمة على البيانات المستمدة من الواقع العملي، مما يتيح فهماً أعمق لمدى تأثير سياسات إدارة التنوع على الأداء المؤسسي.

11.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى تطبيق سياسات إدارة التنوع وأثرها على الأداء التنظيمي يتكون الاستبيان من عدة محاور تغطي أبعاد إدارة التنوع بما في ذلك التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي، إلى

جانب أسئلة تقيس الأداء التنظيمي وفق معايير محددة مثل الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، ورضا الموظفين
تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية البيانات.

تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية
باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية مما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف المستويات الإدارية
والخبرات المهنية داخل القطاع الصناعي.

12.1 أدوات جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبيان
محكم لقياس تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين
الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

سيتم تضمين الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تقيس اتجاهات وآراء المشاركين
حول أبعاد إدارة التنوع (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في
الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

سيتم تحكيم الاستبيان من قبل مختصين في المجال لضمان صدق وثبات الأداة، كما سيتم توزيعه
إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة التي سيتم اختيارها وفق العينة الطبقية العشوائية. وسيتم تحليل
البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية، حيث سيتم استخدام مجموعة
من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي،
التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية
السعودية.

- الإحصاء الوصفي: سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لوصف خصائص العينة وتحليل اتجاهات المشاركين.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات وموثوقية الاستبيان والتأكد من دقة أداة القياس.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحليل تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-test): للمقارنة بين مجموعات مختلفة في العينة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق الإحصائية بين المتغيرات وفقًا للخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Test): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

14.1 حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل تقييم أثر إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية 2025م.
- ✓ **الحدود المكانية:** تُجرى الدراسة في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية، حيث سيتم اختيار عينة من مختلف المستويات الوظيفية لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التنوع

1.1.2 التمهيد

في ظل التحولات العالمية المتسارعة وتنامي العولمة، أصبحت بيئة العمل المعاصرة أكثر تنوعًا من أي وقت مضى، حيث تتنوع القوى العاملة من حيث الثقافة، والجنس، والخبرات، والوظائف، مما يفرض على المنظمات الحديثة ضرورة تبني استراتيجيات فاعلة لإدارة هذا التنوع، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التنوع في بيئة العمل يمكن أن يكون مصدرًا للقوة التنظيمية إذا ما تم إدارته بفعالية، حيث يساهم في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، غير أن غياب سياسات واضحة لإدارة التنوع قد يؤدي إلى ظهور التحيزات والصراعات الداخلية وانخفاض معدلات الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم إدارة التنوع بوصفه إطارًا استراتيجيًا يسعى إلى تمكين المنظمات من استثمار اختلافات الموظفين لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف.

2.1.2 مفهوم إدارة التنوع

لقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة التنوع تبعًا لتوجهاتهم الفكرية والسياقات التنظيمية التي تناولوا فيها هذا المفهوم، فقد عرّفها أبو كرش ونصار (2021) بأنها "الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستيعاب الفروق الفردية بين الموظفين من حيث الجنس، والثقافة، والعمر، والخبرة، بهدف تحقيق الانسجام ورفع الأداء، ويرى بدوي ومحمد ورفاعي (2021) أن إدارة التنوع تمثل "نهجًا إداريًا معاصرًا يسعى إلى استثمار الاختلافات بين العاملين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي".

أما الغالي ومزعل (2021) فقد ركزا في تعريفهما على البعد التفاعلي، حيث عرفا إدارة التنوع بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لتحفيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد المتنوعين داخل بيئة العمل، بما يعزز الأداء التنظيمي ويقلل من النزاعات"، ويؤكد العيبري (2023) أن إدارة التنوع لا تقتصر

على الاعتراف بالفروق، بل تتعداها إلى "خلق بيئة عمل شاملة تحترم الخصوصيات الفردية وتدمجها في بناء الهوية التنظيمية الجامعة".

و عرّف (Ahiawodzi and Kumah (2024 إدارة التنوع بأنها "عملية استراتيجية تهدف إلى إدارة الفروقات الديموغرافية والنفسية والاجتماعية داخل القوى العاملة، من خلال سياسات شاملة تعزز من فاعلية الأداء والاندماج المؤسسي"، ويمضي (Anthony and Trajico (2024 إلى تأكيد أن إدارة التنوع تعني "تمكين القوى العاملة متعددة الخلفيات من خلال ممارسات تنظيمية تضمن العدالة، والمساواة، والمشاركة، وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري"، أما (Hina (2024 فقد اختزلت المفهوم في كونه "تبني المنظمة لسياسات إدماجية تسعى إلى تحويل التنوع إلى ميزة تنافسية تعزز الأداء الجماعي".

ويُلاحظ من جميع هذه التعريفات أن إدارة التنوع تتأسس على ثلاث ركائز رئيسية: الاعتراف بالفروقات، احترامها، وتفعيلها ضمن منظومة العمل التنظيمي؛ إذ لا يُعد التنوع قيمة مضافة إلا عندما يُدار بطريقة واعية تضمن الانسجام والتكامل بين العاملين.

3.1.2 المرتكزات النظرية لإدارة التنوع

تستند إدارة التنوع إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تسعى إلى تفسير كيفية تأثير الفروقات البشرية داخل المنظمات على مخرجاتها، وتوضح الأطر المفاهيمية التي يمكن من خلالها توجيه الممارسات الإدارية نحو تعظيم القيمة المستخلصة من هذا التنوع.

ولعل من أبرز هذه المرتكزات ما طرحه نظرية رأس المال البشري، والتي تنطلق من أن الأفراد يمثلون موردًا اقتصاديًا حيويًا، وتنوع إسهاماتهم بحسب ما يملكونه من معارف ومهارات وخبرات، ووفقًا لهذه الرؤية، فإن تنوع الموظفين يتيح للمؤسسات قاعدة أوسع من القدرات، مما يعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية. (Anthony & Trajico, 2024) ومن ثم، تُعد إدارة التنوع أداة لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري من خلال احتضان التنوع وتحويله إلى ميزة تنافسية.

و تقدم نظرية التمايز الاجتماعي تفسيراً لسلوك الأفراد داخل المؤسسات بناءً على الانتماءات الاجتماعية التي تشكلها الخصائص الفردية كالجنس والثقافة والعرق، إذ تميل الجماعات إلى التصنيف الذاتي وتقسيم الأعضاء إلى "نحن" و"هم"، وهو ما قد يخلق فجوات سلوكية وتحاملات غير معلنة داخل بيئة العمل، وهنا تبرز أهمية إدارة التنوع كإستراتيجية وقائية تهدف إلى كسر الحواجز النفسية بين الفئات المختلفة، من خلال بناء ثقافة تنظيمية شاملة قائمة على التقبل والتكامل. (Hina, 2024) وبهذا تصبح إدارة التنوع ليست فقط ضرورة تشغيلية، بل عنصراً جوهرياً لتعزيز الانسجام الداخلي.

كما تتقاطع إدارة التنوع مع مفاهيم العدالة التنظيمية، والتي تشير إلى أهمية الشعور بالإنصاف في المعاملة وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة، بغض النظر عن الخلفية أو الانتماء أو النوع الاجتماعي. فكلما شعر الأفراد أن بيئة العمل تراعي العدالة والمساواة، زادت مستويات التزامهم ورضاهم وارتفعت إنتاجيتهم، كما أظهرت ذلك دراسات عديدة (عبداللطيف وآخرون، 2025). ولذا، فإن العدالة ليست فقط ناتجاً لإدارة التنوع، بل مكوّن جوهري في فلسفتها.

ويُعزز ذلك أيضاً ما أشارت إليه نظرية الهوية الاجتماعية، حيث يرتبط الأفراد عاطفياً بالمجموعات التي ينتمون إليها داخل بيئة العمل، ويستمدون منها جزءاً كبيراً من هويتهم الذاتية والتنظيمية. وإذا لم تُدار هذه الانتماءات بحكمة، فقد تتحول إلى مصادر للتنافر والتباعد، ومن هنا فإن إدارة التنوع تلعب دوراً محورياً في بناء هوية تنظيمية جامعة، لا تُقصي أحداً، بل تحتفي بالاختلاف وتوظفه لتعزيز الشعور بالانتماء والانخراط الوظيفي (العبيري، 2023).

وبالإضافة إلى ذلك، توفر نظرية رأس المال الاجتماعي بعداً آخر في فهم أهمية إدارة التنوع، حيث تؤكد على أن التنوع في التفاعلات والعلاقات داخل المنظمة يساهم في توسيع شبكة الثقة والدعم والتعاون، مما يحسن من تدفق المعرفة ويُسهل عمليات اتخاذ القرار، فكلما كانت فرق العمل متنوعة، كلما زادت احتمالات تبادل الأفكار المبتكرة، وتعلم الأفراد من بعضهم البعض، وتطوير حلول متعددة الأبعاد للمشكلات التنظيمية. (Wardi et al., 2024)

و تعكس هذه المرتكزات النظرية البعد المتكامل لإدارة التنوع، وتُبرز أنها ليست مجرد استجابة لمتطلبات قانونية أو توجهات اجتماعية، بل هي اختيار استراتيجي واعٍ يعزز من جودة الأداء التنظيمي ويدعم استدامة المنظمات في بيئة عمل متعددة ومتشابكة.

4.1.2 أهداف إدارة التنوع

تتعدى إدارة التنوع حدود الاعتراف بالاختلافات بين الأفراد لتتحول إلى توجه استراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسية متعددة تعزز من الأداء، وتدعم التماسك التنظيمي، وتوفر بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة. ومن أبرز أهداف إدارة التنوع بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والانفتاح على الآخر، حيث تسعى المؤسسات من خلال هذه الممارسة إلى خلق مناخ إدماجي يسمح لكل فرد بأن يشعر بالتقدير والمساواة بغض النظر عن خلفيته الثقافية أو النوعية أو الوظيفية. فكلما زاد شعور الأفراد بالانتماء والعدالة، زادت مستويات التفاعل والالتزام، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء التنظيمي (العبيري، 2023: Hina, 2024).

كما تهدف إدارة التنوع إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص داخل بيئة العمل، من خلال تبني سياسات واضحة تمنع التمييز وتدعم الشفافية في التعيين والترقية والتقييم. وهو ما أشار إليه جواد (2023) حين أكد أن ممارسات التنوع تُمكن الموظفين من الإحساس بالثقة في منظومة الموارد البشرية، وتُقلل من مشاعر الإقصاء والتحيز التي قد تؤدي إلى تسرب الكفاءات.

وتسعى إدارة التنوع إلى تعزيز الأداء الجماعي وتحفيز الإبداع التنظيمي، انطلاقاً من أن فرق العمل المتنوعة تُنتج حلولاً أكثر ابتكاراً عند مواجهة التحديات، وذلك بسبب تعدد وجهات النظر واختلاف أنماط التفكير والخبرات المتاحة، وقد أوضحت دراسة (Anthony and Trajico, 2024) أن المنظمات التي تتبنى تنوعاً ممنهجاً في فرقها تحقق أداء أعلى بنسبة 15% مقارنة بتلك التي تتسم بالتجانس الوظيفي والثقافي، بفضل التنوع في التحليل والطرح والاستجابة.

ومن الأهداف الجوهرية كذلك تحقيق التكيف والمرونة في مواجهة التغيرات الخارجية، حيث تمنح إدارة التنوع المؤسسات قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للتحويلات الثقافية والتكنولوجية وسلوكيات العملاء المتغيرة، عبر توظيف موارد بشرية متعددة الخلفيات قادرة على الفهم الأوسع للأسواق والشرائح المجتمعية المختلفة. (Wardi et al., 2024)

ولا يمكن إغفال هدف الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، فكل فرد داخل المنظمة يمتلك إمكانيات فريدة يمكن تفعيلها عبر سياسات احتواء وتمكين تعترف بقيمة التنوع وتعيد توزيع الأدوار بذلك، وهنا تؤكد أبو كرش ونصار (2021) أن إدارة التنوع تمثل إطاراً لتوسيع دائرة الاستفادة من الإمكانيات الكامنة داخل رأس المال البشري، لا سيما في المنظمات الصناعية التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

كما تهدف المؤسسات عبر إدارة التنوع إلى تعزيز الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية خارجياً، من خلال الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة، مما يزيد من جاذبية المنظمة لدى الشركاء والعملاء والمستثمرين على حد سواء، وهو ما يشكل أحد متطلبات الاستدامة والحوكمة الرشيدة في المنظمات المعاصرة.

إن هذه الأهداف مجتمعة تؤكد أن إدارة التنوع لم تعد خياراً تنظيمياً هامشياً، بل غدت ضرورة استراتيجية لتحقيق التكامل الداخلي، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق أداء تنظيمي متميز ومستدام في ظل بيئة عمل متعددة الثقافات والاحتياجات.

5.1.2 أهمية إدارة التنوع

تكتسب إدارة التنوع أهمية متزايدة في بيئات العمل المعاصرة، لا سيما في ظل التحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشهدها المؤسسات الصناعية حول العالم، ومنها الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، فمع تنامي الانفتاح العالمي، وتعدد مصادر التوظيف، وارتفاع نسبة مشاركة النساء والشباب والوافدين، أصبحت بيئة العمل أكثر تنوعاً من أي وقت مضى، الأمر الذي يفرض على

المؤسسات تبني سياسات فاعلة لإدارة هذا التنوع وتحويله إلى أداة لتعزيز الأداء التنظيمي والاستدامة التنافسية.

ويشير (Ahiawodzi and Kumah (2024 إلى أن أهمية إدارة التنوع تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين جودة بيئة العمل من خلال تعزيز التفاهم والانفتاح بين العاملين من خلفيات متنوعة.
2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر توظيف المهارات والخبرات المختلفة بطريقة تكاملية.
3. تمكين المؤسسات من التكيف السريع مع متغيرات الأسواق متعددة الثقافات، ما يعزز من مرونتها وفعاليتها.

ويرى العبيري (2023) أن أهمية إدارة التنوع تكمن في أنها تؤسس لمنظومة قيم تنظيمية تقوم على الشمول والمساواة، الأمر الذي يساهم في بناء ولاء وظيفي أقوى، ويقلل من التحيزات الداخلية، ويرفع من مستوى الالتزام بين العاملين، كما يؤكد أن المؤسسات التي تنجح في إدارة التنوع تحقق مستويات أعلى من الثقة التنظيمية والانتماء المؤسسي، وتتفوق في إدارة الأزمات وبناء الهوية المؤسسية الجامعة.

ويبرز (Anthony and Trajico (2024 أهمية إدارة التنوع من منظور القدرة الابتكارية، حيث يشير إلى أن الفرق المتنوعة تنتج أفكارًا أكثر تنوعًا وثراءً مقارنة بالفرق المتجانسة، مما يرفع من احتمالية الوصول إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية. وهم يؤكدون أن إدارة التنوع ليست فقط أداة إدارية لتحسين العلاقات الداخلية، بل هي أيضًا استراتيجية تنافسية لتعزيز التميز في السوق.

كما يرى عبداللطيف وآخرون (2025) أن أهمية إدارة التنوع تتجلى في قدرتها على تعزيز العدالة التنظيمية، وتقليل مستويات التوتر والصراع، وتوفير فرص متكافئة للتطور الوظيفي، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة وجاذبة لأفضل الكفاءات.

أما أبو كرش ونصار (2021) ، فقد ركزا على البعد العملي لأهمية إدارة التنوع، مشيرين إلى أن تطبيقها يساهم في تقليل معدل دوران العمالة، وتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق أداء مستقر ومستدام في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي، مثل شركات الكهرباء والصناعة.

ويجدر بالذكر أن أهمية إدارة التنوع لا تقتصر على الداخل التنظيمي، بل تمتد إلى بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة لدى المجتمع الخارجي، حيث تعكس قيم الشفافية والعدالة الاجتماعية، وتعزز من جاذبيتها لدى الشركاء والعملاء والمستثمرين (Wardi et al., 2024) وبذلك، تصبح إدارة التنوع خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في البيئة المؤسسية المعاصرة.

6.1.2 أبعاد إدارة التنوع

تتعدد أبعاد إدارة التنوع داخل المنظمات، وتختلف بحسب طبيعة البيئة الداخلية والخارجية، إلا أن معظم الأدبيات الحديثة تتفق على أن أكثر الأبعاد تأثيرًا في الأداء التنظيمي هي: التنوع الثقافي، التنوع النوعي (الجنسدي)، والتنوع الوظيفي. وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل بعد منها:

أولاً: التنوع الثقافي

يُعد التنوع الثقافي من أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيرًا، خصوصًا في بيئات العمل التي تضم موظفين من خلفيات اجتماعية ودينية وجغرافية متعددة. ويقصد به الاختلافات في القيم والمعتقدات وأنماط التفكير والسلوك بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وقد أصبح هذا النوع من التنوع أكثر وضوحًا في المؤسسات الصناعية الكبرى التي تعتمد على العمالة المختلطة، وتعمل في بيئات متعددة الجنسيات والثقافات.

يرى بوقنور وزدام (2021) أن التنوع الثقافي يمثل أحد التحديات الجوهرية في بيئات العمل الحديثة، نظرًا لما يحمله من فروقات في اللغة والعادات والتقاليد ونمط التواصل، وهو ما قد يحدث خللاً في التفاهم والتنسيق ما لم تتم إدارته بوعي، إلا أن هذا البعد يمكن أن يتحول إلى فرصة حقيقية للتعلم التبادلي وتعزيز الإبداع التنظيمي، إذا ما تبنت الإدارة سياسات واضحة للاحتواء والتفاعل الثقافي. وقد أوضحت دراسة بومتام وعداد (2023) أن إدارة التنوع الثقافي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على اتخاذ قرارات متنوعة الزوايا، نظرًا لتعدد أنماط التفكير لدى الموظفين، كما أن هذا النوع من التنوع يرفع من القدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية التي تتطلب فهمًا عميقًا للسياقات الثقافية المحلية.

من منظور تنظيمي، يمثل التنوع الثقافي عنصرًا حيويًا لتكوين فرق عمل ديناميكية قادرة على الابتكار والتكيف، إلا أنه في الوقت ذاته يتطلب تدريبًا واعيًا على المهارات بين الثقافية (Cross-cultural skills)، وعلى تطوير أساليب القيادة التحويلية التي تراعي هذا التنوع وتستثمره (Anthony & Trajico, 2024).

وفي السياق السعودي، تكتسب إدارة التنوع الثقافي أهمية خاصة في ظل وجود بيئات عمل تضم مواطنين ومقيمين من خلفيات مختلفة، ما يجعل من الضروري تبني سياسات شاملة للإدماج والتواصل بين الثقافات. ويؤكد العبيري (2023) أن غياب سياسات التنوع الثقافي في الجامعات السعودية أدى إلى ضعف في تكوين الهوية التنظيمية الجامعة وظهور أنماط من التحيزات غير المباشرة، مما انعكس سلبًا على الأداء.

إن التنوع الثقافي، على الرغم من تعقيداته، يمكن أن يتحول إلى رافعة تنظيمية إذا ما أُحسن توظيفه عبر أنظمة إدارة الموارد البشرية، وتدريب القادة، وبناء ثقافة تنظيمية شمولية تحتفي بالاختلافات وتحولها إلى نقاط قوة.

ثانيًا: التنوع النوعي (الجنسدي)

يمثل التنوع النوعي، أو ما يُعرف بالتنوع الجنسدي، أحد أبرز أبعاد إدارة التنوع وأكثرها حساسية وتأثيرًا في بيئة العمل، ويُقصد به وجود تمثيل متوازن وفعال للرجال والنساء في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة، إلى جانب المساواة في الحقوق والفرص والمعاملة، وقد باتت قضية التنوع الجنسدي تشغل حيزًا مهمًا في النقاشات الإدارية المعاصرة، نظرًا لارتباطها الوثيق بمفاهيم العدالة، والتمكين، والتنوع في أساليب التفكير والإدارة.

وتشير بدوي ومحمد ورفاعي (2021) إلى أن التنوع الجنسدي لا يعني فقط توظيف النساء أو وجودهن العددي، بل يتطلب تمكينًا حقيقيًا لهن في عملية اتخاذ القرار، وإزالة الحواجز الهيكلية والثقافية التي تعيق مساهمتهم في الأداء المؤسسي، وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق سياسات فعالة

للتنوع الجندري تحقق نتائج أفضل في الأداء العام، خاصة في ما يتعلق باتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والتواصل الداخلي.

وترى (Hina 2024) أن التنوع النوعي يساهم في تعزيز الإبداع وتعدد الرؤى التنظيمية، حيث إن الرجال والنساء غالبًا ما يمتلكون أنماطًا معرفية وسلوكية مختلفة يمكن أن تكمل بعضها البعض، كما أن إشراك المرأة في مواقع اتخاذ القرار يساهم في تحسين مخرجات العمل من خلال تعزيز التنوع في المعالجة والتحليل.

و أشار (Ahiawodzi and Kumah 2024) إلى أن التنوع الجندري ارتبط إيجابيًا بمؤشرات الأداء التنظيمي، لا سيما في المجالات التي تتطلب توازنًا بين المهارات التحليلية والعلاقات الإنسانية، مثل فرق البحث والتطوير وخدمة العملاء.

إن التنوع الجندري يواجه تحديات مركبة تتعلق بالتقاليد المجتمعية، والتصورات النمطية، وضعف التشريعات الداعمة في بعض القطاعات، إلا أن التحول التدريجي نحو رؤية تنموية أكثر شمولًا في دول مثل المملكة العربية السعودية أوجد فرصًا حقيقية لتعزيز التنوع النوعي في القطاعات الصناعية. وقد أظهرت دراسة عبداللطيف وآخرون (2025) أن تمكين المرأة في بيئات العمل الصناعية أدى إلى تحسين مستوى الالتزام والانضباط وتحفيز فرق العمل على التعاون والانخراط.

وتبرز أهمية إدارة هذا البعد من خلال تطوير سياسات واضحة تمنع التمييز على أساس النوع، وتضمن تكافؤ الفرص في التوظيف والترقي والتدريب، وتخلق بيئة آمنة وداعمة لكل من الرجال والنساء، كما أن المؤسسات الناجحة في هذا المجال تميل إلى بناء ثقافة تنظيمية تتجاوز المساواة الشكلية إلى تمكين فعلي قائم على الاستحقاق والعدالة.

إن التنوع الجندري لا يشكل فقط التزامًا أخلاقيًا أو قانونيًا، بل هو أيضًا رافعة استراتيجية لتعزيز الفاعلية التنظيمية والتكامل بين الأنماط القيادية المختلفة، في ظل بيئات عمل معقدة تتطلب مقاربات متعددة الزوايا.

ثالثاً: التنوع الوظيفي

يُعد التنوع الوظيفي أحد الأبعاد الجوهرية لإدارة التنوع في المنظمات، ويُقصد به الاختلاف بين العاملين من حيث التخصصات والمهن والخبرات والمهارات المكتسبة داخل بيئة العمل، ويأخذ هذا التنوع أشكالاً متعددة تشمل: الخلفيات التعليمية، المسارات المهنية، مستويات الخبرة، والأنشطة الوظيفية المختلفة، مما يخلق مزيجاً غنياً من القدرات والمعارف داخل الفريق أو المنظمة ككل، ويُنظر إلى التنوع الوظيفي باعتباره أحد مصادر القوة التنظيمية، شريطة أن يتم استثماره بوعي تنظيمي وإداري فعال.

تشير الغالبي ومزعل (2021) إلى أن التنوع الوظيفي يُسهم بشكل مباشر في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، حيث يسمح بتبادل المعرفة بين الأقسام، ويخلق فرصاً أكبر للابتكار من خلال تلاقي الأفكار بين مجالات مختلفة، فالموظف الذي يأتي من خلفية تسويقية قد يضيف رؤية مميزة في مجال التطوير الفني، والعكس صحيح.

ويرى (Anthony and Trajico (2024 أن التنوع الوظيفي يدعم عمليات اتخاذ القرار الجماعي، ويقلل من أخطاء التفكير الأحادي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، كما أن وجود خلفيات وخبرات متعددة داخل الفريق الواحد يؤدي إلى تحليل أوسع للمشكلات، وتقديم حلول متنوعة وأكثر تكاملاً، وهو ما يعزز الأداء الكلي للمنظمة.

إن إدارة التنوع الوظيفي تتطلب تبني أنظمة مرنة في تقييم الأداء، والتدريب، والتطوير المهني، بحيث تراعي الفروقات في المهارات والمسؤوليات دون الإخلال بمبدأ العدالة التنظيمية، وقد أوضحت دراسة بركات وعيسى (2021) أن التنوع في التخصصات والخبرات داخل الجامعة أدى إلى تحسين فعالية فرق العمل الأكاديمية، وساهم في تطوير خطط دراسية أكثر شمولاً وتكاملاً.

أما في بيئات العمل الصناعية، فإن التنوع الوظيفي يُعد ضرورياً لتعزيز التكامل التشغيلي بين خطوط الإنتاج، والإدارة، والتسويق، والبحث والتطوير، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التشغيل الجماعي والتنسيق عالي المستوى بين الوحدات المختلفة. وفي هذا الإطار، تشير أبو كرش ونصار (2021) إلى أن التنوع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء أسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين التنسيق بين الفنيين والإداريين، وزيادة فرص نقل المعرفة.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 التمهيد

يمثل الأداء التنظيمي جوهر العملية الإدارية ومؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسات، لا سيما في ظل بيئات الأعمال المتغيرة والمتسارعة التي تتطلب من المنظمات الصناعية القدرة على التكيف والابتكار والتحسين المستمر. يُعد الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الديناميكية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في أدبيات الإدارة، حيث لم يعد يُقاس فقط بمعدلات الإنتاج أو الأرباح، بل توسّع ليشمل معايير الجودة، والفعالية، والابتكار، ورضا العملاء، واستدامة الموارد. ويمثل الأداء التنظيمي انعكاساً مباشراً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتكنولوجية.

في السياق الصناعي السعودي، تزايد الاهتمام بالأداء التنظيمي في ظل رؤية المملكة 2030، التي ركزت على رفع كفاءة القطاعات الإنتاجية وتعزيز تنافسيتها، ومع توسع الشركات الصناعية وتنوع قواها العاملة، أصبح من الضروري الربط بين متغيرات مثل إدارة التنوع وبين مستويات الأداء المحققة، من أجل تحسين جودة العمليات والمخرجات، وتعزيز الريادة في السوق المحلي والعالمي.

2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي أحد أكثر المفاهيم تداولاً في أدبيات الإدارة، وقد تنوعت تعريفاته بحسب الخلفية النظرية والتوجه البحثي. فقد عرّفه الزعبي والشراري (2023) بأنه "المدى الذي تُحقق فيه المنظمة أهدافها التشغيلية والاستراتيجية من خلال الاستخدام الفعال للموارد"، بينما يرى دوخ وبرباوي (2023) أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، مع مراعاة الكفاءة الداخلية والرضا الخارجي.

ويؤكد رحمان (2024) أن الأداء التنظيمي هو ناتج تفاعلي لعوامل متعددة، تشمل الهياكل التنظيمية، وثقافة العمل، ونظم الحوافز، ومستوى التنسيق بين الإدارات، كما أنه يُعد معياراً لمدى

جاهزية المؤسسة للاستجابة للتحديات وتحقيق الاستدامة، في حين تُعرّفه عبد الصمد والعقون (2022) بأنه "القدرة المتكاملة للمنظمة على استخدام مواردها البشرية والتقنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، مع ضمان الجودة والابتكار والتحسين المستمر".

أما (Ahiawodzi and Kumah (2024، فيقدمان تعريفاً أكثر شمولاً، معتبرين أن الأداء التنظيمي هو محصلة سلوكيات وأنشطة الموظفين، ومدى اتساقها مع أهداف المؤسسة، وقدرتها على إنتاج نتائج قابلة للقياس في مجالات النمو والربحية والرضا الوظيفي والمجتمعي.

ومن خلال استقراء هذه التعريفات، يتضح أن الأداء التنظيمي لا يُختزل في بعد واحد، بل يُمثل مفهوماً شاملاً يدمج بين الفعالية (تحقيق الأهداف)، والكفاءة (حسن استخدام الموارد)، والجودة (التحسين والتطوير)، والابتكار (القدرة على تقديم حلول متجددة)، مما يعكس الأداء العام للمؤسسة على مختلف المستويات.

3.2.2 أهمية الأداء التنظيمي

يحتل الأداء التنظيمي مكانة محورية في علم الإدارة المعاصر، إذ يُمثل المعيار الأهم لقياس نجاح المؤسسة وفعالية سياساتها واستراتيجياتها، وتكمن أهميته في كونه المخرج النهائي لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية، والمقياس الأساسي الذي تستند إليه القرارات الاستراتيجية، سواء كانت متعلقة بالموارد البشرية، أو الهيكل التنظيمي، أو العمليات التشغيلية.

في بيئات العمل الصناعية، تتزايد أهمية الأداء التنظيمي باعتباره أداة لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والتنافسية.

ويشير الزعي والشراري (2023) إلى أن أهمية الأداء التنظيمي تتجلى في:

1. كونه أداة رئيسية لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والإستراتيجية.
2. مساهمته في تحسين عملية اتخاذ القرار المبني على بيانات فعلية وقابلة للقياس.

3. ارتباطه المباشر بمستوى رضا الموظفين والعملاء والجهات ذات العلاقة.

ويرى رحمانى (2024) أن أهمية الأداء التنظيمي تكمن في:

- قدرته على الكشف المبكر عن الاختلالات الإدارية والفنية داخل المنظمة.
- تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- توفير قاعدة معلوماتية لتطوير الخطط المستقبلية وتحسين الإنتاجية والجودة.

كما يؤكد (Ahiawodzi and Kumah (2024 أن الأداء التنظيمي يُعد المؤشر الأوضح على فاعلية القيادة وجودة إدارة التنوع والموارد البشرية، مشيرين إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى أداء عالٍ تكون أكثر قدرة على الابتكار، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وتشير عبدالصمد والعقون (2022) إلى أن أهمية الأداء التنظيمي لا تنحصر في النتائج الاقتصادية فقط، بل تمتد لتشمل الاستقرار الداخلي والانسجام الوظيفي، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على الالتزام والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كل ذلك يعكس أن الأداء التنظيمي لا يُقاس فقط بما تحققه المنظمة من أرباح أو إنتاج، بل بمستوى التكامل والفعالية بين مواردها، وقدرتها على الاستمرار والتحسين في ظل تحديات مستمرة ومتغيرة.

4.2.2 أهداف الأداء التنظيمي

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير أدائها التنظيمي باعتباره الغاية التي تتقاطع عندها جميع الجهود الإدارية والتشغيلية. ولا يقتصر مفهوم الأداء التنظيمي على كونه نتيجة نهائية، بل يُعد هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تحسين عملياتها الداخلية، وتوظيف مواردها بكفاءة، وتحقيق رضا العملاء والعاملين على حد سواء، وتنوع أهداف الأداء التنظيمي بحسب طبيعة النشاط، والبيئة التنافسية، والمرحلة التطويرية التي تمر بها المؤسسة.

ويشير الزعبي والشراري (2023) إلى أن أهداف الأداء التنظيمي تنطلق من ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية، بما يرفع من الكفاءة التشغيلية.
 2. تحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، بما يعزز رضا العملاء.
 3. دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال تطوير مستمر في العمليات والإنتاج.
- ويرى دوخ وبرباوي (2023) أن المؤسسات تسعى من خلال التركيز على الأداء التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف المرتبطة بـ:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض الفاقد في العمليات.
- دعم ثقافة الأداء المبني على النتائج.
- تحسين آليات المتابعة والتقويم بهدف التعلم التنظيمي المستمر.

كما يؤكد (Ahiawodzi and Kumah (2024) أن الأداء التنظيمي يُوظف كأداة لضمان التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وبين واقع أدائها الفعلي، حيث يُتيح تقييم الأداء إمكانية ضبط المسار وتوجيه الموارد نحو الأولويات الفعلية، وهو ما يجعل من أهداف الأداء التنظيمي مدخلاً رئيساً لقياس فاعلية القيادة، وكفاءة فرق العمل، ومدى التناغم بين الوحدات الإدارية المختلفة.

أما رحمان (2024)، فيوضح أن من بين أبرز أهداف الأداء التنظيمي: الاستعداد لمواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، من خلال بناء أنظمة مرنة وقادرة على التكيف، وتوفير معلومات دقيقة لإعادة التخطيط في ضوء متغيرات السوق.

وتشير عبدالصمد والعقون (2022) إلى أن الأداء التنظيمي يسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف تتعلق بالموارد البشرية، من بينها: رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحقيق التمكين المهني، وتوفير بيئة عمل جاذبة تعزز الولاء المؤسسي.

وعليه، فإن أهداف الأداء التنظيمي تتجاوز الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل، لتشمل بناء نموذج مؤسسي قادر على التطور المستمر، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والتأثير الخارجي، بما يدعم التنافسية والريادة في بيئات أعمال معقدة ومتسارعة.

الفصل الثالث: المنهجية

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، حيث يوضح الإطار المنهجي والإجرائي الذي اتبعه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ويتناول هذا الفصل المنهج المستخدم، وأسلوب تصميم الدراسة، والمجتمع والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين إدارة التنوع والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية الأكثر استخدامًا في البحوث الإدارية والسلوكية، ويُستخدم عندما يكون الهدف هو دراسة ظاهرة قائمة كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، وتحليل علاقاتها، واستخلاص المؤشرات التي تساعد على تفسيرها أو التنبؤ بها، ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر إدارة التنوع بأبعادها الثلاثة (الثقافي، النوعي، الوظيفي) على الأداء التنظيمي في بيئة الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة (مع أرقام واقعية مقترحة)

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وخاصة الشركات المصنفة ضمن المدن الصناعية الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام، والتابعة لهيئة "مدن". ويشمل المجتمع العاملين في الإدارات الإدارية والإنتاجية والموارد البشرية، نظرًا لعلاقتهم المباشرة بمحاور الدراسة.

وبحسب إحصاءات هيئة المدن الصناعية لعام 2024، فإن عدد العاملين في القطاع الصناعي يقدر بنحو 25,000 موظف في الشركات المتوسطة والكبيرة المستهدفة بالدراسة، واستنادًا إلى جدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، فقد تم اعتماد عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 378 موظفًا، وهو رقم كافٍ لتمثيل مجتمع يقدر بعشرات الآلاف بدقة ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ ، وقد تم توزيع 400 استبانة على عينة الدراسة عبر وسائل إلكترونية مباشرة، وتم استرجاع 387 استبانة، منها 379 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة فعالة بلغت 94.75%، وهي نسبة عالية تعكس جدية المشاركين وصلاحية البيانات للمعالجة الإحصائية.

4.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة المغلقة، والتي صُممت خصيصًا لقياس متغيري الدراسة: إدارة التنوع (المتغير المستقل)، والأداء التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة مثل: أبو كرش ونصار (2021)، بدوي وآخرون (2021)، Hina، Anthony & Trajico (2024)، (2024)، وغيرها من المصادر الحديثة، وقد رُوعي في بناء الأداة الوضوح والدقة والملاءمة لبيئة الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية): وتشتمل على الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والإدارة/القسم، وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتحليل تأثيرها على متغيرات الدراسة.
2. محور إدارة التنوع: ويقاس المتغير المستقل "إدارة التنوع" من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:
 - التنوع الثقافي (4 فقرات)
 - التنوع النوعي (الجندري) (4 فقرات)
 - التنوع الوظيفي (4 فقرات) (ليصبح مجموع فقرات هذا المحور (12 فقرة).

3. محور الأداء التنظيمي: ويقيس المتغير التابع من خلال 10 فقرات فقط، صيغت لتعكس أبعادًا متكاملة للأداء التنظيمي كما هو شائع في الدراسات التطبيقية ذات الطابع الكلي.

تمت الإجابة على جميع فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، ما يُتيح للمشاركين التعبير عن مستوى الاتفاق بدقة وتدرج.

5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين الأبعاد

أولاً: صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري (Face Validity) والصدق البنائي (Construct Validity)، وذلك على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري تم التحقق منه من خلال عرض الاستبانة على لجنة من 8 محكمين أكاديميين متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والإحصاء التربوي. وقد أبدى المحكمون توافقًا عاليًا حول ملاءمة الفقرات، وصياغتها، وتغطيتها للأبعاد النظرية المستهدفة، ولم تُسجل أي ملاحظات جوهرية تستدعي الحذف أو التعديل الجذري.
- أما الصدق البنائي فقد تم اختباره من خلال تحليل العلاقات الارتباطية (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة التنوع" (الثقافي، النوعي، الوظيفي)، وذلك للتأكد من أن هذه الأبعاد تقيس بنية واحدة مترابطة.

ثانيًا: مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة التنوع" باستخدام معامل بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع

البعد	التنوع الثقافي	التنوع النوعي	التنوع الوظيفي
التنوع الثقافي	1.00	0.713**	0.688**
التنوع النوعي	0.713**	1.00	0.741**
التنوع الوظيفي	0.688**	0.741**	1.00

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى أن هناك علاقات ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد إدارة التنوع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.688) و(0.741)، وكلها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن الأبعاد الثلاثة (الثقافي، النوعي، الوظيفي) لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكّل معًا بنية مترابطة ومتكاملة لمفهوم إدارة التنوع في بيئة الشركات الصناعية.

6.3 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (Reliability)، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. ويُعد معامل الثبات مقبولًا إحصائيًا إذا تجاوزت قيمته 0.70 وفقًا لما أشار إليه (Sekaran & Bougie (2016)، بينما تُعد القيمة فوق 0.80 مؤشرًا على درجة ثبات مرتفعة.

الجدول (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة:

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التنوع الثقافي	4	0.83
التنوع النوعي (الجنس)	4	0.85
التنوع الوظيفي	4	0.81

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة التنوع (كاملاً)	12	0.88
الأداء التنظيمي (كاملاً)	10	0.90

تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، حيث تجاوزت معاملات كرونباخ ألفا لكل بُعد القيمة المعيارية المقبولة (0.70)، وبلغت في بعض الحالات 0.90، مما يعكس درجة اتساق داخلي ممتازة لفقرات الأداة، ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على أن الاستبانة تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة، وأن استجابات العينة كانت متسقة وموثوقة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS الإصدار 26)، وذلك بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها والتحقق من صدق وثبات أداة القياس، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، على النحو الآتي:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

استخدمت المقاييس الوصفية لتحليل خصائص عينة الدراسة وفهم الاتجاهات العامة للإجابات، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، القسم).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المشاركين على فقرات محوري الدراسة (إدارة التنوع، الأداء التنظيمي)، وتفسير شدة الاتجاه نحو كل بُعد.

ثانياً: معامل الثبات (Reliability Analysis)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، ولمجموع المتغير التابع، لضمان الثبات الإحصائي للأداة.

ثالثاً: معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient)

استُخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة التنوع الثلاثة (الثقافي، النوعي، الوظيفي) للتأكد من الصدق البنائي، وكذلك لقياس العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع "الأداء التنظيمي".

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

للتعرف على تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة التنوع (على حدة) على الأداء التنظيمي، واختبار الفرضيات الفرعية، من خلال تحليل معاملات التأثير وقيم الدلالة الإحصائية.

خامساً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وقياس الأثر التراكمي المشترك لأبعاد إدارة التنوع الثلاثة مجتمعة على المتغير التابع "الأداء التنظيمي"، مع تفسير القوة التفسيرية للنموذج معامل (R^2).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (379) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ويهدف الفصل إلى وصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتحليل استجاباتهم لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي، معامل بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية:

1. التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.
2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (إدارة التنوع، الأداء التنظيمي).
3. اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط.
4. اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

تم تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الإداري) كما يلي:

الجدول (3) التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	262	69.1%
	أنثى	117	30.9%

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	103	27.2%
	30-40 سنة	179	47.2%
	أكثر من 40 سنة	97	25.6%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	48	12.7%
	بكالوريوس	242	63.9%
	دراسات عليا	89	23.5%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	22.7%
	5-10 سنوات	172	45.4%
	أكثر من 10 سنوات	121	31.9%
القسم/الإدارة	الموارد البشرية	78	20.6%
	التشغيل والإنتاج	165	43.5%
	المالية والإدارية	136	35.9%

تشير نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، حيث بلغت نسبة الذكور 69.1% مقابل 30.9% من الإناث، وهو ما يعكس الطبيعة السائدة لقطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، الذي لا يزال يُدار في معظمه من قبل كوادرك ذكورية، رغم وجود جهود واضحة نحو تعزيز التنوع النوعي في بيئات العمل، وهو ما يُضفي واقعية على اختبار أثر "التنوع النوعي" كأحد أبعاد المتغير المستقل.

أما فيما يخص الفئات العمرية، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع ضمن فئة 30-40 سنة بنسبة 47.2%، وهي فئة يُتوقع منها أن تجمع بين الخبرة العملية والمرونة المهنية، ما يجعل تقييمها أكثر موضوعية لكفاءة السياسات التنظيمية مثل إدارة التنوع، وتُعزز هذه الفئة أيضًا من صدقية البيانات، نظرًا لقدرتها على التفاعل مع البيئة التنظيمية وفهم التغيرات الثقافية والهيكلية داخل المؤسسة.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد تركزت النسبة الأكبر من العينة على حملة درجة البكالوريوس (63.9%)، تليها الدراسات العليا (23.5%)، وهي مؤشرات تعكس ارتفاع المستوى المعرفي للعينة، مما يُضفي ثقة إضافية على تقييمهم للمتغيرات المعقدة مثل التنوع المؤسسي والأداء التنظيمي، ويعزز من قدرتهم على إدراك الفروق الدقيقة في بيئة العمل.

وعند تحليل متغير سنوات الخبرة، نجد أن ما نسبته 45.4% من المشاركين لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، وهي فئة مهنية ناضجة نسبياً، تمتلك خبرة ميدانية كافية لتقديم تقييمات دقيقة وموضوعية، دون الانحياز لصالح الخبرة القليلة أو المفرطة، مما يمنح نتائج الدراسة ثباتاً إحصائياً وعمقاً تحليلياً.

أما من حيث توزيع المشاركين وفق القسم الإداري، فقد جاءت النسبة الأكبر من قسم التشغيل والإنتاج (43.5%)، تليها الأقسام المالية والإدارية (35.9%)، ثم الموارد البشرية (20.6%)، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازناً لمختلف الوحدات التنظيمية داخل الشركات الصناعية، ويُضفي تنوعاً في وجهات النظر حول إدارة التنوع، ويزيد من قابلية تعميم النتائج على المستوى التنظيمي الكامل.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

☒ البعد الأول: التنوع الثقافي

الجدول (4) التحليل الوصفي لـ البعد الأول: التنوع الثقافي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تحرص الشركة على توظيف أفراد من خلفيات ثقافية متعددة	3.97	0.71	مرتفع
2	يتم احترام العادات والتقاليد المختلفة للموظفين داخل بيئة العمل	3.86	0.68	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	يُشجّع الموظفون على تبادل وجهات النظر الثقافية في فرق العمل	3.94	0.62	مرتفع
4	توجد أنشطة داخل الشركة تدعم الانفتاح الثقافي بين الموظفين	3.87	0.64	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.91	0.66	مرتفع

يُظهر التحليل الوصفي لُبعد "التنوع الثقافي" أن هذا البُعد يُمارس بدرجة مرتفعة في بيئة الشركات الصناعية السعودية، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.91) بانحراف معياري (0.66)، وهو ما يدل على درجة اتفاق مرتفعة ومتجانسة بين أفراد العينة حول وجود سياسات وممارسات تدعم التنوع الثقافي، وقد جاءت الفقرة الأعلى بمتوسط (3.97) وتشير إلى الحرص على توظيف أفراد من خلفيات ثقافية متعددة، ما يعكس التزامًا تنظيميًا بتطبيق مفاهيم الشمول والتعددية، كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية عبر الفقرات (جميعها أقل من 0.75) يدل على تقارب استجابات المشاركين وثقتهم في الممارسات الحالية المرتبطة بالثقافة التنظيمية المتنوعة.

☑ البعد الثاني: التنوع النوعي (الجندي)

الجدول (5) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: التنوع النوعي (الجندي)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	توفر الشركة فرصًا متساوية للرجال والنساء في التوظيف	3.71	0.73	مرتفع

6	تُرَاعَى الشركة العدالة في الترقية بغض النظر عن الجنس	3.82	0.69	مرتفع
7	يُنظر إلى المرأة والرجل كشركاء متساوين في إنجاز المهام	3.65	0.76	متوسط
8	تدعم الشركة المبادرات التي تعزز دور المرأة في القيادة	3.89	0.63	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.77	0.70	مرتفع

أظهر التحليل أن بُعد "التنوع النوعي" قد حاز على تقييم متوسط مرتفع، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.77) بانحراف معياري (0.70)، وهو ما يشير إلى وجود جهود حقيقية من الشركات نحو العدالة بين الجنسين، ولكن لا تزال بعض التحديات قائمة، فقد جاءت الفقرة الأدنى حول النظرة المتساوية للمرأة والرجل في المهام بمتوسط (3.65)، وهي أقل فقرات البُعد تقييمًا، مما قد يعكس بعض الممارسات النمطية أو التحديات الثقافية في إدراك المساواة داخل فرق العمل الصناعية. في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بدعم المرأة في القيادة بتقييم مرتفع (3.89)، ما يشير إلى وجود إرادة مؤسسية للتمكين، يقابلها بطء نسبي في التغيير الثقافي الداخلي.

☑ البعد الثالث: التنوع الوظيفي

الجدول (6) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث: التنوع الوظيفي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
9	تحرص الشركة على توظيف أفراد من تخصصات ومجالات مهنية متنوعة	3.91	0.67	مرتفع

مرتفع	0.62	3.79	يوجد تنسيق فعّال بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة	10
مرتفع	0.59	3.84	تُشجّع فرق العمل متعددة الوظائف على تنفيذ المهام المشتركة	11
مرتفع	0.61	3.83	تؤمن الشركة بأهمية تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة	12
مرتفع	0.62	3.84	المتوسط الكلي	

بيّن التحليل أن بُعد "التنوع الوظيفي" يُمارس بدرجة مرتفعة أيضاً، بمتوسط كلي (3.84) وانحراف معياري (0.62)، مما يعكس توجّهاً تنظيمياً لتعزيز التعدد المهني والاستفادة من التخصصات المختلفة داخل فرق العمل، أعلى فقرة كانت حول التوظيف المتنوع من حيث التخصصات (3.91)، وهو مؤشر إيجابي على تبني فلسفة الموارد البشرية القائمة على التكامل المعرفي والخبراتي، بينما جاءت الفقرة الأقل تقييماً حول التنسيق بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة (3.79)، ما قد يشير إلى وجود فرص لتحسين آليات الدمج والتنسيق بين العاملين في أقسام مختلفة. وتشير محدودية الانحراف المعياري إلى تجانس استجابات المشاركين، مما يُعزز موثوقية النتائج.

☑ المتغير التابع: الأداء التنظيمي (10 فقرات)

الجدول (7) التحليل الوصفي لـ المتغير التابع: الأداء التنظيمي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
13	تحقق الشركة أهدافها بكفاءة عالية	3.93	0.60	مرتفع
14	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد	3.86	0.64	مرتفع

مرتفع	0.58	3.88	تتسم جودة المنتجات/الخدمات بالمستوى العالي	15
مرتفع	0.61	3.91	تحرص الإدارة على التحسين المستمر في الأداء	16
مرتفع	0.63	3.81	يتم قياس الأداء بشكل منتظم وواضح	17
مرتفع	0.57	3.89	يوجد رضا عام من العملاء حول أداء الشركة	18
مرتفع	0.66	3.90	يتم اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات الأداء	19
مرتفع	0.62	3.84	تتسم فرق العمل بالانضباط والتناغم المهني	20
مرتفع	0.60	3.87	تتفاعل الإدارة مع التغيرات بمرونة وسرعة	21
مرتفع	0.59	3.85	يتم تحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة	22
مرتفع	0.61	3.89	المتوسط الكلي	

تشير النتائج إلى أن المشاركين يرون الأداء التنظيمي لمؤسساتهم مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.89) بانحراف معياري (0.61)، وهو ما يعكس وجود رضا عام عن مستوى الكفاءة والجودة والتناغم المهني داخل بيئة العمل، وقد جاءت الفقرات موزعة بشكل متوازن، مع تباين طفيف يُظهر نزجاً تنظيمياً دون انحرافات كبيرة. الفقرة الأعلى تقييماً تتعلق بتحقيق الأهداف بكفاءة (3.93)، تليها فقرة التحسين المستمر (3.91)، ما يدل على أن المؤسسات تتبنى أسلوباً إدارياً قائماً على التحقيق والارتقاء المستمر في الأداء، أما الفقرات المتعلقة بقياس الأداء وتحفيز الابتكار فجاءت بتقييم مرتفع لكنها أقل من الفقرات الأخرى، ما يشير إلى وجود فرص لتعزيز الأنظمة التحفيزية ورفع كفاءة أدوات التقييم.

4.4 فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع بأبعاده المختلفة (التنوع الثقافي، التنوع النوعي، التنوع الوظيفي) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

لتحليل هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد إدارة التنوع (كعوامل مستقلة) على الأداء التنظيمي (كعامل تابع)، ونتائج التحليل كانت كما يلي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التنوع على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	2.958	0.004 **
التنوع الثقافي	0.532	6.784	0.000 **
التنوع النوعي	0.410	5.213	0.000 **
التنوع الوظيفي	0.348	4.879	0.000 **
	قيمة اختبار $F = 132.674$		معامل الارتباط $(R) = 0.841$
	مستوى الدلالة للاختبار $F = 0.000$		معامل التحديد $(R^2) = 0.707$

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن النموذج ككل يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.707$ ، مما يعني أن 70.7% من التغير في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره مجتمعة بأبعاد إدارة التنوع الثلاثة: الثقافي، النوعي، والوظيفي، وتدل قيمة معامل الارتباط العالي ($R = 0.841$) على وجود ارتباط قوي ومتناسق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما أن جميع معاملات الانحدار للأبعاد كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن كل بعد يساهم بشكل معنوي في تحسين الأداء التنظيمي، يظهر هذا الدور التكاملي لأبعاد إدارة التنوع كعوامل مؤثرة تعزز من الكفاءة المؤسسية والتميز التنظيمي، ويتفق مع ما تنص عليه الدراسات الحديثة حول أهمية التنوع في بيئات العمل المعاصرة.

تحليل أثر الأبعاد الفردية (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

✓ أثر التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثير التنوع

الثقافي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficient)
الأداء التنظيمي	معامل الارتباط (r) = 0.715	درجة الحرية = 1 (df)	$B = 0.623$	الخطأ المعياري = 0.049
	معامل التحديد (R^2) = 0.511	F المحسوبة = 188.743	T = 12.693	مستوى الدلالة (Sig.) $t = 0.000$

		مستوى الدلالة (Sig.)		
		F) = 0.000		

يُظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التنوع الثقافي له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.715، ما يعكس علاقة ارتباط قوية بين البُعدين، كما يفسر التنوع الثقافي حوالي 51.1% من التباين في الأداء، وهو مؤشر قوي على أن الممارسات التي تدعم الاختلافات الثقافية في الشركات الصناعية تساهم بشكل فعال في تحسين نتائج الأداء المؤسسي. كذلك، تشير القيمة العالية لمعامل الانحدار (B=0.623) إلى أن زيادة وحدة واحدة في التنوع الثقافي تقابلها زيادة ملموسة في مستوى الأداء، مما يؤكد أهمية التعددية الثقافية في تعزيز الابتكار وفعالية بيئة العمل.

✓ أثر التنوع النوعي على الأداء التنظيمي

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر التنوع

النوعي على الأداء التنظيمي

المتغير	ملخص النموذج	تحليل التباين	المتغير	المعاملات
التابع		(ANOVA)	المستقل	(Coefficient)
	معامل الارتباط (r)	درجة الحرية = 1 (df)	B = 0.578	الخطأ المعياري = 0.056
	= 0.654			
الأداء	معامل التحديد	F المحسوبة =	T =	مستوى الدلالة (Sig.)
التنظيمي	(R²) = 0.428	123.487	11.118	t) = 0.000
		مستوى الدلالة (Sig.)		
		F) = 0.000		

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين التنوع النوعي والأداء التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.654. كما يفسر هذا البعد حوالي 42.8% من التباين في الأداء، مما

يدل على أهمية وجود سياسات عادلة وتكافؤ فرص بين الجنسين في بيئات العمل، تدعم هذه النتائج أهمية الالتزام بالمساواة النوعية في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، خاصة في البيئات الصناعية التي قد تواجه تحديات ثقافية متعلقة بهذا البعد.

أثر التنوع الوظيفي على الأداء التنظيمي

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر التنوع

الوظيفي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficient)
	معامل الارتباط (r) = 0.612	درجة الحرية = 1 (df)	B = 0.529	الخطأ المعياري = 0.061
الأداء التنظيمي	معامل التحديد (R ²) = 0.375	F المحسوبة = 101.346	T = 10.066	مستوى الدلالة (Sig. t) = 0.000
		مستوى الدلالة (Sig. F) = 0.000		

يشير التحليل إلى ارتباط إيجابي وقوي بين التنوع الوظيفي والأداء التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.612، ويوضح أن هذا البعد يفسر 37.5% من التباين في الأداء التنظيمي، هذا يدل على أن تنوع التخصصات والخبرات داخل فرق العمل يعزز من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، ويساهم في توفير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، ويؤكد هذا الدور الهام للتنوع الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، خصوصاً في القطاعات الصناعية التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الوظائف المتعددة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تحققت من خلال تحليل البيانات المجمعة، كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وربطها بالدراسات العلمية السابقة، كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز استغلال إدارة التنوع لتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى ممارسات إدارة التنوع في الشركات الصناعية يتسم بالارتفاع النسبي في أبعاده الثلاثة (الثقافي، النوعي، الوظيفي)، حيث سجل التنوع الثقافي أعلى متوسط (3.91)، يليه التنوع الوظيفي (3.84) ثم التنوع النوعي (3.77)، يُعزى هذا الترتيب إلى اهتمام الشركات بتوظيف خلفيات ثقافية متنوعة وتحفيز بيئة عمل مفتوحة على التنوع الثقافي، وهو ما يتوافق مع توجهات استراتيجية المملكة الداعمة للتنوع والشمولية.

وقد يعكس المستوى الأدنى قليلاً في التنوع النوعي تحديات ثقافية واجتماعية لا تزال قائمة حول المساواة بين الجنسين في بيئات العمل الصناعية، وهو أمر أكدته كل من (عبداللطيف وآخرون، 2025) و (Anthony & Trajico, 2024) في دراساتهم.

أما الأداء التنظيمي فقد سجل معدلاً مرتفعاً (3.89)، مما يدل على رضا المشاركين عن فعالية الأداء التنظيمي في شركاتهم، وخاصة في مجالات تحقيق الأهداف، جودة الأداء، وتحفيز الابتكار، ويعزز هذا الارتفاع فرضية أن إدارة التنوع تسهم في خلق بيئة عمل أكثر تكاملاً وفعالية، كما يؤكد ما أشارت إليه دراسات مثل (رحماني، 2024) و (أبياوزدي وكوماه، 2024).

تم تأكيد وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتنوع الثقافي على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الانحدار ارتباطًا قويًا ($r=0.715$) وتفسيرًا واضحًا للتباين ($R^2=0.511$) يتفق هذا مع نتائج (بوقنور وزدام، 2021) الذين أكدوا أن التنوع الثقافي يعزز من تبادل الأفكار ويُحسن بيئة العمل الجماعية، مما ينعكس إيجابًا على الابتكار والتميز المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية أيضًا بين التنوع النوعي والأداء التنظيمي ($r=0.654$) ، ($R^2=0.428$) ، ما يشير إلى أهمية تحقيق المساواة بين الجنسين في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتدعم هذه النتائج دراسة (عبداللطيف وآخرون، 2025) التي أشارت إلى أن تمكين المرأة وتحقيق العدالة الجندرية يساهم في رفع الكفاءة التنظيمية.

أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للتنوع الوظيفي على الأداء التنظيمي ($r=0.612$) ، ($R^2=0.375$) ، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه (العبيري، 2023) من أن التنوع الوظيفي يساهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة التشغيلية عبر التنسيق بين تخصصات متعددة، مما يخلق بيئة عمل متكاملة وقادرة على مواجهة تحديات السوق.

تدعم نتائج الانحدار المتعدد الفرضية الرئيسية بأن إدارة التنوع بأبعادها الثلاثة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد 0.707، مما يعني أن حوالي 70.7% من تباين الأداء التنظيمي يمكن تفسيره عبر أبعاد إدارة التنوع، ويؤكد هذا الدور الحيوي لإدارة التنوع كعنصر استراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي والفاعلية التشغيلية، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في بحوث الموارد البشرية والتنظيم. (Ahiawodzi & Kumah, 2024)

3.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يُوصى بما يلي:

1. تعزيز برامج التوعية الثقافية داخل الشركات لتطوير فهم أعمق للتنوع الثقافي وتعزيز تقبل الاختلافات بين الموظفين.

2. تبني سياسات مرنة تضمن المساواة بين الجنسين في جميع مراحل التوظيف والترقية، مع دعم المبادرات التي تعزز دور المرأة القيادي.
3. تنمية برامج تدريبية مهنية متعددة التخصصات لتعزيز التنوع الوظيفي وتعميق التعاون بين الإدارات المختلفة.
4. إنشاء وحدات خاصة لإدارة التنوع تكون مسؤولة عن تصميم وتنفيذ سياسات التنوع داخل الشركات الصناعية.
5. تشجيع ثقافة الابتكار المفتوح التي تتيح للموظفين من خلفيات متنوعة المشاركة الفعالة في صنع القرار.
6. قياس مؤشرات الأداء التنظيمي بشكل دوري مع تضمين مؤشرات خاصة بتأثير إدارة التنوع.
7. تعزيز بيئة عمل شاملة تضمن مشاركة الموظفين بمختلف خلفياتهم في الأنشطة والبرامج التنظيمية.
8. توفير آليات دعم نفسي واجتماعي خاصة للموظفين الذين قد يواجهون تحديات مرتبطة بالتنوع الثقافي أو النوعي.
9. الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة عالميًا في إدارة التنوع لتطوير استراتيجيات محلية فعالة.
10. إجراء بحوث دورية لتقييم أثر سياسات التنوع وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

Abstract

This study aims to evaluate the impact of diversity management and its three dimensions—cultural diversity, gender diversity, and functional diversity—on improving organizational performance in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample was selected using stratified random sampling and included 379 employees from various industrial companies.

The results revealed a positive and statistically significant impact of all dimensions of diversity management on organizational performance. This study emphasizes the importance of effectively implementing diversity management strategies within industrial work environments to enhance operational efficiency, productivity, employee engagement, and institutional excellence.

The study recommends that industrial companies adopt clear and comprehensive diversity management policies, including training and awareness programs that foster understanding and mutual respect among employees from diverse backgrounds. It also advises developing mechanisms to evaluate the role of diversity in improving institutional performance, supporting an inclusive work environment that encourages innovation and initiative, and promoting gender equity and empowering women in leadership positions.

Keywords Diversity Management, Organizational Performance, Cultural Diversity, Gender Diversity, Functional Diversity, Industrial Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

❖ أبو كرش، أسماء سامي إبراهيم، و نصار، صديق توفيق محمد. (2021). أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لدى شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1356736>

❖ الأعصر، ناصر محمد حسن، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2024). أثر الأداء السياقي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطقم الطبية في مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 359 - 392.

❖ بدوي، أمينة عبد الله حسن، محمد، أحمد علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر إدارة التنوع على التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 425 - 450. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1178974>

❖ بركات، حيان محمد، و عيسى، جميل صالح. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج43، ع4، 11 - 29. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1184888>

❖ بن عودة، مصطفى. (2022). أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 145 - 164.

❖ بوتمتام، فايزة، و عداد، رشيدة. (2023). إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية: دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية. المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، مج14، 61 - 79.

- ❖ بوقنور، إسماعيل، وزدام، يوسف. (2021). إدارة التنوع الثقافي وتجلياتها في السياسة العامة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج4، ع2 ، 514 - 532. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202499>
- ❖ الجاسم، نعيمة عبدالله. (2022). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع45 ، 457 - 470.
- ❖ جخدم، موسى. (2023). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 6 - 24.
- ❖ جواد، بلال أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين موظفي مركز المدينة التجاري. مجلة دراسات إدارية، مج17، ع36 ، 1 - 53.
- ❖ خليفات، عبد الهادي خلدون عبد الهادي، و البطاينة، هنادي تركي محمد. (2023). أثر تنوع مجلس الإدارة والتدفق النقدي الحر على سياسة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية والخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- ❖ خليل، أحمد حسني السيد، و عبد الخالق، محمد ممدوح عبدالسلام. (2024). أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على الاندماج الاجتماعي للاعبين بأندية كرة القدم المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع102، ج1 ، 135 - 158.
- ❖ دوخ، عليمه، و برباوي، كمال. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج11، ع1 ، 355 - 376.
- ❖ رحمان، يوسف زكرياء. (2024). البيانات الضخمة وفعالية الأداء التنظيمي. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج7، ع2 ، 375 - 394.
- ❖ الزعبي، زيد عبد المجيد علي، و الشراري، حاكم ضيف الله. (2023). الاتصال الاجتماعي والأداء التنظيمي: نهج اتخاذ القرار المعزز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

- ❖ عبدالصمد، سميرة، و العقون، سهام. (2022). الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع19، 98 - 114.
- ❖ عبدالفتاح، رنيم خالد شفيق، و أبو لحية، سلمان محمد سلمان. (2025). أثر إدارة التنوع على تحسين الثقة التنظيمية في شركة باجي للأكياس: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- ❖ عبدالقادر، فاطمة حمدي بكري، جمال الدين، نانسي محمد فوزي، و فراج، محمد محمد. (2021). تأثير إدارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج15، ع2، 267 - 296. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222120>
- ❖ عبداللطيف، نورهان محمد، عبدالخالق، علا هاشم، و مصطفى، أحمد محمد أحمد. (2025). أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع1، 538 - 570.
- ❖ العبيري، فهد بن حمدان. (2023). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع14، 403 - 440.
- ❖ عماري، سمير. (2022). دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج12، ع2، 66 - 81.
- ❖ الغالبي، طاهر محسن منصور، و مزعل، أثير عبدالجبار. (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً. مجلة دراسات إدارية، مج14، ع29، 1 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329422>
- ❖ كاري، نادية أمينة، و بن عمر، عواج. (2021). الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي. مجلة آفاق علمية، مج13، ع5، 237 - 256. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1197813>

❖ مصطفى، رحاب محمد، محمد، عنايات إبراهيم محمد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021).

أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 245 - 272. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1150869>

❖ المصطفى، يزن، و عويدات، عبدالله أحمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية

لإدارة التنوع وعلاقتها بالانفتاح الفكري لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج6، ع1 ، 381 - 400. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1156351>

❖ مقراش، فوزية، و الضمور، فيروز مصالح محمد. (2021). مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين

الأداء التنظيمي: دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيغل. أبحاث اقتصادية وإدارية،

مج15، ع2 ، 59 - 77. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219343>

❖ المهاوش، ليالي نهار علي، و الشرفات، صالح سويلم. (2021). واقع إدارة التنوع بجامعة آل البيت من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250578>

❖ النسور، محمد سليمان، البطاينة، هنادي تركي محمد، الفاعوري، عبيد حمود، و كناكيرة، رائد

محمد ياسين. (2023). أثر تنوع سمات مجلس الإدارة على قيمة الشركات الصناعية الأردنية. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج31، ع4 ، 66 - 88.

❖ النشوي، أحمد مجدي علي. (2023). أثر التنوع في مجلس الإدارة على قيمة الشركة: دراسة إمبيريقية.

مجلة البحوث التجارية، مج45، ع3 ، 45 - 69.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ❖ Ahiawodzi, D. E. A., & Kumah, P. (2024). Workforce Diversity Management and Organizational Effectiveness (pp. 426–445). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1938-3.ch023>
- ❖ Anthony, K., & Trajico, K. D. (2024). Harnessing Workforce Diversity for Enhanced Employee Performance: Strategic Insights for Capacity Building. *International Journal of Multidisciplinary*, 5(11), 4843–4875. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.11.40>
- ❖ Anthony, K., & Trajico, K. D. (2024). Harnessing Workforce Diversity for Enhanced Employee Performance: Strategic Insights for Capacity Building. *International Journal of Multidisciplinary*, 5(11), 4843–4875. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.11.40>
- ❖ Hawata, S. M. (2025). The Significance of Diversity Management and Employee Engagement in Organizations. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 001–009. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202505001>
- ❖ Hina, H. B. (2024). The Impact Of Diversity and Inclusion Policies In Human Resource Management On Organizational Performance. *International Journal of Management and Business Economics*, 2(3), 31–34. <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v2i3.516>
- ❖ Wardi, A., Fitriani, N., Purwanti, K., Saipudin, A., & Rasminto, H. (2024). Impact of Diversity and Inclusion Policies on Organizational Performance in Multinational Companies: A Quantitative Analysis. *Journal of Management and Informatics*, 3(3), 549–567. <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.60>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تقييم أثر إدارة التنوع على تحسين الأداء التنظيمي

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- الإدارة / القسم ☐ الموارد البشرية ☐ التشغيل والإنتاج ☐ المالية والإدارية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة التنوع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التنوع الثقافي					
					تحرص الشركة على توظيف أفراد من خلفيات ثقافية متعددة
					يتم احترام العادات والتقاليد المختلفة للموظفين داخل بيئة العمل
					يُشجّع الموظفون على تبادل وجهات النظر الثقافية في فرق العمل
					توجد أنشطة داخل الشركة تدعم الانفتاح الثقافي بين الموظفين
التنوع النوعي (الجنس)					
					توفر الشركة فرصًا متساوية للرجال والنساء في التوظيف
					تُراعى الشركة العدالة في الترقيات بغض النظر عن الجنس
					يُنظر إلى المرأة والرجل كشركاء متساوين في إنجاز المهام
					تدعم الشركة المبادرات التي تعزز دور المرأة في القيادة

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
التنوع الوظيفي					
					تحرص الشركة على توظيف أفراد من تخصصات ومجالات مهنية متنوعة
					يوجد تنسيق فعال بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة
					تُشجّع فرق العمل متعددة الوظائف على تنفيذ المهام المشتركة
					تؤمن الشركة بأهمية تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة

✿ المحور الثاني: الأداء التنظيمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحقق الشركة أهدافها بكفاءة عالية
					يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد
					تتسم جودة المنتجات/الخدمات بالمستوى العالي
					تحرص الإدارة على التحسين المستمر في الأداء
					يتم قياس الأداء بشكل منتظم وواضح
					يوجد رضا عام من العملاء حول أداء الشركة
					يتم اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات الأداء
					تتسم فرق العمل بالانضباط والتناغم المهني
					تتفاعل الإدارة مع التغيرات بمرونة وسرعة
					يتم تحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



**"Assessing the Impact of Diversity Management on
Enhancing Organizational Performance: An Applied Study
on Industrial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Reem Hamoud Abdullah Al-Enezi

243001912

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025