

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الاعمال

تقييم أثر إدارة التنوع على تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية
على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ريم حمود عبدالله العنزي

٢٤٣٠٠١٩١٢

أ.د. / الفیصل عبد الحمید

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

٣	مقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٩	تساؤلات الدراسة:
١٠	فروض الدراسة:
١١	الدراسات السابقة:
٢٣	الفجوة البحثية:
٢٤	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٦	المنهجية وطرق البحث:
٢٨	مجتمع الدراسة وعينتها:
٢٨	أدوات جمع البيانات:
٢٩	طرق تحليل البيانات:
٣٠	حدود الدراسة:
٣٢	المراجع :

مقدمة:

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 ٤٥٪، بينما يساهم الإدماج الفعال بنسبة ٣٧٪ 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 ١٥٪ 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 يسهم في تحسين بيئة العمل ويجعلها 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 تسهم في زيادة وعي الموظفين بأهمية التنوع وتساعدهم 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 تسهم 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 ومستدامة على جميع المستويات (Ahiawodzi & Kumah, 2024).

يمكن القول إن إدارة التنوع ليست مجرد استراتيجية مؤسسية بل هي نهج شامل يسهم 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).

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 ٤٥٪ في تحسين الأداء التنظيمي، فيما يساهم الإدماج بنسبة ٣٧٪ مما يعكس أهمية دمج سياسات التنوع في استراتيجيات المؤسسات لتعزيز الإنتاجية.

تشير دراسة (Hawata, 2025) إلى أن المؤسسات التي تتجح 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، ٢٠٢١) أن إدارة التنوع داخل المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة البترول الكويتية تساهم 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، ٢٠٢١) أن إدارة التنوع الثقافي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التعايش والاندماج داخل المجتمعات ذات التركيبيات غير المتجانسة حيث تساهم السياسات الفعالة في الحد من الإقصاء الثقافي وتعزيز الانسجام المجتمعي. في المقابل أوضحت دراسة (كاري، وبن عمر، ٢٠٢١) أن إدارة التنوع في الموارد البشرية تساهم في ضبط الصراع التنظيمي وتحقيق بيئة تنظيمية صحية مما يعزز من استقرار المؤسسات على المدى الطويل كما أكدت دراسة (المهاوش، والشرفات، ٢٠٢١) أن تطبيق سياسات التنوع في المؤسسات الأكاديمية يساهم 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؟

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 يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية و توفر حلولاً عملية لتعزيز بيئة عمل أكثر تكاملاً مما يساهم في الحد من الصراعات التنظيمية وتحسين علاقات العمل بين الموظفين من خلفيات مختلفة. تدعم الجهود الرامية إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ 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 يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتساهم في مساعدة المؤسسات الصناعية على تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز ثقافة التنوع والشمول مما يضمن تحقيق بيئة تنظيمية داعمة ومستدامة.

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. وتتنبثق 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.

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؟

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.

الدراسات السابقة:

دراسة (مصطفى , اخرون , ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع والتفكير الابتكاري بأبعاده) الحساسة 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، و زدام، ٢٠٢١).

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 التطويرية 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، و بن عمر، ٢٠٢١).

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، وتتكونت 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 دوراً حاسماً 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، ٢٠٢١).

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 لتعزيز 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، و الشرفات، ٢٠٢١).

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 ٤٢٦ عضوًا، وفق إحصائيات الجامعة لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٤٩ عضو هيئة تدريس بنسبة ٣٥٪ 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. ٢٠٢١).

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 ٣٠٠ 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 المساواة 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 المساواة الإدارية العادلة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات السياحية.

دراسة (أبو كرش، و نصار، ٢٠٢١).

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 ٢٦٠ 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 ٦٩.٨٧٪، في حين بلغت الموافقة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بفضل التنوع البشري ٧١.٦٧٪ 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 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، و عويدات، ٢٠٢١).

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 ٢٥١ معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ ٥٠٢٠ معلماً ومعلمة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان وتم استرجاع ٢٤٣ 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 (مقرش، و الضمور، ٢٠٢١).

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 ٩٨ 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 (الغالبي، و مزعل، ٢٠٢١).

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 ١٠٩ 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 يساهم 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، و عيسى، ٢٠٢١).

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 ٣٦٣ 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 ومدرّس.

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 ٢٠٠ مشارك من مختلف الشركات متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنوع يساهم بنسبة ٤٥٪ في تحسين الأداء التنظيمي، وأن الشمول يساهم بنسبة ٣٧٪ 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 والجنسية والإثنية، وكانت الغالبية من الفئة العمرية ٤١ عامًا فأكثر، ومن النساء، ومن الموظفين الفلبينيين.

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، الجنسية، 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 ١٥٠ 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، و تكونت 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 إيجابيًا 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.

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.

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، الخلفيات 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.

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.

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.

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.

سيضمن 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.

الاساليب الاحصائية 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 وفقاً للخصائص الديموغرافية للمشاركين.

– **اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Test):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

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 ٢٠٢٥م.
- 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

المراجع :

١. أبو كرش، أسماء سامي إبراهيم، و نصار، صديق توفيق محمد. (٢٠٢١). 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>
٢. بدوي، أمينة عبدالله حسن، محمد، أحمد علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة التنوع على التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢ ، ٤٢٥ - ٤٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1178974>
٣. بركات، حيان محمد، و عيسى، جميل صالح. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٣، ع ٤ ، ١١ - ٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184888>
٤. بوقنور، إسماعيل، و زدام، يوسف. (٢٠٢١). إدارة التنوع الثقافي وتجلياتها في السياسة العامة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج ٤، ع ٢ ، ٥١٤ - ٥٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202499>
٥. عبدالقادر، فاطمة حمدي بكري، جمال الدين، نانسي محمد فوزي، و فراج، محمد محمد. (٢٠٢١). تأثير إدارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر. المجلة الدولية

للتراث والسياحة والضيافة، مج ١٥، ع ٢٤، ٢٦٧ - ٢٩٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1222120>

٦. الغالبي، طاهر محسن منصور، و مزعل، أثير عبد الجبار. (٢٠٢١). تأثير مرونة الموارد البشرية

على الأداء التنظيمي: رأس مال الموهبة متغيرا تفاعليا. مجلة دراسات إدارية، مج ١٤، ع ٢٩٤، ١

- ٢٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329422>

٧. كاري، نادية أمينة، و بن عمر، عواج. (٢٠٢١). الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي

والصراع التنظيمي. مجلة آفاق علمية، مج ١٣، ع ٥٤، ٢٣٧. 256 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1197813>

٨. مصطفى، رحاب محمد، محمد، عنايات إبراهيم محمد، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد.

(٢٠٢١). أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي

بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٤، ٢٤٥ - ٢٧٢. مسترجع من

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

٩. المصطفى، يزن، و عويدات، عبدالله أحمد. (٢٠٢١). 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، مج ٦، ع ١٤، ٣٨١. 400 - مسترجع من

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

١٠. مقراش، فوزية، و الضمور، فيروز مصلح محمد. (٢٠٢١). مساهمة حوكمة المستشفيات في

تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل. أبحاث اقتصادية

وإدارية، مج ١٥، ع ٢٤، ٥٩ - ٧٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219343>

١١. المهاوش، ليالي نهار علي، و الشرفات، صالح سويلم. (٢٠٢١). 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>

- 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>

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:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025