



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.19, Issue 32 (2024), 14529- 14558**

**USRIJ Pvt. Ltd**

أثر استراتيجيات ادارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة  
العربية السعودية

إعداد/

رحاب عبد الله الحربي

هتون طلال زعفراني

جامعة ميد أوشن، كلية الإدارة، تخصص إدارة الأعمال

طالبات ماجستير

الايمل/

[Rehabalharbii3@hotmail.com](mailto:Rehabalharbii3@hotmail.com)

[Toonz\\_1@hotmail.com](mailto:Toonz_1@hotmail.com)

إشراف

د.الفیصل عبدالحمید محمد

٢٠٢٤/٥١٤٤٥ م

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية الواسعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة. تتبع الدراسة منهجية البحث الكمي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي وزعت على عينة مكونة من 174 موظفًا يعملون في مستويات إدارية مختلفة داخل الشركات التعليمية في المملكة. ركزت الدراسة على تقييم مدى تأثير التنوع في القوى العاملة، والذي يشمل التنوع الثقافي والجنسوي والتعليم والخبرات العملية، على تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التنوع والشمول وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة وبيئة شاملة تسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية والابتكار. وأشارت النتائج إلى أن التنوع والشمول يسهمان في تعزيز روح الفريق وتحسين عملية اتخاذ القرارات نظرًا لتعدد وجهات النظر والخبرات المتنوعة التي توفرها بيئة عمل متنوعة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات - إدارة التنوع - الشمول - الأداء المؤسسي - قطاع التعليم -

الشركات التعليمية - المملكة العربية السعودية.



### **Abstract:**

This study aims to analyze the impact of diversity and inclusion management strategies on institutional performance in the educational corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the broad social and economic transformations that the Kingdom is witnessing within Vision 2030, which seeks to achieve comprehensive and sustainable development. The study follows a quantitative research methodology by collecting data using questionnaires distributed to a sample of 174 employees working at different administrative levels within educational companies in the Kingdom. The study focused on assessing the extent to which diversity in the workforce, which includes cultural and gender diversity, education and work experiences, affects improving institutional performance and the ability to innovate and adapt to rapid changes in the education sector. The results showed that there is a positive and statistically significant relationship between applying diversity and inclusion strategies and improving institutional performance, as it was found that institutions that rely on diverse work teams and an inclusive environment record higher levels of job satisfaction, productivity and innovation. The results indicated that diversity and inclusion contribute to enhancing team spirit and improving the decision-making process due to the multiple viewpoints and diverse experiences provided by a diverse work environment.

Keywords: strategies - diversity management - inclusion - institutional performance - education sector - educational companies - Kingdom of Saudi Arabia.

### **١. المقدمة:**

تعد إدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال من المواضيع الهامة والملحة التي تتطلب اهتماماً متزايداً، خاصة في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية. مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المملكة، أصبحت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع والشمول لضمان بيئة عمل متميزة تعزز الابتكار والتنافسية.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً نحو رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. ضمن هذه الرؤية، يُعطى التعليم مكانة خاصة كأحد الأعمدة الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة. يأتي هذا التغيير مع تحولات اجتماعية تشمل زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة وتعزيز دور الشباب في مختلف القطاعات. هذه التغييرات تستدعي ضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تُعنى بالتنوع والشمول في بيئة العمل.

التنوع في بيئة العمل يشمل مجموعة واسعة من الفروقات بين الأفراد مثل الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، المهارات، والخبرات. بينما يشير الشمول إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بأنهم محترمون وقيّمون، حيث تُقدّر آراؤهم ومساهماتهم. في قطاع الشركات التعليمية، يُعتبر التنوع والشمول ضروريين لتحفيز الإبداع والابتكار وتقديم تجربة تعليمية متميزة (Nawaz K., 2020).

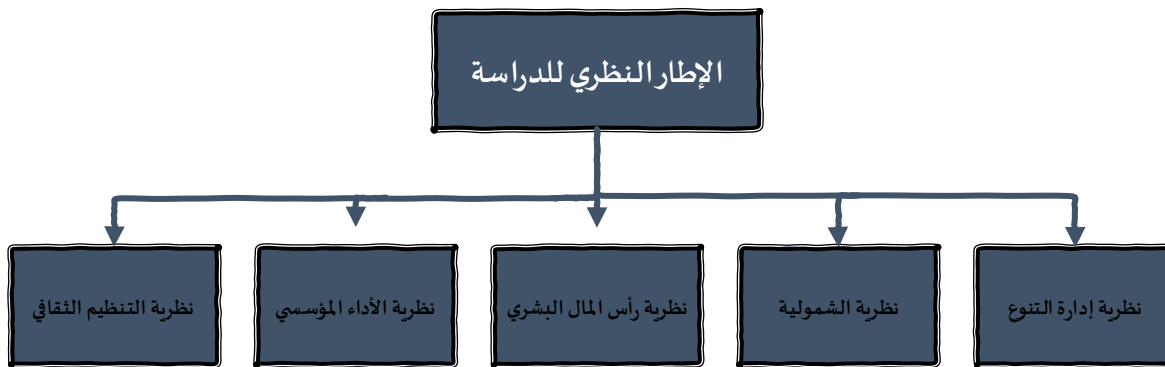
في الاقتصاد العالمي اليوم، يعد التنوع والشمول حجر الزاوية المهم للنجاح والقدرة التنافسية على المدى الطويل. تترك المؤسسات في جميع أنحاء العالم أن القوى العاملة المتنوعة والشاملة ليست مجرد التزام أخلاقي، ولكنها أيضاً ميزة استراتيجية تدفع الابتكار، وتزيد القدرة على حل المشكلات، وتعزز الأداء التنظيمي العام. وينطبق هذا الاتجاه أيضاً على قطاع التعليم المؤسسي، والذي يشمل مجموعة متنوعة من المنظمات مثل المؤسسات التعليمية، ومرافق التدريب، وشركات تكنولوجيا التعليم. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التوجه نحو التنوع والشمول في بيئة الشركات زخماً، لا سيما في ضوء مشروع الرؤية الوطنية (Ali, 2020). تحدد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أهداف التنمية الاجتماعية النبيلة، مثل تعزيز مجتمع أكثر شمولاً ومساواة. تعطي هذه الرؤية الأولوية لتمكين النساء والمراهقين والأشخاص ذوي الإعاقة، فضلاً عن تعزيز

ثقافة تعترف بإمكانات سكانها المتنوعين وتستغلها. وفي قطاع التعليم المؤسسي، يتم تحويل هذه الأهداف إلى استراتيجيات خاصة تهدف إلى إنشاء إعدادات شاملة تعزز المواهب المتنوعة والنجاح التعليمي. ويجب على هذا القطاع، الذي يعد بالغ الأهمية في تطوير القوى العاملة المستقبلية ودعم الابتكار، أن ينفذ مبادرات فعالة للتنوع والشمول لتحقيق الأهداف الوطنية.

## ٢. المحتوى النظري:

### ١،٢. الإطار النظري:

في دراسة أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية، تلعب المنطلقات النظرية دورًا أساسيًا في توفير الأسس التي يركز عليها البحث. هذه المنطلقات توفر إطارًا مفاهيميًا يوجه البحث، ويحدد كيفية تحليل التأثيرات المحتملة لاستراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي. تشمل المنطلقات النظرية مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تسهم في تفسير العلاقة بين التنوع والشمول من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى.



رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة

## 2.2. أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى الأهمية العلمية والأهمية العملية للدراسة.

### الأهمية العلمية للدراسة:

- نظرة عامة على الأدبيات الموجودة حول التنوع والشمول في المنظمات التعليمية.
- إجراء تقييم شامل للأبحاث الحالية حول تقنيات إدارة التنوع والشمول في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية.
- وضع إطار نظري لتحليل تأثير التنوع والشمول.
- تطوير نموذج نظري يربط تقنيات إدارة التنوع والشمول بمقاييس الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي والشركات.
- تحديد التدابير الأساسية لرصد النجاح المؤسسي فيما يتعلق بالتنوع والشمول.

### الأهمية العملية للدراسة

- تقييم الممارسات الحالية لإدارة التنوع والشمول التي تستخدمها المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد برامج التنوع والشمول الفعالة والتحديات المتكررة التي تواجهها المؤسسات التعليمية عند تنفيذ هذه التكتيكات.
- تقديم مشورة ملموسة للمؤسسات التعليمية حول كيفية التنفيذ الفعال وتحسين مبادرات التنوع والشمول لزيادة الأداء التنظيمي.

- إنشاء واقتراح برامج تدريبية للمسؤولين والمعلمين والعاملين لتشجيع مكان عمل شامل.
- إنشاء هيكل للمراقبة والتقييم المستمر لبرامج التنوع والشمول لضمان التحسين المستمر والمواءمة مع

أهداف الأداء المؤسسي.

٣, ٢. أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيسي للدراسة**

- تقييم تأثير استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء العام للمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لتحسين هذه الأساليب لتحقيق نتائج مؤسسية أفضل.

**الأهداف الفرعية للدراسة**

- إجراء تقييم شامل للأدبيات المتعلقة بالتنوع العالمي والمحلي واستراتيجيات الشمول، فضلاً عن آثارها على الأداء المؤسسي في التعليم.
- إنشاء نموذج نظري يحدد المكونات الحاسمة لسياسات التنوع والشمول وتأثيرها المحتمل على مقاييس الأداء التعليمي المختلفة.
- تحديد وإنشاء مؤشرات كمية ونوعية لقياس تأثير جهود التنوع والشمول على الأداء المؤسسي.
- إجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات لتقييم استراتيجيات إدارة التنوع والشمول الحالية في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.
- استخدام البيانات الإحصائية والنوعية لتقييم العلاقة بين برامج التنوع والشمول ومقاييس الأداء الأساسية بما في ذلك سعادة الموظفين والإنتاجية والإبداع ونتائج الطلاب.

٢, ٤. أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي:

- ما هي استراتيجيات إدارة التنوع والشمول الفعالة التي يمكن تبنيها في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية لتحقيق أداء مؤسسي متميز ودعم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو الوضع الحالي للتنوع والشمول في الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي التحديات والعقبات التي تواجه الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية عند محاولة تنفيذ استراتيجيات التنوع والشمول؟
- كيف يمكن للتنوع والشمول أن يؤثر على الأداء المؤسسي للشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي أفضل الممارسات العالمية في إدارة التنوع والشمول التي يمكن تطبيقها في الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي التوصيات الاستراتيجية لتعزيز التنوع والشمول في الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يمكن للدراسة دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تحسين إدارة التنوع والشمول في قطاع التعليم؟



٥,٢ . فرضيات الدراسة:

### الفرض الرئيسي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

### الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن التنوع في الجنس والخلفية الثقافية داخل الشركات التعليمية يؤثر إيجابياً على الابتكار المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن الشركات التعليمية التي تتبنى سياسات واضحة للتنوع والشمول تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين مقارنة بتلك التي لا تتبنى مثل هذه السياسات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن التدريب المستمر للموظفين على مهارات التعامل مع التنوع والشمول يؤدي إلى تقليل التحيزات اللاواعية وزيادة الفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن وجود آليات متابعة وقياس فعالة للتنوع والشمول يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة استبقاء الموظفين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تشير إلى أن التحديات التنظيمية والقانونية تمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق التنوع والشمول، وأن التغلب عليها يمكن أن يعزز من أداء الشركات التعليمية.

#### ٦,٢. أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة. تُعتبر المتغيرات الديموغرافية أحد العوامل الأساسية التي تُشكل بيئة العمل والأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه المتغيرات مجموعة من الخصائص مثل العمر، الجنس، التعليم. تتمتع السعودية بتنوع ديموغرافي ملحوظ، حيث تضم فئات سكانية مختلفة تتراوح بين الشباب وكبار السن، بالإضافة إلى تنوع جنسي يعكس مشاركة النساء في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم. هذا التنوع يشكل فرصة حقيقية لتعزيز الابتكار والإبداع في استراتيجيات التعليم، حيث تساهم وجهات النظر المتعددة في تطوير طرق تدريس وخطوط فكرية جديدة تلبي احتياجات جميع فئات الطلاب.

- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## ٢, ٧. حدود الدراسة:

حدود الدراسة في مجال استراتيجيات إدارة التنوع والشمول في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية تُعد أساسية لتحديد نطاق البحث والتركيز على الجوانب الأساسية التي تؤثر على تنفيذ هذه الاستراتيجيات وفعاليتها. تشمل حدود الدراسة البشرية، الزمانية، والمكانية العديد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها لضمان صحة النتائج وتطبيقية الاستنتاجات.

### ✓ الحدود البشرية:

يركز البحث على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات التعليمية، مثل الإداريين والمدرسين وغيرهم من الموظفين الإداريين. ويتمثل هدف الدراسة في فهم تجاربهم ووجهات نظرهم بشكل أفضل بشأن مبادرات إدارة التنوع والشمول، فضلاً عن قياس تأثير هذه الجهود على مشاركتهم في العمل وسعادتهم. كما تم تسليط الضوء على العوامل الرئيسية المتعلقة بالتجارب البشرية وتأثيرها على النتائج التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، قد تشمل الحدود البشرية ما يلي:

- يشمل التنوع الديموغرافي العمر والجنس والدرجة التعليمية.
- يشمل التنوع الوظيفي العديد من المهام والواجبات داخل المؤسسات التعليمية.
- الخبرة ومستويات العمل: لضمان شمول النتائج، يشتمل البحث على عينة من الأفراد بدرجات متفاوتة من الخبرة والحالة الوظيفية.

### ✓ الحدود الزمانية:

يتناول البحث الفترة من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٤ لتحديد الاتجاهات والتقدم المحرز في تنفيذ مبادرات التنوع والشمول داخل المؤسسات التعليمية. ويقيم كيف تغيرت السياسات والممارسات بمرور الوقت، مما يساعد في فهم العناصر التي تحدد نجاح أو فشل هذه التدابير. وعلاوة على ذلك، فإن النظر في الفترات الزمنية يساعد في تقديم أفكار التحسين التي تزيد من فعالية السياسات المنفذة. وتشمل الأطر الزمنية:

- التحليل على مدار الفترات الزمنية، مثل مقارنة النتائج قبل وبعد تطبيق قواعد معينة.
- يتضمن تقييم التأثير الزمني تحليل تأثير المبادرات على المدى القصير والطويل.
- يجب أخذ التغييرات السياقية، مثل التغييرات الاقتصادية أو المجتمعية، في الاعتبار أثناء التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات.

### ✓ الحدود المكانية:

تتركز الدراسة على شركات التعليم في المملكة العربية السعودية. يتم التركيز على السياق الثقافي والاقتصادي والقانوني الذي يؤثر على تطبيق وفعالية استراتيجيات إدارة التنوع والشمول في هذا السوق الخاص. يُعتبر فهم الحدود المكانية أساسياً لتحليل التحديات الفريدة والفرص المتاحة في سياق الأعمال التعليمية في المملكة، وبالتالي يساهم في تقديم توصيات محلية تتناسب مع الظروف المحلية وتعزز من نجاح استراتيجيات إدارة التنوع والشمول. وتشمل الحدود المكانية:

- تشمل الدراسة مناطق مختلفة داخل المملكة لضمان تنوع النتائج وشموليتها.
- تحليل تأثير العوامل الثقافية المحلية على تطبيق ونجاح الاستراتيجيات.
- دراسة تأثير الفروق بين المؤسسات التعليمية في المناطق الحضرية والريفية.
- التحديات المحتملة
- قد يواجه الباحثون صعوبة في الوصول إلى بيانات كافية من بعض المؤسسات التعليمية.
- قد يكون من الصعب ضمان تمثيلية كافية لجميع فئات الموظفين.
- التغييرات السريعة في السياسات الحكومية أو الاقتصادية قد تؤثر على نتائج الدراسة وتفسيرها.

## ٢، ٨. الدراسات السابقة:

يشكل التنوع المتزايد للأعمال التجارية الصغيرة لسكان البلاد في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة لإدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة ثقافياً. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تطوير قوة عاملة أكثر كفاءة ثقافياً. الهدف من هذه الدراسة المراجعة هو توسيع نطاق الأدبيات في هذا المجال خاصة بالمملكة العربية السعودية وتوسيع نطاق الأدبيات، وكذلك وصف الرؤى البحثية والفجوات الحالية واتجاهات البحث المستقبلية في المملكة العربية السعودية. استفادت الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بشكل كبير من التنوع في القوى العاملة لديها. يتعلق التنوع بالعمر والعرق والجنس والإعاقة وجميع الجوانب الأخرى المعترف بها والمحمية بموجب القانون السعودي. لقد أصبح تكوين القوى

العاملة أكثر تنوعاً على نحو متزايد؛ ولذلك، فإن قضية التنوع في القوى العاملة السعودية تكتسب المزيد من الاهتمام تدريجياً. كانت التغيرات السريعة في تكوين القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية مدفوعة بالتحديات الاقتصادية مثل التقدم التكنولوجي وديناميكيات الاقتصاد المعولم في كل من القطاعين العام والخاص. تعمل الإصلاحات الجديدة في المملكة العربية السعودية على خلق فرص هائلة للنساء والأفراد ذوي الإعاقة للوصول إلى تعليم متساوٍ وجيد واكتساب مهارات ومؤهلات مفيدة لدخول سوق العمل. تناقش هذه الورقة الاستراتيجيات الحالية لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية والتي يمكن أن تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق تنوع محسن في القوى العاملة لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي يدعمها ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بشكل كبير (Almahdi، ٢٠٢٠).

هدفت دراسة (Eskandarany، ٢٠٢١) إلى تقييم تصورات أصحاب المصلحة حول زيادة التنوع في مجالس إدارة الشركات، وتأثيرها المحتمل على فعالية مجلس الإدارة. تركز الدراسة على أنواع التنوع المكونة للجنس والعمر والتعليم الأساسي، ومستوى التأهيل، والخبرة، والجنسية. وهذا يطور نطاق البحث في هذا المجال (في الواقع، تركز العديد من الدراسات السابقة فقط على نوع أو نوعين من التنوع). يتم استخدام طريقتين لجمع البيانات: تحليل البيانات الثانوية والمقابلات النوعية شبه المنظمة. تقدم البيانات الثانوية التي تم تحليلها في هذه الدراسة نظرة ثاقبة لسياق الدراسة وتُبلغ عن أسئلة المقابلة شبه المنظمة. يقدم البحث ثلاثين مقابلة شبه منظمة مع مختلف أصحاب المصلحة من سوق الأوراق المالية السعودية. تسلط النتائج الضوء على التغيرات الكبيرة في المواقف في الدولة ككل والتحسينات في حوكمة الشركات. إن النظر من خلال عدسة المنطق المؤسسي يكشف أن السوق السعودي يضم منطقتين للتنوع، وهما منطق التنوع التقليدي ومنطق التنوع الجديد.

وتبين النتائج أيضاً الضغوط المتغيرة والمقاومة فيما يتعلق بالمنطق الجديد على مستويات مختلفة: الفردية والتنظيمية والمجتمعية. التغيير مطلوب، ومع ذلك فإن الأبعاد الاجتماعية مثل الثقافة والأنظمة والدين والأعراف، تعمل على مقاومة وإبطاء التحول إلى منطق التنوع الجديد. وتكشف الدراسة أيضاً الفوائد المحتملة لتنوع مجالس الإدارة في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، وتقدم توصيات لصانعي السياسات وأصحاب المصلحة حول طرق تعزيز تنوع مجالس الإدارة وإطار الحوكمة. إحدى التوصيات الحاسمة التي تم تسليط الضوء عليها في الأطروحة هي الحاجة إلى فرض التنوع داخل مجالس الإدارة السعودية.

## ٩,٢. المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية لتحقيق أهدافها المتعلقة بفهم أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية. تهدف المنهجية الكمية إلى جمع بيانات قابلة للقياس وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

## ١٠,٢. الأساليب الإحصائية المتبعة:

لغرض معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة تم إجراء العديد من التحليلات الوصفية والاستدلالية وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package of social.

### ٣. النتائج

#### ١,٣. الوصف الإحصائي للبيانات

#### - جمع البيانات

لقد تم انشاء الاستبيان وتوزيعه على أصحاب المصالح والمعنيين بإدارة التنوع الشامل للقطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية. بعد ان تم نشر الاستبانة على أصحاب المصالح بالاستعانة بجوجل فورم، فقد حصلنا على ١٧٤ ردا من المستجيبين في التجربة. سيتم الاعتماد على برنامج SPSS ذو الحزمة الإحصائية من اجل التحليل والتوصل الى نتائج البحث.

#### - أهمية الوصف الإحصائي للبيانات

تساعد الإحصائيات في اكتساب المعرفة المتعلقة بالبيانات الكمية ذات الصلة. ويقدم بيانات معقدة في أشكال رسومية وجدولية ومصورة لتسهيل الفهم. يسمح بوصف وفهم أكثر دقة. قد تساعد التحليلات الإحصائية في تحديد:

- التلخيص: تعمل المقاييس الإحصائية مثل المتوسط والوسيط والوضع والانحراف المعياري على تقليل مجموعات البيانات الضخمة إلى قيم بسيطة، مما يجعلها أكثر وضوحًا.
- تساعد الإحصائيات الوصفية في الكشف عن الأنماط والاتجاهات في البيانات، مما يوفر نظرة ثاقبة حول توزيع البيانات وسلوكها.
- الأحكام المستنيرة: من خلال تلخيص الحقائق وتفسيرها، توفر الأوصاف الإحصائية أساسًا لإصدار أحكام مستنيرة. ويستخدم رجال الأعمال والسياسيون والعلماء هذه التحليلات لتوجيه استراتيجياتهم.



- **إدارة المخاطر:** يتيح لك فهم تقلب البيانات وتوزيعها تحديد المخاطر والشكوك، وهو أمر بالغ الأهمية لاتخاذ القرارات في مجالات مثل الأعمال المصرفية والتأمين.
- **التواصل الفعال:** الملخصات الإحصائية تجعل البيانات المعقدة واضحة وموجزة لأصحاب المصلحة الذين قد يفتقرون إلى الكفاءة لتقييم البيانات الأولية.
- **اكتشاف الحالات الشاذة:** إن فهم السلوك المعتاد للبيانات يجعل من السهل تحديد الحالات الشاذة والقيم المتطرفة والأخطاء التي قد تشير إلى مخاوف تتعلق بجودة البيانات.
- **التحقق من الاتساق:** يمكن استخدام الإحصائيات الوصفية لتقييم اتساق وموثوقية البيانات، والتأكد من صحتها وجديرة بالثقة للدراسة المستقبلية.
- **التحضير للتحليل:** الإحصائيات الوصفية مطلوبة قبل الإحصائيات الاستدلالية، والتي تستلزم توليد تنبؤات أو تعميمات حول مجتمع ما بناءً على عينة.
- **اختبار الفرضيات:** يقدمون الخلفية والمعلومات الأساسية المطلوبة لاختبار الفرضيات والتقنيات الإحصائية الاستدلالية الأخرى (byjus, 2024).

### ٢,٣. مصداقية وموثوقية البيانات

ألفا كرونباخ هو مقياس لموثوقية الاتساق الداخلي الذي يحدد مدى ارتباط مجموعة من العناصر أو المتغيرات في مقياس أو استبيان ببعضها البعض. إنه يشير إلى الدرجة التي تقيم بها جميع العناصر الموجودة على المقياس نفس الفكرة أو المفهوم الأساسي. ألفا كرونباخ عبارة عن إحصائية تستخدم بانتظام في الأبحاث والمسوحات لتقييم الموثوقية الداخلية للقياسات، مما يضمن أن البيانات التي تم الحصول عليها متسقة وجديرة

بالثقة. تشير درجة ألفا كرونباخ العالية (عادة أكثر من ٠,٧ أو ٠,٨) إلى أن عناصر المقياس مرتبطة بقوة ويمكن استخدامها لقياس البناء المقصود.

قد يساعد ألفا كرونباخ الباحثين والمحللين على تحديد جودة البيانات واعتماديتها. تشير قيمة ألفا كرونباخ المرتفعة للمقياس أو الاستبيان إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها متسقة وموثوقة، مما يضيف مصداقية لنتائج الدراسة واستنتاجاتها. في الختام، ألفا كرونباخ أمر بالغ الأهمية لضمان الاتساق الداخلي وموثوقية البيانات المكتسبة عن طريق المقاييس أو الاستبيانات في التحقيقات البحثية. تزيد قيمة ألفا كرونباخ المرتفعة من مصداقية نتائج الدراسة وموثوقية البيانات قيد الدراسة (Hwui, 2018).

من خلال الحصول على معامل Cronbach's Alpha والذي يساوي ٠.795، حيث يقترب بشدة من الواحد الصحيح، يمكن ان يدل على قوة مصداقية وموثوقية البيانات، وإمكانية تعميم نتائج التجربة في مجتمع آخر.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	174	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	174	100.0

جدول ١: تحليل البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.787	23

جدول ٢: مصداقية وموثوقية البيانات.

٢,٣. العلاقة بين متغيرات الدراسة

• تأثير التنوع بين الموظفين وزيادة الإبداع على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال

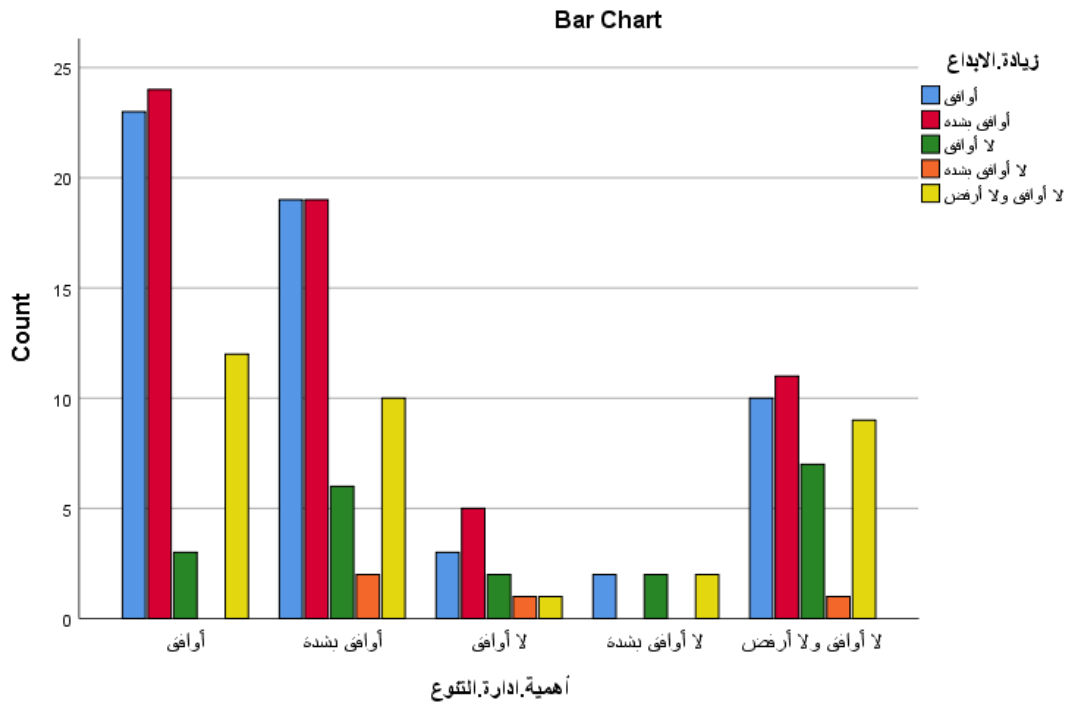
في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

أظهرت البيانات أن درجة الحرية (df) المرتبطة بتأثير التنوع بين الموظفين وزيادة الإبداع على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول تساوي ٣. تعكس درجة الحرية هذه أن النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة يشمل ثلاث متغيرات أساسية يتم تحليلها لقياس العلاقة بين التنوع والإبداع والكيفية التي تؤثر بها استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي. من الناحية الإحصائية، تعتبر درجة الحرية بمثابة عدد القيم التي يمكن أن تتنوع دون أن تتأثر بالقيود المفروضة على النموذج، وبالتالي فهي تعكس درجة تعقيد التحليل وقدرته على كشف الروابط بين المتغيرات. تشير درجة الحرية المنخفضة نسبياً إلى أن هناك عدداً محدداً من العوامل يتم أخذها في الاعتبار، مما قد يؤدي إلى تقليل القدرة على استكشاف تأثيرات أكثر تعقيداً أو متعددة الجوانب بين المتغيرات. في الوقت نفسه، يمكن أن تعكس درجة الحرية هذه وجود مستوى معين من التشتت في البيانات، حيث أن درجة الحرية تتعلق بالاختلافات الممكنة في العينات أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على النتائج، مما يشير إلى أن هناك درجة من التباين في كيفية تأثير هذه العوامل على النتائج. باختصار، درجة الحرية التي تساوي ٣ تعكس تركيزاً على عدد محدود من المتغيرات مع إمكانية وجود تباين في البيانات،

مما يسלט الضوء على الحاجة إلى تفسير دقيق للنتائج ومعالجة التباين لضمان استنتاجات موثوقة حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة التنوع والشمول والأداء المؤسسي في القطاع التعليمي.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.450 <sup>a</sup>	٣	.422
Likelihood Ratio	18.868	٣	.276
Linear-by-Linear Association	2.455	1	.117
N of Valid Cases	174		

جدول ٣: اختبار كاي اسكوير لتأثير التنوع بين الموظفين وزيادة الإبداع على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٢: المقابيس المتماثلة في تحليل العلاقة لتأثير التنوع بين الموظفين وزيادة الابداع على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

## • تأثير الثقافة المتنوعة والمتعددة على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في

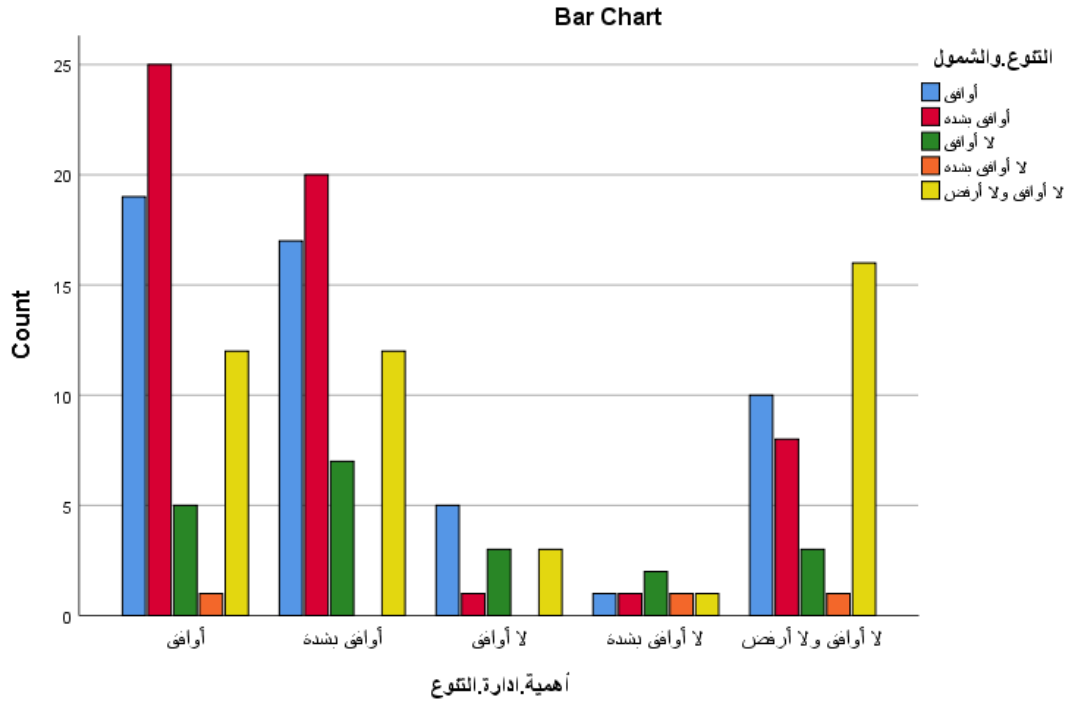
### قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

كشفت البيانات أن درجة الحرية لتأثير الثقافة المتنوعة والمتعددة على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول تساوي ٤. هذه الدرجة تعكس عدد العوامل أو المتغيرات التي تُعتبر مستقلة أو التي يمكن أن تتغير دون أن تتأثر بالقيود المفروضة على النموذج الإحصائي. من حيث قوة الترابط بين متغيرات الدراسة، تعكس درجة الحرية هذه مدى تعقيد العلاقة بين الثقافة المتنوعة واستراتيجيات إدارة التنوع والشمول، حيث إن وجود أربع متغيرات يعني أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية تنفيذ استراتيجيات التنوع والشمول في بيئة الأعمال التعليمية. إن درجة الحرية ذات القيمة الأعلى، مثل ٤، تشير إلى أن النموذج يمكنه تحليل تأثيرات

أكثر تعقيداً بين المتغيرات، مما يعزز من القدرة على فحص الروابط العميقة بين الثقافة المتنوعة واستراتيجيات التنوع والشمول بشكل شامل. من ناحية أخرى، تعكس درجة الحرية أيضاً درجة التشتت في البيانات؛ حيث أن زيادة عدد المتغيرات قد تعني أن هناك تبايناً أكبر في البيانات يمكن أن يؤثر على النتائج. هذا التباين قد يشير إلى أن التأثيرات المدروسة لا تكون ثابتة عبر جميع العوامل، مما يتطلب معالجة دقيقة للتباين لضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. باختصار، درجة الحرية التي تساوي ٤ تعكس تعقيداً متقدماً في العلاقة بين الثقافة المتنوعة واستراتيجيات إدارة التنوع والشمول، مما يسهم في توفير رؤى أعمق حول كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية، مع التأكيد على أهمية التعامل مع تباين البيانات لضمان دقة التحليل وموثوقية النتائج.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	53.750 <sup>a</sup>	٤	.000
Likelihood Ratio	34.183	٤	.005
Linear-by-Linear Association	6.571	1	.010
N of Valid Cases	174		

جدول ٤: اختبار كاي اسكوير لتأثير الثقافة المتنوعة والمتعددة على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٣: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لتأثير الثقافة المتنوعة والمتعددة على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

#### • أهمية استراتيجية التنوع والشمول بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

لا يمكن التقليل من أهمية سياسة التنوع والشمول في عالم الأعمال، وخاصة في القطاع التعليمي للشركات في المملكة

توصل التحليل إلى أن درجة الحرية لأهمية استراتيجية التنوع والشمول في بيئة الأعمال تساوي ٤.

تعكس درجة الحرية هذه عدد العوامل أو المتغيرات المستقلة التي تؤخذ في الاعتبار عند تحليل تأثيرات

استراتيجيات التنوع والشمول على الأداء المؤسسي، مما يوفر لنا مؤشراً هاماً على طبيعة التحليل وقوة الترابط

بين متغيرات الدراسة. عندما تكون درجة الحرية ٤، فهذا يعني أن النموذج الإحصائي يتيح لنا فحص تأثير

أربعة متغيرات رئيسية أو عوامل قد تكون لها تأثيرات مستقلة أو متداخلة على أهمية استراتيجيات التنوع

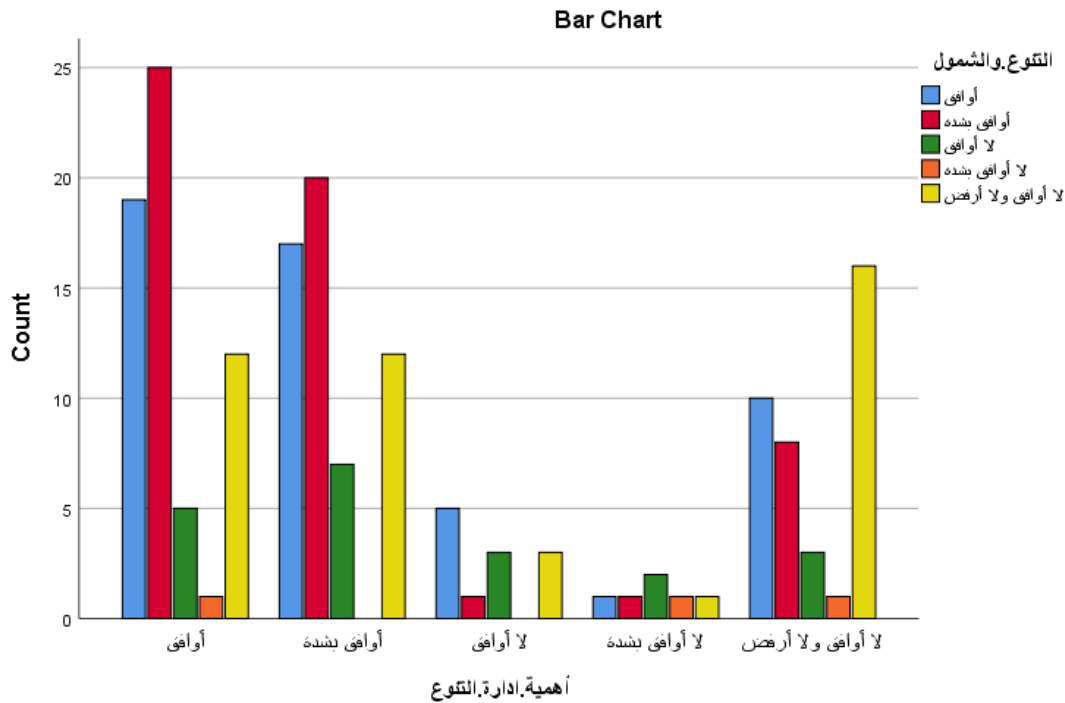
والشمول. في هذا السياق، يشير الرقم إلى أن هناك تنوعاً في العوامل التي يتم تحليلها، مما يعزز من قدرة

النموذج على الكشف عن الترابطات المعقدة بين الاستراتيجيات والتأثيرات المتوقعة على الأداء المؤسسي. من حيث قوة الترابط، درجة الحرية ٤ تعكس قدرة التحليل على الكشف عن تأثيرات متعددة الأبعاد وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض. وهذا يوفر رؤية أكثر شمولية حول كيفية تأثير استراتيجيات التنوع والشمول على الأداء المؤسسي من خلال مراعاة عدة جوانب أو متغيرات. من جهة أخرى، درجة الحرية تعكس أيضاً درجة التشتت في البيانات؛ حيث أن زيادة عدد المتغيرات قد تعني وجود تباين أكبر في النتائج، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى التعامل مع التباين والتأكد من دقة التحليل. قد يعني ذلك أيضاً أن هناك تبايناً ملحوظاً في كيفية تأثير استراتيجيات التنوع والشمول على الأداء المؤسسي، مما يتطلب دراسة دقيقة لضمان أن النتائج تعكس بدقة العلاقات الفعلية بين المتغيرات. في الختام، تعكس درجة الحرية ٤ درجة تعقيد وتحليل عميق للعوامل المؤثرة، مما يوفر فهماً أعمق للتأثيرات المحتملة لاستراتيجيات التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية، مع التركيز على أهمية مراعاة التباين في البيانات لضمان الحصول على نتائج موثوقة وذات دلالة إحصائية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.949 <sup>a</sup>	٤	.042
Likelihood Ratio	22.277	٤	.134
Linear-by-Linear Association	6.180	1	.013
N of Valid Cases	174		

جدول ٥: اختبار كاي اسكوير لأهمية استراتيجية التنوع والشمول بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية





رسم توضيحي ٤: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لأهمية استراتيجية التنوع والشمول بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

## • تأثير إنشاء برامج تدريبية على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع

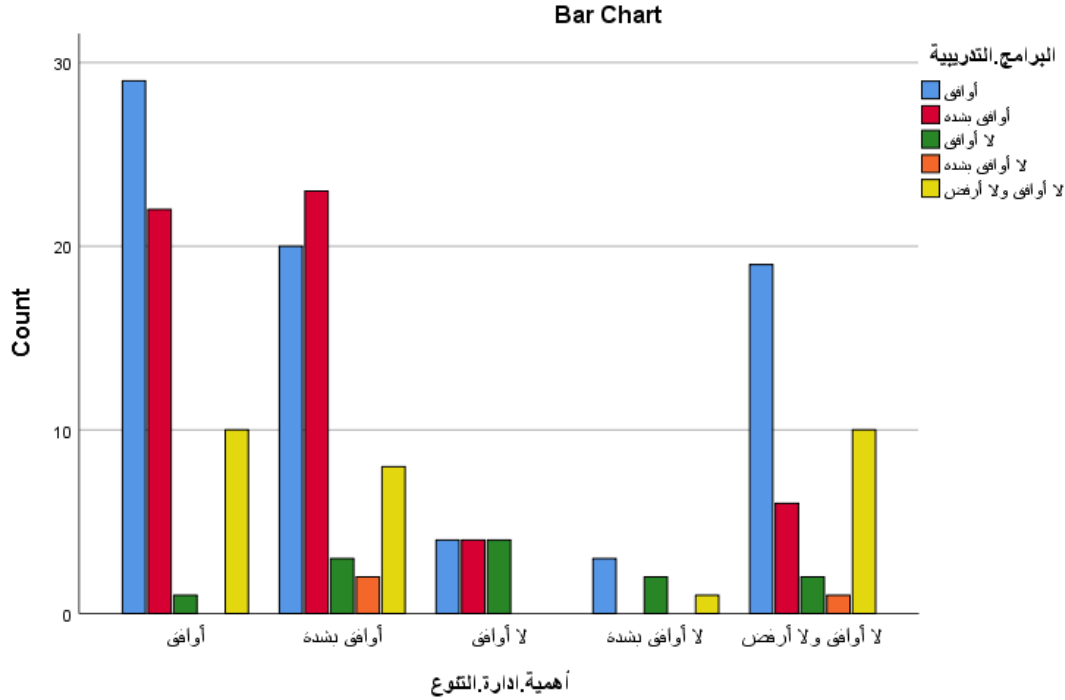
### الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

تبين أن درجة الحرية لتأثير إنشاء برامج تدريبية على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول تساوي ٥. تعكس درجة الحرية هذه مدى تعقيد النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة، حيث تشير إلى عدد العوامل أو المتغيرات التي يمكن أن تتنوع بشكل مستقل عند تقييم تأثير إنشاء برامج تدريبية على استراتيجيات التنوع والشمول. عندما تكون درجة الحرية ٥، فإن ذلك يعني أن هناك خمسة متغيرات رئيسية يتم تحليلها والتي يمكن أن تؤثر بشكل مستقل أو متداخل على العلاقة بين برامج التدريب واستراتيجيات إدارة التنوع والشمول. من حيث قوة الترابط بين متغيرات الدراسة، تعكس درجة الحرية ٥ قدرة النموذج على التعامل مع تأثيرات متعددة الأبعاد

بين البرامج التدريبية واستراتيجيات التنوع والشمول، مما يشير إلى وجود ترابط معقد يتطلب تحليلاً عميقاً للكشف عن التأثيرات الفعلية والعلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات. هذا يسمح بفحص كيف يمكن أن تؤثر برامج التدريب على فعالية استراتيجيات التنوع والشمول في بيئة الأعمال التعليمية، مما يعزز من فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تدخلات تدريبية. من ناحية أخرى، تعكس درجة الحرية أيضاً درجة التشتت في البيانات؛ حيث أن وجود خمسة متغيرات يمكن أن يعني أن هناك تبايناً أكبر في النتائج المحتملة، مما يشير إلى أن البيانات قد تحتوي على تباين ملحوظ حول كيفية تأثير برامج التدريب على استراتيجيات التنوع والشمول. هذا يتطلب معالجة دقيقة لضمان أن النتائج تعكس بدقة العلاقات الفعلية وعدم التأثير بالتباين الكبير في البيانات. بشكل عام، تعكس درجة الحرية ٥ قدرة النموذج الإحصائي على تحليل تأثيرات متعددة الأبعاد بدقة، مما يوفر رؤى معمقة حول كيفية تأثير برامج التدريب على استراتيجيات إدارة التنوع والشمول والأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية، مع التأكيد على أهمية تحليل التباين لضمان الحصول على نتائج موثوقة ودقيقة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.535 <sup>a</sup>	٥	.002
Likelihood Ratio	34.097	٥	.005
Linear-by-Linear Association	1.377	1	.241
N of Valid Cases	174		

جدول ٦: اختبار كاي اسكوير لتأثير انشاء برامج تدريبية على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الاعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية



رسم توضيحي ٥: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لتأثير انشاء برامج تدريبية على استراتيجيات ادارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية

#### ٤. الاستنتاجات:

كشفت الدراسة التي أجريت على أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية عن عدة استنتاجات مهمة. الدراسة اعتمدت على جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على ١٧٤ موظفًا في مستويات إدارية مختلفة داخل الشركات التعليمية. أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التنوع والشمول يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير. أحد أبرز الاستنتاجات هو وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التنوع والشمول وتحسين الأداء المؤسسي. المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة وبيئة شاملة تحقق مستويات أعلى

من الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والابتكار. هذه النتائج تعكس أهمية التنوع الثقافي والجندي والتعليم والخبرات العملية في تعزيز الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التدريب المستمر للموظفين على مهارات التعامل مع التنوع والشمول يساهم في تقليل التحيزات اللاواعية وزيادة الفعالية التنظيمية. وجود آليات متابعة وقياس فعالة للتنوع والشمول يساهم أيضاً في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة استبقاء الموظفين. تشير النتائج أيضاً إلى أن التغلب على التحديات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالتنوع والشمول يمكن أن يعزز من أداء الشركات التعليمية. على سبيل المثال، السياسات الواضحة للتنوع والشمول تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

#### ٥. التوصيات:

- أوصت الدراسة بتعزيز السياسات المؤسسية التي تدعم التنوع والشمول كأولوية استراتيجية داخل الشركات التعليمية. يتطلب ذلك وضع خطط واضحة ومحددة لتعزيز التوازن الجندي وتنوع الخلفيات الثقافية والتعليمية والخبرات العملية بين الموظفين. ينبغي أن تشمل هذه السياسات تطوير معايير توظيف عادلة تعطي الأولوية للكفاءة والمهارات بدلاً من الخلفيات الثقافية أو الجنديّة، مما يضمن بيئة عمل متوازنة ومتنوعة تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- من المهم توفير برامج تدريبية دورية تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بأهمية التنوع والشمول في مكان العمل. هذه البرامج يجب أن تركز على فوائد التنوع في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، مع تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التنوع الثقافي والجندي بشكل إيجابي.



من شأن هذه الجهود أن تعزز من الاندماج الوظيفي وتزيد من تفاعل الموظفين وتعاونهم ضمن فرق العمل المتنوعة.

- تلعب القيادة دوراً حاسماً في تفعيل استراتيجيات التنوع والشمول. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية شمولية تركز على الاحتواء ودعم جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم. يجب أن يتضمن ذلك توفير فرص متساوية للتطور الوظيفي والتقدير والاعتراف بجهود جميع الأفراد، مما يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد من مستوى الولاء الوظيفي.



## 6. المراجع:

- Ali, A. (2020). Business and Management Environment in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203883518/business-management-environment-saudi-arabia-abbas-ali>
- Almahdi, H. K. (2020). DIVERSIFICATION OF SMALL BUSINESS IN SAUDI ARABIA POSES SIGNIFICANT CHALLENGES TO MEETS THE NEEDS OF CULTURALLY DIVERSE WORKFORCE: REIVEW STUDY. 7(8). Retrieved from <https://www.academia.edu/download/64474587/IRJHRSS2%20August20-9639.pdf>
- byjus. (2024). Statistics Definition. Retrieved from <https://byjus.com/maths/statistics-definition/#:~:text=Importance%20of%20Statistics&text=Statistics%20helps%20in%20gathering%20information,description%20and%20a%20better%20understanding>
- Eskandarany, A. (2021). Assessing the Impact of Increasing Diversity on Boardroom Effectiveness in Saudi Listed Companies. Retrieved from <https://etheses.whiterose.ac.uk/16497/>
- Hwui, C. S. (2018). Examining the reliability and validity of research instruments using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 17(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/324497902\\_Examining\\_the\\_reliability\\_and\\_validity\\_of\\_research\\_instruments\\_using\\_partial\\_least\\_squares\\_structural\\_equation\\_modeling\\_PLS-SEM](https://www.researchgate.net/publication/324497902_Examining_the_reliability_and_validity_of_research_instruments_using_partial_least_squares_structural_equation_modeling_PLS-SEM)
- Nawaz, K. (2020). How Diversity Element Affects the Employee Satisfaction on Workplace. A Research on Al Yusr Industrial Contracting Co. (AYTB), Oil & Gas Industry, Jubail, Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.scirp.org/html/4-2830458\\_105838.htm](https://www.scirp.org/html/4-2830458_105838.htm)