



**واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة  
التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
وعلاقته ببعض المتغيرات**

**إعداد**

**د/ عبد الله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب الشريف  
أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية بجامعة تبوك**

## واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات

عبد الله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب الشريف

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: Aalsharif@ut.edu.sa

### ملخص البحث:

سعى البحث إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية، وعامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية، وضمت عينة البحث (329) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تبوك من كليات علمية وأدبية مختلفة، ومن ذوى الرتب العلمية المختلفة، ولتحقق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبيان ممارسات إدارة التنوع الثقافي المُدرَكة، وأشارت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة بجامعة تبوك يتسمون بدرجات مرتفعة في ممارسة إدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية، وكذلك لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للعوامل الديموجرافية محل إهتمام البحث في ممارسات إدارة التنوع الثقافي سواء الممارسات الإدارية أو الممارسات الأكاديمية، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الأقسام الأكاديمية، التنوع الثقافي، الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية.



---

## The Status-quo of the Cultural Diversity Management Practices among the Heads of Academic Departments at the University of Tabuk from the Viewpoints of the Faculty Members Links to Some Variables

Abdallah bin Abdualaziz Al-Sharif.

Department of Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Tabuk University, KSA.

Email: Aalsharif@ut.edu.sa

### Abstract:

The research sought to identify the degree of administrative and academic practices associated with managing cultural diversity among the heads of academic departments at the University of Tabuk from the viewpoints of the faculty members, which are attributed to some demographic factors: the nationality factor, the nature of the faculty factor, and the scientific rank factor. The research sample included (329) faculty member working at the University of Tabuk from different scientific and literary colleges, and of different scientific ranks. To achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire of the perceived cultural diversity management practices, and the results indicated that the heads of the various academic departments at the University of Tabuk possess high degrees in the practice of managing cultural diversity in its two components: administrative practices and academic practices, as well as there is no direct statistically significant effect of the demographic factors of interest in research in the practices of managing cultural diversity whether administrative practices or academic practices.

**Keywords:** academic departments, cultural diversity, administrative practices, and academic practices.

## مقدمة:

تعد ظاهرة التنوع الثقافي داخل المؤسسات المختلفة سواء التجارية أو التعليمية بالمجتمعات متعددة الثقافات من الظواهر التي فرضت نفسها في الأونة الأخيرة، نتيجة عوامل عدة منها: ظاهرة العولمة، والتقدم التكنولوجي في وسائل التواصل الإجتماعي، والتقدم العلمي والمعرفي في شتى المجالات، وما استتبعه من رغبة المؤسسات في استقطاب القوى العاملة الخبيرة بما يحقق أهدافها من جانب، وبما يزيد من قدرتها التنافسية من جانب آخر.

وهو ما يؤكد (براهي، 2015) من أن المؤسسات المختلفة خصوصاً التعليمية في حاجة إلى التعامل مع ظاهرة التعدد الثقافي للقوى العاملة بصورة إيجابية، بما يوفر فرص متكافئة لجميع أفراد المؤسسة، وبما يحقق سمعة جيدة لها على المستويين الدولي والمحلي؛ ذلك أن تلك الظاهرة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب وفعال فإنه يؤدي إلى بيئة عمل غير متجانسة، وكثيرة الصراعات بما يعوق في نهاية الأمر تحقيق الأهداف والتنمية المنشودتان.

وتعد ظاهرة التنوع الثقافي في القوى العاملة بالمؤسسات التعليمية إنعكاس حقيقي للمجتمع الذي توجد به، وما يتضمنه ذلك المجتمع من أفكار وثقافات متعددة (Banks, 2007).

فالمجتمع المحلي يمثل جزءاً من المجتمع العالمي؛ الذي يُموج بالتغيرات المستمرة الناشئة عن التطورات العلمية والتكنولوجية، والسياسية المختلفة، ومن ثم فأصبح الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسات التعليمية في بؤرة التنافس هو استقطاب الخبراء المتخصصين بما يزيد من درجة الإنتاجية؛ بغض النظر عن الخلفيات الثقافية لهم (Tasliyan, et al., 2016).

ويري (Pocztowski, 2007) أن تجاهل التنوع الثقافي داخل المؤسسة يؤدي إلى نتائج عكسية مثل: الاضطراب في العلاقات الإجتماعية، والقوالب النمطية للسلوك والأداء، والتحيز، وأنماط سلوكية غير لائقة.

مما سبق يمكن التأكيد على أن ظاهرة التنوع الثقافي تمثل إحدى الظواهر التي تستحق البحث والدراسة لما تمثله من أهمية في تحقيق الإستقرار الداخلي، والتفاعلات الإيجابية والإبتكارية، وأن تلك الظاهرة تحتاج إلى شكل مختلف من الإدارة عن نظيرتها الإدارية التقليدية، ولعل إدارة التنوع الثقافي تمثل شكلاً من أشكال الإدارة التي بدأت تفرض نفسها في الأونة الأخيرة خصوصاً داخل مؤسسات التعليم العالي.

ويري (Tasliyan, et al., 2016) أن إدارة التنوع الثقافي صالحة للتطبيق في المؤسسات التعليمية العالي المختلفة؛ وخصوصاً الجامعات في المجتمعات متعددة الثقافات، وأن عجز الجامعات عن تطبيق إدارة التنوع الثقافي من الممكن أن يؤدي إلى حدوث نزاعات وصراعات وتجمعات داخلية.

ويؤكد (Urbancová, et al., 2015) أن تطبيق إدارة التنوع الثقافي داخل الجامعات يجلب العديد من النتائج الإيجابية، منها المكانة الإجتماعية، والسمعة الإيجابية لكل من: الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على حد سواء، وهو ما ينعكس على جلب فرص أكبر لجذب العاملين المتميزين ذوي المواهب.

ويري (Arredondo, 1996:8) أن إدارة التنوع الثقافي يجب أن تغطي ثلاثة جوانب من الاختلافات هي: الهوية الأساسية primary identity، والهوية الثانوية secondary identity،

والهوية التنظيمية *organizational identity*، وتتضمن الهوية الأساسية السمات والخصائص الجوهرية لدى الفرد مثل: النوع، والعمر الزمني، والعرق، واللغة، والتوجه الشخصي، والقدرة البدنية، والجنسية، والميول، والقدرات، والمعتقدات، ونماذج السلوك، وتتضمن الهوية الثانوية على: مكان الإقامة، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والشكل العام، وتشتمل الهوية التنظيمية على: الأقدمية، وطبيعة العمل المكلف به، والمنصب الذي يتولاها الفرد.

ومن هنا يتضح أهمية دراسة ظاهرة التنوع الثقافي داخل الجامعات، والكيفية التي يتم بها إدارتها داخل الأقسام الأكاديمية المختلفة بما يحقق أهداف الجامعة، ويزيد من قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، كما تظهر أهمية تناول تلك الظاهرة في إطار العوامل الديموجرافية المختلفة؛ ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي في تناوله لظاهرة التنوع الثقافي وإدارتها داخل الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة البحث:

إن ظاهرة التنوع الثقافي ليست موضوعاً جديداً ولكنه أصبح خلال السنوات الأخيرة الموضوع الأكثر شيوعاً، ذلك التنوع الناتج عن التغيرات الديموجرافية، والتعدلات في قوانين العمل، وزيادة أعداد العاملين متباينى الثقافات داخل المؤسسة الواحدة، واعتقاد كثير من المدراء داخل المؤسسات أن إدارة التنوع الثقافي تمثل الأساس لتشكيل علاقات العمل التي تعزز فعاليتها (Pocztowski, 2007).

وتختلف إدارة التنوع عن المداخل التعددية البديلة *alternative pluralistic approaches* كونها تعتمد بشكل كبير على فكرة الاختلافات الهادفة إلى تحقيق الأداء المرتفع، والكفاء، وتحقيق أهداف المؤسسة (Richard & Andrevski, 2011).

ويري (Weinstein, et al., 2004) أنه يجب على رؤساء الأقسام المختلفة في المؤسسات متعددة الثقافات مراعاة خمسة عناصر هي: الاعتراف بالزعة العرقية لأعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الأسس الثقافية لهم، وفهم السياق السياسي والاجتماعي لهم، والقدرة على استخدام استراتيجيات للقيادة ملائمة للتنوع الثقافي، والإلتزام برعايتهم وتلبية احتياجاتهم المختلفة في إطار العدالة الاجتماعية.

وفي هذا الإطار: توصلت دراسة كل من (Çavus et al., 2016; Eva & ilena, 2015) إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي متعددة الجنسيات لإدارة التنوع الثقافي كانت متوسطة. في حين توصلت دراسة (Macías & Llamas, 2017) إلى أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى إدارة التنوع الثقافي على أنها أمر هامشي مستعبد من الممارسات التدريسية، كما أنهم يعتبرون التنوع الثقافي أمر يتعلق بالقدرة الذاتية على تحقيق التكيف.

وأشارت نتائج دراسة (Stewart, 2013) إلى أن هناك أربعة عوامل تنظيمية وثقافية لها تأثير في تنفيذ إدارة التنوع الثقافي داخل مؤسسات التعليم العالي الأمريكية هي: تأثير القائد سواء أكان عضو هيئة التدريس أم الإدارة، والقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ودرجة الإهتمام بتقافة العاملين والطلاب، والسياسات والإجراءات التنظيمية، وتوصلت الدراسة

كذلك إلى أن القادة هم أكثر تلك العوامل تأثيراً لما يقومون به من تحديد هوية المؤسسة، وتحديد أهدافها الاستراتيجية، وتحديد المبادرات التنظيمية المدعومة بالموارد.

وتوصلت دراسة (Okcu, 2014) إلى أن هناك علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أساليب القيادة التحويلية لمديري المؤسسات التعليمية ومهاراتهم في إدارة التنوع الثقافي.

كما توصلت دراسة غرياني؛ ونورالدين(2016) إلى أن التنوع الثقافي أفرز العديد من المسئوليات والأدوار على عاتق المدراء لعل أهمها: محاولة التكيف الثقافي، والإطلاع، والإلمام بالمهارات التكيفية اللازمة لتحقيق التوافق داخل المؤسسة، وتوفير تدريب للعاملين خصوصاً المتعاقدين الجدد يوفر وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية المتعلقة بلغة الدولة التي يعملون بها وذلك تجنباً لمشاكل الإتصال الفعال، وكذلك تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل.

كما أشارت دراسة (Lockwood, 2010) إلى أن فعالية إدارة التنوع يعتمد على: مستوى مشاركة العاملين في صياغة رؤية المؤسسة التي ينتمون إليها، وعدد العاملين المشاركين في برامج التوجيه الرسمية داخل المؤسسة على اعتبار أنها تمثل شرطاً للتتري، والنسبة المئوية لأهداف التنوع المتوافقة وأهداف العمل، وطبيعة الاستراتيجية المرتبطة بانظمة المكافآت والتعويضات، ودرجة تمثيل العاملين مختلفى الثقافات في مجلس الإدارة، والمناخ التنظيمي العام وتأثيره في أداء العاملين.

مما سبق يمكن الإشارة إلى الدور الذي تفرضه إدارة التنوع الثقافي على المدراء بالمؤسسات المختلفة لمواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن التنوع الثقافي داخل المؤسسة، وأنه يمثل ضرورة يجب إحتوائها وتوجيهها على نحو أفضل بما يحقق أهداف المؤسسة.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة يمكن الإشارة إلى دور العوامل الديموجرافية في إدارة التنوع الثقافي؛ حيث سعت دراسة (Tasliyan, et al., 2016) إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس وهيئة الإداريين بجامعة كيركالي Kırıkkale University عن إدارة التنوع الثقافي وتأثيراتها في الهوية التنظيمية، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (301) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية؛ منهم (151) عضو هيئة تدريس، ومنهم (150) من الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع الثقافي: (المواقف والسلوك الفردي، والقيم والمعايير التنظيمية) تتباين بتباين كل من: عامل الجنس، وعامل العمر الزمني، وعامل طبيعة العمل: (أكاديمي، أداري).

كما توصلت دراسة (Dobusch, 2017) إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في إدارة التنوع الثقافي تعزى إلى عامل الجنس لصالح المدراء، وكذلك هناك فروق تعزى إلى عامل طبيعة المؤسسة: (المؤسسات الحكومية، والمؤسسات الاستثمارية) لصالح المؤسسات الاستثمارية.

كما توصلت دراسة (Fubara, et al., 2018) إلى هناك فروقاً دالة إحصائياً بين مديري مؤسسات التعليم العالي المسيحية ذوى التوجهات السياسية المختلفة: (التوجه الليبرالي، والتوجه المحافظ، والتوجه المعتدل) في تصوراتهم لبيئة العمل القائم على إدارة التنوع الثقافي لصالح التوجه المعتدل يليه التوجه المحافظ يليهما التوجه الليبرالي.

مما سبق يمكن القول أن العوامل الديموجرافية تؤدي دوراً فاعلاً في ظاهرة التنوع الثقافي وإدارتها، وهو ما دفع بالباحث إلى محاولة التعرف على الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية: (ذوى الجنسية السعودية، وذوى الجنسية العربية، وذوى الجنسية غير العربية)، وعامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).

ومن جانب آخر يؤكد (Raya-Diez, et al., 2019) أنه من الصعب في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي الذي يعيشه العالم في الوقت الحالي وما استتبعه من تداخل بين الثقافات المختلفة؛ والتفاعلات الرقمية بين الأفراد والمؤسسات، وفي ظل حركات الهجرة المختلفة، تواجد مجتمع أحادي الثقافة.

والمجتمع السعودي كأحد المجتمعات العربية الساعية إلى تحقيق الريادة والتميز في قطاع مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات من خلال استقطاب الكفاءات في شتى مجالات العلم، بما يزيد من القدرة التنافسية للجامعات السعودية، وبما ينعكس على مخرجات تعليمية إيجابية على المجتمع السعودي، ومن هنا تأتي الدراسة الحالية في محاولة للتعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات.

ومن ثم فنتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة إدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

- 1) ما درجة الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2) ما درجة الممارسات الأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3) هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية، وعامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية؟

**أهداف البحث:** سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. تقديم إطار نظري يتناول إدارة التنوع الثقافي كأحد أشكال القيادة بالمؤسسات متعددة الثقافات.
2. التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3. التعرف على دور بعض العوامل الديموجرافية:(عامل الجنسية، وعامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي.

### أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث فيما قدمه من إطار نظري جديد يتعلق بظاهرة إدارة التنوع الثقافي، كأحد أشكال القيادة التي تفرض نفسها على المؤسسات متعددة الثقافات في ظل بعض المتغيرات كالعولمة، والتقدم التكنولوجي في وسائل التواصل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في الآتي:

1. سعى البحث إلى جذب انتباه القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي إلى دور إدارة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الاندماج بأشكاله المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.
2. ما قدمه البحث من أداة جديدة لجمع المعلومات المتعلقة بممارسة إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي متعددة الثقافات.
3. ما قدمه البحث من نتائج وتوصيات يمكن تطبيقها في مجال البحث العلمي على وجه العموم، وفي مجال الإدارة والعملية التعليمية على وجه الخصوص.

### مصطلحات البحث:

#### Cultural Diversity التنوع الثقافي

يُعرف (Sifatu,et al.,2020) التنوع الثقافي تعريفاً نظرياً على أنه: ظاهرة تعكس الاختلافات الثقافية والعرقية داخل المؤسسة الواحدة، والتي تؤثر في طرق تقييم العاملين، وتحدد الفرص المتاحة للعمل داخل المؤسسة، وتحدد طبيعة العمالة المستقطبة للعمل بالمؤسسة.

ويُعرف تعريفاً إجرائياً على أنه: ظاهرة تعكس الاختلافات والتباينات بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في: الجنسية، وطبيعة الكلية، والرتبة العلمية، تلك الاختلافات التي تؤثر في طرق تقييمهم من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها، وفي تحديد الفرص المتاحة للبقاء للعمل داخل الجامعة، وفي استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد للعمل بالجامعة.

#### Cultural Diversity Mangement إدارة التنوع الثقافي:

يُعرف (Santoso,2020) إدارة التنوع الثقافي تعريفاً نظرياً على أنها: شكل من أشكال القيادة التي يمارسها المدراء داخل المؤسسات متعددة الثقافات؛ يتضمن استخدام مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية الرسمية المتمثلة في تفعيل قوانين ولوائح العمل، ومجموعة من الإجراءات غير الرسمية المتمثلة في مراعاة الجوانب الإنسانية والخلقية للمجتمع المحلي بما لا يخل بأهداف المؤسسة، وبما يساعد على تحقيق العدالة والمساواة والشفافية.

ويُعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً على أنها: شكل من أشكال القيادة التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة تبوك، الهادفة إلى تحقيق العدالة والمساواة والشفافية، والتغلب على الفروق الفردية والأفكار والتصورات المتباينة بين أعضاء هيئة التدريس ذوي



الجنسيات المختلفة، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة، وتتحدد إجرائياً في إطار درجات أعضاء هيئة التدريس مختلفى الجنسيات بجامعة تبوك على مكونى استبيان إدارة التنوع الثقافي المستخدم: الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة: أولاً: التنوع الثقافي Cultural Diversity

### مقدمة:

تعد بيئات التعلم، والمناخ العام السائد داخل مؤسسات التعلم من العوامل المهمة المؤثرة في تحقيق الاندماج المهي لأعضاء هيئة التدريس.

وهو ما يؤكد عليه كل من: (Wagner & Harter, 2006; Harter, et al., 2010; Towers, 2011) من أن الاندماج المهي يمثل نتاج للمناخ التعليمي السائد، وليئة التعلم.

ويري (Santoso, 2020) أن أحد العوامل الدافعة إلى عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الاندماج داخل المؤسسات التعليمية المختلفة هو التنوع الثقافي بينهم؛ والمتمثل في تنوع خلفياتهم الثقافية والاجتماعية، واختلاف معتقداتهم، وتوجهاتهم: الدينية والسياسية.

وهوما يؤكد (Hofstede, 2003) من أن التنوع الثقافي الناتج عن إختلاف الجنس، والخلفيات الثقافية، والعرق يمثل عقبة أمام المؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها المنشودة؛ نتيجة عجز المؤسسة عن مساعدة العاملين بها في تحقيق الاندماج المهي.

ومن هنا يري الباحث أن ظاهرة التنوع الثقافي من الظواهر ذات التأثير السلبي في تحقيق الاندماج المهي المرغوب، إذا لم يحسن المدراء توجيهها على نحو يحقق أهداف الفرد والمؤسسة معاً.

### مفهوم التنوع:

في محاولة لاستجلاء ماهية التنوع، سعى الباحث إلى تناول المفهوم على النحو التالي:

### المعنى اللغوي للتنوع:

بالرجوع إلى معجم لسان العرب (بن منظور، د.ت) من خلال البحث في مادة (نوع) يتضح أن: التنوع يعني الأختلاف والتباين بين الأشياء والأشخاص، كما يحمل معنى التصنيف بناء على الخصائص المشتركة.

ويضيف معجم القاموس المحيط: إن التنوع: (مصدر لفعل خماسي لازم، متعد بحرف)؛ حيث يقال: تنوع الشيء أى صار أنواعاً، وتحرك وتمايل، وتنوع في السير أى تقدم (أبادي، 1952).

كما أضاف المعجم الوجيز: التنوع يعني التحرك والتمايل، والتصنيف بحيث أصبح موضوع التصنيف أنواعاً متباينه (مجمع اللغة العربية، 1992: 295).

ويضيف معجم اللغة العربية المعاصرة: أن التنوع هادف إلى التحسين والتطوير؛ حيث يقال تنوع المحاصيل أي التتابع في زراعة الأرض نفسها بمحاصيل مختلفة لتحسين الخصوبة والحد من الأمراض والحشرات، كما يقال نوع الأظعمة للضيوف أي صنفها وجعلها أنواعاً مختلفة، ويقال نوع أساليب العمل، وعمل الأستاذ على تنوع الأسئلة في الامتحان.

### المعنى الإصطلاحي للتنوع:

وينصب المعنى الإصطلاحي للتنوع على تصورات المتخصصين من العلماء والباحثين والمهتمين بدراسة التنوع في المجالات المختلفة؛ حيث (OECD, 2009) أنه لا يعكس فقط الخلفيات الثقافية المتباينة للقوى العاملة، ولكنه يصف أيضاً المدخل اللازم لتقييم واستخدام الكفاءات والخبرات، والاستفادة من وجهات النظر المختلفة للعاملين بما ينعكس في كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

ويراة (Ivancevich, 2010: 42) على أنه خاصية جماعية تنتج عن تجميع مجموعات متنوعة؛ حيث يشترك أعضاء كل مجموعة في خاصية بعينها تميزهم عن المجموعات الأخرى.

ويراة (Schermerhorn et al., 2011: 45) على أنه: مزيج من الأفراد الذين يعملون داخل مؤسسة بعينها، ويحملون صفات تميزهم عن بعضهم البعض كالاختلافات في العادات والقيم والتوجهات الدينية والسياسية والثقافية.

ويعرفة (Tasliyan, et al., 2016) على أنه مفهوم يشير إلى الاختلافات والتباينات في الهويات والخلفيات والخبرات والمعتقدات للأفراد داخل مجموعة أو مؤسسة أو منظمة أو مجتمع، ويتأثر التنوع بعوامل عدة منها: (الجنس، والعرق، والعمر الزمني، والتوجه الديني، والطبقة الاجتماعية، والمستوى الاقتصادي، والتوجه السياسي).

ويراة (Sepehri, 2020: 77) على أنه مجموعة متباينة من الخصائص والصفات أو بالأحرى الاختلافات والتباينات بين الأفراد بعضهم البعض.

ومن العرض السابق للمفهومين: اللغوي، والإصطلاحي للتنوع يمكن القول بأن المعنيين: اللغوي، والإصطلاحي للتنوع يتفقان على أنه: يتضمن الاختلاف والتباين في الصفات والخصائص: (العرق، والجنس، والجنسية، والخبرة السابقة، التوجه الديني والسياسي)، كما أنه يتضمن التصنيف بناءً على الخصائص المشتركة لكل مجموعة على حدة، ويهدف التنوع إلى تحقيق التحسين والتطور فهو يمثل عامل إيجابي وليس سلبي بشرط حسن التوظيف لأوجه الاختلافات والتباينات ووجهات النظر المتباينة.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مفهوم التنوع؛ يمكن الإشارة إلى مايلي:

- هناك عدة أبعاد للتنوع يوضحها الشكل (1) على النحو التالي:



شكل (1). الأبعاد المختلفة للتنوع نقلاً عن (Hank, 2018)

ومن الشكل (1) يتضح الآتي:

- ❖ أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للتنوع تتمثل في: الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد الداخلية؛ وتحتل الأبعاد الخارجية موقع وسيط بين كل من: الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الداخلية.
- ❖ تعد سمات الشخصية جوهر ولب ظاهرة التنوع، فالأختلافات والتباينات بين الأفراد مرجعها الأول هي سماتهم الشخصية.
- ❖ تتمثل الأبعاد الداخلية في العوامل الديموجرافية مثل: الجنس، والتوجه الجنسي، والقدرة البدنية، والعرق، والعمر الزمني.
- ❖ تتمثل الأبعاد الخارجية في: الدخل، والعادات الشخصية، والعادات الترفيهية، والتدين والروح المعنوية، والخلفية التعليمية، وخبرة العمل، والحالة الإجتماعية، والتوجه الشخصي، والموقع الجغرافي.

❖ تتمثل الأبعاد التنظيمية في: المستوى الوظيفي والدرجة العلمية، ومجال العمل، والقسم العلمي، والأقدمية، ومكان العمل، والانتماء النقابي، وحالة الإدارة.

ومن جانب آخر يقسم (Hubbard, 2011) التنوع الثقافي في أطار بعدين هما: البعد الأساسي ويتضمن: العمر الزمني، والجنس، والعرق، والقدرات العقلية والمعرفية، والصفات الجسمية والبدنية، والتوجه الشخصي، والبعد الثانوي ويتضمن: المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ومقدار الدخل، والمكان.

● إن المجالات الأساسية للتنوع بين العاملين داخل المؤسسة يكمن في ثلاثة أبعاد هي:

❖ التنوع الديموجرافي: (العرق، والجنسية، والجنس، ومكان السكن، والعمر الزمني، والخبرة المهنية).

❖ التنوع الاجتماعي والثقافي: (الدين، والمعتقدات، والقيم، والرأي السياسي، والمستوى التعليمي، والحالة الاقتصادية).

❖ التنوع الفردي: (سمات الشخصية، والصفات البدنية، والقدرات العقلية والمعرفية، المهارات الشخصية) (Memduhoğlu, 2011).

● إن التنوع متغير متعدد الأبعاد، هو لا يشتمل فقط على العرق أو الجنسية أو الهوية ولكن يشتمل كذلك على الميول الجنسية والطبقة الاجتماعية والصفات البدنية والتوجه الديني والانتماءات السياسية وطبيعة المهنة والسمات الشخصية (Sifatu, et al., 2020).

● هناك عدة أشكال للتنوع داخل المؤسسات التعليمية متعددة الثقافات منها:

❖ التنوع اللغوي: على اعتبار أن اللغة تمثل الأساس الفكري والثقافي الذي تُبنى عليه الأمم وتحى كيانها، وتحافظ على شخصيتها، وهي الدعامة الرئيسية للبناء والنهوض، لأنها تمثل وسيلة التواصل والإجماعي والاتصال الفكري، ولغة دوراً فاعلاً في تكوين هوية الأمة وثقافتها وضمان تماسكها، وتواصل أجيالها، وتوسيع دائرة تفاهمها وتفاعلها، والمساهمة في تشكيل نمط تفكيرها وإبداعها، والتأثير في أخلاقها وسلوكياتها، فالشعوب تسمو بسمو لغاتها، وتنحدر بانحدار لغاتها (محمد، 2007: 89).

❖ التنوع السلوكي: على اعتبار أن السلوك يمثل الجزء الظاهر من الأداء، وأن سلوك الفرد إنما يعكس قيمه، وتقاليده، وأخلاقياته، ودرجة تعلمه، كما أن السلوك يعكس درجات الإدماج التي يحققها الفرد داخل المجتمع بمؤسساته المختلفة (Mills, 2011).

❖ التنوع القيمي: يمثل النسق القيمي للأفراد مُدخلاً أساسياً لفهم طبيعة التنوع داخل المؤسسات متعددة الثقافات، ذلك أن القيمة تعكس تفضيلات الفرد وأهتمامته، كما أنها تظهر في معتقدات الفرد وتصوراتهِ المختلفة حول الموضوعات والقضايا المختلفة، كما أنها تظهر بصورة واضحة في التفاعلات المختلفة بين الأفراد بعضهم البعض، بل أنها تؤثر على التوجهات السياسية للفرد وعلى طريقته في حل المشكلات، ومواجهة التحديات المختلفة (Richard, 2018).

## ❖ التنوع الثقافي:

تعد الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة بمثابة العنصر الأساسي للأنتاج وتقديم الخدمات، والدافع إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي ظل العولمة وما استتبعها من التعدد في الثقافات، توجب على المدراء الاهتمام بظواهر التنوع الثقافي داخل المؤسسة الواحدة وإدارتها على نحو جيد يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (Memduhoğlu, 2011: 37).

ولقد برزت ظاهرة التنوع في القوى العاملة وعدم التجانس بينها في المؤسسات المختلفة بشكل واسع النطاق من خلال التباين في: الجنس، واللغة، والعمر الزمني، والخلفيات الثقافية؛ حيث أصبح التنوع الثقافي ظاهرة بارزة في العصر الحالي، وقد ساهم في ذلك ظاهرة العولمة، لذا فإن المدراء مدعوون بصورة أكثر من أى وقت مضى للتعامل مع هذا التنوع بصورة أكثر وضوحاً وشفافية (غرياني، 2016: 156).

تمثل التعددية أو التنوع خاصية أساسية من خصائص الحياة، فالمجتمع البشري منذ بدء الخلق يتميز بالتنوعات ويموج بالأختلافات بأشكالها المختلفة: الدين، واللون، والجنس، والانتماء الفكرى، والتنوع ليس ثقافة مناهضة لوحدة المجتمع، وهى ليست ضد تماسكة او قدرة أبناء الوطن الواحد على العيش المشترك الإيجابي، وإنما تعني التعايش من أجل تحقيق أهداف مشتركة (صديق، 2009: 10).

مما سبق تتضح أهمية التنوع الثقافي كأحد أشكال التنوع المتضمنة بالمؤسسات متعددة الثقافات، كما أن التنوع الثقافي ظاهرة ناشئة عن محاولة المؤسسات المختلفة خاصة التعليمية منها استقطاب الكفاءات والخبرات في مجالات العلم المختلفة، ويتناول الجزء التالى محاولة من الباحث لاستجلاء ماهية التنوع الثقافي على النحو التالى:

### ماهية التنوع الثقافي:

يري الخزامى (2009: 189) التنوع الثقافي على أنه إشارة إلى الموقف الذى يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة، وفي معظم الوقت يتفاعل الأفراد مع آخرين بثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة، وبمزيج من الفعالية.

ويعرفه (Mazur, 2010) على أنه مجموعة من الخصائص التى تميز الأفراد عن بعضهم البعض: العمر الزمني، والطبقة الإجتماعية، والتوجهات السياسية، والتوجه الديني، والعرق، والعادات والتقاليد.

ويعرفه مهران (2012: 392) على أنه: رؤية إجتماعية ملزمة للمجتمع بأن يعترف ويحترم وجود أكثر من ثقافة وأكثر من هوية ثقافية، وتطبيق المساواة والعدالة فى المعاملة بين كافة أبناء الوطن الواحد بغض النظر عن أعراقهم وديانهم وثقافتهم.

ومن العرض السابق للتعريف المختلفة لمفهوم التنوع الثقافي أمكن للباحث أستنتاج بعض من الخصائص المميزة لظاهرة التنوع الثقافي على النحو التالي:

- يتسم بالتعددية في القيم والتوجهات الدينية، والرؤي السياسية، والتطلعات المستقبلية.
- يقوم على الأحرار المتبادل بين العاملين داخل المؤسسة من جانب وبينهم وأدارة المؤسسة من جانب آخر.
- يتضمن أختلافات وتباينات بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة في بعض المتغيرات الديموجرافية مثل: الجنس، والجنسية، والحالة الإجتماعية، والخبرات السابقة في مجال العمل، والعرق.
- ظاهرة تعكس السمات الشخصية للأفراد، وقدراتهم العقلية والمعرفية، وصفاتهم البدنية والجسدية، ومهاراتهم وكفاءاتهم في مجال العمل.

كما أمكن للباحث استنتاج التعريف التالي لظاهرة التنوع الثقافي: على اعتبار أنها ظاهرة تعكس الأختلافات والتباينات بين العاملين داخل المؤسسة الواحدة في: الجنس، والجنسية، والعرق، والعمر الزمني، والحالة الإجتماعية، والتوجهات الدينية، والآراء السياسية، والعادات والتقاليد، والكفاءة والخبرة السابقة، تلك الأختلافات التي تؤثر في طرق تقييم العاملين. وتحدد الفرص المتاحة للعمل داخل المؤسسة، وتحدد طبيعة العمالة المستقطبة للعمل بالمؤسسة.

**أوجه النقد التي وجهت إلى ظاهرة التنوع الثقافي داخل المؤسسات متعددة الثقافة:**

من خلال إطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت ظاهرة التنوع الثقافي أمكن تحديد مميزات تلك الظاهرة، وتحديد بعض من أوجه القصور على النحو التالي:

#### • مميزات ظاهرة التنوع الثقافي:

إن للتنوع الثقافي مجموعة من المميزات منها:

يزيد من القدرة على تحقيق حياة جديدة وتفكير جديد وحلول جديدة للمشكلات والتحديات، ويحث المدراء على إدارة فرقهم بشكل صحيح (Santoso, 2020).

تعزز رأس المال البشري، والتنظيمي من خلال استيعاب المؤسسة للمواهب وذوى القدرات، كما أنه يؤدي إلى الإبداع نتيجة التنوع الفكري، كما أنه يساعد على تهيئة بيئة تعليمية قائمة على التنافس الإيجابي، ويوفر فرص متكافئة لجميع أفراد المؤسسة، وبما يحقق سمعة جيدة للمنظمة على المستويين الدولي والمحلي (براهي، 2015).

يعتبراً واحداً من أرقى المميزات البشرية التي تكون في العادة سلاحاً ذو حدين، فكلما كانت النظرة إليها بطريقة إيجابية كلما كانت نتائجها أكثر إيجابية (Sifatu, et al., 2020).

يعني أن جميع المعتقدات والممارسات تستحق الأحرار أو أنها غير قابلة للنقد، ويمثل مجال للتقارب والتفاهم بين الأفراد، ويساعد في إعطاء حرية للأفراد للتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، ويساعد على نبذ العنف والتعصب (فرج وآخرون، 2017)



## • أوجه القصور بظاهرة التنوع الثقافي:

أن تجاهل التنوع الثقافي داخل المؤسسة يؤدي إلى نتائج عكسية مثل: الاضطراب في العلاقات الإجتماعية، والقوالب النمطية للسلوك والأداء، والتحيز، وأنماط سلوكية غير لائقة (Pocztowski, 2007).

يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل غير متجانسة، وكثيرة الصراعات بما يعوق في نهاية الأمر تحقيق الأهداف والتنمية المنشودتان داخل المنظمة الواحدة، كما يمكن أن يؤدي إلى خلق جو من الاضطراب الإداري، وسيادة عدم اليقين والارتباط والأحباط، ووضع الحواجز أمام المشاركة الكاملة للأقليات، وصعوبة التواصل بين فرق العمل المختلفة ثقافياً، والبطء في إتخاذ القرارات، وكثير من حالات سوء الفهم (براهمي، 2015).

## ثانياً: إدارة التنوع الثقافي: Cultural Diversity Mangement

### مقدمة:

إن العصر الحالي يشهد عالم متزايد التفاعلات والعلاقات الإجتماعية بين الأشخاص من بيئات وثقافات مختلفة، نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي في وسائل التواصل والإنتقال، وهو ما ظهر بوضوح داخل المؤسسات المختلفة متعددة الثقافات، وهو ما يدفع بالمدراء داخل تلك المؤسسات إلى تبني إدارة التنوع الثقافي.

كما أن الإنجاة نحو العولمة يمثل إحدى الإتجاهات الحديثة التي تفرض التوجه نحو إدارة الموارد البشرية المتنوعة الثقافات، حيث أفرزت العولمة العديد من المتطلبات والمسئوليات على عاتق المدراء لعل أهم تلك المسئوليات هي محاولة التكيف الثقافي، ومزيد من الإطلاع على خصائص الثقافات المختلفة، والإلمام بالمهارات التكيفية اللازمة لتحقيق التوافق داخل المؤسسة، وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية المتعلقة بلغة الدولة التي يعملون بها وذلك تجنباً لمشاكل الإتصال الفعال، وكذلك من الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل (غرياني، 2016).

### ماهية إدارة التنوع الثقافي:

لقد أصبح مفهوم إدارة التنوع في الأونة الأخيرة من المفاهيم الأساسية داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة خصوصاً ذات الثقافات المتعددة؛ حيث أصبحت إدارة التنوع الثقافي تمثل هدفاً للمؤسسات بما يضمن لها ميزة تنافسية داخل المجتمع المحلي والعالمي (Taşlıyan, et al., 2016).

يشير (Weinstein, 2004) إلى أن إدارة التنوع الثقافي تمثل مجموعة من الممارسات التنظيمية الرسمية الهادفة إلى تعظيم المزايا المحتملة للتنوع، وتقليل العيوب.

ويراها (Treven & Treven, 2007) تمثل أحد أشكال القيادة التي يمارسها المدراء داخل المؤسسات متعددة الثقافات بما يضمن التغلب على الأختلافات والفروق بين العاملين وتحويلها من موضع خلاف وعقبات تواجههم إلى أسلوب حياة lifestyle.

ويراها (Sürgevil & Budak, 2008) تمثل نمطاً للإدارة يسعى إلى مساعدة العاملين على تحقيق التكيف والتوافق فيما بينهم، وذلك من خلال احترام القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للتفاعل والتواصل بين العاملين.

ويعرفها (Hubbard, 2011) على أنها: عملية التخطيط للجماعات المتنوعة الثقافات داخل المؤسسة الواحدة أو داخل المجتمع الواحد وتنظيمها وتوجيهها ودعمها بطريقة تؤدي إلى السلوك التنظيمي.

ويعرفها (Dobusch, 2017) على أنها: مدخل لتحقيق العدالة بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال التغلب على الفروق والأختلافات بينهم وتوجيهها على نحو يحقق أهداف المؤسسة.

ويعرفها (Hapsari, et al., 2019) على أنها: عملية تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، بالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني.

من العرض السابق للتعريفات التي سعت إلى تحديد ماهية مفهوم إدارة التنوع الثقافي يمكن الإشارة إلى تباين تلك التعريفات في نظرتها إلى طبيعة إدارة التنوع الثقافي، حيث أنها تمثل:

- 1) مجموعة من الممارسات والأجراءات التنظيمية الرسمية التي يستخدمها القائد .
- 2) عملية التخطيط للجماعات داخل المؤسسة الواحدة.
- 3) مدخل لتحقيق العدالة والتغلب على الفروق الفردية.
- 4) أحد أشكال القيادة والإدارة التي يمارسها المدراء داخل المؤسسات متعددة الثقافات.
- 5) استخدام لاستراتيجيات التنظيم.
- 6) عملية تمكن الأفراد من استخدام امكاناتهم وقدراتهم أفضل استخدام.

**الممارسات التي ينبغي على القائمين بالادارة الجامعية القيام بها تجاه ظاهرة التنوع الثقافي:**

من خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت إدارة التنوع الثقافي أمكن أستنتاج بعض من الممارسات التي ينبغي على القائمين على الادارة الجامعية القيام بها تجاه ظاهرة التنوع الثقافي لدى العاملين بها، والتي تتمثل في الآتي:

- الأعتراف بالأختلافات والفروق الفردية بين العاملين، وأنه يجب الأستفادة منها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وكذلك إتاحة فرص عادلة ومتساوية بينهم بغض النظر عن الخلفيات والثقافات التي أتوا منها (Von Bergen, et al., 2002).



- تحسين أوضاع العاملين (Bergen, et al., 2002).
- العدالة في المعاملة بين جميع العاملين بما يحقق الاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم، واستغلالها على نحو جيد (Sürgevil& Budak, 2008)
- تهيئة بيئة للعمل مشجعة على الإبداع والإبتكار؛ تقوم على استيعاب الأفكار المتباينة والثقافات المختلفة والممارسات العلمية المعاصرة، قائمة على النقاش والحوار وتقديم الدليل العلمي (Santoso, 2020, Stewart, 2013).
- زيادة الحساسية الثقافية من خلال تنمية الوعي، والاعتراف بالقضايا والموضوعات ذات الصلة بالتنوع، وتقليل عدم المساواة بين الأفراد، وتحسين التواصل بين المجموعات المختلفة، ومراجعة ممارسات القيادة (Wyatt-Nichol, H. & Antwi-Boasiako, 2012).
- إعادة بناء الشخصية بما يحقق التوافق والتكيف والبيئة المحيطة، من خلال توظيف المعارف والخبرات السابقة بما يحقق هدف المؤسسة والفرد دون تمييز في العرق أو الجنس أو الطائفة الدينية أو التوجهات السياسية (Raffnsøe et al., 2016).
- مراعاة السمات الشخصية الفردية للعاملين، بما يساهم في رفع كفاءة الأفراد داخل المؤسسة (Schermerhorn, et al., 2011).
- تكافؤ الفرص، والعمل على تطوير إجراءات التعامل مع الشكاوى المقدمة Raffnsøe, et al., (2016).
- مشاركة العاملين في صياغة رؤية المؤسسة، وطبيعة الاستراتيجية المرتبطة بانظمة المكافآت والتعويضات، وتمثيل العاملين مختلفى الثقافات في مجلس الإدارة (Lockwood, 2010).
- ويعرض الجدول (1) السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

جدول (1). السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية (Hapsari, et al., 2019).

السلوكيات الداعمة	تأثيرها في إدارة التنوع الثقافي
إظهار الاحترام والتعاطف	يصبح العاملون متعاطفين بعضهم البعض، يسمح للعاملين بمراعاة الأفكار المتنوعة داخل المؤسسة، ويسمح لهم بأن يكونوا أكثر تفهماً لأهداف المؤسسة وتوجهاتها.
الأعتراف بالآخر على أنه متساوي في الحقوق والواجبات	يعزز الاحترام، ويزيد من الذكاء الثقافي بين العاملين بالمؤسسة
إظهار التقدير للأصوات المختلفة من خلال: 1) الاستماع بهمة ونشاط له. 2) محاولة فهم أوجه الاختلاف	يعزز الذكاء الثقافي للقوى العاملة، ويضع الأساس لتطوير الثقة بالنفس، والعمل من خلال روح الفريق، كما أن القيم والممارسات غير الرسمية تجد لها مكاناً في بيئة العمل

تأثيرها في إدارة التنوع الثقافي	السلوكيات الداعمة
	والتباين في الأفكار والتصورات. 3 تكامل الأصوات المختلفة في الخطاب الثقافي
يتم تطوير استخدام القصص والنصوص والفكاهة	ممارسة وتشجيع التواصل الصريح
تأسيس للممارسات الرسمية	تطوير صناعه القرار القائم على المشاركة، وعمليات حل المشكلات
تعزيز القيم التنظيمية	إظهار النزاهة والتفكير الأخلاقي المتقدم خاصة عند مواجهة التحديات والمشكلات الأخلاقية
ترسيخ الثقافة التنظيمية، ويقدم المدراء نموذجاً للعاملين في السلوكيات	استخدام أسلوب القيادة الاستشاري والقائم على التعاون

#### المداخل والتصورات المفسرة لإدارة التنوع الثقافي:

لقد نالت إدارة التنوع اهتماماً كبيراً في مجالات عدة منها: التعليم، والسياسة العامة، وعلم الاجتماع، والحقوق، والصحة العامة، والخدمات الإنسانية، وذلك بهدف التعرف على الكفاءات داخل المجتمع بمؤسساته المختلفة (Hank, 2018).

ومن المداخل التي أهتمت بإدارة التنوع الثقافي مدخل التوجه العملي action- approach oriented ذلك المدخل القائم على تعزيز التنوع بين العاملين داخل المؤسسة، وغرس قيم الثقافة التنظيمية التي تعكس الثقافات المختلفة للعاملين، كما ينظر هذا المدخل إلى بيئة العمل على أنها بيئة جذابة ومقبولة من جميع العاملين، علاوة على ذلك تقبل جميع الجوانب المختلفة لثقافات العاملين (Carr-Ruffino, 1999).

ويري (Stevens & Ogunji, 2010) أن هذا المدخل يعني ضمناً أن جميع الأفراد لا يمكن تمييزهم ثقافياً وإنما يجب استيعابهم بشكل مناسب يحقق أهداف المؤسسة، وقد استتبع هذا المدخل الحد من مشاركة العاملين ذوي الثقافات المتنوعة في العمل داخل المؤسسة، لأن ذلك يعوقهم عن أظهر خصائصهم وأمكاناتهم داخل بيئة العمل.

ومن المداخل الأخرى لإدارة التنوع الثقافي مدخل استراتيجية العمل business strategy (Lockwood, 2005) والذي يسمح للمؤسسات الاستفادة من مزايا القوى العاملة المتنوعة، وذلك من خلال برامج تدريبية منظمة قائمة على الدمج بين الثقافات العالمية المختلفة، والقيم العالمية المتضمنة بتلك الثقافات (Ollapally & Bhatnagar, 2009).

ويري (Stevens, et al., 2008) أن تلك الاستراتيجية تقوم على تدريب العاملين داخل المؤسسة على قبول التنوع الثقافي، وإحداث التوازن بين مهام العمل وطبيعته والمهام الحياتية وطبيعتها، واكتساب المرونة في إدارة الوقت، والعمل عن بعد.

ويوضح الجدول (2) مقارنة بين مدخلين للإدارة هما: المساواة Equality وإدارة التنوع الثقافي القائم على الإنصاف Equity على النحو التالي:

جدول (2). مقارنة بين مدخلين للإدارة هما: المساواة Equality وإدارة التنوع الثقافي القائم على الإنصاف Equity (نقلا عن: Hank, 2018)

إدارة التنوع الثقافي	المساواة
يخضع للأرادة الذاتية والرغبة في الإنجاز	يخضع للقوانين والتشريعات المعمول بها
يمثل مدخل استباقي يتضمن تهيئة بيئة داعمة للسيطرة على الاختلافات والتباينات والتحديات، ويتم ذلك قبل البدء في العمل	يمثل مدخل استراتيجي للإدارة.
يسعى إلى تحقيق جميع أهداف المؤسسة	يمثل الحد الأدنى المقبول لتحقيق الهدف
التركيز على الفرد	يتضمن التركيز على المجموعة
تتمثل الاختلافات في العرق والأخلاق والحالة الإجتماعية والتغيير التنظيمي	تتمثل الاختلافات في العرق والأخلاق والحالة الإجتماعية
يتسم المدراء بالإيجابية والفعالية من خلال المساعدة على الابتكار ودعمه	يتسم بسلبية المدراء ولا يحقق أى قدر من الابتكار في العمل
يخضع لمبدأ العدالة الإجتماعية والإنصاف	يخضع لمبدأ المساواة من الناحية القانونية

ولعل تصور (Santoso, 2020) لإدارة التنوع يمثل أحدث وأكثر التصورات شيوعاً؛ والذي يري أن إدارة التنوع تمثل برنامج تنظيبي تطوعي مصمم لهيئة مزيد من الإدماج لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن الخلفيات الثقافية والعرقية في الشبكات الإجتماعية غير الرسمية، والبرامج الرسمية للمؤسسات.

وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يوجد اتفاق ما بين الباحثين حول الأبعاد المختلفة التي يجب مراعاتها عند إدارة التنوع الثقافي.

### العوامل الديموجرافية المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي:

تؤدي العوامل الديموجرافية دوراً فاعلاً في إدارة التنوع الثقافي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

يري (Nine-Curt, 1992) أن العوامل التي تؤثر في إدارة التنوع الثقافي تتمثل في: هيكل المؤسسة: (العمل بشكل فردي في مقابل العمل الجماعي)، وطبيعة التواصل: (تواصل لفظي في مقابل تواصل غير لفظي).

كما يؤكد (Bell & Connerley, 2009) على كل من: العرق، والعمر الزمني، والقدرة البدنية، والقدرات العقلية، والتوجه الشخصي، والحالة الإجتماعية.

كما يوضح (Memduhoğlu, 2011) أن أوجه الاختلافات والتباينات الناشئة عنها التنوع الثقافي تتمثل في: الاختلافات الديموجرافية: (الجنس، والعمر الزمني، والخبرة، والعرق، والجنسية، والخصائص البدنية، والمنطقة الجغرافية)، والاختلافات الاجتماعية والثقافية: (الوضع الاقتصادي، والمستوى التعليمي، وأسلوب الحياة، والتوجه السياسي، والعادات، والقيم)، والاختلافات النفسية: (القدرات العقلية، والصفات الجسدية، والسمات الوجدانية الإنفعالية، والحالة المزاجية).

وتوصلت دراسة (Dobusch, 2017) إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في إدارة التنوع الثقافي تعزى إلى عامل الجنس لصالح المدراء، وكذلك هناك فروق تعزى إلى عامل طبيعة المؤسسة لصالح المؤسسات الاستثمارية.

مما سبق يتضح أهمية الدور الذي تؤديه العوامل الديموجرافية في الممارسات المختلفة المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي، وهو ما دفع بالباحث إلى محاولة التعرف على الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية: (ذو جنسية سعودية، وذو جنسية عربية، وذو جنسية غير عربية)، وعامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، كليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).

### التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية:

إن المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وأشكالها تمثل سياقات تعليمية تتسم بالتنوع الثقافي، وهي تمثل انعكاس حقيقي للمجتمع الذي توجد به وما يتضمنه ذلك المجتمع من أفكار وثقافات متعددة (Banks, 2007).

ويري (Urbanová, et al., 2015) أن الجامعات في الوقت الراهن ذات طبيعة متعددة ثقافياً سواء في الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، وتأخذ تلك الاختلافات والتباينات أشكال عدة منها: التنوع اللغوي، والاختلاف في الجنسيات، وفي القدرات العقلية والمعرفية.

ويمكن تصور التعليم متعدد الثقافات على أنه وعاء يحتوي للاختلافات والتباينات بين الطلاب بعضهم البعض من جانب والاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض من جانب آخر، وهو ما يظهر تأثيره بصورة مباشرة في التفكير التربوي والممارسات التعليمية (Dobbin, 2009).

ويعرف (Gay, 2002) عملية التعلم في ظل المؤسسات التعليمية متعددة الثقافات على أنه: عملية تستند فيها المعارف والمهارات الأكاديمية التي يتم تبادلها داخل حجرة الدرس على الأطر المرجعية والثقافية للطلاب والمعلمين، ومن ثم فهو يحتاج إلى بيئة تعليمية له القدرة على احتواء الاختلافات والتباينات وليس طردها، بيئة قائمة على المساواة، والعدالة، والتنوع في استراتيجيات وطرق التدريس.

ويري (Smeichel, 2012) أن التعلم في ظل المؤسسات متنوعة الثقافات يركز على خمسة عناصر هي: تطوير المعرفة الأساسية حول ظاهرة التنوع الثقافي داخل محتوى المناهج الدراسية، وإظهار مجموعة القيم الداعية إلى المساواة، والعدالة، والشفافية، ومهارات التواصل

الإجتماعي، وطرق واستراتيجيات تدريسية مبتكرة، تضمين الاحتياجات الأكاديمية والنفسية والإجتماعية.

ويري (Weinstein; et al., 2004) أن أنه يجب على أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات متعددة الثقافات مراعاة خمسة عناصر عند قيادة حجرة الدرس، تتمثل في: الاعتراف بالزعة العرقية، ومعرفة الأسس الثقافية للمتعلمين، وفهم السياق السياسي والإجتماعي لهم، والقدرة على استخدام استراتيجيات للقيادة ملائمة للتنوع الثقافي، والإلتزام برعاية المتعلمين وتلبية احتياجاتهم المختلفة في إطار العدالة الإجتماعية.

وعلى الرغم من التحديات الكثيرة التي تواجه إدارة التنوع الثقافي داخل المدارس والجامعات إلا أن توفير التعليم لجميع الأفراد واجب وطني ملزم على المؤسسات التعليمية (Ainscow, 2012).

### إجراءات البحث ومنهجة.

**منهج البحث:** إعتد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

**المجتمع الأصلي للبحث:** بلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي 1336 عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليات المختلفة بجامعة تبوك من تخصصات علمية وأدبية مختلفة؛ منهم (935) عضواً سعودياً، ومنهم (325) عضواً غير سعودي من جنسيات عربية مختلفة، ومنهم (76) عضواً غير سعودي من جنسيات غير عربية، ويوضح ملحق(1) بيان إحصائي بعدد أفراد المجتمع الأصلي.

### عينة البحث:

أولاً: عينة البحث الاستطلاعية: ضمت عينة البحث الاستطلاعية (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك من تخصصات مختلفة، خلال العام الجامعي (2020/2019)م.

ثانياً: عينة البحث الأساسية: ضمت عينة البحث (329)<sup>1</sup> عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تبوك من كليات علمية وأدبية مختلفة، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتمثل العينة (24.63%) من إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول (3) وصفاً لعينة البحث على النحو التالي:

<sup>1</sup> تم تحديد حجم العينة من خلال الموقع التالي: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&ci=95&ci=5&pp=50&ps=1336&x=108&y=17> ، وهو من المواقع التي تعتمد في حساب العينة على معادلة ستيفن ثامبسون لتمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

جدول (3). وصف لعينة البحث في إطار عامل الجنسية.

الجنسية	العدد	الانحراف المعياري	الجنسية	العدد	الانحراف المعياري
السعودية	210	5.8			
أعضاء هيئة تدريس غير سعوديين من جنسيات عربية					
الأردنية	11	7.41	السودانية	23	8.7
التونسية	6	4.2	المصرية	29	7.4
الجزائرية	2	1.56	اليمنية	2	1.06
السورية	2	1.08			
أعضاء هيئة تدريس غير سعوديين من جنسيات غير عربية					
الهندية	20	7.4	البنجلاديشية	1	0
الباكستانية	5	6.4	الأمريكية	1	0
البريطانية	2	1.04	الفلبينية	10	2.5
الكندية	5	3.47			

ومن الجدول (3) يتضح أن عينة البحث ضمت (210) عضواً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين، كما ضمت (75) عضواً من غير السعوديين من جنسيات عربية مختلفة، كما ضمت (44) عضواً غير من غير السعوديين من جنسيات غير عربية، كما يوضح الجدول (4) وصفاً لعينة البحث في إطار طبيعة الكلية على النحو التالي:

جدول (4). وصف لعينة البحث في إطار عامل طبيعة الكلية.

الكلية	العدد	الكلية	العدد
كلية إدارة الأعمال	23	كلية الطب	28
كلية التربية والآداب	80	كلية العلوم	75
كلية التصميم والفنون	10	كلية العلوم الطبية والتطبيقية	26
كلية الحاسبات وتقنية المعلومات	21	كلية المجتمع	18
كلية الشريعة والأنظمة	20	كلية الهندسة	16
كلية الصيدلة	7	معهد اللغة	5

ومن الجدول (4) يتضح أن عينة البحث ضمت (138) عضواً ينتسبون إلى كليات ذات طبيعة أدبية، ومنهم (191) عضواً ينتسبون إلى كليات ذات طبيعة علمية، كما يوضح الجدول (5) وصفاً لعينة البحث في إطار الرتبة العلمية على النحو التالي:

جدول (5). وصف لعينة البحث في إطار عامل الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس

الرتبة العلمية	العدد	الرتبة العلمية	العدد
أستاذ	83	أستاذ مشارك	106
أستاذ مساعد	140		

ومن الجدول (5) يتضح أن عينة البحث ضمت (83) عضواً برتبة أستاذ بنسبة (25.23%)، ومنهم (106) عضواً برتبة أستاذ مشارك بنسبة (32.22%)، ومنهم (140) عضواً برتبة أستاذ مساعد بنسبة (42.55%).

**أدوات البحث:** تضمن البحث استخدام استبيان ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة: (إعداد الباحث).

➤ **هدف الاستبيان:** يهدف الاستبيان إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وصف الاستبيان: يتكون الاستبيان في صورته النهائية من (42) مفردة في صورة تدرج خماسي ما بين: (تنطبق تماماً، وتنطبق بدرجة كبيرة، وتنطبق إلى حد ما، ولا تنطبق، ولا تنطبق تماماً)، وزعت تلك المفردات على مكونين أساسيين هما:

- **المكون الأول:** الممارسات الإدارية: ويتضمن هذا المكون (19) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: التمييز بين الجنسيات المختلفة ويتضمن (9) مفردات، والإشراف على إدارة الشؤون المالية ويتضمن (3) مفردات، وإعداد التقارير والقرارات الداخلية ويتضمن (7) مفردات.

- **المكون الثاني:** الممارسات الأكاديمية: ويتضمن هذا المكون (23) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: الأنشطة البحثية والتعليمية ويتضمن (9) مفردات، وتشكيل اللجان ويتضمن (6) مفردات، والمشاركة في الدورات والندوات ويتضمن (8) مفردات.

➤ **طريقة التصحيح:** تصحح المفردات الموجبة بطريقة: (5-4-3-2-1)، في حين تصحح المفردات السالبة بطريقة: (1-2-3-4-5)، وبوضح الجدول (6) المفردات السالبة بالاستبيان على النحو التالي:

جدول (6). المفردات السالبة بالاستبيان

المكون	المفردات السالبة
المكون الأول: الممارسات الإدارية	4
المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية	19-18-17-14-11-9-8-7

## ➤ المؤشرات السيكمومترية:

أولاً: صدق الاستبانة:

صدق البناء: وللتعرف على صدق البناء للاستبيان قام الباحث بإيجاد كل من:

أ) الصدق التقاربي: وذلك من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل)  $2AVE$ ، وذلك كمؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للاستبيان، والجدول (7) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (7). قيم التباينات المستخلصة AVE لاستبيان ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة

العامل	AVE	العامل	AVE	العامل	AVE
المكون الأول: الممارسات الإدارية					
التمييز بين الجنسيات المختلفة	0.70	الإشراف على إدارة الشؤون المالية	0.71	إعداد التقارير والقرارات الداخلية	0.69
المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية					
الأنشطة البحثية والتعليمية	0.72	تشكيل اللجان المختلفة	0.70	المشاركة في الدورات والندوات	0.66

ومن الجدول (7) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة AVE تتراوح ما بين: (0.66: 0.72)، مما يعد مؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للاستبيان، كما بلغت قيمة AVE للمكون الأول: الممارسات الإدارية (0.76)، وللمكون الثاني: الممارسات الأكاديمية (0.74)، كما بلغت قيمة (AVE) للاستبيان ككل (0.78) مما يعد مؤشراً على إنتماء الأبعاد للاستبيان.

ب) الصدق التبادلي<sup>3</sup>: وذلك كمؤشراً على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، وذلك بمقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان (م = 0.56)، والجدول (8) يوضح ذلك على النحو التالي:

<sup>2</sup> التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل  $AVE$  (average variance extracted) = مربع معاملات مسار المفردات/ عددهم.

<sup>3</sup> وهو يساوي مربعات التباين  $covariance$  حيث يتم تربيع قيم التباينات ونقارنها بمتوسط مربع قيم معاملات الارتباط



جدول (8). قيم التباينات ومربعاتها.

العامل	التباين	مربع التباين	العامل	التباين	مربع التباين
<b>المكون الأول: الممارسات الإدارية</b>					
التميز بين الجنسيات المختلفة	0.87	0.76	الإشراف على إدارة الشئون المالية	0.71	0.69
إعداد التقارير والقرارات الداخلية	0.87	0.76			
<b>المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية</b>					
الأنشطة البحثية والتعليمية	0.81	0.66	تشكيل اللجان المختلفة	0.83	0.69
المشاركة في الدورات والندوات	0.84	0.71			

ومن الجدول (8) يتضح أن مربعات قيم التباينات تتراوح ما بين: (0.66:0.67)، كما بلغت قيم مربع التباينات للمكون الأول: الممارسات الإدارية (0.71)، وللمكون الثاني: الممارسات الأكاديمية (0.72) وهي قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان (م = 0.56)، مما يعد مؤشراً على الصدق التباعدي؛ مما سبق يمكن القول بأن الاستبيان صادق.

ثانياً: الاتساق الداخلي: وقد قام الباحث بحساب قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان ومجموع درجاتهم على البعد؛ كمؤشراً على إتساق مفردات الاستبيان ومن ثم ثباتها، ويوضح ذلك جدول (9) على النحو التالي:

جدول (9). قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان ومجموع درجاتهم على البعد

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
<b>المكون الأول: الممارسات الإدارية</b>									
<b>البعد الأول: (التمييز بين الجنسيات المختلفة)</b>									
1	**0.598	2	**0.529	3	**0.605	4	**0.576	5	**0.593
6	**0.525	7	**0.504	8	**0.555	9	**0.585		
<b>البعد الثاني: (الإشراف على إدارة الشؤون المالية)</b>									
10	**0.564	11	**0.540	12	**0.606				
<b>البعد الثالث: (إعداد التقارير والقرارات الداخلية)</b>									
13	**0.558	14	**0.607	15	**0.563	16	**0.629	17	**0.513
18	**0.521	19	**0.609						
<b>المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية</b>									
<b>البعد الأول: (الأنشطة البحثية والتعليمية)</b>									
1	**0.563	2	**0.597	3	**0.509	4	**0.603	5	**0.572
6	**0.500	7	**0.592	8	**0.575	9	**0.585		
<b>البعد الثاني: (تشكيل اللجان المختلفة)</b>									
10	**0.681	11	**0.679	12	**0.554	13	**0.519	14	**0.650
15	**0.706								
<b>البعد الثالث: (المشاركة في الدورات والندوات)</b>									
16	**0.536	17	**0.567	18	**0.574	19	**0.509	20	**0.543
21	**0.570	22	**0.536	23	**0.588				

ومن الجدول (9) يتضح أن قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على مفردات الأبعاد المختلفة للاستبيان، ومجموع درجاتهم على البعد دالة عند مستوى (0.01)، وتتراوح ما بين (0.509:0.706)، مما يعد مؤشراً على إتساق مفردات الأبعاد، كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان والمجموع الكلي للدرجات على المكون كمؤشراً على إتساق الأبعاد ومن ثم ثباتها، والجدول (10) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (10). قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان والمجموع الكلي للدرجات على المكون

معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
<b>المكون الأول: الممارسات الإدارية</b>			
**0.714	البعد الثاني: (الإشراف على إدارة الشؤون المالية)	**0.799	البعد الأول: (التمييز بين الجنسيات المختلفة)
		**0.714	البعد الثالث: (إعداد التقارير والقرارات الداخلية)
<b>المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية</b>			
**0.808	البعد الثاني: (تشكيل اللجان المختلفة)	**0.857	البعد الأول: (الأنشطة البحثية والتعليمية)
		**0.839	البعد الثالث: (المشاركة في الدورات والندوات)

من الجدول (10) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الأبعاد المختلفة للاستبيان، والمجموع الكلي لدرجاتهم على المكون دالة عند مستوى (0.01)، وتتراوح ما بين (0.714:0.857)، مما يعد مؤشراً على إتساق الأبعاد، كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على مكوني الاستبيان والمجموع الكلي للدرجات كمؤشراً على إتساق المكونات ومن ثم ثباتها؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط المكون الأول: الممارسات الإدارية بالمجموع الكلي للدرجات (0.879)، وقيمة معامل ارتباط المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية والمجموع الكلي للدرجات (0.887) مما يعد مؤشراً على أتساق المكونات.

**ثالثاً: ثبات الاستبيان:**

طريقة معامل ألفا- كرونباخ: وقد قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد المختلفة، وكذلك لمكوني الاستبيان، والجدول (11) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (11). معاملات ألفا-كرونباخ للأبعاد المختلفة ومكوني الاستبيان

معامل ألفا	البعد	معامل ألفا	البعد
0.584	البعد الأول: التمييز بين الجنسيات المختلفة	0.720	المكون الأول: الممارسات الإدارية
0.615	البعد الثالث: إعداد التقارير والقرارات الداخلية	0.676	البعد الثاني: الإشراف على إدارة الشؤون المالية
		0.703	المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية
0.640	البعد الثاني: تشكيل اللجان المختلفة	0.664	البعد الأول: الأنشطة البحثية والتعليمية
0.934	للاستبيان ككل	0.810	البعد الثالث: المشاركة في الدورات والندوات

ومن الجدول (11) يتضح أن قيم معاملات ألفا تتراوح ما بين: (0.584: 0.810) بالنسبة للأبعاد المختلفة، وبلغت قيمتها (0.934) بالنسبة للاستبيان ككل، وهي قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات.

إجراءات البحث: سارت إجراءات البحث على النحو التالي:

- اختيار عينة البحث الاستطلاعية بصورة عشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2019/2020)م.
- تطبيق أداة البحث على العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التعرف على "الصدق- الثبات".
- تطبيق أداة البحث بعد تقنينها على العينة الأساسية.
- تصحيح أداة البحث، ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج (Spss 25).
- التوصل إلى نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات والبحوث السابقة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها.

#### نتائج البحث:

يتناول الجزء التالي الإجابة على أسئلة البحث، ورصد النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، كما يلي:

**الإجابة على السؤال الأول:** وينص على " ما درجة الممارسات الإدارية: (التمييز بين الجنسيات المختلفة، والإشراف على إدارة الشؤون المالية، وإعداد التقارير والقرارات الداخلية) المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

وللاجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المكون الأول: الممارسات الإدارية للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة قيم المتوسطات الحسابية بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، للحكم على درجة الممارسات الإدارية بأشكالها المختلفة المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تم إيجاد فئة التحقق من خلال المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(5) \text{ أعلى وزن} - (1) \text{ أقل وزن}}{\text{عدد الفئات (3)}} = \text{طول الفئة}$$

حيث يمثل أعلى وزن الدرجة (5)، تلك الدرجة التي تعبر عن أعلى قيمة يمكن أن يحصل عليها المفحوص وفقاً للتدرج المستخدم بالاستبيان، في حين يمثل أقل وزن الدرجة (1)، تلك التي تعبر عن أدنى قيمة يمكن أن يحصل عليها المفحوص وفقاً للتدرج المستخدم بالاستبيان، كما تم اقتراح عدد الفئات بالقيمة (3)، نظراً لأن هناك (3) مستويات مستخدمة للحكم على درجة كل من: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) على النحو التالي: (يتم ممارسته بدرجة كبيرة، ويتم ممارسته بدرجة متوسطة، ويتم ممارسته بدرجة ضعيفة). وتحقق بدرجة متوسطة، وتحقق بدرجة منخفضة)، ويوضح الجدول (12) مستويات التحقق المختلفة المستخدمة للحكم على كل بُعد من الأبعاد المختلفة لمكوني استبانة ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة " الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) على النحو التالي:

جدول (12). مستويات التحقق المستخدمة للحكم على الأبعاد المختلفة لمكوني استبانة ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة " الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية)

مؤشر الحكم على البعد	المستوى
2.33-1	متحقق بدرجة ضعيفة ومن ثم تتم الممارسات بدرجة ضعيفة
3.66-2.33	متحقق بدرجة متوسطة ومن ثم تتم الممارسات بدرجة مقبولة
4.99-3.66	متحقق بدرجة مرتفعة ومن ثم تتم الممارسات في صورتها الإيجابية

كما يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لكل بعد من الأبعاد المختلفة للمكون الأول: الممارسات الإدارية للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي على النحو التالي:

جدول (13). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للمكون الأول: الممارسات الإدارية بأبعادها المختلفة

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
البعد الأول: التمييز بين الجنسيات المختلفة)	33.63	10.744	متحقق بدرجة مرتفعة ومن ثم تتم الممارسات في صورتها الإيجابية
البعد الثاني: الإشراف على إدارة الشئون المالية)	10.74	3.03	
البعد الثالث: إعداد التقارير والقرارات الداخلية)	26.58	6.18	
المكون الأول: الممارسات الإدارية)	70.95	14.18	

ومن الجدول (13) يتضح أن هناك درجات مرتفعة من الممارسات الإدارية: (التمييز بين الجنسيات المختلفة، والإشراف على إدارة الشئون المالية، وإعداد التقارير والقرارات الداخلية) المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق تلك النتيجة جزئياً ودراسة كل من: (Çavus et al., 2016; Eva & ilena, 2015) على اعتبار أن هناك درجة مُرضية لممارسة القائمين على المؤسسات التعليمية لإدارة التنوع الثقافي داخل تلك المؤسسات.

وتختلف تلك النتيجة ودراسة (Macías & Llamas, 2017) والتي توصلت إلى أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى إدارة التنوع الثقافي على أنها أمر هامشي مستبعد من الممارسات التدريسية.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار الخبرات الإدارية السابقة لرؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة، سواء من خلال الإحتكاك بروؤساء سابقين أو من خلال الممارسة الإدارية المباشر لرئاسة القسم الأكاديمي، فعامل الخبرة الإدارية السابقة من العوامل المسهمة في تحقيق مقومات إدارة التنوع الثقافي في شكلها الإيجابي الفعال، القائم على تحقيق العدالة ونبذ التمييز بين أعضاء هيئة التدريس.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار دراسة (Okcu, 2014) على اعتبار أن الأسلوب الذي يتبعه رئيس القسم في إدارة القسم من العوامل الأساسية المسهمة في ثقل المهارات اللازمة لإدارة التنوع الثقافي.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار التوجهات الرشيدة من إدارات الكليات، وإدارة الجامعة، من خلال تفعيل اللوائح والقوانين المنصفة لتحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسياتهم، فالمعيار الأساسي للتمييز هو الكفاءة العلمية والبحثية والتدريسية.

**الإجابة على السؤال الثاني:** وينص على " ما درجة الممارسات الأكاديمية: (الأنشطة البحثية والتعليمية، وتشكيل اللجان العلمية المختلفة، والمشاركة في الدورات والندوات) المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المكون الأول: الممارسات الإدارية للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة قيم المتوسطات الحسابية بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، للحكم على درجة الممارسات الإدارية بأشكالها المختلفة المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لكل بُعد من الأبعاد المختلفة للمكون الأول: الممارسات الإدارية للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي على النحو التالي:

جدول (14). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للمكون الأول: الممارسات الأكاديمية بأبعاد مختلفة

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
البعد الأول: الأنشطة البحثية والتعليمية	30.61	6.39	متحقق بدرجة مرتفعة ومن ثم تتم الممارسات في صورتها الإيجابية
البعد الثاني: تشكيل اللجان المختلفة	21.68	2.98	
البعد الثالث: المشاركة في الدورات والندوات	23.54	2.62	
المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية	75.83	8.85	

ومن الجدول (14) يتضح أن هناك درجات مرتفعة من الممارسات الأكاديمية: (الأنشطة البحثية والتعليمية، وتشكيل اللجان العلمية المختلفة، والمشاركة في الدورات والندوات) المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق تلك النتيجة ودراسة (Lockwood, 2010) على اعتبار أن كفاءة رئيس القسم الأكاديمية تنعكس في الكفاءة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس داخل القسم، وهو ما يظهر جلياً في الإدارة الفاعلة الإيجابية للتنوع الثقافي داخل القسم.

ويمكن تفسير ذلك في إطار الكفاءة العلمية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة، فريئس القسم هو الأساس عضو هيئة تدريس له جدول دراسي شأنه شأن باقي الأعضاء داخل القسم، كما أنه يقوم بالإشراف العلى على الرسائل العلمية المختلفة، والمشاركة في مناقشتها، وكذلك القيام بالأبحاث العلمية المختلفة في مجال تخصصه، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة في درجة الممارسات الأكاديمية كأحد أشكال إدارة التنوع الثقافي.

**الإجابة على السؤال الثالث:** وينص على " هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية: ذوى الجنسية العربية، وذوى الجنسية غير العربية، وذوى الجنسية السعودية)، وعامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية: ذوى الجنسية العربية، وذوى الجنسية غير العربية، وذوى الجنسية السعودية)، وعامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).

وقد قام الباحث بالتحقق من شروط استخدام تحليل التباين الإحدادى (Blair, 1981) على النحو التالي:

- (1) العينات عشوائية ومستقلة.
- (2) المتغيرات المستقلة ذات طبيعة تصنيفية ويقع ضمن المقياس الاسمي.
- والبحث الحالى يتضمن ثلاثه متغيرات مستقلة ذات طبيعة تصنيفية هي: متغير الجنسية: (ذوى الجنسية العربية، وذوى الجنسية غير العربية، وذوى الجنسية السعودية)، ومتغير طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)، ومتغير الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).
- (3) هناك متغير تابع واحد ذو طبيعة كمية.
- ويتضمن البحث الحالى متغير تابع وحيد ذو طبيعة كمية، وهو تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية).
- (4) درجات المتغير التابع تتبع التوزيع الإعتدالى.
- وقد قام الباحث بحساب بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجات عينة البحث الأساسية على المتغير التابع: (درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية)، ويوضح ذلك الجدول (15) كما يلي:



جدول (15). المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجات عينة البحث الأساسية على المتغير التابع: (درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية).

المتغير	ن	م	ع	الالتواء	الخطأ المعياري للالتواء	التفرطح	الخطأ المعياري للتفرطح
الممارسات الإدارية	329	70.95	14.18	0.103	0.137	0.398-	0.273
الممارسات الأكاديمية	329	75.83	8.85	0.049-	0.137	0.512-	0.273

يتضح من جدول (15) أن قيمة الالتواء، والتفرطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهما، مما يعد مؤشراً على إعتدالية التوزيع (عزت عبد الحميد محمد، 2016: 233-234).

كما سبق يتضح تحقق شروط استخدام تحليل التباين في إتجاه واحد، والجدول (16) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي، والتي تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية على النحو التالي:

جدول (16). نتائج اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي، والتي تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	التباين	قيمة ف	مستوي الدلالة
المكون الأول: الممارسات الإدارية					
عامل الجنسية: (ذوى الجنسية العربية، وذوى الجنسية غير العربية، وذوى الجنسية السعودية)					
بين المجموعات	582.238	2	291.119	1.462	غير دالة إحصائياً P value= 0.237
داخل المجموعات	18919.599	95	199.154		
الخطأ	19501.837	97			
عامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	139.954	1	139.954	0.694	غير دالة

إحصائياً P value= 0.407		201.686	96	19361.883	داخل المجموعات
			97	19501.837	الخطأ
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
غير دالة إحصائياً P value= 0.838	0.177	36.214	2	72.428	بين المجموعات
		204.520	95	19429.408	داخل المجموعات
			97	19501.837	الخطأ
المكون الثاني: الممارسات الأكاديمية					
عامل الجنسية: (ذوي الجنسية العربية، وذوي الجنسية غير العربية، وذوي الجنسية السعودية)					
غير دالة إحصائياً P value= 0.577	0.553	43.737	2	87.473	بين المجموعات
		79.094	95	7513.914	داخل المجموعات
			97	7601.388	الخطأ
عامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)					
غير دالة إحصائياً P value= 0.591	0.290	22.899	1	22.899	بين المجموعات
		78.943	96	7578.489	داخل المجموعات
			97	7601.388	الخطأ
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
غير دالة إحصائياً P value= 0.655	0.425	33.712	2	67.424	بين المجموعات
		79.305	95	7533.964	داخل المجموعات
			97	7601.388	الخطأ

ومن الجدول (16) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية: (ذوي الجنسية العربية، وذوي الجنسية غير العربية، وذوي الجنسية

(السعودية). وعامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية). وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).

وتختلف تلك النتيجة ودراسة كل من: (Tasliyan, et al., 2016; Dobusch, 2017) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير العوامل الديموجرافية في إدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: (الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية).

ويفسر الباحث تلك النتيجة على اعتبار أن المناخ الإداري والأكاديمي بجامعة تبوك بصورة عامة يقوم على الشفافية، والعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة سواء أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء بالهيئة الإدارية، وهو ما انعكس بصورة مباشرة في تلاشي الاختلافات في الممارسات الإدارية والممارسات الأكاديمية بين رؤساء الأقسام العلمية المختلفة، وفي تصورات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسيتهم وتخصصاتهم ورتبتهم العلمية.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار الدعم التكنولوجي الذي توفره إدارة جامعة تبوك للكليات بأقسامهم وإدارتها المختلفة، مثل توفير قواعد بيانات علمية مجانية، وكذلك توفير أجهزة الحاسب الآلي مزودة بالإنترنت لجميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسيتهم وكلياتهم ورتبتهم العلمية.

كما أن إتاحة الجامعة الفرصة كاملة لأعضاء هيئة التدريس للسفر للخارج لحضور المؤتمرات وورش العمل والندوات العالمية، وهو ما أعطى الفرصة كاملة لأعضاء هيئة التدريس في التعرف على الثقافات المختلفة وهو ما انعكس على تقبل الأخر ذوي الجنسيات المختلفة.

#### مناقشة النتائج:

من العرض السابق لنتائج التحليل الإحصائي وما أسفرت عنه من نتائج، يمكن التأكيد على:

➤ يتسم رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة بجامعة تبوك بدرجات مرتفعة في ممارسة إدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية. ويتضح ذلك من خلال الدرجات المرتفعة لاستجابات أفراد عينة البحث على الاستبيان المستخدمة في الجانب الميداني من البحث الحالي، ومن ثم يتضح أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة تبوك على وعي وإدراك بأهمية الممارسات الإدارية المختلفة المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي، والمتمثلة في: التمييز بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الجنسيات المختلفة على أسس موضوعية قائمة على الشفافية والعدالة، ونبذ التعصب، والآراء القائمة على النواحي الشخصية والذاتية، وممارسة الإشراف على إدارة الشؤون المالية بالقسم بشكل يتسم بالمصداقية التي تعكس الواقع الفعلي لأداء عضو هيئة التدريس، وممارسة إعداد التقارير والقرارات الداخلية بشكل حيادي بعيداً عن التعصب والإنحيازات الشخصية، كما أنهم على وعي بأهمية الممارسات الأكاديمية المتمثلة في: ممارسة الأنشطة البحثية والتعليمية، وتشكيل اللجان العلمية المختلفة، والمشاركة في الدورات والندوات، ومن ثم يمكن القول أن جامعة تبوك من الجامعات السعودية المؤهلة لاستقطاب الخبرات الأكاديمية والفنية في شتى المجالات المختلفة، كما يمكن التأكيد على ملائمة المناخ التعليمي السائد بجامعة تبوك

لاستقطاب الكفاءات العلمية في مختلف التخصصات، كونه قائم على المقومات الأساسية لإدارة التنوع الثقافي

➤ يتسم أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بجامعة تبوك بالرضا عن ممارسات رؤساء الأقسام التي ينتسبون إليها، من خلال استشعارهم العدالة، وأن العامل الأساس للتمييز بينهم هو الكفاءة الأكاديمية والعلمية والتدريبية. ويُمثل ذلك الرضا إنعكاساً للممارسات الإدارية والأكاديمية ذات الطبيعة الإيجابية من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، كما أن ذلك الرضا يظهر في صورة بذل مزيد من الجهد والمثابرة، والعمل في بيئة مشجعة محفزة ومدعمة للعمل الجماعي، وقائمة على الشفافية والعدالة والمصادقية، كما يعكس ذلك طبيعة التفاعلات الإيجابية القائمة بين أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

➤ لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للعوامل الديموجرافية: عامل الجنسية، وعامل الرتبة العلمية، وعامل طبيعة الكلية في ممارسات إدارة التنوع الثقافي سواء الممارسات الإدارية أو الممارسات الأكاديمية، وهو ما يساعد على تهيئة بيئة جاذبة وداعمة لممارسة البحث العلمي وممارسة العمل الأكاديمي على نحو إيجابي وفعال.

### توصيات البحث:

في إطار ما قدمته البحث من إطار نظري، وما تم استعراضه من دراسات سابقة، وما توصلت إليه من نتائج، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على إدارة الجامعات، من مديري الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة، تتمثل في الآتي:

- يجب على المؤسسات التعليمية المختلفة بالمملكة من مدارس وجامعات التعامل مع ظاهرة التعدد الثقافي للقوى العاملة بصورة إيجابية، بما يوفر فرص متكافئة لجميع أفراد المؤسسة، وبما يحقق سمعة جيدة للمؤسسة على المستويين الدولي والمحلي.
- يجب على القائمين على الجامعات استقطاب الخبراء المتخصصين في المجالات العلمية والبحثية المختلفة، بما يزيد من درجة الإنتاجية العلمية والبحثية ذات العائد الإيجابي على المجتمع المحلي؛ بغض النظر عن الخلفيات الثقافية، في محاولة للاستمرار في مجال التنافس الدولي والأقليمي، ولواكبة التغيرات المجتمعية المستمرة الناشئة عن التطورات العلمية والتكنولوجية، والسياسية المختلفة.
- يجب تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة على توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على تحقيق العدالة الاجتماعية، ونبذ التمييز القائم على العنصرية في تمييز فئة بعينها على حساب فئة أخرى.
- يجب الإهتمام عند استقطاب الكفاءات العلمية المختلفة بالتخصص الدقيق نظراً للتراكم المعرفي الهائل الذي يشهده العالم في الوقت الحالي، وكذلك الإهتمام باستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات البحثية المرتفعة كالأساتذة والأساتذة المشاركين؛ بما يُمكن من نمو الجانب البحثي الخادم للمجتمع المحلي.

- يجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة النظر إلى إدارة التنوع الثقافي من خلال جوانبها الإيجابية؛ وبما ينعكس بالإيجاب على أعضاء هيئة التدريس داخل تلك الأقسام، من خلال زيادة قدرتهم على تحقيق التوافق والإندماج فيما بينهم من جانب، وما بينهم وثقافة المجتمع المحلي من جهة أخرى، وبما يشجع على إحترام القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للتفاعل والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض.
- إعداد مقرر ثقافي عام يتم تدريسه داخل كليات الجامعة المختلفة يدور حول القيم العالمية، وتقبل الآخر، وأن يراعى ذلك المقرر الإحتياجات المجتمعية العالمية والمحلية بما يُمكن الطالب من التنشئة عن قيم ومبادئ إدارة التنوع الثقافي.
- يجب تطوير المناهج والمقررات الدراسية في الكليات والأقسام المختلفة بما يتلائم والتقدم العلمية والمعرفي الذي يشهده العصر الحالي، بالإضافة إلى استيعاب تلك المقررات لكل من: مهارات التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات؛ والعمل على تنميتها لما لهما من مردود إيجابي في تكوين شخصية المتعلم، وتأهليه وإعدادة لمواجهة المشكلات الحياتية والدراسية المختلفة بشكل أكثر فعالية.

#### دراسات مقترحة وبحوث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث عدد من البحوث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

- إعادة تطبيق الدراسة الحالية داخل مجتمعات ثقافية أخرى مختلفة ومقارنة النتائج والدراسة الحالية.
- إعادة إجراء الدراسة على عينة من طلاب وطالبات المرحلة الجامعية من تخصصات أدبية وعلمية مختلفة ومقارنة النتائج بتلك المتضمنة بالدراسة الحالية، على إعتبار أن الطلاب والطالبات يمثلون جانباً من جوانب إدارة التنوع الثقافي.
- إعادة إجراء الدراسة الحالية في إطار متغيرات ديموجرافية أخرى مثل: عامل الجنس، وعامل العمر الزمني، وعامل الخبرة التدريسية السابقة وغيرها.
- إجراء دراسة للتعرف على دور بيئة التعلم المدركة بعناصرها المختلفة على درجة ممارسة إدارة التنوع الثقافي من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- إعادة إجراء الدراسة داخل جامعات محلية أخرى ومقارنة النتائج بالدراسة الحالية.
- إجراء دراسة عبر ثقافية تتناول دور إدارة التنوع الثقافي في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبادي؛ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز (1952). القاموس المحيط، متاح على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) على الموقع التالي:  
<http://www.baheth.info/index.jsp>
- ابن منظور؛ جمال الدين محمد بن مكرم (د.ت). لسان العرب، متاح على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) على الموقع التالي: <http://www.baheth.info/index.jsp>
- براهيم؛ زرزور (2015). إدازة التنوع الثقافي داخل المنظمات.. الفرص والتحديات: دراسة حالة " منظمة الصحة العالمية، المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، طرابلس، 21-32.
- صديق؛ رامى عطا (2009). الصحافة المصرية في القرن التاسع عشر تاريخها وافتتاحياتها. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- غريانى؛ عبدالحميد؛ ونورالدين؛ تاويريت (2016). التنوع الثقافي فى الشركات متعددة الجنسيات ودورة فى ديناميكية جماعة العمل: دراسة ميدانية بمجمع أورهود- حاسي مسعود- ورقلة، الباحث فى العلوم الإنسانية والإجتماعية، 8(24)، 399-408.
- فرج؛ إلهام عبدالحميد، سيد؛ إيمان مصطفى، تمام؛ شادية عبدالحليم (2017). منهج الفلسفة فى ضوء التعددية الثقافية لتنمية قيم التسامح لدى طلاب المرحلة الثانوية "تصور مقترح"، العلوم التربوية، 25 (3)، 1-25.
- مجمع اللغة العربية (1992): المعجم الوجيز، القاهرة : طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم
- مهران؛ حمدى (2012). المواطنة والمواطن فى الفكر السياسي: دراسة تحليلية نقدية، الأسكندرية: دار الوفاء.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ainscow, (2012 ). Making schools effective for all: rethinking the task, School Leadership & Management, 32(3), 197-213
- Arredondo, P.(1996). Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for planning and implementation. SAGE Publications, international educational and professional publisher, london.
- Banks, A.(2007). Assessing Cultural diversity management populations in California, Administrative Science Quarterly, 64(1), 30-42.



- 
- Bell, M. & Connerley, M (2009). The Case for Mandatory Diversity Education, *Learning & education*, 8(4), 15- 21.
  - Bergen, C.; Soper, B. and Foster, T.( 2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management, *Public Personnel Management*, 31(2), 239- 251.
  - Blair, C. (1981). "A reaction to 'Consequences of failure to meet assumptions underlying the fixed effects analysis of variance and covariance.'" *Review of Educational Research*. 51(1), 499–507
  - Carr-Ruffino, N. (1996). *Managing diversity: people skills for a multicultural workplace*. International Thomas Publishing, division of South Western College Publishing.
  - Çavuş, F.; Kapusuz, G. and Biçer, M. (2016). Perceptions of Diversity Management and Alienation In Multinational Companies. *Academic Research in Economics*. 8(2), 252-268.
  - Cho, S. & Rainey , H. (2010) *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance*. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
  - Dobbin, F.( 2009). *Inventing Equal Opportunity*, Princeton university press, New Jersey.
  - Dobusch, L.(2017). Gender, Dis/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion?, *Gender work & organization*, 24(5), 487- 505.
  - Eva, V. & ilena, S. (2015). Diversity Management and Cultural Competence: Research, Practice, and the Business Case, *Healthcare Management*, 52(2), 79-86.
  - Gay, G.(2002). Preparing for Culturally Responsive Teaching, *Teacher education*, 53(2), 106- 116.
  - Hank, S.(2018). Exploring public management and diversity in a single embedded case-study : developing new theories and strategies for cultural diversity management in German public administrations. *Political Science*, available at:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-public-management-and-diversity-in-a-%3A-in-Hank/3fa77621871eae0d1ca90b2e3cb9c4b2?p2df> b415cfdc

- 
- Hapsari, C.; Stoffers, J. and Gunawan, A.(2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Asia-pacific business*, 20(2), 125- 139.
  - Harter, J.; Schmidt, L.; Asplund, W.; Killham, A. and Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations, *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
  - Hofstede, F.(2003). Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance. *International Business Studies*, 41(1), 710- 726.
  - Hubbard, E. (2011).*The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, INC.
  - Ivancevich, C (2010).*Impact of Employee Commitment on Organizational Development*. *Social Sciences*, 9(2), 117-124
  - Krechovska, M. (2014). Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting, *Procedia Engineering*, 69 (1), 1144 – 1151.
  - Kossek, E.& Lobel, S.(1996). *Managing Diversity: human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell Business Publishers Ltd, UK.
  - Lockwood, T.(2010). The Expanding Influence of Design Management. *Design management*, 5(1), 3-8.
  - Macías, C.& Llamas, M.(2017) Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: un estudio cualitativo. *Educación XXI: la Facultad de Educación*, 20 (1), 75-98.
  - Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice, *Intercultural Management* 2(2):5-15.
  - Memduhoğlu, K. (2011).The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 277-302.
  - Nine-Curt, (1992). The Home Environment of Gifted Puerto Rican Children: Family Factors Which Support High Achievement, Third National Research Symposium on Limited English Proficient Student Issues, 1-20, available at: <file:///Users/morganenriquez/Desktop/untitled%20folder/BE019297.webarchive>.





- 
- OECD, (2009). Changing education for diversity. Springer press.
  - Okcu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. Educational Sciences: Theory & Practice, 14(6) • 2147-2174.
  - Ollapally, A. & Bhatnagar, J. (2009). The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications, Indian Journal of Industrial Relations, 44(3), 454-472.
  - Payne, K. & Edwards, B.(2010). Service learning enhances education for young adolescents: service learning can reinforce learning for middle grades students, launch them into the process for independence in a pro-social manner, and develop the competencies and civic skills they need as they move toward adulthood, Child Psychology, 35(3), 491-504.
  - Poczowski, W.(2007). Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies.. Entrepreneurial Business and Economics Review, 7(4), 199-218.
  - Raffnsøe, S.; Gudmand, M. and Thaning, M.(2016).Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research, Organization, 23(2), 272- 298.
  - Richard, O.& Andreuski, G. (2011). The Complimentary Effect of Managerial Diversity and Board Of Directors Diversity On Performance. 2011(1), 3-11.
  - Santoso, A. (2020). Innovative Work Behaviors: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement. Sys Rev Pharm;11(2); 725-734.
  - Schermerhorn, J.; Davidson, D.; Poole, A.; Simon, P. and Woods, S.(2011). Management 4th Asia-Pacific Edition, John Wiley & Sons.
  - Sepehri, (2020). Diversity und Managing Diversity, Springer Nature Switzerland AG. Part of Springer Natur.
  - Sifatu, O; Sjahruddin, H.; Fajriah, Y.; Dwijendra, N. and Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of indonesia: role of employee voice, generational diversity management and employee engagement, Sys Rev Pharm, 11(2), 725- 734.

- 
- Smeichel, (2012). Executive functions and self-regulation, trends in cognitive sciences,16(3), 174-180
  - Stevens, G.; Plaut, V. and Sanchez-Burks, J.(2008).Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change, Applied Behavioral Science, 44(1), 116- 133.
  - Stevens, R.& Ogunji, E.(2010) "Managing Diverse Organizational Environments for Strategic Advantage: Exploring the Value of Developing Business Diversity Curriculum in Higher Education," Management Policy and Practice, 11(4), 72 – 85
  - Stewart, V.(2013). Diversity management programs in U.S. organizations: An examination of organizational and cultural factors affecting their implementation. PH.D, University of Maryland University College.
  - Sürgevil, O. & Budak, A. (2008). The Socio-Psychological Theories and Approaches that forms the Base of Diversity and Diversity Management. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 11(20), 111-124.
  - Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik), 15(59), 1339-1359.
  - Treven, S.& Treven, U. (2007). Training In Diversity Management, Diversity Management, 2(1), 29-36.
  - Towers, W. (2011). The power of three: Taking engagement to new heights. Retrieved from <http://www.towerswatson.com>
  - Urbancová , H.; Čermáková , H. and Vostrovská, H. (2015). Diversity Management In The Workplace. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(3): 1083–1092.
  - Wagner, R., & Harter, J. (2006). The elements of great managing, New York, NY: Gallup Press.
  - Weinstein, C.; Tomlinson-Clarke, S. and Curran, M. (2004). Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management. Teacher education, 55(1), 25- 38.
  - Wyatt-Nichol, H. & Antwi-Boasiako, K. (2012). Diversity management: Development, practices, and perceptions among state and local government agencies, Public Personnel Management, 41(4), 597- 618.