

إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة  
نظر أعضاء الهيئة التدريسية:  
الواقف والمعوقات

إعداد

د/ فهد عبفد الرشففء

أستاذ مساعد

المعهد العالف للفنون الموسفقفة/ الكويت

د/ ناصر مسلم العجمف

أستاذ مساعد

المعهد العالف للفنون الموسفقفة/ الكويت

د/ مشارف ظاهر الحسفنف

أستاذ مشارك الهيئة العامة للتعمفم التطبفقف والتدرفب

مفلة الدراسات التربوفة والانساففة – كلية التربية – جامعة دمنهور

المفلة الرابع عشر – العدد الرابع – الففء الأول – لسنة ٢٠٢٢



## إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر

### أعضاء الهيئة التدريسية: الواقع والمعوقات

#### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وما هي أبرز المعوقات، وفيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم تصميم استبيان شمل ثلاثة مجالات (التخطيط، والتوظيف، والمعوقات)، وتم توزيعه إلكترونياً على العينة المتيسرة، وبلغت عدد عينة المستجيبين (٩٨) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن إدارة التنوع متوفرة بدرجة متوسطة، وكذلك المعوقات، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التنوع، التعليم العالي، كلية التربية الأساسية، دولة الكويت

## **Managing diversity in the College of Basic Education in the State of Kuwait from the viewpoint of faculty members: reality and obstacles**

### **Abstract**

The study aimed to reveal the reality of diversity management in the College of Basic Education in the State of Kuwait, and what are the most prominent obstacles, and whether there are statistically significant differences due to the variables of the independent study. And it was distributed electronically to the available sample, and the number of respondents reached (٩٨) individuals, and the results showed that diversity management is available to a moderate degree, as well as obstacles, and there were no statistically significant differences due to the study variables.

**Keywords:** diversity management, higher education, College of Basic Education, State of Kuwait

## المقدمة

يعد التنوع ظاهرة ملازمة للمجتمع البشري، وأحد ثوابت الحياة المعاصرة، فاختلاف الناس في ألوانهم وألسنتهم وبالتالي تفكيرهم وخياراتهم هي آية من آيات الله تعالى (الروم: ٢٢) لولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين (هود: ١١٨) فالأصل في الأشياء والناس الأختلاف وليس التطابق، وهذا اختلاف إثراء وإغناء وليس بالضرورة اختلاف تضاد. يعتبر التنوع في الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحكومية والخاصة من الاحتياجات الملحة، فالتنوع في الأعراق والأعمار والجنس والاديان والمعتقدات والقيم والمعارف والخبرات واللغات، أصبح ضرورة لا يجوز اغفالها، إذ إن من شأن هذا التنوع أن يمنح انفتاحا على الثقافات المختلفة، بما يستلزم العمل على دراسة هذا التنوع الثقافي في المنظمات، وكيفية إدارته، وتنظيمه بشكل فعال يمكن من تقارب الأفعال والتصرفات بين العاملين (Olivier, 2016).

إن التنوع الثقافي سلاح ذو حدين، فإذا تمت إدارته بطريقة صحيحة، سنقطف ثمارا جيدة لمنظمة العمل، بينما إذا كان ينظر للتنوع بصورة سلبية فغالبا ستكون النتائج سلبية على المنظمة ومكانتها في المجتمع ( فوزي، ٢٠١٥). إذ إن من شأن الإدارة الفاعلة لهذا التنوع الثقافي زيادة الإبداع والابتكار في المنظمة، وزيادة القدرة على حل المشكلات، والإسهام في تحقيق معدلات عالية في المبيعات والأرباح، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية، وخفض الكلف من الأحكام القضائية التي قد تصدر على المنظمة نتيجة تمييزها ضد بعض الموظفين (Schaffner et al, 2006).

وقد يقع الخلط بين مفهوم إدارة التنوع والتكافؤ في الفرص والذي يعني معاملة الجميع معاملة متساوية، في حين أن إدارة التنوع تعني قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوة العاملة وتحقيق إمكانات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة (بوحنينة، ٢٠١٢). ويأتي اعتراف المنظمة بالاختلافات الثقافية لتشجيع بيئة أكثر ثراء وإبداعا وإنتاجية في العمل، وذلك من خلال محاولة استثمار كافة الإمكانيات اللازمة والمتوفرة عند الموظفين واستثمار استعداداتهم وقدراتهم المتنوعة بشتى أنواعها، وكذلك العمل على خلق بيئة مجتمعية تتصف

بالإيجابية والتطلع للأفضل في تشجيع أفراد المجتمع باختلاف مهاراتهم وقدراتهم. ( Stevers & Hurt, 2009).

#### تعريف التنوع وإدارة التنوع:

يعرف (Ditomaso et al,2007:474) التنوع بأنه الخصائص الاجتماعية والثقافية والديمغرافية التي تكون واضحة ورمزية بين مجموعة معينة من الناس. كما يعرف بأنه الاختلافات بين البشر وتشمل: السن، والعرق، والطبقة، والنوع، والقدرات البدنية والعقلية، والدين، والمستوى التعليمي، والموقع الجغرافي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وخبرات العمل (Egbo, 2008).

أما إدارة التنوع (Barinaga, 2007,317) بأنها الأسلوب الذي تخلق به المنظمة متاحا يستوعب الاختلافات بين اعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة القصوى من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة.

#### أبعاد التنوع:

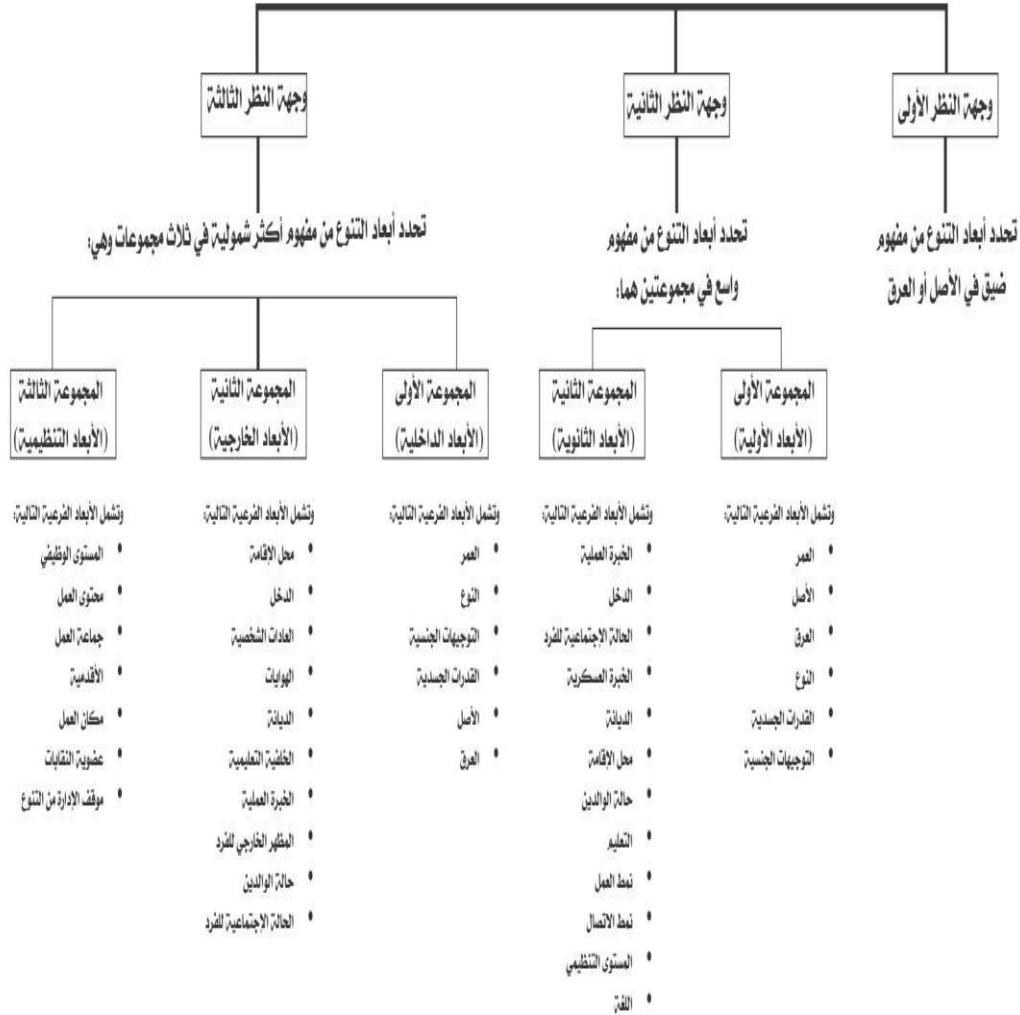
درج الباحثون على النظر إلى التنوع من بعدين: أساسية وثنائية، ومنهم من قام بتوسيع أبعاد التنوع (Wentling, Rivas, 1997؛ احمد، ٢٠١٤) إلى ثلاثة مجموعات تشمل ثلاثة وعشرين بعدا، وهذه المجموعات هي:

-الأبعاد الداخلية: مثل العمر والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات الجسدية، والأصل، والعرق.

-الأبعاد الخارجية: محل الإقامة، والدخل، والعادات الشخصية، والهوايات، والمعتقدات الدينية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الزوجية للفرد.

-الأبعاد التنظيمية: المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، سنوات الخبرة، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع، كما هو موضح في الشكل (١)

شكل ١: وجهات النظر المختلفة بشأن أبعاد تنوع الموارد البشرية



مسوغات التوجه نحو إدارة التنوع:

تتفق كثير من وجهات النظر الحالية على أن إدارة التنوع عنصر رئيس من عناصر " الحرب العالمية للمواهب"، وتشير إلى عملية الاستقطاب، والاحتفاظ بالعاملين والترقية، من مجموعات ديموغرافية مختلفة، استنادا إلى طبيعة المهام والهياكل؛ إذ إن مستقبل المنظمة يعتمد على

المواهب النوعية التي تستقطبها، وتحفظ بها للحفاظ على الميزة التنافسية (Schermerhorn, hunt, Osborn, 2010)، ولأهمية التنوع فقد تم تأسيس معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حصص العديد من الشركات إدارة للتنوع، وضمنتها في هيكلها التنظيمي مثل شركة (IMB) فالتنوع غدا أصلا من أصول المنظمة (البشوتي، ٢٠١٣)

أكدت العديد من الأدبيات ( Vashanti, 2012; Mulholland, et al, 2005 ) أن إدارة التنوع:

-تساعد على تعزيز رأس المال التنظيمي والبشري فضلا عن رأس المال المعرفي، وهي أصول رئيسة غير ملموسة تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة.  
-تمكن الأفراد من العمل بكامل طاقتهم المحتملة في بيئة عمل أكثر ثراء، وأكثر إبداعا، وأكثر إنتاجية.

-تضمن توفير وتشجيع التطوير المستمر لتنوع قوة العمل، من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الانتاجية.  
-تتطوي على إيجاد ثقافة داعمة وفعالة لجميع الموظفين.

#### استراتيجيات إدارة التنوع:

أورد الباحثون أربع استراتيجيات مختلفة لإدارة التنوع هي :

- استراتيجية إدارة التنوع غير المتوافقة: تنظر إلى التنوع باعتباره عبء، وفي هذه المنظمة يتم تجاهل التنوع، ولا يوجد قنوات اتصال فاعلة، ويهمل المدير الامتثال للإرشادات والتشريعات المتعلقة بإدارة التنوع.

- استراتيجية إدارة التنوع المتوافقة: هنا تتوافق المنظمة مع التشريعات المتعلقة بالعمل، بيد أنها تنظر للتنوع كالتزام، وتقوم بتعيين أفراد من خلفيات متنوعة وفقا لما تقتضيه التشريعات، وتميل إلى استيعاب العاملين، لكن دون استثمار المزايا التنافسية التي يحققها تنوع القوى العاملة.



- إستراتيجية إدارة التنوع الفاعلية: حيث تعتبر المنظمة التنوع مكسباً، لا عبئاً ولا التزاماً، وتعي الإدارة أن التنوع مفيد للمنظمة، لكنها تنتظر حدوث إشكالات متعلقة بالتنوع لاتخاذ القرارات العلاجية، وتتبع سياسة الإحتواء، وتركز على الاختلافات الواضحة كالعرق والجنس.

- استراتيجية إدارة التنوع الاستباقية: هنا تفخر المنظمة بتنوعها وتعتبرها ميزة تنافسية، وتستخدم سياسة استباقية لإدارة التنوع، فتعالج المشاكل والقضايا قبل حدوثها، ويمثلون برغبة للتشريعات المتعلقة بالتنوع، ويتبعون سياسة دمج الاختلافات، ويميلون إلى استقطاب والاحتفاظ بالمزيد من القوى العاملة الرائدة والمبتكرة (Cunningham, 2009; Ndiangui, 2013).

إن إدارة التنوع عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها، وهي عملية تؤدي إلى استجابة قوة العمل المتنوعة بفاعلية للتحديات والفرص على حد سواء، وتهدف إلى تشجيع المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في الأنشطة التنظيمية، من خلال دعم الخصائص الفردية لكل فرد، والاستفادة منها كأداة استراتيجية، كما تتضمن إدارة التنوع إجراءات وممارسات يتم من خلالها تقدير الاختلافات بين الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لتحفيزهم على تحقيق أعلى معدلات الإنتاج، وتقليل السلبيات المحتملة للاختلافات بين الأفراد ( لاشين والشنفري والعتيبي، ٢٠١٦).

والمؤسسات التعليمية لا تختلف عن منظمات العمل في مجال التنوع، بل إنها قد تكون المجال الأكثر تنوعاً، إذ العلم والتعلم عملية إنسانية جامعة ومشاركة بين جميع الثقافات، لذا أصبح التنوع في الموارد البشرية ظاهرة واضحة فيمؤسساتنا التعليمية، مما يستلزم إدارته للاستفادة من مزاياه، وتجنب سلبياته المحتملة، ومراعاة التنوع هو أن نكون قادرين على تقدير الاختلافات، واحترام الفروق بما يضمن دمج المجموعات المختلفة في بيئة تعليمية واحدة تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وتراعي قدراتهم واختلافاتهم، من خلال فهم كيف يمكن تعبئة الاختلافات والتشابه بين الناس لمصلحة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل (احمد، ٢٠١٧).

أنشأت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت بموجب قانون رقم ٦٣ لسنة ٨٣ و ذلك في ٢٨ / ١٢ / ١٩٨٢ وكانت رسالة الهيئة الأولى هي تنمية الرأس المال البشري، فقد نص القانون على أن "غرض الهيئة هو توفير القوى العاملة الوطنية وتميئتها بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية والوطنية وتلبية احتياجات التنمية في البلد." ومن أجل تحقيق رسالة الهيئة فقد كانت إحدى الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تتمثل بنشر التعليم التطبيقي والتدريب بما في ذلك التدريب أثناء الخدمة. وتتبع للهيئة العديد من الكليات والمعاهد، من أبرزها كلية التربية الأساسية.

مرت كلية التربية الأساسية منذ نشأتها عام ١٩٦٢م بمراحل متعددة وأسماء مختلفة، تدرجت عبرها من معهد بسيط للمعلمين والمعلمات، حتى غدت كلية أكاديمية ضخمة تضم تسعة عشر قسماً علمياً من مختلف التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل الكويتي. وتتوزع الأقسام بالكلية ما بين علمي وأدبي وإسلامي وفني ورياضي وموسيقي وتقني مع أعضاء هيئة تدريس وهيئة تدريب مؤهلة، من ذوي الخبرة والمكانة من داخل الكويت وخارجها من الدول العربية والأجنبية. وتتفاعل هذه الخبرات بما لها من تنوع ثقافي، بصورة تكاملية أدت إلى الاستفادة منها بأقصى صورة ممكنة لتتحول كلية التربية الأساسية من مجرد منشأة تعليمية إلى منظومة متكاملة ومنارة ثقافية شامخة تؤثر في المجتمع وتتأثر بمتطلباته، وتتماشى مع أحدث منجزات العصر ومع التطوير الدائم والعطاء المستمر والعمل الدؤوب من أجل رفعة الوطن (<https://e.paaet.edu.kw>).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت دراسة آرمسترونج وفلود ووجوثري ولوي وماكورتين (Armstrong, Flood, Guthrie, Lui, Maccurtain, 2008) إلى أن المنظمات التي تنتهج السياسات المرتبطة بإدارة التنوع والمساواة تزيد من إنتاجية وإبداع الموظفين، وتقلل من الرغبة في ترك العمل بدرجة كبيرة.

وقد حددت دولة الكويت رؤيتها (كويت جديدة ٢٠٣٥)، وتمثل المرتكز الثالث من خطة التنمية المنبثقة عن هذه الرؤية برأس مال بشري إبداعي، من خلال إصلاح نظام التعليم

لإعداد الشباب بصورة أفضل ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية، من خلال مشاريع متعددة في مقدمتها برنامج جودة التعليم.

لذا يرى الباحث أن تحسين إدارة التنوع وتفعيلها سيكون عاملا مهما في تحقيق تلك الرؤية، وبما أن أول خطوة في التحسين هي تشخيص الواقع لتحديد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد الوصول إليه؛ لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية؟

- ما معوقات إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

**أهمية الدراسة:**

يمكن إبراز أهمية الدراسة كالاتي:

**الأهمية النظرية:** وتتمثل بأهمية الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وإدارة التنوع بشكل خاص، كما أنها من أولى الدراسات في موضوعها في دولة الكويت بحدود علم الباحث.

**الأهمية التطبيقية:** من خلال كشفها عن واقع إدارة التنوع ليُصار إلى تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف من قبل الإدارات، كما أنها تساعد الباحثين في طرق هذا الموضوع من خلال توصياتها البحثية.

**مصطلحات الدراسة:**

**التنوع:** بعرف إجرائيا بأنه: الاختلافات بين البشر في السن، والعرق، والطبقة، والجنس، والقدرات البدنية والعقلية، والاتجاهات العقدية، والمستوى التعليمي، والموقع الجغرافي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وخبرات العمل.

**إدارة التنوع:** تعرف إجرائيا بأنها : مجموعة الإجراءات والأساليب التي تنتهجها المنظمة لاستثمار الخصائص المتباينة بين أعضائها لتحقيق التناغم والتكامل للوصول إلى أعلى طاقاتهم.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

بشرياً: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

زمنياً: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

موضوعياً: إدارة التنوع واقعها ومعوقاتهما.

كما تتحدد نتائج الدراسة بالمنهجية المستخدمة (الوصفي المسحي) والأداة المستخدمة وإجراءات صدقها وثباتها، والعينة المستجيبة ودرجة موضوعيتها في الاستجابة عن فقراتها.

### الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات حديثاً موضوع إدارة التنوع، وفيما يأتي عرض مختصر لأبرز الدراسات التي تم الاطلاع عليها :

أجرى العرموطي وحسن (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تقييم جامعة (ابوظبي) في إدارة التنوع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٤٤) فرداً، وبينت النتائج وجود علاقة بين متغيري استخدام استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع في جامعة ابو ظبي فرع العين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات: العمر والجنس والجنسية والتخصص والمؤهل العلمي والدرجة الأكاديمية.

هدفت دراسة (Ordu,2016) إلى تعرف أثر تطبيق إدارة التنوع على (الرضا الوظيفي، والأداء الفردي للمعلمين) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع ثلاث استبانات على عينة من المعلمين، وأشارت النتائج إلى أن إدارة التنوع تؤثر بشكل ايجابي وواضح على الرضا الوظيفي والأداء الفردي للمعلمين.

هدفت دراسة سكر (٢٠١٩) تعرف أثر ممارسة إدارة التنوع في مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى بغزة، وذلك من خلال اقتراح نموذج خطي متعدد يصف تلك العلاقة التأثيرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة استبانتين لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٤٢) من الأكاديميين والإداريين، وبينت النتائج أن ممارسة إدارة التنوع تتم بدرجة

متوسطة، وأن مستوى الايجابية لدى العاملين جاء متوسطا، ولم تظهر فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيرات الدراسة .

هدفت دراسة (Khan, Lakha, Tan, Singh, Quek, Han & Legido-Quigley, 2019) إلى تحليل درجة التنوع الجنسي والعرقى في جامعات الصحة العامة الرائدة، أجريت الدراسة في بريطانيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من المبتدئين والمتوسطين وكبار الموظفين في أفضل (١٥) جامعة عالمية للعلوم الاجتماعية والصحة العامة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا، والبالغ عددهم (٦١٩) عضو، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فوارق الجنس والعرق واضحة لا تزال في أعلى المناصب الأكاديمية العليا، على الرغم من العديد من سياسات التنوع وخطط العمل المبلغ عنها. في جميع الجامعات، انخفض تمثيل المرأة بين المستويات الأكاديمية المتوسطة والعليا، على الرغم من أن عدد النساء يفوق عدد الرجال في المبتدئين. وأن الأكاديميين من الأقليات العرقية يشكلون نسبة صغيرة من المناصب المبتدئة وتناقص نسبة نساء الأقليات العرقية على طول مسار الأقدمية.

وأجرى (Kelly, 2019) دراسة استهدفت التحقيق في الخلاف حول تجنيد الأقليات العرقية في جامعتي أكسفورد وكامبردج، أجريت الدراسة في بريطانيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الطلبة في جامعتي أكسفورد وكامبردج، إذ تكونت الجامعة الأولى من (٣٠) طالبا من أصول هندية و(٢٠) من أصول إفريقية و(٥٠) من أصول أوروبية؛ في حين ضمت الجامعة الثانية طالبين من خلفية هندية و(٩٥) من خلفية إفريقية و (٣) من خلفية أوروبية، وأظهرت النتائج أن جامعتي أكسفورد وكامبردج زادت من التنوع العرقى بأكثر من ٢٥٪ خلال العقد الماضي، لكن ما زال هناك نقص توظيف الطلاب السود في المملكة المتحدة.

أجرت السامعي (٢٠٢١) سعت للتعرف إلى اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة، وإبراز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأهم التحديات عند إدارة هذا التنوع، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة

كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (٨١) قائدة أكاديمية في الجامعة، وبينت النتائج أن اتجاهات القيادات الأكاديمية في الجامعة كانت إيجابية بدرجة مرتفعة نحو التنوع الثقافي، وأشارت النتائج كذلك إلى مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة التنوع منها: قلة التوعية في مجال التنوع الثقافي، ضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي، عدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة، وتصميم الأداة، وتتميز عنها بأنها الوحيدة التي أجريت بالكويت بحسب علم الباحث.

#### منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية ممن يحملون رتبا أكاديمية والبالغ عددهم (٥٥٣) عضوا، وقد تم توزيع أداة الدراسة من خلال رابط الكتروني على ما تيسر من الزملاء من أعضاء الهيئة التدريسية، وبلغ عدد المستجيبين (٩٨) عضوا. كما هو موضح في الجدول (١).

جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٦٠	61.2
	أنثى	٣٨	38.8
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٦	16.3
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٤٨	49
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	34.7
الرتبة	أستاذ مساعد	٣٠	30.6
	أستاذ مشارك	٥٢	53.1
	أستاذ دكتور	١٦	16.3
	المجموع	٩٨	100%

### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والتي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة (السامعي، ٢٠٢١؛ وسكر، ٢٠١٩) وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول وتضمن معلومات المستجيب (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) وتضمن الجزء الثاني فقرات الاستبانة والتي توزعت على ثلاثة محاور (تخطيط إدارة التنوع ٧ فقرات) و (التوظيف ٧ فقرات) (معوقات إدارة التنوع ٩ فقرات).

**صدق الأداة:** للتأكد من صلاحية الأداة لقياس ما أعدت له، فقد تم عرضها ومناقشتها مع خمسة من الزملاء وتم الأخذ بالاقترحات التي تم التوافق عليها.

**ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ الفا وكانت المعاملات كما في الجدول ٢.

جدول ٢. قيم معامل كرونباخ الفا

المجال	معامل الثبات
التخطيط	0.87
التوظيف	0.83
المعوقات	0.91

تدل المعاملات في الجدول على ثبات أداة الدراسة.

### المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج الدراسة تم استخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية الآتية:

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل كرونباخ الفا (Cronbach

Alpha) للتأكد من صدق وثبات الأداة.

• التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

• اختبار (ت) T-test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار شيفيه

للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

ولأغراض تحليل البيانات وتصنيف المتوسطات إلى ثلاثة مستويات تم استخدام المعادلة الآتية:

الدرجة المرتفعة - الدرجة المتدنية مقسومة على عدد المستويات. أي  $5 - 1/4 = 1.33$

• وبناء عليه تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية لل فقرات كآلاتي:

المتوسطات من ( 3.68 - 5 ) تمثل درجة كبيرة.

المتوسطات من ( 2.34 - 3.67 ) تمثل درجة متوسطة.

المتوسطات من ( 1 - 2.33 ) تمثل درجة قليلة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات الأداة. والجدول (3-6) توضح ذلك.

جدول 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على مجالي الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المجال	رقم المجال
متوسطة	.32	3.29	التخطيط	١
متوسطة	.31	3.59	التوظيف	٢
متوسطة	.25	3.44	الكلي	

يتضح من الجدول (3) أن إدارة التنوع كانت بدرجة متوسطة وفي المجالين (التخطيط والتوظيف) وجاء مجال التخطيط بالمرتبة الثانية، وعند مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف العامة لم يجد الباحث نصا صريحا على ذلك، لكن عند مناقشة بعض المدرسين أشاروا إلى أن ذلك متضمن تحت عناوين إستقطاب الكفاءات والتطوير والتحسين المستمر.

وبالنسبة لمجال التوظيف فبالرغم من وجود قوانين وشروط ومعايير للتعين في الجامعات والكليات، إلا أن الثقافة الاجتماعية لم تتخلص بعد من فكرة (الواسطة) ولا نستطيع القول أنها قد اختفت في إدارتنا المتنوعة في مختلف المؤسسات.



## أولاً: مجال التخطيط

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقراته. والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأداء أفراد العينة على فقرات المجال الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	تلتزم الكلية عند تصميم المباني والمرافق مناسبتها للأشخاص ذوي الإعاقة.	4.06	.689	مرتفعة
6	تحرص الكلية على بناء ثقافة تنظيمية متسامحة تتقبل الآخر وتحترم خصوصيته.	3.88	.754	مرتفعة
5	تؤمن الكلية أن فرق العمل المتنوعة تصنع قرارات أفضل مما تصنعها الفرق المتماثلة.	3.84	.800	مرتفعة
4	تعتبر الكلية أن تنوع مواردها البشرية إحدى نقاط قوتها وتميزها.	3.18	.882	متوسطة
3	تضمن أهداف الكلية الاستراتيجية تفعيل إدارة التنوع في مواردها البشرية.	2.88	.696	متوسطة
1	تتضمن رؤية الكلية تحقيق التنوع في مواردها البشرية.	2.71	.866	متوسطة
2	تضمن الكلية إدارة التنوع في رسالتها.	2.51	.711	متوسطة
	المجال ككل	3.29	.325	متوسطة

ينضح من الجدول (٤) أن الفقرة (تلتزم الكلية عند تصميم المباني والمرافق مناسبتها للأشخاص ذوي الإعاقة) حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى المرافق يستخدمها إضافة إلى الموظفين والمدرسين، الطلبة والضيوف ولا شك أن هؤلاء فيهم نسبة من ذوي الإعاقة، ولا بد من أخذ احتياجاتهم بالحسبان عند تخطيط المباني، وهذا عام في كل مؤسسات الدولة، وحصلت الفقرة (تحرص الكلية على بناء ثقافة تنظيمية متسامحة تتقبل الآخر وتحترم خصوصيته) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة، من مزايا المجتمع الكويتي بشكل عام سيادة ثقافة

التسامح وتقبل الآخر، ولا شك أن الجامعات سباقه في هذا المجال، وهي التي تضم بين جوانحها النخبة الأعلى تعليماً، والقائمة على إعداد القوى العاملة والقيادات المستقبلية، وجاءت الفقرة (تضمن الكلية إدارة التنوع في رسالتها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لعدم وجود نص صريح على ذلك في الرؤية والرسالة، وإنما هو متضمن في حرص الكلية على استقطاب الكفاءات المتميزة.

### ثانياً: مجال التوظيف

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقراته. والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأداء أفراد العينة على فقرات

#### المجال الثاني

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	مرتفعة	.645	4.29	تحرص الكلية على تدعيم مواردها البشرية بالكفاءات المتميزة دون تحيز.
3	مرتفعة	.654	4.22	تعتمد الكلية مبدأ الكفاءة بدون تمييز بسبب الجنس.
2	مرتفعة	.735	3.96	تحرص الكلية على الإعلان عن الوظائف بطريقة تصل إلى كافة المستهدفين
7	متوسطة	.759	3.61	يرتبط توزيع المهام الوظيفية والصلاحيات بالكلية بتنوع مواردها البشرية .
1	متوسطة	.864	3.41	تلتزم الكلية بالشفافية التامة في الإعلان عن التعيين
6	متوسطة	.832	3.12	يراعى توافق السن مع طبيعة العمل والمهام عند التعيين بالكلية
5	متوسطة	.844	2.53	تحرص الكلية على تخصيص نسبة للأشخاص ذوي الإعاقة في التعيينات
	متوسطة	.314	3.59	المجال ككل

يتبين من الجدول أن الفقرة (تحرص الكلية على تدعيم مواردها البشرية بالكفاءات المتميزة دون تحيز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص الكلية على سمعتها الأكاديمية وتحقيق مواقع جيدة ضمن التصنيفات العالمية المختلفة، وحرصها على أن تؤدي رسالتها في خدمة الدولة ونهضتها ورفد أجهزتها ومؤسساتها بالكوادر والقوى العاملة المتميزة، وهذا لا يتم إلا بوجود هيئة تدريسية متميزة، وجاءت الفقرة (تعتمد الكلية مبدأ الكفاءة بدون تمييز بسبب الجنس) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المجتمع الكويتي خطا خطوات ممتازة نحو تعزيز مكانة المرأة ومحاربة أي تمييز تجاهها، وأصبحت المرأة في مجلس الوزراء ومجلس الأمة وأستاذة جامعية، لذا لا تميز ضدها في المؤسسة التعليمية ما دامت ذات كفاءة. وجاء في المرتبة الأخيرة (تحرص الكلية على تخصيص نسبة للأشخاص ذوي الإعاقة في التعيينات) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الإعاقات، وذلك لأن مهنة التدريس الجامعي تحتاج إلى سلامة الحواس والحركة حتى يستطيع المدرس أن يؤدي رسالته والمهام المطلوبة منه.

### السؤال الثاني: ما معوقات إدارة التنوع في كلية التربية الأساسية؟

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقراته. والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأداء أفراد العينة على فقرات

#### المعوقات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	ندرة برامج التدريب على مهارات إدارة تنوع الموارد البشرية	4.10	.684	مرتفعة
٢	ضعف مهارات العمل الجماعي وفرق العمل لدى العاملين	4.08	.759	مرتفعة

٦	خلو الخطة الاستراتيجية من إشارات نحو تحقيق التنوع في الموارد البشرية	3.88	.807	مرتفعة
١	ضعف إدراك العاملين لفوائد تنوع الموارد البشرية	3.65	.779	متوسطة
٧	سيطرة الصورة النمطية عن الثقافات المختلفة	3.10	.714	متوسطة
٤	صعوبة تكيف بعض العاملين مع الثقافات المتنوعة	3.02	.854	متوسطة
٥	ضعف قنوات الاتصال والحوار بين العاملين	2.84	.773	متوسطة
٨	استعجال الكلية وعدم صبرها حتى يتجانس المختلفون ثقافياً ومهنياً.	2.71	.791	متوسطة
٩	تخوف الكلية من المشكلات التي يمكن أن يفرزها تنوع الموارد البشرية	2.00	.707	متدنية
	المجال ككل	3.27	.262	متوسطة

يوضح الجدول أن المعوقات حاضرة بدرجة متوسطة وهي نتيجة تتفق مع نتيجة السؤال الأول الذي بين أن إدارة التنوع متوفرة بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (ندرة برامج التدريب على مهارات إدارة تنوع الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى إعتبار أن ثقافة تقبل الآخر والتسامح الموجودة لدى الأفراد كافية لذلك، وهذا غير كاف، فإدارة التنوع تحتاج لمهارات يتم التعريف بها والتدريب عليها، ولا نكلها إلى أخلاقيات الأفراد. وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (ضعف مهارات العمل الجماعي وفرق العمل لدى العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك لأمرين من وجهة نظر الباحث، يتمثل الأول في التنشئة الاجتماعية على التنافس الفردي أكثر من العمل الجماعي، والأمر الثاني ناتج عن الأول فمن خلال الخبرة حين تشكل فرق للعمل أو لجان فإن العمل ينصب على شخص أو إثنين وعادة لايسهم فريق العمل بشكل جماعي، وإنما تترك الأمور لمن يرأس الفريق، وكأنها مهمة فردية.

وحلت الفقرة ( تخوف الكلية من المشكلات التي يمكن أن يفرزها تنوع الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (2.00) وبدرجة متدنية، وهذا يعزى إلى قناعة الكلية بأن روح التسامح حاضرة في الثقافة المجتمعية، وبأن التعاملات والتفاعلات داخل المنظمة التعليمية كفيلة بإيجاد مستوى مقبول من القواسم المشتركة والأهداف الكلية.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟**

#### **أ: متغير الجنس**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لأداء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لأفراد عينة الدراسة

#### تبعا لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
.261	٩٦	1.130	.32	3.32	60	ذكر	التخطيط
			.32	3.25	38	أنثى	
.117	٩٦	-1.583-	.27	3.55	60	ذكر	التوظيف
			.36	3.65	38	أنثى	
.949	٩٦	.065	.27	3.27	60	ذكر	المعوقات
			.25	3.26	38	أنثى	

يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات الثلاثة.

#### **ب. متغير سنوات الخبرة**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.30	3.14	16	أقل من ٥	التخطيط
.34	3.41	48	٥- أقل من ١٠	
.26	3.20	34	أكثر من ١٠	
.23	3.57	16	أقل من ٥	التوظيف
.29	3.64	48	٥ - أقل من ١٠	
.37	3.53	34	أكثر من ١٠	
.21	3.35	16	أقل من ٥	المعوقات
.30	3.26	48	٥- أقل من ١٠	
.22	3.24	34	أكثر من ١٠	

يتبين من الجدول (٨) وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.309	2	.655	7.029	.001
	داخل المجموعات	8.847	95	.093		
	المجموع	10.156	97			
التوظيف	بين المجموعات	.264	2	.132	1.363	.261
	داخل المجموعات	9.205	95	.097		

			97	9.469	المجموع	
	1.026	.070	2	.140	بين المجموعات	المعوقات
.362		.068	95	6.468	داخل المجموعات	
			97	6.608	المجموع	

تشير النتائج في الجدول إلى أن الفروق كانت دالة إحصائياً باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التخطيط. ولبيان لصالح من كانت تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، كما هو في الجدول (١٠).

#### جدول (١٠) اختبار شيفية للمقارنات البعدية

أكثر من ١٠	٥- أقل من ١٠	مستويات المتغير	
-0.05882	-0.26786*	أقل من ٥	مجال التخطيط
.20903*		5- أقل من ١٠	

يتبين أن الفروق كانت بين (أقل من ٥ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات) من جهة و (٥- أقل من ١٠ سنوات) من جهة أخرى ولصالح الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئة (الأستاذ المشارك) تتميز بأن لها خبرة أكثر من الفئة الأقل (استاذ مساعد) وأيضاً قد تكون أكثر حماساً للعمل وفرص الترقى الوظيفي من الفئة الأعلى (الأستاذ) ولذلك جاءت تقديراتها أعلى.

#### ج. متغير الرتبة الأكاديمية

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة

#### الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة	المجال
.35	3.21	30	أستاذ مساعد	التخطيط
.27	3.34	52	أستاذ مشارك	
.43	3.28	16	أستاذ	

.24	3.64	30	أستاذ مساعد	التوظيف
.32	3.63	52	أستاذ مشارك	
.31	3.33	16	أستاذ	
.22	3.27	30	أستاذ مساعد	المعوقات
.27	3.26	52	أستاذ مشارك	
.31	3.26	16	أستاذ	

يتبين من الجدول (١١) وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول ١٢. نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير

#### الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.283	2	.141	1.361	.261
	داخل المجموعات	9.873	95	.104		
	المجموع	10.156	97			
التوظيف	بين المجموعات	1.222	2	.611	7.036	.001
	داخل المجموعات	8.248	95	.087		
	المجموع	9.469	97			
المعوقات	بين المجموعات	.003	2	.002	.025	.976
	داخل المجموعات	6.605	95	.070		
	المجموع	6.608	97			



تشير النتائج في الجدول إلى أن الفروق كانت دالة إحصائياً باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية في مجال التوظيف فقط. ولبيان لصالح من كانت تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، كما هو في الجدول (١٣) .

جدول (١٣) اختبار شيفية للمقارنات البعدية

مستويات المتغير	أستاذ مشارك	أستاذ
أستاذ مساعد	.01026	.30833*
أستاذ مشارك		.29808*

يتبين أن الفروق كانت بين (استاذ مساعد) و(استاذ مشارك) من جهة و(أستاذ) من جهة أخرى، ولصالح الفئتين (مساعد ومشارك). وقد يعضى ذلك إلى أن حملة رتبة الأستاذية غالباً ممن تم تعيينهم منذ مدة طويلة نسبياً، وقد تكون هناك اختلافات من مرحلة إلى مرحلة بسبب التطورات المختلفة.

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة باختلاف متغيرات الدراسة لوحدة الظروف الموضوعية التي يعمل بها أعضاء الهيئة التدريسية.

### التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

-تضمين إدارة التنوع في رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

-عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات إدارة التنوع وزيادة الوعي بفوائد للمؤسسات والمجتمع.

-على إدارات مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تنميط استراتيجيات التنوع لتكون أحد أساليب الإدارة لإنجاز أفضل للأعمال.

-العمل على تضمين برامج المجتمع المختلفة لثقافة التنوع وقبول الآخرين وفقاً لأفكارهم وقدراتهم.

-العمل على تضمين المناهج المدرسية لتعميق ثقافة التنوع منذ التعليم الأساسي ليصبح منهج حياة.

-ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والفرق البحثية لتحقيق التنوع الفعلي.

-إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات تعليمية أخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

-أحمد، عزام عبدالنبي (٢٠١٧) دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، (١٦) ٢٩٣-٣٨٨.

-أحمد، كمال (٢٠١٤) دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، ٩٤ (٥٠) ٧٤-٨٩.

-البشوتي، رحاب محمد (٢٠١٣) دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤ (١) ٢٢-١.

-بوحينه قوي، جيدور حاج بشير، إدارة التنوع الإثني - اللغوي في بلجيكا، قراءة في التجربة، المجلة الإفريقية للعلوم السياسية (AJPS)، الجزائر متاح على الرابط الإلكتروني الآتي:

<http://www.maspolitiques.com/ar/index.php/ar/articles/73-x->

-السامعي، سهى ( ٢٠٢١) التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ١ (٢٢) ٦٩-٧٨.

-سكر، ناجي رجب (٢٠١٩) أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها: نموذج انحدار خطي مقترح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٦) ١٤٥-١٧٣.

- الطبال، عبدالله (٢٠١١) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية، مجلة المدير الناجح (١٣٤)٣٥-٦٣.
- العرموطي، أيمن وحسن مدثر (٢٠١٥) تقييم تجربة جامعة "أبو ظبي" في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، ٢٠٥ (١٥) ٦٦-٨٩.
- فوزي، عمارة (٢٠١٥) التنوع الثقافي كمصدر خلاق للإبداع ، المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، مركز جيل البحث العلمي، لبنان: طرابلس، ٢١-٢٣-٥-٢٠١٥.
- لاشين، محمد والشنفري، عبدالله والعتيبي، إبراهيم (٢٠١٦) إدارة التنوع بالمؤسسات للتعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الاستفادة منها في سلطنة عمان، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، مصر.
- موقع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. (<https://e.paaet.edu.kw>)

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, C. ,Flood, P. ,Guthrie, J., Lui, V. ,Maccurtain,S. & MKamwa,T. (2008). Partnership, High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness, THE LEARNING, INNOVATION AND KNOWLEDGE (LINK) RESEARCH CENTRE WORKING PAPER SERIES. <http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries/>
- Cunningham, G. B. (2009). The Moderating Effect of Diversity Strategy on the Relationship Between Racial Diversity and Organizational Performance. Journal of Applied Social Psychology, 39, 6, 1445-1460
- DiTomaso, N., Post, C. and Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. Annual

- Review of Sociology, 33(n/a), 473–501. Barinaga, E. (2007). Cultural diversity at work: national culture as a discourse organizing an international project group. *Human Relations Journal*, 60(2), 315–40.
- Egbo P. (2008). *Teaching for Diversity in Canadian Schools*, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario.
- Kelly, A. (2019). A new composite measure of ethnic diversity: Investigating the controversy over minority ethnic recruitment at Oxford and Cambridge universities. *British Educational Research Journal*, 45(1), 41-82.
- Khan, M. S., Lakha, F., Tan, M. M. J., Singh, S. R., Quek, R. Y. C., Han, E., & Legido-Quigley, H. (2019). More talk than action: gender and ethnic diversity in leading public health universities. *The Lancet*, 393 (10171), 594-600.
- Mulholland, Gary & Others, (2005): *Managing Diversity Linking Theory and Practice to Business Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development. 71. Murphy, F. & Garthwaite, T., *Diversity policy*, Department of veterans Affairs, veterans Health Administration, Washington, (July, 2005).
- Ndiang'ui, P. (2013). *The relationship between diversity-management strategies and organizational performance of florida public high schools*. (Unpublished Doctor Thesis). Florida gulf coast University. Florida.
- Olivier, M. (2016). *Management Interculturel: Stratégie, Organisation, Performance*. 6th edition. France: Dunod
- Ordu ,A. (2016) . The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers ,*Academic journals*, 105-112 performance work systems include diversity management practices?" *Academy of Management Proceeding*. (AN33663141) Available:http:EBSCO host.
- Schaffner, M., Gebert, D., Scholer, N. and Kirch, J. (2006). Diversity, its risk and chances for team innovativeness. In: *Enhancing*

Managerial Responsiveness to Global Challenges, IFSAM  
VIIIth Word Congress, Berlin, Germany, 28-30/9/2006.

- Schermerhorn, J. hunt, J. Osborn, R. (2010) Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc.
- Vashanti, Sai Parimi,(2012): “Diversity Management Time for A New Approach in An Organization”, Council of Europe and European, Commission Research Seminar Resituating Culture Reflectuions IOSR, Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 3, Sep-Oct
- Wentling, R Rivas, N. (1997). Diversity in the workforce: A literature review. National Center for Research in Vocational Education, University of California at Berkeley.