



إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء النماذج العالمية: دراسة تحليلية

عبد الرحمن بن عبد الله بن عوض كوفان * - د. عمر هاشم إسماعيل **

أ.د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي *** - د. خلف بن مرهون بن خلف العبري ****

الملخص:

تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم على التسابق في تبني الجودة كأسلوب عمل، وهناك العديد من الأسباب التي دفعت هذه المؤسسات إلى هذا الأمر منها: تنوع أهداف هذه المؤسسات من حيث كونها مؤسسات ربحية أو عامة، وكذا التوسع في الطلب على التعليم العالي، وظهور أشكال وأنماط جديدة لمؤسساته، هذا التنوع أدى إلى التنافسية الشديدة، والتي بدورها دفعت إلى تبني فكرة الأمتلية Optimum في انتخاب أفضل الكوادر البشرية، التي تمتلك المهارات النوعية، وكذا توفير أحسن البرامج وتنوعها؛ مما يجعلها الخيار الأول للطلبة، ويحقق لها التنافسية المنشودة بين مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي. وتعد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي نظاماً متكاملًا لتطوير الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل من خلال استخدام الفنيات الإدارية، وتحديث آليات العمل بما يحقق

* طالب دكتوراة - كلية التربية- جامعة السلطان قابوس.

** كلية التربية - جامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان.

*** كلية التربية - جامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان.

**** كلية التربية - جامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

القيمة المضافة العالية للمؤسسة، في ظل التنافسية الشديدة التي يموج بها عالم العمل. فقد أظهرت الأدبيات أن إدارة التنوع، وفكرة التنوع نفسها لم تعد مجرد قضية تناقشها المنظمات، ولكنها الآن حقيقة يجب مواجهتها. وذلك لأن بيئة العمل أصبحت متنوعة ومتعددة الثقافات، لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، مما يثير الجدل حول القضايا المتعلقة بتطبيق إدارة التنوع والتنوع في التعليم العالي.

وتأسيسا على ذلك تناولت الدراسة الحالية تحليل إدارة تنوع الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والمراحل والمبادئ الأساسية، بالإضافة إلى عرض أبرز النماذج العالمية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي. **الكلمات المفتاحية:** التنوع، إدارة التنوع، الموارد البشرية، مؤسسات التعليم العالي.

Managing Human Resource Diversity in Higher Education Institutions considering Global Models "An Analytical Study"

*Abd-Rahman Kufan**

Dr. Omer Hashim - Prof. Yasser Al-Mahdy - Dr. Khalaf Al-Abri

Abstract:

According to the literature, managing diversity is no longer just a topic for organizations to discuss; it is now a reality that must be confronted. This is due to the fact that the workplace environment has become more diverse and

* PhD researcher College of Education- Sultan Qaboos University.

multicultural, particularly in higher education institutions, fueling debate over issues related to the application of diversity and diversity management in higher education. In addition to presenting the most prominent international models for managing diversity in higher education institutions, this exploratory examined diversity management in terms of concept, philosophy, and global trends.

Key words: Diversity, Diversity Management, Human Resources, Higher Education Institutions

مقدمة:

تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم على التسابق في تبني الجودة كأسلوب عمل، وهناك العديد من الأسباب التي دفعت هذه المؤسسات إلى هذا الأمر منها: تنوع أهداف هذه المؤسسات من حيث كونها مؤسسات ربحية أو عامة، وكذا التوسع في الطلب على التعليم العالي، وظهور أشكال وأنماط جديدة لمؤسساته، هذا التنوع أدى إلى التنافسية الشديدة والتي بدورها دفعت إلى تبني فكرة الأمثلية Optimum في انتخاب أفضل الكوادر البشرية، التي تمتلك المهارات النوعية، وكذا توفير أحسن البرامج وتنوعها؛ مما يجعلها الخيار الأول للطلبة، ويحقق لها التنافسية المنشودة بين مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي. وتُعد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي نظاماً متكاملًا لتطوير الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل من خلال استخدام الفنيات الإدارية، وتحديث آليات العمل بما يحقق القيمة المضافة العالية للمؤسسة، في ظل التنافسية الشديدة التي يموج بها عالم العمل.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

فقد أظهرت الأدبيات أن إدارة التنوع، وفكرة التنوع نفسها لم تعد مجرد قضية تناقشها المنظمات، ولكنها الآن حقيقة يجب مواجهتها. وذلك لأن بيئة العمل أصبحت متنوعة ومتعددة الثقافات، لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، مما يثير الجدل حول القضايا المتعلقة بتطبيق إدارة التنوع والتنوع في التعليم العالي.

إن مؤسسات التعليم العالي هي معاقل العلم والمعرفة، ومنازل الفكر، ومواطن الخبرة، والمنبع الذي يزود المجتمع بالعلماء والخبراء في شتى مجالات المعرفة، وهي أبرز المؤسسات المهمة التي تعد أبناء الوطن لكي يكونوا أفرادًا فاعلين يسهمون في تقدم المجتمع وتطوره. ويُعد التنوع بمثابة قوة إبداعية ومحركًا رئيسيًا للتنمية الشاملة للأمم والمنظمات، ولهذا تزايد الاهتمام العالمي بقضاياها، ويبرز هذا جليًا من جملة الاتفاقيات التي اعتمدها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) والمتعلقة بقضايا التنوع، وأولها كان في عام ١٩٧٢م، ومن ثم اتفاقية (٢٠٠٣م، و٢٠٠٥م (الجعفري وآخرون، ٢٠١٢).

والتنوع كما يراه المنظرون هو الفروق الفردية بين مجموعات مختلفة بسبب العنصر والعرق والدين واللغة والجنس والطبقة الاجتماعية. ويصفه آخرون بتنوع الموارد البشرية من خلال تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك. ويدفع ذلك إلى أن أي منظمة كبيرة كانت أو صغيرة لا يمكن أن تخلو من التنوع في مواردها البشرية كما لا يستقيم بحال من الأحوال أن تتطابق هذه الموارد البشرية في جميع الصفات والخصائص، مما يؤكد على وجود أبعاد توضح هذا التنوع، كما أن تنوع الموارد البشرية أوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز أن تديره بفاعلية تجعله نقطة من نقاط قوتها.

ولم يعد التميز حكراً على المؤسسات الاقتصادية البحتة، والذي يعتبر بالنسبة لها بطاقة وصول لأكبر عدد من العملاء؛ بل امتد ليصبح مطلباً عالمياً لجميع المؤسسات وبمختلف المجالات، إذ تسعى مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم وبمختلف تخصصاتها إلى تحقيق التميز كغيرها من المؤسسات الأخرى؛ وذلك من أجل استقطاب المزيد من الطلبة. ويتحقق التميز لمؤسسات التعليم العالي بسبل عديدة منها حصولها على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي من مؤسسات معتمدة دولياً وذات سمعة عالمية، وهذا الاعتماد يعود بالنفع على هذه المؤسسات في البقاء والاستمرار وزيادة أعداد طلابها، كما أنه يمنح طلبتها فرصاً أفضل من غيرهم في الحصول على العمل.

إن قضية التنوع لم تعد بمثابة أمر معتاد مع وجود مؤثرات عالمية تهدف إلى تحقيق أفضل المعروض في عالم شديد التنافس، حيث غدت بيانات العمل متنوعة في مواردها البشرية، ومتعددة من حيث المستوى التعليمي، أو الجنس، أو الثقافة، أو الديانة، أو العرق، أو اللغة، أو موطن الميلاد... الخ مما أدى إلى الحرص في انتخاب أفضل العناصر تحقيقاً لأجود النواتج. والتنوع في مؤسسات التعليم العالي يشير إلى تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير، وإمكان تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيده المؤسسة كثيراً، وبما أن الهدف الأساسي لمؤسسات التعليم العالي هو زيادة العائد على الاستثمارات من خلال الاستخدام الفعال والكفء للموارد بما فيها الموارد البشرية (أبو زيتون، ٢٠٠٥)؛ لذا تحرص هذه المؤسسات على احترام التنوع وإدارته بشكل جيد، وبما يؤدي إلى استقرار وظيفي، كما أن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواءً على مستوى الأفراد أو الأقسام، إذ إنّ الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

وتكشف مراجع وأدبيات إدارة الأعمال والمؤتمرات الدولية أن مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية يعتبر من أكثر الموضوعات تناولاً في نهاية القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، وأن إدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي كأحد العناصر المهمة والمؤثرة في نجاح تلك المؤسسات عند التنافس وتحقيق سبق لها على المستوى المحلى والعالمى، ومما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تُمثّل أهم أسلحة التنافس على المستويين المحلى والدولي (الطبال، ٢٠١١).

لذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة من منطلق القناعة الراسخة بأن الموارد البشرية تعتبر أهم مصادر القيمة لأي مؤسسة تعليم عالٍ، بل المصدر الإستراتيجي الذى بدونه لن تحقق أي مؤسسة تعليم عالٍ أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهذا ما أكدته كافة نظريات الإدارة الحديثة، ويحرص مسئولو مؤسسات التعليم العالي على استقطاب الكفاءات والقوى البشرية الماهرة لمواجهة التغييرات المتزايدة في المهام والمسئوليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسساتهم، والتي هي جزء من الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسات، وهنا لابد من بناء الأبعاد التنظيمية القوية لدى منسوبي الجامعات وفق قيم محددة تعكس هوية الجامعة وتميزها عن غيرها، ويعد تعزيز التنوع الفكري وترسيخه لدى الأفراد من أهم تلك الأسس التي تؤسس لمدخل جديد في الجامعة، وفق اعتبارات محددة تخضع لهوية الجامعة وثقافة المجتمع وثقافته الجوهرية، مع مراعاة الأهداف وطبيعة نشاطها في المناخ الاجتماعي المحيط، مع الأخذ بأسباب النجاح والتطلع لقيادة مسيرة البلاد نحو آفاق تليق بمكانتها في الأمة ومسئولياتها الإقليمية والعالمية، كل ذلك يستدعى مسايرة التطورات الإنسانية في المجال الإداري في أبعاده المختلفة.

مشكلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الأسس الفكرية لإدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما أبرز النماذج العالمية لتطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل قضية إدارة تنوع الموارد البشرية من حيث المفهوم والمبادئ والمراحل الأساسية، بالإضافة إلى عرض أبرز النماذج العالمية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، ومنها إلى الخروج بإجراءات مقترحة لتفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها للتوجهات العالمية لموضوع إدارة التنوع، وبخاصة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وما تقدمه من تحليل فكري، كما توجه الدراسة متخذي القرار إلى كيفية تحقيق العوائد الاقتصادية من كفاءة وفاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية التحليل الفلسفي، بوصفها منهجية ملائمة للمعالجة الفلسفية لقضية البحث من خلال توضيح المفاهيم ودراسة الأفكار الأساسية، والمعايير الموضوعية المناسبة لكل منها، كما يُحلل المقولات اللازمة لتحديد حدودها

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...
المنطقية لفصلها في معناها، واستعمالاتها حتى لا تختلط بالمفاهيم الأخرى (علي،
١٩٩٧).

الدراسات السابقة التي تعرضت للمظاهرة البحثية:

تتعدد وتتنوع الدراسات التي تناولت إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي،
ومن أبرزها ما يأتي دراسة عبد الوهاب (٢٠١٦) التي هدفت إلى تبني رؤية
سوسولوجية لتحليل طبيعة العلاقة المتصورة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرد
(أفراد ومسؤولين) وتأثير ذلك في ترسيخ ثقافة تقبل التنوع وتسييره وإدارته بفاعلية
كمطلب أساسي من متطلبات المؤسسات الحديثة من خلال الإجابة عن أسئلة البحث
حول الدور الذي تقوم به آليات التنشئة التنظيمية في إيجاد إدارة فعالة للتنوع الثقافي
وترسيخه بشكل إيجابي، وآليات التنشئة التنظيمية، وما هي أهم مراحلها ومعرفة أوجه
العلاقة التفاعلية بين التنشئة التنظيمية والتنوع الثقافي، ومعرفة دور التنوع الثقافي
كآلية طبيعية للثقافة الحديثة، ومعرفة الدور الذي تقوم به آليات التنشئة التنظيمية في
إيجاد إدارة فعالة للتنوع الثقافي وترسيخه بشكل إيجابي، وتوصلت الدراسة إلى أن
إستراتيجية التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمختلف آلياتها لها بالغ التأثير في تكوين
وترسيخ قيم التعدد الثقافي وتنوعه وإدارته بشكل إيجابي فعال وتكاملي.

وقدم براهمي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تحليل إدارة التنوع الثقافي داخل
الجامعات ومعرفة الفرص والتحديات التي تواجه الجامعات بمختلف أنواعها - ربحية
أو غير ربحية - من ضغوط خارجية نابغة من البيئة الخارجية والمتمثلة في جملة
التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الدولية الطابع، وضغوط داخلية مردها
التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية المتعددة Cultural Background
المتواجدة ضمنها، وأظهرت كيفية تعامل المؤسسات مع التعدد Cultural Diversity
المتزايد الأهمية، والتي ترى في التنوع كمنظور لتوفير فرص متكافئة للجميع، وأنه

يساعد في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في محيطها، وتوصلت إلى أن الحاجة ماسة لإعادة النظر في العمليات التنظيمية Organizational Processes مثل: الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي والشعور بالاندماج وإلى أن إدارة التعدد الثقافي Cultural Diversity Management في قمة جدول أعمالها، وأن التحدي الذي يواجه الجامعات يتطلب هوية مشتركة يشعر الموظفون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الإستراتيجيات الشاملة التي تعالج مسائل أوسع لإدارة الموارد البشرية وممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة.

وتناولت دراسة "دنيوتا وآخرين" (D'Nettoa et al., 2014) تحليل تصور إدارة الجامعات حول فوائد وتحديات تنوع القوى العاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتنوع ووجدت الدراسة أن التمييز العرقي غير موجود، إلا أن أصحاب الأعمال يتبنون نهج الامتثال القانوني، ولا ينظرون إلى تنوع القوى العاملة كمصدر للميزة التنافسية، كما لم يعتمد أصحاب الجامعات ممارسات فعالة لإدارة التنوع، كما فشلوا في تقييم التنوع أو الاستفادة من فوائده، وأن هناك العديد من التحديات التي يجب على الجامعات معالجتها لإنجاح إدارة التنوع فيها، منها: عدم الاعتراف بالمهارات المختلفة، والاتصالات غير الفعالة، وزيادة تكاليف التدريب والعزلة الاجتماعية، والأخلاقيات المختلفة لقوى العمل بين الموظفين متعددة الثقافات حيث لم تعط فرصاً للتعلم من الثقافات الأخرى.

كما سعت دراسة "أوجبو وآخرين" (Ogbo et al., 2014) إلى تحديد ما إذا كان تنوع القوى البشرية لديه تأثير إيجابي على قضايا العملاء ذات الصلة إلى أثر ذلك على أداء الجامعة وإلى التأكد من تأثير التعليم على إدارة تنوع الموارد البشرية لتعزيز مؤشر الربحية العالية، وكشفت النتائج أن لتنوع الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً على القضايا المتعلقة بالعملاء في الجامعة، وأن التعليم يعتبر أداة فعالة يمكن

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

استخدامها في إدارة تنوع القوى البشرية لتعزيز الربحية العالية، وأن للتنوع في القوى البشرية تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي.

في حين ركزت دراسة "الكازار وآخرين" (Alcázar et al., 2013) على دراسة التنوع والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال مسح الأدب الإداري، وركزت على معرفة الفروق بين الرؤى الشمولية والمشروطة والتصويرية في الأدبيات السابقة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقدمت توضيحاً لكل توجه من هذه التوجهات والأسلوب الذي تعامل به التنوع وتوصلت إلى أن إدارة التنوع تتطلب تغييراً شاملاً في إستراتيجيات الموارد البشرية وحددت أربع قضايا بحثية ما زالت بحاجة إلى المناقشة وهي: تحليل أكثر عمقاً لمفهوم التنوع، وتقنين عمليات سيكولوجية لتسوية العلاقة بين التنوع والأداء وتطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية القائمة على أساس التنوع بالإضافة إلى إعادة مؤشرات الأداء لقياس التنوع.

وقامت دراسة "بابالولا" (Babalola, 2013) باستهداف تحسين دور إدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية في إيجاد بيئة عمل ملائمة وتوسيع معايير اختيار التنوع في أماكن العمل التي تضم سمات مستقرة مثل الذكاء العاطفي والسمات المزاجية والتحلي بالمرونة الثقافية، وأكدت على التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على التنوع في مكان العمل، وأشارت إلى أن التغييرات في التركيبة السكانية وتركيبية القوى البشرية أمر لا مفرّ منه، ويجلب معه تحديات لإدارة الموارد البشرية، لذا ينبغي على الجامعات اتخاذ موقف قوي بشأن تقدير التنوع، والذي ينبغي أن ينعكس على ثقافة الجامعة وسياساتها، وينبغي على الجامعات من أجل تعزيز التنوع أن تبتعد عن المعايير التقليدية للتعين والاختيار، واعتماد معايير تشمل الحساسية للتنوع، وأن الإدارة ملتزمة بالتطوير المستمر للموارد البشرية، وبناء القدرات والتخطيط لتعاقب العاملين والتطوير الوظيفي.

وسعت دراسة "جوبتا" (Gupta, 2013) إلى استكشاف النفوذ للقوى البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب المختلفة للتنوع له علاقات مختلفة مع الأداء، وأن تنوع القوى البشرية يعزز تحسين عملية صنع القرار، وارتفاع الإبداع والابتكار والمزيد من الشجاعات في مجال: التسويق، والتوزيع، والحصول على الفرص الاقتصادية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن الدراسة كشفت احتياج إدارة التنوع إلى مساهلة كبار المسؤولين، والتقنين المستمر، والإستراتيجية الأفضل، والاتصال الفعال، وبناء فرق العمل، والتقييم كوسطاء يبين قوة العمل وتنوع الأداء، وأكدت على أن إدارة التنوع مفيدة للمنظمات التي لديها قوة عمل متنوعة من إدارتها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما هدفت دراسة "أولسن" و"مارتنز" (Olsen & Martims, 2012) إلى فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية، من خلال تقديم إطار نظري وتوجيهات مستقبلية للبحث، وإلى معرفة درجة فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية، وكذلك تقديم منظور أو هيكل نظري اجتماعي لتعزيز وتطوير إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت الدراسة ببناء إطار نظري لموضوع إدارة التنوع، حيث تناولت جوانب مفهوم إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، ومن ثم قامت الدراسة باستعراض أبرز تطبيقات إدارة التنوع في مختلف البرامج، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية لإدارة التنوع في تطوير برامج إدارة التنوع على اختلافها.

كما هدفت دراسة "فاشانتي" (Vashanti, 2012) إلى تعرف إدارة التنوع كمدخل معاصر للمنظمات، وإلى معرفة أهمية إدارة التنوع بالنسبة للمؤسسات، وإلى تحديد مفهوم إدارة التنوع وفوائد تطبيق هذا المدخل، وكذلك تحديد التحديات التي

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

تواجه تطبيق إدارة التنوع، وكشف المبادئ التي يجب مراعاتها لمقابلة تلك التحديات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مزيداً من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أي وقت مضى، ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في القرن الحادي والعشرين، مما جعل المديرين في المؤسسات العامة والخاصة يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجربة في كيفية التعامل بشكل أكثر فعالية مع زيادة تنوع القوى العاملة -برغم صعوبة ذلك؛ لأن مفهوم التنوع يحقق بعض الفرص للمؤسسات، وينطوي على ذلك بعض التحديات الخطيرة، فقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحث في مفهوم التنوع ونظم الموارد البشرية، كما اقترحت الدراسة بعض الخطوات التي يجب اتخاذها لنفاذ المشاكل المتأصلة في نظم الموارد البشرية المعاصرة، وبالتالي السماح للمؤسسات بالحصول على الاستفادة القصوى من المواهب المتاحة لها.

وجاءت دراسة الطبال (٢٠١١) للتعرف على مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية، وتحليل العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية وتعظيم القدرة التنافسية في الشركات العاملة في جمهورية مصر العربية، ومنها الشركات التابعة للشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية، وقد استهدفت الدراسة تحديد الأبعاد والممارسات الرئيسية لإدارة التنوع في الموارد البشرية ذات التأثير على تعظيم القدرة التنافسية لتلك الشركات، وذلك من خلال بناء نموذج إحصائي يوضح العلاقات بين هذه الأبعاد، مع اختبار مدى جودة وصلاحية هذا النموذج في قياس هذه العلاقة. وأثبتت الدراسة أن تطبيق مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة، كما أن مستوى دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة التنوع يرتبط إيجابياً بتدعيم القدرة التنافسية لتلك الشركات، وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع تؤثر إيجابياً في تدعيم القدرة التنافسية، وأثبتت الدراسة أن إدارة التنوع في الموارد البشرية والممارسات التي تحل عليها الموارد البشرية

بالجامعة لها تأثير ملموس على الإسهامات التي يقدمونها أثناء عملية تقديم الخدمة من خلال تحسين التزامهم وبقائهم في الجامعة، وينعكس ذلك على تدعيم وتعظيم قدرة الجامعة على المنافسة في الأسواق التي تتعامل فيها سواء المحلية أو العالمية.

في حين جاءت دراسة المصاروة (٢٠١١) للتعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية، ومقارنة هذا الأثر بين المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في كل من المستشفيات العامة والخاصة. وأشارت الدراسة إلى أن أثر إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية كان في المستشفيات العامة أعلى من المستشفيات الخاصة. كما دلت الدراسة على وجود إدراك عالٍ لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد إدارة التنوع، وإدراك متوسط للإدارة التمريضية مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى إدراك إدارة المستشفى والإدارة التمريضية لإدارة التنوع يعزى إلى اختلاف ملكية المستشفيات.

وتبنت دراسة بدران (٢٠١٠) تحديد أهم المميزات والمنافع المتوقعة من تطبيق نظام إدارة التنوع البشري في فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة، وكذلك أهم التحديات الخاصة بالتطبيق وتقديم الحلول لتجاوزها، وإلى توضيح مفهوم التنوع البشري في شتى المواقع داخل الفنادق موضوع الدراسة، وإلى توضيح أهم الممارسات والمعيقات التي يسببها التمييز داخل العمل على كل من العاملين والعملاء في فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة، وإلى الإسهام في تصحيح النمو الخاطئ لدى البعض بأن أناساً معينين هم الأنسب لمواقع عمل معينة دون غيرهم، وإلى تحديد وتوضيح معتقدات العاملين والمديرين داخل العمل في فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة حول التنوع

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

البشرى وتكافؤ الفرص داخل العمل، وإلى الإسهام في تدعيم منافع التنوع البشرى داخل الفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة.

وقامت دراسة "أحمد وآخرين" (٢٠١٠) بالتعرف على مفهوم تنوع الموارد البشرية ومزاياه وأبعاده المختلفة، والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الاختلافات الثقافية في الشركات متعددة الجنسيات، واختبار العلاقة ما بين الإستراتيجيات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية وزيادة الأداء بالشركات محل الدراسة، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات لإدارة تنوع الموارد البشرية، واقتراح بعض التوصيات التي تسهم في إدارة تنوع الموارد البشرية بما يؤدي إلى زيادة الأداء، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة تنوع الموارد البشرية، مما يؤدي إلى الإسهام في تفعيل الدور الإيجابي للتنوع في الشركات محل الدراسة.

بينما هدفت دراسة "بيكن" (Bekyan, 2010) التعرف إلى تحديات التنوع في إدارة الموارد البشرية، من خلال مناقشة مفهوم تنوع القوى العاملة وتكافؤ الفرص، واستكشاف إستراتيجيات وممارسات المديرين للتعامل مع التنوع المتزايد من القوى العاملة، ومناقشة الفوائد والتحديات المحتملة للتنوع، وتقديم توصيات شاملة من أجل فعالية إدارة التنوع، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تحتاج إلى تنقيح لمواجهة النمو المتزايد من تنوع القوى العاملة، وينبغي استخدام أدوات وأساليب جديدة للاستفادة من تنوع القوى العاملة والاحتفاظ بها، من خلال تدريب وتطوير وإدارة المواهب متعددة الثقافات الجديدة على نحو أكثر فعالية، وتأييد أن الممارسات الجيدة لتنوع القوى العاملة في مجال الموارد البشرية قد تحسّن من تطبيق إدارة التنوع في المنطقة، ولكن التغيير الكبير والتقدم في المنطقة لا يمكن تحديثه إلا من خلال مدخل متعدد الأبعاد، ينطوي على تغييرات سواء في ممارسات الموارد البشرية أو العمليات والأنشطة الأكثر تنظيماً في كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية، وأشارت الدراسة

إلى توحيد الجهود وبشكل مستمر نحو إنشاء وترسيخ ثقافة تنظيمية تهتم بالتنوع، وتعتبره مطلباً أساسياً في نجاح المؤسسات.

كما هدفت دراسة "مرسي" (٢٠١٠) إلى تعرف التنوع الثقافي في المؤسسات متعددة الجنسيات، وتحديد الآثار المترتبة على ذلك التنوع بالنسبة لإستراتيجيات التنمية البشرية في تلك المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لبعض النتائج، مثل: وجود جوانب تأثير محتملة للتنوع الثقافي على إستراتيجيات التنمية البشرية في المؤسسات متعددة الجنسيات، وعلى الرغم من الثراء الكبير في هذا الموضوع إلا أنه لم تتم تغطيته بالدرجة الكافية، وأوصت الدراسة بمواصلة إجراء البحث العلمي للوقوف على مثل هذه الجوانب.

وعرضت دراسة "بيتس" (Pitts, 2009) أثر تبني الجامعات لإدارة التنوع (المتغير المستقل) على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين الفدراليين في الولايات المتحدة الأمريكية (المتغيرات التابعة)، حيث صنفت الدراسة الموظفين ديموغرافياً وعرقياً (حسب لون البشرة سواء البيض أو غير البيض). ومن نتائج حول الأداء توصلت الدراسة إلى أن الموظفين غير البيض كان إدراكهم لأداء مجموعات العمل أقل إيجابية من أقرانهم البيض، كما كان شعورهم بالرضا الوظيفي أقل، كما أبدا العاملون في المستويات الإدارية الأعلى إيجابية أكثر لمستوى الأداء، وكان مستوى رضاهم الوظيفي أعلى من الموظفين في المستويات الإدارية الأقل، وأبدا الرجال كذلك انطباعات أكثر إيجابية للأداء ومستوى الرضا الوظيفي مما أبدته النساء، كما أبدا الموظفون الذين أمضوا سنوات أكثر بالجامعة انطباعات أكثر إيجابية عن مستوى الأداء مما أبداه الموظفون لمدة أقل.

ومن جانب آخر تناولت دراسة "أرمسترونج وآخرين" (Armstrong et al., 2008) الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة التنوع والمساواة للموارد البشرية في

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

الجامعات ومقارنتهما بأداء الجامعة، والتي تشير إلى التزام الجامعة بالمساواة وتكافؤ الفرص والمرونة في إدارة الموارد البشرية المتنوعة. فقد تم جمع معلومات من ١٣٢ شركة إيرلندية عن طريق استبانة. وتوصلت إلى أن الجامعات التي تتبنى السياسات المتعلقة بأنظمة إدارة التنوع والمساواة يزيد من إنتاجية وإبداع الموظفين، وبقلل من الرغبة في ترك العمل بشكل أكبر، كما تناولت هذه الدراسة أثر تبني إدارة التنوع من قبل الجامعة على الأداء.

بينما فحصت دراسة "أبو زيتون" (٢٠٠٥) أثر هذا التنوع على الأداء في منظمات الأعمال، حيث سعى الباحث إلى الكشف عن العلاقة بين تنوع الموارد البشرية كمتغير مستقل وأثره على أداء منظمات الأعمال كمتغير تابع. وذلك للشركات العاملة في قطاع الملابس والأنسجة المنتجة العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة الرمثا ضمن محافظة إربد. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة قوية بين التنوع الأولى وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار، والفاعلية، والكفاءة، والرضا الوظيفي). كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التنوع الثانوي وبين الأداء بأبعاده الثلاثة المذكورة سابقاً.

في حين هدفت دراسة "الهيبي" (٢٠٠٥) إلى دراسة تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في الأردن، من خلال تحديد أثر القيم الثقافية الفردية في الأداء المدرك، ومعرفة أوليات القيم ومستوى الفروق فيما بينها، وتم ذلك بأخذ عينة بلغت (٦٩٧) موظفاً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (المتغير الفردي)، ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العاملين، كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أوليات القيم عند العاملين.

وتلخيصاً لما سبق فقد ساهمت دراسات كل من عبد الوهاب (٢٠١٦) ووزرور (٢٠١٥)، ودينيتوا وآخرين (Dnettoa, et al., 2014)، وارجبوا وآخرين (Ogbo, et al., 2014)، والكازار وآخرين (Alcazar & et al., 2013)، وبالبولا (Babalola, 2013)، وكذا دراسة جوبتا (Gupta, 2013)، ودراسة أولسن ومارتنز (Olsen & Martins, 2012)، ودراسة فاشانتي (Vashanti, 2012)، ودراسة الطبال (٢٠١١)؛ في تحديد أهمية تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث استهدفت معظم هذه الدراسات تعرف أهمية إدارة التنوع البشري في منظمات العمل مما يساعد الاهتمام بها في تحسين أداء هذه المؤسسات، وذلك بانتخاب واستقطاب أفضل العناصر، بحيث تستوعب كل الفئات ولا تقتصر على نوعية معينة من الأفراد دون غيرها، بشكل تحيزي، مما يفقد المؤسسة العناصر المتميزة المبدعة التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة العمل.

وقد تأكد من خلال الدراسات السابقة أن التنوع لم يعد مجرد قضية موضوعية تناقشها المنظمات، ولكنه الآن حقيقة يجب مواجهتها وذلك لأن بيئة مكان العمل أصبحت متنوعة ومتعددة الثقافات، سيما في مؤسسات التعليم العالي، مما يثير الجدل حول القضايا المتعلقة بتطبيق إدارة التنوع في التعليم العالي. حيث إن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تعد نظاماً متكاملًا لتطوير الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل من خلال استخدام الفنيات الإدارية، وتحديث آليات العمل بما يحقق القيمة المضافة العالية للمؤسسة، في ظل التنافسية الشديدة التي يموج بها عالم العمل. وتأسيساً على ذلك جاءت هذه الدراسة لمناقشة وتحليل ظاهرة إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من حيث المفهوم والأبعاد والمراحل، بالإضافة إلى عرض أبرز النماذج العالمية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومن ثم الخروج بإجراءات مقترحة لتفعيلها في مؤسسات التعليم العالي.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

أولاً: الأسس الفكرية لإدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

يتناول هذا المحور بالتحليل مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية ومراحلها

وأبعادها الأساسية في التعليم العالي على النحو الآتي:

I. مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية

بالرجوع إلى معنى مفهوم التنوع Diversity Concept في المعاجم والقواميس، وجد أنه يعني عدم التشابه، ويستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين وفقاً لقاموس أكسفورد (Dictionary, O.S., 2003) وقد استخدم لأول مرة في أمريكا في سبعينيات القرن الماضي (Keil et al. , 2007, 4-5) ويشير إلى تباين سمات الموظفين، باعتبارهم ينتمون إلى مجموعات ثقافية متباينة، ليكونوا ضمن وحدة إدارية واحدة (Daft, 2001, 324)، كما يشير إلى الخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل: الشخصية، وأسلوب العمل، والدين، والعرق، والجنس، والمستوى التعليمي والاجتماعي والاقتصادي، وكذا الخبرات العامة في العمل، وهو الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها، ويشمل القبول والاحترام، ويعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته، وإدراك الاختلافات الفردية، ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة، أو العرق أو النوع أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية، أو غير ذلك من الأيديولوجيات (القويزي، ٢٠١٥؛ Vashanti, 2012)، كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية (رقية، ٢٠١٤، ٣٠) كما يقصد به المنظومة الكبيرة من الاختلافات الجسمية والثقافية المشكلة لمجموعة الاختلافات البشرية (Hunsaker & Alessandra, 2010, 45).

ويشمل التنوع الاختلافات مثل: العمر والخلفية العرقية ووظيفة العلم والتعليم والدين، ويشمل القبول والاحترام، وفهم أن كل فرد هو فريد من نوعه، ولذلك يجب الاعتراف بالفروق الفردية بينهم كما تشمل الاختلافات أيضاً العرق والجنس والوضع الاجتماعي والاقتصادي والعمر والقدرات البدنية والمعتقدات الدينية والسياسية والإيديولوجيات الأخرى، فيجب إدارة هذه الاختلافات في بيئة آمنة وإيجابية.

II. ٢- مراحل إدارة تنوع الموارد البشرية ومبادئها

قبل تناول أسس إدارة التنوع في الموارد البشرية من المهم الإشارة إلى أن مراعاة التنوع يحتم على المديرين تقدير الاختلافات الإنسانية والثقافية واحترام خبرات الآخرين والنظر إلى التنوع باعتباره مظلة لمجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تهدف إلى دمج مجموعات مختلفة من السياسات والإستراتيجيات الهادفة إلى مجموعة مختلفة ومؤثرة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بهدف تحسين القدرة التنافسية والكفاءة التنظيمية، من خلال تسخير كل إمكانيات الموظفين وقدراتهم المتنوعة (لاشين وآخرون ٢٠١٦).

ويستند فكر التنوع إلى فكر محايد يعكس ثراء التجربة الإنسانية، ويؤكد على حق المجموعات المتنوعة في المعاملة الإنسانية اللائقة، والقضاء على عدم المساواة وتحقيق العدالة الاجتماعية وتسعى إدارة التنوع إلى إيجاد بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها، وهي عملية تعلم، 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 إستراتيجية تمر بمجموعة من الإجراءات والممارسات التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لهم، لتحفيزهم على تحقيق

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي...

أعلى معدلات الإنتاج، وتقليل السلبات المحتملة للاختلافات الموجودة، وحدد "كوكس

وبيلي" (Cox & Beale, 1997) ثلاث مراحل مختلفة لعملية التنوع:

أ) مرحلة الوعي: حيث تعترف المؤسسة بأهمية قوة العمل المتنوعة

ب) مرحلة الفهم: يبدأ فيها التنظيم لفهم المسائل بقضايا التنوع

ج) مرحلة خطوات العمل: وتعرف بأنها مرحلة الاستعداد للتكيف، ويمكن أن تبدأ

المؤسسة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإيجاد بيئة شاملة للموظفين.

وهناك أسس ومبادئ ينبغي أن تستند عليها إدارة التنوع حتى تكون فعالة (لاشين

وآخرون ٢٠١٦) و (Russel & Tolbert, 2010) وهي:

- **المعرفة:** وينبغي على المدير أن يسعى للتعرف على الآخرين، ومعرفة

أفكارهم، كما ينبغي عليه أن يتعرف على الحقيقة الكاملة عنهم، وأن يكون

لديه الكثير من المعارف والأفكار، وأن يكون واعياً ومدركاً لثقافة الآخرين،

وذلك من خلال القيام ببعض الأنشطة، مثل: زيارة متاحف العرقية والنصب

التذكارية، وتعلم اللغات والحضور إلى أماكن الثقافة المختلفة، وقراءة الكتب

ذات العلاقة لمعرفة المزيد من الأفكار وطرق تفكير الآخرين، ومشاركة الناس

في أفكارهم ونمط حياتهم ومشاركة أفرانهم وسعادتهم، ومشاركة الآخرين في

المناسبات العائلية والخاصة.

- **الفهم والإدراك:** حيث إنه بمجرد امتلاك بعض المعرفة والوعي لدى المدير،

سوف يساعده ذلك على معرفة تصرفات الآخرين المختلفين والمتنوعة، مما

يسهل عليه فهمهم وفهم تصرفاتهم وسلوكهم في مواقف معينة.

- **القبول والمعرفة:** إن تقبل المدير لاختلافات وسلوكيات الآخرين لا يعني أن

يتخلى المدير عن سلوكياته،

- وقيمه الثقافية، لكنها من إقامة علاقات مترابطة مع الآخرين المختلفين عنه، حيث إنه يجب على المدير أن يتمتع بعقل منفتح، حتى يستطيع التعامل مع العوامل المشتركة التي تربط بين أفكارهم، مما يمكنه من تقريب المفاهيم لتقليل الصدمات والاختلافات بينهم، فيجب أن تُبنى العلاقات على الاحترام المتبادل، لكي يزيد الاحترام بين الطرفين، مما يسهم في زيادة فرص التواصل الفعال فيما بينهم.

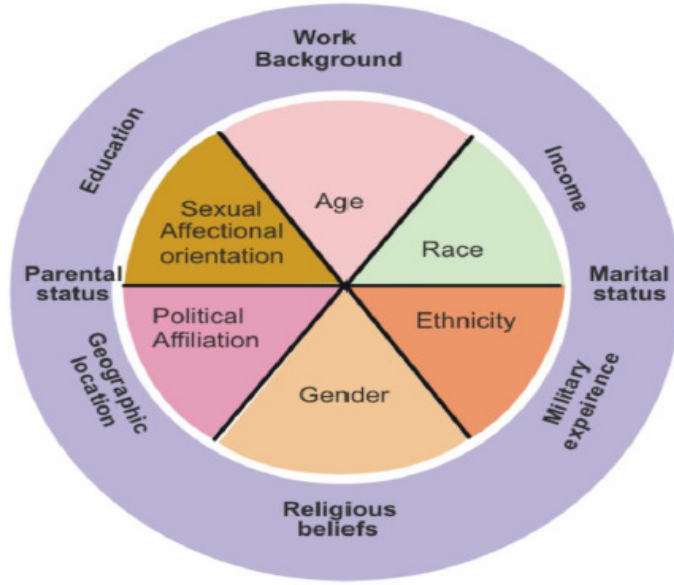
- **السلوك:** وهو الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه المدير، وهو الوصول إلى السلوك الإيجابي بين الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة، مما يسهم في إيجاد بيئة عمل شاملة ومتنوعة وإيجابية للأفراد وعليه، فإن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تقوم بربط المعرفة والفهم العميق بمفهوم وممارسات إدارة التنوع، والقبول بها وتحويلها إلى سلوك قيادي ممارس من كافة القيادات الأكاديمية على مستوى الأقسام والكليات فإدارة الجامعة، وهو ما يتطلب مجهوداً لتوفير تلك الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة للتنوع بأشكاله المختلفة، كما يتطلب تآزر وتضافر الجهود من الجميع بمختلف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.

III. ٣ - أبعاد تنوع الموارد البشرية:

يوجد اختلاف بين الكتاب والمنظرين حول تحديد أبعاد الموارد البشرية، وذكر بعضهم أن حصر هذه الأبعاد ليس بالأمر الهين أو السهل، ولعل ذلك يرجع إلى أن كل واحد منا يمتلك صفات فريدة من نوعها في كل هذه الأبعاد (أحمد، ٢٠١٤). وهناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين (سماره، ٢٠١٧). وحدد البعض الآخر أبعاد التنوع في بعدين رئيسيين: الأول منهما يسمى بالأبعاد الأولية، وهي: العمر، والأصل، والعرق، والنوع، والقدرات

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...
الجسدية، والتوجهات الجنسية. والثاني يسمى بالأبعاد الثانوية، وهي: الخبرة العملية،
والدخل، والحالة الاجتماعية، والخبرة العسكرية، والمعتقدات الدينية، ومحل الإقامة،
وحالة الوالدين، والتعليم (الطبال، ٢٠١١).

وشكل (١) يوضح أبعاد التنوع الأولية والثانوية كما وضحا Lumadi (2008).



شكل ١: أبعاد التنوع الأولية والثانوية

Dimensions of diversity, Lumadi, 2008, p. 2

ويشير (براهمي، ٢٠١٥، ص.١٣٠) إلى التصنيفات السابقة الواردة عند
(الطبال، ٢٠١١)، وينفرد بإضافة تصنيف رابع وفقاً لخصائص الموظفين ومدى
تباينها وفقاً لخاصيتين، هما: الخصائص المرئية: كالعرق، والإثنية، والنوع، والسن،
والخصائص غير المرئية: كالتعليم، والمهنة، والخبرة في المؤسسة، والطبقة الاجتماعية
والاقتصادية.

في حين حدد البعض عدد عناصر أبعاد إدارة التنوع، فقد صنفها إيجر (Egger, 2007) إلى ثلاثة عوامل رئيسية، هي: عوامل ديموغرافية (كالعمر، والجنس، والعرق)، وعوامل معلوماتية (كالتعليم، والخبرة)، وعوامل سلوكية (تتصل بشخصية الفرد والرغبات والتوجهات)، في حين أن التنوع وفقاً لتصنيف ابن معقل (٢٠١٥) يتضمن ثلاثة أبعاد وفقاً للمحاور التالية: التنوع الديموغرافي (العرق، أو الجنسية، أو الجنس، أو المنطقة / المدينة، أو العمر، أو الخبرة)، والتنوع الاجتماعي والثقافي (الدين والمعتقد الفلسفي، أو الرأي والمعتقد الفلسفي، أو الرأي السياسي، أو القيم المعتمدة، أو المستوى التعليمي، أو الحالة الاقتصادية)، والتنوع الفردي (الشخصية، أو المهارات البدنية والعقلية، أو المعرفة والقدرات).

بينما أشار النعيمي والشكر (٢٠١٦) إلى سبعة أبعاد، هي: الشخصية والمستوى الثقافي، والعرق والوالدين، والجنس والوظيفة، ونمط الحياة ونوعية العمل، والمركز الوظيفي ومستوى الدخل، والجنسية واللغة والخبرة والجدارة (المصاروة والخفاجي، ٢٠١٦، و Daft, 2010).

ويشير "لومباردو" (Lombardo, 2008) إلى أربع مجموعات، هي: التنوع الاجتماعي: ويتعلق بالاختلاف في الخصائص الديموغرافية، كالعمر، والجنس، والعرق، والأخلاق، ومدى قدرتها على التأثير في الاتصال والتماسك بين الموظفين، والتنوع المعلوماتي: ويعرف بالتنوع التنظيمي، ويشير إلى التنوع في خلفيات الأفراد، مثل: المعرفة، والتعليم، والخبرة الوظيفية، وما يحدث عنه من صراعات مختلفة تتعلق بالمهارة الوظيفية، والتنوع القيمي: ويشمل الفروق الشخصية والمواقف، ويؤثر على المؤسسة ككل، والتنوع الثقافي: وهو شكل من أشكال تقدير الاختلافات الثقافية بين الأفراد، ويأخذ في الاعتبار اللغة والدين والعادات والتقاليد والأعراف. وبين "روز" و"جاردنسواتز" (Rowe's & Gardanswatz, 2014) الوارد في (سماهر، ٢٠١٧،

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

ص. ٥٥) الخصائص التي تمثل التنوع في نموذج مكون من أربعة أبعاد، يوضحها الشكل (٢)، وهي كالتالي:

البعد الأول: الدائرة الداخلية (الشخصية) **Personality Inner Circle**:

ويشكل هذا البعد جوهر التنوع، ويغطي خصائص الفرد التي يمكن تصنيفها بأنها (نمط الشخصية).

البعد الثاني: البعد الداخلي (الدائرة الثانية) **internal dimensions**:

وتمثل الأبعاد التي لا خيار للفرد فيها، ولا يستطيع تغييرها بسهولة، ولهذا تُسن لها قوانين المساواة، وتشمل الجنس، والجنسية والعرق، والفئة الاجتماعية، والعمر، والقدرة العقلية والبدنية، والخلفية الدينية.

البعد الثالث: البعد الخارجي (الدائرة الثالثة) **external dimensions**:

وهنا تتميز الصفات بتغيرها الدائم، باستثناء الدين لامتداده في كل من (البعد الداخلي والخارجي)، ويشمل هذا البعد: الموقع الجغرافي، والدخل، والعادات الشخصية، والعادات الترفيهية، والدين، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر، والأحوال الشخصية، والحالة الاجتماعية.

البعد الرابع: البعد التنظيمي (الدائرة الخارجية) **Organizational dimension**:

يتم في هذا البعد تحديد الصفات بما يتعلق بالانتماء لتنظيم معين، وتشمل: المستوى، والتصنيف الوظيفي، ونوع ومجال العمل، والاهتمام البحثي، مجال الدراسة، والكلية، القسم، فرع الدراسة، ومكان العمل، الدراسة، ونوع التوظيف، ومدة العمل، مدة الدراسة.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

مجموعات، المجموعة الأولى: وتشمل الأبعاد الفرعية الداخلية، مثل: العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات الجسدية، والأصل، والعرق. والمجموعة الثانية: وتتضمن الأبعاد الخارجية، وتشمل الأبعاد الفرعية التالية: محل الإقامة والدخل، والعادات الشخصية، والهوايات، والديانة، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الاجتماعية للفرد. والمجموعة الثالثة: وتشتمل على الأبعاد التنظيمية، وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية: المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، والأقدمية، ومكان العمل، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع.

ويتضح مما سبق أن التباين في هذه التصنيفات يرجع إلى التباين في اهتمامات الباحثين وطبيعة التباين، وفقاً لتباين خصائص السكان في البلد، ووفقاً لطبيعة كل مؤسسة وخصائص التنوع في مواردها البشرية، فالتباين في مجتمعنا العربي لا يخضع لكل هذه الأبعاد، وعلى وجه الخصوص في مؤسسات التعليم العالي، وعليه فإن قيادات الجامعات ربما يركزون بشكل أساسي على التنوع في مواردها البشرية، والتنوع الفردي ويتمثل في الشخصية، والمهارات البدنية والعقلية والمعرفة والقدرات، أوفي جانب التنوع المعلوماتي المتمثل في خلفيات منتسبي الجامعات من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة السابقة في الوظائف ذات الصلة بالعمل الأكاديمي لتحقيق وظائف الجامعة الثلاث: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ثانياً: النماذج العالمية لتطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

لقد طور الباحثون والمهتمون في إدارة التنوع مجموعة من النماذج النظرية يمكن للمنظمات الاستفادة منها للتحوّل إلى مرحلة إدارة التنوع، ونظراً لعدم وجود

نماذج لإدارة التنوع خاصة في المؤسسات التعليمية، وتشابه عناصر الإدارة في كل المؤسسات سواء التعليمية أو غيرها، سوف نستعرض مجموعة من النماذج التي يمكن الاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي ومنها:

I. توزيع لوريان للتعلم والتطور:

ويشير النموذج إلى أن القدرة على إدارة التنوع تمكن الموظفين من الاستجابة للتنوع بطريقة فعالة وإيجابية، وأن برامج التدريب تعمل على تغيير العقلية التي تركز على التنوع باعتباره التزاماً قانونياً إلى عقلية منفتحة تركز على الإبداع والابتكار والرقى في التعامل مع الزملاء، وتلمس احتياجات العملاء من خلال القيام بأنشطة تشغيلية تساعد على تحقيق الإنتاجية بصورة مرنة لتحقيق أهداف العمل والعاملين (Hutchings & Consulting, 2006)

II. نموذج الإدارة الناجحة لقوة عمل متنوعة:

يلخص هذا النموذج عمليات إدارة التنوع الناجحة، حيث يوضح المخطط الانسيابي لمختلف وجهات النظر والتصورات التي قد تنشأ في مكان العمل، ومعرفة كيف تمارس ثقافة احترام المواقف المتنوعة للأفراد والجماعات التي يمكن أن تساعد في نجاح حل المشكلات. وتشمل عملية إدارة التنوع وفقاً لهذا النموذج: الاحترام المتبادل، وتحديد موقف محايد أو مشترك، ومعرفة الاحتياجات والتصورات من خلال مناقشتها واحترامها، والبحث عن مسار للتعرف مع وجهات النظر المختلفة والعصف الذهني وهو أسلوب إدارة إيجابية للغاية في إدارة التنوع، يسهل فهمها من قبل أطراف مختلفة، وهذه الأداة قد تؤدي إلى نتائج ناجحة (Hutchings & Consulting, 2006)

III. نموذج تنوع التعليم والتطوير:

يتكون النموذج من وجهة نظر "كليمنتس" و"جونز" (Calentens & Jones,)

(2006) من ثلاث مكونات؛ الهدف، والعمل، والعملية. وذلك على النحو التالي:

يركز المكون الأول للنموذج وهو الهدف على زيادة التوعية بمعرفة البعد الداخلي والخارجي حيث:

• يمثل البعد الداخلي المعرفة عن الذات بما في ذلك من مواقف وقيم ومعتقدات وسلوكيات، مما يتيح للمتعلمين ملامسة الطريقة التي يرون بها العالم.

• يمثل البعد الخارجي المعرفة عن الآخرين، والخبرات الخاصة بهم في رؤيتهم للعالم وتشمل المعرفة الخارجية أيضاً الثقافة، والسياسة، والقانون، والنظرية.

ويشير المكون الثاني وهو العمل على الكيفية التي يتعلم بها الأفراد في الانخراط الشخصي في العملية لتحقيق الهدف والغاية من التنوع، ويجب التركيز على التفاهم ورؤية الأشياء بطريقة جديدة والانعكاس والإدراك، وذلك للوصول إلى مستوى أعمق من الاستكشاف الذاتي للتعلم الفعال المتنوع.

ويشير المكون الثالث من النموذج إلى عملية خروج الفرد من منطقة الراحة الخاصة به حول قضايا التنوع ضمن بيئة تعليمية آمنة، كما أنه يتحدى الأفراد لاستكشاف مواقفهم والقيم والمعتقدات من خلال استخدام تقنيات التعلم التجريبي. إن أفضل وصف لتعلم التنوع هو وصفها برحلة تعلم يكون محورها المتعلم، ويجب على المتعلم أن يكمل الرحلة من خلال تعلم المكونات الثلاثة لنموذج التعلم والتطوير وهي الهدف والعمل والعملية.

IV. نموذج كوكس لإدارة التنوع:

أشار كوكس (Cox, 2002) إلى أن الانتقال في إدارة التنوع إلى مستوى أعلى يكون من خلال الانتباه للمهام التالية:

- مهمة قيادة التنوع: ينبغي على الإدارة الجامعية وقيادتها، إدراك التنوع فهم انعكاساته على أداؤها، كما يجب أن يرتبط التنوع مع كافة جوانب الجامعة ويكون منطلقاً من رؤية ورسالة الجامعة، كما يجب أن تلتزم الإدارة بدعم التنوع مادياً وبشرياً وتقنياً.
- مهمة البحث والقياس: من خلال اعتماد أساليب البحث من أجل تقصي الجوانب المتعلقة بالتنوع وذلك لتشخيص الجو المناسب للتنوع، وتحديد احتياجات الأفراد باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم، كما يجب تشخيص مشاكلهم والاستماع إلى آرائهم وانطباعاتهم تجاه التنوع مما يساعد على فهم واندماج أفضل بينهم، مما يعود على زيادة الإنتاجية.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي:

- تأسيساً على التحليل الفكري لظاهرة إدارة تنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ومراحلها ونماذجها يمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات لتفعيل إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي في المجالات الثلاثة التالية:
- المجال الأول: إعادة الهيكلة التنظيمية لبنية مؤسسات التعليم العالي.
 - المجال الثاني: إنشاء قطاع (وحدة) إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.
 - المجال الثالث: إستراتيجيات إدارة التنوع.

وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: الخاص بإعادة الهيكلة التنظيمية لبنية مؤسسات التعليم العالي، إذ يستلزم إدخال تعديلات على مستوى اللوائح والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، حيث يتطلب إدخال قطاع لإدارة تنوع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي يحدد الجوانب الإدارية المختلفة التي تنظم عمل هذا القطاع والقوى البشرية وتوصيفاتها ومجالات العمل فيها بحيث تكون ضلعا مهما وركنا أساسيا في بنية الهيكل التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، ويتم تفعيل دورها في إطار فلسفة ومبادئ إدارة التنوع.

المجال الثاني: إنشاء قطاع (وحدة) لإدارة تنوع الموارد البشرية؛ وتتمثل مهام هذه الوحدة في تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات الأكثر تأهيلا وتنميتهم والحفاظ على بقائهم
- ضمان وجود قوة عمل متنوعة ومتوازنة.
- إزالة الفروقات بين الأفراد والحد من التحيز
- ضمان التعددية، والمشاركة للجميع في وضع السياسات ورسم الخطط
- تقليل النزاعات والصراعات الهدامة بين العاملين داخل المنظمة
- تحسين أداء العاملين وضمان التنافسية.
- تعزيز رأس المال الفكري وبناء رأس مال معرفي متميز في المؤسسة.
- تمكين الأفراد من العمل بكامل طاقاتهم وتوفير المناخ الميسر للإبداع والتطوير.
- توفير البيئة الصحية المشجعة على التطوير المستمر، والمبني على التنوع في البنية الوظيفية للأفراد.

- توفير ثقافة عمل داعمة لجميع العاملين بالمؤسسة.

المجال الثالث: تطبيق أفضل إستراتيجيات التنوع لإدارة الموارد البشرية؛

توجد مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة، والتي يمكن تطبيقها من قبل فريق إدارة التنوع في المؤسسة وذلك في سبيل إدارة الموارد البشرية المتنوعة بفاعلية لتحقيق أقصى مردود، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية خلق الوعي بأهمية التنوع:

ويتوجب على الإدارة بمؤسسة التعليم العالي، والتي ترغب في استقطاب وتعيين موظفين جدد ذوي ثقافات مختلفة؛ أن تخلق الوعي بين موظفيها بأهمية ذلك التنوع ومساعدتهم في فهم بعضهم البعض والتعامل بطريقة ودودة وأكثر عقلانية.

- إستراتيجية خلق بيئة عمل تناسب كافة العاملين:

ولتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة أن تقوم بتطوير المنظومة التدريبية؛ لتناسب مع تعدد الثقافات داخل مكان العمل، وتخلق مناخاً مشتركاً يستطيع أن يتعايش فيها القوى العاملة المتنوعة بشكل مريح يساعدهم على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية.

- إستراتيجية منع أي تحيز أو تمييز داخل المنظمة:

وحتى تتحصل المؤسسة على إدارة تنوع قوية، يجب عليها أن تتجنب أي نوع من التحيز أو التمييز بين العاملين، سواء على أساس الجنس، أو العمر، أو الثقافة. بل يجب نشر روح التعاون والمشاركة والود بين العاملين.

- إستراتيجية صياغة رؤية وسياسة للمؤسسة:

إن تنوع القوى العاملة يصبح ناجحاً إذا تم تبنيه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وذلك من خلال صياغة رؤية مشتركة وواضحة، يمكن من خلالها بناء

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

سياسة المؤسسة في التعامل مع موظفيها بمختلف ثقافتهم ووضع قوانين ملزمة لتعاملات العاملين مع بعضهم البعض.

- إستراتيجية تشكيل فريق للمراقبة والتقييم:

للتعرف على تجربة العاملين داخل مكان العمل، يتوجب على المؤسسة تشكيل فريق متنوع، من أجل تقييم، ومعالجة أي شكاوى تصدر من أي موظف أثناء العمل، وهذا بدوره سيشعر العاملين بالتقدير والأمان داخل مكان العمل.

خاتمة:

تناولت الدراسة الحالية بالتحليل النظري قضية بحثية مهمة لجميع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن وهي قضية إدارة تنوع الموارد البشرية، حيث ناقشت الدراسة القضية من حيث المفهوم والأهمية والمراحل والمبادئ الأساسية، بالإضافة إلى عرض أبرز النماذج العالمية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومنها إلى الخروج بإجراءات لتفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي. وقد اتضح أن مؤسسات التعليم العالي تشكل بيئة أكاديمية تجمع فيها طلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من مختلف الثقافات والخلفيات البشرية، وأنه من خلال إدارة تنوع الموارد البشرية بشكل فعال، يمكن أن تحقق مؤسسات التعليم العالي العديد من الفوائد مثل تعزيز التعلم والتفاعل الثقافي بما يتيح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فرصاً للتعرف على ثقافات مختلفة والاستفادة من الخبرات المتنوعة، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار، فعندما يتعامل أعضاء هيئة التدريس والطلاب مع وجهات نظر متنوعة، يمكن أن تنشأ فرص جديدة للابتكار والتطوير في مختلف مجالات المعرفة والأبحاث العلمية، علاوة على تعزيز القدرات الريادية والتسويقية من خلال تنمية القدرات الريادية والتسويقية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث يمكن

للخلفيات والثقافات المتنوعة أن تساهم في توسيع آفاق الأعمال التجارية والبحث عن فرص تسويقية جديدة في سوق العمل المتنوع. وقد قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي في تفعيل إدارة تنوع الموارد البشرية بما يسهم في فعالية أدائها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

ابن معقل، نورة بنت السعود (٢٠١٥). إدارة التنوع: تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا. مجلة المعرفة. وزارة التعليم السعودية، (٢٤١)، ٢٦-٣٣.

أبو زيتون، غازي (٢٠٠٥). أثر تنوع القوى العاملة على أداء منظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٤). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٨٩-١٧٤.

أحمد، نجلاء حسن؛ وطايل، مجدي محمد؛ والكتبي، محسن علي. (٢٠١٠). استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية بمدينة العاشر من رمضان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ١ (٢)، ١٧٣-١٨٤.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

بدران، علي علي أحمد. (٢٠١٠). إدارة التنوع كوسيلة لتحديد سياسات الموارد

البشرية وتقنيات التدريب "بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة".

[رسالة دكتوراه - غير منشورة]، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

براهمي، زرزور. (٢٠١٥). إدارة التنوع الثقافي داخل الجامعات الفرص والتحديات:

دراسة حالة منظمة الصحة العالمية. أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع

الثقافي، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، ١٢٥-١٤٦.

الجعفري، ممدوح عبد الرحيم؛ وعود، هالة عمر؛ وأسحاق، منى عوض. (٢٠١٢-)

سبتمبر ٣ - ٤). اتجاهات أطفال ما قبل المدرسة للتفاعل مع الآخر في

ظل التعددية الثقافية. المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية رياض الأطفال:

طفل اليوم أمل الغد، مصر، جامعة الإسكندرية، ١، ٧٩-٩٢.

رقية، ملاحى (٢٠١٤)، التغيير في الجامعات كمدخل لتطبيق اليقظة الإستراتيجية:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. المؤتمر الدولي حول إدارة

التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح:

الأردن، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤، ١-٣٠.

سمارة، نسرين شاكر. (٢٠١٧). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية

بالجامعات الفلسطينية- محافظات غزة. [رسالة ماجستير، غير منشورة]،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطبال، عبد الله أحمد. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في

الجامعات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية. مجلة إدارة

الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، (١٣٥)، ٥٨-٦٥.

عبد الوهاب، بلعباس. (٢٠١٦). آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة: دراسة تحليلية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٦)، ٦٧-٧٩.

على، سعيد إسماعيل (١٩٩٧). التربية التحليلية، القاهرة، عالم الكتب.
القويزي، القائمة. (٢٠١٥). الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، (٦) ٣، ٩٩-١١١.

لاشين، محمد عبد الحميد؛ والعتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم؛ والشنفرى، عبد الله بن مبارك. (٢٠١٦- يناير، ٢٧-٢٨). إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الاستفادة منها في سلطنة عُمان. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٦١-٤٨٥.

مرسي، سوسن عبد الحميد. (٢٠١٠). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على إستراتيجيات التنمية البشرية. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، (٣) ٢٨، ١٠٠-١٣٥.

المصاروة، على محمد (٢٠١١)، أثر تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة. [رسالة دكتوراه - غير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

المصاروة، على؛ الخفاجي، نعمة (٢٠١٦) إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي. الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان: الأردن.

النعيمي، فلاح تايه؛ والشكر، لؤي لطيف بطرس. (٢٠١٦). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٣٩ (١٠٦)، ٢٩٥ - ٣٠٩.

الهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٥). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ١ (١)، ٢٠ - ٤٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R. & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management an International Journal*, 20(1), 39-49.

Armstrong, C.; Flood, P. C.; Guthrie, J. P.; Maccurtain, S. & MKamwa, T. F. (2008). Should high performance work systems include diversity management practices? [Academy of Management Annual Meeting Proceedings](#), 1, 1-6.

- Babalola, S. S. (2013). Integrated approach to workplace diversity through human resource management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 435-445.
- Bekyan, Satenik, (2010). The Challenges of diversity for Human Resource Management, Unpublished master's degree, Faculty of Economics & Management Hogeschool-Universiteit Brussel, 2010.
- Clements, P. & Jones, J. (2006). *The diversity training handbook: a practical guide to understanding & changing attitudes*. 3rd Edition, Kogan Page.
- Cox, H. & Beale, H. (1997) Diversity cues on recruitment websites: investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214-224.
- Cox, T. (2002). Taking diversity to the next level. *Executive excellence*.19(4), 19 - 25.
- D'Nettoa, B.; Shen, J.; Chelliah, J. & Monga, M. (2014). Human Resource Diversity Management practices in the Australian manufacturing Sector, *The International Journal of Human resource Management*, 25(9), 1 243-1266.

Daft, R. (2010). *New Era of Management*, Australian, 9th ed, Cengage Learning, London.

Daft, R. L. (2001). *Essentials of Organization theory and Design*. South-Western College Pub; 2nd ed., Australian.

Egger, F. (2007). *Effective Diversity management: questionnaire and action research studies exploring theoretical and practical models for improving diversity management and its outcomes within organizations*. [PhD thesis], Kingston University.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2014). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity* Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

Gupta, R. (2013). *Workface Diversity & organizational Performance*. *International Journal of Business & Management Invention*, 2(6), 36-41.

Hunsaker, P. & Alessandra, T. (2010). *The New Art of Managing People: Person to person Skills, Guide, Direct and Motivate the Team*. Free Press, New York.

Hutchings, Z. & Consulting, O. (2006). *Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations*. *Human Resource Development*

International, 3(4), 87 -91.

Keil, M., Amershi, B., Holmes S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett A. & von Unruh, K. (2007). Training Manual for Diversity Management, Antidiscrimination and Diversity Training, *Eumpean year of Equal Opportunities for All*, September, 2007.

Lombardo, J. (2008). Cultural diversity in the workplace: divination, trends and examples. www.study.com

Lumadi, M. W. (2008). Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task, *Journal of Diversity Management*, 3(4), 1-10.

Ogbo, Ann I. and Anthony ,Kifordu A, & Ukpera, wilfred,(2014).The Effect of Workforce Diversity on Organizational performance of Selected Firms in Nigeria, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, VoL5, No.10, p.231.

Olsen J. & Martins, L. (2012), Understanding organizational diversity management Programs A theoretical framework and directions ft future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1168—1187.

أ. عبد الرحمن كوفان وآخرون إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ...

Oxford, (2003). *Worked power Dictionary ft learner of English*,
New York Oxford University press.

Pitts, D. W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and
performance: Evidence from U.S. Federal Agencies,
Public Administration Review, 69(2), 328 - 338.

Russel, A. & Tolbert, A. (2010). *Valuing diversity*. Compass
Management group. USA

Vashanti. P. S. (2012). Diversity Management time for a new
approach in an organization. *IOSR Journal of Business
and Management (IOSRJBM)*, 3(3), 44-50.