

إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود

حنان يسلم الديني عبد الملك طاهر الحاج¹

¹قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض • المملكة العربية السعودية

¹AAImekhlafy@ksu.edu.sa

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التنوع الثقافي للموارد البشرية بجامعة الملك سعود، وذلك من حيث التعرف على ملامحه وأبعاده، وأبرز الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارته، وأهم الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية عند إدارته والتعامل معه. تم استخدام المنهج المسحي، اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل؛ لاستقصاء أفراد الدراسة (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية الذكور والإناث)، من خلال استبانة بلغ العائد منها والصالح للتحليل الإحصائي (281) استبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: أن التنوع الثقافي يوجد في الجامعة بدرجة مرتفعة من حيث التخصص العلمي، والحالة الاجتماعية، بينما يوجد (إلى حد ما) من حيث: الجنسية، والجنس، واللغة، والعرق، وبدرجة منخفضة جداً من حيث الديانة. وفيما يتعلق بإدارة التنوع، كشفت الدراسة أن القيادات الأكاديمية تستخدم جملةً من الأساليب والاستراتيجيات في ذلك، ومنها: تقدير ظروف الموظفين بمنحهم الإجازات المناسبة، وترقية العاملين على أساس نتائج أدائهم الوظيفي فقط، ومنح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، واحترام الثقافات المتعددة والخصوصية الثقافية لكافة العاملين، وتوزيع الموارد والمزايا على العاملين المتنوعين بمعايير عادلة، ومراعاة المناسبات الدينية والوطنية للعاملين المتنوعين، وتدريب العاملين على المهارات الضرورية للتقارب الثقافي، وتنظيم لقاءات غير رسمية للتعرف أكثر، وخلق بيئة مرنة تستوعب نماذج ثقافية مختلفة. وفيما يتعلق بالصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة، أقر أفراد الدراسة بعدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع، وضعف إدراك العاملين لمفهوم وأهمية التنوع، وقلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع، وضعف استجابة العاملين من الثقافات الأخرى لمحاولات التقريب فيما بينهم، وضعف مهارات القيادات الأكاديمية اللازمة لإدارة التنوع والتعامل مع العاملين المتنوعين ثقافياً.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، التنوع الثقافي في المنظمات، إدارة الموارد البشرية المتنوعة.

Managing Cultural Diversity of Human Resources at King Saud University

Hanan Yeslam Abdulmalek Al-Hajj¹

Department of Public Administration, King Saud University, Riyadh • Saudi Arabia

¹AAImekhlafty@ksu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to examine the reality of King Saud University's diversity of human resources in terms of identifying its characteristics and dimensions, the management techniques employed, and the obstacles and difficulties faced by academic leaders in managing it. The research population (deans and agents of faculties; heads and deputies of academic departments) was surveyed using the survey method using a questionnaire. The returned (281) questionnaire was put to use in a statistical evaluation. The study revealed that cultural diversity exists at the university to a high degree in terms of academic specialization and social status, while it exists (to some extent) in terms of nationality, gender, language, and race, but very low degree in terms of religion. The study also showed that academic leaders employ a variety of tactics in this area, such as evaluating the conditions of female employees by granting them appropriate leaves, promoting employees solely based on performance, allowing employees the freedom to express their opinions and ideas, respecting different cultures, equally allocating resources and benefits to all employees, respecting employees' national and religious holidays, and training. The difficulties facing diversity management at the university are as follows: the absence of a precise mechanism for measuring the level of diversity, the lack of awareness of cultural diversity and its importance, the lack of financial resources for training in diversity management, and inadequate academic leaders' ability to manage diversity.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Human Resources, Cultural Diversity in Organizations, Management of Diverse Human Resources.

أولاً- الإطار العام للدراسة

مقدمة

كانت المنظمات، في الماضي، تتشكل من أفراد وجماعات ينتمون في غالبيتهم إلى منطقة جغرافية واحدة، ويسود فيما بينهم مستوى عالٍ من الترابط والانسجام والتعاون، والشعور بالمصير الواحد في أغلب الأحيان، بينما أصبحت في القرن الحادي والعشرين، تستقطب عاملين من مناطق وخلفيات حضارية متعددة ومتباينة، حتى باتت توصف بمنظمات متعددة الثقافات (Multicultural Organization). وقد يُعزى ذلك التنوع والاختلاف في تركيبة المنظمات إلى جملة من العوامل والمتغيرات، من أبرزها: التغيرات السكانية في المجتمعات المعاصرة، وانخراط المرأة بقوة في مجال العمل وتغير دورها النمطي؛ والنقص الواضح في قوة العمل الوطنية لدى بعض الدول؛ وتنامي ظاهرة العولمة التي أزلت الحواجز والحدود بين الدول والشعوب، وأحالت العالم إلى سوق واحدة للسلع والخدمات والقوى العاملة؛ مما قاد إلى عولمة العمالة والإدارة والتجارة والاستثمار على مستوى العالم. ونتيجة ذلك، تشكل في السياقات التنظيمية طيفٌ واسعٌ من قوى العمل يتسم بالتعدد والتنوع والشمول من عدة جوانب، مثل: النوع والعمر، والأصول الإثنية والعرقية للفرد، والجنسية والهوية الوطنية، والمنطقة الجغرافية، والخلفية الثقافية، والمعتقدات الدينية، ونمط الشخصية، والقدرات البدنية والعقلية والنفسية، والإعاقة الجسدية، وكذلك تخصصه العلمي، وخبراته العملية والحياتية المكتسبة، ومستواه الاقتصادي، واللغات الأخرى التي يجيدها، فضلاً عن طريقة التفكير والتصرف والسلوك، وما لديه من الهوايات والعادات والاهتمامات والتفضيلات، وما إذا كان منتسباً لأي كيان نقابي أو اجتماعي، وغيرها. لقد غدت مسألة التعدد والتنوع الثقافي في بنية المورد البشري داخل المنظمات، حقيقة واقعية، لا يمكن تجاهلها أو قمعها بأي طريقة ممكنة؛ مما يستوجب بالضرورة، العمل على مقاربتها وإدارتها بطريقة علمية، ومنظمة، وحكيمة؛ للحيلولة دون تحولها إلى بؤرة للتنازع والصراع الفردي والجماعي المدمر؛ بل يتحتم على المنظمات- العامة أو الخاصة- استثمار هذه الحالة وتحويلها إلى فرق عمل منخرطة، ومتناغمة، ومتكاملة بشكل أعمق؛ لتقدم أفضل ما لديها من الطاقات والقدرات والمواهب والخبرات والمبادرات الفريدة، باعتبارها مورداً تنظيمياً وقيمةً إضافيةً تُعزز وتُعظم مصالح المنظمة. هذا بالإضافة إلى أن وجود مكان عمل متنوع، يعني توفر بيئة شاملة تضمن حقوقاً وفرصاً متساوية لجميع الأفراد والجماعات، بغض النظر عن مسائل النوع، واللون، والعمر، والعرق، والقدرة البدنية، والمعتقدات الدينية، وغير ذلك (العبيري، 2023). وبسبب هذا الواقع التنظيمي الجديد، ظهرت العديد من المداخل والمناهج والأساليب الإدارية الحديثة والمبتكرة لإدارة العنصر البشري بمختلف فئاته ومشاربه، ومعالجة مشكلاته واحتياجاته، وتمكينه للعمل بصورة فعالة، ومنها ما يعرف بإدارة التنوع الثقافي (Diversity Management-DM)، وهو ما يؤكد أهمية قضية التنوع البشري، ودوره في ترقية الأداء والإنتاجية، وإنشاء الثقافة التنظيمية العامة (حمودة، 2005).

ومما لا خلاف حوله، أن الجامعات سواء الحكومية أو الأهلية في أي بلد في العالم، تُعد من أهم الآليات والمؤسسات المناط بها تنمية المجتمع، وتحديث نظمه وأساقه وقطاعاته المختلفة، وهي تتفرد عن غيرها من المؤسسات الأخرى بكونها محكومة بتقاليد أكاديمية راسخة، وتخضع لقواعد ومعايير التصنيف العالمية، والتي تؤكد جميعها على ضرورة تبني وترسيخ قيم التنوع والاختلاف والتعدد، وأن يكون لديها مدى واسع للخلفيات في خارطة قواها ومواردها البشرية لاسيما تشكيلة الكادر الأكاديمي وقوائم الطلبة (Quitan, 2016). وهو ما يجعل منها بيئة

خصبة ومنتجة للتنوع بكافة أنماطه وأشكاله ومستوياته وأبعاده. وهو ما ينطبق على جامعة الملك سعود، التي تعد من المؤسسات الأكاديمية العريقة في المملكة العربية السعودية، وتضم في هيكلها العام أعداداً كبيرة من الكوادر الإدارية والأكاديمية والمهنية، مما قاد إلى واقع ومشهد واسع ومتنوع من نواحي وجوانب عديدة. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة للتعرف على ملامح وجوانب وخصائص ذلك الواقع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود؛ بهدف الخروج بصورة دقيقة وواضحة عنه، مما يساعدها على تحسين إدارة حالة التنوع، وتحويلها إلى ميزة تنافسية وقوة إنتاجية فاعلة، وبما يمكنها من تحقيق رؤيتها وغاياتها الإستراتيجية المحددة.

مشكلة الدراسة:

أصبح التنوع في تركيبة الموارد البشرية سمة سائدة في المنظمات المعاصرة (Cox,1991; Sadek,2022; Mousa,2021)، وذلك لأن المنظمات العامة والخاصة باتت تعمل، اليوم، في نطاق واسع، وتستجلب موارد بشرية من مختلف الجنسيات، وتقدم خدماتها لمناطق مختلفة، تتباين في تقدمها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وتتعامل مع نظم إدارية وسياسية واقتصادية مختلفة (Mazur,2010)؛ مما جعل قضية التنوع الثقافي في تركيبة الموارد البشرية حقيقة واقعية. لقد غدا تنوع المورد البشري من أهم العوامل الموقفية المؤثرة في مجريات العمل التنظيمي، وفي أنشطة وممارسات وقرارات إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب، والتدريب، وطرق التحفيز، والتعويضات، وإدارة الأداء، والسلوك القيادي، وبناء وإدارة فرق العمل، وغير ذلك (حموده، 2005). كذلك يؤثر التنوع في القوى العاملة، بشكل كبير، على تأدية الأعمال، وقيادة المنظمات، وأنماط الاتصال، وعلاقات العمل، مما يحتم فهمه، والعمل على إدارته بصورة حكيمة وفعالة (Seymen,2006; Mullins, 2018). ومن ناحية أخرى، يطرح التنوع الثقافي جملة من التحديات والصعوبات الداخلية أمام المنظمات مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها؛ مما يتعين على قادة المنظمات مواجهة تلك التحديات بكفاءة من خلال منهج فاعل؛ بغية الوصول إلى حالة من التناغم بين ثقافة العاملين وثقافة المنظمة، وبالتالي تحقيق مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي المتميز (أحمد، 2010؛ الطبال، 2011).

إن قطاع التعليم العالي، في أي بلد في العالم، يتكون من منظومة من المؤسسات التي من أهمها الجامعات والمؤسسات الأكاديمية. وهي برغم ما تباشره من وظائف وأدوار أكاديمية، تمارس، أيضاً، وظائف ومهام إدارية مختلفة، وتتأثر كبقية المنظمات في المجتمع بجملة من المتغيرات والعوامل السياقية، ومن ضمنها ظاهرة التنوع الثقافي في هيكلها البشرية التي تُعد مصدراً مهماً لمزيد من القوة والإثراء ومراكمة الخبرة؛ من منطلق أن قوى التدريس المتنوعة تدعم رؤية ورسالة الجامعة، وتقدم مجموعة من الثقافات والرؤى والأفكار والخبرات والمعايير المهمة على المدى الطويل (Quitan,2016).

وفيما يتعلق بمنظومة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، فقد شهدت توسعاً كبيراً في العقود الأخيرة، حيث أصبحت تضم (29) جامعة حكومية و(15) جامعة أهلية، يعمل بها قرابة (85409) عضو هيئة تدريس، منهم (52414) من الجنسية السعودية (28640 ذكراً، 23774 أنثى)، كما يعمل فيها (32995) من الجنسيات الأخرى (21928 ذكراً، 11067 أنثى)، وذلك بحسب إحصائيات وزارة التعليم السعودي لعام (2022) (<https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>). وتُعد جامعة الملك سعود - كمجال لهذه الدراسة - من المؤسسات الأكاديمية الكبيرة ضمن قطاع التعليم العالي السعودي، بل هي أقدم وأكبر جامعة حكومية في البلد،

وتتضمن ضمن هيكلها ووحداتها المختلفة أعداداً كبيرة ومتنوعة من الكوادر الإدارية والأكاديمية والفنية، ومن المناسب هنا عرض بعض المؤشرات الرئيسية المتوافرة حول تركيبها البشرية الأكاديمية والإدارية على مستوى الكليات والمعاهد العلمية التابعة؛ لكونها مستهدفة بهذه الدراسة، وذلك وفق الإحصائيات المتاحة من الجامعة ذاتها حتى عام (2024)؛ حيث يعمل في مختلف كلياتها ومعاهدها هيئة أكاديمية قوامها (6404) عضو هيئة تدريس، يتوزع من حيث النوع إلى: (3717 ذكراً - 2686 أنثى)، ومن حيث الجنسية (4865 سعودياً - 1538 غير سعودي)، ومن ناحية المؤهل العلمي (4241 دكتوراً - 912 محاضراً - 968 معيداً - 282 دبلوماً عالياً)، وبالنسبة للتخصص (4235 تخصصهم علمي - 2168 تخصص إنساني)، هذا بالإضافة إلى امتلاك الجامعة هيئة إدارية كبيرة، قوامها (11709) فرداً، منهم (5885) موظفاً، و(5824) موظفةً، وذلك بحسب مكتب إدارة البيانات في الجامعة (<https://dmo.ksu.edu.sa/ar/contact-us>). وهو ما جعل منها مجالاً مناسباً لإجراء هذه الدراسة التي تتناول مفهوم تنوع الموارد البشرية، الذي يعد في حد ذاتها مفهوماً علمياً ناشئاً، ولا يزال يعاني من نقص واضح في البحوث الإدارية ذات الصلة به (Yadav & Lenka, 2020). وينسحب هذا الحكم على مفهوم التنوع وإدارته في المنظمات بالعالم العربي بشكل عام، والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص؛ حيث لا يزال الموضوع حديثاً نسبياً، والدراسات العربية حوله قليلة؛ وخاصة على مستوى المؤسسات الأكاديمية والجامعية؛ الأمر الذي يتطلب المزيد من الاستقصاء والدراسة المعمقة من كافة النواحي (العبيري، 2023). بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة، بدرجة أساسية، إلى مناقشة واقع إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود، ويمكن مقارنة ببلورة مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما ملامح وأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود؟
2. ما الأساليب والإستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
3. ما الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
4. هل هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد الدراسة تعزى للاختلاف في خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة كموضوع حديث نسبياً في حقل إدارة الموارد البشرية.
2. تحديد الملامح والأبعاد الخاصة بالتنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود.
3. التعرف على أبرز الأساليب والإستراتيجيات التي تنتهجها الإدارة في إدارة تنوع الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.
4. رصد أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة عند إدارة تنوع الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.
5. التحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد الدراسة تعزى للاختلاف في خصائصهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات، باعتباره العامل الرئيسي المحرك لبقية الموارد والأدوات والموجودات التنظيمية. كذلك تتبع من موضوع إدارة تنوع القوى العاملة بوصفه اتجاهًا متزايدًا ضمن ممارسات معظم الشركات العالمية (Seliverstova & Pierog, 2021). وبصورة أكثر تفصيلاً، يمكن القول إن هذه الدراسة تكتسب أهميتها العلمية من كون إدارة التنوع لا تزال مفهوماً ناشئاً للغاية، لذلك يلاحظ أن ثمة نقصاً واضحاً في البحوث الإدارية ذات الصلة بهذا الموضوع في كافة بلدان العالم (Yadav & Lenka, 2020). وعليه، نأمل من خلال هذا الجهد البحثي على جامعة الملك سعود، تقديم دراسة علمية رصينة تستقصي وتناقش هذا الموضوع الإداري المهم والحديث نسبياً. وتسهم بقدر معين في إثراء المحتوى العربي، وتمثل إضافة معتبرة للمكتبة الإدارية المحلية والعربية. كما نأمل أن يشجع هذا الجهد البحثي المتواضع بقية المهتمين والباحثين على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، والبناء عليها، وتقديم دراسات علمية تتناول الموضوع من جوانب وأبعاد أخرى، وفحص علاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى عديدة. أما الأهمية العملية والتطبيقية، فتتمثل فيما ستقدمه الدراسة للقيادات الأكاديمية وصناع السياسات في جامعة الملك سعود، من نتائج ومعلومات مهمة كنتيجة للدراسة الميدانية عن واقع تطبيق إدارة التنوع للموارد البشرية في الجامعة، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة ومتكاملة تعكس أبعاد وتعقيدات ذلك الواقع، ومدى فعالية ما يستخدم في إدارته، في الوقت الحاضر، من أساليب وممارسات واستراتيجيات مختلفة، وجوانب الإخفاق والفشل المصاحبة لذلك، ليتمكن القادة الأكاديميون من تقادي ذلك مستقبلاً، والتعامل مع ذلك المزيج الواسع من الخلفيات الثقافية المتنوعة لدى المورد البشري في الجامعة بطرق وتقنيات علمية حديثة، تمكنهم من احتوائها وصهرها بشكل فاعل في فرق وأطر تتسم بالتسامح والتعايش والتعاون المنتج، وبما يعود بالفائدة على الجامعة، وكافة العملاء الداخليين والخارجيين المستفيدين من خدماتها. كما نود الإشارة إلى أن هذه الدراسة تصب في الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف برامج ومبادرات رؤية المملكة (2030) التي ترمي إلى جعل المملكة بيئة جاذبة وحاضنة لكافة الكفاءات المبدعة باختلاف ثقافتهم (العبيري، 2023).

ثانياً- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

يتناول هذا القسم، بإيجاز، مفهوم الثقافة عموماً، ثم ينتقل لمفهوم الثقافة التنظيمية، ومنه ينتقل إلى مفهوم التنوع الثقافي، وذلك لمناقشته من نواحي وجوانب عديدة، وعلى النحو الآتي.

1. التنوع الثقافي في المنظمات:

للتقافة بوجه عام، تعريفات عديدة، ولكن أقدمها وأكثرها شيوعاً وشمولية، هو التعريف الذي قدمه العالم الإنكليزي إدوارد تايلور، حيث يرى أنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعتقدات والمعلومات والفن والأخلاق والإيمان، والقانون، والتقاليد والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بصفته عضواً في المجتمع (Taylor, 1958). ويعد التنوع الثقافي مصدر خصب لإثراء الثقافة البشرية بشكل عام؛ لأن أي ثقافة لا يثرها التواصل مع ثقافات متطابقة، وإنما مع ثقافات مغايرة؛ لما ينطوي عليه من قيم جمالية تتوق لها النفس البشرية السوية، وهو تعبير عن حرية الإنسان والجماعات في الإبداع والاختلاف والتباين (برنوطي، 2004م). والثقافة التنظيمية ما هي إلا امتداد وتمثيل لثقافة المجتمع، وهي من أهم محددات سلوك العاملين، والمرجعية النهائية لعملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تؤثر بشكل عام على سلوك المنظمة (سليمان، 2015م). ووجود مكان عمل متنوع

من حيث المؤهلات والخبرات والمهارات والأفكار واللغات والثقافات والأعمار، يوفر للمنظمات معارف وخبرات ومناهج لحل المشكلات وموارد أخرى (Post et al., 2009). ويمكن تقديم تعريف للثقافة التنظيمية، ونحبذ هنا إيراد التعريف الذي قدمه رائد هذا العلم، إدجار شاين (Schein)، بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تتعلمه جماعة العمل أثناء حل المشكلات الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ويجري تعليمه للأعضاء الجدد، باعتباره الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات في المنظمة (شاين، 2011: 30). وذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم، والمعايير، والسلوكيات، والإشارات، وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين والمديرين، ويلمسها العملاء والمستفيدون والمجتمع الذي توجد فيه المنظمة. والثقافة التنظيمية، تساهم في تكوينها وتشكيلها عوامل عديدة، منها: طبيعة العمل، ونوع النشاط، ومنتجات المنظمة، وهيكلها، وسياساتها وإجراءاتها الداخلية، وعمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب، وتصميم المبنى، وسلوكيات وتصرفات الموظفين، والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي، وفلسفة الإدارة العليا، ومدى انفتاحها وتعاونها مع البيئة الخارجية، وغير ذلك.

الجدير بالإشارة أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التنوع في العنصر البشري، علاقة تأثير وتأثر متبادل، فإدارة التنوع والاختلاف تعتمد بدرجة أساسية على ثقافة تنظيمية ملائمة، لأنها تحدد تصورات المديرين حيال التعامل مع قضايا التنوع الثقافي (Sezerel & Tonus, 2016). وفي المقابل، فإن أي تعدد وتنوع ثقافي في خريطة القوى العاملة، يعمل بدوره على تشكيل أو إعادة تشكيل البنى الثقافية للمنظمة، ويمكن أن يعطيها شكل جديد وطابع مختلف. وللتنوع تعريفات عديدة، نورد هنا عدداً منها، من أبرزها تعريف كوكس بأنه: التمثيل في نظام اجتماعي واحد لأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة (Cox, 1991). كذلك هناك من عرف التنوع بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره مثل: العمر، والتوجهات الجنسية، والأصل، والطائفة الدينية، والحالة الاجتماعية (Mazur, 2010).

والتنوع الثقافي في المنظمات باعتباره هجيناً واسعاً من عوامل وخصائص وصفات متعددة لدى الأفراد والجماعات، تؤثر بدورها على أدائهم ومساهمهم المهني، وعلى الحياة التنظيمية بطريقة مباشرة وغير مباشرة (أبو النصر، 2022)؛ فقد تم الاصطلاح على تسميته في الأدبيات المتخصصة فيما بعد بـ(تنوع الموارد البشرية)، ولقد كان روزفلت توماس (Thomas) أول من نحت هذا المصطلح خلال عام (1990) في الولايات المتحدة، ثم بعد ذلك أنتشر في بقية مناطق العالم (Yadav & Lenka, 2020). ثم بدأ هذا المصطلح يفرض نفسه بشكل قوي وواضح على ساحة البحث العلمي في مجال الإدارة منذ مطلع التسعينات (Mullins, 2018). ولكن مع ذلك ثمة عوامل وجهود عديدة قد بذلت قبل ذلك للدفع به وإنضاجه ليصبح مفهوماً أكاديمياً يحظى بالقبول والاعتراف والشرعية العلمية (Ohunakin et al., 2019). لقد بدأ تداول هذا الموضوع في الثمانينيات من القرن العشرين (Dermol & Rakowska, 2014)، وقبل ذلك؛ أي في مطلع الستينات، كانت الحكومة الأمريكية قد سنت مجموعة من التشريعات لحماية الحقوق المدنية للمواطنين، مثل: قانون التدخل الإيجابي (Affirmative Action) وفرص العمل المتساوية (Equal Employment Opportunities) التي أكدت من خلالها على المساواة وحقوق الجميع في الوظائف، والأجور والمكافآت المماثلة بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى غير مرتبطة بالعمل (الطبال، 2011).

وفي فترة الستينيات شرع العالم جريت هوفستيد (Hofstede) سلسلة دراساته عن سلوك الأفراد والجماعات في الشركات متعددة الجنسية العاملة في مناطق وثقافات مختلفة من العالم، وقد انتهى منها إلى تطوير نموذج الشهير ذي الأبعاد الخمسة، الذي يساعد في تحليل الثقافة التنظيمية باعتبارها انعكاس للثقافة القومية للبلد (Hofstede, 2011). كذلك ظهر حينها في الحياة التنظيمية والسياسية الأمريكية ما يعرف بالسقف الزجاجي (Glass Ceiling) ليعبر بشكل مستعار عن الحواجز والمواقف والأحكام المسبقة ضد المرأة، والأقليات العرقية، مما يحول دون ترقيةهم في الوظائف القيادية؛ الأمر الذي حدا بوزارة العمل الأمريكية إلى إطلاق مبادرة (مفوضية السقف الزجاجي) لدراسة تأثير ذلك في الترقى للمناصب العليا، وإتاحة الفرص المتساوية للعاملين في المنظمات (الحاج والناصر، 2017). كما لا يفوتنا في هذا السياق أن نشير إلى ظاهرة العولمة التي كان لها دور بارز في إبراز مفهوم التنوع والمنظمات المتنوعة بصورة واضحة إلى ساحة البحث العلمي؛ لأنها مكنت العمالة من الانتقال بسهولة للعمل لدى دول وحضارات أخرى (Yadav & Lenka, 2020)؛ مما فرض على المنظمات المضيفة التعامل والتفاعل مع أفراد من خلفيات ثقافية متعددة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التنوع الثقافي للموارد البشرية كمفهوم إداري حديث نسبياً (أبو النصر، 2022)، لم يصل إلى ما هو عليه اليوم من القبول والأهمية والشرعية العلمية والممارسة الواقعية، إلا بفضل جهود ومساهمات متعددة بحثية وإدارية كثيرة، ساعدت على بلورته وتطويره خلال مراحل تاريخية مختلفة، حتى صار أحد الموضوعات المهمة والفريدة في حقل السلوك التنظيمي والموارد البشرية وعلم الإدارة بشكل عام.

2. النظريات المفسرة للتنوع الثقافي في المنظمات:

طور العلماء والباحثون عدة نظريات لتفسير وتحليل ظاهرة التنوع الثقافي للموارد البشرية في المنظمات، وفهمها، وإدارتها بكفاءة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أبرز تلك النظريات ما يلي:

- **نظرية هوفستد (Hofstede):** وقد جاء نتيجة سلسلة من الدراسات العلمية، شرع بها هوفستد منذ (1967)، وهي تمثل إحدى الأدوات المهمة في تحليل علاقة الثقافة الوطنية بسلوك الأفراد والمنظمات في كل مجتمع، وتتضمن خمسة أبعاد رئيسية، نوجزها فيما يلي (Hofstede, 2011): 1- بُعد توزيع القوة (Power Distance): ويشير إلى مدى توزيع القوة داخل المنظمة، فإذا كانت السلطة موزعة بين الأفراد والجماعات والمستويات الإدارية داخل المنظمة، فذلك مؤشر على إدارة جيدة للتنوع الثقافي ترتكز على تمكين الجميع وعدم التمييز بين الأفراد في ذلك بناء على أي معيار آخر. (2) بُعد الفردية مقابل الجماعية (Individuality Versus Collectivity)، ويشير إلى أي مدى يعمل الأفراد في المنظمات الإدارية بصورة فردية أو جماعية، ومن ثم فالمنظمة وهي بصدد إدارة التنوع الثقافي يجب عليها أن توازن بين الاستفادة من إيجابيات العمل الجماعي، وفي الوقت نفسه يجب عليها منح الفرد الفرصة ليعبر عن هويته، وشخصيته، واستقلالته، وأن يكون له آراؤه ورؤاه ومبادراته التي تخدم العمل. (3) بُعد تجنب حالة الغموض (Uncertainty Avoidance)، ويعكس مدى استعداد الأفراد والمديرين في المنظمة لمواجهة حالة عدم التأكد واليقين. وبالتالي فالمنظمة التي تحرض ضمن رؤيتها على استقطاب عاملين من مجتمعات وثقافات مختلفة، قد يفرضي بها ذلك إلى تشكيلة

متنوعة من الأفراد يكون من ضمنهم من لديه القدرة على اقتحام حالات الغموض واتخاذ قرارات صعبة في مواقف معقدة وشحيحة المعلومات (Ahlawat, 2016). (4) بُعد الذكورة مقابل الأنوثة (Muscularity Versus Femininity)، ويعكس مدى توزيع الأدوار والسلطات بين الرجال والنساء داخل المنظمات، وبالتالي، فالمنظمة التي تمكن النساء وتمنحهن فرصاً متساوية في القيادة والسلطة والمكافأة، هي منظمة فاعلة في إدارتها للقوى العاملة المتنوعة. (5) بُعد النظرة البعيدة للمستقبل (Long Term Orientation)، ويشير إلى المنظور الذي ينظر به الأفراد والقيادة الإدارية نحو المستقبل، وهل قصير أم طويل المدى. ويشير هوفستد إلى أن هناك مجتمعات لديها نظرة قصيرة للمستقبل وتستعجل النتائج، بينما هناك مجتمعات أخرى لديها صبر وطول بال مثل اليابان، وبالتالي فاشتمال المنظمة على أفراد من عدة بلدان وخلفيات عرقية قد يوفر أفراد بمنظورات طويلة المدى مما يخدم رؤيتها المستقبلية البعيدة.

- **نظرية النسبية الثقافية (Cultural Relativism Theory):** أن لكل مجتمع منظومته الثقافية والأخلاقية المتفردة والتي طورها عبر مراحل زمنية مختلفة، وساهمت في تشكيلها مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وهي تختلف عن غيرها من الثقافات الأخرى، ويجب احترامها كيفما كانت، وعدم احتقارها أو انتقاصها، وعدم النظر لها من منظور أي نسق ثقافي آخر مغاير لها، وعدم الحكم على أي عنصر إلا من خلال تلك الثقافة نفسها فقط (اليوسف والمطيري، 2022). كذلك تؤكد هذه النظرية على أن فهم القيم والمعتقدات والممارسات الإنسانية لأي جماعة لن يتم إلا في سياقها الثقافي فقط، مما يؤدي إلى الحد من المركزية الثقافية والتواصل والتقارب والتعاون والتسامح والانفتاح بين الثقافات والجماعات المختلفة (Lawson, 1998). وبذلك تتأسس بيئة اجتماعية أو تنظيمية متنوعة الثقافات وحاضنة ومتقبلة للجميع دون تمييز، مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.

- **نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory):** وتفترض أن الناس يصنفون أنفسهم في عدة فئات وفق: العمر، والنوع، والمكانة الاجتماعية، والطبقة الاقتصادية، والاهتمامات، والتوجهات والمهارات. وفي المنظمات الإدارية ينتمي الأفراد إلى جماعات لها قيمها وطابعها الخاص، وفي حال التقارب والتجانس الثقافي بين جماعات العمل والإدارة، يؤدي ذلك إلى رفع وتيرة التعاون المثمر، وخفض مستوى الصراع والتنافس غير الشريف (Brunetto & Farr-Wharton, 2002; Webeck & Lee, 2022).

- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** وتفترض أن أي استثمار في العاملين في المنظمة من خلال عدة مدخلات (الأجور والمكافآت، والترقيات، والإجازات والتدريب والتطوير، والمكانة، والحب والاحترام والتقدير، وغيرها)، ينتج عنه مخرجات وعوائد إيجابية من قبل العاملين أنفسهم لصالح المنظمة، منها: (جودة الأداء، والانضباط والامتثال، والمبادرة، والمشاركة، والولاء والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والسلوك الصديق للبيئة، وغيرها)، وكأن ذلك استثمار في المورد البشري، يتمخض عنه نتائج إيجابية لصالح المنظمة (Mousa, 2021).

• **نظرية التمثيل البيروقراطي (Representative Bureaucracy)**، وتقترض ضرورة أن تكون تركيبة القوى العاملة في المنظمات العامة (الحكومية) كمرآة تعكس واقع المجتمع وتركيبته الديموغرافية بكل مكوناتها المختلفة، بحيث تشعر كل فئة أو جماعة عرقية أو دينية أو لغوية ... أنها ممثلة بشكل عادل، ولديها الفرصة في المشاركة، والوظيفة العامة، والمواقع القيادية دون أي تمييز أو قيود من أي نوع (Webeck & Lee, 2022)، وتهدف البيروقراطية التمثيلية إلى إيجاد منظمات حكومية أكثر تنوعاً وتمثيلاً وشمولاً، مما يسهم في تجويد القرارات البيروقراطية والسياسات العامة، ويلبي احتياجات الفئات الاجتماعية المتنوعة، وحماية مصالحها (Cingolani, 2023).

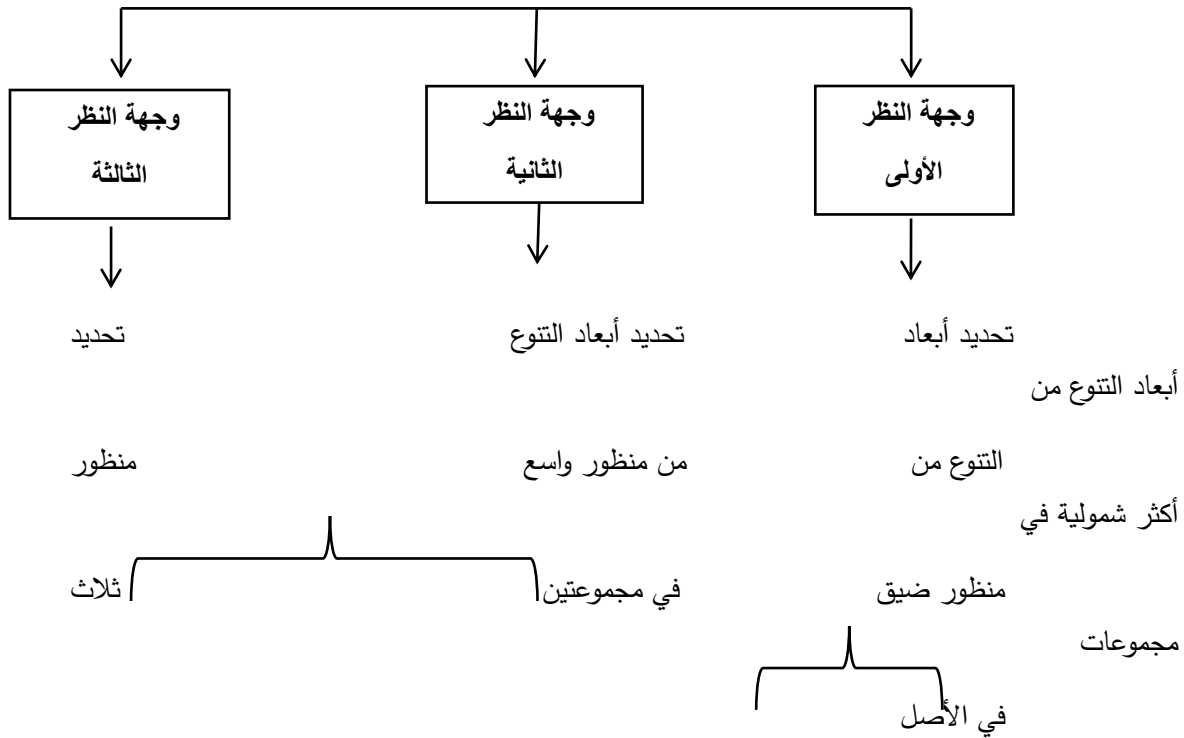
• **نظرية التكيف الثقافي (Cultural Adaptation Theory)** تقترض هذه النظرية أن الأفراد والجماعات المنحدرين من ثقافات مختلفة، يمرون خلال مرحلة الاتصال بعملية التكيف الثقافي ويحدث لديهم تغيرات سلوكية ونفسية متعددة، وكذلك المنظمات تشهد تغير في الممارسات. وأن عملية التكيف تأخذ صوراً عديدة: الاندماج، الاستيعاب، الفصل، التهميش. وأن بعض الأفراد والجماعات لديهم القدرة على الانخراط والتكيف في أي ثقافة، بينما البعض الآخر لا يمكنهم ذلك بسهولة، وقد يصلون إلى حالة الانفصال عن الواقع الثقافي والعيش على الهامش (Sam & Berry, 2010).

3. أبعاد التنوع في الموارد البشرية:

يمثل التنوع الثقافي في المنظمات هجيناً واسعاً من عوامل وخصائص متعددة لدى الأفراد والجماعات، تؤثر بدورها على أدائهم وعلى الحياة المهنية بطريقة مباشرة وغير مباشرة. ولقد أشار العديد من الكتاب والباحثين في دراساتهم إلى أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات، مثل: (الطبال، 2011؛ عبد الحليم، 2017؛ Inegbedion et al., 2020؛ Kaur et al., 2020؛ Ohunakin et al., 2019؛ Duchek et al., 2020؛ Yadav and Lenka, 2020؛ 2020)، ومن أبرزها: (العرق، الجنسية، النوع، العمر، الشخصية، القدرات البدنية والعقلية، التوجه الجنسي، نوع الإعاقة، الثقافة، الخبرة العملية، اللغة، الدين، الخلفية العلمية، التخصص، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، حالة الوالدين، الموقع الجغرافي، مقدار الدخل، محتوى العمل، المستوى الوظيفي، الالتزام الوظيفي، أسلوب العمل، أسلوب الاتصال، القدرة على التعلم، نمط التفكير، عضوية النقابة، الانتماء السياسي، الهوايات، العادات، المظهر.... وغيرها). ويكمن الاختلاف بين الباحثين في تصنيف هذه العوامل والخصائص إلى أبعاد أو فئات محددة؛ إذ إن هناك عدة تصنيفات وردت في أدبيات الإدارة، وأهمها ما يلي:

- التصنيف الأول: أبعاد أولية، وأبعاد ثانوية.
- التصنيف الثاني: أبعاد أولية، وأبعاد ثانوية، وأبعاد فرعية.
- التصنيف الثالث: أبعاد داخلية، وأبعاد خارجية، وأبعاد تنظيمية.
- التصنيف الرابع: أبعاد مرئية/ ظاهرة، وغير مرئية (Non-Visible- Visible).
- التصنيف الخامس: أبعاد سكانية، واجتماعية، وفردية.
- التصنيف السادس: التنوع السكاني، والتنوع المعلوماتي/المعرفي، والتنوع القيمي.
- التصنيف السابع: خصائص ثابتة، وخصائص متغيرة.

شكل 1: تصنيف أبعاد التنوع للموارد البشرية



الأبعاد التنظيمية	الأبعاد الخارجية	الأبعاد الداخلية	الأبعاد الثانوية	أم العنق، الأبعاد الأولية
- المستوى الوظيفي - محتوى العمل - جماعة العمل - الأقدمية - مكان العمل - عضوية النقابات - موقف الإدارة من التنوع	- محل الإقامة - الدخل - العادات الشخصية - الهوايات - الديانة - الخلفية التعليمية - الخلفية العملية - المظهر الخارجي للفرد - حالة الوالدين - الحالة الاجتماعية للفرد	- العمر - النوع - التوجهات الجنسية - القدرات الجسدية - الأصل - العرق	- الخبرة العملية - الدخل - الحالة الاجتماعية للفرد - الخبرة العسكرية - الديانة - محل الإقامة - حالة الوالدين - التعليم - نمط العمل - نمط الاتصال - المستوى التنظيمي - اللغة	- العمر - الأصل - العرق - النوع - القدرات الجسدية - التوجهات الجنسية

عبد الحليم، الحمزة. (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 17، (141-153).

4. إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات:

إن التنوع في تركيبة الموارد البشرية يمكن وصفه بسيف ذو حدين، فمنه يمكن أن تحصد المنظمات العديد من العوائد الإيجابية (Outcomes)، إذا ما أدير بطريقة علمية ومنظمة، وبغير ذلك، فإنه قد يخلف آثاراً سلبية مدمرة (Post et al., 2009). ولعل من أهم الآثار السلبية ما يلي: أن التنوع والتباين الثقافي يحول دون اضطراد العلاقات والتداخل السلس بين المجموعات المختلفة، سيما عنصر اللغة الذي يصعب عملية التواصل والتعارف بين الأفراد والمجموعات (بكاي، 2016). كذلك ارتفاع كلفة حل المشكلات واتخاذ القرارات في حال تنوع العاملين بسبب تعدد الرؤى والمنهجيات حيال القضايا محل النقاش مما يقود الى التعارض والصدام بين العاملين المتنوعين ثقافياً (Mazur, 2010). إضافة إلى ذلك، تعاني القوى البشرية المتنوعة من انهيار الاتصال وانخفاض التماسك، مما يؤثر بالتالي بشكل ضار على الأداء التنظيمي العام (D'Netto et al., 2014). فضلاً على ذلك، يفضل الأفراد في المنظمات المتنوعة للعمل غالباً مع من يتشابهون معهم مما قد يخلق مشاكل تنظيمية معينة وتنظيمات غير رسمية. علاوة على ذلك، يرى البعض أن ارتفاع معدل التغيب ودوران العمل من المشكلات الخاصة بواقع المنظمات متعددة الثقافات (Kulkarni, 2012).

لذلك يجب ألا يترك واقع التنوع في المنظمات دون إدارة فاعلة وفي حالة من الانفلات، بل يتوجب تدخل القيادات الإدارية لاحتوائه والسيطرة عليه، وتحويله إلى بيئة مفعمة بالتقارب والتسامح والتناغم والتعاون البناء، وبما يعود بالفائدة على الأفراد والمجموعات والمنظمة، والمجتمع بوجه عام (Inegbedion et al., 2020). ويقصد هنا بإدارة التنوع إدراك الاختلافات الفردية بين العاملين في المنظمة والاعتراف بها وتقييمها، وبالتالي اتخاذ التدابير والإجراءات والسياسات التي تضمن توفير المناخ الذي يمكن الأفراد المتنوعين من التعاون الإيجابي وتقديم أقصى ما لديهم، وتقليل فرص الاختلاف والصراع إلى أدنى حد، وذلك بهدف تحسين الأداء العام للمنظمة (Thomas, 1990). وهناك من يرى أنها: إقرار وفهم وقبول وتقدير الاختلافات بين الناس فيما يتعلق بالعمر والطبقة والعرق والأصل والجنس والإعاقة، وغيرها (ناصر، 2021). كما يعني ذلك، عدم التمييز بين الأفراد والجماعات، واحترام كل فرد لذاته، دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى (Cornelius et al., 2000). كذلك يرى (Yang & Konrad, 2011) أن إدارة التنوع تمثل مجموعة من الممارسات الرسمية يتم تطويرها وتنفيذها من قبل المنظمات لإدارة التنوع بفعالية بين جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة.

وقبل البدء بعرض الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التنوع، لابد من الإشارة إلى أن للمنظمات أربعة مواقف (إستراتيجيات) حيال عملية التنوع الثقافي، يمكن إيجازها فيما يلي (ناصر، 2021): (1) الإستراتيجية الراضية، وتشير إلى المنظمات التي لا تعترف بالتنوع، وتعتبره حالة خطيرة، وبالتالي تتجاهله ولا تتبنى أي إجراءات أو سياسات لإدارته. (2) الإستراتيجية المتوافقة، وهي تعكس رأي المنظمات التي ترى في التنوع موقفاً لا بد أن تتكيف معه، ولكن لا تفكر بأي عوائد تأتي من ورائه. (3) الإستراتيجية التفاعلية، وهي تعبر عن موقف المنظمات التي تعترف بالتنوع، وتلتزم بإدارته، وتتوقع فوائد من وراء ذلك، وأيضاً حدوث مشكلات بسببه، ولذلك تسارع إلى

وضع السياسات وبرامج التدريب لاحتوائه والتعامل معه بكفاءة. (4) الإستراتيجية الاستباقية، وهي تعكس موقف المنظمات التي تعتقد أن التنوع مكسب وميزة تنافسية ومورد تنظيمي، يجب الاستفادة منه كلما أمكن، ولا تتردد في استقطاب المزيد من الأفراد المتنوعين ثقافياً لهذا الغرض.

من خلال الاطلاع على الأدبيات والتقارير المتخصصة وتجارب المنظمات الناجحة في مجال إدارة تنوع المورد البشري، تبين أن ثمة عدداً من الممارسات والإستراتيجيات والأساليب والطرق التي اقترحها الكتاب والباحثون كمدخل لإدارة التنوع في المنظمات. مع الإقرار بعدم وجود مدخل مثالي لإدارة ظاهرة التنوع في المنظمات (Seymen,2006)، لأن ذلك قد يتوقف على عوامل عديدة: حجم المنظمة، وحجم قوة العمل، والضغوط الخارجية والداخلية، وفلسفة الإدارة، ونحو ذلك (Dass and Parker,1999). وعلى أي حال، سوف نعرض أبرزها فيما يلي: (1) إيجاد بيئة عمل إنسانية، تحتضن أفراد من مختلف المشارب الثقافية، وفيها يشعر الكل بالحميمية والانتماء والمساواة الحقيقية، وتساعد على التعلم وتبادل الأفكار وتشارك المعارف والخبرات (Van Ewijk,2011). (2) دمج مفهوم إدارة التنوع الثقافي ضمن استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة أساساً من الإستراتيجية العامة للمنظمة، واعتبار ذلك التزاماً ثابتاً، وعمل مستمر على المدى الطويل (Erwee,2003). (3) تغيير الثقافة التنظيمية لتصبح ثقافة قائمة على خاصية التعدد والتنوع، وبذلك تصبح المنظمة متعددة الثقافات، وذلك من خلال التغيير في خارطة القوى العاملة بزيادة أعداد النساء والأفراد من عرقيات وثقافات أخرى (Kulkarni,2012). (4) الاهتمام بعملية الاستقطاب والتوظيف بخطواتها المتعددة، لكونها البوابة الرئيسية التي ينفذ عبرها الأفراد والقيادات الإدارية لأي منظمة، والعمل على إدارتها بشكل منظم يسمح بدخول أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، وبما يفضي إلى بناء قوة عمل تصطبغ بقدر كبير من التنوع بمفهومه الشامل (Jabbour et al.,2011)؛ وفي سبيل ذلك لابد أن تصرح المنظمة، عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائله وآلياته المتعددة، أنها ترحب بالأفراد من خلفيات مختلفة، وأنها تمتلك سياسة لتكافؤ الفرص ومكافحة التمييز، وأن لديها بيئة صديقة وحاضنة للتنوع. (5) تحليل البيانات الديموغرافية للمتقدمين، ثم ترشيح عدد من الموظفين العرقيين والنساء في لجان المقابلة والاختيار، بعد ذلك فحص مواقف واتجاهات المتقدمين من مسألة التنوع عند إجراء المقابلة الشخصية للمتقدمين (Brodock & Massam,2016; Rudolph et al.,2017). (6) التركيز على التدريب، وذلك لتحقيق عدة أغراض منها تحديد احتياجات الموظفين المتنوعين، وخاصة المنتمين للأقليات مثل الحاجة إلى اللغة الإنجليزية، وتزويدهم بمهارات الحساسية والوعي بالاختلافات والفروق الثقافية، وتبصيرهم بآثارها الإيجابية والسلبية، وكيفية بناء أسس التقارب والاحتواء والتعاون والتكامل بين الأفراد والمجموعات، وقياس وتقييم المستوى الراهن للتنوع في القوى العاملة، وكيفية حل أي مشكلات أو تعارضات تنشأ نتيجة ذلك، وكذلك يساهم في بناء تشكيل الفهم المشترك لقيم التنوع، وبناء التماسك الاجتماعي، وتحسين النتائج الفردية والمؤسسية (D'Netto, et al.,2014). ليس ذلك فحسب، بل يقوم التدريب على التنوع الثقافي بتوعية الموظفين وتبصيرهم بالقوانين وعواقب خرقها، وحثهم على الانخراط في السلوكيات السليمة (Erwee,2003). ووضع القواعد واللوائح والسياسات التي تنظم وتحكم مسائل وقضايا كثيرة، مثل: تكافؤ الفرص، ومكافحة التمييز، والتقييم الوظيفي العادل، وضمن السلوك الأخلاقي النزيه. (7) تفعيل دور القيادات الإدارية من منطلق أن مشاركة المديرين وقادة الفرق أمر ضروري حتى تكون جهود إدارة التنوع فعالة وذات أثر جيد على المنظمة ككل (Cox and Blake, 1991)،

وبدون حماس ودعم القيادات الإدارية، فإن جميع مساعي دمج التنوع في الحياة التنظيمية لن يكتب لها النجاح (Dass and Parker, 1999). وتعد القيادة أداة فعالة في دعم إدارة التنوع، وذلك من خلال ما تضعه من القواعد والسياسات واللوائح والإجراءات لإدارة الاختلافات، والحد من حالات الغموض وسوء الفهم (Achyldurdyeva et al., 2019). كما تلعب القيادة دوراً مهماً في هذا المجال من خلال الاتصال والتوجيه والتدريب، والتحفيز، والتمكين، والتغلب على الصعوبات وحل المشكلات في مكان العمل المتنوع ثقافياً (Rahman, 2019; VanderPal & Ko, 2014). وفي هذا السياق، يؤكد (Hopkins and Hopkins, 1999) على أن القادة الإداريين حتى يتمكنوا من التعامل بكفاءة مع حالات ومواقف التنوع، لابد أن يتسلحوا بالمهارات التالية: الرهافة والحساسية (Sensitive)، والنزاهة والعدالة (Impartial)، والقدرة على التدخل كوسطاء (Mediators)، والتحلي بالصبر (Patient)، وأن يكونوا ودودين (Amiable)، ومتفائلين (Optimistic)، ومعلمين وموجهين (Teachers)، ومنخرطين في العملية (Involved)، ولديهم مهارات اتصال فعالة (Communicators). (8) **تصميم نظم التحفيز الفعال**، وذلك أمر ضروري، لحث الأفراد والقيادات الإدارية، ومكافأتهم لقاء ما يقومون به من جهود لتسهيل التناغم والتفاعل الإيجابي في أماكن العمل المتنوعة، ومعالجة حالات التعارض والصدام، وبما يضمن شعور كل فرد بالاحترام والأمان (Achyldurdyeva et al., 2019). (9) **الاهتمام بالتهيئة المبدئية**، وذلك بأن تحرص المنظمة بعد كل عملية استقطاب وتعيين أفراد وقيادات جديدة أن يكون ضمن برامجها الموجهة للتهيئة المبدئية فقرة خاصة بالتنوع الثقافي، وذلك للتعريف بماهيته، وخصائصه، وعوائد إدارته بحكمة على الفرد والمجموعة والمنظمة بشكل عام. (10) **تنظيم اللقاءات والفعاليات الدورية للعاملين مع عوائلهم**، وفي أجواء غير رسمية؛ لرفع وتيرة التواصل والتعارف والتقارب، وإذابة الحواجز النفسية والحضارية، وتصحيح الانطباعات الموروثة، ليصل الجميع إلى حالة نشطة من التفاعل البناء. (11) **الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إدارة التنوع لدى الدول والمنظمات الأخرى**، وانتهاج المقارنة المعيارية، وبناء قاعدة بيانات متكاملة بهذا الخصوص (Seymen, 2006). (12) **البحث والتقييم والتدقيق الدائم**، وذلك بهدف الكشف عن مصادر التحيز المحتمل ضد أفراد أو مجموعات ثقافية معينة داخل التنظيم، وتحديد المواقف التي قد تضع بها ثقافة المؤسسة بعض الأفراد دون قصد في أوضاع غير مواتية (Erwee, 2003). (13) **مراقبة فعالية برامج التنوع والتقدم المحرز فيها**، وقياس وتقييم المخاطر والفرص في بيئة العمل، والتحقق من مدى توافر أماكن العمل الصديقة للتنوع، ووجود الكتيبات والأدلة الإرشادية الضرورية للرجوع إليها في أي وقت (Achyldurdyeva et al., 2019).

2-1. عوائد وفوائد إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات:

إن وجود مكان عمل يتكون من خليط واسع ومتكامل من المؤهلات والخبرات والمهارات والأفكار والرؤى واللغات والثقافات، وكذلك إدارته بطريقة سليمة، يمد المنظمة بمزايا وفوائد عديدة. ولعل من أبرز تلك المزايا والفوائد ما يلي: جذب المزيد من الأفراد الموهوبين من جنسيات ومهارات وخبرات ولغات وخلفيات مختلفة، والاحتفاظ بهم كمصدر رئيسي للأفكار المبتكرة كوسيلة لتحسين العمليات الموجهة للعملاء (Seliverstova & Pierog, 2021). وتوفير مجموعة متنوعة من الخيارات والتقنيات البديلة لحل المشكلات (Inegbedion et al., 2020). وإيجاد حلول ابتكارية، وآراء أكثر تنوعاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وخفض درجة التعارض الداخلي، ومعدل دوران العمل (D'Netto & Sohal, 1999). وكذلك تحسين جودة القرارات والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي. وأن التنوع في

القوى العاملة يشكل أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات، ويؤدي إلى تحسين الأداء في حال توفير البيئة المناسبة لذلك (أبو زيتون، 2005). ويثري فرق العمل ويجعلها قادرة على الإبداع والتفكير المترابط والمتكامل (Post et al., 2009)، بالإضافة إلى خلق حالة من التكامل والحد من التمييز والتحيز، وخفض الاغتراب الوظيفي وبناء الهوية التنظيمية، وخلق بيئة يمكن لجميع الأعضاء فيها المساهمة في الحد الأقصى الإمكانيات (Cox, 1991). وكذلك بناء ثقافة التواصل الإيجابي، ومكافحة التمييز ضد عملاء المنظمة مما يحسن صورتها الذهنية في المجتمع (أبو النصر، 2022). ليس ذلك فحسب؛ بل يحفز أداء الموظفين نحو مستوى عالٍ من الإنتاجية، وبالتالي الربحية (Ohunakin et al., 2019; Omoyele and Olabisi, 2020). وهذا ما أكدته دراسات عديدة، منها دراسة زاهر وسلامة (2013) على العاملين في وزارة الصناعة السورية التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة التنوع والأداء الوظيفي. وكذلك دراسة (Patrick and Kumar, 2012) على عدد من الشركات في الهند التي أشارت أن الإدارة الناجحة للتنوع البشري تؤدي إلى التزام وأداء أفضل من قبل الموظفين، وتحسن الأداء المالي للمؤسسة. كذلك، ومن خلال الإدارة الجيدة للتنوع يمكن التنبؤ بشكل فعال بالسعادة في مكان العمل كما أشارت دراسة (Mousa, 2021) على عينة من الجامعات الحكومية المصرية. وتقليل الصراعات التنظيمية (حدة وسعاد، 2018). وتمكين المنظمة من الوصول إلى أسواق جديدة وخدمة عملاء خارجيين متنوعين نتيجة وجود موظفين متعددي الثقافات (D'Netto, et al., 2014; Seliverstova & Pierog, 2021). فضلاً عن ذلك، تأسيس فهم أفضل لأحكام القانون، وبالتالي الحد من الدعاوى القضائية ضد المنظمة (Kaur et Esty et al., 1995) (Kaur et al., 2020). وكذلك المرونة بجعل المنظمة أسرع في الاستجابة البيئية، والقدرة على التكيف مع التغييرات (Kulkarni, 2012). وتحسين الرضا الوظيفي والروح المعنوية للموظفين، وخلق مناخ تنظيمي يساعد على العمل بجدية (Ohunakin et al., 2019). كذلك تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة (ناصر، 2021). وخلق وتعزيز الميزة والقدرة التنافسية للمنظمات (Inegbedion et al., 2020)؛ حيث أن نهج التنوع مرتبط بشكل مباشر بوجود قوة عاملة متوازنة تعزز قدرة المنظمة على جذب وتطوير واستبقاء الموظفين الأكثر تأهيلاً، وبالتالي تحقيق معدلات أداء عالية، وتحقيق ميزة تنافسية (Sadek, 2022). كذلك اتضح وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع في الولاء التنظيمي للموظفين (إبراهيم وآخرون، 2020). علاوة على ذلك، فإن إدارة التنوع تدعم وتعزز التميز التنظيمي (المرافي، 2019). وتساهم إدارة التنوع في تشكيل هوية المنظمات؛ ففي دراسة العبيري (2023) توصل من خلالها إلى وجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التنوع الثقافي في الهوية التنظيمية في جامعة تبوك السعودية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس.

5. تحديات ومعوقات إدارة التنوع في المنظمات:

هناك عدة تحديات وصعوبات تواجه المديرين أثناء إدارة القوى البشرية المتنوعة في منظماتهم، ومن أبرزها ما يلي: انخفاض وعي وإدراك بعض المديرين بأهمية التنوع، والتحيز لصالح جماعات وثقافات معينة، ومقاومة بعض الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي الداعم لإدارة التنوع (Patrick and Kumar, 2012). والتمييز في بيئة العمل (Jabbour et al, 2011). كذلك التنفيذ غير الفعال لسياسات التنوع في المنظمات، والتعصب ضد العاملين من جنسيات أخرى من قبل الموظفين المحليين، والغيرة منهم، ورفض البعض تغيير أنفسهم وفقاً لما تمليه إدارة التنوع الثقافي (Kaur et al., 2020). إضافة إلى التمييز بين الجنسين، والتهميش العرقي (Inegbedion et

(al.,2020). وصعوبة تحديد أي مبادرات وسياسات إدارة التنوع التي ينبغي تنفيذها، وكذلك التكاليف الإضافية، ومنها تكلفة تنفيذ التدريب على إدارة التنوع (ناصر، 2021). فضلاً عن النزاعات الشخصية بين الأفراد والمجموعات، والتحرش أو التمر، وكيفية تحويل تنوع القوى العاملة إلى ميزة تنظيمية استراتيجية Seliverstova (2021) (& Pierog). علاوة على ذلك، حاجز الاتصال واللغة؛ حيث قد لا يفهم الأشخاص من مناطق مختلفة لغة المكان الذي يعملون فيه. كما أن التنوع برغم ما يجلبه من فوائد كبيرة للمنظمات، ولكن قد يؤدي إلى الاختلافات داخل القوى العاملة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والصراعات بين الأشخاص، وانقطاع التواصل والاتصال فيما بينهم (Cox,1991). كذلك يندرج ضمن التحديات كيفية دمج كتلة متنوعة، وجعل الأفراد يحترمونها هذه الاختلافات، والسلوكيات السلبية، والتحيز والتمييز والشكاوى والإجراءات القانونية ضد المنظمة، والحاجة لأن يتصرف الموظفون بطرق مماثلة (Ikeije & Lekan-Akomolafe,2015).

6. الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا الجانب الدراسات المحلية والأجنبية المتوفرة حول موضوع الدراسة حسب تسلسلها الزمني، ثم التعليق عليها لإبراز وتبيان الفجوة البحثية التي يمكن أن تساهم في سدها الدراسة الحالية:

أولاً- الدراسات العربية:

أجرت السامعي دراسة (2021) حول التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن السعودية، ومزاياه وتحديات إدارته من وجهة نظر عينة بلغت (81) قيادياً أكاديمياً فيها. توصلت الدراسة إلى: أن اتجاهات القيادات الأكاديمية إيجابية نحو التنوع الثقافي، وأن من مزاياه تطوير الأداء التنظيمي، وترقية الإنتاجية، وجذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية. ومن أبرز تحديات إدارة التنوع في الجامعة: ضعف برامج التوعية في مجال التنوع بين الموظفين، وضعف إدراك الموظفين لمفهوم وأهمية التنوع، وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع في الجامعة. كذلك دراسة المهاوش (2021) عن واقع إدارة التنوع الثقافي في جامعة آل البيت في الأردن، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة (149) من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت إلى أن ممارسة إدارة التنوع متوسطة، وأنه هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة التنوع ومتغير الثقافة التنظيمية. إضافة إلى ذلك توصلت دراسة الشريف (2020) التي هدفت قياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التنوع في جامعة تبوك السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال عينة (329) فرد، توصلت إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون إدارة التنوع على مستوى الإداري والأكاديمي بدرجة مرتفعة، ولم تتوصل الدراسة إلى أي تأثير دال إحصائياً للعوامل الديموغرافية في ذلك. وفي ذات السياق، قدم أبو ليفة دراسة (2020) عن العلاقة بين ممارسة إدارة التنوع للموارد البشرية والتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة بالتطبيق على عينة (315) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف السعودية. توصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع تمارس في الجامعة بدرجة فوق متوسطة، وكذلك وجود علاقة موجبة بين إدارة التنوع وأبعاد التسويق الداخلي. ومن جانبه أجرى إبراهيم وآخرون دراسة (2020) لفحص تأثير إدارة التنوع بأبعاده الثلاثة (الداخلي- الخارجي- التنظيمي) في الولاء التنظيمي بالتطبيق على عينة (283) فرداً من الموظفين الإداريين في جامعة المنصورة، وقد توصلت إلى وجود تأثير وارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية والولاء التنظيمي للموظفين في الجامعة. كذلك توصلت المرافي من دراستها (2019) على مجموعة من المنظمات الأردنية إلى وجود علاقة بين التنوع واتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي، وأن

التنوع في القوى العاملة يشكل أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمات في حال تم إدارته بصورة فعالة. وفي فلسطين أجرى العبدالة (2019) على الجامعات في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى- جامعة الأزهر)، خلصت إلى أن إدارة التنوع للموارد البشرية تمارس بشكل عام بدرجة كبيرة في الجامعات محل الدراسة، وأن لها علاقة تأثير جوهري على الأداء المؤسسي في تلك الجامعات. وفي السياق ذاته، قام سكر بدراسة (2019) لاستقصاء أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية بأبعادها المختلف (العقلية والنفسية والسلوكية) من خلال عينة (242) فرداً إدارياً وأكاديمياً في جامعة الأقصى، كشف من خلالها أن درجة ممارسة إدارة التنوع متوسطة في الجامعة، وكذلك مستوى الإيجابية، وأن بعض أبعاد إدارة التنوع لها تأثير واضح في متغير الإيجابية. وفي جامعات جنوب الأردن، حاول المحاسنة من خلال دراسة (2018) التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع للموارد البشرية في جامعات جنوب الأردن، وذلك من وجهة نظر عينة (300) من أعضاء هيئة التدريس، توصل من خلالها إلى أن إدارة التنوع تمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق جوهريّة في استجابات الباحثين، تعزى للعمر وسنوات الخبرة في التدريس. كذلك قدم العرموطي وحسن دراسة (2015) على جامعة أبو ظبي بهدف تقييم تجربتها في مجال إدارة التنوع للمورد البشري من وجهة نظر عينة (44) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت أن الجامعة بشكل عام تحترم كافة حالات التنوع الثقافي فيها، وتجيد إدارة التنوع من خلال تطبيق عدة استراتيجيات جيدة. وللتعرف على درجة تطبيق الإداريين لإدارة التنوع واحتياجاتهم التدريبية، قام الصريصري بدراسة (2013) على عينة من الإداريين في ثلاث جامعات حكومية سعودية (الملك عبد العزيز - أم القرى - طيبة)، استنتج من خلالها أن هناك درجة متوسطة من تطبيق إدارة التنوع في الجامعات محل الدراسة من خلال أربعة مجالات (مهارات التواصل مع الأفراد المنتمين لثقافات مختلفة، إدارة النزاع الثقافي، إدارة تحديات التنوع الثقافي، توفير بيئة تستوعب الأفراد المختلفين ثقافياً).

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

بحثت دراسة (Muange,2020) تأثير التنوع العرقي والخلفية التعليمية للقوى العاملة في أداء الموظفين في بعض الجامعات في كينيا. وقد أكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتنوع في العرق والخلفية التعليمية على أداء الموظف، وأوصت الدراسة الجامعات بتعيين موظفين متنوعين اجتماعياً لتكون قادرة على تحقيق أداء وظيفي أفضل. كذلك دراسة (Andoh et al.,2019) التي سعت إلى التعرف على تأثير التنوع في مكان العمل، وتحديدًا: العمر والجنس والعرق والخلفية التعليمية، وذلك على أداء بين الموظف في أربع جامعات خاصة في غانا. وقد أظهرت النتائج أن لمكان العمل المتنوع تأثيراً عاماً في أداء الموظف، وأن التنوع العمري والتعليمي له تأثير أكبر في أداء الموظفين في الجامعات مقارنة بالمتغيرات الأخرى، في حين لم يكن للتنوع الجنسي والعرق أي تأثير في الأداء الوظيفي. كما جاءت دراسة (Sciarelli et al.,2019) للتحقق من تأثير إدارة التنوع في الأداء المالي في عدد من الجامعات في جنوب إيطاليا وما يرتبط بها من شركات ريادة، مع التركيز على تنوع الأعضاء الأكاديميين في مجلس الإدارة من منظور قائم على الموارد. وقد أظهرت النتائج أن إدارة التنوع في الأنشطة الأكاديمية تزيد من الأداء الاقتصادي للشركات المنبثقة عن الجامعات، وأن الإدارة العليا الأكاديمية المتنوعة بشكل جيد تؤثر بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي للشركات الأكاديمية الناشئة، وأن عدم تجانس الخلفية العلمية يقلل من الأداء الاقتصادي. وحول مدى تبني إدارة التنوع ومحدداته، أجرى (Oertel,2018) دراسة على عدد من الجامعات

الألمانية، أظهرت أن تلك الجامعات تتباين في تبني إدارة التنوع للقوى العاملة، وأن من محددات ذلك: عدد الموظفين، والبنية المؤسسية، والحاجة إلى تحسين التنوع والمساواة، وتأثير المرأة العاملة في الجامعات. كما كشفت الدراسة أن بعض الجامعات لديها نائب رئيس لإدارة التنوع وخاصة الحديثة نسبياً بعكس الجامعات التي تأسست في فترات سابقة. كذلك قدم (Turgut, 2016) دراسة على عدد من الجامعات التركية، أبات أن التنوع وسط الأكاديميين الأجانب مفيد للجامعات، وذلك من خلال مساهمة هؤلاء العلماء بمعارفهم ومهاراتهم ولغاتهم، وما ينجزونه من الدراسات وزيادة الاقتباسات العلمية، وكل ذلك يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي للجامعة. وفي الفلبين قام (Quitán, 2016) بدراسة على عدد من الجامعات، أستنتج منها أن التنوع في أعضاء هيئة التدريس يؤثر بشكل كبير على رسالة ورؤية الكليات والجامعات، وعلى طرق التعلم والتعليم، وعملية البحث العلمي، والتدريب، ويُعرض المتعلمين لمجموعة واسعة من الأفكار، والثقافات، والسلوكيات، والخبرات، والمعايير كوسيلة لتنمية الموارد البشرية على المدى البعيد. كذلك حاول (Namutebi, 2014) دراسة مدى تطبيق سياسة الاستقطاب وتأثيرها في تنوع العاملين (التنوع الجنسي والعنقي والديني)، في جامعات وسط أوغندا، واستنتج عدم اتباع سياسة استقطاب عادلة وإرشادات واضحة مؤثرة على قضية التنوع. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم إدارة التنوع القائم على أساس الجنس والعرق والدين في تلك الجامعات أدى إلى ظهور حالات الظلم ضد المتقدمين على أساس الانتماء الديني. ونختتم هذا العرض بدراسة (Barbosa et al., 2007) عن التنوع الثقافي في جامعة منهو (Minho) في براغ بدولة البرتغال، التي أشارت نتائجها أن الجامعة تتبع إلى حد ما سياسات تكافؤ الفرص وإدارة القوى العاملة الأكاديمية المتنوعة بشكل فعال، وأن الأصل القومي يمثل قضية التنوع الرئيسية، غير أن الأكاديميين الأجانب لم يُبذل سوى القليل من الجهد لاستيعابهم والاستفادة من مساهماتهم الفريدة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن تلك الدراسات قد طبقت على جامعات ومؤسسات أكاديمية ضمن سياقات بيئية مختلفة سواء كانت عربية أو أجنبية. ومن الملاحظ أن هذه الدراسة تتشابه مع تلك الدراسات من عدة أوجه، منها أنها بطبيعتها دراسة تطبيقية، استخدمت نفس المنهج المسحي، كما تتشابه من ناحية مجال التطبيق مع تلك الدراسات وهو المجال الأكاديمي، حيث طبقت على مؤسسة علمية أكاديمية متمثلة في جامعة الملك سعود في مدينة الرياض. ولكن مما يميز هذه الدراسة عن سواها من الدراسات السابقة، هو أنها تمت في بيئة مختلفة نسبياً، وهي بيئة جامعة الملك سعود، بما لها من بناء مؤسسي راسخ وتأريخ أكاديمي ووظيفي طويل، باعتبارها أقدم وأكبر جامعة سعودية، وذلك للتعرف على ملامح ومؤشرات التنوع الثقافي، ومدى ممارسة إدارته بأساليب واستراتيجيات ومنهجيات علمية، ورصد أهم التحديات التي تعيق تطبيق إدارة ذلك التنوع، وتقديم التوصيات والحلول لمواجهة تلك التحديات وبما يجعل من القوى العاملة ذات التنوع والتباين الثقافي تصبح قوة عمل متجانسة ومنتجة قدر الإمكان. ولا مناص من القول إن هذه الدراسة قد أفادت من الدراسات السابقة في جوانب عديدة، لتوجيه وضبط مسارها بشكل سليم وبما يتوافق مع أهدافها وتساؤلاتها، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وإعداد وتصميم أداة الدراسة، وتفسير النتائج.

ثالثاً- منهجية الدراسة

يتضمن هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة، من حيث تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وثباتها، والخطوات التي طبقت في الجانب الميداني من الدراسة.

1. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، باعتباره المنهج الذي يصف الظواهر بدقة من حيث وجودها، وتوزيعها وطبيعتها، والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات المرتبطة بها؛ وذلك لاستخلاص النتائج التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات والتعامل مع الظواهر المختلفة (القحطاني وآخرون، 2013). وهذا ما ينطبق على موضوع هذه الدراسة، فمن خلال المنهج المسحي الوصفي، تم تعريف ووصف التنوع الثقافي كظاهرة إدارية، والوضع الراهن لإدارته من طرف الجامعة محل الدراسة. ولتغطية الجوانب ذات الصلة بالدراسة، تم استخدام أسلوبين من أساليب جمع البيانات هما: الأسلوب المكتبي: ويقوم على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة كالكاتب العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية، ومخرجات المؤتمرات والندوات العلمية. والأسلوب الميداني: ويقوم على جمع وتحليل البيانات الميدانية، للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك باستخدام أداة جمع البيانات التي تم توزيعها على أفراد الدراسة بالجامعة بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود والمتمثلة في: عمداء الكليات، ووكلاء ووكيلات الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وكليات الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (289) فرداً، بحسب احصائيات مكتب إدارة البيانات بالجامعة (<https://dmo.ksu.edu.sa/ar/contact-us>). ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستبانة على كافة المفردات من باب الحصر الشامل، وذلك بإرسالها لمجتمع الدراسة بطريقة إلكترونية عبر مركز الاستبانة في الجامعة. ونظراً لضعف الاستجابة في المرحلة الأولى، فقد تم توزيع أداة الدراسة بطريقة يدوية، وقد استجاب منهم (281) فرداً، من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة. والجدول التالي يتضمن خصائص أفراد الدراسة:

جدول (1): خصائص أفراد الدراسة

العنصر	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	192	68.3
	أنثى	89	31.7
	الإجمالي	281	100.0
المنصب	عميد كلية	19	6.8
	وكيل كلية	119	42.3
	رئيس قسم	82	29.2
	وكيلة قسم	61	21.7
	الإجمالي	281	100.0

الرتبة العلمية	أستاذ	40	14.2
	أستاذ مشارك	90	32.0
	أستاذ مساعد	83	29.5
	محاضر	68	24.2
	الإجمالي	281	100.0
التدريب في مجال التنوع الثقافي	بدون تدريب	192	68.3
	دورة واحدة	51	18.1
	دورتان	22	7.8
	ثلاث دورات	16	5.8
	الإجمالي	281	100.0

3. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة، اتضح أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها: دراسات: (الطبال، 2011)، و(العرومطي، 2015)، و(الصريصري، 2015)، و(بكي، 2016)، و(Ikeije & Lekan-Akomolafe, 2015)، وغيرها. ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين: القسم الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: الجنس، المنصب، الرتبة العلمية، الدورات التدريبية في مجال إدارة التنوع البشري. القسم الثاني: تكون من (39) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي: المحور الأول: يتناول ملامح وأبعاد التنوع الثقافي في الجامعة، وهو يتكون من (7) متغيرات. المحور الثاني: يتناول أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع للموارد البشرية، وهو يتكون من (22) متغير. المحور الثالث: يتناول الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع للموارد البشرية في جامعة الملك سعود، وهو يتكون من (10) متغيرات. ولإصدار الحكم على مستوى التنوع الثقافي وما شابه ذلك، تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (القحطاني وآخرون، 2013)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (2): تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

ضعيفة جداً	ضعيفة	إلى حد ما	مرتفعة	مرتفعة جداً
1 -	1.81 -	2.61 -	3.41 -	4.21 -
1.80	2.60	3.40	4.20	5.0

4. صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبانة):

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أُعدت لقياسه، وأنها شاملة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة، علاوة على وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لمن يجيب عنها (القحطاني وآخرون، 2013).

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري، وذلك بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات إدارة الأعمال في الجامعات السعودية، ومن جامعات خارجية، وذلك للاسترشاد بأرائهم. وبناء على المرئيات والاقتراحات التي أبدوها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية. وبالنسبة لصدق البناء، فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من ذلك؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ذاتها، وكما هو موضح في الجداول التالية.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

ملاحم وأبعاد التنوع الثقافي		استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي	
الفقرة	معامل الارتباط	1	0.611**
1	0.672**	2	0.496**
2	0.583**	3	0.606**
3	0.667**	4	0.736**
4	0.609**	5	0.755**
5	0.688**	6	0.703**
6	0.646**	7	0.656**
7	0.573**	8	0.767**
صعوبات وتحديات إدارة التنوع		9	0.803**
الفقرة	معامل الارتباط	10	0.750**
1	0.609**	11	0.769**
2	0.620**	12	0.778**
3	0.663**	13	0.808**
4	0.735**	14	0.717**
5	0.782**	15	0.766**
6	0.683**	16	0.767**
7	0.773**	17	0.745**
8	0.759**	18	0.590**
9	0.721**	19	0.794**
10	0.715**	20	0.746**
-	-	21	0.758**
-	-	22	0.768**

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لمحورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يعني تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من صدق البناء الداخلي، وبالتالي يمكن الوثوق بها كأداة صالحة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة.

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة	7	0.810
الاستراتيجيات المتبعة في إدارة التنوع للموارد البشرية في الجامعة	22	0.903
الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع للموارد البشرية في الجامعة	10	0.868

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل الثبات تراوحت ما بين (0.81-0.90)، وهي معاملات ثبات مناسبة بحسب بعض المراجع في مجال المنهجية العلمية (آري وآخرون، 2013: 313)؛ مما يدل على أن الأداة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في الدراسة الحالية.

رابعاً- تحليل نتائج الدراسة

يعرض هذا الجزء النتائج الميدانية ومناقشتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً- خصائص أفراد الدراسة:

ثانياً- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1. ملامح وأبعاد التنوع للموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو ملامح وأبعاد التنوع الثقافي بالجامعة

م	المتغيرات العاملون في الوحدة الأكاديمية التي أديرها :.....	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتنوعون من حيث التخصص العلمي	3.70	0.88	1
2	يتنوعون من حيث الحالة الاجتماعية	3.50	0.90	2
3	يتنوعون من حيث الجنسية	3.27	1.04	3
4	يتنوعون من حيث الجنس (النوع)	2.93	1.22	4
5	يتنوعون من حيث اللغة	2.87	1.11	5
6	يتنوعون من حيث الأصل (العرق)	2.64	1.11	6
7	يتنوعون من حيث الديانة	1.65	0.95	7
المتوسط الحسابي العام		2.94	1.02	

يتضح من الجدول (5) أن محور (ملامح وأبعاد تنوع الموارد البشرية في الجامعة)، قد حصل على متوسط حسابي عام (2.94) بانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن واقع الموارد البشرية في الجامعة يتسم (إلى حد ما) بحالة من التنوع الثقافي. ويمكن ترتيب ملامح وأبعاد ذلك التنوع وفق المتوسط الحسابي كالتالي: يبدو التنوع بدرجة (مرتفعة) من حيث: التخصص العلمي، والحالة الاجتماعية، ويمكن تفسير الحالة المرتفعة للتنوع في التخصص العلمي بكون معظم الأفراد تأهلوا في تخصصات ومدارس علمية مختلفة في جامعات الغرب والشرق. بينما يتنوع المورد البشري (إلى حد ما) من حيث: الجنسية، والجنس (النوع)، واللغة، والعرق، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم منسوبي الجامعة ينتمون إلى الجنسية السعودية، والأغلبية منهم ذكور، ويتكلم غالبيتهم اللغة العربية إلى جانب بعض اللغات الأخرى، وينحدر أغلبهم من أصل عربي. بينما يبدو التنوع بدرجة (منخفضة جداً) من حيث الديانة، ويمكن تفسير تدني مستوى التنوع الديني للمورد البشري في الجامعة بالقول إن الأغلبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليات الجامعة ينتمون إلى كافة الدول العربية التي هي بطبيعتها تدين بديانة الإسلام، بالإضافة إلى من ينتمون لدول إسلامية، مثل إندونيسيا وماليزيا وبنغلادش وتركيا، وغيرها.

2. الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو متغيرات هذا المحور، وجاءت على النحو التالي:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو استراتيجيات إدارة التنوع بالجامعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تراعى الإدارة ظروف العاملات (كإجازة الأمومة والإجازات المرضية... الخ)	4.14	0.93	1
2	تتم ترقية العاملين على أساس نتائج أدائهم الوظيفي دون أي اعتبارات أخرى (الجنس، النسبة المئوية... الخ)	3.74	1.11	2
3	تتيح الإدارة .. الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية	3.63	0.96	5
4	تحترم الإدارة الثقافات المتعددة للعاملين في المنظمة	3.61	0.91	4
5	تتفهم الإدارة اختلاف الثقافات لكافة العاملين في الجامعة	3.59	0.96	5
6	تحرص الإدارة على احترام الخصائص الثقافية للعاملين	3.55	0.97	6
7	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين	3.55	1.00	7
8	يتم توزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة بصرف النظر عن حالة تنوعهم	3.48	1.02	8
9	تقيم لإدارة حوار مع العاملين لسماع آرائهم وحل مشكلاتهم	3.47	0.99	9
10	تعمل الإدارة على تقليل الصراعات بين العاملين المتنوعين ثقافياً	3.42	0.93	10
11	تحرص الإدارة على التعلم من التجارب الأخرى فيما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي بين	3.41	0.99	11
12	تسعى الإدارة إلى التعرف على الاختلافات الثقافية بين العاملين بشكل دقيق	3.19	1.07	12
13	تراعى الإدارة كافة العاملين المتنوعين ثقافياً من حيث مناسباتهم الدينية	3.17	1.05	13
14	يتم تدريب العاملين على المهارات الضرورية للتقارب الثقافي في بيئة العمل	3.09	1.08	14
15	تراعى الإدارة كافة العاملين المتنوعين ثقافياً من حيث مناسباتهم الوطنية	3.08	1.10	15
16	تنظم الإدارة لقاءات غير رسمية للعاملين بشكل دوري للتعارف وتبادل الأفكار	3.06	1.07	16
17	يتم تبني برامج للتوعية حول الاختلافات الثقافية بين العاملين	3.01	1.14	17
18	يتم خلق بيئة مرنة تستوعب نماذج ثقافية مختلفة	3.00	0.95	18
19	يتم إقامة اتصال مستمر بين العاملين لمعالجة سوء الفهم والأحكام المسبقة	2.99	1.07	19
20	تبذل الإدارة جهوداً لتصحيح الانطباعات عن البلدان والحضارات الأخرى بين العاملين	2.83	1.08	20
21	يتم تقديم نماذج عمل مرنة تناسب العاملين المتنوعين ثقافياً	2.72	1.02	21
22	يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين بلغات مختلفة	2.68	0.99	22
-	المتوسط الحسابي العام	3.29	0.99	-

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر (الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة) قد بلغ (3.29) بانحراف معياري (0.99). وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة (إلى حد ما) من قبل أفراد الدراسة، بشكل عام، على أن ما طرحته الدراسة من الأساليب والإستراتيجيات يتم اتباعها في إدارة التنوع البشري من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة. وقد تفاوتت موافقة أفراد الدراسة، وتوزعت بحسب

المتوسط الحسابي إلى فئتين رئيسيتين، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي: أبرز الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة بدرجة (مرتفعة)، مرتبة تنازلياً، وفقاً للمتوسط الحسابي: مراعاة ظروفعاملات (كإجازة الأمومة والإجازات المرضية... الخ)؛ وترقية العاملين على أساس نتائج أدائهم الوظيفي بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى؛ وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية؛ واحترام الثقافات المتعددة للعاملين في الجامعة؛ واحترام الخصوصيات الثقافية للعاملين؛ وتوزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة بصرف النظر عن تنوعهم؛ وإقامة حوار مع العاملين لسماع آرائهم وحل مشكلاتهم؛ والتعلم من التجارب الأخرى فيما يتعلق بإدارة التنوع بين العاملين. بينما الفئة الأخرى من الأساليب والإستراتيجيات تمارس (إلى حد ما)، من قبل القيادات الأكاديمية، من أبرزها: مراعاة كافة العاملين المتنوعين من حيث مناسباتهم الوطنية والدينية؛ وتدريب العاملين على المهارات الضرورية للتقارب الثقافي في بيئة العمل؛ وتنظيم لقاءات غير رسمية للعاملين بشكل دوري للتعرف وتبادل الأفكار والخبرات؛ وتبني برامج للتوعية حول الاختلافات الثقافية بين العاملين؛ وخلق بيئة مرنة تستوعب نماذج ثقافية مختلفة؛ ومعالجة سوء الفهم وتصحيح الانطباعات عن الحضارات الأخرى بين العاملين ذوي التنوع الثقافي؛ وتقديم نماذج عمل مرنة، وبرامج تدريبية بلغات مختلفة. يتضح مما سبق أن نصف الأساليب والإستراتيجيات التي طرحتها الدراسة، تمارسها القيادات الأكاديمية (إلى حد ما)، في سبيل إدارة حالة التنوع البشري في الجامعة. وهذا مؤشر على أن تلك القيادات الأكاديمية بحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لبناء مهاراتها في مجال إدارة التنوع الثقافي في أوساط الموارد البشرية العاملة في الجامعة، ويعزز هذا الاستنتاج ما ورد في الجدول رقم (1) الذي أشار إلى أن حوالي (68%) من أفراد الدراسة لم يخضعوا لأي برنامج تدريبي في مجال إدارة التنوع البشري في المنظمات.

3. أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو متغيرات هذا المحور، وجاءت على النحو التالي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع بين العاملين	3.42	0.97	1
2	ضعف إدراك العاملين لمفهوم وأهمية التنوع الثقافي	3.30	1.01	2
3	ضعف جهود بعض العاملين لتطوير مهارات التواصل مع	3.26	0.93	3
4	قلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع بين العاملين	3.23	1.00	4
5	صعوبة تكيف بعض العاملين من الثقافات الأخرى مع بيئة	3.10	0.95	5
6	ضعف استجابة العاملين من الثقافات الأخرى للتقريب بين	2.96	0.98	6
7	تفضيل العاملين ممارسة العمل بصورة فردية على حساب العمل	2.91	1.01	7
8	بروز حالات من الصراع التنظيمي بين الموظفين متنوعي الثقافة	2.89	0.94	8

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	ضعف مهارات القيادات الأكاديمية للتعامل مع العاملين	2.84	1.03	9
10	ضعف حماس القيادة العليا لدعم برامج التنوع بين العاملين	2.81	0.95	10
-	المتوسط الحسابي العام	3.03	0.98	-

يتضح من الجدول (7) أن محور (الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في الجامعة)، قد حصل على متوسط حسابي عام (3.03) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة (إلى حد ما) من قبل أفراد الدراسة على وجود جملة من الصعوبات والتحديات تواجه إدارة التنوع في الجامعة، ومن أبرزها ما يلي: عدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع بين العاملين؛ وضعف إدراك العاملين لمفهوم وأهمية إدارة التنوع الثقافي؛ وضعف جهود البعض في تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين؛ وتفضيل البعض العمل بصورة فردية عوضاً عن العمل الجماعي؛ وضعف مهارات القيادات الأكاديمية في التعامل مع العاملين المتنوعين ثقافياً. نستنتج من ذلك أن أفراد الدراسة يدركون (نوعاً ما) بوجود جملة من الصعوبات والتحديات التي تحول دون إدارة التنوع الثقافي بكفاءة، ولكنها لا تصل إلى درجة كبيرة من الصعوبة والتعقيد التي يستعصي حلها أو معالجتها؛ بل يمكن وصفها بالصعوبات والتحديات المعقولة، ويمكن تذليلها من خلال الجهود المخططة والمنظمة، وبرامج التدريب والتطوير والتوعية والتنمية الذاتية للعاملين المتنوعين ثقافياً في الجامعة.

4. الفروق في إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في خصائصهم الشخصية والوظيفية:

للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، تم إجراء اختبار (كلمنجراف- سمرنوف) للبيانات الميدانية، وكما هو في الجدول التالي:

جدول (8): اختبار (كلمنجراف- سمرنوف) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات

اختبار كلمنجراف - سمرنوف			محاور الدراسة
الإحصاء	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
0.137	281	0.000	المحور الأول
0.149	281	0.000	المحور الثاني
0.067	281	0.004	المحور الثالث

يتضح من خلال الجدول (8) أن قيم مستوى الدلالة لاختبار (كلمنجراف- سمرنوف) أقل من (0.05)، وهذا يُشير إلى

عدم وجود اعتدالية في توزيع البيانات، وعليه تم استخدام الاختبارات اللابارامترية، وعلى النحو التالي:

- الفروق في إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير الجنس (النوع):

جدول (9): نتائج اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير النوع

الأبعاد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
ملاحم التنوع للموارد البشرية في الجامعة	ذكر	192	153.39	29451.50	-3.765	0.000
	أنثى	89	114.26	10169.50		
أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع في الجامعة	ذكر	192	152.09	29202.00	-3.362	0.001
	أنثى	89	117.07	10419.00		
صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة	ذكر	192	136.70	26246.00	-1.305	0.192
	أنثى	89	150.28	13375.00		

يتضح من خلال الجدول (9) أن هناك فروق جوهرية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (ملاحم وأبعاد) تنوع الموارد البشرية في الجامعة باختلاف متغير النوع، وذلك لصالح أفراد الدراسة من الذكور بمتوسط رتب (153.39) مقابل (114.26) للإناث، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من الذكور لديهم رؤية واضحة لملاحم وسمات تنوع الموارد البشرية في الجامعة. كما بينت نتائج الجدول (9) أيضاً أن هناك فروق جوهرية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (الأساليب والإستراتيجيات) المستخدمة في إدارة التنوع في الجامعة باختلاف متغير النوع، وذلك لصالح أفراد الدراسة من الذكور بمتوسط رتب (152.09) مقابل (117.07) للإناث، وتُشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة من الذكور يدركون بدرجة أكبر أن ثمة ممارسات وأساليب وإستراتيجيات تُتبع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعة. وبالمقابل، لم تكشف الدراسة أي فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (الصعوبات والتحديات) التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة باختلاف متغير النوع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.192)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وذلك يعني أن إدراك الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة لا يتأثر بنوع المحيبي سواء كان ذكراً أو أنثى.

• **الفروق في إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير المنصب الوظيفي:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير المنصب، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكما هو في الجدول التالي رقم (10).

جدول (10): نتائج اختبار (Kruskall–Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المنصب الوظيفي

الأبعاد	المنصب	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
ملامح التنوع للموارد البشرية في الجامعة	عميد كلية	19	185.19	15.910	0.001
	وكيل كلية	119	142.96		
	رئيس قسم	82	130.35		
	وكيلة قسم	61	115.64		
أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع في الجامعة	عميد كلية	19	184.54	43.281	0.000
	وكيل كلية	119	159.13		
	رئيس قسم	82	123.48		
	وكيلة قسم	61	77.93		
صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة	عميد كلية	19	141.03	10.898	0.012
	وكيل كلية	119	125.57		
	رئيس قسم	82	150.51		
	وكيلة قسم	61	171.21		

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المنصب، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المنصب؛ تم استخدام اختبار مان ويتني لإجراء الاختبارات البعدية، وجاءت النتائج على النحو التالي رقم (11):

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار مان ويتني للاختبارات البعدية حول ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود باختلاف متغير المنصب

الأبعاد	المنصب الوظيفي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود	وكيلة قسم – رئيس قسم	14.709	0.355
	وكيلة قسم – وكيل كلية	27.319	0.069
	وكيلة قسم – عميد كلية	69.550	0.001
	رئيس قسم – وكيل كلية	12.610	0.274
	رئيس قسم – عميد كلية	54.841	0.001
	وكيل كلية – عميد كلية	42.230	0.006
الأساليب والاستراتيجيات التي	وكيلة قسم – رئيس قسم	45.541	0.004
	وكيلة قسم – وكيل كلية	81.194	0.001
	وكيلة قسم – عميد كلية	106.607	0.001

الأبعاد	المنصب الوظيفي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية	رئيس قسم - وكيل كلية	35.652	0.002
	رئيس قسم - عميد كلية	61.066	0.001
	وكيل كلية - عميد كلية	25.414	0.098
الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية	وكيلة قسم - رئيس قسم	15.456	0.314
	وكيلة قسم - وكيل كلية	24.934	0.031
	وكيلة قسم - عميد كلية	45.639	0.002
	رئيس قسم - وكيل كلية	9.478	0.559
	رئيس قسم - عميد كلية	30.183	0.110
	وكيل كلية - عميد كلية	20.704	0.194

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب أفراد الدراسة حول محور (ملاح التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير المنصب، حيث يتضح أن الفروق جاءت بين فئة (وكيلة قسم - عميد كلية)، وفئة (رئيس قسم - عميد كلية)، وفئة (وكيل كلية - عميد كلية)، وذلك لصالح من هم بمنصب عميد كلية بمتوسط رتب بلغ (185.19)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن هم في منصب عميد كلية يدركون بدرجة أكبر من غيرهم حقيقة وجود ملاح التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، ولعل ذلك كان نتيجة اتساع نطاق الإشراف الخاص بوظائفهم القيادية مما مكنهم من إدراك مشهد التنوع بصورة واضحة. كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محور (الأساليب والإستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير المنصب، حيث جاءت الفروق بين الفئات التالية: (وكيلة قسم - رئيس قسم) لصالح رئيس قسم بمتوسط رتب بلغ (123.48)، كما جاءت الفروق بين (وكيلة قسم - وكيل كلية) و (رئيس قسم - وكيل كلية)، وذلك لصالح من هم بمنصب وكيل كلية بمتوسط رتب بلغ (159.13)، كذلك جاءت الفروق بين (وكيلة قسم - عميد كلية) و (رئيس قسم - عميد كلية)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن هم في منصب عميد كلية بمتوسط رتب بلغ (184.54)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن هم في منصب (رئيس قسم، ووكيل كلية، وعميد كلية) يدركون بدرجة أكبر من غيرهم ما يمارس ويستخدم من الأساليب والإستراتيجيات في إدارة التنوع الثقافي داخل الجامعة. وفي الأخير، أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محور (الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير المنصب، حيث جاءت الفروق بين فئة (وكيلة قسم - وكيل كلية)، و (وكيلة قسم - عميد كلية)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن هم في منصب (وكيلة قسم) بمتوسط رتب بلغ (171.21)، وتدل هذه النتيجة أن أفراد الدراسة ممن يعملون في منصب (وكيلة قسم) يشعرون بدرجة أكبر بوجود العديد من الصعوبات والتحديات تواجه إدارة التنوع في الجامعة، وربما يعود ذلك الشعور إلى كون هذه الفئة (وكيلات الأقسام الأكاديمية) من العنصر النسائي، وهن بحكم وظائفهن كوكيلات أقسام غير ممكنات بما فيه الكفاية لحل المشكلات ومواجهة الصعوبات في هذا الجانب مقارنة برؤساء الأقسام وعمداء الكليات.

- الفروق في إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير الرتبة العلمية:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (12):

جدول (12): نتائج اختبار (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	متوسط	قيمة مربع	مستوى الدلالة
ملامح التنوع للموارد البشرية في الجامعة	أستاذ	40	154.19	20.067	0.001
	أستاذ مشارك	90	163.26		
	أستاذ مساعد	83	138.58		
	محاضر	68	106.74		
أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع في الجامعة	أستاذ	40	148.85	22.287	0.001
	أستاذ مشارك	90	165.71		
	أستاذ مساعد	83	140.16		
	محاضر	68	104.70		
صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة	أستاذ	40	146.85	19.273	0.001
	أستاذ مشارك	90	114.42		
	أستاذ مساعد	83	142.27		
	محاضر	68	171.19		

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات الرتبة العلمية، تم استخدام اختبار مان ويتني لإجراء الاختبارات البعدية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي رقم (13):

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار مان ويتني للاختبارات البعدية حول ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود	محاضر - أستاذ مساعد	31.836	0.016
	محاضر - أستاذ	47.445	0.003
	محاضر - أستاذ مشارك	56.513	0.001
	أستاذ مساعد - أستاذ	15.609	0.317
	أستاذ مساعد - أستاذ مشارك	24.677	0.045
	أستاذ - أستاذ مشارك	9.068	0.556
	محاضر - أستاذ مساعد	35.464	0.008

الأبعاد	الرتبة العلمية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية	محاضر - أستاذ	44.151	0.006
	محاضر - أستاذ مشارك	61.013	0.001
	أستاذ مساعد - أستاذ	8.687	0.579
	أستاذ مساعد - أستاذ مشارك	25.543	0.039
	أستاذ - أستاذ مشارك	16.861	0.275
الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية	محاضر - أستاذ مساعد	27.843	0.024
	محاضر - أستاذ	32.428	0.036
	محاضر - أستاذ مشارك	56.769	0.001
	أستاذ مساعد - أستاذ	4.585	0.769
	أستاذ مساعد - أستاذ مشارك	28.926	0.029
	أستاذ - أستاذ مشارك	24.341	0.132

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات أفراد الدراسة حول (ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث جاءت الفروق بين الفئات التالية (محاضر - أستاذ مساعد) لصالح أستاذ مساعد بمتوسط رتب بلغ (138.58)، وفئة (محاضر - أستاذ) لصالح أستاذ بمتوسط رتب بلغ (154.19)، وفئة (محاضر - أستاذ مشارك) لصالح أستاذ مشارك بمتوسط رتب بلغ (163.26)، وفئة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك)، وذلك لصالح فئة أستاذ مشارك بمتوسط رتب بلغ (163.26). وتُشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة ممن هم في رتبة أستاذ مشارك يدركون بدرجة أكبر من غيرهم حقيقة ملامح التنوع الثقافي للمورد البشري في الجامعة. كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (الأساليب والإستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث جاءت الفروق بين الفئات التالية (محاضر - أستاذ مساعد) لصالح أستاذ مساعد بمتوسط رتب بلغ (140.16)، وفئة (محاضر - أستاذ) لصالح أستاذ بمتوسط رتب بلغ (148.85)، وفئة (محاضر - أستاذ مشارك) لصالح أستاذ مشارك بمتوسط رتب بلغ (165.71)، وفئة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك)، وذلك لصالح فئة أستاذ مشارك بمتوسط رتب بلغ (165.71). وتُشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة ممن رتبهم العلمية أستاذ مشارك يدركون بدرجة أكبر من غيرهم أن ما تمارسه الإدارة من الأساليب والإستراتيجيات في التعامل مع التنوع الثقافي في الجامعة. فضلاً عن ذلك، أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث جاءت الفروق بين الفئات التالية (محاضر - أستاذ مساعد)، وفئة (محاضر - أستاذ)، وفئة (محاضر - أستاذ مشارك) لصالح من هم برتبة محاضر بمتوسط رتب بلغ (171.19)، وكذلك فئة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك)، وذلك لصالح من هم في فئة أستاذ مساعد بمتوسط رتب بلغ (142.27). وتُشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة ممن رتبهم العلمية (محاضر، وأستاذ مساعد) يقرون بدرجة أكبر من غيرهم بوجود الصعوبات

والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في الجامعة، وربما يعود ذلك إلى حداثة تعيينهم وقلة تدريبهم، ومحدودية خبراتهم، مقارنة بالأساتذة والأساتذة المشاركين الذين قضوا فترة طويلة في العمل، وربما تقلدوا مناصب قيادية في كلياتهم، اكتسبوا خلالها خبرات متنوعة، مما مكنهم من إدراك تلك الصعوبات والتحديات على حقيقتها.

• **الفروق في إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير التدريب في مجال التنوع الثقافي:**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير التدريب في مجال إدارة التنوع الثقافي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (14):

جدول (14): نتائج اختبار (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور

الدراسة باختلاف متغير التدريب في مجال إدارة التنوع الثقافي

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
ملامح تنوع الموارد البشرية في الجامعة	بدون تدريب	192	125.71	23.125	0.001
	دورة واحدة	51	165.30		
	دورتان	22	181.09		
	ثلاثة دورات فأكثر	16	191.94		
أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع في الجامعة	بدون تدريب	192	131.72	8.988	0.029
	دورة واحدة	51	163.17		
	دورتان	22	169.34		
	ثلاثة دورات فأكثر	16	142.75		
صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة	بدون تدريب	192	147.38	4.331	0.228
	دورة واحدة	51	131.68		
	دورتان	22	126.73		
	ثلاثة دورات فأكثر	16	113.81		

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات أفراد الدراسة، تم استخدام اختبار مان ويتي لإجراء

الاختبارات البعدية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي رقم (15):

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار مان ويتي للاختبارات البعدية حول ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
ملاح التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود	بدون تدريب - دورة واحدة	39.598	0.002
	بدون تدريب - دورتان	55.385	0.002
	بدون تدريب - ثلاثة دورات فأكثر	66.232	0.02
	دورة واحدة - دورتان	15.787	0.445
	دورة واحدة - ثلاثة دورات فأكثر	26.634	0.251
	دورتان - ثلاثة دورات فأكثر	10.847	0.684
الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية	بدون تدريب - ثلاثة دورات فأكثر	11.031	0.602
	بدون تدريب - دورة واحدة	31.448	0.014
	بدون تدريب - دورتان	37.622	0.040
	ثلاثة دورات فأكثر - دورة واحدة	20.417	0.380
	ثلاثة دورات فأكثر - دورتان	26.591	0.319
	دورة واحدة - دورتان	6.174	0.766

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير التدريب، وجاءت الفروق لصالح الفئات التالية: (بدون تدريب - دورة واحدة) وذلك لصالح أفراد الدراسة من حصلوا على دورة واحدة بمتوسط رتب بلغ (165.30)، وفئة (بدون تدريب - دورتان) وذلك لصالح أفراد الدراسة من حصلوا على دورتين بمتوسط رتب بلغ (181.09)، وفئة (بدون تدريب - ثلاث دورات فأكثر) وذلك لصالح أفراد الدراسة من حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بمتوسط رتب بلغ (191.94). أي أن هذه الفئة (الحاصلين على ثلاث دورات فأكثر) من أفراد الدراسة يدركون بدرجة أكبر من غيرهم ملامح تنوع الموارد البشرية في الجامعة، ولعل ذلك يعزى إلى كثرة وتنوع الدورات التدريبية التي خضعوا لها؛ مما كون لديهم القدرة على الفهم والإدراك ورؤية ملامح وأبعاد التنوع الثقافي بصورة جلية في تركيبة الموارد البشرية في الجامعة. علاوة على ذلك، بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة) باختلاف متغير التدريب، وجاءت الفروق لصالح الفئات التالية: (بدون تدريب - دورة واحدة) وذلك لصالح أفراد الدراسة من حصلوا على دورة واحدة بمتوسط رتب بلغ (163.17)، وفئة (بدون تدريب - دورتان) وذلك لصالح أفراد الدراسة من حصلوا على دورتين تدريبيتين بمتوسط رتب بلغ (169.34)؛ أي أن هذه الفئة من أفراد الدراسة تدرك أكبر من غيرها أن ثمة أساليب واستراتيجيات تتبع في الجامعة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة فيها، ويمكن إرجاع ذلك إلى المعرفة والمهارة والقدرة المكتسبة من التدريب في مجال إدارة التنوع الثقافي الذي حصلت عليه في فترات سابقة. هذا، ولم يتضح أي فروق جوهرية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محور (صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة) باختلاف متغير الدورات التدريبية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة (0.228)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وذلك

يعني تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة المتدربين وغير المتدربين للصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة.

خامساً- مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا القسم من الدراسة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وكذلك طرح عدد من التوصيات بناء عليها، وهي على النحو التالي:

مناقشة نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج، وهي على النحو الآتي:

1- إن حوالي (68%) من أفراد الدراسة لم يلتحقوا في أي برنامج تدريبي في مجال إدارة التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية، وهذا مؤشر مهم يحتم الالتفات لهذه المسألة الحيوية ذات الصلة بالموارد البشرية في الجامعة؛ لما للتدريب على إدارة التنوع الثقافي من آثار إيجابية، تتمثل في: تزويد الأفراد والجماعات بالذكاء الثقافي، والمهارات اللازمة للإفادة من التجارب والخبرات المتنوعة، وابتكار الحلول للمشكلات المختلفة، والوعي بالفروق والاختلافات المتنوعة، وفهم وجهات النظر المتباينة، وبناء آليات الحوار المفتوح، وتعزيز التعاون والتواصل والتكيف والتعايش في بيئة اندماجية واحدة (Hussain et al.,2020;) (Mohamed,2023).

2- وجود حالة من التنوع في الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، ويبدو ذلك بدرجة (مرتفعة) من ناحية الحالة الاجتماعية، والتخصص العلمي، وتتجلى (إلى حد ما) من حيث: الجنسية، والنوع، واللغة، والعرق، بينما يبدو التنوع بدرجة (ضعيفة جداً) من ناحية الديانة. ويمكن تفسير ضعف التنوع الديني بإرجاعه إلى ظروف المنظمات السعودية، بما فيها الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، ومنها جامعة الملك سعود التي تعتمد بدرجة كبيرة، في هذه المرحلة، على الكفاءات الوطنية والعربية، التي تنتمي في غالبيتها إلى دين واحد.

3- إن القيادات الأكاديمية في الجامعة تستخدم جملةً من الأساليب والإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية المتنوعة، وأن ما تستخدمه منها بدرجة (مرتفعة)، يتمثل في: مراعاة العوامل من حيث إجازة الأمومة والإجازات المرضية ... وغيرها؛ وترقية العاملين بناءً على نتائج أدائهم الوظيفي بعيداً عن أي اعتبارات أخرى؛ وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية؛ واحترام الثقافات المتعددة، والخصوصية الثقافية لكافة العاملين في الجامعة؛ والسعي لتوزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة؛ وخفض درجة الصراع بين العاملين المتنوعين ثقافياً؛ والاستفادة من التجارب الأخرى في هذا المجال. ولعل هذه النتائج تتسجم مع بعض أبعاد ومضامين نظرية هوفستد (Hofstede) التي تفترض أن المنظمة التي تعمل على توزيع القوة (Power) باعتبارها أحد الموارد التنظيمية، بين الأفراد وفرق العمل والمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛ وتستفيد من مزايا العمل الجماعي، وتتيح في الوقت ذاته للفرد الفرصة

ليعبر عن هويته، وشخصيته، واستقلاليته وأن يكون له آراؤه ومبادراته التي تخدم العمل؛ وتعمل على توزيع الأدوار وفرص القيادة والسلطة والمكافأة بين الذكور والإناث، هي منظمة تمتلك إدارة فاعلة للتنوع الثقافي، وتتوخى تمكين الجميع وعدم التمييز لأي اعتبارات غير عملية. كذلك توصلت الدراسة إلى أن بقية الإستراتيجيات تُستخدم (إلى حد ما)، ومنها: التعرف على الاختلافات الثقافية بين العاملين بشكل دقيق؛ ومراعاة كافة العاملين المتنوعين من حيث مناسباتهم الوطنية والدينية؛ وتدريب العاملين على المهارات الضرورية للتقارب الثقافي في بيئة العمل؛ وتنظيم لقاءات غير رسمية للعاملين بشكل دوري للتعارف وتبادل الأفكار والخبرات؛ وتبني برامج للتوعية حول الاختلافات الثقافية بين العاملين؛ وخلق بيئة مرنة تستوعب نماذج ثقافية مختلفة؛ ومعالجة سوء الفهم وتصحيح الانطباعات عن الحضارات الأخرى بين العاملين ذوي التنوع الثقافي؛ وتقديم نماذج عمل مرنة وبرامج تدريبية بلغات مختلفة. وهذه النتائج تتوافق بشكل عام مع نتائج دراسات عديدة أجريت في الجامعات السعودية والعربية والعالمية، ومنها: دراسة الشريف (2020) على جامعة تبوك السعودية التي أكدت أن رؤساء الأقسام يمارسون إدارة التنوع على المستوى الإداري والأكاديمي من خلال عدة استراتيجيات مشابهة للاستراتيجيات المتبعة في جامعة الملك سعود وفق هذه الدراسة. وكذلك دراسة الصريصري (2013) على ثلاث جامعات حكومية بالسعودية، أشارت إلى أن تلك الجامعات تحرص على تطوير مهارة التواصل مع الأفراد المنتمين لثقافات مختلفة، وإدارة تحديات التنوع الثقافي، وتوفير بيئة تستوعب الأفراد المختلفين ثقافياً. فضلاً عن دراسة العرموطي وحسن (2015) في جامعة أبو ظبي التي أكدت اتباع عدة استراتيجيات لإدارة التنوع فيها واحترام كافة حالات التنوع الثقافي. علاوة على ذلك دراسة (Barbosa et al., 2007) عن جامعة (Minho) في البرتغال، التي أشارت ضمن نتائجها أن الإدارة تتبع سياسة تكافؤ الفرص وإدارة القوى العاملة الأكاديمية المتنوعة بشكل فعال في الجامعة.

4- وجود جملة من الصعوبات والتحديات (إلى حد ما) تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة، ومن أبرزها: عدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع في الجامعة؛ وضعف إدراك العاملين لمفهوم وأهمية التنوع؛ وقلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع؛ وضعف مهارات القيادات الأكاديمية في إدارة التنوع والتعامل مع العاملين المتنوعين ثقافياً؛ وضعف استجابة بعض العاملين لمحاولات التقريب بين بعضهم؛ وتفضيل بعض العاملين ممارسة العمل بصورة فردية وليس جماعية، وهذه الممارسات والسلوكية قد تجد لها صدئاً في نظرية التكيف الثقافي (Cultural Adaptation) التي تفترض أن بعض الأفراد والجماعات المنحدرين من ثقافات مغايرة، يحدث لديهم تغيرات سلوكية ونفسية متعددة، ويستطيع البعض الانخراط والتكيف في أي ثقافة جديدة، بينما البعض الآخر لا يمكنهم ذلك بسهولة، ويقررون الانفصال والنأي بأنفسهم بعيداً عن الواقع والعمل الجماعي. ومن ناحية أخرى، تتوافق هذه النتائج، إلى حد كبير، مع دراسة السامعي (2021) بشأن طبيعة تحديات التنوع الثقافي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في السعودية، وكذلك دراسة اليوسف والمطيري (2022) بشأن إدارة التنوع الثقافي في جامعة نجران. ولكن قد تختلف عن نتائج دراسات طبقت في بيئات أخرى من العالم مثل دراسة (Ikeije & Lekan-

(Akomolafe, 2015)، ودراسة (Akinnusi et al., 2017)، ودراسة (Inegbedion et al., 2020)، التي كشفت أن إدارة التنوع الثقافي تواجه تحديات حادة وعميقة في المنظمات المشمولة بتلك الدراسات، وكأنها انعكاس مباشر للانقسامات والشروخ العميقة في البيئة الاجتماعية التي توجد فيها، مثل: التهميش، والتمييز، والصراعات العرقية، والتحيزات، والتأثيرات السلبية على الأفراد والمجموعات والمنظمات بشكل عام. ولعل ما يمكن قوله بشأن تحديات إدارة التنوع الثقافي في جامعة الملك سعود، أنها ليست صعوبات وتحديات عميقة ومستعصية، بحسب المؤشرات الإحصائية، وإنما تبدو تحديات يمكن إدارتها والتغلب عليها من خلال حلول وترتيبات تنظيمية معينة، مما سيلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرتها على التكيف والصمود ومواجهة الأحداث والمخاطر والمشكلات والتحديات المحتملة (Duchek et al., 2020).

5- وجود فروق جوهرية بين متوسطات اجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير الجنس، وذلك نحو (ملاح تنوع الموارد البشرية في الجامعة - الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التنوع)، لصالح الذكور. وكذلك فروق جوهرية تبعاً للاختلاف في متغير المنصب الوظيفي، وذلك نحو (ملاح تنوع الموارد البشرية في الجامعة - الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التنوع)، لصالح من هم في منصب عميد كلية، وكذلك فروق نحو (صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة)، لصالح من هم في منصب وكيلات الأقسام الأكاديمية. وفروق جوهرية تبعاً للاختلاف في متغير الرتبة العلمية، وذلك نحو (ملاح تنوع الموارد البشرية في الجامعة - الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التنوع) لصالح من رتبته العلمية أستاذ مشارك، وكذلك فروق نحو (صعوبات وتحديات إدارة التنوع في الجامعة)، لصالح من هم في رتبة محاضر. وفروق جوهرية تبعاً لمتغير التدريب في مجال التنوع الثقافي، وذلك نحو (متغير ملاح تنوع الموارد البشرية في الجامعة - الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التنوع) لصالح الموظفين الذين حصلوا على ثلاث دورات فأكثر في إدارة التنوع، ومن حصلوا على دورتين في إدارة التنوع بالتتالي.

توصيات الدراسة:

أولاً- إن حوالي (68%) من أفراد الدراسة لم يلتحقوا في أي برنامج تدريبي في مجال إدارة التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية، وهذا مؤشر مهم يستوجب الالتفات لهذه القضية الحيوية ذات الصلة بالموارد البشري في الجامعة؛ لما للتدريب على إدارة التنوع الثقافي في المنظمات من آثار إيجابية، تتمثل في: تزويد الأفراد والجماعات بالذكاء الثقافي، والمهارات اللازمة للإفادة من التجارب والخبرات المتنوعة، وابتكار الحلول للمشكلات المختلفة، والوعي بالفروق والاختلافات، وفهم وجهات النظر المتباينة، وبناء آليات الحوار المفتوح، وتعزيز التعاون والتواصل والتكيف والتعايش في بيئة اندماجية واحدة (Hussain et al., 2020; Mohamed, 2023).

ثانياً- اتضح أن الإدارة لا تستخدم، بدرجة مرتفعة، الكثير من الأساليب والإستراتيجيات في إدارة التنوع للمورد البشري، وهي على أهميتها، يفترض أن تُمارس بمستوياتٍ عاليةٍ وبصورةٍ دائمة. لذلك نقترح عدداً من التوصيات بهذا الخصوص، وعلى النحو الآتي:

• ضرورة التعرف أكثر على العاملين ولاسيما متعددي الثقافات منهم، وذلك يستدعي أن يعمل كل قائد أكاديمي على تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن مختلف الجوانب والخصائص الثقافية لفريق العمل الواقع تحت إشرافه، وذلك من خلال إعداد وتصميم قاعدة بيانات شاملة، يتم تحديثها بصورة مستمرة، تتضمن ملف شامل بكل فرد، يشتمل على: (الهوية، والجنسية، والأصل، والديانة، واللغة، والحالة الاجتماعية، والمناسبات الدينية والوطنية والقومية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرات المكتسبة، ونمط الشخصية، والجدارات والمواهب والاهتمامات، والموقع الجغرافي، والعادات والتقاليد الثقافية، ومستوى الدخل، والانتماء الطبقي، والإعاقة إن وجدت، وغيرها).

• ضرورة الاهتمام بالمناسبات الدينية والوطنية للعاملين المتنوعين ثقافياً، وذلك بتصميم ما يمكن تسميته بـ(التقويم الثقافي السنوي)، يشتمل على جداول زمنية بالأعياد الدينية والأحداث التاريخية والقومية، والتنسيق معهم بشأنها، وتقديم ترتيبات وأساليب عمل مرنة، تتيح لهم الاستمتاع بها، بما في ذلك العمل عن بعد أو منحهم إجازة رسمية للاحتفال بها؛ بل وأن تعمل الإدارة قدر الإمكان على الحضور والمشاركة في مناسباتهم وفعالياتهم الثقافية، وتقديم الرسائل والتهنئات بطرق ونماذج معبرة ومتنوعة، تترك أثر إيجابياً في نفوسهم.

• بالنسبة لضعف التدريب اللازم للتقارب الثقافي في بيئة العمل، نوصي بتصميم برنامج تدريبي متكامل لكافة العاملين ذوي التنوع الثقافي في الجامعة؛ بهدف إكسابهم عدة قدرات ومهارات، منها ما يلي:

a. المهارات اللغوية؛ أي بناء القدرة على التحدث بلغات أخرى، والتعامل بها مع فرق العمل المتنوعة في السياقات التنظيمية المختلفة.

b. تدريب الحساسية (Sensitivity Training)؛ أي تنمية الحساسية الثقافية للأفراد، وجعلهم أكثر انفتاحاً ووعياً وتبصراً تجاه سلوكيات وتصرفات الآخرين المنطلقة من الخصوصية الثقافية، والمشاركة الفاعلة في ذلك بما لديهم من تجارب وخبرات ثقافية متعددة.

c. مهارات الاتصال والتفاعل الثقافي، بما في ذلك مهارات التأثير، والاستماع الجيد، والتعاطف، والتقدير والاحترام، واستخدام لغة الجسد بشكل سليم، وبما يجعل التواصل مفتوحاً ومتدفقاً، ويمكن الأفراد من التعاطي وتبادل المعلومات الثقافية والتاريخية والفنية والفكرية ووجهات النظر المختلفة، وتصحيح أي آراء خاطئة أو أحكام مسبقة، إن وجدت، عن أي شعب أو حضارة أخرى.

ثالثاً- تبين من الدراسة ندرة اللقاءات غير الرسمية للعاملين بهدف التعارف وتبادل الأفكار والخبرات، نوصي الجامعة بتنظيم لقاءات وفعاليات دورية (سنوية أو نصف سنوية) للعاملين مع أسرهم في أماكن غير رسمية، لما من شأنه إحداث المزيد من التقارب والتعارف والاندماج، وإذابة الحواجز النفسية والثقافية، وخلق مشاعر واتجاهات جيدة عن الآخرين وموروثاتهم التاريخية والحضارية، وتحفيز روح التعاون والمنافسة الشريفة فيما بينهم.

رابعاً- اتضح قلة برامج التوعية بالاختلافات الثقافية بين العاملين، نوصي بمعالجة هذه هنا بتضمين هذه المسألة في برامج التهيئة المبدئية الموجهة للموظفين الجدد في الجامعة، وذلك لتوعيتهم بمفهوم الشمول والتباين والتعدد الثقافي، وأهميته، وكيفية احتضانه وإدارته في بيئة العمل، وتبيان فوائده وعوائده الفردية والتنظيمية بصفة عامة.

خامساً- كشفت الدراسة ضعف الاهتمام بخلق بيئة مرنة تستوعب نماذج ثقافية مختلفة، نوصي بخلق وتصميم بيئة عمل قادرة على احتضان ظاهرة التنوع الثقافي للعاملين، وذلك من خلال الإجراءات التالية: (1) إرساء قيم

الاحترام والحوار والانفتاح على الآخر وتضمينها في كافة الأدلة والسياسات واللوائح، (2) تبني برامج استقطاب فاعلة ومنفتحة ترحب بالكفاءات المتميزة من أي ثقافة كانت، واحترام خصوصيتها الحضارية، (3) تقديم نماذج عمل تتناسب مع الأفراد المنحدرين من مختلف الثقافات، (4) إصدار القرارات والسياسات التي تمنع التحيز والتمييز، وترسخ قيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في بيئة العمل بالجامعة.

سادساً- اتضح عدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع الثقافي بين العاملين في الجامعة، وعليه نوصي بالإفادة من تجارب المنظمات والجامعات العالمية الناجحة في مجال إدارة التنوع الثقافي، وكذلك توظيف الأدوات والمنهجيات المعروفة في هذا المجال، وأشهرها مؤشر (Gartner Inclusion) لقياس حالة التنوع والشمول في المنظمات المختلفة، وهو يعتمد على مجموعة من البنود (Items) تغطي سبعة مجالات رئيسية: المعاملة العادلة، ودمج الاختلافات، واتخاذ القرار، والسلامة النفسية، والتمكين، والمساءلة، والمرونة.

سابعاً- كشفت الدراسة ضعف مهارات القيادات الأكاديمية في التعامل مع العاملين المتنوعين ثقافياً، وعليه نوصي بتصميم برنامج تدريبي متخصص للقيادات الأكاديمية، يُلزم بحضوره كل قائد أكاديمي معين حديثاً، ويشتمل على عدة فقرات، من أهمها ما يلي:

- التعريف بماهية وأهمية وتاريخية مفهوم التنوع الثقافي، وأبعاده ومؤشراته المختلفة، وكذلك آثاره الإيجابية والسلبية للفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام، وكيفية تأسيس البيئة الجاذبة والحاضنة له، واستعراض بعض النماذج والتجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.
- توضيح طرق وآليات تكوين صورة واضحة عن المشهد الثقافي المتنوع في الوحدة الإدارية، وكيفية جمع وتنظيم البيانات والمعلومات الضرورية ذات الصلة بالتركيبية البشرية ذات الخصائص والسمات المتباينة والمتنوعة.
- التعريف بطرق وأساليب واستراتيجيات وسياسات إدارة حالة التنوع البشري في المنظمات، وكيفية قياس مستوياته، ومتابعة وتقييم تطورات واتجاهاته ومآلاته ونتائجه السلبية والإيجابية على الأداء العام في الوحدة الإدارية، والجامعة بشكل عام.
- كيفية بناء المهارات الضرورية للتعامل مع المواقف الإدارية المتنوعة ثقافياً، وإذابة أي حواجز نفسية وثقافية بين العاملين المتنوعين، وتقدير الحالات الحرجة والخطيرة منها على العمل، وكيفية التوفيق وحل الصراعات والاختلافات الناشئة نتيجة ذلك.

التطبيقات الإدارية:

من المتوقع أن تنقل هذه الدراسة صورة واقعية جيدة عن حالة التنوع والاختلاف الثقافي للموارد البشرية في إطار الجامعة، ومن ثم يمكن الاستفادة من ذلك في المجالات والجوانب التالية:

1. تصميم السياسات والبرامج والإجراءات التي من شأنها توسيع وتعزيز حالة التنوع والشمول بين القوى العاملة في الجامعة، وإدارتها واستثمارها بشكل فعال، وبما يخدم توجهات وغايات الجامعة بوحداتها المختلفة.
2. تطوير خطط ومعايير الاستقطاب، وبما يفضي إلى جذب واختيار وتعيين أفراد وكفاءات قيادية ذات خلفيات وخبرات ثقافية متنوعة ومفيدة، تُثري العمل، وتُساهم في بناء سمعة خارجية جيدة للجامعة، وبما يجعل منها مؤسسة أكاديمية جاذبة للمواهب المتميزة من كل مناطق العالم، والاحتفاظ بها.

3. إعداد البرامج التدريبية التي تستهدف بناء الحساسية والفهم والوعي المشترك لدى الأفراد والجماعات والقيادات الإدارية والأكاديمية، وكذلك مهارات التفاعل والتواصل الفعال بصورة دائمة بين منسوبي وحدات الجامعة بمختلف مشاربيهم وخصائصهم الثقافية.
4. تصميم المقاييس والأدوات والمؤشرات التي من خلالها يمكن قياس مستوى التنوع الثقافي في الجامعة، وكذلك تقدير تأثيره في الأداء والإنتاجية والعلاقات الداخلية بين الأفراد والجماعات وفرق العمل.
5. تطوير نظام الإجازات في الجامعة، وبما يراعي ظروف الأفراد والفئات ذات الخصوصية الثقافية المغيرة في أعيادها الوطنية والقومية ومناسباتها الدينية الخاصة.
6. تحسين جودة القرارات التنظيمية، وذلك بالاستفادة من مختلف الرؤى والأفكار والخبرات والتجارب التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل ذات الخصائص الثقافية المختلفة.
7. ابتكار الحلول والمعالجات المستدامة التي تحول دون نشوء الصراعات والصدامات بين الأفراد والجماعات المتنوعة والمختلفة ثقافياً داخل وحدات وهيكل الجامعة، والارتقاء بها إلى مستويات متقدمة من التعاون والاحترام والترابط والانسجام البناء الذي يخدم استقرار وتوجهات وغايات الجامعة.
8. تنظيم وتنسيق الأطر والفعاليات واللقاءات الاجتماعية والثقافية الدورية لمنسوبي الجامعة بمختلف مستوياتهم وفئاتهم، وتخصصاتهم، وخبراتهم، وخلفياتهم الحضارية، لما من شأنه إحداث المزيد من التفاعل والتعارف والتقدير.

أفكار مقترحة لبحوث ودراسات مستقبلية:

توصي الدراسة بضرورة تبني مفهوم التنوع الثقافي، وطرحه على ساحة البحث العلمي، وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية حوله، ومناقشة أبعاده ومؤثراته وطرق قياسه وتقييمه. وهنا يمكن التقدم بعدد من الأفكار البحثية لدراسات مستقبلية، وهي كالتالي:

1. إجراء دراسة مماثلة تتناول واقع إدارة التنوع للموارد البشرية في جامعات سعودية أخرى.
2. إجراء دراسة مقارنة تتناول تنوع الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية.
3. إجراء دراسة مماثلة تتناول التنوع الثقافي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
4. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغير التنوع الثقافي في الجامعة وبعض المتغيرات الأخرى مثل: الصراع التنظيمي، الرغبة في ترك العمل، دوران العمل، التيسير التنظيمي، الأنماط القيادية المختلفة، الارتباط الوظيفي، والمرونة التنظيمية، العمل الفرقي، والمبادرات البناءة، وحل المشكلات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، ونحو ذلك.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، علي؛ عشري، تامر؛ الخميسي، محمد. (2020). العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها*، 3(40)، (1257-1271). متاح عبر الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/1185892>

أبو زيتون، شوقي ناجي. (2005م). أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة السن الصناعية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

أبو ليفة، سناء مصطفى. (2020). العلاقة بين ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف بالسعودية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 3(21)، (262-300). متاح عبر الرابط: https://jsst.journals.ekb.eg/article_96802_a4d27f80d2d8cce078a0290216cac802.pdf

أحمد، نجلاء حسن. (2010م). استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مج (1)، ع (2)، (173-184). متاح عبر الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/472069>

آري، دونالد؛ جاكوبس، لوسي؛ رازافيه، آسار. (2013). *مقدمة للبحث في التربية*. (ترجمة سعد الحسيني). عمان: دار المسيرة.

برنوطي، سعاد نائف. (2004م). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

بكاوي، عبدالمجيد. (2016م). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. *رسالة دكتوراه منشورة*، جامعة باجي مختار بعنابة بالجزائر. متاح عبر الرابط: <https://shorturl.at/bIDT8>

حمودة، عبد الناصر. (2005م). *إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الحمزة، عبد الحليم. (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*. ع(17)، (141-153). متاح عبر الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32474>

الحاج، عبد الملك؛ الناصر، نوف. (2017م). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الشارقة*، 15(2)، (170-172). متاح عبر

الرابط: <https://www.sharjah.ac.ae/ar/Research/spu/JournalHSS/Pages/V15.aspx>

حدة، يوسف؛ سعاد، هدار. (2018). أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. 4(9)، (69-85). متاح عبر الرابط: (<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61129>)

سكر، ناجي رجب. (2019). أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 6(27)، (145-173). متاح عبر الرابط: (<http://search.mandumah.com/Record/997448>)

السامعي، سهى. (2021). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة جامعة الملك فيصل للدراسات الإنسانية والإدارية، 1(22)، (70-76). متاح عبر الرابط: (<http://search.mandumah.com/Record/1091202>)

سليمان، منيرة. (2015م). الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج هوفستيد في المنظمات: دراسة ميدانية لمدارك العاملين في مؤسسة الترقية العقارية" بعناية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي- طرابلس. مايو 21-23. متاح عبر: (<https://search.mandumah.com/Record/676298>)

شاين، إدجار. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة معهد الإدارة العامة بالرياض. (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 2004).

الشريف، عبد الله عبد العزيز. (2020). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة التربية بجامعة الأزهر، 188(1)، (446-486). متاح عبر: (https://journals.ekb.eg/article_128043.html)

الصريصري، محمد سالم. (2013). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية. متاح عبر (<https://search.mandumah.com/Record/901024>)

الطبال، عبد الله. (2011م). استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

العبادلة، عيسى مصطفى. (2019). أثر إدارة التنوع الثقافي على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية في غزة. متاح عبر: (<http://search.mandumah.com/Record/1031798>)

العرومطي، أيمن؛ حسن، مدثر. (2015). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في مجال إدارة التنوع الثقافي للمورد البشري من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة تدريس. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. 7(3)، (66-89). متاح عبر الرابط: (<http://search.mandumah.com/Record/1255909>)

العبيري، فهد حمدان. (2023). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. ع 14، (404-440). DOI: 10.36046/2162-000-014-009

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.

المرافي، عليا علي. (2019). أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على مجمع الملك حسين للأعمال. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة عمان العربية.

المهاوش، ليالي نهار. (2021). واقع إدارة التنوع بجامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة آل البيت في المملكة الأردنية. متاح عبر الرابط:

(<http://search.mandumah.com/Record/1250578>)

المحاسنة، فاطمة نايف. (2018). واقع إدارة التنوع الثقافي في جامعات الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية. متاح عبر الرابط:

(<http://search.mandumah.com/Record/975535>)

موقع وزارة التعليم السعودي، متاح عبر الرابط: (<https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>).

موقع جامعة الملك سعود - مكتب إدارة البيانات، متاح عبر الرابط: (<https://dmo.ksu.edu.sa/ar/contact> -).
(us)

ناصر، فداء. (2021). إدارة التنوع. منشورات الجامعة السورية الافتراضية. متاح عبر الرابط: (<https://pedia.svuonline.org>).

اليوسف، بشاير؛ المطيري، عبد الله. (2022). أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران. *مجلة جامعة عين شمس للعلوم التربوية*. ع (46)، (153-182).

DOI: 10.21608/jfees.2022.270301

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Achyldurdyeva, J., Wang, C., Lin, H. and Jaw, B. (2019). Diversity Management in Taiwan: The Case of the Semiconductor Industry. *Diversity within Diversity Management*, Vol.21, pp. 331- 357. DOI.org/10.1108/S1877-636120190000021016

Andoh, S; Ghansah, B; Okogun-Odompley, N & Benuwa, B. (2019). Impact of Workplace Diversity on Employee Performance: A Case of Some Selected Private Universities in Ghana. *International Journal of R&D Innovation Strategy (IJRDIS)*, 1(2), pp. 31-43. DOI: 10.4018/IJRDIS. 2019070103

Ahlawat, R. (2016). Culture and HRM-application of Hofstede's cultural dimensions in hospitality HRM. *Int. J. Adv. Res. Manage.* 5(12), pp. 130-139. DOI: 10.6084/m9.figshare.20157095

Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O., & Oyewunmi, A. E. (2017). Fostering effective workforce diversity management in Nigerian organizations: The challenge of Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 108-116. Available at :<https://core.ac.uk/download/pdf/159129312.pdf>

Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*. DOI 10.1108/09649420710754237

Brock, K & Massam, G. (2016). How and why to hire a diverse workforce: What you need to know. *Strategic HR Review*. DOI.org/ 10.1108/SHR-08-2016-0069

- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *International journal of public sector management*, 15(7), 534-551. <https://doi.org/10.1108/09513550210448571>
- Cingolani, L. (2023). Representative bureaucracy and perceptions of social exclusion in Europe: evidence from 27 countries. *Administration & Society*, 55(3), 515-540.
DOI: 10.1177/00953997221137562
- Cornelius, N; Gooch, L & Todd, S. (2000). Managers leading excellence. *Journal of General Management*, 25, pp. 67–78. DOI.org/10.1177/030630700002500305
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- Cox, H and Blake, S. (1991) .Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), pp. 45–56. DOI.org/10.5465/ame.1991.4274465.
- Dass, P and Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management executive*, 13(2), pp. 68–80. DOI.org/10.5465/ame.1999.1899550
- Dermol, V & Rakowska, A. (2014). Strategic approaches to human resources management practice. *ToKnowPress Monographs*. Available at <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-83-65020-00-0.pdf>.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*. DOI.org/10.1108/01437729910302723
- D'Netto, 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), pp. 1243-1266. DOI .org/10.1080/09585192 .2013.826714
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business research*, 13(2), 387-423. DOI: 10.1080/09585190500120772
- Erwee, R. (2003). Integrating diversity management initiatives with strategic human resource management. in Wiesner, R & Millett, B (Eds) 2003 *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*. Available at https://eprints.usq.edu.au/978/1/Erwee_2003_-_Div_magmt_in_SHRM.pdf
- Esty, K; Griffin, R & Hirsch, S. (1995). A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: *Workplace diversity*. Boston: Adams Media.
- Hopkins, E & Hopkins, A. (1999). Diversity leadership: A mandate for the 21st century workforce. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), pp. 129-140. DOI .org/10.1177/107179199900500311
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), pp. 2307-0919. Available at http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/64591689/Hofstede_dobre.pdf
- Hussain, B., Sheikh, A., Timmons, S., Stickley, T., & Repper, J. (2020). Workforce diversity, diversity training and ethnic minorities: The case of the UK National Health Service. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 201-221. DOI: 10.1177/1470595820938412

- Inegbedion, H; Sunday, E; Asaleye, A; Lawal, A & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1). DOI: 10.1177/2158244019900173
- Ikeije, U., & Lekan-Akomolafe, C. (2015). Employees diversity and inclusion: a paradigm shift in organizational management. *European Journal of Business and Management*, 7(14), 34-39.
- Jabbour, C; Gordono, F; De Oliveira, J; Martinez & Battistelle, G. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. DOI 10.1108/02610151111110072
- Kaur, R; Kaur, G; Sahay, U & Saini, K. (2020). A study of diversity management in different companies and different sectors. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), pp. 284-303. Available at <https://rb.gy/08ulpk>
- Kulkarni, S. (2012). A study on cultural diversity management for Indian organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, pp. 267-276. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.03.
- Lawson, S. (1998). Democracy and the problem of cultural relativism: normative issues for international politics. *Global Society: Journal of Interdisciplinary International Relations*, 12(2), 251-270. <http://dx.doi.org/10.1080/13600829808443163>
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), pp. 5-15. Available at <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=883936>.
- Mousa, M. (2021). Does gender diversity affect workplace happiness for academics? The role of diversity management and organizational inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), pp. 119-135. DOI.org/10.1007/s11115-020-00479-0
- Mohamed, H. K. (2023). Workforce Diversity Management Practices and Performance of Public Sector Organizations: A Case of Kenya Power and Lighting Company Headquarters. Available at <https://rb.gy/pq0ivn>
- Mullins, F. (2018). HR on board: The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human resource management*, 57(5), pp. 1127-1143. DOI: 10.1002/hrm.21896
- Muange, M. (2020). Effect of Workforce Ethnic Diversity and Education Backgrounddiversity on Employee Performancein Selected Universities in Kenya. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Available at <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT20JUL728.pdf>
- Namutebi, E. (2015). Implementation of Staff Recruitment Policies and Diversity Management in Universities in Central Uganda. *Makerere Journal of Higher Education*, 7(1), pp. 13-30. DOI:org/10. 4314/ majohe .v7i1.2
- Ohunakin, F; Adeniji, A; Ogunnaike, O; Igbadume, F & Akintayo, I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organizational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), pp. 93-102. DOI.org/10.3846/btp.2019.09
- Omoyele, S. O., & Olabisi, J. (2020). Diversity management and performance: evidence from Nigerian multinational companies. DOI: 10.51558/2303-680X.2020.18.2.31
- Patrick, H & Kumar, R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615. DOI: 10.1177/2158244012444615

- Post, C; De Lia, E; DiTomaso, N; Tirpak, T & Borwankar, R. (2009). Capitalizing on thought diversity for innovation. *Research-Technology Management*, 52(6), pp. 14-25. DOI.org/10.1080/ 08956308. 2009.11657596
- Quitan, N. G. (2016). Internationalization in Higher Education through Faculty Diversification. *American Journal of Educational Research*, 4(9), pp. 674-680. DOI:10.12691/education-4-9-5
- Rahman, H. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2(1), pp. 30–9. DOI.org/10.1515 /openec-2019-0003
- Rudolph, W; Toomey, C & Baltes, B. (2017). Considering age diversity in recruitment and selection: An expanded work lifespan view of age management. DOI.org/10.1057/978-1-137-46781-2_25.
- Sam, D. L., & Berry, J. W. (2010). Acculturation: When individuals and groups of different cultural backgrounds meet. *Perspectives on psychological science*, 5(4), 472-481. DOI: 10.1177/1745691610373075
- Sadek, H. (2022). The Impact of Diversify Management on Achieving Competitive Advantage in Cairo Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), pp. 154-173. DOI: 10.21608/JAAUTH.2022.122608.1303
- Sciarelli, M., Landi, G., Turriziani, L., & Tani, M. (2019). Diversity Management in Academic Business Venturing: Empirical Evidences from Italian Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), pp. 43-62. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i3/5627
- Sezerel, H & Tonus, Z. (2016). The effects of the organizational culture on diversity management perceptions in hotel industry. *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-17. Available at <https://ideas.repec.org /a/cub/journal/v19y2016i2p1-17.html>.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*. DOI 10.1108/13527600610713404
- Seliverstova, Y., & Pierog, A. (2021). A theoretical study on global workforce diversity management, its benefits and challenges. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 117. Available at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1057821>
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 107–117. Available at <https://europepmc.org/article /med/ 10106515>
- Taylor, E.(1958).*Primitive Culture*. New York: Harper.
- Oertel, S. (2018). The role of imprinting on the adoption of diversity management in German universities. *Public Administration*, 96(1), pp. 104-118. DOI: 10.1111/padm.12384
- Turgut, E. (2016). The Impact of Cultural Diversity on the Academic Performance: A Study on Turkish Universities. *International Business Research*, 9(5), pp. 135-145. DOI:10.5539/ibr.v9n5p135.
- Van Ewijk, R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp. 680–94. DOI.org/10.1108/09534811111158921
- VanderPal, G., & Ko, V. (2014). An overview of global leadership: Ethics, values, cultural diversity and conflicts. *Journal of Leadership, Accountability and*

- Ethics, 11(3), pp. 166-175. Available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2959323
- Webeck, S., & Lee, H. (2022). The behavioral foundations of representative bureaucracy. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(3), 209-221. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac013>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), pp. 901-929. DOI 10.1108/EDI-07-2019-0197
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38. DOI: 10.1177/1059601110390997