

دليل إرشادي لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية

Guidelines for Developing Diversity Management Strategies and Policies at Omani Universities in the Light of Some International Experiences

عبدالرحمن بن عبدالله كوفان¹، عمر هاشم إسماعيل²، ياسر فتحي الهنداوي المهدي³، خالد بن مسلم المشيخي⁴، أحمد جمعة الريامي⁵

Abdul Rahman bin Abdullah Kufan¹, Omer Hashim Ismail², Yasser F. Hendawy Al-Mahdy³, Khalid Muslim Almashikhi⁴, Ahmed Juma Al Riyami⁵

¹ مشرف تربوي بوزارة التربية والتعليم- باحث دكتوراة- قسم الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

² أستاذ مشارك- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

³ أستاذ دكتور- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

⁴ أستاذ مشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التطبيقية- جامعة ظفار- سلطنة عُمان

⁵ مساعد نائب رئيس جامعة التقنية والعلوم التطبيقية للشؤون الإدارية والمالية- سلطنة عُمان

¹ Educational supervisor at the Ministry of Education, PhD researcher at Department of Educational Foundations and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

² Associate Professor, College of Education, Department of Educational Principles and Administration, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

³ Professor, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

⁴ Associate Professor of Educational Leadership, Dean of College of Arts and Applied Sciences, Dhofar University, Sultanate of Oman

⁵ Assistant Deputy Vice Chancellor for Administrative and Financial Affairs, University of Technology and Applied Sciences, Sultanate of Oman

¹ s105168@student.squ.edu.om, ² omerhi@squ.edu.om

Accepted

قبول البحث

2023/4/24

Revised

مراجعة البحث

2023 /4/17

Received

استلام البحث

2023 /4/6

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.5.8>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

دليل إرشادي لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية*

Guidelines for Developing Diversity Management Strategies and Policies at Omani Universities in the Light of Some International Experiences

الملخص:

الأهداف: استهدف البحث الحالي اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية، من خلال ضوابط وإجراءات تنظيمية تمثل مؤشرات لقياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات، وذلك من أجل تبني سياسات فعالة تحترم التنوع بين العاملين وتعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وتستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين وتميز أداءهم. المنهجية: اعتمد البحث المنهج الوصفي، من خلال استعراض بعض الأدبيات حول مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وأهم الخبرات العالمية في تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي، وانتهاءً بالدليل الإرشادي المقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

الخلاصة: قدم البحث بعض التوصيات والمقترحات في ضوء الوصف والتحليل لتطوير مستقبل الجامعات العُمانية؛ من أهمها: توظيف الدليل الإرشادي المقترح في قياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات العُمانية، لاشتماله على مجموعة من الأبعاد المتضمنة العديد من (ممارسات إدارة التنوع ومؤشرات قياسها، ممارسات إدارة التنوع البشري وعوامل نجاح تقييمها، مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، مؤشرات قياس سياسات إدارة التنوع)، وبالشكل الذي يقدم الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع؛ استراتيجيات إدارة التنوع؛ سياسات إدارة التنوع.

Abstract:

Objectives: This research aimed at adopting diverse strategies and definite policies for elevating tackling human diversity at Omani universities. This could be achieved through organizational controls and measurements represents indicators for assessing and evaluating the best practices of Diversity Management at universities. That is for adopting effective policies that respect diversity among employees; and promote their inclusion and promotions; and benefit potential advantages of diversity for manifesting employees' underlying potentials and distinguished performances.

Methods: The research employed the descriptive approach, reviewing literatures on reasons for applying Diversity Management in the educational institutions, and the most prominent international experiences of applying Diversity Management in higher educational institutions conclude to a proposed guideline for developing strategies and policies of Diversity Management in Omani universities in light of some international experiences.

Conclusions: The research proposed a number of suggestions and recommendations, in the light of description and analysis, for improving the Omani universities' future, it recommended employing the proposed guideline for assessing and evaluating the best practices of human diversity management in Omani Universities as it contains many included dimensions (Diversity Management practices & rubrics, Human Diversity Management & evaluation success factors, strategic performance indicators, and diversity management policy indicators). The way that this study is presented is clear and shows an objective image of university performance outcomes.

Keywords: Diversity Management; Diversity Management strategies; Diversity Management policies.

المقدمة:

صاحب القرن الحالي تطوراً في العديد من المجالات، ولم تكن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بمعزل عن ذلك، ومن ثم شملها التطوير فأصبح من الضرورة تجاوز الإجراءات التقليدية التي كانت تناسب المراحل السابقة، لذا تحتم على الدول أن ترسم سياستها التربوية وفق المعطيات الجديدة التي تحتاج إلى فكر جديد وإدارة جديدة تجيد التعامل مع المستجدات، كما أصبح من الضروري على هذه الدول اختيار القادة التربويين القادرين على إدارة النظام التربوي بشكل فعال وسليم، مستخدمين الطرق والأساليب الإدارية التي تحقق أعلى درجات الجودة، ومما يحقق ذلك ما أطلق عليه إدارة التنوع، والتنوع أو تباين العنصر البشري في مفهوم العمل أو دوره -كقيمة حياتية- في حد ذاته يعد من النقاط المهمة في تحفيز الموظفين، كما يعد من الإشكاليات التي تواجه المديرين عند تحديد أساليب التحفيز في ظل التنوع أو التباين في الموارد البشرية (حمودة، 2005).

وتمثل إدارة التنوع الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي وخطة للتغيير، يتم من خلالها استثمار الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه. وإتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة، كما يساهم في مواجهة هذه المؤسسات للعديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظراً لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتفاني وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار (Lumadi, 2008).

وتعمل إدارة التنوع على إحداث نقلة في الانفتاح على الثقافات المتعددة والمعتقدات المتباينة والقيم المختلفة، مما يستوجب تكريس الجهود الإدارية في بحث التنوع في كافة المنظمات خصوصاً الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لإيجاد فهم واضح لواقعها الراهن، وكيفية إدارته مستقبلاً، واستثماره كأداة تنظيمية تكفل تقارب وتناغم التصرفات والسلوكيات بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة (المهاوش، 2021).

ولقد أفردت السلطنة في وثيقة فلسفة التربية بنداً بعنوان تعزيز السلام والتفاهم الدوليين، أكدت من خلاله على أهمية تنمية قيم التسامح والتفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد والشعوب، واعتبرته مقوماً من مقومات التنمية واستقرار المجتمع، وترجمة هذه الفلسفة في المناهج الدراسية من خلال أهداف تركز على أهمية التنوع الثقافي والتعايش السلمي والانفتاح على الحضارات الأخرى (الفارسي، 2015)؛ وتمثل الجامعات العُمانية نموذجاً لمنظمات التي تحتوي على تنوع واسع للموارد البشرية، كما يمثل أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات العُمانية قوة تنطلق من مكوناتها الثقافية المختلفة، وتؤدي إلى استحداث بيئة منتجة وقادرة على توظيف كافة المواهب والمهارات في سبيل تحقيق الأهداف التي بنيت عليها هذه الجامعات، وتستند إدارة التنوع فيها على تحويل سياساتها واستراتيجياتها من محور للصراع التنظيمي إلى محرك للإبداع والابتكار (المهاوش، 2021).

وتشير إدارة التنوع بالجامعات إلى مجموعة الأساليب التي تستخدمها الجامعة في التعامل مع أعضائها الذين يتوافر لديهم معتقدات وميول واتجاهات مختلفة، بهدف تطويرها وتمكينها، والاستفادة من النواحي الإيجابية، ومعالجة السلبية منها في سبيل إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة بين المنظمة وأعضائها من خلال ما تقوم به إدارة التنوع من بحث عن الاختلافات القيمية والعقائدية ومدى تنوعها، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار أنها تعامل مع عنصر إنساني له حرية في الدين والمعتقدات والقيم التي تتفق مع التشريعات المحلية العالمية، وتتواءم مع حقوق الإنسان، وتتماشى مع استراتيجيات المنظمة، ويكون هناك تكامل فيما بينها، وكل ذلك يساهم في مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحيط بالمنظمة (أبوليفة، 2020).

ومما سبق تتضح حاجة الجامعات إلى إدارة تتسم بسياساتها بإدراكها للفروق الفردية فيما بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، تؤمن بأن لكل شخص منفرد بذاته مجموعة من الاتجاهات والقيم، وتعمل على استكشاف هذه الاختلافات، وتوظف استراتيجيات التنوع في بناء ثقافة جامعية متميزة.

مشكلة الدراسة:

يعد تنوع الموارد البشرية في أماكن العمل أحد أهم التحديات التي تشهدها المنظمات، حيث ينعكس على سلوكياتهم، ويسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، كما أن تقدير الاختلافات والاعتراف بها في الميدان التربوي يمثل أمراً حاسماً ومساعداً في العمل. ويأتي اعتراف المنظمة بالتنوع لتشجيع بيئة أكثر ثراءً وإبداعاً وإنتاجية، من خلال الاستفادة من كافة إمكانات الموظفين وقدراتهم المتنوعة، وإيجاد بيئة مجتمعية خاصة في العمل تشجع الناس، بغض النظر عن الفروق الفردية لتطوير كامل قدراتهم الشخصية (Helm-Stevens & Hunt, 2009).

وتقدم مؤسسات التعليم العالي في هذا المجال خدماتها لتمكين المديرين والمسؤولين من بناء ثقافة تنظيمية متسامحة، تتقبل الآخر، وتحترم خصوصياته؛ فالفروق الموجودة بين العاملين تنعكس على سلوكياتهم وتساهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح مؤسسات التعليم العالي (Euler & Wilke, 2008).

وتتعدد مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، منها تطوير أداء المنظمة، وجذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية وأكثر إنتاجية، وتوصلت دراسة (السامعي، 2021) إلى أن من التحديات التي تواجه إدارة التنوع قلة برامج التوعية في مجال التنوع، وضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع، وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع، وضعف مهارات التواصل لدى الموظفين.

ولقد قامت العديد من الجامعات في دول العالم على تفعيل إدارة التنوع بها للاستفادة الكاملة من التنوع في العنصر البشري، سواء كان معلمين أو طلاب أو موظفين، بما يوفر لها بيئة تشجع على الإبداع والابتكار ويكسبها ميزة تنافسية، ويضمن لها القدرة على المنافسة بين الجامعات الأخرى. ومن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة خصوصاً في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفًا واحدًا لمواجهة أزمة معينة، كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه البعض يؤدي إلى ارتفاع دورات العمل ونزوح العاملين، وعلى العكس فإن احترام التنوع وإدارته يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف (Lumadi, 2008).

وتزايد الاهتمام بإدارة التنوع في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان بهدف تمكينها من تقديم خدمة متميزة لعملائها، والحفاظ على قدرتها التنافسية، وذلك إعمالاً بالمادتين 12 و17 من النظام الأساسي لسلطنة عُمان على أن العدل والمساواة وتكافؤ الفرص حق لجميع المواطنين، وأنهم متساوون أمام القانون بغض النظر عن اختلافاتهم في الجنس، أو الأصل، أو اللون، أو اللغة، أو الدين، أو المذهب، أو الموطن، أو المركز الاجتماعي. وتناولت دراسة (الزبون و الصريصري، 2015) أهمية تدريب العاملين في الجامعة على مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات). وأكدت دراسة (الحمزة، 2017) أن التنوع في القوى العاملة حقيقة واقعة وضرورة حتمية للمنظمات التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها في الواقع الذي يجب فيه على المنظمات التكيف إذا كانت تريد النمو والبقاء والنجاح في عالم الأعمال. كما أظهرت دراسة (الخميسي، 2020) أنه توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة التنوع ككل والولاء الوظيفي للعاملين بالكادر العام بالجامعة كما أن هناك علاقة تأثير إيجابية لكل من أبعاد إدارة التنوع على الولاء الاستمراري، كما يعد بُعد الأبعاد التنظيمية أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً على الولاء الاستمراري، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة التنوع وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، والولاء التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق استهدف البحث الحالي اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية، من خلال ضوابط وإجراءات تنظيمية تمثل مؤشرات لقياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات، وذلك من أجل تبني سياسات فعالة تحترم التنوع بين العاملين وتعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وتستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين وتميز أداءهم.

أسئلة الدراسة:

يجيب البحث عن التساؤلات التالية:

- ما مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية؟
- ما أهم الخبرات العالمية في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي؟
- ما الدليل الإرشادي المقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية؟

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية.
- عرض لأهم الخبرات العالمية في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي.
- إعداد دليل إرشادي مقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

أهمية الدراسة:

تمثلت الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- يقدم البحث أساساً فكرياً "لمبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وأهم الخبرات العالمية في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي".
- يأتي البحث متزامناً مع الاهتمام الحالي بتطوير وتحسين أداء الجامعات العربية وخاصةً أداؤها الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك في ضوء الخبرات العالمية لتطبيق إدارة التنوع وتعزيز الدور الذي تؤديه استراتيجياتها وسياساتها في بناء ثقافة جامعية متميزة.

كما تحدت الأهمية التطبيقية للدراسة في:

تقديم (دليل إرشادي مقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية)، والاستفادة منه في قياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات في الوطن العربي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث إنَّ هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها. واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وأهم الخبرات العالمية في تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي، بهدف تعزيز الدور الذي تؤديه استراتيجياتها وسياساتها في بناء ثقافة جامعية متميزة بالجامعات العُمانية.

وهكذا تبلورت خطوات المنهج المستخدم في الخطوات التالية:

- الوصف (نظري) حول مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية.
- التحليل (نظري) أهم الخبرات العالمية في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي.
- إعداد دليل إرشادي مقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء الوصف والتحليل لتطوير مستقبل الجامعات العُمانية خاصة والعربية عامة من خلال (اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات، ووضع ضوابط وإجراءات تنظيمية تمثل مؤشرات لقياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات) لبناء ثقافة جامعية متميزة.

مصطلحات الدراسة:

• إدارة التنوع Diversity Management:

تعرف على أنها الممارسات التي تتبعها المنظمات لتوفير مناخ يقبل التعامل مع تنوع الأفراد بشتى صوره، والاستفادة من مميزات التنوع وإتباع إجراءات إدارية تعالج اختلاف في الموارد البشرية ودمج أفكار التنوع في العمليات الإدارية (أبوليفة، 2020، 270).

• استراتيجيات إدارة التنوع Diversity Management strategies:

وتعرف إجرائياً على أنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل الجامعات على الأجل الطويل فيما يخص إدارة تنوع مواردها البشرية، وتهدف إلى وضع وتنفيذ برامج ومبادرات لإدارة التنوع على مستويات تنظيمية مختلفة، في ضوء الممارسات الفضلى التي أثبتت نجاحها في الاستفادة من التنوع لتحقيق أداء تنافسي مستدام بما يتماشى مع استراتيجية الجامعة، وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي وفي إطار الإستراتيجيات المنظمة لكافة العمليات الإدارية بالجامعة.

• سياسات إدارة التنوع Diversity Management policies:

وتعرف إجرائياً على أنها المبادئ والقواعد التوجيهية المستمرة حول النهج الذي تعتمده الجامعة إتباعه عند تبنيها لمدخل إدارة التنوع في التعامل مع القوى البشرية في مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الجامعي، والتي تم صياغتها واعتمادها من قبل الجامعة للوصول إلى أهداف إدارة التنوع على المدى الطويل، وصممت للتأثير على القرارات والممارسات الرئيسية من خلال ضمان ترجمة وجهة النظر التي تؤمن بها قيادة الجامعة إلى خطوات تؤدي إلى نتيجة تتوافق مع تحقيق أهدافها في إدارة التنوع البشري.

الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية ومبررات تطبيقها

أصبح التنوع في قوة العمل حقيقة وواقع وضرورة حتمية للمؤسسات التعليمية لا يمكن تجاهله أو تفاديه فهو واقع لا محالة منه، وعلى المؤسسات التعليمية أن تتكيف معه إذا أرادت لنفسها النمو والبقاء وتحقيق الاستدامة، ولهذا أصبحت إدارة التنوع هدفاً من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

أولاً: مفهوم إدارة التنوع:

يشير التنوع إلى مجموعة من الاختلافات بدءاً من تلك التي تعتمد على المجموعات الاجتماعية وبالتالي المشتركة مثل: الجنس، العرق/الإثنية، العمر، الدين، الإعاقة؛ إلى تلك الخصائص الفردية بما في ذلك المؤهلات، أسلوب الحياة، الاهتمامات الشخصية، المواهب، الكفاءات، القيم، المعتقدات، وغيرها كثير (Kirton & Greene, 2021)، وتضمن إدارة التنوع توفير العوامل المشجعة للتطوير المستمر لقوة العمل المتنوعة عن طريق خلط هذه الاختلافات الفعلية بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وتنطوي إدارة التنوع على زرع ثقافة داعمة لجميع العاملين بأهمية احترام الاختلافات بينهم، ويتعين على الإدارة العليا دعم التنوع في مكان العمل بقوة كهدف للمنظمة، وتشمل مبادرات التنوع في استراتيجيات الأعمال داخل المنظمة (Ivancevich & Gilbert, 2000)، كما تحمل إدارة التنوع مجموعة واسعة من الدلالات، لكنها تشير في الغالب إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية الرامية إلى إيجاد عملية لإدماج الموظفين من خلفيات مختلفة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وأحداث ومبادرات معينة (Gotsis & Kortezi, 2013, 949).

وتعرّف إدارة التنوع بأنها ممارسات تنظيمية مصممة لضمان الإنصاف في السياسات والإجراءات التنظيمية لتمكين جميع الموظفين من العمل بفاعلية (Kim, Lee & Kim, 2015, 262)، كما ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين (Euler & Wilke, 2008).

واستنتج (الحمزة، 2017، صفحة 146) بعض الاعتبارات لإدارة التنوع، وهي:

- أن مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية يعتبر من المداخل متعددة الأبعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معا.
- ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في العمل على نجاحه.
- لا تعني إدارة تنوع الموارد البشرية فقط إدارة الاختلاف، ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية أيضاً.
- يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.
- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة، ويثري القدرات والسياسات الإدارية، كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير، مما يحسن المركز التنافسي لها ويعظم ويدعم القدرة التنافسية لها، وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال.
- يحقق مدخل إدارة التنوع مزايا تنافسية عديدة للمنظمات على المدى الطويل، لذلك فهو عملية مستمرة، وليست مؤقتة مما يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وزيادة الاستثمار في التنوع لأنه يحقق قيمة مضافة للمنظمات.
- يشتمل مدخل إدارة التنوع على العديد من الاستراتيجيات والممارسات والأساليب الشخصية والتنظيمية مثل: استراتيجية التدريب على التنوع، التعلم التنظيمي، بناء فرق العمل المتنوعة.

ثانياً: مبررات تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي

تعد الجامعات بيئة خصبة في التنوع، حيث إن الجامعات تحتوي على أعضاء هيئة تدريس من مختلف التخصصات، وبرتب أكاديمية مختلفة وخبرات متفاوتة، بالإضافة إلى أنهم حصلوا على مؤهلاتهم العلمية من جامعات ودول مختلفة ومتنوعة، مما يشكل لديهم أنماطاً ثقافية وطرق تفكير وسمات شخصية مختلفة مكتسبة من البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، وذلك يمكن أن يستثمر من قبل إدارة التنوع عند التعامل معهم على أساس قبول واحترام وتقدير هذا التنوع والاختلاف باعتباره مصدراً من مصادر القوة والتميز التي تمتلكها الجامعة (سكر، 2019).

وتتضمن إدارة التنوع تشجيع أعضاء هيئة التدريس من الأقليات المتعددة بالاندماج مع أقرانهم بالعمل في الجامعات، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لهذه الجامعات لمعالجة القضايا المتعلقة بالصورة الروتينية، مما يساهم في إيجاد إعداد شمولي للطلاب، ليمكنوا من العيش والعمل ضمن مجتمع متنوع من كافة الأطياف، إذ تساعد إدارة التنوع في تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين الأفراد من الثقافات المتعددة، مما يجعل ذلك ينعكس على استراتيجيات ومناهج إدارية ذات قيمة إضافية للجامعة، وكل ذلك يتطلب وجود أعضاء هيئة تدريس متنوعة (Syed & Kramar, 2009).

تساعد إدارة التنوع على جعل الجامعة أكثر انفتاحاً وشمولاً، إذ أن أبرز ما تؤول إليه إدارة التنوع هو تكريس الاحترام المتبادل بين أعضائها بغض النظر عن تنوعها، وتفرد شخصياتها، بالإضافة إلى منح أعضاء المنظمة الشعور بالرضا والأمان وبناء انتماءاتهم (المهاوش، 2021). كما تعمل إدارة التنوع على زيادة قدرة الجامعة التنظيمية والتعليمية في آن واحد، وجذب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرات والكفاءة والمرونة العالية، مما يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين عملية صنع القرار والحد من الصراعات التنظيمية والفكرية والثقافية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يكسب الجامعة مناخاً تنظيمياً مرناً خالياً ممن الممارسات والسلوكيات والتصرفات التمييزية بين أعضاء هيئة التدريس (السامعي، 2021).

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي

أبرز حجم الجامعات وتوسعها وزيادة أعداد العاملين فيها واختلافهم العديد من العوامل التي تستدعي وجود إدارة خاصة بالتنوع، وذلك تبعاً للاختلافات الثقافية والاجتماعية والمعتقدات المتباينة فيما بين الأفراد، حيث إن إدارة التنوع تقوم على إيجاد نوع من التكامل والتناغم بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين وبالتالي يمكن من خلالها معالجة العديد من القضايا التي تؤدي إلى تشكيل قوة عاملة، تحقق من خلالها الصالح العام للمنظمة، وللأفراد العاملين فيها، وبالتالي خلق قيمة مضافة للمنظمة (المهاوش، 2021).

وتتعدد معوقات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، والتي تحتاج إلى معالجة ومنها (Thomas, 2005) (Karsten, 2006):

- سوء فهم شائع بأن التنوع هو مجرد إعادة صياغة العمل بطريقة إيجابية.
- التزام أعضاء التنوع بالولاء للمجموعات المختلفة بدلاً من فريق وتنظيم في نهاية الأمر.
- زيادة الصراع بين أعضاء المنظمة.
- سوء الفهم بين أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى استبعاد بعض العاملين من فئات معينة.

- نقص أعضاء التنظيم الذين يحاولون العمل مما يؤدي إلى صعوبة التعاون مع أعضاء المنظمة المختلفين.
- صعوبة تطوير قوة وتماسك المجموعات المتنوعة، التماسك يتطور بشكل أفضل عندما يكونوا أعضاء المجموعة متشابهين.
- ووضع (Thomas, 2005) بعض الآليات للقضاء على تلك المعوقات ومنها:
- الحفاظ على الممارسات التنظيمية بشكل عادل ومنصف من خلال التأكيد على السياسات التنظيمية العادلة، وإدراج ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والاختيار والتطوير وفرص الترقية وهيكلاً مكافأة عادل.
- السماح بتطوير مجموعة العمل بنجاح على مراحل من خلال مراحل التنمية، حيث يتم الاعتماد على قواعد ومعايير السلوك لتحقيق الأهداف.
- إعطاء الوقت الكافي لتطوير مجموعات العمل، ولتتمكنوا من فهم القيم المتنوعة والنهج المتبع للمساعدة في تنفيذ مهمة المجموعة بصورة صحيحة.
- التركيز على التماسك لمجموعات العمل، بدلاً من العمل الفردي، حيث إن محاولات الفريق التي تُبنى على التقارب بين الأفراد وبعضهم البعض ضرورية لإنجاز العمل، وتسهم إدارة التنوع في زيادة حجم المعلومات وتوسيع نطاق وجهات النظر لأداء المجموعة.

رابعاً: استراتيجيات وسياسات التنوع في ممارسات العمل بالجامعات

يوضح عقيلي (2009) أن الاستراتيجيات هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة على الأجل الطويل مع العنصر البشري في العمل فيما يخص إدارة تنوع مواردها البشرية، وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات الجامعات، وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي. وفي إطار استراتيجيات الجامعات فإنها تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها. وتتمثل تلك الاستراتيجيات في (Lamb, 2015):

الاستراتيجية الأولى (التسامح):

وتقوم هذه الاستراتيجية على ضرورة تجاهل الاختلافات حيث تتجاهل الجامعة الاختلافات وتعتمد استخدام الموارد البشرية دون النظر في هذه الاختلافات، وبالتالي تطبق سياسات موحدة في جميع المجالات، أي مشكلات في التطبيق ترجع إلى عوامل غير ثقافية، وتتضمن استراتيجية التسامح إحدى الأساليب الآتية:

- الإهمال: ويقوم هذا الأسلوب على تجاهل الاختلاف ككل، وذلك على أمل أن الموقف سوف يتحسن مع مرور الوقت، ومن أبرز عيوب هذه الاستراتيجية أن الاختلاف يزداد معه الأمر سوءاً بمرور الزمن حيث لم يتم تحديد مصادر الاختلاف وأسباب الاختلاف.
- الفصل الجسدي: وذلك من خلال إبعاد الأفراد أو الجماعات المختلفة عن بعضها، وذلك لضمان انعدام التفاعل بينهم سعياً نحو إزالة الصراع الناتج عن الاختلاف، ومن أبرز عيوب هذه الاستراتيجية أن لها أثراً سلبياً على كفاءة وفعالية المنظمة ككل خصوصاً في حالة وجود مستوى مرتفع من الاعتماد المتبادل بين الأفراد والجماعات.
- التفاعل المحدود: وذلك من خلال السماح للأفراد بالتفاعل بدرجة محدودة، ويكون هذا التفاعل من خلال المواقف الرسمية مثل الاجتماعات والتي يتم فيها تحديد جداول أعمال دقيقة وصارمة.

الاستراتيجية الثانية (الفهم):

وتقوم هذه الاستراتيجية على التقليل من التنوع وذلك بهدف تقليل مصادر التنوع بحيث ينتهي العمال إلى ثقافة واحدة تقريباً على افتراض أن هذا سيسهل إدارة الموارد البشرية، وقد يحرم المنظمة من فوائد التنوع.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على عامل كسب الوقت، وذلك لضمان أن الأطراف المختلفة بحالة هدوء نسبي مما يخفف حدة الصراع الناتج عن الاختلاف إلى أقل حد ممكن، وتقوم هذه الاستراتيجية بالبحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، كما تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوبين: الأول يتم من خلال التقليل من نقاط الاختلاف بين الأفراد، في حين يهتم الأسلوب الثاني بأوجه التوافق والقواسم المشتركة.

الاستراتيجية الثالثة (الرغبة في التواصل والحوار):

وتقوم المنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من مختلف الثقافات للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص ومعالجة نقاط الضعف ومعالجة التحديات بفعالية.

وتهدف هذه الاستراتيجية بشكل أساسي لمعالجة المشكلات التي تنتج عن الاختلاف، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة، بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى لعلاج الآثار السلبية للاختلاف، كما تعتمد الاستراتيجية على تحديد مصادر الاختلاف ومناقشتها، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية ضمن مجموعة من الأساليب:

- تبادل وجهات النظر بين الموظفين والجماعات المختلفة خلال فترة من الزمن، وذلك بهدف تقريب وجهات النظر والتفاهم المتبادل.
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال التركيز على جهود كل طرف من أطراف الخلاف واهتماماته، حيث قد يكون أحد هذه الأهداف هو بقاء واستمرار المنظمة على أرض الواقع ولكي يكون هذا الأسلوب فعالاً في معالجة الصراع الناتج من الاختلاف بين الموظفين في المنظمة، فإن

ذلك يوجب وجود اعتماد متبادل بين الجماعات، وأن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة، ووجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف.

تنسجم إدارة التنوع بالشمولية والتكامل بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية، وبشكل يشمل كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمة. وتتمثل سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية كافة برامج إدارة التنوع داخل المنظمة، مثل التزام الإدارة العليا ودعمها، ووضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والترقيات والتعويضات (عقيلي، 2009).

وتشمل سياسات إدارة التنوع كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة، وتتمثل أبرز تلك السياسات في (الحباب، 2020):

- التزام الإدارة العليا ودعمها، حيث تشمل إدارة التنوع العديد من جوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى الدعم من الإدارة العليا مادياً ومعنوياً، من خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع.
- وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص، حيث يجب أن تبني السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة العوائق والحواجز للإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.
- التوظيف، حيث يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات استقطاب واختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطويرهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.
- التدريب والتطوير، إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات، لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية.
- وتؤثر برامج التدريب والتطوير على العمل من خلال طريقتين: الأولى: عبر تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدراته على القيام بأداء أفضل وهي البرامج التي تستهدف تنمية المهارات وتحسين فعالية الأفراد؛ والثانية: تستهدف تنمية الوعي وتجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارات الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات، وفي هذا مساعدة للموارد البشرية في الكشف عن تحيزهم الخفي والذي يوجه تفكيرهم وتصرفاتهم نحو أفراد وجماعات معينة، وهذا ما تحرص عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الناجحة حين تقوم بتصميم برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على الفهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة (السالم، 2009).
- تقييم الأداء: هناك حاجة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنياً على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعياً ومبنياً على احتياجات العمل وأن يكون عادلاً لكل أفراد المنظمة دون أن يكون تمييزاً لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية.
- الترقيات والتعويضات: تهدف الترقيات والتعويضات إلى تحسين الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يسهمون في أداء المنظمة، إن نظام المكافآت والحوافز الجيد يضمن علاقة مباشرة بين الجهد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المادي على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.

المحور الثاني: الخبرات العالمية في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي

تهتم العديد من دول العالم ومنظماته بإدارة التنوع سيما الجامعات، إيماناً منها بأهمية الدور الذي تقوم به في تحقيق الأهداف من تنوع الموارد البشرية والتنوع الثقافي والاجتماعي والذي يسمح بتوفير بيئة عمل إيجابية تسمح بالتعاون وتبادل الخبرات، وفيما يلي يستعرض البحث بعض الجامعات التي تُفَعِّل إدارة التنوع بها:

أولاً: خبرة جامعة ميتشجن وإدارة التنوع

كافحت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة لخلق بيئات شاملة لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين منذ بدايتها المتجانسة، ومع ذلك فإن هذا التطور الشامل لا يحدث بدون جهد و التزام مؤسسي، في الآونة الأخيرة كانت الكليات والجامعات أكثر تعهداً بشأن تخصيص الموارد لجهود التنوع والإنصاف والشمول (Grim, Sánchez-Parkinson, Ting & Chavous, 2019).

تأسست جامعة ولاية ميتشجن وهي عضو في اتحاد الجامعات الأمريكية واحدة من أفضل 100 جامعة بحثية في العالم. في عام 1855. وهي مجتمع أكاديمي شامل معروف بتخصصاته الأكاديمية القوية تقليدياً وبرامجه المهنية، بالإضافة إلى مؤسسة الفنون. تربط مؤسساته متعددة التخصصات العلوم والإنسانيات والمهن بطرق عملية ومستدامة ومبتكرة لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة بسرعة. (Keystone Masterstudies, 2022)

وتعمل جامعة ولاية ميتشجن على النهوض بالصالح العام بإرادة غير مألوفة لأكثر من 160 عامًا. تعد جامعة MSU من أفضل الجامعات العالمية، وهي تدفع حدود الاكتشاف لخلق عالم أفضل مع تزويد الطلاب بفرص تغير حياتهم، وفي عام 2015 شرعت جامعة ميتشجن في عملية تخطيط استراتيجي على مستوى المؤسسة مدتها خمس سنوات، جنباً إلى جنب مع الأهداف المركزية لزيادة التطور والتنوع والدمج، تم تطوير 51 خطة من قبل الوحدات الأكاديمية والإدارية، قاد تنسيق عملية التخطيط والتنفيذ طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس على مستوى الوحدة؛ وكنتيجة مباشرة لذلك

أنشأت العديد من الوحدات الأكاديمية في الجامعة مناصب مديري التنوع الخاصة بها لقيادة وتنسيق ودعم وتنفيذ وإنشاء هياكل للمساءلة للخطط الاستراتيجية للوحدات (Grim, Sánchez-Parkinson, Ting & Chavous, 2019).

مبادرات الدمج بين الثقافات بجامعة ميتشجن:

• بناء مجتمعات شاملة

تعتقد جامعة ولاية ميتشجن أن الاختلافات هي نقاط قوتها فالتنوع قوة، وبناء مجتمعات شاملة هو جوهر قيمها.

• إنشاء منح التميز الشاملة

من أهم قيم جامعة ولاية ميتشجن هو الشمولية: توفر الشمولية فرصاً للمتعلمين من جميع الخلفيات لجلب شغفهم ومواهبهم والانضمام إلى مجتمع فكري نابض بالحياة مبني على الاحترام المتبادل. يتمتع مجتمع جامعة ولاية ميتشجن بفرصة خلق تآزر داخل وعبر الأنظمة التنظيمية لدعم بيئة تعليمية وعمل شاملة من خلال تمويل "إنشاء التميز الشامل في جامعة ولاية ميتشجن. ويوفر إنشاء منح التميز الشاملة فرصة للكليات والوحدات الأكاديمية للمشاركة في الجهود التي من شأنها تعزيز الجودة الأكاديمية، ومن خلال النتائج المفصلة بوضوح، تفيد الطلاب بشكل واضح وخلق مجتمع جامعي أكثر شمولاً للجميع. (Keystone Masterstudies, 2022)

• فرقة العمل المعنية بالمساواة العرقية

تلتزم جامعة ولاية ميتشجن بالتنوع والإنصاف والشمول. حدد الرئيس ستانلي ثلاث قضايا أولية: مناخ الحرم الجامعي والسلامة، والأمن، وتنوع أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد عملت لجنة توجيهية تابعة لشركة DEI على هذه المبادرات (KEYSTONE MASTERSTUDIES, 2022).

• التنوع في جامعة ولاية ميتشجن

جامعة ولاية ميتشجن هي مجتمع متنوع من الطلاب والعلماء المتفانين والرياضيين، والفنانين، والعلماء، والقادة. يأتي الطلاب من جميع الولايات الخمسين و130 دولة. يقومون بإجراء البحوث والدراسة في الخارج والمشاركة في منات المنظمات الطلابية والاستفادة من أكثر من 200 برنامج أكاديمي تقدمه جامعة MSU. (KEYSTONE MASTERSTUDIES, 2022) في خريف عام 2019، التحق 39176 طالباً جامعياً بجامعة MSU. وشمل العدد 8700 طالب ملون كان عدد الطلاب والطالبات متساوياً تقريباً. (Grim, Sánchez-Parkinson, Ting & Chavous, 2019):

مهام ومسؤوليات إدارة التنوع في جامعة ميتشجن

تتعدد مهام إدارة التنوع في جامعة ميتشجن وهي (Grim, Sánchez-Parkinson, Ting & Chavous, 2019):

1. القيادة

- التغيير التنظيمي، جمع التبرعات، الاتصال.
- الرد على حوادث الحرم الجامعي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تقديم المشورة لقيادة المدرسة، عمل اللجنة الإضافي.
- الاتصال الاستراتيجي.

2. البرمجة

- تنظيم، إدارة الأحداث، التقييمات بين الثقافات.
- تقييم البرنامج، استطلاعات المناخ.
- مكبرات الصوت الخارجية، الجوائز والاحتفالات.
- التدريب المرتبط بالتنوع والدمج.

3. مشاركة الكلية/الموظفين

- التواصل، التوظيف، الحفظ.
- تغييرات التقييم الرسمية.
- تدريبات تربوية، تغيير المناهج.

4. مشاركة الطلاب

- تقديم المشورة لمجموعات الطلاب، التوظيف
- الاحتفاظ، النجاح، التواصل.
- منتديات الطلاب، التعليم.
- دعم النشاط الطلابي.

ثانيًا: خبرة جامعة مانشستر وإدارة التنوع

تلتزم جامعة مانشستر بتهيئة بيئة يتم فيها الاحتفال بالتنوع ويتم التعامل مع الجميع بشكل عادل، بغض النظر عن الجنس أو الهوية/الجنسية أو الإعاقة أو العرق أو الدين أو المعتقد أو التوجه الجنسي أو الحالة الزوجية أو العمر أو الجنسية. كما تلتزم الجامعة بتوفير بيئة شاملة لجميع الموظفين والطلاب والشركاء والزوار، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة المستمرة للسياسات والتوجيه والتدريب الذي تقدمه الجامعة (The University of Manchester, 2022).

رؤية جامعة مانشستر لإدارة التنوع:

تتمثل الرؤية في أن يتم الاعتراف بها من قبل الموظفين والطلاب والخريجين والشركاء كمنظمة شاملة. سنفعل ذلك من خلال إنشاء مكان شامل ومميز للعمل والدراسة يتميز بالمساواة، ورؤية قيمة التنوع وحيث يكون لدى الجميع شعور بالانتماء، والالتزام الحقيقي بتكافؤ الفرص للموظفين والطلاب وتوظيف قوة عاملة تعكس المجتمع المتنوع الذي تخدمه الجامعة.

وتتمثل إحدى القيم في صميم الرؤية والخطة الاستراتيجية للجامعة في الالتزام بالمساواة والتنوع وتكافؤ الفرص للجميع. وبشكل الدفاع عن المساواة والتنوع في جميع الأنشطة، بما في ذلك توظيف الموظفين وترقيتهم جزءًا من التزام الجامعة بأحد أهدافها الأساسية وهي المسؤولية الاجتماعية حيث يؤمن كل فرد في مانشستر بأن عليه واجب ضمان اتباع وتنفيذ تشريعات المساواة والتنوع مع إدراك واحتضان وتقدير الاختلاف الذي يؤدي إلى تحسينات للجميع (The University of Manchester, 2022).

كما تلتزم الجامعة تمامًا بالوفاء بالتزاماتها بموجب التشريعات المعتمدة، ويتم الحفاظ على سمعة مانشستر لتنوعها الثري وضمان تزويد جميع موظفيها وطلابها بالمعرفة اللازمة للحفاظ على الدراسة والعمل الشامل كليًا والاستمتاع ببيئة العمل. على سبيل المثال ما تمثله شبكات الموظفين المتخصصين والمننديات والأحداث من طرق يتم الحفاظ من خلالها على الاتصال بالمجتمع ومشاركته في قضايا التنوع (The University of Manchester, 2022).

ثالثًا: خبرة جامعة لندن وإدارة التنوع

تأسست الجامعة على مبادئ المساواة وأنشئت لتوفير التعليم على أساس الجدارة، ومنذ ذلك الحين قامت بتعديل نظامها الأساسي ليشمل البيان التالي من قوانين جامعة لندن (University of London, 2022): "لا يجوز للجامعة التمييز ضد أي شخص على أساس العرق أو الجنسية أو الأصل العرقي أو الجنس أو التوجه الجنسي أو الحالة الاجتماعية أو الإعاقة أو السن أو الدين أو الخلفية الاجتماعية أو المعتقد السياسي". وفي 2020-2021 حددت الجامعة رؤيتها المستقبلية وطموحها للإدماج من خلال استراتيجيتها للمساواة والشمول 2021-2025 وتعمل الجامعة على خطة التمكين لتحقيق الأهداف الرئيسية التي حددتها استراتيجية الجامعة وتحديد مصفوفة الأداء التي تستخدمها لرصد ومراجعة تأثير العمل الإداري في المستقبل (University of London, 2022).

استراتيجية جامعة لندن للتنوع

بصفحتها مؤسسة للتعليم العالي، فإن الجامعة عليها التزام قانوني لتلبية متطلبات قانون المساواة (2010)، وواجبات المساواة في القطاع العام المحددة المنصوص عليها في القسم 149 من قانون المساواة لعام 2010، والمحددة فيما يلي (University of London, 2022):

- تحديد ونشر أهداف المساواة، على الأقل كل أربع سنوات.
- نشر المعلومات لإظهار الامتثال لواجب المساواة، على الأقل سنويًا.

ويظل التزام الجامعة بالمساواة والإدماج قيمة مؤسسية رئيسية منصوص عليها في نظامها الأساسي، مع إدراك أن تبني المساواة والإدماج أمر بالغ الأهمية لنجاح الجامعة وأنه لا يمكننا تحقيق رؤيتها إلا في أن تكون جامعة ذات مستوى عالمي، وتتطلع إلى المستقبل وطموحة من خلال توظيف ودعم وتطوير الطلاب والموظفين على نطاق واسع ومجموعة متنوعة من الخلفيات.

وتحدد استراتيجية المساواة والشمول 2021-2025 الأهداف والنواتج الرئيسية والإطار الذي ستستخدمه لتسلسل القيادة والمساءلة بشأن المساواة والإدماج ورصد تقدمها. وستمكن هذه الاستراتيجية الجامعة من دعم وإنجاز مهمة جامعة لندن وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية المنصوص عليها في استراتيجية الجامعة (تحويل التعليم- صنع المستقبل 2020-2025)، وتتحمل لجنة المساواة والتنوع مسؤولية توفير التوجيه الاستراتيجي المناسب وتنسيق الإجراءات اليومية لضمان تقدم خطة العمل، كما تقدم لجنة المساواة والتنوع تقارير سنوية إلى مجلس الأمناء، والمجموعة التنفيذية لنائب رئيس الجامعة، والمجموعة الاستشارية للموظفين، ونقابات العمال، ورابطة الموظفين، ويعد هذا هو تقرير التنوع السنوي للجامعة ويتم نشره على الموقع الإلكتروني لضمان إتباع نهج الشفافية في إدارة التنوع البشري بالجامعة (University of London, 2022).

وتلتزم جامعة لندن كذلك بتوفير بيئة عمل آمنة ومأمونة حيث يمكن للجميع المساهمة بفعالية بقدراتهم المتميزة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، كما تعزز الجامعة الاحترام المتبادل والتسامح والتفاهم بين القوى العاملة المتنوعة. ويعد مجلس الأمناء مسؤولاً عن ضمان أن الجامعة تفي بواجباتها القانونية بموجب أحكام قانون المساواة (2010)، بما في ذلك واجب المساواة في القطاع العام، وضمان أن الأهداف المنصوص عليها في استراتيجيتها تخضع للرصد والتقدم (University of London, 2022).

الإطار المقترح:

الدليل الإرشادي المقترح لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية أولاً: منطلقات بناء الدليل الإرشادي:

- ضعف تنوع إستراتيجيات التعامل مع تنوع الموارد البشرية بالجامعات العُمانية.
- الافتقار إلى سياسات واضحة تراعي التعامل مع تنوع الموارد البشرية بالجامعات العُمانية.
- الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية.

ثانياً: الرؤية والرسالة:

- الرؤية: " التنوع وليد اختيار الكثيرين في واحد وإنشاء لون جديد يظهر الطاقات البشرية الكامنة ".

- الرسالة: تعزيز إدراج الموارد البشرية من ثقافات وخبرات متنوعة داخل الجامعة، من خلال وضع ضوابط وإجراءات تنظيمية تبني استراتيجيات وسياسات فعّالة تحترم التنوع بين العاملين وتعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وكذلك تقديم برامج تستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين وتميز أداءهم.

ثالثاً: أهداف الدليل الإرشادي:

- تحديد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بالجامعات.
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات.
- عرض الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات.
- عرض سياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات.

رابعاً: تصميم الدليل الإرشادي:

يستند الدليل الإرشادي المقترح إلى استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية، ويمثل الدليل المقترح إطاراً شاملاً صُمِّمَ لمساعدة الجامعات العُمانية على ترجمة رؤيتها، أهدافها واستراتيجياتها إلى مجموعة متماسكة من مؤشرات قياس وتقييم الأداء الجامعي في إدارة التنوع البشري، من خلال ضوابط وإجراءات تنظيمية تمثل مؤشرات لقياس وتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات، وذلك من أجل تبني سياسات فعّالة تحترم التنوع بين العاملين و تعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وتستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين وتميز أداءهم.

• نموذج الدليل الإرشادي:

يرتكز الدليل الإرشادي المقترح الذي تبناه البحث على أربعة أبعاد أساسية، يكون من خلالها ممارسات إدارة التنوع وعوامل نجاحها حاسمة لبناء ثقافة متميزة للجامعات العُمانية، وتتحدد فيما يلي:

البعد الأول: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بالجامعات:

ويقصد بها " الممارسات التي تتبعها الجامعات لتوفير مناخ يقبل التعامل مع تنوع الأفراد بشتى صوره، والاستفادة من مميزات التنوع، وإتباع إجراءات إدارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية، ودمج أفكار التنوع في العمليات الإدارية ".

البعد الثاني: عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات:

ويقصد بها " الاعتبارات التي يجب على الجامعة مراعاتها عند تبني مدخل إدارة التنوع، بما يحقق المزايا التي يمكن أن تجنيها الجامعة من التنوع ".

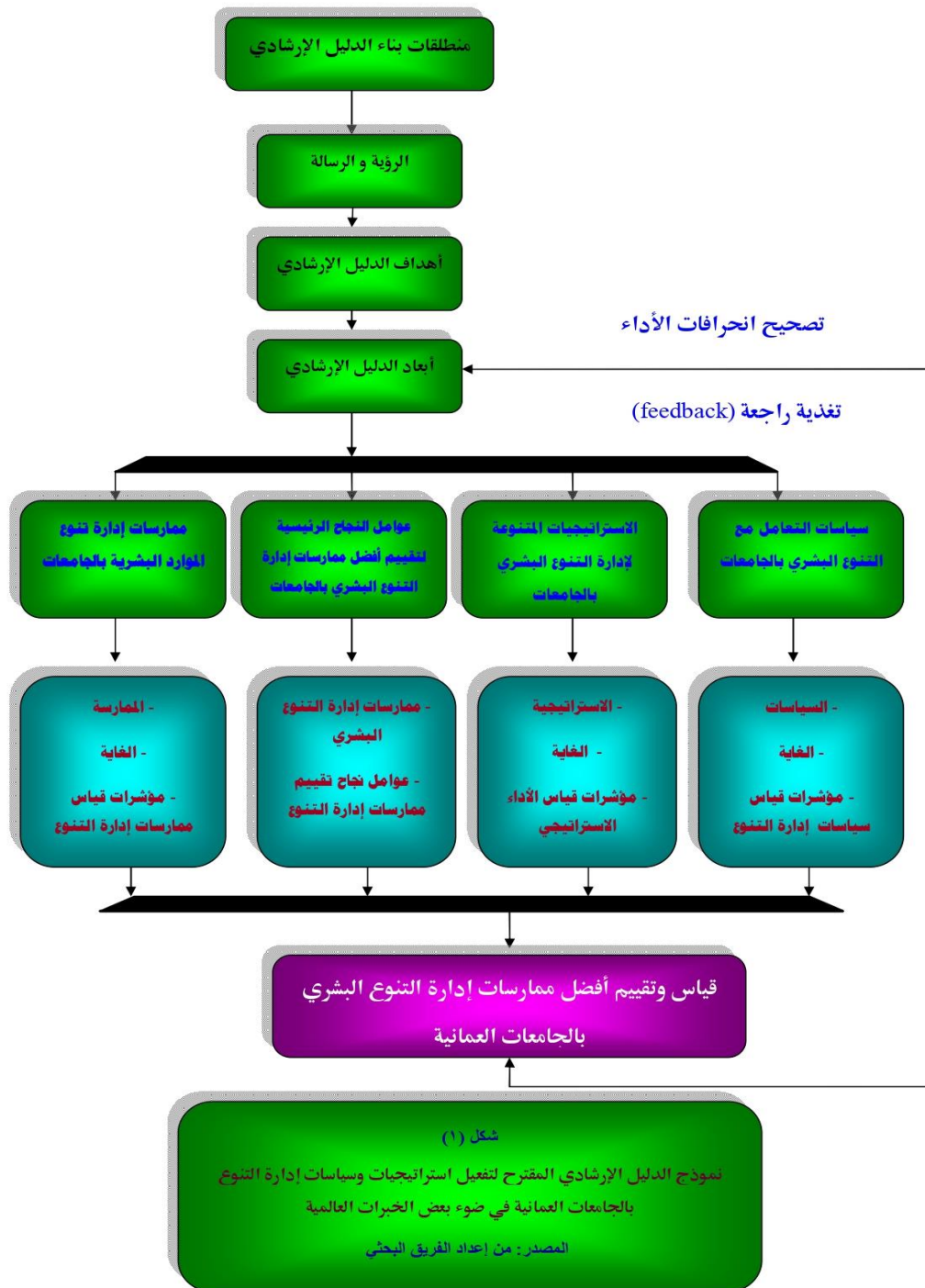
البعد الثالث: الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات:

ويقصد بها " وضع وتنفيذ برامج ومبادرات لإدارة التنوع على مستويات تنظيمية مختلفة، في ضوء الممارسات المثلى التي أثبتت نجاحها في الاستفادة من التنوع لتحقيق أداء تنافسي مستدام ".

البعد الرابع: سياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات:

ويقصد بها " المبادئ التوجيهية المستمرة حول النهج الذي تعتمده الجامعة إتباعه عند تبني مدخل إدارة التنوع في التعامل مع القوى البشرية في مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الجامعي ".

ويوضح الشكل التالي نموذج الدليل الإرشادي المقترح:



أ) تحكيم الدليل الإرشادي:

للقوف على مدى ملائمة الدليل الإرشادي لقياس وتقييم قياس أفضل ممارسات إدارة التنوع بشري بالجامعات العُمانية، بهدف تعزيز الدور الذي تؤديه استراتيجياتها وسياساتها في بناء ثقافة جامعية متميزة، تم عرض الدليل المقترح على السادة الخبراء المحكمين؛ وعددهم (25) من الأستاذة المتخصصين.

وصف العينة:

- وصف العينة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	5	20%
أستاذ مساعد	9	36%
أستاذ مشارك	5	20%
رئيس شعبة موارد بشرية	1	4%
محاضر	2	8%
رئيس قسم المتطلبات العامة	1	4%
نائب مدير	1	4%
كاتب شؤون إدارية	1	4%
المجموع	25	100%

• وصف العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	19	76%
ماجستير	6	24%
المجموع	25	100%

• وصف العينة وفقاً لمتغير جهة العمل:

جدول (3): التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	العدد	النسبة المئوية
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية	16	64%
جامعة ظفار	3	12%
جامعة السلطان قابوس	5	20%
كلية البريعي الجامعية	1	4%
المجموع	25	100%

(ب) المعالجة الإحصائية:

تم حساب نسب الاتفاق بين السادة الخبراء المحكمين على مدى ملائمة الدليل الإرشادي وفقاً لمعادلة (كوبر) (Cooper, 1974, 39):

عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}}{100} \times 100$$

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات عدم الاتفاق

وقد حدد "كوبر" مستوى الثبات بدلالة نسبة الاتفاق التي يجب أن تكون 85% فأكثر، كما استخدمت معادلة "لاوشي" (Lawshe, 1975, 569)

لحساب نسبة صدق المحتوى، وقد حدد "لاوشي" أن النسبة لا تقل عن النسبة الحرجة (0.37) لعدد (25) محكم، وجاءت النتائج على النحو التالي:

(1) النتائج الإحصائية لمنطلقات بناء الدليل:

جدول (4): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لمنطلقات بناء الدليل

م	المفردات	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية	نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
		ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم	
1	ضعف تنوع إستراتيجيات التعامل مع تنوع الموارد البشرية بالجامعات العُمانية.	25	1	96%	24	1	92%
2	الافتقار إلى سياسات واضحة تراعي التعامل مع تنوع الموارد البشرية بالجامعات العُمانية.	25	1	96%	24	1	92%
3	الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية.	25	1	96%	24	1	92%
	منطلقات بناء الدليل	74	1	98.67%	74	1	98.67%

يبين جدول (4) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لمنطلقات بناء الدليل، حيث تراوحت نسبة الاتفاق لمدى الملائمة ما بين (96% - 100%)، وتراوحت نسبة الاتفاق لدرجة الأهمية ما بين (96% - 100%)، كما تراوحت نسبة صدق المحتوى ما بين (92% - 100%)، ومنطلقات بناء الدليل ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية (98.67%)، ونسبة صدق المحتوى (97.33%).

(2) النتائج الإحصائية للرؤية والرسالة:

جدول (5): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى للرؤية والرسالة

المفردات	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
	ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
- الرؤية:	25		100%	25		100%	100%
" التنوع وليد اختيار الكثيرين في واحد وإنشاء لون جديد يظهر الطاقات البشرية الكامنة ".							
- الرسالة:	25		100%	25		100%	100%
تعزيز إدراج الموارد البشرية من ثقافات وخبرات متنوعة داخل الجامعة، من خلال وضع ضوابط وإجراءات تنظيمية تبني استراتيجيات وسياسات فعالة تحترم التنوع بين العاملين وتعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وكذلك تقديم برامج تستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين تميز أداؤهم.							
الرؤية والرسالة	50		100%	50		100%	100%

يبين جدول (5) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى للرؤية والرسالة، حيث بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ونسبة صدق المحتوى (100%) للرؤية والرسالة، وللرؤية والرسالة ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ونسبة صدق المحتوى (100%).

(3) النتائج الإحصائية لأهداف الدليل:

جدول (6): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لأهداف الدليل

م	المفردات	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
		ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
1	تحديد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بالجامعات.	25		100%	25		100%	100%
2	تحديد عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات.	25		100%	25		100%	100%
3	عرض الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات.	25		100%	25		100%	100%
4	عرض سياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات.	25		100%	25		100%	100%
أهداف الدليل		100		100%	100		100%	100%

يبين جدول (6) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لأهداف الدليل، حيث بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية (100%) لكل هدف من أهداف الدليل، كما بلغت نسبة صدق المحتوى (100%) لكل هدف من أهداف الدليل، ولأهداف الدليل ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية (100%)، ونسبة صدق المحتوى (100%).

(4) النتائج الإحصائية لأبعاد الدليل:

نتائج البعد الأول: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بالجامعات

جدول (7): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بالجامعات

الممارسة	الغاية	مؤشرات قياس ممارسات إدارة التنوع	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة المحتوى
			ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
1. الالتزام الاستراتيجي.	1. تشجيع الإدارة العليا تطبيق سياسات التنوع بالجامعة بما يحقق أهدافه. 2. خلق فرص التنوع المهاري في الجامعة كاستراتيجية استباقية.	- وضوح رؤية ورسالة الجامعة. - توافر خطة إستراتيجية لإدارة التنوع بالجامعة واضحة "الأهداف، الجدول الزمني، والميزانية". - الاشتراك في الميثاق العالمي للتنوع والمواثيق الدولية التابعة لمنظمات العمل المدني. - تمثيل إدارة التنوع بالجامعة في المحافل العلمية والرسمية بمتحدث رسمي من العاملين بالجامعة.	25		%100	25		%100	%100
2. استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة.	1. البحث عن أفضل العناصر والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل الداخلي والخارجي للعمل بالجامعة. 2. استقطاب قوة عمل متنوعة في التوجهات والخبرات بما يخلق بيئة عمل جامعي تتسم بالإبداع والابتكار. 3. خلق القيمة المضافة للأداء الجامعي المتميز وزيادة الإنتاجية.	- توافر سياسة واضحة للاستقطاب والتعيين بالجامعة وفقاً للمعايير واضحة ومحددة. - تعيين العاملين المتنوعين في جميع المستويات الإدارية بالجامعة. - عدد القوى العاملة المتنوعة التي تم استقطابها وتوظيفها بالجامعة. - عدد القوى العاملة المتنوعة التي تم الاحتفاظ بها في الجامعة.	25		%100	25		%100	%100
3. مشاركة ونشر المعرفة.	1. نقل المعرفة الضمنية المخزنة في العقل البشري إلى معرفة صريحة يعلمها جميع العاملين بالجامعة. 2. توفير نظم تعلم فعالة داخل الجامعة تدعم وتطور التنوع المهاري.	- فعالية نظام الاتصالات الداخلي بالجامعة بما يسمح للمعلومات الهامة بالتحرك. - توافر سياسة نشر للمعلومات التي يتم تقديمها في الاجتماعات بالجامعة. - توافر قواعد للمعلومات والبيانات يتم فيها تسجيل كل ما يتعلق بالعمل الجامعي.	23	2	%92	25		%100	%92
4. التدريب على التنوع وتقبل الآخر.	1. تنمية وعي القوى العاملة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل الجامعة. 2. إكساب القوى العاملة مهارة تقبل الثقافات المختلفة الموجودة داخل الجامعة. 3. خلق سياسة احتواء لجميع العاملين بالجامعة بما يحقق فرص التنوع المهاري.	- وضوح رؤية ورسالة الجامعة. - توافر قيادات جامعية ذات رؤية إستراتيجية. - فعالية نظام الاتصالات الداخلي بالجامعة بما يسمح للمعلومات الهامة بالتحرك. - أثر/ عدد برامج التدريب المصممة لتدريب القوى العاملة بالجامعة على الفهم الكامل وتقبل الثقافات المختلفة الموجودة داخل الجامعة. - أثر/ عدد برامج التنمية المهنية وتطوير العاملين لمواجهة عقبات التنوع البشري بالجامعة. - الميزانية المخصصة للتدريب على التنوع.	24	1	%96	24	1.00	%96	%92

5. بناء فرق العمل المتنوعة.	1. تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة.	- تركيز الإدارات على بناء فرق عمل متنوعة بالجامعة.	23	2	92%	24	1.00	96%	88%
	2. توظيف المهارات المتكاملة الناتجة عن التنوع البشري لتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين بالجامعة.	- توافر نظام مكافآت عادل ومتكامل للعاملين بالجامعة.							
6. بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.	1. تهيئة بيئة عمل جامعية تقبل التنوع.	- وضوح رؤية ورسالة الجامعة.	24	1	96%	25	100%	96%	
	2. خلق ثقافة تنظيمية بالجامعة تساعد على دمج الثقافات المتنوعة.	- توافر قيادات جامعية ذات رؤية إستراتيجية.							
7. تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.	1. الاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة للعاملين بالجامعة.	- توافر قيادات جامعية ذات رؤية إستراتيجية.	23	2	92%	24	1.00	96%	88%
	2. التنوع في الحوافز والمكافآت وفقًا لمستوى الأداء.	- فعالية نظام الاتصالات الداخلي بالجامعة بما يسمح للمعلومات الهامة بالتحرك.							
8. تحفيز ومكافآت لعمليات الأداء المتميزة.	1. ضمان عملية تحفيزية متميزة للعاملين بالجامعة.	- توظيف نظم الحوافز والمكافآت في جذب الخبرات المؤهلة للعمل بالجامعات.	24	1	96%	25	100%	96%	
	2. وضع نظام مكافآت لعمليات التنوع بكافة أنواعها.	- توافر نظام متكامل من المزايا المادية، والعينية، والنفسية للمتميزين والكفاءات.							
9. الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية و الأسرية.	1. تطبيق الإدارة المرنة بما يراعي الاحتياجات الشخصية والأسرية للعاملين بالجامعة.	- تنوافر عناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعة.	23	2	92%	23	2.00	92%	84%
	2. تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية للعاملين بالجامعة.	- توافر الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين بالجامعة.							
10. دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية.	1. وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع بالجامعة.	- تضمين دعم الإدارة العليا للتنوع البشري داخل الجامعة في "الرؤية، الرسالة، والأهداف".	25		100%	25	100%	98%	93.60%
	2. تبني استراتيجيات وسياسات فعالة تحترم التنوع البشري بالجامعة.	- توافر قيادات جامعية ذات رؤية إستراتيجية.							
٣. ٤. ٥.									

يبين جدول (7) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لممارسات إدارة التنوع، حيث تراوحت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ما بين (92% - 100%)، كما تراوحت نسبة صدق المحتوى ما بين (84% - 100%)، ولممارسات إدارة التنوع ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لمدى الملائمة (95.60%)، وبلغت نسبة الاتفاق لدرجة الأهمية (98%)، ونسبة صدق المحتوى (93.60%).

نتائج البعد الثاني: عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات

جدول (8): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات

م	ممارسات إدارة التنوع البشري	عوامل نجاح تقييم ممارسات إدارة التنوع	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
			ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
1	عقد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين بالجامعة تنمي التجاوب مع ثقافة التنوع.	تضمين الأهداف الإستراتيجية للجامعة هدف إحداث تغييرات تدعم التنوع في المناخ التنظيمي.	25		100%	25		100%	100%
2	وضع نتائج تدريب العاملين على التجاوب مع التنوع موضع التطبيق.	تبني سياسة ثابتة ودائمة تراعي التنوع البشري بمختلف أنشطة الجامعة.	25		100%	25		100%	100%
3	يساعد الجامعة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات البيئية.	تحقيق المرونة في النظام الإداري بالجامعة.	24	1	96%	24	1	96%	92%
4	منح مكافآت خاصة للقيادات التي تبذل جهوداً خاصة في تنمية مهارات العاملين في التجاوب مع التنوع البشري.	التحول الإداري بالجامعة نحو ما يعرف بالآثار الرمزية.	23	2	92%	23	2	92%	84%
5	غياب الحكم المسبق والتمييز والتقليل من النزاعات بين المجموعات.	تحقيق التعددية في المورد البشري والتكامل الهيكلي والتناغم التنظيمي.	24	1	96%	24	1	96%	92%
6	قدرات العاملين بالجامعة على الإبداع والابتكار في أدائهم الوظيفي.	تحقيق نتائج ذهنية متميزة للعاملين بالجامعة.	25		100%	25		100%	100%
7	اكتساب الجامعة سمعة إيجابية من خلال تنوع مواردها البشرية و القدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.	تحقق الميزة الاقتصادية والتنافسية للجامعة.	25		100%	25		100%	100%
	البعد الثاني		171	4	97.71%	171	4	97.71%	95.43%

يبين جدول (8) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات، حيث تراوحت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ما بين (92% - 100%)، كما تراوحت نسبة صدق المحتوى ما بين (84% - 100%)، ولممارسات إدارة التنوع البشري ككل: بلغت نسبة الاتفاق كل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية (97.71%)، ونسبة صدق المحتوى (95.43%).

نتائج البعد الثالث: الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات

جدول (9): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات

الاستراتيجية	الغاية	مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي	مدى ملائمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
			ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
1. تطوير الوعي بأهمية التنوع.	1. مساعدة العاملين بالجامعة من ذوي الثقافات المختلفة بأهمية التنوع البشري.	- تفهم إدارة الجامعة جوانب تنوع مواردها البشرية.	25		100%	25		100%	100%
	2. تعزيز سبل الاستفادة من التنوع البشري بالجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	- توجد استراتيجيات متنوعة للجامعة في التعامل مع القوى البشرية المتنوعة.							
		- تحرص الجامعة على تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لإدارة التنوع في مواردها البشرية.							
2. فهم ديناميات الاختلاف.	1. التخطيط للتفاعل مع الثقافات المختلفة بالجامعة في ضوء الوعي بديناميكية منع التحيز والتمييز.	- تتجنب إدارة الجامعة التحيز والتمييز والمعاملة غير العادلة في التعامل مع القوى البشرية المتنوعة.	25		100%	25		100%	100%
	2. تعزيز التواصل والتعامل بطريقة ودودة وأكثر عقلانية فيما بين القوى البشرية المتنوعة بالجامعة.	- تعزز إدارة الجامعة سبل استدامة الاتصال الجيد مع مختلف القوى البشرية.							
		- تولي إدارة الجامعة الاهتمام لجانب التعامل بروح التسامح مع مواردها البشرية المتنوعة.							
		- تلي الجامعة جميع احتياجات مواردها البشرية المتنوعة.							

3. التكيف مع التنوع	1. إكساب العاملين بالجامعة القيم والسلوكيات والمواقف والممارسات والسياسات والهيكل التي تجعل من الممكن للتواصل بين الثقافات المختلفة من خلال توجيهه منظم للكفاءات الثقافية المتنوعة.	2. إدراك واحترام وتقدير الثقافات المتنوعة ودمج هذه القيم في النظام الإداري بالجامعة.	- تنمي إدارة الجامعة ثقافة الحوار بين القوى البشرية المتنوعة.	- تتيح الجامعة فرصة مشاركة القوى البشرية المتنوعة في الأنشطة المختلفة.	- تظهر إدارة الجامعة احترامها لجميع حالات التنوع.	25	100%	25	100%	100%
	1. دمج المعرفة الثقافية في كل جانب من جوانب الجامعة.	2. استجابة السياسات الداخلية ككل للتنوع الثقافي بالجامعة بما يعكس صورة إيجابية لجميع الثقافات.	- تعمل إدارة الجامعة على تعزيز سبل الاستفادة من تنوع مواردها البشرية.	- توفر إدارة الجامعة برامج لتدريب الكوادر بهدف تنمية قدراتهم على الاستفادة الفعالة من المعرفة المتنوعة المكتسبة.		24	96%	1	96%	96%
4. مأسسة المعرفة الثقافية.						99	1	99%	0	100%
										99%

يبين جدول (9) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى للاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري، حيث تراوحت نسبة الاتفاق لمدى الملائمة ما بين (96% - 100%)، وبلغت نسبة الاتفاق لدرجة الأهمية (100%) لكل استراتيجية، كما تراوحت نسبة صدق المحتوى ما بين (96% - 100%)، وللإستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لمدى الملائمة (99%)، وبلغت نسبة الاتفاق لدرجة الأهمية (100%)، ونسبة صدق المحتوى (99%).

نتائج البعد الرابع: سياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات

جدول (10): نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لسياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات

السياسات	الغاية	مؤشرات قياس سياسات إدارة التنوع	مدى ملاءمة		نسبة الاتفاق	درجة الأهمية		نسبة الاتفاق	نسبة صدق المحتوى
			ملائم	غير ملائم		مهم	غير مهم		
1. تقدير التنوع.	1. قبول الاختلافات واحترامها بين الثقافات وداخلها.	- تتيح إدارة الجامعة لمواردها البشرية المتنوعة الاحتفال بمناسباتهم المختلفة.	25	-	100%	25	-	100%	100%
	2. تقاسم ثقافة مشتركة بين أعضاء المجموعات العرقية واللغوية والدينية	- توظف إدارة الجامعة سياسات واضحة ومحددة في التعامل مع تنوع القوى البشرية.	25	-	100%	25	-	100%	100%
2. التقييم الذاتي للتنوع.	1. مساعدة العاملين على أن يصبحوا أكثر وعيًا بسياسة إدارة الجامعة التي تساعد على تعزيز قدراتهم في التكيف مع الثقافات الأخرى.	- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بناء على نتائج تقييم أدائهم.	25	-	100%	25	-	100%	100%
	2. توجيه العمليات الإدارية بالجامعة نحو تحقيق الكفاءة الثقافية.	- تتيح الجامعة فرص التدريب لجميع العاملين.	25	-	100%	25	-	100%	100%

3. تعزيز الشفافية في إدارة التنوع.	1. توضيح رؤية القيادات العليا في الجامعة ورسالتهم التي يتبنونها، لتحقيق أهداف خطة الجامعة الاستراتيجية لإدارة التنوع.	2. توفير مناخ مناسب في بيئة العمل الجامعي يتبع السياسات التحفيزية التي تساعد العاملين على التفاعل مع التنوع داخل الجامعة.	- تعتمد إدارة الجامعة سياسات مستدامة لجذب موارد بشرية متنوعة. - تحرص إدارة الجامعة على توظيف موارد بشرية متنوعة. - تنسم الأسس التي تعتمدها الجامعة بنظام الترقيات بالموضوعية. - تمنح إدارة الجامعة الحوافز للعاملين بناء على أدائهم الوظيفي. - تحدد رواتب وأجور العاملين بناء على تحليل وتقييم وظائفهم.	25	-	%100	25	-	%100	%100	%100
البعد الرابع	75	0	%100	75	0	%100	75	0	%100	%100	%100
أبعاد الدليل	584	16	%97.33	591	9	%98.50	591	9	%98.50	%95.83	%95.83

يبين جدول (10) نسبة الاتفاق ونسبة صدق المحتوى لسياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات، حيث بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ونسبة صدق المحتوى (100%) لكل سياسة من السياسات، ولسياسات التعامل مع التنوع البشري ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لكل من مدى الملائمة ودرجة الأهمية ونسبة صدق المحتوى (100%).
ولأبعاد الدليل ككل؛ بلغت نسبة الاتفاق لمدى الملائمة (97.33%)، وبلغت نسبة الاتفاق لدرجة الأهمية (98.50%)، كما بلغت نسبة صدق المحتوى (95.83%).

استخلاصات البحث وأهم توصياته:

- من خلال النظرة التحليلية للأدب النظري والدراسات السابقة، توصلَ البحث إلى مجموعة من الاستخلاصات يعرضها في النقاط التالية:
- أنَّ قياس وتقييم ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات العُمانية يستهدف اعتماد استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة للارتقاء بالتعامل مع التنوع البشري.
- تمثل مؤشرات قياس وتقييم ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات العُمانية نظاماً متكافئاً لتعزيز إدراج الموارد البشرية من ثقافات وخبرات متنوعة داخل الجامعة، من خلال وضع ضوابط وإجراءات تنظيمية تبني استراتيجيات وسياسات فعالة تحترم التنوع بين العاملين وتعزز من عملية دمجهم وترقيتهم، وكذلك تقديم برامج تستفيد من المميزات الممكنة للتنوع لإظهار القدرات الكامنة للعاملين وتميز أداءهم، ومن ثم يعكس هذا النظام نتائج ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعة وربطها باستراتيجيتها ورسالتها من خلال مجموعة من الجوانب التي يتم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها، ويتفق ذلك مع ما خلص إليه البحث في خبرة جامعة مانشستر لإدارة التنوع.
- تُعد الممارسات التي تتبعها الجامعات العُمانية (لتوفير مناخ يقبل التعامل مع تنوع الأفراد بشتى صوره، والاستفادة من مميزات التنوع، واتباع إجراءات إدارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية، ودمج أفكار التنوع في العمليات الإدارية)، بمثابة تقنية موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لغايات ومؤشرات قياس إدارة التنوع، وهذا ما نصت عليه استراتيجية جامعة لندن لإدارة التنوع.
- تتحقق المزايا التي يمكن أن تجنيها الجامعات العُمانية عند تبني مدخل إدارة التنوع، من خلال خلق توليفة من الأهداف الاستراتيجية التي تدعم التنوع في المناخ التنظيمي، والسياسات الثابتة التي تراعي التنوع البشري بمختلف أنشطة الجامعة، والتي تعزّز بعضها البعض وتحقق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري بالجامعات العُمانية، وهذا بما يتماشى مع مهام ومسؤوليات إدارة التنوع في جامعة ميتشجن.
- هناك صعوبة في وضع مؤشرات أو معايير لتفعيل استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية، إلا أنه من الممكن أن نتصور بعض مؤشرات الأداء الاستراتيجي لتنفيذ برامج ومبادرات لإدارة التنوع على مستويات تنظيمية مختلفة، في ضوء الممارسات الفضلى التي أثبتت نجاحها في الاستفادة من التنوع لتحقيق أداء تنافسي مستدام، وتحقيق غايات الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة التنوع البشري بالجامعات العُمانية.
- يعد القياس والتقييم لسياسات التعامل مع التنوع البشري بالجامعات العُمانية متخذ القرار بالمعلومات الكافية؛ لاتخاذ قرارات ناجحة، ويكون في بعض الأحيان بمثابة أداة لكشف وتحديد المعوقات والسلبيات، ويحدّد أيضاً مسببات الخلل والإخفاق في سياسات إدارة التنوع، كما يساعد الجامعة على تحسين أدائها المستقبلي في إدارة التنوع البشري.

- إنَّ توظيف أبعاد الدليل الإرشادي المقترح في قياس وتقييم أداء الجامعات العُمانية لإدارة التنوع البشري، يقدم لها الفرصة لتشكيل سلسلة منتظمة لمؤشرات الأداء الجامعي في تحديد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية لتقييم أفضل ممارسات إدارة التنوع البشري، واعتماد الاستراتيجيات المتنوعة والسياسات الواضحة، وذلك من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها ومن ثم تحديد احتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية في بناء ثقافة جامعية متميزة.
- كما يقدم البحث بعض التوصيات والمقترحات لتحسين مستقبل الجامعات العُمانية من خلال تطوير استراتيجيات وسياسات إدارتها للتنوع البشري، من حيث (مؤشرات قياس ممارسات إدارة التنوع، عوامل نجاح تقييم ممارسات إدارة التنوع، مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، مؤشرات قياس سياسات إدارة التنوع)، بما يسهم في تحقيق ثقافة متميزة لإدارة التنوع البشري، وذلك فيما يلي:

 1. توظيف الدليل المقترح في تطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العُمانية، لشموله على مجموعة الأبعاد المتضمنة عددًا من مؤشرات قياس الأداء، وبالشكل الذي يقدم الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الأداء الجامعي لإدارة التنوع البشري.
 2. لنجاح تحقيق أهداف تطبيق الدليل المقترح فإنَّ الجهات المعنية بتطوير التعليم العالي العُماني مطالبة بتوفير المستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيقه وتحقيق أهدافه والتي تتمثل بما يأتي:
 - التأكيد على الإدارات العليا في الجامعات للاستيعاب الكامل لممارسات واستراتيجيات وسياسات التعامل مع التنوع البشري، والمحددة بالدليل بكل أبعاده وغاياته ومؤشرات قياسها، وبحيث يصبح لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها مفاهيم مشتركة على صعيد الجامعة.
 - إسناد الإدارة العليا المسؤولة عن قياس وتقييم أداء الجامعات في وزارة التعليم العالي العُماني، لنظام تفعيل استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات للخبراء والمختصين، بوضع استراتيجيات متنوعة لتنفيذ سياسات واضحة تتبنى مؤشرات القياس المحددة لتحقيق الغايات المحققة للأبعاد الأربعة في الدليل المقترح.
 - وضع نظام إطار تنظيمي وقانوني لاستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة من ذوي الخبرة، واستدامة التنوع بالموارد البشرية بالجامعة.
 - تعزيز الموارد المالية اللازمة لتفعيل نظام قياس الأداء الجامعي لإدارة التنوع البشري، وكذلك توفير السجلات لتقديم الأدلة على التطابق مع نتائج تطبيق مؤشرات القياس.
 - إنشاء قسم متخصص في كل جامعة يُعد بمثابة قاعدة بيانات (Database) يتولى مسؤولية التنسيق مع الجهات المسؤولة عن التقييم، والجهات الإدارية الأخرى بهدف توفير المعلومات الكاملة والدقيقة لتعزيز استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع البشري بالجامعة.
 3. اعتماد نظام قياس وتقييم سنوي للأداء الجامعي لإدارة التنوع البشري، وذلك لتوفير فرص أفضل في الكشف عن التغيرات التي يمكن أن تطرأ سلباً أو إيجاباً في مستويات الأداء، مع الإقرار بقيمة النتائج التي تم التوصل إليها واعتمادها وبذلك يتم النظر إلى نظام التقييم كعملية مستمرة.
 4. من الضروري إحاطة الجامعة بنتائج تقييم أداؤها، ولذلك نوصي أن تكون نتائج التقييم مُعلنة مع ضرورة مناقشة الجامعة بتقديراتها والاطلاع عليها، من خلال اعتماد مبدأ العلانية في التقييم ورفع السرية عنها لغرض توجيهها نحو تحسين أداؤها، وكيفية معالجة نقاط ضعفها في إدارة التنوع البشري مستقبلاً.
 5. وضع نظام حوافز ومكافآت يرتبط بنظام التقييم لغرض تشجيع الجامعات ذات الأداء المتميز في إدارة التنوع البشري على الاستمرار، والجامعات ذات الأداء الضعيف على التحسين وعلاج نقاط الضعف.
 6. التأكيد على ضرورة أن تُقيم كل جامعة نفسها ذاتيًا، ولتحقيق هذا الغرض نوصي بإنشاء وحدات مركزية داخلية لتقييم الأداء الجامعي لإدارة التنوع البشري، تتولى مسؤولية تقييم أداؤها وبشكل مستمر والعمل على دعمها مادياً وبشرياً.
 7. قيام الجامعة بإعداد الدراسات التقويمية المستمرة لجوانب أداؤها المختلفة، من خلال دعم مراكز التميز البحثي، بحيث يتم الاستفادة من معطيات العلوم والثقافة الحديثة والخبرات العالمية في إدارة التنوع البشري، والتأكيد على تبادل الخبرات مع الجامعات الأجنبية بهذا الاتجاه.
 8. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتنوعة بالجامعات العُمانية كلٌّ حسب اختصاصه وإمكاناته، والاهتمام بالتطوير المهني لها من خلال تطوير البرامج والدورات المقدمة لتنمية قدرات (الهيئة التدريسية، والعاملين) على التجاوب مع ثقافة التنوع بالجامعة.
 9. تعزيز استراتيجيات التنوع في أنماط القيادة الجامعية، وعدم الاقتصار على نمط واحد ويكون ذلك حسب طبيعة الموقف، من خلال معرفة ما يقوم به كل شخص ومن ثم موائمة أسلوب الإدارة مع هذا الأمر، مما يؤدي إلى رفع مستوى ممارسات الأداء لإدارة التنوع في الجامعة.

المراجع:

- الحباب، عبدالعزيز. (2020). أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. رسالة ماجستير. الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت.
- الحمزة، عبدالحليم. (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: (17)، 141-153.
- حمودة، عبدالناصر. (2005). إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الخميسي، محمد. (2020). *العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الزبون، محمد، والصرصيري، محمد. (2015). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. *دراسات: (34)*. الصفحات 57-82.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- السامعي، سهى. (2021). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل-العلوم الإنسانية والإدارية: 22*(1)، 69-76.
- سكر، ناجي. (2019). أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها: نموذج انحدار خطي مقترح. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: 27*(6)، 145-173.
- عقيلي، عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفارسي، محمد. (2015). تطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بسلطنة عُمان في ضوء بعض الخبرات الدولية. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة السلطان قابوس.
- أبوليفة، سناء. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث المالية والتجارية: 21*(3)، 262-300.
- المهاوش، ليالي. (2021). واقع إدارة التنوع بجامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير. الأردن، كلية العلوم التربوية: جامعة آل البيت.
- Cooper, J. O. (1974). *Measurement and analysis of behavioral techniques*. Charles E. Merrill Publishing Company.
- Euler, J., & Wilke, S. (2008). Diversity management as a key challenge to the library in the multicultural society. In 17th annual BOBCATSSS symposium (Bobcatss 2009), Porto (Portugal), 28-30 January 2009. (Unpublished) [Conference paper]
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2013). Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 948-976. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2012-0183>
- Grim, J. K., Sánchez-Parkinson, L., Ting, M., & Chavous, T. (2019). The experiences of academic diversity officers at the University of Michigan. *NCID Currents*, 1(1). <https://doi.org/10.3998/currents.17387731.0001.111>
- Helm-Stevens, R., & Hunt, L. (2009). The Call for Higher Education to Develop Diversity Competencies with the Goal of Preparing Business Students for the Global Marketplace. *Enterprise Risk Management*, 1(2). <https://doi.org/10.5296/erm.v1i2.119>
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92. <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Karsten, M. F. (2006). *Management, gender, and race in the 21st century*. University Press of Amer.
- KEYSTONE MASTERSTUDIES. (2022). Retrieved November 11, 2022, from Michigan State University: https://www.masterstudies.com/universities/USA/Michigan-State-University/?_gl=1*1psd0nn*_ga*MTYxODU2NzY5MC4xNjY5MTIwOTg1*_ga_82TYZBKWSG*MTY2OTEyMDk4OS4xLjAuMTY2OTEyMDk4OS4wLjAuMA..
- Kim, H. K., Lee, U. H., & Kim, Y. H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2014-0082>
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach*. Routledge.
- Lamb, B. C. (2015). *Human diversity: Its nature, extent, causes and effects on people*. World Scientific.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(4), 1-10. <https://doi.org/10.19030/jdm.v3i4.4996>
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639-651. <https://doi.org/10.1017/s1833367200002479>

The University of Manchester. (2022). *Equality, diversity and inclusion (EDI)*. The University of Manchester: <https://www.manchester.ac.uk/connect/jobs/equality-diversity-inclusion/>

Thomas, K. M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Wadsworth Publishing Company.

University of London. (2022). *Equality, diversity and inclusion*. University of London: <https://www.london.ac.uk/about-us/how-university-run/policies/equality-diversity-and-inclusion#our-equality-and-inclusion-strategy-2021-2025-17781>