

## واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين

The Reality of Cultural Diversity Management at King Khalid University from the Perspective of International Students

Nora Abdullah Al Dayel نورة عبدالله آل دايل

أستاذ قيادة مؤسسات التعليم العالي المساعد بكلية التربية - جامعة الملك خالد

Assistant Professor of Higher Education Institutes Leadership, Faculty of Education, King Khalid University

Buthaina Abdullah Dhafer Alomari بثينة عبدالله ظافر العمري

باحثة دكتوراة قسم: القيادة والسياسات التربوية- كلية التربية- جامعة الملك خالد

Ph. D Research Scholar Department of Higher Education Institutes Leadership, Faculty of Education, King Khalid University

تاريخ النشر: 2024/12/10

تاريخ القبول: 2024/12/4

تاريخ الاستلام: 2024/11/30

Abstract

ملخص:

The present study aimed to identify the reality of implementing cultural diversity management at King Khalid University from the perspective of international students by focusing on the application of cultural diversity management (internal, external, and organizational). The study adopted a descriptive analytical methodology and was applied to a sample of 110 international students from a total population of 2,100 international students at King Khalid University. A questionnaire was employed to collect data and information, which were analyzed using the SPSS statistical program. The study found that the degree of implementation of cultural diversity management at King Khalid University from the perspective of international students was generally at an acceptable level, with a mean of 3.89 and a standard deviation of 1.02. The internal dimension ranked first at an acceptable level, followed by the organizational dimension in second place at an acceptable level, and the external dimension ranked third at an acceptable level. The study presented several recommendations, including improving economic opportunities and academic support for international students, and organizing activities that encourage participation and enhance their university experience..

Keywords: Cultural diversity management, international students, internal diversity, external diversity, organizational diversity.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين من خلال التركيز على واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي (الداخلي والخارجي والتنظيمي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ طبقت الدراسة على عينة من الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد عددها (110) طالباً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2100)، إذ يتكون من الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بشكل عام جاء بمستوى موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري قدره (1.02)، حيث جاء البعد الداخلي في الترتيب الأول بمستوى موافق، يليه في الترتيب الثاني البعد التنظيمي وبمستوى موافق، وجاء البعد الخارجي في الترتيب الثالث وبمستوى موافق، وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات منها تحسين الفرص الاقتصادية والدعم الأكاديمي للطلاب الدوليين، وتنظيم أنشطة تشجع على مشاركة الطلاب وتعزز من تجربتهم الجامعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي، الطلبة الدوليين، التنوع الداخلي، التنوع الخارجي، التنوع التنظيمي.

آل دايل ن. ع. & العمري ب. ع. ظ. (2024). واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة نمار*, 13(2), 101-133.

## مقدمة:

تعد إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية، وبخاصة الجامعات، أمراً بالغ الأهمية في عالم يتسم بزيادة الترابط والتداخل الثقافي. فالجامعات تمثل بيئات غنية بالثقافات المختلفة، إذ يلتقي الطلاب من خلفيات متنوعة لتحقيق الأهداف الأكاديمية وتبادل المعرفة.

إننا نعيش اليوم في عالم متقلب ومتطور وسريع التغيير وبخاصة فيما يتعلق بالحضارات الإنسانية، كما أن مسألة العولمة التي ظهرت في العقود الأخيرة أدت إلى خلق عالم مترابط سريع التأثير قادر على التواصل والاطلاع فيما بين الثقافات المختلفة في معظم الدول، وهذا الاطلاع دعا الدراسات الحديثة في شتى المجالات المعرفية للاهتمام بموضوع التنوع الثقافي، وقد أصبحت قضية التنوع الثقافي قضية عالمية تسعى الدول إلى الاعتراف بها، كما اهتمت بها السياسات الدولية والمؤسسات العالمية. (سامي، 2020)، (الشاذلي، 2020).

إن هذا التنوع الثقافي يعد تحدياً تواجهه المؤسسات حتى وإن لم يتجاوز نشاطها النطاق المحلي، والمؤسسات غالباً ما تتضمن مختلف العمالة من مختلف الأعمار والجنسيات، وكذلك الفرق والطوائف الدينية، ومختلف الاتجاهات الفكرية أو السياسية، وهذا التنوع ينعكس على صفاتهم مما يشكل تنوعاً واختلافاً يجب على المؤسسات أن تتعامل معه بحكمة من خلال إدارة حكيمة تعمل على احتواء هذه التنوعات بشكل يضمن لها الاستفادة من هذا التنوع لزيادة الفاعلية والكفاءة في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. (رحمة، 2021).

إن المؤسسة التي تتبنى إدارة التنوع لابد أن تجعل خططها واستراتيجياتها قائمة على فكرة التنوع، بحيث ترحب بكل الاختلاف والتميز بين الأفراد حتى يشعر الجميع بالقبول والاحترام والأمان؛ حيث إن هذا التنوع والاختلاف ليس بالأمر الهين، الذي عادة ما يثير الخلافات والمنافسات الحادة في البيئة التنظيمية التي قد تعرقل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء، وسيادة جو سلبي تتوتر فيه علاقات المؤسسة. (بارش، 2019)

وأصبح على كل قائد أو مدير أن يدرك هذا التنوع للتعامل معه بصورة صحيحة، فقد أصبح هذا التنوع ظاهرة تواجه المؤسسات المعاصرة مما يشكل تحدياً لها بشكل كبير. (غرياني، 2016)، (رحمة، 2021) إن أهمية إدارة التنوع الثقافي تتجاوز مجرد الاحتفاء بالاختلافات؛ فهي تعزز التفاهم المتبادل وتعزز من شعور الانتماء والاحترام بين الأفراد. حيث أشارت عدد من الدراسات إلى أهمية التنوع الثقافي في الجامعات، إذ توصلت دراسة سمارة وبحر (2017) إلى أن التنوع الثقافي يعزز الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، والتعرف على قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها فيما أشارت دراسة الزبون والفلوح (2018) إلى أن الدور الإيجابي الذي يؤديه التنوع الإيجابي في تحسين البيئة التعليمية، والتفاعل بين الطلبة الذي يثري معارفهم ويسهم في تطوير مهاراتهم، كما أوصت الدراسة بالإفادة من التنوع الثقافي بين الطلبة وتحويله إلى رأس مال ثقافي ينعم به جميع الطلبة أما دراسة

## واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

### من وجهة نظر الطلاب الدوليين

بانثووس (Lantos، 2021) فقد أكدت أن التعددية الثقافية وإدارة التنوع يعد الموظفون لمزيد من التنوع في فريقهم، وبالتالي؛ فهو يساعد في الترحيب بالمجندين من خلفيات متنوعة في المجتمع الأكاديمي ويعزز ثقافة تنظيمية إيجابية. كما أن التعددية الثقافية وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي هي واحدة من أفضل الطرق التي يمكن لموظفي الجامعة والطلاب من خلالها التعود على الثقافات الأخرى، وعدم إصدار الأحكام، واحترام الآخرين، وقبول الاختلافات، والتقبل لطرق التفكير المختلفة.

وبناءً على ما سبق نجد أن تطبيق إدارة التنوع الثقافي في الجامعات يعد أمراً بالغ الأهمية لأنه يساهم في خلق بيئة تعليمية شاملة تدعم الفهم المتبادل والاحترام بين الطلاب من خلفيات متنوعة ويعزز هذا التطبيق من الإبداع والابتكار من خلال تبادل الأفكار المختلفة، ويساهم في تحسين التجربة الأكاديمية والاجتماعية للطلاب. كما يؤدي إلى تطوير مهارات التواصل بين الثقافات، ويُعزز من سمعة الجامعة كمؤسسة تعليمية متقدمة تدعم التنوع والشمولية، وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى تناول واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين.

### مشكلة الدراسة:

تزداد أهمية إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي كاستجابة للتغيرات الحضارية العالمية التي شهدتها المجتمعات. حيث تمثل الجامعات بيئات تعليمية تجمع بين ثقافات متعددة، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة هذا التنوع، وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي.

وقد بدأت ملامح التنوع الثقافي واضحة وجليّة في المملكة العربية السعودية مع بداية ظهور التعليم النظامي فيها الذي جعل من العلم والتعلم ضرورة وحق لكل فرد، فقد أحدث إنشاء المدارس في المملكة العربية السعودية أثراً عميقاً في تشكيل ثقافة المملكة، وتمهئة أفرادها لتقبل واستقبال الثقافات المتنوعة الأخرى. (سلام، 2021).

كما أن مؤسساتنا التعليمية اليوم تتأثر بالتغيرات الحالية، وبخاصة التغيرات في التركيبة السكانية للمجتمع، حيث تزخر مؤسسات التعليم العالي بعدد من مظاهر التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وكذلك البيولوجي، كما أنها أصبحت معنية ومسؤولة عن إدارة التنوع، للعاملين والطلاب، على حدٍ سواء، وبخاصة أن هذا التنوع يتطلب إدارة واعية لهذه المؤسسات، تستطيع أن توظف هذه الاختلافات وتفيد منها لإيجاد بيئة داعمة مبتكرة ومبدعة بما يتوافق مع تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وبما يضمن لها الريادة والتميز بين مؤسسات التعليم العالي المختلفة. (أحمد، 2017)

ورغم اهتمام الجامعات السعودية بالتنوع الثقافي إلا أن هناك دراسات أثبتت جوانب قصور حيث أشارت دراسة للزيون والصربيري (2015) إلى أن جميع مجالات إدارة التنوع جاءت بدرجات متوسطة، وتوصلت دراسة السامعي (2021) إلى أن من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي، قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي، وضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي. وعدم وجود آلية فاعلة لقياس

مستوى التنوع الثقافي، وضعف مهارات التواصل لدى بعض الموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لإدارة هذا التنوع الثقافي والإفادة منها، وأهمية دور القيادات الأكاديمية في تنظيم هذه الفروقات الفردية والإفادة منها. أما دراسة اليوسف والمطيري (2022) التي تناولت أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران فقد أوضحت أن أهم المعوقات تمثلت في الخشية من الخوض في مواضيع اجتماعية وثقافية مع الطلبة، وندرة الأنشطة الجامعية التي تعنى بالتنوع الثقافي، في حين أوصت بالتأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز تقبل الطلبة للتنوع الثقافي، واهتمام الجامعة برصد احتياجات الطلبة المتنوعين ثقافياً وإقامة الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تسهم في تعزيز ثقافة التنوع والقيم المتصلة بها.

ومما سبق ونظراً لأهمية تطبيق إدارة التنوع الثقافي في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة الملك خالد بوجه خاص التي تعد واحدة من المؤسسات التعليمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث تستقبل عددًا كبيرًا من الطلاب الدوليين من خلفيات ثقافية متنوعة. مما يعكس تنوع الجنسيات والثقافات داخل الحرم الجامعي ولكون الموضوع حديث ومهم وقلّة التطرق إليه من قبل الباحثين كما أن ندرة الدراسات التي تناولت ذلك من وجهة نظر الطلاب الدوليين أنفسهم جاءت فكرة تبني هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين من خلال أبعادها (البعد الداخلي- البعد الخارجي- البعد التنظيمي).

#### أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة بشكل رئيس على السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق البعد الداخلي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟
2. ما واقع تطبيق البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟
3. ما واقع تطبيق البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد. من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة تطبيق البعد الداخلي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد.
- التعرف على درجة تطبيق البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد.
- التعرف على درجة تطبيق البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله حيث تكمن أهمية البحث النظرية والتطبيقية بالآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم بدراسة واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول التنوع الثقافي وإدارته في السياقات التعليمية.
- قد تسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري حول إدارة التنوع الثقافي وأهميتها وأبعادها في الجامعات.
- يمكن تقديم مفاهيم جديدة تتعلق بالأساليب الفعالة في تعزيز التنوع وتعزيز الشمولية في الجامعات.
- تفتح الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية حول تطبيقات أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الداخلي، والبعد الخارجي، والبعد التنظيمي) في الجامعات.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تسهم في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ تهدف إلى تحسين بيئة الجامعة من خلال فهم كيف يُدرك الطلاب الدوليون إدارة التنوع الثقافي.
- قد تمكن نتائج الدراسة الجامعة من تطوير سياسات وبرامج تدعم التفاعل الإيجابي بين الثقافات المختلفة والإسهام في تعزيز انخراط الطلاب وتقليل العزلة الثقافية.
- تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في الجامعات بشكل عام لتطوير إدارة التنوع الثقافي في أبعاد التنوع المختلفة.

#### حدود الدراسة:

الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من خلال أبعادها التالية: البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي.  
الحدّ المكاني: اقتصرت هذه الدراسة جغرافياً على جامعة الملك خالد بمدينة أبها.  
الحدّ البشري: على استجابة جميع الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد .

الحّد الزمني: طبقت الدراسة في العام الجامعي 2024م.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التنوع الثقافي:

يعرف بأنه: " فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل الوسط المجتمعي نفسه، وينطوي على قيم إنسانية من شأنها أن توفر نوعاً من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي للمجتمعات المعاصرة. (سلام، 2021، ص4)، كما يعرف بأنه: "تنوع الثقافات أو المجتمعات البشرية في مجتمع معين (يوسف، 2022، ص30).

ويعرفه الجبوري (2023) بأنه: الفوارق بين الجماعات والأشخاص والأعراق بتأثير عوامل عديدة ويشمل الاحترام والقبول لهم" (ص 539)، ويعرف التنوع الثقافي إجرائياً بأنه: الاختلافات والتنوعات في الخلفيات الثقافية، اللغوية، والدينية للطلاب الدوليين الدارسين في جامعة الملك خالد ودور الجامعة في دعم هذا التنوع لتعزيز التفاعل والاندماج بين جميع الطلاب.

مفهوم إدارة التنوع الثقافي:

تعرف إدارة التنوع الثقافي بأنها: "مجموعة الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات بغرض توفير بيئة فعالة تراعي تنوع العاملين فيها واختلافاتهم، والإفادة من تلك الاختلافات في تحقيق جودة أداؤها وتميزها". (العبيري، 2023، ص 410)، وتعرف بأنها: "مجموعة من الممارسات الرسمية التي يتم تطويرها وتنفيذها من قبل الجامعات". (Sezerel & Besler, 2012, p 625).

وتعرف إدارة التنوع الثقافي إجرائياً: بأنها الاستراتيجيات والسياسات التي تتبناها جامعة الملك خالد لتعزيز الفهم والاحترام المتبادل بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة ودراسة مدى فعالية هذه السياسات في تهيئة بيئة أكاديمية شاملة تدعم المشاركة الفعالة للطلاب الدوليين، وتحفز التعاون وتبادل الأفكار بين الثقافات المختلفة، مما يسهم في تحسين تجربتهم الجامعية العامة.

أدبيات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري:

التنوع الثقافي:

التنوع الثقافي عبارة عن "مجموعة القوى العاملة المختلفة من حيث الجنس، والجنسية، والعمر، والديانة، والخبرة، وغيرها الكثير. مما يحتم على المنظمات تبني مجموعة من الأساليب تتم من خلالها إدارة الفروقات الفردية للإفادة منها. وهذا ما يُدعى بإدارة التنوع الثقافي". (السامعي، 2021، ص69).

وتُعد اللغة من أبرز مظاهر هذا التنوع، حيث تميزت بها الحضارات عبر العصور، وتُعد حجر الزاوية التي تقوم عليه الثقافة. تفخر كل أمة بلغتها، وتحرص على تعليمها، لأنها تُعد وسيلة للتعرف على الثقافات المختلفة وتعزيز التفاعل بين الشعوب. إلى جانب اللغة، ويُعد الدين عنصراً أساسياً يعكس تنوع المعتقدات

والقيم الثقافية. علاوة على ذلك، تعد العادات والتقاليد من أبرز جوانب الاختلاف الثقافي، إذ تسعى الأمم للحفاظ على تراثها الثقافي من خلال نقل عاداتها وتقاليدها للأجيال القادمة. هذا التورث يعزز الهوية الثقافية ويسهم في الحفاظ على التنوع الثقافي (العمارات، 2019، ص 8).

وتُظهر الاختلافات الموجودة بين المجتمعات البشرية في الأنماط والقيم الثقافية قدرة الإنسان على الإبداع والابتكار. فيُثري هذا التنوع وجود الإنسان من خلال بناء تراث مشترك يسهم في تشكيل الحاضر والمستقبل (بواغراس، 2016). كما أن التنوع الثقافي يتطلب الاعتراف باختلافات الآخرين واحترام آرائهم، بغض النظر عن ثقافتهم أو أعمارهم أو أوضاعهم الاجتماعية أو خلفياتهم العرقية أو قدراتهم البدنية. هذه العملية تسهم في خلق الفرص، ومواجهة التحديات، واستكشاف أساليب جديدة، فضلاً عن تعزيز مستويات المعرفة والمهارة، وفهم السلوكيات والصراعات، وسد الفجوات داخل المنظمات (Heavey & Simsek, 2017; ZhenShao & Hu, 2017).

### أهمية إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي:

تزداد أهمية إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي مع تزايد التنوع في الخلفيات الثقافية للطلاب، ولعل من الأهمية ما يلي: (Zhang et al, 2021) (Smith & Khawaja, 2022) (Rizvi, 2019)

- تعد فرصة لتطوير مهارات التواصل، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وإعداد الطلاب لمواجهة تحديات سوق العمل العالمي فالمهارات تُعزز من قدرة الخريجين على العمل في بيئات متنوعة ومتعددة الثقافات.
  - تعمل على خلق بيئة تعليمية تشجع على المشاركة الفعالة والتفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة، ويسهم في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تبادل الأفكار والخبرات.
  - تقلل من التحيزات وتعزيز الفهم المتبادل بين الثقافات المختلفة. من خلال تنظيم فعاليات ثقافية ودورات تدريبية، يمكن للجامعات أن تسهم في تعزيز حس المسؤولية الاجتماعية بين الطلاب.
  - تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى الدولي، وأن الجامعات التي تحتفي بالتنوع الثقافي تجذب طلاباً دوليين أكثر، مما يزيد من مواردها ويعزز سمعتها الأكاديمية.
- ومما سبق فإن إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي تعزز تجربة التعلم من خلال تشجيع التفاعل وتطوير المهارات الحياتية، بينما تقلل من التحيزات الثقافية وتزيد من المسؤولية الاجتماعية. كما تعزز التنافسية الدولية، مما يجذب المزيد من الطلاب الدوليين ويعزز السمعة الأكاديمية.

### أهداف إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي:

تهدف إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي إلى ما يلي: (Zhang et al, 2021) (Smith & Khawaja, 2022) (Rizvi, 2019)

- تسهيل التفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة. يُعزز هذا التفاعل من فهم الثقافات الأخرى، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية شاملة فالتفاعل بين الطلاب يسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتقليل التحيزات الثقافية.
  - تطوير مهارات التواصل والتفاعل بين الطلاب. حيث إن الجامعات التي تركز على هذه المهارات تُنتج خريجين أكثر استعدادًا للتعامل مع تحديات سوق العمل العالمي.
  - الإسهام في تحسين نتائج التعلم الأكاديمية وأن الفصول الدراسية التي تعزز التنوع الثقافي تُظهر زيادة في مستويات الابتكار والإبداع لدى الطلاب، مما ينعكس على تفوقهم الأكاديمي.
  - تقديم الدعم الأكاديمي والاجتماعي للطلاب الدوليين، مما يسهم في تسهيل اندماجهم في المجتمع الأكاديمي.
  - تعزيز حس المسؤولية الاجتماعية بين الطلاب. من خلال زيادة الوعي بالقضايا العالمية والمحلية، مما يُنتج مواطنين مسؤولين وقادرين على استيعاب وتعزيز التنوع الثقافي.
  - ومما سبق فإن إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى تعزيز التفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يسهم في تقليل التحيزات وتطوير المهارات اللازمة لسوق العمل. كما تدعم اندماج الطلاب الدوليين وتعزز المسؤولية الاجتماعية، مما يزيد الوعي بالقضايا العالمية والمحلية.
- أبعاد إدارة التنوع الثقافي:**

- ذكر كل من العبيري (2023) والمحسنة وحوامدة (2018) وسمارة وبحر (2017) (Pather et al., 2022). (Henderson, 2020a., Rizvi) 2022). ( , Bishop et al) 2022). (2024. Mahmud) 2018). (Alam 2021), ثلاثة أبعاد لإدارة التنوع الثقافي وهي ( البعد التنظيمي والبعد الداخلي والبعد الخارجي).
- البعد الداخلي:** يُعد البعد الداخلي لإدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي محورًا مهمًا يتعلق بالخطط والاستراتيجيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لتعزيز التنوع والشمولية داخل الحرم الجامعي، ويشمل العوامل الشخصية والأكاديمية التي تؤثر على هذه التجربة والمتمثلة باللغة، العمر، العرق، الجنس، الدين، والقيم. وهي حسب ما يلي:
- اللغة: تُعد اللغة من أكثر العوامل تأثيرًا على تجربة الطلبة الدوليين حيث إن القدرة على التواصل بلغة البلد المضيف تسهم في التفاعل الاجتماعي والأكاديمي، وأن الحواجز اللغوية قد تؤدي إلى شعور بالعزلة وضعف الأداء الأكاديمي.
  - العمر: يؤثر العمر على كيفية تكيف الطلبة الدوليين مع بيئتهم الجديدة. الطلبة الأكبر سنًا قد يكون لديهم خبرات حياتية أكثر، مما يساعدهم على التكيف بشكل أفضل بينما قد يواجه الشباب تحديات أكبر في التأقلم مع الثقافة الجديدة.



- **العرق:** تتعلق تجربة الطلبة الدوليين أيضاً بالعرق. فقد يواجه الطلبة تمييزاً من بعض أعراق معينة أو تفضيلات غير عادلة، مما يؤثر على شعورهم بالانتماء والراحة في الحرم الجامعي
  - **الجنس:** تؤدي عوامل الجسدية دوراً في تجربة الطلبة الدوليين. فقد تواجه الطالبات تحديات إضافية تتعلق بالمساواة والتمييز في بعض الثقافات، مما يؤثر على مشاركتهم الأكاديمية والاجتماعية.
  - **الدين:** يمكن أن تؤثر الخلفية الدينية للطلبة الدوليين على تفاعلاتهم وتكيفهم. فالطلبة الذين ينتمون إلى ديانات أقلية قد يشعرون بالاغتراب، مما يتطلب من الجامعات توفير دعم خاص لتعزيز الشمولية
  - **القيم:** تؤثر القيم الثقافية على كيفية تعامل الطلبة مع المواقف المختلفة. القيم الفردية مقابل القيم الجماعية ويمكن أن تؤدي إلى اختلافات في التفاعل والتعاون بين الطلبة الدوليين والمحليين.
- ومما سبق نجد أن البعد الداخلي لإدارة التنوع الثقافي في مؤسسات التعليم العالي يتضمن عوامل مثل اللغة، العمر، العرق، الجنس، الدين، والقيم، التي تؤثر على تجربة الطلبة الدوليين، مما يستدعي استراتيجيات لتعزيز الشمولية والتفاعل الاجتماعي والأكاديمي..
- البعد الخارجي:** يعد البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي جزءاً مهماً من تجربة الطلاب الدوليين، إذ يتناول العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في انخراطهم وتكيفهم في البيئة الأكاديمية. إذ يمكن أن تؤدي هذه العوامل دوراً كبيراً في تشكيل تجربة الطلاب الدوليين منها.
- **التعاون مع المجتمع المحلي:** التفاعل مع المجتمعات المحلية فيعد من أهم العوامل لتعزيز التنوع الثقافي. وتعمل المؤسسات على تنظيم فعاليات ثقافية ومشاركة الطلاب في الأنشطة المجتمعية لتعزيز فهم متعددة الثقافات؛ لأن هذه الفعاليات تُعزز من الانتماء المجتمعي وتفتح القنوات للتفاعل الفعال بين الطلاب والمجتمع.
  - **المظهر الخارجي:** يؤدي المظهر الخارجي دوراً في كيفية استقبال الطلاب الدوليين من قبل زملائهم. قد يواجه الطلاب الذين يختلفون في مظهرهم عن الثقافة السائدة تحديات تتعلق بالتمييز أو التحيز وهذا يمكن أن يؤثر على ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التفاعل الاجتماعي.
  - **العادات الثقافية:** تعد العادات الثقافية جزءاً أساسياً من هوية الطالب. الطلاب الذين يحملون عادات ثقافية مختلفة، فقد يواجهون صعوبة في الاندماج في المجتمع الجامعي. إذ قد يؤدي عدم فهم العادات الثقافية إلى سوء فهم أو توتر
  - **التحديات الاجتماعية:** غالباً ما يواجه الطلاب الدوليون تحديات اجتماعية تتعلق بالتكيف مع الحياة الجديدة. فقد تؤثر العزلة الاجتماعية على صحتهم النفسية وأدائهم الأكاديمي.

- خدمات الدعم الاجتماعي: من الضروري أن تقدم الجامعات خدمات دعم اجتماعي خاصة بالطلاب الدوليين، تشمل استشارات نفسية واجتماعية، بالإضافة إلى تنظيم فعاليات ثقافية لتعزيز التفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة.
- البرامج الدولية: تسهم المؤسسات في إدارة التنوع الثقافي من خلال توفير برامج تبادل طلابي ودراسات دولية. لأن هذه البرامج تساعد في تعزيز الخبرات الثقافية للطلاب وتوسيع آفاقهم المعرفية.
- التسويق والسمعة الدولية: يتعلق بكيفية تسويق المؤسسات لنفسها كمراكز تنوع ثقافي جذابة للطلاب الدوليين. وأن المؤسسات التي تعزز من صورتها الثقافية تجذب طلاباً من خلفيات متنوعة، مما يسهم في إثراء التجربة الأكاديمية.
- الاستجابة لاحتياجات الطلاب الدوليين: تسعى المؤسسات لتقديم دعم خاص للطلاب الدوليين، مما يعكس الاهتمام بالتنوع الثقافي الخارجي. فتُظهر بعض الأبحاث أن توفير الخدمات المتنوعة يسهم في تحسين تجربة الطلاب الدوليين ويعزز من انخراطهم الأكاديمي. لأن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء.
- ومما سبق فإن البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي يتناول العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على انخراط الطلاب الدوليين في البيئة الأكاديمية، مثل التعاون مع المجتمع المحلي والمظهر الخارجي والعادات الثقافية. ويتطلب تعزيز هذه التجربة تقديم خدمات دعم اجتماعي فعالة، وتنظيم برامج دولية، والاستجابة لاحتياجات الطلاب، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويثري التجربة الأكاديمية.
- البعد التنظيمي: يتناول مجموعة من العوامل التي تؤثر على تجربة الطلاب الدوليين في الجامعات ومنها:
  - وضع الإدارة: يشير وضع الإدارة إلى كيفية تنظيم الهيكل الإداري في الجامعة وكيفية اتخاذ القرارات. والإدارة الداعمة التي تعترف بالتنوع الثقافي وتعمل على تعزيز الشمولية يمكن أن تخلق بيئة إيجابية للطلاب الدوليين وجود سياسات واضحة تدعم التنوع ويمكن أن تساعد في التقليل من الحواجز التي قد يواجهها الطلاب.
  - موقع العمل: موقع العمل يشير إلى البيئة الأكاديمية المادية والاجتماعية. والجامعات التي توفر مساحات مخصصة للتفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة تعزز من فرص التواصل والتعاون، وهذا النوع من البيئات يمكن أن يسهل التفاعل الاجتماعي ويعزز من تجربة التعلم.
  - الأقدمية: تشير الأقدمية إلى مدى خبرة أعضاء هيئة التدريس والإدارة في التعامل مع التنوع الثقافي. وأن الأعضاء ذوي الخبرة في هذا المجال يمكنهم تقديم دعم أفضل للطلاب الدوليين، مما يسهم في تحسين تجربتهم الأكاديمية.

- مجال العمل: مجال العمل يتضمن التخصصات الأكاديمية والمجالات التي يدرسها الطلاب. وبعض المجالات قد تكون أكثر شمولية وتقبلاً للتنوع، مما يسهل انخراط الطلاب الدوليين فيها. من المهم أن تكون البرامج الأكاديمية مصممة لتشمل وجهات نظر متنوعة وتحتوي على محتوى يعكس التنوع الثقافي
  - تشجيع المشاركة: تشجيع المشاركة الفاعلة من قبل الطلاب الدوليين يتطلب بيئة تنظيمية تدعم هذا النوع من التفاعل. ويمكن أن تشمل هذه الجهود تنظيم الفعاليات الأكاديمية والثقافية التي تعزز من مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية
  - السياسات والإجراءات: تعتمد المؤسسات على وضع سياسات واضحة تعكس قيمة التنوع الثقافي. وأن وجود سياسات محددة تعزز من تفاعل الهيئة التدريسية والطلاب مع مختلف الثقافات، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية شاملة.
  - التنوع في التوظيف: يعد التوظيف العادل والشامل أحد المحاور الأساسية في البعد التنظيمي؛ لأن تنوع فرق العمل في المؤسسات الأكاديمية يعزز من الابتكار والقدرة على استيعاب أفكار جديدة من خلفيات ثقافية متعددة.
- ومما سبق فإن البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي يتناول العوامل مثل وضع الإدارة، وموقع العمل، والأقدمية، التي تؤثر على تجربة الطلاب الدوليين في الجامعات التي تتطلب خلق بيئة إيجابية دعماً من الإدارة، وسياسات واضحة، وتشجيع المشاركة، وتنوع التوظيف، مما يعزز من تفاعل الطلاب ويثري تجربتهم الأكاديمية.
- ثانياً: الدراسات السابقة:
- يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تم التوصل إليها، وقد تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وإلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وهي حسب الآتي:
- الدراسات العربية:
- هدفت دراسة للزبون والصربيري (2015) إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة أداة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع الثقافي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن جميع مجالات إدارة التنوع المتمثلة في (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، و مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) وقد حصلت جميع هذه المجالات على درجات متوسطة.

كما هدفت دراسة العرموطي وعز الدين (2015) إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوث عنها، والبالغ عددهم (44) مفردة، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، كذلك أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

فيما هدفت دراسة سمارة وبجر (2017) إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية ذات المرحلتين، ويتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية، حيث جاء مجال الأبعاد الداخلية بوزن نسبي (59.64)، والأبعاد التنظيمية بوزن نسبي (5.87)، ومجال الأبعاد الخارجية بوزن نسبي (54.59). ووجود موافقة أيضاً بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة.

وهدف دراسة الزبون والفلوح (2018) إلى الكشف عن مستوى تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية للتنوع الثقافي بين الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، حيث وزعت على عينة من طلبة الدراسات العليا في كلية العلوم التربوية، وكلية الملك عبد الله الثاني لتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية للتنوع الثقافي من وجهة نظر الطلبة جاءت متوسطة. كما بينت الدراسة أن من أهم مظاهر تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتنوع الثقافي تكمن في احترام الخصوصية الثقافية والدينية للطلبة، والإيمان بتعدد الثقافات، وتقييم الطلبة بشكل موضوعي دون تمييز.

## واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

### من وجهة نظر الطلاب الدوليين

وهدف دراسة الشريف (2020) إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي تعزى إلى بعض العوامل الديموغرافية: عامل الجنسية، وعامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية، وضمت عينة البحث (329) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تبوك من كليات علمية وأدبية مختلفة، ومن ذوي الرتب العلمية المختلفة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبيان ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة، وأشارت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة بجامعة تبوك يتسمون بدرجات مرتفعة في ممارسة إدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية، وكذلك لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للعوامل الديموغرافية محل اهتمام البحث في ممارسات إدارة التنوع الثقافي سواء الممارسات الإدارية أو الممارسات الأكاديمية.

أما دراسة السامعي (2021) فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة. وأبرز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأهم التحديات عند إدارة هذا التنوع، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى أن اتجاهات القيادات الأكاديمية في الجامعة كانت إيجابية ومرتفعة نحو التنوع الثقافي، كما كشفت عن عدة مزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، منها تطوير أداء المنظمة، وجذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وأن تصبح المنظمة مكاناً أكثر إنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي، قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي، وضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي. وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي، وضعف مهارات التواصل لدى بعض الموظفين.

وهدف دراسة اليوسف والمطيري (2022) إلى التعرف على أدوار أعضاء هيئة التدريس التعليمية والأخلاقية والاجتماعية تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة مكونة من (302) عضواً من هيئة التدريس في جامعة نجران، وأظهرت النتائج أن أدوار أعضاء هيئة التدريس التعليمية والأخلاقية والاجتماعية تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران تمارس بدرجة عالية جداً، وأن درجة موافقتهم على أهم المعوقات التي تواجههم في ممارسة هذه الأدوار قد جاءت بدرجة عالية، وقد تمثلت أهم هذه المعوقات في الخشية من الخوض في مواضيع اجتماعية وثقافية مع الطلبة، وندرة الأنشطة الجامعية التي تعنى بالتنوع الثقافي، في حين تمثلت أهم المقترحات التي يرون أنها ستساعدهم في ممارسة أدوارهم في توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية التنوع الثقافي، وإقامة الملتقيات الثقافية داخل وخارج الجامعة.

فيما هدفت دراسة العبيري (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى الهوية التنظيمية، ومعرفة أثر ممارسة إدارة التنوع على

الهوية التنظيمية في جامعة تبوك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الدراسة استبانتيين الأولى لتحديد درجة ممارسة إدارة التنوع والثانية لتحديد مستوى الهوية التنظيمية تم تطبيقهما على عينة مكونة من (263) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة تبوك جاء بدرجة كبيرة في جميع مجالاته (الداخلية، الخارجية، التنظيمية)، وأن مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك كان بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بين ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية في جامعة تبوك.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة رادمبو وتشواو (Rudhmbu & Chawaw, 2014) التي هدفت إلى تحديد كيفية فهم التنوع وإدارته في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية عن التنوع وإدارة التنوع، وأن هذه المؤسسات قادرة على إدارة التنوع بفاعلية، كما أن سياسات إدارة التنوع تتسم بوضوح الأهداف وتحديد الأدوار ومسؤوليات الإدارة في إدارة التنوع للموارد البشرية، ومع وجود سياسات التنوع الواضحة إلا أنها تفشل في المعالجة الكافية والفعالة في الاختلافات بين الجنسين، وبخاصة في تقلد النساء للمناصب القيادية، كما أكدت نتائج الدراسة وجود سياسات الأجور و المكافآت المتساوية بين جميع العاملين في نفس المستوى ونفس المؤهلات. وهدفت دراسة أوناكين وآخرون (Citation, 2019) إلى التعرف على تأثيرات إدارة التنوع والشمول على النتائج التنظيمية. إذ بحثت هذه الدراسة في تأثيرات إدارة التنوع والشمول على النتائج التنظيمية (رضا الوظيفة وأداء الوظيفة) بين موظفي شركة شل. فتم توزيع استبيان مكون من 384 نسخة على موظفي فرع لاجوس لشركة شل. وتم اعتماد تصميم البحث المقطعي. كما تم استخدام تحليل العوامل التأكيدية (CFA)، والصلاحية المتقاربة والمتباعدة، والتحليل الارتباطي، ونموذج المعادلة الهيكلية للتحليل. وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لإدارة التنوع والشمول على رضا الموظفين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي. وهذا يعني أن إدارة التنوع والشمول لديها القدرة على مساعدة المنظمة في خلق مناخ يجعل الموظف يرغب في العمل بجدية أكبر والاستعداد لمواصلة العمل مع المنظمة.

فيما هدفت دراسة باننتووس (Llantos, 2021) إلى التعرف على تصورات المدراء / القادة الأكاديميين تجاه إدارة التنوع والتعدد الثقافي في مؤسسات التعليم العالي. وحدد هذا البحث الوصفي الكمي تصورات 100 مدير / قائد أكاديمي تم اختيارهم عن قصد من مؤسسات التعليم العالي المختارة في الفلبين. وتم استخدام أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المستجيبين يعتقدون أن التعددية الثقافية وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي يجب أن تكون متكاملة مع برامج الموارد البشرية لتحسين منظور المساواة في الجامعات والكليات كمكان عمل. ويعتقد معظمهم أن برنامج التعددية الثقافية وإدارة التنوع يعد الموظفين لمزيد من التنوع في فريقهم، وبالتالي؛ فهو يساعد في الترحيب بالمجندين من خلفيات متنوعة في

المجتمع الأكاديمي ويعزز ثقافة تنظيمية إيجابية. كما أن التعددية الثقافية وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي واحدة من أفضل الطرق التي يمكن لموظفي الجامعة والطلاب التعود على الثقافات الأخرى، وعدم إصدار الأحكام، واحترام الآخرين، وقبول الاختلافات، والتقبل بطرق التفكير المختلفة. كما هدفت دراسة توري وآخرين (Turi, 2022) إلى التعرف على تأثير التنوع على الأداء التنظيمي. وتم اعتماد استبيان ذاتي الإدارة باستخدام مقياس ليكرت من 6 نقاط لجمع الاستجابات من 176 موظفًا. وتشير النتائج إلى أن تنوع العمر ومعتقدات التنوع وخبرة القيادة لها تأثير كبير إحصائيًا على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، لم يؤثر متغير التنوع المعتدل على الأداء التنظيمي، لكن خبرة القيادة تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في الأداء التنظيمي. وقدمت الدراسة مساهمات نظرية مهمة لبحث التنوع والأداء التنظيمي في باكستان وتفحص تأثير تنوع القوى العاملة على الأداء التنظيمي مع خبرة القيادة كوسيط ومعتقدات التنوع كوسيط.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في بحث موضوع إدارة التنوع الثقافي في التعليم العالي وكذلك باستخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات لاسيما دراسة الزبون والصريري (2015)، ودراسة العرموطي (2015)، ودراسة سمارة وبحر (2017)، ودراسة السامعي (2021)، ودراسة العبيري (2023)، فيما تختلف الدراسة الحالية كونها تتناول مدخل إدارة التنوع الثقافي من حيث واقع تطبيقه في جامعة الملك خالد وكذلك تفردت في اختيار عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على عينة من الطلاب الدوليين بالجامعة، وهذه العينة لم يسبق اختيارها في أي من الدراسات السابقة التي تم طرحها واستعراضها.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين خلفية فكرية وأساسًا نظريًا وفي اختيار المنهج العلمي المناسب، وبناء أدوات الدراسة. كما وجهت الباحثين للاطلاع على المصادر والمراجع العلمية الضرورية. وتعد الدراسة الحالية، بحسب علم الباحثين، الأولى التي تتناول واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي في جامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظرًا لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد البالغ عددهم 2100 طالب جامعي، وتم اختيارهم بسحب عينة عشوائية منهم من خلفيات ثقافية مختلفة، عددها (110) طالبًا وبنسبة 5.2% من المجتمع الأصلي.

## خصائص أفراد الدراسة:

## 1- المرحلة الدراسية:

جدول (1-3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	50	45.5
ماجستير	40	36.4
دكتوراة	20	18.2
المجموع	110	100.0

يوضح الجدول (1-3) توزيع أفراد الدراسة حسب المرحلة الدراسية. ويظهر من الجدول أن النسبة الأكبر من العينة تنتمي للمرحلة الجامعية، بعدد (50) فردًا ، وبنسبة جامعيين 45.5٪. تلهم فئة الماجستير بعدد (40) فردًا وبنسبة 36.4٪ ، بينما جاءت فئة الدكتوراة في المرتبة الأخيرة بنسبة 18.2٪ وبعدها (20) فردًا. ويعكس هذا التوزيع تنوع الخلفيات التعليمية للمشاركين، مع تركيز أكبر في مرحلة البكالوريوس، مما قد يكون له تأثير على نتائج الدراسة المرتبطة باختلاف مستوى التعليم.

## 2- عدد سنوات الدراسة:

جدول (2-3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الدراسة

عدد سنوات الدراسة	التكرار	النسبة %
1	10	9.1
2	28	25.5
3	18	16.4
4	36	32.7
5	16	14.5
6	2	1.8
المجموع	110	100.0

يوضح الجدول (2-3) أن النسبة الأكبر من العينة قضت 4 سنوات في الدراسة، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 32.7٪. يليها من حيث النسبة فئة الذين قضوا سنتين بنسبة 25.5٪ ثم فئة الثلاث سنوات بنسبة 16.4٪ فيما بلغت نسبة الذين قضوا سنة واحدة فقط 9.1٪ ، بينما نسبة الذين قضوا خمس سنوات كانت 14.5٪. أما فئة الست سنوات فكانت الأقل بنسبة 1.8٪ (فردين). يعكس هذا التوزيع تنوع عدد سنوات الدراسة بين أفراد العينة، وهو ما قد يؤثر على تحليل التجربة الدراسية لدى المشاركين.



## 3- الجنسية:

جدول (3-3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنسية

الدولة	التكرار	النسبة %	الدولة	التكرار	النسبة %	الدولة	التكرار	النسبة %
أندونيسيا	2	1.8	بنجلاديش	4	3.6	غامبا	10	9.1
السودان	2	1.8	بنين	6	5.5	غانا	10	9.1
العراق	2	1.8	بوركينافاسو	14	12.7	غينيا	4	3.6
الفلبين	6	5.5	بورندا	2	1.8	مالي	6	5.5
الكاميرون	8	7.3	تشاد	2	1.8	مصر	2	1.8
النيجر	2	1.8	توغو	4	3.6	نيجيريا	8	7.3
الهند	6	5.5	الجزائر	2	1.8			
باكستان	2	1.8	سيراليون	6	5.5			
الإجمالي العام						110	100%	

يوضح الجدول (3-3) تنوع الجنسيات المشاركة في الدراسة، وأن النسبة الأكبر من العينة من بوركينافاسو، حيث بلغت 12.7%، تليها غانا وغامبيا بنسبة 9.1% أما الكاميرون ونيجيريا فقد بلغت نسبة كل منهما 7.3% والجنسيات الأخرى مثل الفلبين، الهند، بنين، سيراليون، ومالي تمثل نسبة 5.5% لكل منها بينما بعض الجنسيات مثل غينيا وتوغو تمثل 3.6% وأخيرًا، هنالك عدد من الجنسيات مثل الإندونيسية، والسودانية، والعراقية، والنيجيرية، والباكستانية، والبنغالية، والتشادية، والجزائرية، والمصرية تمثل 1.8% فقط.

## 4- القسم الأكاديمي:

جدول (4-3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة %	التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة %
أصول التربية الإسلامية	8	7.3	اللغات والترجمة	4	3.6
التاريخ الإسلامي	2	1.8	العلوم الإنسانية	18	16.4
التاريخ والآثار	4	3.6	الهندسة	2	1.8
السنة وعلومها	4	3.6	الإعلام والاتصال	4	3.6
الشرعة وأصول الدين	42	38.2	الفقه وأصوله	8	7.3
القرآن وعلومه	10	9.1	إدارة أعمال	4	3.6
المجموع			110	100	

يوضح الجدول (3-4) أن نسبة كبيرة من المشاركين ينتمون إلى قسم "الشريعة وأصول الدين"، إذ بلغت نسبتهم 38.2٪ يليهم قسم "العلوم الإنسانية" بنسبة 16.4٪ ثم قسم "القرآن وعلومه" بنسبة 9.1٪ وبالنسبة لبقية الأقسام، فقد توزعت بنسب أقل، حيث بلغت نسبة قسم "أصول التربية الإسلامية" وقسم الفقه وأصوله 7.3٪ وتوزع باقي الأفراد بين أقسام مثل "التاريخ والآثار"، "السنة وعلومها"، "اللغات والترجمة"، "الإعلام والاتصال"، و"كلية الأعمال" بنسبة 3.6٪ وأخيراً، جاءت أقسام "التاريخ الإسلامي" و"الهندسة" بنسبة 1.8٪ لكل منهما (فردين). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في التخصصات الأكاديمية للمشاركين، مع تركيز ملحوظ في تخصصات العلوم الإسلامية والإنسانية.

#### أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث تم تصميمها وبنائها وفق خطوات وإجراءات ومعايير وشروط منهجية البحث العلمي من خلال الإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء بدأت بمقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي نود جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

يتضمن الجزء الأول من الأداة البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، بينما يركز الجزء الثاني على تقييم درجة تطبيق إدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين في جامعة الملك خالد، من خلال ثلاثة أبعاد: البعد الداخلي (10 عبارات)، والبعد الخارجي (7 عبارات)، والبعد التنظيمي (8 عبارات). وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لتقييم الآراء، الذي يتضمن الخيارات التالية: "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة". لتحديد طول فئات مقياس ليكرث، تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى (1) من الحد الأعلى (5)، مما أسفر عن 4، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ( $4 \div 5 = 0.80$ ). بعد ذلك، أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحدود العليا لكل فئة، مما يسهم في تنظيم وتحليل البيانات بشكل منهجي والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3-5) تقسيم فئات مقياس ليكرث الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق بشدة	4.21	5.00
٢	موافق	3.41	4.20
٣	محايد	2.61	3.40
٤	غير موافق	1.81	2.60
٥	غير موافق بشدة	1.00	1.80

## واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

## من وجهة نظر الطلاب الدوليين

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

**صدق المحتوى:** يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل العبارات المتغيرة وأبعاد الدراسة لمحتوى الظاهرة المدروسة. ويمكن معرفة ذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . إذ تتجلى قوة معامل الارتباط في قيمته التي تتراوح بين 0 و 1، وتشير الإشارة المصاحبة لقيمة المعامل إلى اتجاه العلاقة؛ حيث تكون العلاقة طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وعكسية إذا كانت الإشارة سالبة، بينما يشير معامل الارتباط الذي يساوي صفر إلى عدم وجود ارتباط تماماً (عبد الفتاح، 2017). وقد تحقق الباحث من صدق محتوى الأداة من خلال:

**صدق الاتساق الداخلي للأداة:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسب معامل ارتباط بيرسون؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (3-6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
اليعد الداخلي	تقبل الجامعة هوية الطلاب الثقافية في جميع التخصصات، مما يعكس التزامها بالتنوع والشمولية.	**559
	تحرص الجامعة على انخراط الطلاب الدوليين في العلاقات الاجتماعية وتكيفهم مع الطلاب المحليين.	**755
	تعمل الجامعة على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة في تعزيز اندماج الطلاب الدوليين وتأثيرها على التنوع الثقافي في الجامعة.	**657
	تقدم الجامعة خدمات الدعم الاجتماعي التي تعزز من تفاعل الطلاب الدوليين مع زملائهم.	**752
	تدعم الجامعة الشراكات المجتمعية التي تسهم في دمج الطلاب الدوليين بالمجتمع السعودي.	**814
	تسعى الجامعة لتوفير فرص اقتصادية للطلاب الدوليين دون تمييز لتحسين مستواهم المعيشي. (نظام عمل جزئي، توفير وظائف....)	**531
اليعد الخارجي	يوجد خطط فعالة لدمج الطلاب الدوليين في الجامعة، لتسهيل مشاركتهم وتفاعلهم مع المجتمع الأكاديمي.	**606
	تضع الجامعة معايير واضحة تدعم التنوع الثقافي في خططها.	**663
	تتبع الجامعة سياسة مكتوبة وموضوعية لإدارة التنوع الثقافي.	**765
	تقدم الجامعة الدعم الأكاديمي اللازم لمساعدة الطلاب الدوليين على تجاوز التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي.	**671
	تدعم الجامعة التنوع الثقافي من خلال فرض عقوبات على السلوكيات العنصرية، مثل التمييز	**674

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
		بين الطلاب أو التحيز أو التنمر.
		تضع الجامعة إجراءات واضحة لتفادي المشكلات الناشئة عن التنوع الثقافي.
	**789	
		تضع الجامعة معايير واضحة لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التنوع الثقافي.
	**799	
		تستجيب الجامعة لملاحظات الطلاب الدوليين بشأن قضايا التنوع الثقافي.
	**611	
		يوفر موقع الحرم الجامعي بيئة ملائمة ومرحبة بجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية
	**632	
		تلتزم القيادة العليا بدمج خطط التنوع الثقافي كجزء أصيل من رؤية الجامعة ورسالتها، لتعكس أهمية التنوع الثقافي كعنصر أساس في استراتيجية الجامعة الشاملة.
	**639	
		تضع الجامعة سياسات وإجراءات واضحة لإدارة التنوع الثقافي في جميع أقسامها
	**758	
		تنظم الجامعة ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الطلاب بالقيم الثقافية المختلفة
	**732	
		تقيم الجامعة المعارض والفعاليات الثقافية المتنوعة التي تعزز من تبادل الثقافات بين الطلاب.
	**733	
		تطبق الجامعة استبيانات دورية أو مقابلات شخصية لجمع آراء الطلاب الدوليين حول تجاربهم في التفاعل مع الثقافات المتنوعة.
	**726	
		تحرص الجامعة على بناء شراكات مع منظمات وهيئات محلية ودولية لتعزيز التنوع الثقافي.
	**717	
		تشارك الجامعة الطلبة الدوليين في البرامج التطوعية مع المجتمع المحلي لتعزيز الاندماج الثقافي.
	**721	
		توفر الجامعة منصات تواصل فعالة للطلاب الدوليين لتبادل الخبرات والأفكار مع زملائهم من خلفيات ثقافية متنوعة.
	**691	
		تنفذ الجامعة برامج تدريبية دورية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع التنوع الثقافي.
	**864	
		تحدد الجامعة آليات واضحة لتقييم المبادرات التنظيمية المتعلقة بالتنوع الثقافي واتباعها باستمرار.
	**693	
		تشكل الجامعة مجالس استشارية تضم طلاب دوليين ومحليين لتقديم مشورات حول تحسين بيئة التنوع الثقافي في الجامعة.
	**762	

البعث التنظيمي

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01.

يتضح من الجدول (3-6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع ما بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

## ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا

كرونباخ) ويوضح الجدول رقم (3-7) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (3-7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
.888	10	البعد الأول: البعد الداخلي
.873	7	البعد الثاني: البعد الخارجي
.905	8	البعد الثالث: البعد التنظيمي
.957	25	ثبات الأداة

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن معامل ثبات الاستبانة عالي حيث بلغ (0,957)، وثبات المحور الأول

(0,888)، وثبات المحور الثاني (0,873)، وثبات المحور الثالث (0,905)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع

بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً من خلال توزيعها

إلكترونيًا ومن ثم جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (110) استبانة.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام عددًا من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق أداة الدراسة.

6- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم الإجابة عن السؤال الرئيس الذي ينص على " ما واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين؟ من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد مقياس واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين ، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	البعد الداخلي	4.01	1.05	1	موافق
3	البعد التنظيمي	3.91	0.992	2	موافق
2	البعد الخارجي	3.74	1.03	3	موافق
	المتوسط العام للأداة	3.89	1.02		موافق

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن درجة تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين جاءت بمستوى موافق، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.02). وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق موافق ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون بشكل عام أن الجامعة تعمل على تعزيز بيئة تعليمية شاملة ومتنوعة. ويتضح أن البعد الداخلي جاء في الترتيب الأول بمستوى موافق ، إذ بلغ بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري قدره (1.05). يليه في الترتيب الثاني البعد التنظيمي وبمستوى موافق، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.992)، وجاء البعد الخارجي في الترتيب الثالث وبمستوى موافق، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.74) بانحراف معياري قدره (1.03)، ويعزى ذلك إلى أن جامعة الملك خالد تبذل جهودًا جيدة في تعزيز التنوع الثقافي، وبخاصة في البعدين الداخلي والتنظيمي ومع ذلك، هناك حاجة إلى تحسينات في البعد الخارجي لتعزيز تجربة الطلاب الدوليين. ومن المهم أن تستمر الجامعة في مراجعة وتطوير استراتيجياتها لضمان بيئة تعليمية شاملة تدعم جميع الطلاب.

ولمزيد من التفاصيل؛ قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد مقياس واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين لكل بعد على حده وفق الأسئلة الفرعية كما يلي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول (البعد الداخلي):

الذي ينص على "ما واقع تطبيق البعد الداخلي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب

الدوليين بجامعة الملك خالد؟

ويتضمن هذا البعد (10) فقرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للبعد ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت النتائج حسب الآتي:

جدول (2-4) يوضح ما واقع تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي ( البعد الداخلي) من وجهة نظر

الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد:

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
موافق بشدة	1	1.018	4.24	10- يحترم أعضاء هيئة التدريس الطلاب دون تمييز لخلفياتهم الثقافية والدينية.
موافق بشدة	2	.917	4.22	9- يقيم أعضاء هيئة التدريس الطلاب تقييماً موضوعياً دون تمييز لخلفياتهم الثقافية والدينية.
موافق	3	1.002	4.18	6- توفر الجامعة خدمات دعم أكاديمية متخصصة تلبي احتياجات الطلاب الدوليين، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء للبيئة الأكاديمية.
موافق	4	.945	4.18	4- تسعى الجامعة لتفعيل التنوع في اللغة بما يخدم التخصصات الأكاديمية، ويسهم في توفير بيئة تعليمية ملائمة لجميع الطلاب.
موافق	5	.975	4.11	1- تسهم إدارة الجامعة في تسهيل عملية التأقلم والاندماج للطلاب الدوليين في المجتمع الأكاديمي.
موافق	6	1.061	3.95	5- تنفذ الجامعة برامج متخصصة تهدف لتعزيز التفاهم بين الطلاب من خلفيات عرقية مختلفة.
موافق	7	1.133	3.89	7- تأخذ الجامعة قيم الطلاب الثقافية في عين الاعتبار عند تصميم البرامج الأكاديمية بالأقسام الأكاديمية.
موافق	8	1.031	3.89	2- تقدم الجامعة دعماً نفسياً للطلاب الدوليين يساعدهم على التكيف مع البيئة الأكاديمية الجديدة.
موافق	9	1.193	3.80	8- تأخذ الجامعة قيم الطلاب الدوليين الثقافية في عين الاعتبار عند تصميم الأنشطة الطلابية.
موافق	10	1.209	3.62	3- تدعم الجامعة مبادرات الطلاب الدوليين لتعزيز التعاون الأكاديمي بينهم وبين الطلاب المحليين.
موافق		1.05	4.01	متوسط البعد

يتضح من الجدول (2-4) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الداخلي) من وجهة نظر الطلبة الدوليين في جامعة الملك خالد. جاء بمستوى "موافق". حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.01) بانحراف معياري قدره

(1.05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى درجة تطبيق موافق . ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون أن الجامعة تعمل بشكل جيد في تعزيز التنوع الثقافي وتوفير بيئة تعليمية تدعم احتياجاتهم. وهذا يعد انطبعا إيجابيا عن جهود الجامعة في تعزيز التفاهم والاحترام المتبادل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة. كما يوضح الجدول ما يلي:

مجيء العبارة رقم (10) التي تنص على أن "يحترم أعضاء هيئة التدريس الطلاب دون تمييز لخلفياتهم الثقافية والدينية" في المرتبة الأولى وبمستوى موافق بشدة ، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.018)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يشعرون بأن أعضاء هيئة التدريس يحترمونهم ويحكمون عليهم بشكل عادل بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والدينية. وهذه النقطة تعد الأكثر أهمية بالنسبة للطلاب، مما يشير إلى وجود بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع.

بينما جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة رقم (3) التي تنص على أن "الجامعة تدعم مبادرات الطلاب الدوليين لتعزيز التعاون الأكاديمي بينهم وبين الطلاب المحليين" بمستوى موافق، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.209)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون أن هناك بعض الجهود الموجهة لدعم التعاون بين الطلاب الدوليين والمحليين، ولكنها ليست كافية أو ملحوظة كما هو الحال مع النقاط الأخرى. ولعل وجود انحراف معياري أعلى يدل على وجود تباين في الآراء حول فعالية هذه المبادرات، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذا الجانب لتعزيز التعاون الأكاديمي والشعور بالانتماء بين الطلاب.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة العطاس (2023) التي تؤكد على أهمية تعزيز التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية. فالدراسة تشير إلى أن الجامعة تُظهر اهتمامًا كبيرًا بتوفير بيئة أكاديمية تحترم التنوع الثقافي والديني، وهو ما يتماشى مع ما تم الإشارة إليه في دراسة العطاس حول أهمية تعزيز مبادئ التنوع الثقافي لدى الطلاب الجامعيين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليوسف (2022) وتشير إلى أن الطلاب الدوليين يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من تجربتهم الأكاديمية. وأكدت على دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز تقبل الطلبة للتنوع الثقافي.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني (البعد الخارجي):

وهو الذي نصه: ما وقع تطبيق البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟

يتضمن هذا البعد (7) فقرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للبعد ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول التالي.



## واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

## من وجهة نظر الطلاب الدوليين

جدول (3-4) يوضح ما واقع تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الخارجي) من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد.

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
موافق	1	.780	4.05	3- تعمل الجامعة على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة في تعزيز اندماج الطلاب الدوليين وتأثيرها على التنوع الثقافي في الجامعة.
موافق	2	.999	4.04	1- تقبل الجامعة هوية الطلاب الثقافية في جميع التخصصات، مما يعكس التزامها بالتنوع والشمولية.
موافق	3	.944	3.87	7- يوجد خطط فاعلة لدمج الطلاب الدوليين في الجامعة، لتسهيل مشاركتهم وتفاعلهم مع المجتمع الأكاديمي.
موافق	4	.931	3.85	2- تحرص الجامعة على انخراط الطلاب الدوليين في العلاقات الاجتماعية وتكفيهم مع الطلاب المحليين.
موافق	5	1.083	3.78	4- تقدم الجامعة خدمات الدعم الاجتماعي التي تعزز من تفاعل الطلاب الدوليين مع زملائهم.
محايد	6	1.103	3.69	5- تدعم الجامعة الشراكات المجتمعية التي تساهم في دمج الطلاب الدوليين بالمجتمع السعودي.
محايد	7	1.383	2.89	6- تسعى الجامعة لتوفير فرص اقتصادية للطلاب الدوليين دون تمييز لتحسين مستواهم المعيشي. (نظام عمل جزئي، توفير وظائف.....)
موافق		1.03	3.74	متوسط البعد

تشير نتيجة الجدول (3-4) إلى أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الخارجي) من وجهة نظر الطلبة الدوليين في جامعة الملك خالد. جاءت بمستوى "موافق". حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.74) بانحراف معياري قدره (1.03)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق موافق. ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يشعرون بشكل عام بأن الجامعة تقدم جهوداً ملحوظة لتعزيز التنوع والشمولية في البيئة الجامعية. ومع ذلك، فإن المتوسط ليس مرتفعاً بشكل كبير، مما يشير إلى وجود مجالات تحتاج إلى تحسين لتعزيز تجربة الطلاب الدوليين. كما يوضح الجدول ما يلي:

مجيء العبرة رقم (3) التي تنص على أن "تعمل الجامعة على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة في تعزيز اندماج الطلاب الدوليين وتأثيرها على التنوع الثقافي في الجامعة" في المرتبة الأولى

وبمستوى موافق ، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (780)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يشعرون بأن الجامعة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لتعزيز اندماجهم في المجتمع الأكاديمي. وتوفر هذه الشبكات منصة للتواصل والتفاعل، مما يساعد في بناء علاقات قوية بين الطلاب الدوليين والمحليين، ويعكس التزام الجامعة بتعزيز التنوع الثقافي.

بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (6) التي تنص "تسعى الجامعة لتوفير فرص اقتصادية للطلاب الدوليين دون تمييز لتحسين مستواهم المعيشي. (نظام عمل جزئي، توفير وظائف)" بمستوى محايد، بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.383)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون عدم كفاية الجهود المبذولة في هذا الجانب. كما أن الانحراف المعياري العالي يدل على تباين في الآراء، إذ قد يرى بعض الطلاب أن الفرص المتاحة غير كافية لتحسين مستواهم المعيشي. وهذا يعكس حاجة ملحة لتحسين وتوسيع فرص العمل والدعم الاقتصادي للطلاب الدوليين، مما قد يساهم في تعزيز تجربتهم الأكاديمية والاجتماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع تقرير قام به مركز أسبار (2023) بعنوان أثر التنوع الثقافي على التنمية المجتمعية وتكامل الثقافات وتشير إلى نجاح الجامعة في تعزيز الاندماج بين الطلاب من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والقبول بالهويات الثقافية المتنوعة، وهو ما يتوافق مع توصيات دراسات سابقة تدعو إلى أهمية التفاعل بين الثقافات المختلفة لتعزيز القيم الاجتماعية.

### ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث (البعد التنظيمي):

وهو الذي نصه: ما واقع تطبيق البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟

ويتضمن هذا البعد (8) فقرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للبعد ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (4-4) يوضح ما واقع تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد التنظيمي) من وجهة نظر

### الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد؟

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
موافق بشدة	1	.931	4.20	8- يوفر موقع الحرم الجامعي بيئة ملائمة ومرحبة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية
موافق	2	.891	3.95	1- تضع الجامعة معايير واضحة تدعم التنوع الثقافي في خططها.
موافق	3	1.120	3.93	6- تضع الجامعة معايير واضحة لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التنوع الثقافي.

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
موافق	4	1.005	3.91	3- تقدم الجامعة الدعم الأكاديمي اللازم لمساعدة الطلاب الدوليين على تجاوز التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي.
موافق	5	1.113	3.85	5- تضع الجامعة إجراءات واضحة لتفادي المشكلات الناشئة عن التنوع الثقافي.
موافق	6	.834	3.84	2- تتبع الجامعة سياسة مكتوبة وموضوعية لإدارة التنوع الثقافي.
موافق	7	1.107	3.82	7- تستجيب الجامعة لملاحظات الطلاب الدوليين بشأن قضايا التنوع الثقافي.
موافق	8	.937	3.78	4- تدعم الجامعة التنوع الثقافي من خلال فرض عقوبات على السلوكيات العنصرية، مثل التمييز بين الطلاب أو التحيز أو التنمر.
موافق		0.992	3.91	متوسط البعد

تشير نتيجة الجدول (4-4) إلى أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارة مستوى تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد التنظيمي) من وجهة نظر الطلبة الدوليين في جامعة الملك خالد. جاءت بمستوى "موافق". حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة البعد (3.91) بانحراف معياري قدره (0.992)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق موافق. ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون أن الجامعة تتبنى سياسات وإجراءات جيدة تدعم التنوع الثقافي. ومع ذلك، فإن هذا المتوسط يُظهر أيضاً أنه لا يزال هناك مجالاً للتحسين في بعض الجوانب لضمان بيئة تعليمية شاملة ومرحبة.

كما يوضح الجدول ما يلي:

مجيء العبارة رقم (8) التي تنص على أن "يوفر موقع الحرم الجامعي بيئة ملائمة ومرحبة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية" في المرتبة الأولى وبمستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (931)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون بأن الحرم الجامعي يوفر بيئة مرحبة وشاملة. وهذا الانطباع الإيجابي يعكس التزام الجامعة بتعزيز التنوع والشعور بالانتماء، مما يساهم في تجربة تعليمية إيجابية للطلاب.

بينما جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة العبارة رقم (4) التي تنص على أن "تدعم الجامعة التنوع الثقافي من خلال فرض عقوبات على السلوكيات العنصرية، مثل التمييز بين الطلاب أو التحيز أو التنمر" بمستوى موافق، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (937)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون أن الجامعة تدعم التنوع الثقافي من خلال اتخاذ إجراءات ضد السلوكيات العنصرية. رغم ذلك، فإن

هذا المتوسط يشير أيضاً إلى أن هناك مجالاً لتحسين وضوح الإجراءات المتبعة وتفعيلها بشكل أكبر لضمان بيئة خالية من التمييز.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة شحاتة (2019) التي تؤكد على أهمية وضع معايير وخطط واضحة لدعم التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية. إذ أظهرت الدراسة أن متوسط درجة الرضا عن وضع المعايير كان 3.95، مما يعكس التزام الجامعة بتعزيز التنوع، وهو ما يتماشى مع ما أشار إليه العطاس حول ضرورة وجود معايير واضحة في برامج التعليم العالي لتعزيز التنوع الثقافي. وتشير إلى أن الجامعة تولي أهمية لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التنوع الثقافي، إذ حصلت العبارة المتعلقة بهذا الجانب على متوسط 3.93. وهذا يتماشى مع دراسة اليوسف (2022) التي تبرز دور المعلمين في تعزيز بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع الثقافي.

#### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

##### خلاصة نتائج الدراسة:

إن درجة تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين جاء بمستوى موافق، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.02) إذ جاء البعد الداخلي في الترتيب الأول بمستوى موافق، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري قدره (1.05). يليه في الترتيب الثاني البعد التنظيمي وبمستوى موافق، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.992)، وجاء البعد الخارجي في الترتيب الثالث وبمستوى موافق، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.74) بانحراف معياري قدره (1.03)،

##### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تحسين وتوسيع نطاق الفرص الاقتصادية للطلاب الدوليين مثل برامج العمل الجزئي داخل الحرم الجامعي أو الشراكة مع مؤسسات محلية لتوفير فرص عمل مناسبة، بما يساهم في تحسين مستوى معيشتهم ويزيد من شعورهم بالاستقرار.
- مراجعة وتوضيح السياسات المتعلقة بإدارة السلوكيات العنصرية والتمييز داخل الجامعة، وتطبيق إجراءات واضحة وصارمة لضمان بيئة أكاديمية عادلة وشاملة لجميع الطلاب.
- تقديم دعم أكاديمي واجتماعي شامل يلبي احتياجات الطلاب الدوليين، مع الاهتمام بتوفير برامج إرشادية تساعدهم على التأقلم بشكل أفضل مع البيئة الأكاديمية والثقافية.
- تعزيز عملية الاستماع لملاحظات الطلاب الدوليين بشأن قضايا التنوع الثقافي والرد عليها بفاعلية من خلال استراتيجيات و استبيانات دورية، مما يساهم في تطوير مستمر لسياسات الجامعة.

- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس حول التعامل مع التنوع الثقافي بفاعلية، بهدف خلق بيئة تعليمية تحترم الخلفيات الثقافية والدينية المختلفة وتدعم الجميع دون تمييز.
- تصميم أنشطة طلابية تراعي القيم الثقافية للطلاب الدوليين وتشجع مشاركتهم الفاعلة، بما يعزز من تجربة الطلاب الجامعية ويزيد من اندماجهم في الحياة الجامعية.  
مقترحات لدراسات مستقبلية:
- بحث حول دور استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز التواصل والتفاهم بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة.
- دراسة الفروقات بين آراء الطلاب المحليين والدوليين بشأن سياسات إدارة التنوع الثقافي في الجامعات السعودية لمعرفة مدى انسجام هذه السياسات مع توقعات كلا الفئتين.
- تحليل تأثير التنوع الثقافي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات على بيئة العمل وجودة التعليم، بما يشمل استكشاف التحديات والفوائد المترتبة على هذا التنوع.
- دراسة العوامل التي تؤثر على مشاركة الطلاب الدوليين في الأنشطة الطلابية ومدى فعالية البرامج الحالية في تحقيق اندماج فعلي.

## المراجع

### أولا بالعربية:

- أحمد، عزام عبد النبي (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلس الإدارة التربوية، 16، 293-388.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاني (2007) الوجيز في طرق البحث العلمي. خوارزم للنشر والتوزيع.
- بارش، كاميليا (2019). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع تنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.
- الجبوري، خير الله سبهان عبد الله الحمد (2023). إدارة التنوع في المجتمعات المتعددة: نماذج مختارة. مجلة حمورابي للدراسات، 46 (1)، 536-558.
- رحمة، بن يزة (2020). (إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة- رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.
- الزبون، محمد، والصريصري، محمد (2105). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة دراسات الجزائرية، (34)، 12-18.
- الزبون، محمد سليم عودة. الفلوح، روان فياض. (2018). مستوى تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية للتنوع الثقافي بين الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(37)، 31-49.

السامعي، سمى (2021). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة العلمية جامعة الملك فيصل، العلوم الانسانية والادارية، 22 (1)، 69-76.  
سامي، محند أو سعيد (2020). إدارة التنوع الثقافي وانعكاساته على الأمن المجتمعي: دراسة حالة كندا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة 8 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.

سلام للتواصل الحضاري (2021). التنوع الثقافي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. سمارة، نسرین شاکر رضوان، وبحر، يوسف عبد عطية (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز (2020). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة التربية، 188(1)، 445-486.  
الشاذلي، خديجة محمد كمال سعد (2020). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه في التعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 1 (2)، 325-381.

شحاتة، مصطفى أحمد (2019). تنمية الوعي بالهوية الثقافية لدى طلاب الجامعات المصرية المبتعثين للدراسة بالخارج المجلة التربوية 64، 527-593.

العرومطي، ايمن وعزالدين مدثر. (2015). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 37(3)، 66-89.

العبيري، فهد بن حمدان (2023). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 14 (1)، 404-440.  
العطاس، طالب بن صالح. (2023). آليات تعزيز مبادئ التنوع الثقافي لدى الطالب الجامعي في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، 15(45)، 1-20. doi:

2023.303764/sjsw.10.21608

غرياني، عبد الحميد (2016). إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات. مجلة الحوار الثقافي، 5 (2)، 65-76.

كوفان، عبد الرحمن، حمد، عمر هاشم إسماعيل، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، المشيخي، خالد بن مسلم (م. مشارك)، الريامي، أحمد بن جمعة بن خليف. (2023). دليل إرشادي لتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع بالجامعات العمانية في ضوء بعض الخبرات العالمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(5)، 927-948.

المحاسنة، فاطمة نايف. حوامدة، باسم علي عبيد. (2018). واقع إدارة التنوع في جامعات محافظات الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة). عمادة الدراسات العليا.

مطالع، ضياء الدين محمد، والخليفة، حسن جعفر (2014) مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة المتنبي.

ملتقى اسبار. (2023). أثر التنوع الثقافي على التنمية المجتمعية وتكامل الثقافات (تقرير رقم (106)..

[%8https://multaqaasbar.com/%D](https://multaqaasbar.com/%D)

اليوسف، بشاير، والمطيري، عبدالله. (2022). أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران.

مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(4)، 153-182. doi:10.21608/jfees.10.21608.2022.270301

ناصر، فداء (2021). إدارة التنوع. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

### المراجع الأجنبية:

Manga, Manjit & D' netti, Brian & Shen, Jie (2014). Human resource diversity management. Practices in the Australian manufacturing sector, *The international of human resource management*, )25 (9).

Vashanti, Sai Parimi (2012). Diversity management time for a new approach in an organization. Council of Europe and European, commission research Seminar Resituating Culture Reflections IOSR, *journal of business and management*, 3.

Heavey C. and Simsek Z., 2017 "Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems," *Journal of Management*, Vol43, Issue 3, pp. 1375–1382,

ZhenShao, Feng Y. and Hu Q., 2017. "Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning," *Information & Management Volume* 54, Issue 7, pp. 902–919,

Mahmud, A. (2024). Exploring the experiences of Muslim doctoral students in UK higher education: challenges, implications, and pathways to inclusivity. *Studies in Higher Education*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2357718>

Alam, M. (2021). Community Engagement and Cultural Diversity in Higher Education: Strategies for Effectiveness. *International Journal of Educational Research*, 105, 101-113.

Baker, C., & Sirat, M. (2020). Internationalization and Cultural Diversity in Higher Education: Analyzing Student Exchange Programs. *Journal of Studies in International Education*, 24(3), 300-317.

Rizvi, F. (2022). Globalization and Cultural Diversity in Higher Education: Implications for Policy and Practice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(3), 340-354.

- Smith, L., & Khawaja, N. G. (2019). The Impact of Cultural Diversity on Student Engagement and Learning in Higher Education. *International Journal of Educational Research*, 98, 87-95.
- Smith, J., & Jones, A. (2021). The Importance of Cultural Diversity in Higher Education. *Journal of International Education*, 15(2), 45-60.
- Pather, S., et al. (2020). The Role of Leadership in Managing Diversity in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Henderson, M. (2018). Racial Diversity in Higher Education: A Global Perspective. *Journal of Diversity in Higher Education*
- Alharbi, A. (2021). Policies for Promoting Cultural Diversity in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 635-650.
- Bishop, J., McDonald, R., & Robinson, T. (2022). The Impact of Workforce Diversity on Innovation in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(1), 12-28.
- Zhang, L., & Haynes, D. (2023). Training for Cultural Competence and Awareness in Higher Education. *Journal of Educational Research*, 116(2), 185-200.
- Eze, F.C and Okonkwo, Oluchi M.L and Igwebuie, Evageline Chidimma (2019) EFFECT OF WORKFORCE DIVERSITY ON THE COMPETITIVENESS OF NIGERIAN BOTTLING COMPANY SOUTH EAST, NIGERIA. *Effect Of Workforce Diversity On The Competitiveness Of Nigerian Bottling Company South East, Nigeria.*, 7 (1). pp. 8-24. ISSN 2382-7446
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93-102. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.09>
- Llantos, E. P. (2021). Multicultural and Diversity Management in Higher Education Institutions in the Philippines. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 2(11).
- Achylurdyeva, J., Wang, C.Y.-P., Lin, H.-T. and Jaw, B.-S. (2019), "Diversity Management in Taiwan. The Case of the Semiconductor Industry", *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management, Vol. 21)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 331-357. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021016>



واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

Turi, J. A., Khastoori, S., Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. *PloS one*, 17(7), e0270813. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270813>

