

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

The 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 330 international students from a total population of 2206 international students at King Khalid University. A questionnaire was used 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.

المخلص: 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، حيث طبقت الدراسة على عينة من الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد عددها (330) طالبا وطالبة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2206) هم إجمالي الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتم تحليل لبيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت 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 عدد 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، الطلاب 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.

المقدمة:

نعيش اليوم في عالم متقلب ومتطور وسريع التغير وخاصة فيما يتعلق بالحضارات الإنسانية، كما أن مسألة العولمة التي ظهرت في العقود الأخيرة أدت إلى خلق عالم مترابط سريع التأثير قادر على التواصل والاطلاع على 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.

إن هذا التنوع الثقافي يعد تحدياً تواجهه المؤسسات حتى وإن لم يتجاوز نشاطها النطاق المحلي، والمؤسسات غالباً 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).

تعتبر إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، أمراً بالغ الأهمية في عالم يتسم بزيادة الترابط والتداخل الثقافي. فالجامعات تمثل بيئات غنية بالثقافات المختلفة، حيث يلتقي الطلاب من خلفيات متنوعة لتحقيق الأهداف الأكاديمية وتبادل المعرفة. (الشاذلي، 2020)

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 أن هذا التنوع والاختلاف ليس بالأمر الهين والذي عادة ما يثير الخلافات والمنافسات الحادة في البيئة التنظيمية والتي 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 لأهمية التنوع الثقافي في الجامعات حيث توصلت دراسة سمارة وبحر (2017) إن 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) أن الدور الإيجابي الذي يؤديه التنوع الإيجابي في تحسين البيئة التعليمية، والتفاعل بين الطلبة الذي يثري معارفهم ويسهم في تطوير مهاراتهم، كما أوصت الدراسة

واقم تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

بالاستفادة من التنوع الثقافي بين الطلبة وتحويله إلى رأس مال ثقافي ينعم به جميع الطلبة أما دراسة لانتوس (Llantos، 2021) فقد اكدت 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 يسهم 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، ويسهم 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 الباحثان إلى تناول واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين.

مشكلة الدراسة:

تزايد 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، خاصة في مؤسسات التعليم العالي.

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

كما أن مؤسساتنا التعليمية اليوم تتأثر بالتغيرات الحالية، وخاصة التغيرات في التركيبة السكانية للمجتمع، حيث تزخر مؤسسات التعليم العالي بالعديد من مظاهر التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وكذلك البيولوجي، كما أنها أصبحت معنية ومسؤولة عن إدارة التنوع، للعاملين والطلاب، على حدٍ سواء، وخاصة أن هذا التنوع يتطلب إدارة واعية لهذه المؤسسات، تستطيع أن توظف هذه الاختلافات وتستفيد 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 للزبون والصريصري (2015) أن جميع مجالات إدارة التنوع جاءت بدرجات متوسطة، وتوصلت دراسة السامعي (2021) أن من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي، قلة برامج التوعية في

مجالات 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 والاستفادة منه، وأهمية دور القيادات الأكاديمية في تنظيم هذه الفروقات الفردية والاستفادة 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 الطلاب، وندرة الأنشطة الجامعية التي تعنى بالتنوع الثقافي، في حين أوصت بالتأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز تقبل الطلاب للتنوع الثقافي، واهتمام الجامعة برصد احتياجات الطلاب المتنوعون ثقافياً وإقامة الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تساهم في تعزيز ثقافة التنوع والقيم المتصلة بها.

ومما سبق ونظراً لأهمية تطبيق إدارة التنوع الثقافي في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة الملك خالد على وجه الخصوص والتي 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، ونظرًا لحداثة الموضوع وأهميته، وندرة الدراسات التي تناولته 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 التالي:

ما واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

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

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس التعرف على واقع تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين. من خلال سعيها لتحقيق الأهداف التالية:-

واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

- 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 تتناوله حيث تكمن أهمية البحث النظرية والتطبيقية بالآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

- تأمل الباحثة أن تساهم دراسة واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب الدوليين في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول التنوع الثقافي وإدارته في السياقات التعليمية.
- تأمل الباحثة أن تساهم 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

- تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ تهدف إلى تحسين بيئة الجامعة من خلال فهم كيف يُدرك الطلاب الدوليون إدارة التنوع الثقافي.
- تأمل الباحثة أن تمكن نتائج الدراسة الجامعة في تطوير سياسات وبرامج تدعم التفاعل الإيجابي بين الثقافات المختلفة والإسهام في تعزيز انخراط الطلاب وتقليل العزلة الثقافية.
- تأمل الباحثة أن 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 معرفة 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: الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد .

الحدّ الزمني: طُبقت الدراسة في الفصل الأول من 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، ص ٤)

كما يعرف بأنه: " تنوع الثقافات أو المجتمعات البشرية في مجتمع معين (يوسف، 2022، ص ٣٠) 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، والاستفادة 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 يساهم في تحسين تجربتهم الجامعية العامة.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

التنوع الثقافي:

التنوع الثقافي عبارة عن "مجموعة القوي 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 للاستفادة منها. وهذا ما يدعي بإدارة التنوع الثقافي". (السامعي، 2021، 69)

وتُعتبر اللغة من أبرز مظاهر هذا التنوع، حيث تميزت بها الحضارات عبر العصور، وتُعد حجر الزاوية الذي تقوم عليه الثقافة. تفخر كل أمة بلغتها، وتحرص على تعليمها، لأنها تُعتبر وسيلة للتعرف على الثقافات المختلفة وتعزيز التفاعل بين الشعوب. إلى جانب اللغة، يُعتبر الدين عنصرًا أساسيًا يعكس تنوع المعتقدات والقيم الثقافية. علاوة على ذلك، تُعتبر العادات والتقاليد من أبرز جوانب الاختلاف الثقافي، حيث تسعى الأمم للحفاظ على تراثها الثقافي من خلال نقل عاداتها وتقاليدها للأجيال القادمة. هذا التورث يعزز الهوية الثقافية ويساهم في الحفاظ على التنوع الثقافي (العمارات، 2019، ص 8).

وتُظهر الاختلافات الموجودة بين المجتمعات البشرية في الأنماط والقيم الثقافية قدرة الإنسان على الإبداع والابتكار. يُثري هذا التنوع وجود الإنسان من خلال بناء تراث مشترك يساهم 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 تساهم 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)

- تعتبر فرصةً 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، ويُساهم 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 تساهم في تعزيز حس المسؤولية الاجتماعية بين الطلاب.
 - تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى الدولي، وأن الجامعات التي تحتفي بالتنوع الثقافي تجذب طلابًا دوليين أكثر، مما يُزيد 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 & , 2021) (Rizvi, 2022) (Khawaja, 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 أن الجامعات التي تركز على هذه المهارات تُنتج خريجين أكثر استعدادًا للتعامل مع تحديات سوق العمل العالمي.
 - الاسهام 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 كلا من العبيري(2023) والمحسنة و حوامدة (2018) وسمارة وبحر(2017) (Pather et al., 2020). (Henderson, 2018) (Mahmud, 2024). (Rizvi, 2022). (Bishop et al, 2021),

(Alam) 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 والتمثلة باللغة، العمر، العرق، الجنس، الدين، والقيم. وهي كما ما يلي:

- اللغة: تُعتبر اللغة من أكثر العوامل تأثيرًا على تجربة الطلاب الدوليين حيث أن القدرة على التواصل بلغة البلد المضيف تسهم في التفاعل الاجتماعي والأكاديمي، وأن الحواجز اللغوية قد تؤدي إلى شعور بالعزلة وضعف الأداء الأكاديمي.

واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

- **العمر:** يؤثر العمر على كيفية تكيف الطلاب الدوليين مع بيئتهم الجديدة. فالطلاب 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 الطلاب الدوليين أيضًا بالعرق. فقد يواجه الطلاب من أعراق معينة تمييزًا أو تفضيلات غير عادلة، مما يؤثر على شعورهم بالانتماء والراحة في الحرم الجامعي.
 - **الجنس:** يلعب هذا العامل دورًا في تجربة الطلاب الدوليين. فقد تواجه الطالبات تحديات إضافية تتعلق بالمساواة والتمييز في بعض الثقافات، مما يؤثر على مشاركتهن الأكاديمية والاجتماعية.
 - **الدين:** يمكن أن تؤثر الخلفية الدينية للطلاب الدوليين على تفاعلاتهم وتكيفهم. فالطلاب الذين ينتمون إلى ديانات أقلية قد يشعرون بالاعترا ب، مما يتطلب من الجامعات توفير دعم خاص لتعزيز الشمولية.
 - **القيم:** تؤثر القيم الثقافية على كيفية تعامل الطلاب 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 الطلاب الدوليين، مما يستدعي استراتيجيات لتعزيز الشمولية والتفاعل الاجتماعي والأكاديمي..
- البعد الخارجي:** يعتبر البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي جزءًا مهمًا من تجربة الطلاب الدوليين، حيث يتناول العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في انخراطهم وتكيفهم في البيئة الأكاديمية. حيث يمكن أن تلعب هذه العوامل دورًا كبيرًا في تشكيل تجربة الطلاب الدوليين منها.
- **التعاون مع المجتمع المحلي:** التفاعل مع المجتمعات المحلية يعد من أهم العوامل لتعزيز التنوع الثقافي. تعمل المؤسسات على تنظيم فعاليات ثقافية ومشاركة الطلاب في الأنشطة المجتمعية لتعزيز فهم متعددة الثقافات. فإن هذه الفعاليات تُعزز من الانتماء المجتمعي وتفتح القنوات للتفاعل الفعال بين الطلاب والمجتمع.
 - **المظهر الخارجي:** يلعب المظهر الخارجي دورًا 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:** تعتبر العادات الثقافية جزءًا أساسيًا من هوية الطالب. الطلاب الذين يحملون عادات ثقافية مختلفة قد يواجهون صعوبة في الاندماج في المجتمع الجامعي. إذ قد يؤدي عدم فهم العادات الثقافية إلى سوء الفهم أو التوتر.

- التحديات الاجتماعية: غالبًا ما يواجه الطلاب الدوليون تحديات اجتماعية تتعلق بالتكيف مع الحياة الجديدة. قد 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. أن 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. أن المؤسسات التي تعزز من صورتها الثقافية تجذب طلابًا من خلفيات متنوعة، مما يساهم في إثراء التجربة الأكاديمية.
 - الاستجابة لاحتياجات الطلاب الدوليين: تسعى المؤسسات لتقديم دعم خاص للطلاب الدوليين، مما يعكس الاهتمام بالتنوع الثقافي الخارجي. تُظهر الأبحاث أن توفير الخدمات المتنوعة يساهم في تحسين تجربة الطلاب الدوليين ويعزز من انخراطهم الأكاديمي. فإن ذلك يعزز من شعور الطلاب 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. الإدارة الداعمة التي تعترف بالتنوع الثقافي وتعمل على تعزيز الشمولية يمكن أن تخلق بيئة إيجابية للطلاب الدوليين وجود سياسات واضحة تدعم التنوع يمكن أن يساعد في التقليل من الحواجز التي قد يواجهها الطلاب.
 - موقع العمل: موقع العمل يشير إلى البيئة الأكاديمية المادية والاجتماعية. الجامعات 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. الأعضاء ذوي الخبرة في هذا المجال يمكنهم تقديم دعم أفضل للطلاب الدوليين، مما يساهم في تحسين تجربتهم الأكاديمية.

- مجال العمل: مجال العمل يتضمن التخصصات الأكاديمية والمجالات التي يدرسها الطلاب. بعض 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 الفعالة من قبل الطلاب الدوليين يتطلب بيئة تنظيمية تدعم هذا النوع من التفاعل. يمكن 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. أن وجود سياسات محددة تعزز من تفاعل الهيئة التدريسية والطلاب مع مختلف الثقافات، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية شاملة.
- التنوع في التوظيف: يعتبر التوظيف العادل والشامل أحد المحاور الأساسية في البعد التنظيمي. فإن 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، والتي تؤثر على تجربة الطلاب الدوليين في الجامعات والذي يتطلب خلق بيئة إيجابية دعماً من الإدارة، وسياسات واضحة، وتشجيع المشاركة، وتنوعاً في التوظيف، مما يعزز من تفاعل الطلاب ويؤثر تجربتهم الأكاديمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تم التوصل إليها، وقد تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وإلى دراسات عربية ودراسات اجنبية وهي على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة للزبون والصريصري (2015) إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة 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) قد 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 مبحوثة، 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 دراسة سمارة وبحر (2017) هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة 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). أيضاً وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\alpha \leq$) بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة. -وجود 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. استخدمت 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

ودراسة الشريف (2020) هدفت إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى إلى بعض العوامل الديموجرافية: 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 الديموجرافية 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 كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة 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.

وهدفت 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 كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة مكونة من (302) عضو هيئة تدريس 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 الطلاب، 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 رادميو وتشاوا (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، وخاصة في تقلد النساء للمناصب القيادية، كما أكدت نتائج الدراسة على أنه توجد سياسات الأجور و المكافآت المتساوية بين جميع العاملين في نفس المستوى ونفس المؤهلات. وهدفت دراسة اوناكين وآخرون (Ohunakin, 2019) للتعرف على تأثيرات إدارة التنوع والشمول على النتائج التنظيمية. بحثت هذه الدراسة في تأثيرات إدارة التنوع والشمول على النتائج التنظيمية (رضا الوظيفة وأداء الوظيفة) بين موظفي شركة شل. تم توزيع استبيان مكون من 384 نسخة على موظفي فرع لاجوس لشركة شل. تم اعتماد تصميم البحث المقطعي. تم استخدام تحليل العوامل التأكيدية (CFA)، والصلاحية المتقاربة والمتباعدة، والتحليل الارتباطي، ونموذج المعادلة الهيكلية للتحليل. أظهرت 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 لانتووس (Llantos, 2021) للتعرف على تصورات المديرين / القادة الأكاديميين تجاه إدارة التنوع والتعدد الثقافي في مؤسسات التعليم العالي. حدد هذا البحث الوصفي الكمي تصورات 100 مدير / قائد أكاديمي تم اختيارهم عن قصد من مؤسسات التعليم العالي المختارة في الفلبين. تم استخدام اداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى 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 لطرق التفكير المختلفة.

ودراسة توري وآخرون (Turi، 2022) هدفت إلى التعرف على تأثير التنوع على الأداء التنظيمي. تم اعتماد استبيان ذاتي الإدارة باستخدام مقياس ليكرت من 6 نقاط لجمع الاستجابات من 176 موظفًا. تشير 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 تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في الأداء التنظيمي. قدمت الدراسة مساهمات نظرية مهمة لبحث التنوع والأداء التنظيمي في باكستان و تفحص 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 كأداة لجمع البيانات لاسيما. دراسة الزبون والصريصري (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 إختيار 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 استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين خلفية فكرية وأساس نظري وفي اختيار المنهج العلمي المناسب وبناء أدوات الدراسة. كما وجهت الباحثين للاطلاع على المصادر والمراجع العلمية الضرورية. وتعتبر 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؛ نظراً لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (2206) طالب وطالبة من عدد ما يقارب (84) دولة موزعين في تخصصات علمية ونظرية مختلفة بعدد (82) تخصص حيث يبلغ عدد الذكور (1757) طالب وعدد الاناث (449) طالبة. (اتصال شخصي، المشرف العام على الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد، نوفمبر ٢٠٢٤م)

عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية من المجتمع الأصلي حيث تم مراعاة اختلاف التخصصات و تنوع الخلفيات الثقافية للطلاب، بلغت العينة (330) طالب و طالبة وبنسبة 15 % 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	150	45.5
ماجستير	120	36.4
دكتوراة	60	18.2
المجموع	330	100.0

يوضح الجدول (1-3) توزيع أفراد الدراسة حسب المرحلة الدراسية. يظهر من الجدول أن النسبة الأكبر من العينة تنتهي للمرحلة الجامعية، حيث بلغ نسبة طلبة البكالوريوس 45.5% وهي النسبة الأعلى بعدد (١٥٠ فرداً) من إجمالي العينة. تليهم فئة الماجستير بنسبة 36.4% وعدد (١٢٠ فرداً)، بينما جاءت فئة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة 18.2% وبعدد (٦٠ فرداً). يعكس 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	30	9.1
2	84	25.5
3	54	16.4
4	108	32.7
5	48	14.5
6	6	1.8
المجموع	330	100.0

يوضح الجدول (2-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعدد سنوات الدراسة. يُلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة قضت 4 سنوات في الدراسة، حيث بلغت هذه الفئة 32.7% من العينة (١٠٨ أفراد)؛ يليها من حيث النسبة فئة الذين قضوا سنتين بنسبة 25.5% (٨٤ فرداً)، ثم فئة الثلاث سنوات بنسبة 16.4% (٥٤ فرداً).

في المقابل، بلغت نسبة الذين قضاوا سنة واحدة فقط 9.1% (30 فرداً)، بينما نسبة الذين قضاوا خمس سنوات كانت 14.5% (48 فرداً). أما فئة الست سنوات فكانت الأقل بنسبة 1.8% (6 أفراد). يعكس هذا التوزيع تنوع عدد سنوات الدراسة بين أفراد العينة، وهو ما قد يؤثر على تحليل التجربة الدراسية لدى المشاركين.

3- القسم الأكاديمي

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

النسبة %	التكرار	التخصص الأكاديمي	النسبة %	التكرار	التخصص الأكاديمي
11.2	37	اللغة العربية	2.7	9	أصول التربية الإسلامية
3.6	12	الهندسة	.60	2	التاريخ الإسلامي
3.6	12	العقيدة والمذاهب المعاصرة	9.0	30	السنة وعلومها
5.4	18	كلية العلوم الانسانية	47.2	156	الشريعة وأصول الدين
			9.0	30	القرآن وعلومه
			10.90	36	اللغات والترجمة
100%	330				المجموع

يوضح الجدول (3-3) توزيع أفراد الدراسة وفق الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها. يُظهر الجدول أن نسبة كبيرة من المشاركين ينتمون إلى قسم "الشريعة وأصول الدين"، حيث بلغت نسبتهم 38.2% من إجمالي العينة (١٢٦ فرداً). يليهم قسم "اللغة والعلوم الإنسانية" بنسبة 10.9% (٣٦ فرداً)، ثم قسم "القرآن وعلومه" بنسبة 9.1% (٣٠ فرداً)، وبالنسبة لبقية الأقسام، فقد توزعت بنسب أقل، حيث بلغت نسبة قسم "أصول التربية الإسلامية" وقسم الفقه وأصوله 7.3% لكل منهما (٢٤ فرداً لكل قسم). وتوزع باقي الأفراد بين أقسام مثل "التاريخ والآثار"، "السنة وعلومها"، "اللغات والترجمة"، "الإعلام والاتصال"، و"كلية الأعمال" بنسبة 3.6% لكل منها (١٢ فرداً لكل قسم)، وأخيراً، جاءت أقسام "التاريخ الإسلامي" و"الهندسة" بنسبة 1.8% لكل منهما (٦ أفراد). يعكس هذا التوزيع تنوعاً في الأقسام الأكاديمية للمشاركين، مع تركيز ملحوظ في تخصصات العلوم الإسلامية والإنسانية.

أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث تم تصميمها وبنائها وفق خطوات وإجراءات ومعايير وشروط منهجية البحث العلمي من خلال الاستفادة من الأدب النظري

والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء بدأت بمقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود 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)، البعد الخارجي (7 عبارات)، والبعد التنظيمي (8 عبارات). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الآراء، والذي يتضمن الخيارات التالية: "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة". لتحديد طول فئات مقياس ليكرت، 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 يساهم في تنظيم وتحليل البيانات بشكل منهجي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-4) تقسيم فئات مقياس ليكرت 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

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. يمكن معرفة ذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. 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 (3-5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
البعد الداخلي	**559	تقبل الجامعة هوية الطلاب الثقافية في جميع التخصصات، مما يعكس التزامها بالتنوع والشمولية.
	**755	تحرص الجامعة على انخراط الطلاب الدوليين في العلاقات الاجتماعية وتكثيفهم مع الطلاب المحليين.
	**657	تعمل الجامعة على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة في تعزيز اندماج الطلاب الدوليين وتأثيرها على التنوع الثقافي في الجامعة.
	**752	تقدم الجامعة خدمات الدعم الاجتماعي التي تعزز من تفاعل الطلاب الدوليين مع زملائهم.
	**814	تدعم الجامعة الشراكات المجتمعية التي تساهم في دمج الطلاب الدوليين بالمجتمع السعودي.
	**531	تسعى الجامعة لتوفير فرص اقتصادية للطلاب الدوليين دون تمييز لتحسين مستواهم المعيشي. (نظام عمل جزئي، توفير وظائف)
	**606	يوجد خطط فعالة لدمج الطلاب الدوليين في الجامعة، لتسهيل مشاركتهم وتفاعلهم مع المجتمع الأكاديمي.
	**663	تضع الجامعة معايير واضحة تدعم التنوع الثقافي في خطتها.
	**765	تتبع الجامعة سياسة مكتوبة وموضوعية لإدارة التنوع الثقافي.
	**671	تقدم الجامعة الدعم الأكاديمي اللازم لمساعدة الطلاب الدوليين على تجاوز التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي.
البعد الخارجي	**674	تدعم الجامعة التنوع الثقافي من خلال فرض عقوبات على السلوكيات العنصرية، مثل التمييز بين الطلاب أو التحيز أو التنمر.
	**789	تضع الجامعة إجراءات واضحة لتفادي المشكلات الناشئة عن التنوع الثقافي.
	**799	تضع الجامعة معايير واضحة لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التنوع الثقافي.
	**611	تستجيب الجامعة لملاحظات الطلاب الدوليين بشأن قضايا التنوع الثقافي.
	**632	يوفر موقع الحرم الجامعي بيئة ملائمة ومرحبة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية
	**639	تلتزم القيادة العليا بدمج خطط التنوع الثقافي كجزء أصيل من رؤية الجامعة ورسالتها، لتعكس أهمية التنوع الثقافي كعنصر أساسي في استراتيجية الجامعة الشاملة.
	**758	تضع الجامعة سياسات وإجراءات واضحة لإدارة التنوع الثقافي في جميع أقسامها
	**732	تنظم الجامعة ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الطلاب بالقيم الثقافية المختلفة
	**733	تقيم الجامعة المعارض والفعاليات الثقافية المتنوعة التي تعزز من تبادل الثقافات بين الطلاب.
	**726	تطبق الجامعة استبيانات دورية أو مقابلات شخصية لجمع آراء الطلاب الدوليين حول تجاربهم
البعد التنظيمي		

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
في التفاعل مع الثقافات المتنوعة.		
	**717	تحرص الجامعة على بناء شراكات مع منظمات وهيئات محلية ودولية لتعزيز التنوع الثقافي.
	**721	تشارك الجامعة الطلبة الدوليين في البرامج التطوعية مع المجتمع المحلي لتعزيز الاندماج الثقافي.
	**691	توفر الجامعة منصات تواصل فعالة للطلاب الدوليين لتبادل الخبرات والأفكار مع زملائهم من خلفيات ثقافية متنوعة.
	**864	تنفذ الجامعة برامج تدريبية دورية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع التنوع الثقافي.
	**693	تحدد الجامعة آليات واضحة لتقييم المبادرات التنظيمية المتعلقة بالتنوع الثقافي و متابعتها باستمرار.
	**762	تشكل الجامعة مجالس استشارية تضم طلاب دوليين ومحليين لتقديم مشورات حول تحسين بيئة التنوع الثقافي في الجامعة.

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول (3-5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، 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 (3-6) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة. جدول (3-6) 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 (3-6) أن معامل ثبات الاستبانة عالٍ حيث بلغ (٠,957)، 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 إلكترونياً ومن ثم جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (330) استبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة 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 الرئيسة، 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 الرئيسة 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 على السؤال الرئيس الذي ينص "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، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (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 (1-4) أن درجة تطبيق جامعة الملك خالد لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر الطلاب الدوليين جاء بمستوى موافق، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة الأداة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.02). وهي متوسطات تقع 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 يرون بشكل عام بأن الجامعة تعمل على تعزيز بيئة تعليمية شاملة ومتنوعة. ويتضح أن البعد الداخلي جاء 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 لعبارة البعد (3.74) بانحراف معياري قدره (1.03)، ويعزى ذلك أن جامعة الملك خالد تبذل جهوداً جيدة في تعزيز التنوع الثقافي، خاصة في البعدين الداخلي والتنظيمي ومع ذلك، هناك حاجة إلى تحسينات في البعد الخارجي لتعزيز تجربة الطلاب الدوليين. من 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 لعبارة 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):

والذي ينص "ما درجة 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 كالتالي:

جدول (2-4) يوضح ما درجة تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الداخلي)

من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المعنى
10- يحترم أعضاء هيئة التدريس الطلاب دون تمييز لخلفياتهم الثقافية والدينية.	4.24	1.018	1	موافق بشدة
9- يقيم أعضاء هيئة التدريس الطلاب تقييماً موضوعياً دون تمييز لخلفياتهم الثقافية والدينية.	4.22	.917	2	موافق بشدة
6- توفر الجامعة خدمات دعم أكاديمية متخصصة تلي	4.18	1.002	3	موافق

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
				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- تساهم 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 دعمًا نفسيًا 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

يوضح الجدول (4-2) 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 ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى 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:

معنى العبارة رقم (10) التي تنص على " 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 يحترمهم ويحكمون

علمهم بشكل عادل بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والدينية. هذه النقطة تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للطلاب، مما يشير إلى وجود بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع.

بينما جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنص " - تدعم الجامعة مبادرات الطلاب الدوليين لتعزيز التعاون الأكاديمي بينهم وبين الطلاب المحليين " بمستوى موافق، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.209)، ويعزى ذلك إلى ان 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) تشير إلى أن الطلاب الدوليين يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من تجربتهم الأكاديمية. و أكدت على دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز تقبل الطلبة للتنوع الثقافي.

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

والذي ينص :ما درجة 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.

جدول(4-3) يوضح ما درجة تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الخارجي)

من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك خالد.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المعنى
3- تعمل الجامعة على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة في تعزيز اندماج الطلاب الدوليين وتأثيرها على التنوع الثقافي في الجامعة.	4.05	.780	1	موافق
1- تقبل الجامعة هوية الطلاب الثقافية في جميع التخصصات، مما يعكس التزامها بالتنوع والشمولية.	4.04	.999	2	موافق

واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
موافق	3	.944	3.87	7- يوجد خطط فعالة 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 وتكيفهم 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) المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق أبعاد إدارة التنوع الثقافي (البعد الخارجي) من وجهة نظر الطلبة الدوليين في جامعة الملك خالد. جاء 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:

معنى العبارة رقم (3) التي تنص على "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 أن الطلاب يشعرون بأن الجامعة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لتعزيز اندماجهم في المجتمع الأكاديمي. توفر 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) والتي تنص -"سعى الجامعة لتوفير فرص اقتصادية للطلاب الدوليين دون تمييز لتحسين مستواهم المعيشي. (نظام عمل جزئي، توفير وظائف)"

بمستوى محاييد ، بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.383)، ويعزى ذلك إلى أن الطلاب الدوليين يرون عدم كفاية الجهود المبذولة في هذا الجانب. كما ان الانحراف المعياري العالي يدل على تباين في الآراء، حيث قد يرى بعض الطلاب أن الفرص المتاحة غير كافية لتحسين مستواهم المعيشي. هذا 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 تشير 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):

والذي ينص :ما درجة 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 درجة 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.
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

المعنى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
				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) 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. جاء 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 ليكرت 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 أيضًا أنه لا يزال هناك مجال للتحسين في بعض الجوانب لضمان بيئة تعليمية شاملة ومرحبة.

. كما يوضح الجدول ما يلي:

مجيء العبارة رقم (8) التي تنص على " 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. هذا 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) والتي تنص -" 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 أيضًا إلى أن هناك مجالًا 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. حيث 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، حيث حصلت العبارة المتعلقة بهذا الجانب على متوسط 3.93. هذا يتماشى مع دراسة اليوسف (2022) التي تبرز دور المعلمين في تعزيز بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع الثقافي

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

خلاصة نتائج الدراسة:

أن 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). حيث 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 التالية:

- 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 بفعالية 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 بفعالية، بهدف خلق بيئة تعليمية تحترم الخلفيات الثقافية والدينية المختلفة وتدعم الجميع دون تمييز.
- تصميم أنشطة طلابية تراعي القيم الثقافية للطلاب الدوليين وتشجع مشاركتهم الفعالة، 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

المراجع العربية:

- أحمد، عزام عبد النبي (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلس الإدارة التربوية، 16، 293- 388.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (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 سميان 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 ٨ ماي ١٩٤٥، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.

سلام للتواصل الحضاري (2021). التنوع الثقافي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

سمارة، نسرين شاكر 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، 118(1)، 445-486.

النشاذلي، خديجة محمد كمال سعد (2020). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه في التعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١ (٢)، 325-381.

شحاتة، مصطفى أحمد (٢٠١٩). تنمية الوعي بالهوية الثقافية لدى طلاب الجامعات المصرية المبتعثين للدراسة بالخارج المجلة التربوية ٦٤، ٥٢٧ - ٥٩٣.

العرموطي، 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، 7(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 (١)، 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، ٥ (٢)، ٥٦-٦٥.

واقع تطبيق إدارة التنوع الثقافي بجامعة الملك خالد

من وجهة نظر الطلاب الدوليين

كوفان، عبدالرحمن ، 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.

مطواع، 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)..
<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: 2022.270301/jfees.10.21608

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*, Vol/43, 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 Igwebiuke, 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).
- Achylurdyyeva, 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>
- 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>

