



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



Cultural Diversity in Saudi Universities: The Viewpoint of Academic Leaders at Princess Nourah Bint Abdulrahman University

Suha Alsamei

Independent Researcher, Riyadh, Saudi Arabia

التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن

سهي السامي

باحث مستقل، الرياض، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS الكلمات المفتاحية

Academic leadership approaches, cultural diversity management, individual differences
اتجاهات القيادات الأكاديمية، إدارة التعدد الثقافي، الفروقات الفردية

RECEIVED الاستقبال

19/04/2020

ACCEPTED القبول

26/09/2020

PUBLISHED النشر

01/03/2021



<https://doi.org/10.37575/ksj.2315>

ABSTRACT

Multiculturalism is the existence of various groups, taking gender, nationality, age, religion, and experience into account. This study aimed to identify academic leadership approaches towards the cultural diversity of human resources in Princess Nourah Bint Abdul Rahman University, the most significant characteristics of cultural diversity management of human resources, and the most important challenges facing diversity management. The researcher used the descriptive survey method and distributed a questionnaire to the sample study community comprising 81 of the university's academic leaders. The study concluded that the approaches of the university's academic leaders were positive and fostered cultural diversity. It also referred to many benefits to the university from the cultural diversity management of its human resources, including its performance, attraction of highly efficient human resources, and productivity. The study concluded that the shortage of awareness programs, inadequacy of employee recognition for the value of cultural diversity, absence of an effective mechanism to measure its level, and weakness of communication skills are challenges to cultural diversity management. Therefore, the study recommended adopting a strategy to manage and use cultural diversity and the importance of academic leaders' role in using these individual differences.

المخلص

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 للاستفادة منها، وهذا ما يدعى بإدارة التنوع الثقافي. لقد سعت هذه الدراسة 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 المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (81) قائدة أكاديمية في الجامعة. 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 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. لذا أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لإدارة هذا التنوع الثقافي والاستفادة منه، وأهمية دور القيادات الأكاديمية في تنظيم هذه الفروقات الفردية والاستفادة منها.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات في القطاعين العام، والخاص مجموعة من الضغوطات الخارجية المتمثلة في الاختلافات في تركيبة القوى البشرية نتيجة الظروف البيئية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتي تولد تحديات داخلية تتمثل في مدى قدرة المنظمة على خلق جو متوازن تحاول فيه صهر هذه الاختلافات، والتقليل من آثارها السلبية، وزيادة آثارها الإيجابية؛ وذلك سعياً لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل صورة ممكنة، وفي ظل تلك الضغوطات، يكون لزاماً على القيادات زرع الوعي لدى الموظفين بأهمية تقبل الاختلافات الثقافية، ومواجهة ما قد ينتج منها من تحديات، كعدم الانسجام بين الموظفين المتنوعين ثقافياً، والصراعات بين الأفراد والجماعات التي قد تعيق سير العمل (زرزور، 2015: 127).

إن من شأن الإدارة الفاعلة لهذا التنوع الثقافي زيادة الإبداع والابتكار في المنظمة، وزيادة القدرة على حل المشكلات، والمساهمة في تحقيق معدلات عالية في المبيعات والأرباح، وتساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وخفض التكاليف من الأحكام القضائية التي قد تصدر على المنظمة نتيجة تمييزها ضد بعض الموظفين (Schaffner et al., 2006; Richared, 2000: 174; cox). (and blake, 1991: 54).

وفي إطار سعيا إلى تحقيق التنمية المستدامة للأفراد والمجتمعات، حرصت المملكة في رؤيتها 2030 على التنوع الثقافي واحترامه وتقديره، وذلك من خلال خلق بيئة جاذبة للكفاءات، وتسهيل سبل العيش والعمل لهم (القيسي، 2017)، ولتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 تميزت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بكادر نسائي، وأعضاء هيئة تدريسيين من 25 جنسية مختلفة يُمثل عنصراً من عناصر القوة لها، يسعون للاهتمام بتعليم المرأة وتأهيلها لسوق العمل لتشارك بفعالية في بناء اقتصاد معرفي (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2019). ويستلزم هذا التنوع الثقافي

1. المقدمة

يعد التنوع في الموارد البشرية في أماكن العمل حكومية كانت أم خاصة من احتياجات الأعمال الملحة، فالتنوع من حيث الأصول العرقية، والعمر، والجنس، والدين، والمعتقدات، والقيم، والمهارات، والخبرات، واللغات، أصبحت ضرورة لا يمكن إغفالها. إن من شأن هذا التنوع أن يخلق انفتاحاً على الثقافات المختلفة، بما يستلزم العمل على دراسة هذا التنوع الثقافي في المنظمات، وكيفية إدارته، وتنظيمه بشكل فعال يُمكن من تقارب الأفعال والتصرفات بين الموظفين (Olivier, 2016: 62).

إلا أن التنوع الثقافي سلاح ذو حدين، فمتى تمت إدارته بطريقة بناءة، تكون نتائجه إيجابية للمنظمة، ومتى كانت النظرة المصاحبة له سلبية فمن المتوقع حدوث نتائج خطيرة يصعب التنبؤ بها على المنظمة ومكانتها في المجتمع (فوزي، 2015: 333).

وتتميز المملكة العربية السعودية بحكم موقعها الجغرافي والديني باحتواء ما يقارب (75.6%) من العاملين غير السعوديين لمدة 15 سنة فأكثر من إجمالي العاملين للربع الأول من 2019 (الهيئة العامة للإحصاء، 2019)، ولعل هذا كان أحد الدوافع لتشمل رؤية المملكة 2030 بنوداً عديدة تدعم التنوع الثقافي، وتحديداً في محور "اقتصاد مزدهر" الذي يمنح الفرصة للجميع لتقديم ما لديهم من قدرات لدفع عجلة التنمية، ويضع أهدافاً منها زيادة نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل (من 22% إلى 30%) حيث تشكل ما يزيد عن (50%) من إجمالي الخريجين الجامعيين، وكذلك استقطاب الكفاءات وأفضل العقول في العالم، وتهيئة البيئة الجاذبة لهم، وتوفير جميع سبل العيش والعمل فيها (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2019: 37).

يُعرف (DiTomaso et al., 2007: 474) التنوع بأنه الخصائص الاجتماعية، والثقافية، والديموغرافية التي تكون واضحة ورمزية بين مجموعة معينة من الناس. وذكر (Harrison et al., 1998: 97) مثالاً على التنوع السطحي (الواضح) كالجنس، والعمر، والعرق الذي يمكن ملاحظته بسهولة، وأما التنوع العميق (الرمزي) فلا يمكن ملاحظته بسهولة، ويستغرق وقتاً لرؤيته مثل المعتقدات، والقيم، والمعايير. وأضاف (Milliken and Martins 1996: 409) القدرات العقلية، والتعليم، والحالة الاجتماعية، والاقتصادية، والمنصب، والتخصص، والشخصية. وأما إدارة التنوع الثقافي فتعرفها (Barinaga 2007: 317) بأنها "الأسلوب الذي تخلق به المنظمة مناخاً يستوعب الاختلافات بين أعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة القصوى من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة".

6.1.2. أبعاد التنوع الثقافي

يمكن تصنيف التنوع إلى بعدين وهما، البعد الأساسي: الذي يكون ثابتاً وقوياً في تأثيره على الفرد، ولا يمكن تغييره، كالتنوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي (الوهبي، 192016 : 7; Rosado, 2008). والبعد الثانوي: الذي يتأثر بما يسبقه من بعد أساسي، ويُصنف على أنه ذو أهمية قصوى في تكوين شخصية الفرد، ويستطيع التحكم في تأثيره، كحالة الفرد الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، اللغة، الدين، الموقع الجغرافي (7; Rosado, 2008; Mazur, 2010: 6).

وبناءً على ذلك فإن على القيادات تَقَبُّلُ البعد الأساسي كما هو؛ وذلك بسبب صعوبة تغييره، أما البعد الثانوي فهو مكتسب، وعليه يستطيع القائد تكيفه حسبما تقتضيه الحاجة من خلال سياسات وأدوات إدارة التنوع في الموارد البشرية؛ لمعالجة سلوكيات الموظفين الواقعة ضمن هذا البعد (القبليشي، 2018: 182).

6.1.3. إدارة التنوع في بيئة العمل

إن الهدف الرئيسي لإدارة التنوع هو التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتقييمها؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة (6; Thomas Jr, 1990). ويمكن إدارة التنوع في بيئة العمل من خلال:

- السياسات: يخلق التنوع حالة من عدم التجانس داخل محيط العمل، ولتحقيق جميع الفوائد المرجوة لتنوع الموارد البشرية في المنظمة لا بد من وضع سياسة للتنوع داخل المنظمات لتوفير ثقافة تنظيمية أكثر راحة للقوى العاملة المتنوعة (109; Carrell and Mann, 1995). فوجود السياسات التي تشجع على بيئة عمل متنوعة قد تساهم في تمكين الموظفين من العمل بأقصى جهد ممكن؛ مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل خصبة تتميز بأنها أكثر إنتاجية وإبداعاً (688; Van Ewijk, 2011). وذات مستويات أعلى من الرضا والثقة بين الموظفين، ورفع إدراك الأفراد عن أداء مجموعة العمل (125; Rubin, 2007).

- القيادات الإدارية: ذكر (Cox and Blake 1991: 53) بأن مشاركة المديرين وقادة الفرق أمراً حيوياً لتكون جهود إدارة التنوع فعالة وذات أثر جيد على المنظمة. وأن جميع الطرق التي تسعى لدمج التنوع في الحياة التنظيمية لن تنجح إلا بوجود المديرين والقيادات لتجسيد هذا التغيير المنشود (77; Dass and Parker, 1999).

- القياس المستمر: تشير دراسة (Achyldurdyeva et al. 2019: 344) بأن كبار المسؤولين الذين تمت مقابلتهم ذكروا بأن منهج إدارة التنوع المطبق لديهم هو القياس المستمر، وتحسين وتقييم المخاطر، والفرص المتمثلة في الاستراتيجية طويلة الأجل والعمليات اليومية لهذه الإدارة. فبالنسبة للاتجاه الاستراتيجي طويل الأجل لإدارة التنوع فإنه يتماشى مع تنمية رأس المال البشري وإدارته، وأما بالنسبة للعمليات اليومية لإدارة التنوع فتركز على حقوق الإنسان، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأماكن العمل الصديقة للتنوع، وصحة وسلامة الموظفين، وعليه يستلزم وجود كتيبات تشغيلية وإرشادات عمل واضحة يتم الرجوع إليها. ويمكن الإشارة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء والمقاييس لقياس فعالية إدارة التنوع ومنها، الالتزام بمعايير حقوق الإنسان، وقياس مدى تعطيل التعاقدات الجديدة المتحيزة لجنس معين، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، والتفرقة بين رواتب الموظفين بحسب الجنس، ومعدلات شكوى الموظفين، ونتائج تطوير الموظفين والاقتراحات الإبداعية المبتكرة منهم، ومدى تكرار الإصابات وشدها، ومدى تفعيل قنوات الاتصال بين الموظفين والمديرين، ووضع استقصاء لقياس الارتباط الوظيفي بين الموظف والعمل بمعدل مرتين في السنة.

- التحفيز: إن هذا التغيير الذي يسعى لوضع استراتيجية طويلة الأجل، وممارسات يومية لإدارة التنوع، يحتاج لوجود عوامل تحفيزية للإدارة لصعوبة تطبيقه ومنها، ربط مسؤوليات وأداء القيادات ومكافاتهم برعاية

في الجامعة اهتمام القيادات بتوفير البيئة المناسبة التي تُمكن من العمل، وتحقيق الأهداف في ظل هذا التنوع الثقافي الواضح، والاختلافات في تركيبة القوى البشرية فيها.

وفي ضوء ذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأبرز مزايا إدارة التنوع، وأهم التحديات التي تواجه تلك القيادات نحو إدارة التنوع الثقافي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

3. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما أبرز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية نحو إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- هل تختلف اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة)؟

4. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعرف على:

- اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- أبرز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية نحو إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- مدى وجود اختلاف في اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة).

5. أهمية الدراسة

من الناحية العلمية، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي الإداري فيما يتعلق بموضوع التنوع الثقافي للموارد البشرية والعوامل المرتبطة به، حيث إنها -حسب علم الباحثة- إحدى الدراسات العربية القليلة التي تناولت اتجاهات القيادات نحو التنوع الثقافي. ومن الناحية العملية، فمن المأمول أن تفيد هذه الدراسة بما انتهت إليه من نتائج وتوصيات المسؤولين في الجامعة لمعرفة اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي، وتعزيز الإيجابي منها، وتغيير الاتجاهات غير المرغوب فيها، وخلق ثقافة تسعى لتحقيق أعلى درجات الانسجام بين الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة بشكل فعال، ويمكن أيضاً أن تخدم تلك القيادات في معرفة أبرز المزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية، والسعي الدائم لتنميتها وتطويرها، ومحاولة التصدي للتحديات التي تواجههم عند إدارة هذا التنوع.

6. أدبيات الدراسة

6.1. الإطار النظري:

إن التنوع في مكان العمل ليس حالة استثنائية في منظمة عن أخرى، بل هو المبدأ الجديد المطبق في المنظمات (57; Schaffer, 2019). فالمنظمات الآن على قدر كافٍ من الإدراك بعدم تجانس موظفيها في الخصائص الديموغرافية (83; McKinney, 2013). وعليه تظهر الحاجة الملحة لدراسة موضوع التنوع الثقافي، والذي يُصنف من أبرز المناهج الحديثة في إدارة الموارد البشرية (القويزي، 2015: 101).

6.1.1. مفهوم التنوع الثقافي وإدارته

للتنوع الثقافي للموارد البشرية، كما أشارت إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي من أبرزها: قلة البرامج في مجال إدارة التنوع، وعدم وجود استراتيجية فاعلة لقياس مستوى التنوع، وقلة المخصصات المالية للتدريب، وضعف جهود بعض العاملين في مهارات التواصل، وأوصت على توعية العاملين بأهمية التقارب الثقافي في بيئة العمل، وتكثيف إجراء الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في فن التعامل مع العاملين المتنوعين ثقافياً.

وساهم القبشي (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقتها بالصراع التنظيمي في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. وتوصلت إلى أن التنوع الثقافي مصدر دلالي للقيم، ومصدر للإبداع والابتكار والإنشاء إذا تمت إدارته بشكل عادل، وأن القادة هم الأداة المناسبة لحل الصراع، وأوصت الدراسة على أن الأنماط القيادية: الديمقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية هي الأنسب لإدارة التنوع لاسيما في حال وجود الصراع.

وفي السياق ذاته ساهم Achylurdurdyeva *et al.* (2019) بدراسة في تايوان كان هدفها التعرف على مفهوم إدارة التنوع الثقافي من خلال الضغوط الداخلية والخارجية للتنوع في الشركات التايوانية، وموقف القيادة العليا اتجاه التنوع. وبلغت العينة 15 مديراً تمت مقابلتهم من ثلاث شركات تايوانية كبيرة، وكشفت الدراسة بأن الضغوط الخارجية تتمثل في التغيرات الديموغرافية كالشيخوخة، تدفق المواهب للخارج، التدفق الكبير للمهاجرين للداخل، الزواج، والضغوط الداخلية تتمثل في التشريعات المحلية والدولية، وضغوط القدرة التنافسية، وعلاقات وتكلفة العمال، وإدماج الموظفين، وأن القيادة تعتبر أداة فعالة في خلق، وفهم، ودعم الالتزام بإدارة التنوع من خلال وضع قواعد السلوك والسياسات واللوائح والإجراءات والممارسات لإدارة الاختلافات بين الموظفين، والحد من الغموض وسوء الفهم فيها.

وفي دراسة Rahman (2019) والتي هدفت إلى توفير مراجعة منهجية للأدبيات حول الأدوار القيادية في إدارة التنوع الثقافي في المنظمات. توصلت إلى أن القيادات والمديرين مسؤولين عن لعب دور حاسم في المنظمة لتفعيل إدارة التنوع بسلاسة، ويشمل هذا الدور التعليم والتدريب، ومهارات التعامل مع الآخرين، والتحفيز، والتمكين، وغيرها الكثير، وأن هناك تحديات تواجه القيادات ويجب عليهم مواكبة كل ما هو جديد فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والفعالية لأداء القيادة في مكان عمل متنوع ثقافياً.

كما أجرى Eze *et al.* (2019) دراسة على شركة التبعية النيجيرية بجنوب شرق نيجيريا، وهدفت بشكل رئيسي إلى تقييم تأثير تنوع القوى العاملة على القدرة التنافسية في الشركة، وتحديد طبيعة العلاقة بين العرق والابتكار، والعلاقة بين التنوع العمري والتكيف مع المتغيرات. وبلغت العينة 816 موظفاً، وتوصلت بأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التنوع الديموغرافي العرق، والعمر مع القدرة التنافسية للشركات وعليه يستنتج بأنه عند إدارة القوى العاملة المتنوعة بشكل صحيح سيؤثر إيجابياً على القدرة التنافسية للمنظمات.

وأجرى Ohunakin *et al.* (2019) دراسة حالة على شركة متعددة الجنسيات، وهدفت إلى دراسة مدى ارتباط إدارة التنوع والشمول بالأداء والرضا الوظيفي للموظفين في فرع شركة لاغوس التابع لشركة شل. وبلغت العينة 384 موظفاً، وكشفت الدراسة بأن إدارة التنوع والشمول تأثير إيجابي على الأداء والرضا الوظيفي للموظفين، وأن لديها إمكانيات لمساعدة المنظمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد الموظف على العمل بجدية أكبر والاستعداد لمواصلة العمل مع المنظمة.

6.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح بأن الدراسات السابقة حول موضوع التنوع الثقافي قد أجريت من عدة جوانب مختلفة، فمنها ما ركز على واقع إدارة التنوع كما في دراسة الديني (2017) حيث تبين بأن هناك ملامح للتنوع الثقافي من حيث الجنسية، والجنس، والأصل، واللغة، وأيضاً دراسة Achylurdurdyeva *et al.* (2019) التي أظهرت بأن هناك ضغوط داخلية وخارجية تؤثر على إدارة

الموظفين، والاعتناء بهم، وتوفير الرفاهية لهم داخل وخارج العمل؛ لضمان شعور الموظف بالاحترام والأمان (Achylurdurdyeva *et al.*, 2019: 345).

وفي الواقع ليس هناك تفضيل في الطرق التي تتبعها المنظمات لإدارة التنوع للموظفين؛ فذلك يتوقف على الضغوط الخارجية والداخلية للتنوع، ونوعه، والطريقة التي تتبعها الإدارة لتطوير الاستجابات الاستراتيجية له، للحفاظ على الشرعية، والمسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية (Dass and Parker, 1999: 68).

6.1.4. إيجابيات وسلبيات إدارة التنوع الثقافي

- **إيجابيات إدارة التنوع الثقافي:** تركز المنظمات على إيجابيات التنوع؛ للاستفادة منه في توظيف الموارد البشرية. وفي ظل إدارة التنوع الثقافي الفعالة، فمن الممكن الحصول على العديد من الإيجابيات، كزيادة قدرة المنظمة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والمرونة التنظيمية، والتنوع في الأفكار، والمهارات، والخبرات وما يترتب عليها من الإبداع والابتكار في حل المشكلات (أحمد، 2010: 50)، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي، وتحسين صنع القرار، والحد من الصراعات الثقافية بين الموظفين؛ فتصبح المنظمة ذات مناخ تنظيمي صحي خالٍ من الممارسات التمييزية (Cox and Black, 1991: 45).
- **سلبيات عدم إدارة التنوع الثقافي بطريقة سليمة:** وفي الجانب المقابل، فإن المنظمات ذات القوى العاملة المتنوعة إذا لم تكن لديها القدرة على إدارة هذا التنوع إدارة سليمة، فإنها ستواجه مشكلات تضر بالمنظمة والأداء التنظيمي الكلي (Richard *et al.*, 2014: 5; Sabharwal, 2013: 158; Hur, 2004: 256). ومن أبرز هذه السلبيات، كما ذكرها (Richard *et al.*, 2006: 2097) بأن هذا التنوع يصبح مصدراً لانخفاض الرضا، وانخفاض الأداء التنظيمي، وزيادة معدل دوران العمالة، وبالتالي سينتج عن ذلك لاحقاً الصراع، وعدم الثقة، وضعف والتواصل فيما بين الموظفين. كما أن عدم احترام التنوع ورفضه وتطبيق ممارسات غير قانونية نحو الأقليات وبعض الفئات قد يتسبب في إقامة حواجز مصنوعة تقف كعائق نحو مشاركتهم الكاملة في المنظمة وهو ما يسمى بـ "السقف الزجاجي" والذي يُعرف على أنه حاجز غير مرئي مُصطنع يحول دون ارتقاء مجموعات ديموغرافية في السلم الوظيفي، ووصولهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة، مما يسبب زيادة حالات سوء الفهم والتعقيد والغموض وزيادة الضغوطات النفسية بين الموظفين (هادف، 2015: 278; زرزور، 2015: 144; أحمد، 2010: 59).

6.2. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم التطرق لأبرز الدراسات المطبقة في البيئة العربية والأجنبية حول موضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أجرى زرزور (2015) دراسة في الجزائر على منظمة الصحة العالمية، وهدفت إلى معرفة المدى الذي يمكن من خلاله لمنظمة تحتوي على تركيبة ثقافية متنوعة بناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية لتحقيق أهدافها. وقد كشفت أن التنوع الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات فتركيبها الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين تشكل بيئة عمل تنظيمية غير متجانسة، وتولد جملة من الآثار السلبية والإيجابية على حد سواء، وأنه بإمكان المنظمة الاستفادة من هذا التنوع الثقافي بالحد من سلبياته؛ من خلال إدارة فعالة تساعد على توفير مناخ صحي متنوع ثقافياً، وأبرز ما أوصت به الدراسة وضع استراتيجية طويلة المدى لإدارة هذا التنوع الثقافي.

وقامت الوهبي (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان نحو التنوع الثقافي. وبلغت العينة 303 معلمين، وقد توصلت إلى أن معلمي الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان لديهم اتجاهات إيجابية عالية نحو التنوع الثقافي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمحافظة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة، والسفر إلى الخارج، وكانت أبرز التوصيات التأكيد على أهمية دور معلمي الدراسات الاجتماعية في كسب قيم التسامح واحترام الآخر لدى الطلبة، وتعزيز التنوع الثقافي.

كما أجرت الديني (2017) دراسة استطلاعية هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بجامعة الملك سعود، وملامح هذا التنوع في الجامعة، وأهم التحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة. وقد كشفت الدراسة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وجود ملامح

ويشأن ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، واتضح أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة بلغ (0.811)؛ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

8. عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تُقدم هذه الجزئية عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها سابقاً، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:

8.1. النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	2	2.5%
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	14	17.3%
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	18	22.2%
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	31	38.3%
	من 45 سنة فأكثر	16	19.8%
سنوات الخبرة	المجموع	81	100%
	أقل من 5 سنوات	11	13.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	18.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	21%
	15 سنة فأكثر	38	46.9%
	المجموع	81	100%

يتضح من الجدول (1) بأن نسبة (38.3%) من أفراد الدراسة يندرجون ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 45 سنة)، في حين بلغت نسبة من أعمارهم (من 35 إلى أقل من 40 سنة) بـ (22.2%)، ومن هم في الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (19.8%)، ومن أعمارهم (من 30 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (17.3%)، في حين بلغت نسبة من أعمارهم (أقل من 30 سنة) وهم الفئة الأقل (2.5%)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح بأن (46.9%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (15 سنة فأكثر) وهي النسبة الأكبر؛ ويدل ذلك بأن من هم أكثر خبرة أكثر قدرة من غيرهم على تطبيق ما يلزم من استراتيجيات جديدة، ومراعاة العاملين المتنوعين وخلق جو صحي لهم والتماس حاجاتهم. ويلهم من خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (21%)، ومن خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 18.5%. بينما يمثل من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) نسبة (13.6%) من إجمالي أفراد الدراسة.

8.2. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

8.2.1. اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية حول اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (2) استجابات عينة الدراسة نحو محور "اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	يفترض الا توتر الفروق الثقافية بين الموظفين في المنظمة على قراراتها فيما يتعلق بالموارد البشرية.	4.61	0.643	موافق بشدة
3	يمكن بناء علاقات جيدة مع كافة الموظفين المتنوعين ثقافياً.	4.50	0.572	موافق بشدة
2	من الأفضل ان تكون المنظمة مكان متنوع الموارد البشرية.	4.48	0.654	موافق بشدة
5	يفترض ان تمثل الجنسية عائق امام الموظفين فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي.	4.45	0.725	موافق بشدة
8	إدارة التنوع الثقافي عملية ذات اهمية كبيرة في المنظمة.	4.43	0.706	موافق بشدة
1	الاختلافات الثقافية بين الموظفين في منظمي شيء مقبول.	4.41	0.609	موافق بشدة
4	من المناسب الحد من التمييز بين الجنسين في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية.	4.34	0.910	موافق بشدة
7	من المناسب منح الموظفين من الديانات الأخرى إجازة للاحتفال بأعيادهم وممارسة شعائرهم الدينية.	3.60	1.14	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4.36	0.420	موافق بشدة

التنوع الثقافي، كما تطرقت الدراسات السابقة إلى التحديات والفرص لإدارة التنوع الثقافي كما في دراسة زرزور (2015)، وتناولت الدراسات السابقة دور القيادات في إدارة التنوع الثقافي وذلك في دراسة القبيشي (2018)؛ (Achyldurdyeva et al. (2019)؛ Rahman (2019)، وتطرقت الدراسات السابقة إلى تأثير تنوع القوى العاملة على القدرة التنافسية كما في دراسة (Eze et al. (2019)، وأيضا أظهرت العلاقة الإيجابية بين إدارة التنوع والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للموظفين كما في دراسة (Ohunakin et al. (2019)، كما وجهت دراسة الوهبي (2016) تركيزها على الاتجاهات نحو التنوع الثقافي والتي كانت إيجابية وهي الدراسة العربية الوحيدة، وكانت حول مدى تقبل التنوع الثقافي بشكل عام.

وفي ظل ذلك نستنتج بأن الدراسات السابقة تتفق بأن التنوع الثقافي للموارد البشرية من احتياجات الأعمال في الوقت الحالي التي يجب مواكبتها وإدارتها بفعالية، وأن هناك ندرة في الدراسات العربية حول موضوع الاتجاهات نحو التنوع الثقافي في بيئة العمل، وعليه تختلف هذه الدراسة إلى حد كبير عن الدراسات السابقة فمن حيث الأهداف، ركزت على الاتجاهات، ومدى وجود مزايا لهذا التنوع، والتحديات التي تواجه القيادات عند إدارة هذا التنوع الثقافي، ومن حيث التطبيق فهي أجريت في البيئة السعودية المختلفة عن غيرها بثقافتها، وعاداتها، وتقاليدها، وبالتحديد في صرح أكاديمي مُتمثل بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

7. منهجية الدراسة

7.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

7.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ويبلغ عددهم (129) قائدة أكاديمية وفق إحصائية رسمية من الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Steven K. Thompson، وكانت النتيجة (96) مفردة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة (الميسرة) لضيق الوقت ولسرعة الوصول لأفراد الدراسة والحصول على النتائج، وعليه فقد تم توزيع الاستبانة يدوياً والحصول على (81) رداً قابلاً للتحليل من القيادات الأكاديمية، أي ما نسبته (63%) من مجتمع الدراسة.

7.3. أداة الدراسة وحساب صدقها وثباتها:

تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لهذه الدراسة، وقد تكونت من جزأين رئيسيين وهما: الجزء الأول البيانات العامة لعينة الدراسة وتمثلت في (العمر، سنوات الخبرة)، وأما الجزء الثاني يشمل ثلاثة محاور رئيسية تم تصميمها بالاعتماد على المقالات والأبحاث المرتبطة بالموضوع، ودراسة (الديني، 2017). وعليه فقد تكون المحور الأول من اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية (9 عبارات). أما المحور الثاني فقد تكون من مزايا إدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (8 عبارات). بينما تكون المحور الثالث من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية خلال إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية (10 عبارات)، بالإضافة لسؤال مفتوح، وقد كانت خيارات الإجابة، على النحو التالي (موافق بشدة: 5 درجات)، و(موافق: 4 درجات)، و(محايد: 3 درجات)، و(غير موافق: درجتان) و(غير موافق إطلاقاً: درجة واحدة).

كما تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال القيادة والإدارة؛ لإبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة وملاءمتها للمحاور، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية. وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بعد أن تم توزيعها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث اتضح بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

جدول (4) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور "التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية نحو إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي بين الموظفين.	3.76	0.746	موافق
5	ضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي.	3.75	0.844	موافق
8	عدم تواجد آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي بين الموظفين.	3.75	0.968	موافق
6	ضعف مهارات التواصل مع الآخرين لدى بعض الموظفين.	3.64	0.898	موافق
2	قلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع الثقافي بين الموظفين.	3.46	0.807	موافق
7	ضعف قنوات الاتصال بين الموظفين في إطار العمل.	3.41	0.933	موافق
10	صعوبة تكيف بعض الموظفين المنحدرين من ثقافات أخرى مع بيئة العمل.	3.30	1.03	محايد
4	ضعف مهارات القيادات الأكاديمية في التعامل مع الموظفين المتنوعين ثقافياً.	3.20	1.05	محايد
1	ضعف حماس القيادة العليا لدعم برامج التنوع الثقافي بين الموظفين.	3.16	0.813	محايد
9	عدم القدرة على بناء فرق عمل متجانسة نتيجة الاختلافات الثقافية فيما بينهم.	3.11	1.07	محايد
	المتوسط الحسابي العام	3.59	0.848	موافق

يتضح من الجدول (4) بأن إجابات أفراد الدراسة تراوحت بين خيار (موافق) وخيار (محايد)، وقد حصل المتوسط الحسابي العام على (3.59 من 5)، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المستخدم في الدراسة، وهي الموافقة؛ وعليه يمكن القول بأن أفراد الدراسة وافقوا بصورة إجمالية على أن معظم التحديات المشار إليها في الجدول (4) تواجه القيادات الأكاديمية خلال إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وهذا يعني إدراك القيادات الأكاديمية بوجود تحديات تواجههم خلال إدارة هذا التنوع في الجامعة رغم اتجاهاتهم الإيجابية وتقديراتهم الإيجابية نحو المزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأن نجاح إدارة التنوع الثقافي في الجامعة المتعددة الثقافات يستوجب تفعيل مهارة الاتصال بين مجموعات الموظفين المختلفة ثقافياً، والقضاء على كل أشكال التمييز، حيث تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل الجامعة حجر الزاوية لخلق الفرص، والاستفادة من كل الطاقات والإمكانات والمواهب بغض النظر عن الفروقات الفردية.

ولعل الإجابة المتحفظة (محايد) من قبل أفراد الدراسة يمكن تفسيرها: بأن البعض من القيادات الأكاديمية لا يشعرون بوجود هذه الصعوبة من قبل الموظفين المنحدرين من ثقافات مختلفة؛ وذلك بسبب قدرة الموظف الذاتية على فهم طبيعة العمل والتأقلم معها تدريجياً، وأن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية من الكفاءات ذوي المهارات العالية في التواصل والتماس حاجات الموظفين، وتوفير المناخ الصحي الملائم لهم، وأن القيادات العليا بالجامعة ذات توجه مستقبلي، وتدعم جميع البرامج والسياسات التي تساهم في الاستفادة من كوادرها البشرية لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتجسيد أهداف الجامعة بأفضل صورة، وأن القيادات الأكاديمية كذلك قادرين على بناء فريق عمل متكامل ومتجانس برغم الاختلافات الثقافية يسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة؛ وذلك يدل على أن القيادات الأكاديمية تتمتع بجميع مهارات العمل الجماعي الناجح.

كما تم طرح سؤال على أفراد الدراسة عن أي تحديات أخرى تواجههم على مستوى إدارة الموظفين المتنوعين ثقافياً، وقد تم تحليل الإجابات الواردة بطريقة كيفية.

وفيما يلي أبرز التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية على مستوى إدارة الموظفين المتنوعين ثقافياً: الصعوبة العالية في اقناع الآخرين بالهدف وجدوى البرامج التعليمية خصوصاً بالنسبة لرئيسات الأقسام غير السعوديات، وأيضاً صعوبة فهم طبيعة وثقافة الآخرين، وصعوبة اندماجهم في المجتمع لاختلاف اللغة والديانة.

8.2.4. مدى وجود فروقات في اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة)

يتضح من الجدول (2) بأن عينة الدراسة مالت إلى خيار (موافق بشدة) للإجابة عن معظم عبارات هذا المحور، كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.36 من 5)، ويقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة، أي الموافقة بشدة؛ وهذا يعني أن لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة اتجاهات إيجابية عالية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية حيث إن جميع إجابات عينة الدراسة جاءت بدرجة (موافق بشدة) و(موافق)؛ وهذا يعود إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية المتمرس في العمل الإداري، وعلى علم بأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأن هذا الاتجاه الإيجابي نحو التنوع الثقافي في الجامعة يُمكنها من خلق استراتيجيات مُجددة وتطبيقها بطرق إبداعية، وإيجاد بدائل وخيارات متنوعة لحل مختلف المشاكل والاضطرابات الإدارية.

8.2.2. مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول أبرز المزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (3) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور "مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يسهم تعزيز إدارة التنوع الثقافي في تطوير أداء المنظمة.	4.50	0.594	موافق بشدة
2	تساعد إدارة التنوع الثقافي على جذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية.	4.50	0.614	موافق بشدة
4	تساعد إدارة التنوع الثقافي على خلق بيئة عمل تتميز بأنها أكثر إنتاجية.	4.32	0.686	موافق بشدة
3	تهيئ إدارة التنوع الثقافي مكان العمل ليصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً.	4.22	0.790	موافق بشدة
7	تساعد إدارة التنوع الثقافي على زيادة معدلات الرضا بين الموظفين.	4.08	0.761	موافق
6	تحقق المنظمة سمعة جيدة في المجتمع نتيجة إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية.	4.02	0.821	موافق
5	تساهم إدارة التنوع الثقافي في تحقيق معدلات عالية في المبيعات والأرباح.	3.85	0.881	موافق
8	تقلل إدارة التنوع الثقافي من تقادم المشكلات في المنظمة.	3.79	0.876	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4.33	0.689	موافق بشدة

يتضح من الجدول (3) بأن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين خيار (موافق بشدة) وخيار (موافق)، وبالاحتكام إلى المتوسط الحسابي العام نلاحظ أنه قد بلغ (4.33 من 5)، ويقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة، وهي فئة الموافقة بشدة؛ وبناءً عليه يمكن القول بأن القيادات الأكاديمية عينة الدراسة وافقت بشدة على ما طرحته الدراسة من مزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وأن لديهم آراء واتجاهات إيجابية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي يكونون أكثر إدراكاً لمزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة؛ وذلك بسبب زيادة ثقافتهم وخبرتهم المكتسبة خلال عملهم الإداري، مما يجعلهم يشعرون بأهمية هذا التنوع الثقافي، وحل أي صعوبات تواجههم على مستوى إدارة الموظفين المتنوعين ثقافياً بطريقة ملائمة. كما أن اعتماد الجامعة على تعزيز إدارة التنوع الثقافي يزيد من معدلات التميز في الأداء التي تسعى لها الجامعة، وبالتالي سيجلب لها الكفاءات البشرية والعقول النيرة ذات التفكير الإبداعي التي تساعد في تطوير المخرجات التعليمية، والاستفادة منها في دفع عجلة التنمية.

8.2.3. التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية نحو إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول أهم التحديات التي تواجههم نحو إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، وجاءت النتائج كالتالي:

المناسب منح الموظفين من الديانات الأخرى إجازة للاحتفال بأعيادهم وممارسة شعائرتهم الدينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الوهبي (2016) التي توصلت إلى أن معلمي الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان لديهم اتجاهات إيجابية عالية نحو التنوع الثقافي، كما اتفقت هذه النتيجة بصورة أو بأخرى مع دراسة الديني (2017) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن العاملين يتنوعون فيما بينهم، وهذا قد يتفق مع دراسة Rahman (2019) بأن القيادات والمدرسين مسئولون عن لعب دور حاسم في المنظمة لتفعيل إدارة التنوع بسلاسة، وأيضاً مع دراسة Achylurdyyeva *et al.* (2019) بأن القيادة تعتبر أداة فعالة في خلق وفهم ودعم الالتزام بإدارة التنوع.

9.2. أبرز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

أبدى أفراد الدراسة الموافقة بشدة على ما طرحته الدراسة من مزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، والتي من أبرزها: يسهم تعزيز إدارة التنوع الثقافي في تطوير أداء المنظمة، تساعد إدارة التنوع الثقافي على جذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تساعد إدارة التنوع الثقافي على خلق بيئة عمل تتميز بأنها أكثر إنتاجية، تهيئ إدارة التنوع الثقافي مكان العمل ليصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً.

ويمكن القول بأن هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة زرور (2015) التي توصلت إلى أن التنوع الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية، وموجود على كل المستويات فتركيبها الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين تشكل بيئة عمل تنظيمية غير متجانسة، وأنه بإمكان الاستفادة من هذا التنوع الثقافي بالحد من سلبياته وذلك من خلال إدارة فعالة تساعد على توفير مناخ صحي متنوع ثقافياً. كما اتفقت مع دراسة Ohunakin *et al.* (2019) التي توصلت إلى أن لإدارة التنوع والشمول تأثير إيجابي على الأداء والرضا الوظيفي للموظفين، وأن إدارة التنوع والشمول لديها إمكانيات لمساعدة المنظمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد الموظف على العمل بجدية أكبر والاستعداد لمواصلة العمل مع المنظمة، وتتفق أيضاً مع دراسة Eze *et al.* (2019) بشكل أو بآخر بأن إدارة القوى العاملة المتنوعة بشكل صحيح يؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمات. كما اتفقت مع دراسة القببشي (2018) التي توصلت إلى أن التنوع الثقافي مصدر دلالي للقيم، ومصدر للإبداع والابتكار والإثراء إذا تمت إدارته بشكل عادل.

9.3. أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية خلال إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة:

أبدى أفراد الدراسة الموافقة بصورة إجمالية على ما طرحته الدراسة من تحديات خلال إدارة التنوع للموارد البشرية، والتي من أبرزها: قلة برامج النوعية في مجال التنوع الثقافي بين الموظفين، وضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي، وعدم تواجد آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي بين الموظفين، وأيضاً ضعف مهارات التواصل مع الآخرين لدى بعض الموظفين، وكذلك قلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع الثقافي بين الموظفين، وضعف قنوات الاتصال بين الموظفين في إطار العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الديني (2017) التي توصلت إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي من أبرزها: قلة البرامج في مجال إدارة التنوع، وعدم وجود استراتيجية فاعلة لقياس مستوى التنوع، وقلة المخصصات المالية للتدريب، وضعف جهود بعض العاملين في مهارات التواصل فيما بينهم. كما اتفقت أيضاً مع دراسة Rahman (2019) التي توصلت إلى أن هناك تحديات تواجه القيادات في إدارة التنوع ويجب عليهم مواكبة كل ما هو جديد فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والفعالية لأداء القيادة في مكان عمل متنوع ثقافياً.

10. توصيات الدراسة

بناءً على أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن اقتراح التوصيات

جدول (5) نتائج اختبار (F) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة تبعاً للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	0.926	4	0.232	0.133	0.27	غير دالة
	داخل المجموعات	13.222	76	0.174			
	المجموع	14.149	80				

يتضح من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير العمر حول محور الدراسة (اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة)؛ حيث أن مستوى الدلالة (0.27) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المحدد سلفاً (0.05)، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق بين استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة باختلاف العمر، ونستنتج أن القيادات الأكاديمية عينة الدراسة متحدرين من بيئة اجتماعية متشابهة، ولديهم أهداف وطموحات متشابهة يجتهدون من أجل تحقيقها، وأن القيادات الأكاديمية عينة الدراسة من الشخصيات المنفتحة على المجتمعات الأخرى وتسعى للبحث عن تبادل الأفكار مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة؛ ولذلك لا توجد فروق بينهم في اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة باختلاف أعمارهم.

جدول (6) نتائج اختبار (F) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	1.002	3	0.334	1.95	0.13	غير دالة
	داخل المجموعات	13.147	77	0.1771			
	المجموع	14.149	80				

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حول محور الدراسة (اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة)؛ حيث إن مستوى الدلالة (0.13) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المحدد سلفاً (0.05)، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول اتجاهاتهم نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة باختلاف عدد سنوات الخبرة، ونستنتج أن سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة وفقاً لعدد سنوات الخبرة؛ ربما يعود إلى أن طبيعة شخصية القيادات الأكاديمية بالجامعة التي طبقت عليهم الدراسة تسعى إلى أن تكون قدوة مثالية لجميع الموظفين من خلال سلوكياتها التي تسعى للتأكيد على الاحترام، والتسامح، والتعاون، وربما أن هذا الاتجاه نحو التنوع الثقافي يتكون لدى الإنسان في مراحل الأولى ويستمر معه ولا تؤثر فيه الخبرة؛ لذلك كانت استجاباتهم متقاربة.

9. أهم نتائج الدراسة

لقد انتهت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

9.1. اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة:

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة كانت إيجابية ومرتفعة، وجاءت العبارات بالترتيب التالي: يفترض ألا تؤثر الفروق الثقافية بين الموظفين في المنظمة على قراراتها فيما يتعلق بالموارد البشرية، يمكن بناء علاقات جيدة مع كافة الموظفين المتنوعين ثقافياً، من الأفضل أن تكون المنظمة مكان متنوع الموارد البشرية، يفترض ألا تمثل الجنسية عائق أمام الموظفين فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي، إدارة التنوع الثقافي عملية ذات أهمية كبيرة في المنظمة، الاختلافات الثقافية بين الموظفين في منظمي شيء مقبول، من المناسب الحد من التمييز بين الجنسين في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، من

التالية:

(تاريخ الاسترجاع: 2019/11/14)

الديني، حنان يسلم. (2017). *واقع إدارة التنوع الثقافي: دراسة استطلاعية على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود*. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2019). متوفر بموقع: file:///C:/Users/hp/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf (تاريخ الاسترجاع: 2019/12/10)

زرزور، براهمي. (2015). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية. في: *أعمال المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، لبنان، 21-2015/5/23*.

فوزي، عمارة. (2015). التنوع الثقافي كمصدر خلاق للإبداع. في: *أعمال المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، لبنان، 2015/5/23-21*.

القبيشي. إسماعيل بن إبراهيم محمد. (2018). دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 4(2)، 164-200*.

القيصري، القائمة. (2015). الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، بدون رقم مجلد (31)، 99-111*.

القيسي، معاذ حمود. (2017). *التنوع الثقافي ورؤية المملكة 2030*. متوفر بموقع: <https://www.okaz.com.sa/article/1538622> (تاريخ الاسترجاع: 2019/11/15)

هادف، رانية. (2015). التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل. في: *أعمال المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، لبنان، 21-2015/5/23*.

الهيئة العامة للإحصاء. (2019). *مسح القوى العاملة*. متوفر بموقع: <https://www.stats.gov.sa/ar/819> (تاريخ الاسترجاع: 2019/12/12)

الوهيبي، وفاء بنت خلفان بن علي. (2016). *اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان نحو التنوع الثقافي*. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

Achylurdyyeva, J., Wang, C.Y., Lin, H. and Jaw, B. (2019). Diversity management in Taiwan: the case of the Semiconductor Industry. *Diversity within Diversity Management, 21(n/a), 331-57*.

Ahmed, N. H. (2010). *Aistikhdam Madkhal 'idarat Tanawue Almawarid Albashariat Liziatat Mustawaa Al'ada' Bialsharikat Mutaeaidat Aljinsiat: Dirasatan Maydanianat fi Aleashir Min Ramadan* 'Using the Human Resource Diversity Management Approach to Increase Performance in Multinational Companies: A Field Study in the Tenth of Ramadan'. PhD Thesis, Jamieat Qanat Alsuways, Al'ismaeilia, Egypt. [in Arabic]

ALdiyni, H. Y. (2017). *Waqie 'idarat Atanawue Althaqafi: Drasatan Aistitlaeiatan Ealaa Alqiadat Al'ukadimiat fi Jamieat Almalik Saeud* 'The Reality of Cultural Diversity Management: An Exploratory Study on Academic Leaders at King Saud University'. Master's Dissertation, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]

Alhayyat A. I. (2019). *Mash Alquaa Aleamilat 'Labour Force Survey*'. Available at: <https://www.stats.gov.sa/ar/819> (Accessed on: 02/12/2019) [in Arabic]

Alqabishi. I. I. M. (2018). Dawr alqiadat al'iidariat fi 'idarat altanawue althaqafii waealaqatih bialsirae altanzimi: dirasat tahliliatin 'The role of administrative leadership in managing cultural diversity and its relationship to organizational conflict: An analytical study'. *Majalat Altanmiat Albashariat Waltaelim lilabhath Altakhsisiati, 4(2), 164-200*. [in Arabic]

Alqisay, M. H. (2017). *Altanawue Althaqafi Waruyat Almamlakat 2030* 'Cultural diversity and the Kingdom's vision 2030'. Available at: <https://www.okaz.com.sa/article/1538622> (Accessed on 15/11/2019) [in Arabic]

Alquayzi, A. (2015). Alaistratirijaat walmumarasat altanzimiat li'idarat altanawue althaqafii 'Organizational strategies and practices for

توصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً عالياً للتنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، ولتعزيز هذا الاتجاه الإيجابي، لابد من اعتماد استراتيجية تنظيمية تُشجع على بيئة عمل متنوعة وخصبة لزيادة الإنتاجية والإبداع، وكذلك دعم القيادات الأكاديمية وتوفير جميع ما يلزم عند تنفيذ ممارساتهم اليومية لإدارة هذا التنوع، وعقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في أكثر الأنماط القيادية ملائمة لإدارة التنوع الثقافي، وربط أداء القيادات ومكافئتهم برعاية موظفيهم وتوفير الرفاهية لهم.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن هناك مجموعة من أبرز المزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتنمية وتعظيم هذه المزايا يتوجب على القيادات الأكاديمية خلق جو مثالي خالٍ من الممارسات التمييزية؛ وذلك لتحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، ثم الوصول لأهداف المنظمة وتحقيق التنافسية.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن هناك مجموعة من أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية عند إدارة التنوع الثقافي. وعليه توصي الدراسة بتصميم آلية متكاملة لتحسين كفاءة إدارة التنوع الثقافي، وتتكون الآلية المقترحة مما يلي:

- إنشاء قسم في الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة متخصص بإدارة التنوع الثقافي وتزويده بموظفين من ذوي الخبرات، والإمكانات العالية، يتصفون بالقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة، وصياغة الاستراتيجيات والقدرة على تنفيذها، وإمكانية تحويلها إلى ممارسات يومية للتقليل من السلبيات والوصول إلى أعلى حد من الإيجابيات لهذا التنوع.
- أن تكون جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط، واستقطاب وتعيين، وتدريب وتطوير، وحوافز، وتقييم تستند على مبادئ تكافؤ الفرص، والمساواة، وعلى القسم المعنى بإدارة التنوع الثقافي المتابعة المستمرة لهذه الممارسات، ورصد أي تجاوزات.
- استناد مهام محددة لإدارة التنوع الثقافي، كالسعي لنشر أهمية التنوع الثقافي لجميع موظفي الجامعة وذلك من خلال منشورات توزع بشكل دوري، وعقد اجتماعات دورية لتوعية الموظفين في مجال التنوع الثقافي؛ وذلك لصهر الاختلافات وتحفيز روح التعاون والتفكير فيما بينهم، وتوفير برامج ودورات تدريبية متخصصة لتدريب على إدارة التنوع الثقافي للقيادات.
- العمل على إعداد آليات واضحة وفاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي بين الموظفين في الجامعة بصورة دورية ليتسنى للجامعة اختيار الأسلوب المناسب لإدارته، كاستقصاء سنوي يتم تصميمه لمعرفة مدى تقبل الموظفين لمختلف ثقافتهم فيما بينهم.
- إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تطوير مهارات التواصل لدى الموظفين، مع زيادة قنوات الاتصال بينهم في إطار العمل.
- اعتماد مخصصات مالية سنوية لإدارة التنوع الثقافي للقيام بجميع المهام الموكلة إليها على أكمل وجه.
- أن تكون هذه الإدارة مرجع لجميع الموظفين لحل أي خلاف بينهم، بحيث تكفل لجميع الموظفين التعبير بحرية عن آرائهم، وحماية كرامتهم، وتحقيق العدل بينهم.
- التنسيق مع القيادات في الجامعة لإعادة النظر في الرضا الوظيفي لموظفيهم، والفعالية التنظيمية للجامعة، وربطها بمكافئاتهم.
- قياس فاعلية إدارة التنوع الثقافي في تحسين الأداء التنظيمي الكلي للجامعة، وتوافقها مع أهداف، واستراتيجية الجامعة.

نبذة عن المؤلفة

سهي عبد الله السامي

باحث مستقل، الرياض، المملكة العربية السعودية،
00966544426714, suha.alsamei@gmail.com

أ. السامي حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة العامة (قيادة وإدارة استراتيجية) من جامعة الملك سعود، وبكالوريوس في العلوم والتربية في الحاسب آلي من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، تسعى لإكمال مسيرتها العلمية والحصول على الدكتوراه.

إقرار

هذا البحث مستقل من مقرر مشروع بحث للحصول على درجة الماجستير.

المراجع

أحمد، نجلا حسن جمعة. (2010). *استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية بمدينة العاشر من رمضان*. رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2019). *كلمة رئيسة الجامعة*. متوفر بموقع: <https://www.pnu.edu.sa/ar/Pages/DeanMessage.aspx>

- entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, **47**(2), 255–66.
- Richard, O. C., Ford, D. and Ismail, K. (2006). Exploring the performance effects of visible attribute diversity: The moderating role of span of control and organizational life cycle. *The International Journal of Human Resource Management*, **17**(12), 2091–109.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, business strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, **43**(2), 164–77.
- Rosado, Caleb. (2008). What do we mean by managing diversity. *Workforce Diversity*, **3**(n/a), 1–15.
- Rubin, E.V. (2007). The role of procedural justice in public personnel management: empirical results from the department of defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **19**(1), 125–43.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, **43**(2), 197–217.
- Schaffer, B. S. (2019). Examining reactions to workplace diversity: The role of dissimilarity—attraction in teams. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue*, **36**(1), 57–69.
- Schaffner, M., Gebert, D., Scholer, N. and Kirch, J. (2006). Diversity, its risk and chances for team innovativeness. In: *Enhancing Managerial Responsiveness to Global Challenges, IFSAM VIIIth Word Congress*, Berlin, Germany, 28-30/9/2006.
- Thomas Jr, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, **68**(2), 107–17.
- Van Ewijk, A.R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, **24**(5), 680–94.
- Zurzur, B. (2015). 'lidarat altanawue althaqafii dakhil almunazamat alfurawaltahadiyat dirasat halata: munazamat alsihat alealamiat 'Managing cultural diversity within organizations, opportunities and challenges, case study: The World Health Organization'. In: *Aemal Almutamar Alduwalii Althaamn Altanawue Althaqafi, Markaz jil albahth aleilmi*, Tarabulus, Lebanon, 21-32/5/2015. [in Arabic]
- managing cultural diversity'. *Majalat Alhikmat lildirasat Alajitimaeciati*, **n/a**(31), 99 -111. [in Arabic]
- Alwahibiu, W. K. (2016). *Aitijahat Muelimiu Aldirasat Alajitimaeciati Fi Saltanah Eammaan Nahw Altanawue Althaqafi* 'Attitudes of Social Studies Teachers in the Sultanate of Oman towards cultural diversity'. Master's Dissertation, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman. [in Arabic]
- Barinaga, E. (2007). Cultural diversity at work: national culture as a discourse organizing an international project group. *Human Relations Journal*, **60**(2), 315–40.
- Carrell, M. R., Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, **24**(1), 99-111.
- Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, **5**(3), 45–56.
- Dass, P., Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, **13**(2), 68–80.
- DiTomaso, N., Post, C. and Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, **33**(n/a), 473–501.
- Eze, F.C., Okonkwo, O.M. and Igwebuikwe, E.C. (2019). Effect of workforce diversity on the competitiveness of Nigerian bottling company, South East, Nigeria. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, **7**(1), 8–24.
- Fawazi, E. (2015). Altanawue althaqafia kumasadar khalaf li'libdaei 'Cultural diversity as a creative source of creativity'. In: *Aemal Almutamar Alduwalii Althaamn Altanawue Althaqafi, Markaz jil albahth aleilmi*, Tarabulus, Lebanon, 21-32/5/2015. [in Arabic]
- Hadif, R. (2015). Altanawue althaqafia kaeamil likhalq aldaght alnafsii eind alfarad fi bayyat aleaml 'Cultural diversity as a factor to create psychological pressure for the individual in the work environment'. In: *Aemal Almutamar Alduwalii Althaamn Altanawue Althaqafi, Markaz jil albahth aleilmi*, Tarabulus, Lebanon, 21-32/5/2015. [in Arabic]
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, **41**(1), 96–107.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, **79**(1), 149–64. doi: 10.1177/0020852312467613
- Jamiea, A. N. (2019). *Kalimat Rayiysat Aljamiea* 'A Word from the University President'. Available at: <https://www.pnu.edu.sa/ar/Pages/DeanMessage.aspx> (accessed on: 14/11/2019) [in Arabic]
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, **2**(2), 5–15.
- McKinney, A. P. (2013). What lies ahead: emerging trends in the diversity pipeline among new entrants in the workforce. *Journal of Business Diversity*, **13**(1/2), 83–95.
- Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, **21**(2), 402–33.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F. and Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, **20**(3), 93–102.
- Olivier, M. (2016). *Management Interculturel: Stratégie, Organisation, Performance*. 6th edition. France: Dunod.
- Rahman, U. H. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, **2**(1), 30–9.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. and Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of