

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

## إعداد

أ/ عبد الرحمن بن عبد الله بن عوض كوفان  
طالب دكتوراة كلية التربية - جامعة السلطان قابوس  
ومشرف تربوي بوزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان  
د/ عمر هاشم إسماعيل  
د/ ياسر فتحي الهنداوي المهدي  
د/ خلف بن مرهون بن خلف العبدي  
أستاذ مشارك بجامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان



## متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

أ/ عبد الرحمن بن عبد الله بن عوض كوفان و د/ عمر هاشم إسماعيل  
ود/ ياسر فتحي الهداوي المهدي ود/ خلف بن مرهون بن خلف العبري

### الملخص:

تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم على الحصول على المكانة المرموقة، في ظل النظام العالمي التنافسي، ولعل التنوع في الموارد البشرية من خلال انتخاب أفضل الكوادر البشرية، التي تمتلك المهارات النوعية، وكذا توفير أحسن البرامج وتنوعها؛ يجعل من المؤسسة الجامعية الخيار الأول للطلبة، كما يحقق لها التنافسية المنشودة بين مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي. وتُعد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي نظاماً متكاملًا لتطوير الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل من خلال استخدام الفنيات الإدارية، وتحديث آليات العمل بما يحقق القيمة المضافة العالية للمؤسسة. وجاءت هذه الدراسة مستهدفة تحديد متطلبات إدارة تنوع الموارد البشرية في جامعات سلطنة عمان جامعة ظفار كنموذج لذلك، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في تطبيق متطلبات إدارة التنوع في الموارد البشرية في جامعة ظفار، تعزى للنوع أو سنوات الخبرة أو الرتبة العلمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل متطلبات إدارة تنوع الموارد البشرية، وطبقت استبانة تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار وتوصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة تنوع الموارد البشرية التشريعية والإدارية والاجتماعية، وأوصت الدراسة بأهمية التزام الجامعة بتحقيق هذه المتطلبات بغية تحقيق التنافسية المنشودة وأن تكون جاذبة للعناصر المتميزة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة تنوع الموارد البشرية، متطلبات تطبيق إدارة التنوع.

\* أ/ عبد الرحمن بن عبد الله بن عوض كوفان: طالب دكتوراة كلية التربية - بجامعة السلطان قابوس  
ومشرف تربوي بوزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان.  
د/ عمر هاشم إسماعيل ود/ ياسر فتحي الهداوي المهدي ود/ خلف بن مرهون بن خلف العبري:  
أستاذ مشارك بجامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان.

## Requirements for the application of human resource diversity management in university institutions from the point of view of faculty members, "Dhofar University as a model"

### Abstract

Many institutions of higher education in various countries of the world are keen on obtaining a prestigious position, in light of the competitive global system, and perhaps diversity in human resources through the election of the best human cadres, who possess qualitative skills, as well as providing the best programs and their diversity; It makes the university institution the first choice for students, and it also achieves the desired competitiveness among its counterparts at the local and global levels. Diversity management in higher education institutions is an integrated system for developing activities and directing them towards the future with administrative techniques and modernizing work mechanisms in order to achieve high added value for the institution. This study aimed at identifying the requirements for managing the diversity of human resources in the universities of the Sultanate of Oman, the University of Dhofar as a model for that. By analyzing the requirements of managing the diversity of human resources, a questionnaire was distributed to a sample of faculty members at the University of Dhofar. The study determined the requirements for managing the diversity of human resources, legislative, administrative, and social. The study recommended the importance of the university's commitment to achieving these requirements to achieve the desired competitiveness and to be attractive to the elements Distinguished.

**Key words:** Diversity management of human resources, requirements for applying diversity management.

## متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجاً"

### مقدمة:

يشهد العصر الراهن العديد من التغيرات والتحولات الجذرية في الجوانب الاقتصادية، والتي من أهمها التغير في بيئة الأعمال، والتقارب والتجاذب في بيئة العمل العالمية وتوحيد المعايير العالمية للتقييم، والتنافسية الشديدة التي يشهدها عالم الأعمال، والذي بدوره ألقى بظلاله على مؤسسات الأعمال التي تحتم عليها مجابهة التحديات الجسام التي تجابهها، لتحقيق المستويات العالمية في خضم التنافسية الشديدة.

إن تحديد معايير العمل واستقطاب أحسن الكفاءات؛ يعد الشغل الشاغل لمنظمات العمل؛ إذ إن كفاءة منظمة الأعمال مرتبطة بأداء العاملين، ومن ثم أصبح الواجب على إدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات، إعطاء الاهتمام الأكبر على عملية الاستقطاب والتعيين والتدريب، والذي بدوره سينعكس إيجاباً من خلا تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (أغنيوه ورفاعي، ٢٠١٦).

وما من شك في أن التعليم -خاصة الجامعي- يُعد من أول أولويات الأمم، لما له من أهمية عظيمة في الارتقاء بالموارد البشري، وتطويره، مما يساعد في تحقيق التنمية الشاملة للبلاد. ويشير النظام الأساسي للدولة في المادة (١٣) إلى أن التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع ترعاه الدولة وتسعى لنشره وتعميمه، ويهدف التعليم إلى رفع المستوى الثقافي العام وتطويره، وتنمية التفكير العلمي، وإذكاء روح البحث، وتلبية متطلبات الخطط الاقتصادية والاجتماعية، وإيجاد جيل قوي في بنيته وأخلاقه، ويعتز بأتمته ووطنه وتراثه، ويحافظ على منجزاته، كما يشير في نفس المادة على توفير التعليم العالي للجميع على أساس القدرة والكفاءة (اليونسكو، ٢٠١٤).

وتأتي رؤية التعليم العالي بالسلطنة بحيث اهتمت بتحقيق الجودة العالية، والتي بموجبها تتحقق متطلبات التنمية المستدامة، فتستهدف مؤسسات التعليم العالي، الارتقاء بالمنظومة لمواكبة متغيرات العصر، وتلبية احتياجات التنمية المستدامة في مجتمع المعرفة مع الحفاظ على هوية المجتمع العماني، والإسهام في رقي الحضارة الإنسانية (اليونسكو، ٢٠١٤).

ولأهمية التعليم العالي فقد وضعت السلطنة له عددًا من الأهداف الاستراتيجية، والتي من أهمها: زيادة الطاقة الاستيعابية، بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير نظم مؤسساته، ومناهجها وبرامجها الأكاديمية بما يتفق ومتطلبات واحتياجات سوق

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

العمل، وتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي.

إن الاختلاف والتنوع هو السمة الطبيعية لمجتمعات البشر، ففي مختلف الأرجاء على مستوى دول العالم تتجسد ملامح التنوع، إذ يجسد شكل المجتمع وواقعه الحقيقي، إذ من النادر أن تجد المجتمعات المتجانسة في الشكل واللون واللغة وسائر أشكال التنوع، فالإقرار بالتعددية والتنوع، هو الوسيلة التي من خلالها تنظم العلاقات بين أفراد المجتمع.

ويُعد التنوع بمثابة قوة إبداعية ومحركًا رئيسيًا للتنمية الشاملة للأمم والمنظمات، ولهذا تزايد الاهتمام العالمي بقضاياها، ويبرز هذا جليًا من جملة الاتفاقيات التي اعتمدها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) والمتعلقة بقضايا التنوع وأولها كان في عام ١٩٧٢م، ومن ثم اتفاقية ٢٠٠٣م، و٢٠٠٥م (الجعفري وآخرون، ٢٠١٢).

والتنوع كما يراه المنظرون، هو الفروق الفردية بين مجموعات مختلفة بسبب العنصر والعرق، والدين، واللغة، والجنس، والطبقة الاجتماعية. ويراه آخرون تنوع الموارد البشرية، أي أنه تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث: خصائصهم، وصفاتهم الذاتية مثل؛ العمر والعرق، والجنس، والسلالة وغير ذلك.

ويدفع ذلك إلى أن أي منظمة - كبيرة كانت أو صغيرة- لا يمكن أن تخلو من التنوع في مواردها البشرية، كما لا يستقيم بحال من الأحوال أن تتطابق هذه الموارد البشرية في جميع الصفات، والخصائص. مما يؤكد على وجود أبعاد توضح هذا التنوع، كما أن تنوع الموارد البشرية أوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز، أن تديره بفاعلية تجعله نقطة من نقاط قوتها.

إن قضية التنوع لم تعد بمثابة أمر معتاد، مع وجود مؤثرات عالمية تستهدف تحقيق أفضل المعروض من خلال عالم شديد التنافس، فأضحت بيئة ومكان العمل متنوعة، ومتعددة من حيث المستوى التعليمي، أو الجنس، أو الثقافة، أو الديانة أو العرق أو اللغة أو موطن الميلاد...إلخ مما أدى إلى الحرص في انتخاب أفضل العناصر تحقيقًا لأجود النواتج ( *Rudhumbu, & Chawawa, 2014*).

والتنوع في مؤسسات التعليم العالي يشير إلى تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير، وإمكان تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المؤسسة كثيرًا، وبما أن الهدف الأساسي لمؤسسات التعليم العالي هو زيادة العائد على الاستثمارات من خلال الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد بما فيها الموارد البشرية (أبو زيتون، ٢٠٠٥).

لذا تحرص هذه المؤسسات على احترام التنوع وإدارته بشكل جيد وبما يؤدي إلى استقرار وظيفي، كما أن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواءً على مستوى الأفراد أو الأقسام، إذ إن الأفراد من

مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء.

ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد، هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم، وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة، وتقديم ما هو متميز وجديد (العرموطي، ٢٠١٥).

وتكشف مراجع وأدبيات إدارة الأعمال، والمؤتمرات الدولية؛ أن مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية يعتبر من أكثر الموضوعات تناولاً في نهاية القرن العشرين، وأوائل القرن الحادي والعشرين. وأن إدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي كأحد العناصر المهمة والمؤثرة في نجاح تلك المؤسسات عند التنافس، وتحقيق سبق لها؛ على المستوى المحلى والعالمي. ومما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تمثل أهم أسلحة التنافس على المستويين المحلى والدولي (الطبال، ٢٠١١).

### من هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟
٢. ما أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟
٣. ما أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات المختلفة لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية بجامعة ظفار تعزى لمتغيرات: النوع، عدد سنوات الخدمة، الرتبة العلمية؟

### أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية:

- تحديد أهم المتطلبات التشريعية لإدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية جامعة ظفار نموذجًا.
- تحديد أهم المتطلبات الإدارية لإدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية جامعة ظفار نموذجًا.
- تحديد أهم المتطلبات الاجتماعية لإدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية جامعة ظفار نموذجًا.
- تعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات إدارة التنوع في الموارد البشرية في جامعة ظفار، تعزى للنوع أو سنوات الخبرة أو الرتبة العلمية.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في كونها تبحث تحديد متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم

## متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجاً"

العالي - جامعة ظفار نموذجاً- في سلطنة عُمان، إذ يتوجب تحقيق التفاعل الداعم بين الأفراد متعددي الثقافات، والخلفيات المعرفية، واللغوية، والنوع الاجتماعي، والعمر؛ مما ينعكس على أداء المنظمة التعليمية بالإيجاب، ويحقق أعلى أداء. ومن ثم يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان.

### مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

١- **التنوع:** بالرجوع إلى معنى مفهوم التنوع Diversity Concept في المعاجم والقواميس، وجد الباحثون أنه يعني عدم التشابه، ويستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين وفقاً لقاموس Oxford (Dictionary, O.S., 2014)، وقد أُستخدم لأول مرة في أمريكا في سبعينيات القرن الماضي (keil, et al., 2007, pp. 4-5). فالتنوع يشير إلى تباين سمات الموظفين، باعتبارهم ينتمون إلى مجموعات ثقافية متباينة، ليكونوا ضمن وحدة إدارية واحدة (Daft, 2001, p. 324)، كما يشير إلى الخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل: الشخصية، وأسلوب العمل، والدين، والعرق، والجنس، والمستوى التعليمي والاجتماعي والاقتصادي، وكذا الخبرات العامة في العمل.

وهو الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها، ويشمل القبول والاحترام، ويعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته، وإدراك الاختلافات الفردية، ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية، أو غير ذلك من الأيديولوجيات (القويزي، ٢٠١٥، ص ١٠١؛ Vashanti, 2012, p 67). كما يعني التنوع أيضاً استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تنسم بالأمان والإيجابية والرعاية (رقية، ٢٠١٤، ص ٣٠) كما يقصد به المنظومة الكبيرة من الاختلافات الجسمية والثقافية المشكلة لمجموعة الاختلافات البشرية (Hunsaker & Alessandra , 2010, P.45).

ويشمل التنوع الاختلافات مثل: العمر والخلفية العرقية، ووظيفة العلم والتعليم والدين، ويشمل القبول والاحترام، وفهم أن كل فرد هو فريد من نوعه، ولذلك يجب الاعتراف بالفروق الفردية بينهم كما تشمل الاختلافات أيضاً العرق والجنس والوضع الاجتماعي والاقتصادي والعمر والقدرات البدنية والمعتقدات الدينية والسياسية والأيديولوجيات الأخرى، فيجب إدارة هذه الاختلافات في بيئة آمنة وإيجابية.

٢- **المتطلبات التشريعية:** تُعرف بأنها الإجراءات التشريعية من قوانين ومراسيم تدعم توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في



تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

٣- **المتطلبات الإدارية:** تُعرف بأنها الإجراءات الإدارية من هياكل ونظم إدارية تدعم توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

٤- **المتطلبات الاجتماعية:** وتُعرف بأنها الإجراءات الاجتماعية من قيم اجتماعية وسبل للرعاية الاجتماعية تكفل توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على هيئة التدريس الجامعية بجامعة ظفار من حيث النوع، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في التطبيق على جامعة ظفار.

- **الحدود الزمانية:** فترة البحث كانت في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مقدمة:

هناك العديد من العوامل التي تحدد متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية وذلك تبعاً لمجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع، والتي منها: المصاروة ٢٠١١، الرتيمة ٢٠١٢، الرماضنة ٢٠١٥، وتأتي هذه المتطلبات في ثلاثة أبعاد البعد الأول المتطلبات التشريعية، والبعد الثاني المتطلبات الإدارية، والبعد الثالث المتطلبات الاجتماعية، والتي نوضحها في التحليل الآتي:

#### ١- المتطلبات الإدارية:

تتضمن المتطلبات الإدارية الأبعاد الخمسة التالية: قيادة واعية ترعى الفردية بين الموظفين، ومشاركة الموظفين، والإصلاح الإداري، والاتصال الفعال، وتمكين الموظفين، وتفصيل ذلك ما يلي:

### أ. قيادة واعية ترعى الفروق الفردية بين الموظفين:

إن طبيعة وجود فروق بين الموظفين بأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يؤكد على حاجتها الماسة إلى الأخذ بإدارة التنوع، ولذا ينبغي على قياداتها عمل الآتي: تبنيهم سياسات التنوع والتأكيد من فاعليتها، والاعتراف بالتنوع والسعي لتنظيم الاستفادة منه، ووضع خطة إستراتيجية لتفعيل مبادرات التنوع ودمج سياسات التنوع في كل جانب من جوانب الجامعة وأهدافها ( Walker & et al., 2012).

وتعكس الفروق الموجودة بين الموظفين على سلوكياتهم، وتسهم في بناء شخصيتهم وأساليب تفكيرهم؛ لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالحها، وما من مؤسسة إلا ويعمل فيها موظفون من مختلف الأعمار، فهناك من هم في سن الشباب، وهناك من تخطى الخمسين، وهناك رجال ونساء، وهناك العرقيات، وهناك العربي وغير العربي، والمسلم وغير المسلم، ناهيك عن الانحدارات العنصرية، والمعتقدات الدينية، والاتجاهات الفكرية المختلفة، كما أن هناك فئة من الموظفين حرمت من نعمة يتمتع بها أسوياء الموظفين ممن يتمتعون بقابلية بدنية كاملة؛ وهم ذوو الاحتياجات الخاصة باختلاف درجة حاجتهم، كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة، وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية، والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى (العامري، ٢٠٠٩).

### ب. مشاركة الموظفين:

تؤمن القيادة الناجحة بأن إشراك الموظفين وردود أفعالهم عن التنوع، تعد من العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف، وتستخدم القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق ذلك، ومن أمثلة القنوات غير الرسمية موقع الويب الداخلية، بحث يمكن للموظفين التعبير عن اهتماماتهم، والمشاركة في الحوار المفتوح مثل: غرف الدردشة Chat Rooms، ومن أمثلة القنوات الرسمية: مشاركة الموظفين في مجموعات التقارب Affinity Groups في توحيد اهتمامات الموظفين.

وتعتبر الاقتراحات التي توفرها التغذية المرتدة من تلك المجموعات موارد قيمة، ومن تلك القنوات أيضاً مجالس تنوع الموظفين Employee Diversity Councils وهي تمثل قطاعاً عريضاً من القوة العاملة في المؤسسة (Walker & et al., 2012).

أن مشاركة الموظفين هي المفتاح الرئيسي لنجاح مبادرات التنوع؛ حيث يجب على الجامعات النظر إلى مشاركة الموظفين كجزء ضروري من مبادرات التنوع (أحمد، ٢٠١٤)، وذلك من أجل تقديم سياسات تنوع فعالة والحفاظ عليها؛ حيث ينبغي تشجيع الموظفين على الاستمرار في تعلم مهارات جديدة في التعامل مع الآخرين وإدارتهم، لأنهم يدركون أن تنوع الزبائن يمكن أن

يؤثر على نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليم عالي، وأنها تتنافس لإرضاء هؤلاء الزبائن ( Walker & et al., 2012).

ويتضح مما سبق أن مشاركة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي مطلب مهم؛ لإنجاح تطبيق إدارة التنوع بها، إلا أن ذلك يتوقف على حجم المشاركة ونوعيتها ومستوياتها، ونتائج المشاركة ووضعها موضع التنفيذ، فضلاً عن وجوبية مشاركة جميع الموظفين بلا تمييز.

### ج. الإصلاح الإداري:

يشير أحمد (٢٠١٤) إلى أن عملية الإصلاح الإداري تستوجب وضع رؤية استراتيجية تشمل على: منظومة من الأهداف والغايات والرؤى الإدارية لمعالجة حالة القصور الإداري، مع إيجاد الدافعية لدى المشاركين في التنمية خاصة القياديين، مع مراعاة عنصرى: الخبرة والتدريب؛ باعتبارهما أساسين قويين لبناء الثقة بالنفس، وهما عاملان مهمان كذلك لغرس الرغبة والاستعداد لتحمل قدر من المخاطر عند تخطيط وتنفيذ برامج التنمية؛ لأن الإفراط في الحذر والركون إلى الاستقرار وعد أخذ زمام المبادرة مسيء للإداري الحديث، وكذا توفير مهارات الاتصال مع الآخرين من أجل الشركاء والمستفيدين (أحمد، ٢٠١٤، ص ١٢٤).

وقد ربطت إحدى الدراسات - التي تناولت التجارب المستفادة عربياً من التجربة الماليزية في مجال الإدارة المحلية - بين كفاءة الجهاز الإداري والقدرة على مواجهة الأزمات في لحظة ظهورها وقبل استفحالها؛ كما أكدت على أنه لا يمكن دعم جهود الدول سياسياً واقتصادياً أو منعه من الانحراف عن مساره، ما لم يكن الجهاز الإداري وسياسات التنمية الإدارية في المستوى المناسب لجهود التنمية (فوق، ٢٠١١، ص ١٣٠)، ويأخذ الإصلاح بعض الوقت على مستوى الممارسة حتى تظهر نتائجه، إلا أن البدء فيه لا يحتاج إلى وقت طويل، وإنما إرادة سياسية وشعبية تنشُد الإصلاح والتنمية (العجائي وآخرون، ٢٠١١، ص ٦٣).

### د. الاتصال الفعال:

يُعد الاتصال الفعال أحد مطالب تطبيق إدارة التنوع، ويمثل أحد ملامح الإصلاح الإداري؛ حيث ينبغي أن يكون الاتصال متعدد الاتجاهات دخل وعبر الإدارات (Walker & et al., 2012) ويستهدف الاتصال الفعال بناء إطار مرجعي قوي لمناقشة التنوع ووضع خطط عمل للقضاء على التحيز والعوائق التي قد تحول دون تطبيقه، ويمكن استخدام قنوات الاتصال بفاعلية لنشر رسالة التنوع، وتشتمل هذه القنوات على: البيانات، والنشرات الإخبارية، والاجتماعات، وبرامج التدريب، والمواقع على شبكة الإنترنت، والشبكات الداخلية (أحمد، ٢٠١٤).

### هـ. تمكين الموظفين من الأداء بفاعلية:

إن إدارة التنوع تعني تمكين كل فرد (موظف) ضمن أفراد المجموعة من أداء العمل وفقاً لإمكاناته (Teixeira & et al., 2012)، ويتحقق تمكين الموظفين بأي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي من خلال تشجيع الأفراد للعمل في بيئة تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترام، والانفتاح، والصراحة، والعمل الجماعي، والابتكار، وتقبل المخاطر، والتكامل، وتشجيع وتقدير التنوع (Walker & et al., 2012)، ولا تعتمد على قائد واحد، ولذلك أكد الكر وبلانتو (2013) على تمكين الموظفين في عمليات إدارة التنوع، وعلى أن القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي تتطلب الاستفادة من مهارات ومواهب جميع الموظفين لتقديم خدمة أفضل للزبائن، وزيادة رضا الموظفين، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة (Walker & et al., 2012).

ومن هنا يجب على جميع الموظفين العمل بشكل مستقل وبشكل جماعي لتحقيق هذه الغاية، وهي تمكينهم من الأداء بفاعلية، من خلال إعطاء الموظفين الفرص للانطلاق، وتحول شعورهم من التبعية والضعف إلى الشعور بالاستقلالية والقدرة.

### ٢- المتطلبات الثقافية والاجتماعية:

يقصد بالمتطلبات الثقافية والاجتماعية: قيم المجتمع الثقافية والاجتماعية، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وسيتم توضيحهما على النحو التالي:

#### أ. التأكيد على قيم المجتمع الثقافية والاجتماعية:

ويقصد بها القيم الأكثر حجماً والأكثر تأثيراً في عمل مؤسسات التعليم العالي، خاصة فيما يتعلق بالتقاليد؛ والتي ينظر إليها على أنها جزء من ثقافة أي كلية أو جامعة، وهي بطبيعتها المتأصلة ذات أثر طويل الأمد، كما أنها من الأمور الجادة التي ينبغي أن نأخذها قيادة مؤسسات التعليم العالي ومخطوطها في الحسبان أثناء وضعهم الخطط الإستراتيجية وتطبيقها (راولي وشيرمان، 2006)، ومنها خطط الجامعات في تطبيق إدارة التنوع لتحسين الموارد البشرية، وبرامجها التعليمية (أحمد، 2014).

كما أن التنوع في الموارد البشرية في حد ذاتها يمثل قيمة إنسانية، بل قيمة كونية مسّت جميع الكائنات والمخلوقات، ونتيجة لذلك ومع التطور البشري والحضاري، ظهرت المجتمعات المتعددة ثقافياً واجتماعياً، كما وجدت بكل مجتمع مؤسساته المتباينة نسبياً فيما بينها، والأكثر تبايناً فيما بينها وبين غيرها من المؤسسات في مجتمعات أخرى، وهو ما ينسحب على مؤسسات التعليم العالي، وإذا كان الأمر كذلك فيجب احترام هذه القيمة والتأكيد عليها من خلال ترجمتها إلى سياسات وإجراءات عملية على أرض الواقع، وعليه ينبغي التأكيد على أن ثمة اتفاق بين المفكرين حول مجموعة القيم

الإنسانية أو العالمية، مثل: قيم الحق والخير والجمال والديمقراطية والمساواة وغيرها، والتي يجب أن تسود التنظيمات المختلفة في أي مكان وأي زمان، وإن اختلفت وسائل وآليات الوصول إليه وتطبيقها من مجتمع إلى آخر (أحمد، ٢٠١٤)، وعليه فإن وضع التقاليد الأكاديمية المحيطة بمؤسسات التعليم العالي في الحسبان، يتطلب تطويع التقاليد الإيجابية لصالح رؤية هذه المؤسسات في النظر إلى مواردها البشرية.

### ب. الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين:

إن نجاح تطبيق إدارة التنوع في الجامعات يتطلب تبني برنامج رعاية الموظفين صحياً واجتماعياً، مثل: صناديق رعاية الموظفين، وجدول العمل البديلة، وتحديد يوم يتم في إجراء فحص شامل لأسر الموظفين، ومساعدة الأمهات الحوامل، والأمهات حديثي الولادة على الرضاعة الطبيعية لأطفالهن، وبتقنين وإسداء المشورة لهم من خلال أخصائي الرضاعة المدربين، وبرامج التدريب والتوجيه والحياة الأسرية، بهدف مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين الوظيفة والاحتياجات الشخصية، وبرامج أخرى مختلفة للاستجابة للاحتياجات المتنوعة للعاملين، مثل: مساعدة الموظفين في شراء المنزل الأول، والمساعدة في رعاية الأطفال، والاستبدال الجزئي للمدفعات الطبية للأسرة، والمساعدة في رعاية المسنين للعاملين الذين يعيشون مع الآباء والأمهات المسنين (Walker & et al., 2012)، ويعد توافر مثل هذه البرامج الصحية والاجتماعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي وتنوعها مطلباً إنسانياً أولاً وتنظيماً ثانياً، وسوف يسهم تفعيل هذه البرامج في تغطية الاحتياجات الصحية والاجتماعية المتنوعة لدى الموظفين، ومن ثم تتمكن الإدارات المسؤولة عنهم من الاستفادة بكل طاقتهم المتنوعة؛ حيث أصبحوا أكثر تفرغاً لإنجاز أعمالهم، وغالباً ما يكونون أكثر تفكيراً في تطويرها (أحمد، ٢٠١٤).

مما سبق يستخلص الباحثون أن إدارة التنوع تشكل أسلوباً إدارياً يمكن أن تتبناه مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان ومن خلاله يتم وضع خطة استراتيجية متكاملة لتحقيق متطلبات إدارة التنوع، ومن ثم تنويع مواردها البشرية من الكفاءات المتميزة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطلعات مجتمعها من خلال تنفيذ تلك الخطة لإدارة تنوع مواردها البشرية.

### الطريقة والإجراءات:

#### ١- منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحديد متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ٢- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي جامعة ظفار من (رئيس الجامعة، نائب رئيس

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

الجامعة، وعمداء الكليات الأكاديمية، ومساعدى عمداء الكليات الأكاديمية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة)، وجدول (١) يوضح توزيع أفراد المجتمع وفق الجنس والرتبة العلمية.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الجنس، والرتبة العلمية

المسمى الوظيفى	المتغير	الفئة	العدد
رئيس الجامعة	النوع	ذكر	١
	الرتبة العلمية	استاذ	١
نواب الرئيس	الجنس	ذكر	٢
	الرتبة العلمية	استاذ	١
عمداء الكليات الأكاديمية	الجنس	استاذ مشارك	١
	الرتبة العلمية	ذكر	٤
مساعدا عمداء الكليات الأكاديمية	الجنس	استاذ مشارك	٤
	الرتبة العلمية	ذكر	٤
رؤساء الأقسام الأكاديميين	الجنس	ذكر	١٧
	الرتبة العلمية	أنثى	١
عضو هيئة تدريس	الجنس	استاذ مشارك	١٨
	الرتبة العلمية	ذكر	١٣١
	الجنس	أنثى	٤٠
		استاذ	٣
	الرتبة العلمية	استاذ مشارك	٢٦
		استاذ مساعد	٩١
		محاضر	٣٥
		مدرس	١٦
		المجموع	١٧١

### ٣- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٣) فردًا من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ظفار، وجدول (٢) يوضح تفصيل العينة وفق متغيرات النوع والمسمى الوظيفي والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة.

### جدول (٢)

عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	العدد
النوع	ذكر	٣٢
	أنثى	١١
الرتبة العلمية	استاذ	٧
	استاذ مشارك	٢٧
	استاذ مساعد	٩

العدد	الفئة	المتغير
١٨	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخدمة
١٤	من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة	
١	أكثر من ٢٠ سنة	
٤٣	المجموع	

#### ٤ - أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لقياس "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وقد مر بناء الاستبانة بعدة خطوات يمكن ايجازها فيما يلي:

##### أ- تحديد محاور الاستبانة:

تم تحديد محاور استبانة "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، من خلال الإطار النظري الخاص بإدارة التنوع في الموارد البشرية، والدراسات السابقة المتصلة بذات الموضوع مثل دراسات كل من: أبو زيتون (٢٠٠٥)، بدران (٢٠١٠)، الطبال (٢٠١١)، المصاروة (٢٠١١)، الجعفري وآخرون (٢٠١٢)، والكازار وآخرون (٢٠١٣) Alcazar & Others (2013)، وبالبولا (2013) Babalola ودراسة عبد الوهاب (٢٠١٦)، ودراسة شارما (2017) Sharma، والشاذلي وآخرون (٢٠٢٠)، والتي اهتمت بدراسة تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية.

من خلال استعراض هذه الدراسات، تم التوصل إلى ثلاثة محاور رئيسة وهي: المتطلبات التشريعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية، المتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية، والمتطلبات الاجتماعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية.

##### صياغة التعريفات الإجرائية لكل محور كما يأتي:

تم صياغة تعريفات إجرائية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة، كما يأتي

(١) **المتطلبات التشريعية** لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية: وهي الإجراءات التشريعية من قوانين ومراسيم تدعم توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

(٢) **المتطلبات الإدارية** لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية: وهي الإجراءات الإدارية من هياكل ونظم إدارية تدعم توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

## متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

(٣) المتطلبات الاجتماعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية: وهي الإجراءات الاجتماعية من قيم اجتماعية وسبل للرعاية الاجتماعية تكفل توفير مناخ وبيئة أعمال جيدين يتضمنان التنوع البشري والاجتماعي في الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا وولاء المستفيدين مما يحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة التعليم الجامعي.

**ب- إعداد وصياغة عبارات الاستبانة:**

بالاستفادة من الدراسات السابقة، تم صياغة مجموعة من العبارات الدالة على معنى كل محور من محاور استبانة "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" في صورتها الأولية والتي تكونت من (٢٩) عبارة تعبر عن هذه المحاور.

وجداول (٣) يوضح توزيع العبارات على محاور استبانة "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" في صورتها النهائية بعد التحكيم.

جدول (٣) توزيع العبارات على محاور استبانة متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عدد العبارات	المحاور
٦	المتطلبات التشريعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية
٨	والمتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية
٦	والمتطلبات الاجتماعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية
٢٠	الاستبانة ككل

هذا، وقد جاءت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (٢٩) عبارة تدور حول ثلاث مجالات وهي: المتطلبات التشريعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية، وخصص لها (٩) عبارات، والمتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية، وخصص لها (١٢) عبارات، والمتطلبات الاجتماعية لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية، وخصص لها (٨) عبارات.

### ج-تقدير الدرجة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Alkharusi, 2022) لتقدير درجات المستجيبين على الاستبانة، وهي (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وقد أعطيت التقديرات التالية: (درجة عالية جداً) يخصص لها الدرجة (٥)، (درجة عالية) يخصص لها الدرجة (٤)، (درجة متوسطة) يخصص لها الدرجة (٣)، (درجة قليلة) يخصص لها الدرجة (٢)، (درجة قليلة جداً) يخصص لها الدرجة (١).



## ٥- الخصائص السيكومترية الأولية للاستبانة:

قام الباحثون بالتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة في صورتها الأولية والمتمثلة في التأكد من صدقها وثباتها من خلال الخطوات التالية:

اختيار عينة استطلاعية مكونة من (٢٤) من أعضاء هيئة التدريس من جامعتي (نزوى والشرقية) وهي من ضمن الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، وجدول (٤) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة (ن=٢٤)

العدد	الفئة	المتغير
١٧	ذكر	النوع
٧	انثى	
٣	أستاذ	الرتبة العلمية
١٥	أستاذ مشارك	
٦	أستاذ مساعد	
١٠	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخدمة
٧	من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة	
٧	أكثر من ٢٠ سنة	
٢٤	المجموع	

## ٥-١: صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة في صورتها الأولية من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

### أ-الصدق الظاهري:

تم انتخاب المحكمين على أساس التخصص سواء كان من أقسام المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، والإدارة التربوية، والتخطيط الاستراتيجي، وأصول التربية، والقياس والتقويم، والتربية المقارنة، والتعليم العالي، والمناهج وطرائق التدريس، بحيث يتم الإفادة من آرائهم في الإضافة للاستبانة، وذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٧) محكمين من أساتذة جامعة السلطان قابوس، وبعض الجامعات العربية مثل: جامعة القاهرة، وجامعة حلوان، وجامعة الفيوم بجمهورية مصر العربية، والجامعة الهاشمية بالأردن، وذلك لأبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وملائمتها لأغراض الدراسة، ومراجعة التدقيق اللغوي والإملائي للأداة، واقتراح ما يروونه مناسباً وحذف ما يروونه غير مناسب، أو إجراء التعديل عليها، وقد

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

تم الأخذ بملاحظات جميع المحكمين بعين الاعتبار سواء حذف أو إضافة أو تعديل للعبارة والمحاور. ومن خلال عملية التحكيم تم تعديل بعض الصياغات، وحذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى.

وقد اعتمد الباحثون نسبة اتفاق أكثر من (٨٠ %) بين المحكمين كمحك لقبول التعديل من عدمه. وبعد التحكيم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكون من (٢٠) عبارة موزعة على المحاور الثلاثة، وهي كما يوضحها جدول (٣).

ومن الجدي بالذكر أن الاستبانة قد تكونت من جزئين: الأول احتوى على معلومات شخصية تتضمن المتغيرات المستقلة (الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة) والجزء الثاني تكون من مجالات الاستبانة الخاصة بـ (متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

#### صدق البناء Construct Validity:

تم التأكد من صدق البناء من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الدرجة الكلية للفرد تعتبر معيارًا لصدق الاختبار (مجيد، ٢٠١٤، ص ١١٤). تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجدول (٥) يوضح معاملات الارتباط بين العبارات مع كل من محور من المحاور المختلفة بالاستبانة.

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه

باستبانة "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (ن=٢٤)

المحور	أرقام عبارات المحور	درجة ارتباط العبارة مع المحور	مستوى الدلالة	المحور	أرقام عبارات المحور	درجة ارتباط العبارة مع المحور	مستوى الدلالة
الأول	١	٠.٥٧١	٠.٠٠٤	الثاني	٧	٠.٨٢٩	٠.٠٠٠
	٢	٠.٧٥٣	٠.٠٠٠		٨	٠.٨٨١	٠.٠٠٠
	٣	٠.٦٥٧	٠.٠٠٠		٩	٠.٥٩٥	٠.٠٠٠
	٤	٠.٤١١	٠.٠٤٦		١٠	٠.٥٧٩	٠.٠٠٣
	٥	٠.٦٦٠	٠.٠٠٠		١١	٠.٧٠٦	٠.٠٠٠
	٦	٠.٧٩٢	٠.٠٠٠		١٢	٠.٨٠٣	٠.٠٠٠
الثالث	١٥	٠.٨٤٨	٠.٠٠٠	١٣	٠.٨٣٩	٠.٠٠٠	
	١٦	٠.٧٩٤	٠.٠٠٠	١٤	٠.٦٨٨	٠.٠٠٠	
	١٧	٠.٥٩٤	٠.٠٠٠				
	١٨	٠.٨٥٢	٠.٠٠٠				
	١٩	٠.٧١٢	٠.٠٠٠				
	٢٠	٠.٧١٦	٠.٠٠٠				

يتضح من جدول (٥) أن جميع العلاقة الارتباطية قد تراوحت بالنسبة للمحور الأول من (٠.٤١١ إلى ٠.٧٩٢) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما كانت القيم الارتباطية للمحور الثاني قد تراوحت من (٠.٥٧٩ إلى ٠.٨٨١) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، بينما كانت القيم الارتباطية للمحور الثالث قد تراوحت من (٠.٥٩٤ إلى ٠.٨٥٢) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبذلك يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة من صدق البناء.

وللتأكد من ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة تم حساب الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة وجدول (٦) يوضح تلك المعاملات.

جدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " (ن=٢٤)

المحور	الأول	الثاني	الثالث
قيمة الارتباط	**٠.٨٥٧	**٠.٩٢٦	**٠.٨٩٩

يتضح من جدول (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وبالتالي يمكن القول إن هناك بناء داخلي لمحاور الاستبانة.

**٥-٢: ثبات الاستبانة:**

للتأكد من ثبات استبانة "متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ومن خلال بيانات العينة الاستطلاعية البالغ عددها (٢٤) عضو هيئة تدريس، تم حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانة بشكل مستقل وللاستبانة ككل، وجدول (٧) يوضح هذه النتائج.

جدول (٧) قيم معاملات الثبات لاستبانة متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الاستبانة ككل
عدد عبارات المحور	٦	٨	٦	٢٠
قيمة معامل الثبات	٠.٧١٧	٠.٨٨٢	٠.٨١٤	٠.٩٢٢

من جدول (٧) يتضح أن قيم معاملات الثبات لاستبانة متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد تراوحت من (٠.٧١٧) إلى (٠.٩٢٢)، وهي قيم مرتفعة، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام.

### نتائج الدراسة:

معيار الحكم المتعلق بدرجة المتطلب كما يوضحه جدول (٨).

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

جدول (٨) معيار الحكم على نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة المتطلب

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة المتطلب (المستوى)
من ١.٠٠٠ إلى > ١.٨٠	قليلة جدًا
من ١.٨٠ إلى > ٢.٦٠	قليلة
من ٢.٦٠ إلى > ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى > ٤.٢٠	كبيرة
من ٤.٢٠ إلى $\geq$ ٥.٠٠	كبيرة جدًا

جدول (٩)

أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار (ن = ٤٣)

تسلسل	العبرة	م	ع	الترتيب	درجة المتطلب
١	المتطلبات التشريعية	٤.١٨٦٠	٠.٥٧٧٥٩	١	كبيرة
٢	المتطلبات الإدارية	٣.٩٣٠٢	٠.٦٢٥٧٧	٢	كبيرة
٣	المتطلبات الاجتماعية	٣.٨١٤٠	٠.٧١٤٧٤	٣	كبيرة

من جدول (٩) يتضح أن المتطلبات التشريعية جاءت بالمرتبة الأولى من ضمن المتطلبات التي فضلها أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، وجاء بالمرتبة الثانية المتطلبات الإدارية، ثم المتطلبات الاجتماعية، وكانت هذه المتطلبات لها درجة متطلب بدرجة كبيرة.

**السؤال الأول:** ما أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المتطلبات التشريعية، ومن ثم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية، و جدول (١٠) يوضح أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار.

من جدول (١٠) أظهرت النتائج أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، فقد جاء بالمرتبة الأولى "الالتزام بروح التعاون بين الزملاء بغض النظر عن بُعد الجنسية" بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٥٩٠)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة " وجود لوائح تقضي بعدم التمييز بين الأفراد" بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٩٩٧)، وبالمرتبة الثالثة كانت عبارة " التزام الأفراد بالعمل في بيئة تقوم على روح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٨١٢)، وبالمرتبة الرابعة جاءت عبارة "الالتزام بالمساواة في الحصول على الخدمات بين الأفراد" بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وكانت هذه المتطلبات مجتمعة يعبر عنها بمتطلبات بدرجة كبيرة جدًا.

## جدول (١٠)

أهم المتطلبات التشريعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار (ن = ٤٣)

تسلسل	العبارة	م	ع	الترتيب	درجة المتطلب
٤	الالتزام بروح التعاون بين الزملاء بغض النظر عن بُعد الجنسية	٤.٤٤	٠.٥٩٠	١	كبيرة جداً
٥	وجود لوائح تقضي بعدم التمييز بين الأفراد	٤.٣٥	٠.٩٩٧	٢	كبيرة جداً
٦	الالتزام بالمساواة في الحصول على الخدمات بين الأفراد	٤.٢٣	٠.٨١٢	٣	كبيرة جداً
٢	التزام الأفراد بالعمل في بيئة تقوم على روح الفريق الواحد	٤.٢٣	٠.٩٤٧	٤	كبيرة جداً
١	وجود لوائح تقضي بالقيام بمهام الوظيفة الجامعية بما لا يعتمد على بُعد النوع	٣.٩٨	٠.٨٨٦	٥	كبيرة
٣	وجود لوائح تنص على الاستفادة من مهارات ومواهب جميع العاملين بالجامعة	٣.٨٨	٠.٨٥١	٦	كبيرة

وبالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٨٨٦) جاءت عبارة "وجود لوائح تقضي بالقيام بمهام الوظيفة الجامعية بما لا يعتمد على بُعد النوع"، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت عبارة "وجود لوائح تنص على الاستفادة من مهارات ومواهب جميع العاملين بالجامعة" وبمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٨٥١)، وقد جاءت هذه المتطلبات بدرجة كبيرة.

**السؤال الثاني:** ما أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المتطلبات الإدارية، ومن ثم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية، وجدول (١١) يوضح أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار.

من جدول (١١) أظهرت النتائج أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، فقد جاء بالمرتبة الأولى "اعتراف الجامعة بأهمية التنوع بين أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (١.٠١٩)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة "الخطة الاستراتيجية للجامعة تتبنى مبادرات تفعيل التنوع" بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٨٨٤)، وبالمرتبة الثالثة كانت عبارة "التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة متعدد الاتجاهات" بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٧١)، وبالمرتبة الرابعة جاءت عبارة "القيادات الجامعية تتبنى سياسة التنوع بين العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٨٥).

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

جدول (١١) أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار (ن = ٤٣)

تسلسل	العبرة	م	ع	الترتيب	درجة المتطلب
٨	اعتراف الجامعة بأهمية التنوع بين أعضاء هيئة التدريس.	٤.٠٩	١.٠١٩	١	كبيرة
٩	الخطة الاستراتيجية للجامعة تتبنى مبادرات تفعيل التنوع.	٤.٠٧	٠.٨٨٤	٢	كبيرة
١٣	التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة متعدد الاتجاهات.	٤.٠٢	٠.٧٧١	٣	كبيرة
٧	القيادات الجامعية تتبنى سياسة التنوع بين العاملين.	٣.٩٣	٠.٩٨٥	٤	كبيرة
١٠	مشاركة جميع العاملين في تنفيذ خطة الاعتماد الأكاديمي للجامعة.	٣.٩١	٠.٦١٠	٥	كبيرة
١٤	فاعلية النشرات الإخبارية المختلفة الجامعة بين العاملين.	٣.٩١	٠.٩٤٧	٦	كبيرة
١٢	مشاركة العاملين من قبل إدارة الجامعة في مواجهة الأزمات حال ظهورها وقبل استفحالها.	٣.٧٧	٠.٩٤٧	٧	كبيرة
١١	معالجة القصور الإداري من خلال تحديد الأهداف والغايات والرؤى الإدارية للجامعة.	٣.٧٤	٠.٨٤٨	٨	كبيرة

وقد أظهرت النتائج بجدول (١١) أيضاً أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الثامنة، فقد جاء بالمرتبة الخامسة عبارة "مشاركة جميع العاملين في تنفيذ خطة الاعتماد الأكاديمي للجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٦١٠)، وبالمرتبة السادسة جاءت عبارة "فاعلية النشرات الإخبارية المختلفة الجامعة بين العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وبالمرتبة السابعة كانت عبارة "مشاركة العاملين من قبل إدارة الجامعة في مواجهة الأزمات حال ظهورها وقبل استفحالها" بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة جاءت عبارة "معالجة القصور الإداري من خلال تحديد الأهداف والغايات والرؤى الإدارية للجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٤٨). وكانت كل المتطلبات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار مجتمعة يعبر عنها بمتطلبات بدرجة كبيرة.

**السؤال الثالث:** ما أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار؟  
للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المتطلبات الاجتماعية، ومن ثم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية، وجدول (١٢) يوضح أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار.

## جدول (١٢)

أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار (ن = ٤٣)

تسلسل	العبارة	م	ع	الترتيب	درجة المتطلب
١٧	التمسك بالقيم والتقاليد العُمانية داخل الجامعة.	٤.١٩	٠.٦٩٩	١	كبيرة
١٨	العمل على نشر ثقافة المجتمع بالنسبة للتنوع داخل الجامعة.	٣.٩٥	٠.٩٥٠	٢	كبيرة
١٥	مشاركة الموظفين باختلاف مستوياتهم القرارات المتعلقة بعمل الجامعة.	٣.٩١	٠.٩٩٦	٣	كبيرة
١٩	الحرص على التقاليد الأكاديمية داخل الجامعة وخارجها.	٣.٧٩	٠.٩٤٠	٤	كبيرة
١٦	الاقتراحات التي يقدمها الموظفون تعتبرها إدارة الجامعة موارد قيمة لنجاح مبادرات التنوع.	٣.٧٤	٠.٩٧٨	٥	كبيرة
٢٠	العمل على تبني برنامج الرعاية الصحية للعاملين بالجامعة وأسرهـم.	٣.٣٠	١.٢٠٦	٦	متوسطة

من جدول (١٢) أوضحت النتائج أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، فقد جاء بالمرتبة الأولى "التمسك بالقيم والتقاليد العُمانية داخل الجامعة" بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٩٩)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة "العمل على نشر ثقافة المجتمع بالنسبة للتنوع داخل الجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩٥٠)، وبالمرتبة الثالثة كانت عبارة "مشاركة الموظفين باختلاف مستوياتهم القرارات المتعلقة بعمل الجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٩٦)، وبالمرتبة الرابعة جاءت عبارة "الحرص على التقاليد الأكاديمية داخل الجامعة وخارجها" بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٩٤٠). وقد أظهرت النتائج بجدول (٣) أيضاً أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار في المرتبة الخامسة عبارة "الاقتراحات التي يقدمها الموظفون تعتبرها إدارة الجامعة موارد قيمة لنجاح مبادرات التنوع" بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٩٧٨). وقد جاءت هذه المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار مجتمعة بدرجة كبيرة.

وبالمرتبة السادسة جاءت عبارة "العمل على تبني برنامج الرعاية الصحية للعاملين بالجامعة وأسرهـم" بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.٢٠٦) وقد جاء هذا المتطلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار مجتمعة بدرجة متوسطة.

من جدول (١٢) أظهرت النتائج أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، فقد جاء بالمرتبة الأولى "اعتراف الجامعة بأهمية التنوع بين أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (١.٠١٩)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة "الخطة الاستراتيجية للجامعة تتبنى مبادرات تفعيل التنوع" بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

معياري (٠.٨٨٤)، وبالمرتبة الثالثة كانت عبارة "التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة متعدد الاتجاهات" بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٧١)، وبالمرتبة الرابعة جاءت عبارة "القيادات الجامعية تتبنى سياسة التنوع بين العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٨٥).

وقد أظهرت النتائج بجدول (١٢) أيضًا أهم المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الثامنة، فقد جاء بالمرتبة الخامسة عبارة "مشاركة جميع العاملين في تنفيذ خطة الاعتماد الأكاديمي للجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٦١٠)، وبالمرتبة السادسة جاءت عبارة "فاعلية النشرات الإخبارية المختلفة الجامعة بين العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وبالمرتبة السابعة كانت عبارة "مشاركة العاملين من قبل إدارة الجامعة في مواجهة الأزمات حال ظهورها وقبل استفحالها" بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة جاءت عبارة "معالجة القصور الإداري من خلال تحديد الأهداف والغايات والرؤى الإدارية للجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٤٨). وكانت كل المتطلبات الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار مجتمعة يعبر عنها بمتطلبات بدرجة كبيرة.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات المختلفة لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية تعزى لمتغيرات: النوع، عدد سنوات الخدمة، الرتبة العلمية؟ وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق لمتغير النوع، وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق لمتغيري عدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية.

- بالنسبة لمتغير الجنس:

لمعرفة الفروق بين المتطلبات المختلفة (التشريعية، الإدارية، الاجتماعية) وفق متغير الجنس (ذكور/ إناث) تم استخدام اختبار (ت)، وجدول (١٣) يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل من المتطلبات المختلفة لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) بين المتوسطات الحسابية للمتطلبات المختلفة

لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية						
المتطلب	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المتطلبات التشريعية	ذكور	٣٢	٤.٢٥٥٢	٠.٤٢٥٤١	١.٣٥٢	٠.١٨٤
	إناث	١١	٣.٩٨٤٨	٠.٨٨٣٣٥		
المتطلبات الإدارية	ذكور	٣٢	٣.٩٣٣٦	٠.٤٦٤٤٥	٠.٠٥٩	٠.٩٥٣
	إناث	١١	٣.٩٢٠٥	٠.٩٨٧٨٥		



المتطلب	النوع	حجم	المتوسط	الانحراف	قيمة	مستوى
المتطلبات الاجتماعية	ذكور	٣٢	٣.٩٨٤٤	٠.٥٤٧٦٦	٢.٨٩١	٠.٠٠٠٦
	إناث	١١	٣.٣١٨٢	٠.٩٢٣٣٢		

من جدول (١٣) كانت قيم (ت) للمتطلبات التشريعية مساوية لـ (١.٣٥٢)، وللمتطلبات الإدارية مساوية لـ (٠.٠٥٩) وكانت هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين كل من الذكور والإناث بالنسبة للمتطلبات التشريعية أو المتطلبات الإدارية.

بينما كانت قيمة (ت) بالنسبة للمتطلبات الاجتماعية مساوية لـ (٢.٨٩١) وكانت هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود فروق بين كل من الذكور والإناث في هذه المتطلبات، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لوحظ أنها كانت على الترتيب مساوية لـ (٣.٩٨٤٤، ٣.٣١٨٢) لكل من الذكور والإناث، وبالتالي تكون الفروق في صالح الذكور، بمعنى أن الذكور يشعرون بهذه المتطلبات أكثر من الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة، باعتبار أن الذكور هم المسؤولون عن رعاية الأسرية والإنفاق عليها وهذا يتناسب أن تكون الفروق لصالحهم.

#### بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

كون متغير الخبرة موزع على ثلاث مجموعات وهي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة)، وجدول (١٤) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة للمقارنة بين المتوسطات في هذه المتطلبات المختلفة وفق عدد سنوات الخبرة. جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية للمتطلبات المختلفة

لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	١.٧١٠	٢	٠.٨٥٥	٢.٧٧٩	٠.٠٠٧٤
	داخل المجموعات الكلية	١٢.٣٠٢	٤٠	٠.٣٠٨		
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	١.٠٢٦	٢	٠.٥١٣	١.٣٣١	٠.٢٧٦
	داخل المجموعات الكلية	١٦.٤٤٧	٤٢	٠.٣٨٦		
المتطلبات الاجتماعية	بين المجموعات	١.٥٨٩	٢	٠.٧٩٥	١.٦٠٠	٠.٢١٥
	داخل المجموعات الكلية	١٩.٨٦٧	٤٠	٠.٤٩٧		
	الكلي	٢١.٤٥٦	٤٢			

من جدول (١٤) أوضحت النتائج أن قيم (ف) قد تراوحت ما بين (١.٣٣١) إلى (٢.٧٧٩) وكانت جميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن القول

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات التشريعية أو المتطلبات الإدارية أو المتطلبات الاجتماعية ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي. ويمكن تفسير هذه النتيجة، باعتبار أن هذه المتطلبات أساسية، ولا يختلف عليها أعضاء هيئة التدريس من حيث سنوات خبرتهم، مما يؤكد على أهمية هذه المتطلبات وتحققها في المؤسسة الجامعية.

-بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية:

كون متغير الرتبة العلمية موزع على ثلاث مجموعات وهي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وجدول (١٥) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة العلمية للمقارنة بين المتوسطات في هذه المتطلبات المختلفة.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية

للمتطلبات المختلفة لتطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية وفق متغير الرتبة العلمية						
المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	٠.١٩١	٢	٠.٠٩٥	٠.٢٧٦	٠.٧٦٠
	داخل المجموعات	١٣.٨٢١	٤٠	٠.٣٤٦		
	الكلية	١٤.٠١٢	٤٢			
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	٠.١٦٩	٢	٠.٠٨٥	٠.٢٠٨	٠.٨١٣
	داخل المجموعات	١٦.٢٧٨	٤٠	٠.٤٠٧		
	الكلية	١٦.٤٤٧	٤٢			
المتطلبات الاجتماعية	بين المجموعات	٠.١٨٦	٢	٠.٠٩٣	٠.١٧٥	٠.٨٤٠
	داخل المجموعات	٢١.٢٧٠	٤٠	٠.٥٣٢		
	الكلية	٢١.٤٥٦	٤٢			

من جدول (١٥) أوضحت النتائج أن قيم (ف) قد تراوحت ما بين (٠.١٧٥) إلى (٠.٢٧٦) وكانت جميعها غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات التشريعية أو المتطلبات الإدارية أو المتطلبات الاجتماعية ترجع لمتغير الرتبة العلمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة، باعتبار أن هذه المتطلبات أساسية، ولا يختلف عليها أعضاء هيئة التدريس من حيث رتبهم العلمية، مما يؤكد على أهمية هذه المتطلبات وتحققها في المؤسسة الجامعية.

### استخلاص النتائج:

من خلال الأدبيات ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:

متطلبات تطبيق إدارة التنوع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعية، من الجوانب الثلاثة التي تضمنتها الدراسة؛ التشريعية، والإدارية، والاجتماعية، والتي يمكن توضيحها في النقاط

- التالية والتي يتوجب على مؤسسة التعليم الجامعية، أن تلتزم تحقيقها مما يساعدها في أن تكون مؤسسة جاذبة لأفضل العناصر، والذي بدوره سينعكس على موقعها من المؤسسات التنافسية المناظرة على الصعيد الدولي، والإقليمي، والمحلي وذلك من خلال:
- وضع القوانين والسياسات اللازمة لذلك لإدارة التنوع بشكل فعال
  - مراعاة قوة العمل المتنوعة، من خلال جذب الكفاءات التي يمكن أن تشغل الوظائف المختلفة في المؤسسات الجامعية العُمانية.
  - ربط إستراتيجية التنوع بباقي استراتيجيات الجامعة.
  - اختفاء المحاباة عند التعيين. - التدريب وتقييم الأداء.
  - التنبؤ بالمشكلات الناتجة عن التنوع، والعمل على تقليل شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.
  - وجود نظام كفاء للمعلومات، ووجود نظم رقابة فعالة.
  - التدريب وتقييم الأداء.
  - التنبؤ بالمشكلات الناتجة عن التنوع، والعمل على تقليل شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.
  - التشجيع على التجديد والابتكار
  - وضع نظام لترقيات العاملين وفق معايير معلنة وشفافة وغير متحيزة.
  - وجود نظام كفاء للمعلومات، ووجود نظم رقابة فعالة.
  - والتدريب الثقافي من أجل إدراك التنوع، وتحسين العلاقات الإنسانية، وتوطيد المشاركة بين قوى العمل المتنوع.
  - زيادة التفاعل مع الجمهور، وإدارة التنوع الثقافي باعتباره أهم مشكلات التنوع.
  - السعي إلى لإشراك العاملين في الأمور المتعلقة بالمؤسسة، وفتح قنوات الاتصال لذلك
  - الاستماع لمتطلبات العاملين على تنوعهم واختلافاتهم سواء من حيث النوع الاجتماعي، أو الثقافة، أو العرق...إلخ.
- وتأسيساً على ما سبق يمكننا القول إن تطبيق متطلبات التنوع في مؤسسة التعليم الجامعية، سيسهم إسهاماً جيداً في توفير بيئة عمل أكثر دعماً وشمولاً، فضلاً عن المساعدة في التشجيع على الإبداع من خلال كونها مؤسسة جاذبة لأفضل العناصر. وهذا كله سيسهم في التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة الاستراتيجية.

### المراجع

- أبو زيتون، غازي فرحان. (٢٠٠٥). أثر تنوع القوى العاملة على أداء منظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحرس الصناعية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٤). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٨٩-١٧٤.
- أغنيوه، فرج المحتوت أميبه؛ ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠١٦). أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية ومدة البقاء بها على فاعلية الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بالشركة العامة للكهرباء في ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ٣، ٦١ - ٨٨.
- بدران، نبيل علي. (٢٠١٠). إدارة التنوع كوسيلة لتحديد سياسات الموارد البشرية وتقنيات التدريب " بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة". [رسالة ماجستير - غير منشورة]، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
- براهمي، زرزور. (٢٠١٥، مايو). إدارة التنوع الثقافي داخل الجامعات الفرص والتحديات: دراسة حالة منظمة الصحة العالمية. المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي (لبنان، طرابلس، مايو، ٢١ - ٢٣)، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، ١٢٥-١٤٦.
- الجعفري، ممدوح عبد الرحيم؛ و عوض، هالة عمر؛ وأسباق، منى عوض. (٢٠١٢ - سبتمبر ٣ - ٤). اتجاهات أطفال ما قبل المدرسة للتفاعل مع الآخر في ظل التعددية الثقافية. المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية رياض الأطفال: طفل اليوم أمل الغد، مصر، جامعة الاسكندرية، ١، ٧٩-٩٢.
- راولي، دانييل جميس؛ شيرمان، هيربيرت (٢٠٠٦). من التخطيط إلى التغيير: تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي. ترجمة (ياسين كلاس)، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الرتيمة، فادي أحمد عبد الرحمن. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التنوع في المصارف التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير - غير منشورة]، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
- رقية، ملاحى (٢٠١٤)، التغيير في الجامعات كمدخل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس. المؤتمر الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير،

- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح: الأردن، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤، ١- ٣٠.
- الرماضنة، نضال عبدالحافظ. (٢٠١٥). *استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية*. [رسالة دكتوراه، غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا.
- الزبون، محمد سليم؛ الصريصري، محمد بن سالم. (٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. *مجلة دراسات الجزائرية، جامعة عمار تليجي بالأغواط*، (٣٤)، ٥٧- ٨٢.
- الشاذلي، خديجة محمد كمال؛ ومحمد، عبد الناصر محمد؛ وسالم، محمود محمد. (٢٠٢٠). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ١٧ (٩١)، ٣٢٥- ٣٨١.
- الطبال، عبد الله أحمد. (٢٠١١). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية*. *مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية*، (١٣٥)، ٥٨- ٦٥.
- العامري، صالح مهدي (٢٠٠٩). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. تم الرجوع إليه من موقع: [https://www.aleqt.com/2009/05/01/article\\_6196.html](https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_6196.html)
- عبد القادر، فاطمة حمدي؛ وفوزي، نانسي محمد؛ وفراج، محمد محمد. (٢٠٢١). تأثير إدارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم*، ١٥ (٢)، ٢٦٧ - ٢٩٦.
- عبد الوهاب، بلعباس. (٢٠١٦). آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة: دراسة تحليلية. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (١٦)، ٦٧ - ٧٩.
- العجاتي، محمد؛ وحسن، حبيبة محسن؛ وخالد، خلود. (٢٠١١). المشاركة المجتمعية عبر المجالس المحلية في مصر، دراسات منتدى البدائل العربي ومؤسسة الحكومية المحلية بالدنمارك، *تقارير غير حكومية مصرية ودولية*.
- العمروطي، أيمن مصطفى. (٢٠١٥). تقييم تجربة جامعة أبوظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل*، ٢٠١٥ (١٦)، ٦٦- ٨٩.
- قوق، علي (٢٠١١). *إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربياً: حالة ماليزيا*. [رسالة ماجستير - غير منشورة]، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة ظفار نموذجًا"

- القيزي، القائمة. (٢٠١٥). الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٣ (٦)، ٩٩-١١١.*
- لاشين، محمد عبدالحميد؛ والعتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم؛ والشنفرى، عبدالله بن مبارك. (٢٠١٦- يناير، ٢٧-٢٨). *إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الإفادة منها في سلطنة عُمان. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٦١-٤٨٥.*
- مجيد، سوسن شاكر. (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. ط٣، مركز دبيونة لتعليم التفكير.
- المصاروة، على محمد (٢٠١١)، أثر تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة. [رسالة دكتوراه - غير منشورة]، جامعة عمان العربية.
- المصاروة، على محمد؛ والخفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٦) *إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع.*
- الهيبيتي، صلاح الدين حسين. (٢٠٠٥). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ١ (١)، ٢٠-٤٣.*
- اليونسكو. (٢٠١٤). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥: سلطنة عُمان. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229887>
- Alcazar, F. M., Fernández, R. P. M. & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management An International Journal*, 20(1), 39-49.
- Alkharusi, H. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), pp 13-16.
- Babalola, S. S. (2013). Integrated approach to workplace diversity through human resource management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 435-445.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of Organization theory and Design*. South-Western College Pub; 2<sup>nd</sup> ed., Australian.
- Hunsaker, P. & Alessandra, T. (2010). *The New Art of Managing People:*

- 
- Person to person Skills, Guide, Direct and Motivate the Team*. Free Press, New York.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett A. & von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management, Antidiscrimination and Diversity Training*, European year of Equal Opportunities for All.
- Oxford, (2003). *Worked power Dictionary ft learner of English*, New York Oxford University press.
- Rudhumbu, N. & Chawawa, M. (2014). Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(18), 31- 45.
- Sharma, A. (2017). Employee receptivity to diversity management . *International Journal of Manpower*, 5(8), 111-144.
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2012). Competition and diversity in higher education: an empirical approach to specialization patterns of Portuguese institutions. *Higher education*, 63(3), 337 – 352.
- Vashanti. P. S. (2012). Diversity Management time for a new approach in an Organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3(1), 44-50.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity Cues on Recruitment Websites: Investigating the Effects on Job Seekers' Information Processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214 – 224.