

The Reality of Diversity Management in Physical Education Faculties in Syria

Dr. Kholoud Nizar Alideeb*
Najwa Bassel Salloum**

(Received 3 / 4 / 2024. Accepted 8 / 5 / 2024)

□ ABSTRACT □

Diversity in the workforce is common in organizations of all kinds, including institutions, educational sectors, schools and universities, and diversity in human resources is not only a phenomenon at the international level, but also exists at the local level. In the Syrian society the educational apparent at the international level only, but is at the local level, in the Syrian society the educational institutions are characterized by diversity of employment and the faculty of sport and physical education is one of them. This research aims to discover the reality of diversity management in physical education faculties in Syria and to achieve this a questionnaire was constructed and distributed to (75) workers in physical education faculties in Lattakia and Hama. The results showed the level of diversity management in physical education faculties in Syria is within the average level.

Keywords: Diversity Management, Faculties of Sport and Physical education.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Assistant Professor - Faculty of Physical Education - University of Tishreen- Lattakia- Syria
**Master's Student - Faculty of Physical Education - University of Tishreen- Lattakia- Syria

واقع إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية

د. خلود نزار علي ديب*

نجوى باسل سلوم**

(تاريخ الإيداع 3 / 4 / 2024. قبل للنشر في 8 / 5 / 2024)

□ ملخص □

يعد التنوع في القوى العاملة أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات والقطاعات التعليمية والمدارس والجامعات، والتنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهراً على المستوى الدولي فقط بل يوجد في المستوى المحلي، ففي المجتمع السوري نجد أن المؤسسات التعليمية تتميز بتنوع العمالة ومنها كليات التربية الرياضية، ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان وزّع على (75) فرد من العاملين في كليات التربية الرياضية في اللاذقية وحماة وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية يقع ضمن المستوى المتوسط.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، كليات التربية الرياضية في سورية.

مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04



حقوق النشر

* أستاذ مساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية
** طالبة ماجستير - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

مقدمة:

يعد التنوع في القوى العاملة أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات والقطاعات التعليمية والمدارس والجامعات، ويلقى هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الراهن نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك دور وأهمية التنوع الثقافي في تطور ونمو المنظمة، وضرورة الاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع.

ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة بحيث يتم بالنهاية إيجاد بيئة منتجة قادرة على استثمار جميع الطاقات والمواهب لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين أصحاب الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين. (Aigare, Koyumdzhiver & Thomas, 2011) ويؤكد (Al-ameri, 2016) أن هذا التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقديرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها.

وتعمل إدارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المنظمة والمحافظة عليه، حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، والمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي المنظمة التي تمتاز فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء. (Ma'aykle, 2015) كما أن للتنوع في المنظمات أبعاداً أعمق، فإدارة التنوع تعني انفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً وتقبلاً واحتراماً لتفرد الشخصيات وأوسع ثقافة، مما زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مسؤولة عن منح العاملين الشعور بالأمان والتقدير كما أنها تضمن تحسين أداء الموظف وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل كونها تحث على الإبداع والابتكار، فالاختلافات الثقافية التي يأتي بها العاملون إلى مكان العمل تؤثر في حياتهم الفعلية وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل مؤسساتهم مما يؤدي إلى اعتبار إدارة التنوع حاجة ماسة لنجاح هذه المؤسسات ومنها كليات التربية الرياضية.

مشكلة البحث:

في ضوء اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع البحث منها دراسة (Alideeb, 2020) ودراسة (Ahmad, 2014) ودراسة (Salamah, 2013) والتي بينت أن إدارة التنوع بكافة أبعاده تلعب دوراً هاماً في المنظمات الحكومية فضلاً عن دور هذه المنظمات في توجيه سلوك العاملين وصياغة نمط الإدارة والذي يزيد مع تنوع القيم الأمر الذي يحتاج إلى معرفة وقياس هذا التنوع في الواقع السوري.

وباعتبار أن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهراً على المستوى الدولي فقط بل يوجد في المستوى المحلي، ففي المجتمع السوري نجد أن المؤسسات التعليمية تتميز بتنوع العمالة ومنها كليات التربية الرياضية، وهذه العمالة تتنوع من حيث العمر، النوع، القدرات الجسدية، مستوى التعليم والحالة الاجتماعية وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى، وللتأكد من وجود المشكلة قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية (ملحق 1) على بعض العاملين في كلية التربية الرياضية في اللاذقية وعددهم 10 حيث تم طرح عدة أسئلة والتي تعتبر مؤشرات للدلالة على مستوى ممارسة إدارة التنوع والتي كانت

أهم نتائجها ضعف مفهوم إدارة التنوع وأبعاده بالإضافة إلى عدم إدراك دورها في تحسين أداء المنظمة، ونظراً لندرة الدراسات على حد علمنا التي تناولت هذا المتغير في المجال الرياضي مما دفع الباحثان إلى إجراء هذه الدراسة والتي يمكن تلخيص مشكلة البحث فيها بالتساؤل التالي:

ما واقع إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية؟ ومنها تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية؟
- 2- ما مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية؟
- 3- ما مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية؟

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث:

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة التنوع باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تحتاج العديد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض المحيط بها.
- 2- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي أجريت في قطاع التعليم العالي متمثلة في كليات التربية الرياضية في سورية وذلك في حدود علم الباحثين.
- 3- قد تقيّد نتائج البحث في مساعدة المهتمين وأصحاب القرار من أجل وضع استراتيجيات للنهوض بواقع إدارة التنوع لتطوير وتنمية المؤسسات.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: التعرف على واقع إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية.
ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية.
- 2- التعرف على مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية.
- 3- التعرف على مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية.

فرضيات البحث:

الفرضية العامة: مستوى إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف.
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- مستوى الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف.
- 2- مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف.
- 3- مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف.

مصطلحات البحث:

التنوع: الاختلافات بين البشر، وتشمل؛ السن، والعرق، والطبقة، والنوع، والقدرات البدنية والعقلية، والدين، والمستوى التعليمي، والموقع الجغرافي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وخبرات العمل. (Egbo, 2008)

إدارة التنوع: عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى. (Vashanti, 2012)

كلية التربية الرياضية (تعريف إجرائي): كلية أكاديمية تم إحدائها بمكرمة من القائد الخالد حافظ الأسد تكريماً للرياضيين وتعنى بتخريج دفعات من معلمي ومدربي التربية الرياضية للمدارس والنادي الرياضية ومدة دراستها أربع سنوات.

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات العربية:**

دراسة (السامعي، 2021) بعنوان "التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" هدفت 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 الباحثتان المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (88) قائدة أكاديمية في الجامعة، وأهم نتائج الدراسة:

- اتجاهات القيادات الأكاديمية في الجامعة كانت إيجابية ومرتفعة نحو التنوع الثقافي.
- وجود عدة مزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة منها تطوير أداء المنظمة وجذب موارد بشرية ذات كفاءات عالية وأن تصبح المنظمة مكاناً أكثر إنتاجية.
- من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي وضعف مهارات التواصل لدى بعض الموظفين.

دراسة (علي ديب، 2020) بعنوان " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري " هدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري وأثر هذا التنوع على الثقافة التنظيمية السائدة فيهم وذلك من خلال توزيع استبيان على (37) فرداً من العاملين في الدوائر. أهم النتائج:

- النوع (ذكر، أنثى) لا يؤثر على توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين.
- وجود أثر إيجابي لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد تبعاً لمتغيرات الجنس والتحصيل العلمي والمسمى الوظيفي والعمر.

دراسة (الليمون والريابعة، 2019) بعنوان "ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب الأكاديمية الآتية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس في الجامعات الرسمية الأردنية البالغ عددهم (7433)، وزعت الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية تناسبية، بلغت (400) مفردة. أهم النتائج:

- تصورات المبحوثين لفقرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.
- تصورات المبحوثين لفقرات نحو تحقيق الريادة بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الجامعات الرسمية الأردنية.

دراسة (سكر، 2018) بعنوان " أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها -نموذج انحدار خطي مقترح-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى في غزة، وذلك من خلال اقتراح نموذج انحدار خطي متعدد يصف تلك العلاقة التأثيرية، تم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق أدوات الدراسة التي تضمنت استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة إدارة التنوع، والثانية لتحديد مستوى الإيجابية، أما عينة الدراسة عبارة عن (242) من العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة الأقصى. أهم النتائج:

- درجة ممارسة إدارة التنوع متوسطة.
- مستوى الإيجابية متوسط.
- لا يوجد فروق إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسطات درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية تعزى لأي متغير من متغيرات الدراسة.
- لأبعاد إدارة التنوع أثر واضح في مستوى الإيجابية ولكن بشكل متفاوت، توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً في الإيجابية وأقلها تأثيراً هو بعد القيادة.

دراسة (سمارة، 2017) بعنوان "واقع إدارة اتنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية -محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية -محافظات غزة، اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية وبلغت عينة الدراسة (332) موظف. أهم النتائج:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية.
- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية -محافظات غزة

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة. دراسة (الزبون والصريري، 2015) بعنوان "برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية"
- هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، أجريت الدراسة على (697) من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية وتم تطوير استبانة للكشف عن واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع. أهم نتائج الدراسة:
- جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) حصلت على درجات متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(Chawawa, 2014) Study: "Diversity Management Practices in Higher Education: Evidence from Private higher Education Institutions in Botswana"

- "ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي: أدلة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على التنوع وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وتناولت الدراسة بعض أبعاد التنوع منها الجنسية واللغة واعتبرت الإعاقة والجنس هما الأكثر قابلية للتطبيق في مجال التعليم العالي الخاص في بوتسوانا، واستخدم الباحث لجمع البيانات استبانة واعتمد على مقياس ليكرت 5 نقاط. أهم نتائج الدراسة:
- غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية بمعنى التنوع وإدارة التنوع.
- مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها إدارة فاعلة للتنوع من حيث الجنسية والإعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير.
- فشل سياسات إدارة التنوع في التعليم العالي من التصدي لمشكلة عدم التكافؤ.

(Olsen & Martins, 2012) Study: "Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework and Directions for Future Research"

- "فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية: إطار نظري وتوجهات البحث المستقبلي"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية، وكذلك تقديم منظور أو هيكل نظري اجتماعي لتعزيز تطوير إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت ببناء إطار نظري لموضوع إدارة التنوع وتناولت جوانب مفهوم إدارة التنوع في البرامج التنظيمية ثم قامت الدراسة باستعراض أبرز تطبيقات إدارة التنوع في مختلف البرامج. أهم النتائج:
- تم استخدام التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية لإدارة التنوع في تطوير برامج إدارة التنوع في مختلف البرامج.

- توفير إطار للباحثين والممارسين لكيفية تحسين الممارسات والبرامج في إدارة التنوع.
- (Starlene & Kimberly, 2011) Study: "Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes"

"التنوع وأثره على الأداء التنظيمي، تأثير تفسير التنوع على التوقعات والنتائج"

هدفت الدراسة إلى تحليل تعاريف التنوع في أدبيات الإدارة لمناقشة عدم الوضوح في الفرق بين التنوع الوظيفي والاجتماعي، والذي يؤدي إلى عدم تمايز في السياسات التنظيمية. أهم النتائج:

- مسألة التنوع ليست واضحة ضمن أدبيات الغدرة أو الأدب والتعليم وهو ما يؤدي إلى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة وعلى الرغم من ذلك قدمت الدراسة بعض التوضيح من حيث التعاريف البديلة.

(Vermeulen, 2011) Study: “Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany”

“إدارة التنوع في التعليم العالي: وجهة نظر جنوب إفريقيا بالمقارنة مع مجتمع أحادي الشكل مثل ألمانيا”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة التنوع في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بألمانيا وجنوب إفريقيا ومقارنتهم مع بعض. أهم النتائج:

- صياغة سياسات إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تتسم بالسرعة ولها تأثير كبير على استقلالية مؤسسات التعليم العالي.
- سياسات إدارة التنوع توجد نوعا من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي.
- مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا تتميز بإدارة تنوع أكبر من مؤسسات التعليم العالي في إفريقيا كما أنها تمتاز باستقلاليته وحرية أكاديمية أكبر.

(Lumadi, 2008) Study: “Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task”

“إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب: المهام الصعبة”

هدفت الدراسة للكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم ومؤسسات التدريب في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها وكذلك إجراء مقابلات مع الموظفين أو الذين تركوا العمل بسبب إهمال سياسة التنوع في منظماتهم. أهم النتائج:

- أهمية إدارة التنوع في نجاح المؤسسات الأكاديمية.
- صعوبة اتباع إدارة التنوع في مكان العمل لأنها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع.
- أهمية التدريب على اتباع إدارة التنوع لأثره الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الإنتاجية.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في كليات التربية الرياضية في سورية (اللاذقية وحماة).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث من 17 / 3 / 2023 لغاية 23 / 5 / 2023.
- الحدود البشرية: العاملون في كليات التربية الرياضية في سورية (اللاذقية وحماة).

الإطار النظري:

مفهوم تنوع الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية هو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أعمق مستويات الأداء، وحتى تصل المنظمة لتحقيق أهدافها فيجب أن تقوم بإدارة تنوع الموارد البشرية.

ويعرف تنوع القوى العاملة على أنه "تعدد أوجه التشابه والاختلاف بين العاملين في منشأة ما، التي تجعل كل منهم يمتلك ميزة معينة ويختلف عن الآخرين، فيشكلون مزيجاً متنوعاً في العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى الاجتماعي، الإعاقة، القدرات البدنية، الديانة، الشخصية، الأصول العرقية، اللغة، الخلفية الثقافية، نمط الحياة، تولى المناصب، الوضع والمكانة الوظيفية، التخصص الوظيفي، والموقع الجغرافي. (Zhuwao, 2017)

إدارة التنوع:

العملية التي يمكن بواسطتها تحديد الاختلافات بين جميع العاملين من معلمين وطلبة من خلال التخطيط الجيد، ورسم سياسات تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية تعمل على تقييم الأداء وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتوفير البيئة المناسبة بغرض تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى معدلات الأداء، وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع، بما يحقق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. (Ahmad, 2017)

أهمية إدارة التنوع:

هناك العديد من العوامل التي تزيد من أهمية التنوع، فهو يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية، ويزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركات التي تتبع منهج إدارة التنوع كما أنه يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الإدارية. (Samarah, 2017)

من الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة للتنوع ووضعها بالهيكل التنظيمي مثل شركة IBM ويرى البعض أن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة. (Al-Bashuti, 2013)

وأشار (Al- Sabbagh, 2011) أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز القدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين القدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات، ومن المتوقع زيادة درجة التنوع لقوة العمل في السنوات القادمة مما يفرض تحدياً على إدارة الموارد البشرية، وأن هناك التزامات قانونية واجتماعية وأخلاقية تفرض التنوع على المنظمات.

فوائد إدارة التنوع:

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات جراء تبنيها لمدخل إدارة التنوع كما أشار إليها (Chawawa,) 2014:

- 1- الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته.
- 2- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس عملاً ارتجالياً.

- 3- المؤسسات المتعددة الثقافات أفضل في حل المشكلات، ولديها القدرة على عرض وجهات نظر وتفسيرات متعددة في التعامل مع القضايا المعقدة.
- 4- تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية.
- 5- الموظفون من خلفيات متنوعة قادرين على اقتراح أفكار مرنة في التكيف مع تقلبات الأسواق وطلبات المستفيدين.
- 6- تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
- 7- خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.
- 8- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.
- 9- زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- 10- تباين وجهات نظر القوى العاملة المتنوعة يعطي مجموعة أكبر من الأفكار والحلول.

أبعاد إدارة التنوع:

- تتفق معظم الأدبيات والدراسات على أن أبعاد إدارة التنوع في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (Nasser (2012) ; Al Hamza (2017) ; Samarah (2017) ; Mazhar (2017). وهذه الأبعاد هي:
- 1- **الأبعاد الداخلية للتنوع:** وهي تلك الأبعاد التي تتعلق بشخصية الفرد الذاتية ولا يتدخل فيها وينشأ عليها، وتشمل الأبعاد التالية: النوع، العمر، التوجهات الجنسية، القدرات العقلية، القدرات الجسدية، الأصل، العرق.
 - 2- **الأبعاد الخارجية للتنوع:** وهي العوامل الاجتماعية والثقافية التي يتصف بها الفرد عن غيره، وهي من الجوانب التي يستطيع الأفراد السيطرة عليها والتحكم بها جزئياً، وتشمل الأبعاد التالية: محل الإقامة، مستوى الدخل، العادات والشخصية، الدين والمعتقدات الدينية، الجنسية، الخبرات العلمية، والخبرات العملية، الهويات، المظهر الخارجي، الحالة الاجتماعية للفرد.
 - 3- **الأبعاد التنظيمية للتنوع:** وهي من مجموعة من العوامل التي تتعلق بحياة الفرد داخل المنظمة يتأثر ويؤثر بها، وتشمل الأبعاد التالية: المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي، محتوى العمل، نوع العمل، زملاء العمل، موقف الإدارة من التنوع، مكان العمل، الأنماط القيادية والإدارية.

معوقات تطبيق إدارة التنوع:

- 1- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده.
- 2- التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى.
- 3- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.
- 4- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل.
- 5- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.
- 6- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم.
- 7- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع. (Patrick & Kumar, 2012)

منهجية البحث:

منهج البحث: قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولمناسبته لطبيعة البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو مشكلة محددة على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسج مع المعطيات الفعلية الظاهرة. (Obaidat et al, 1999)

أدوات البحث:

قامت الباحثتان بتصميم استبيان (ملحق 2) من أجل قياس واقع إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور:

- محور الأبعاد الداخلية
- محور الأبعاد الخارجية.
- محور الأبعاد التنظيمية

من ضمن اعداد الاستبيان تم توزيعه على عينة استطلاعية للتأكد من المعاملات العلمية له وبلغ عدد هذه العينة (120) فرد من العاملين في كلية الاقتصاد.

وقامت الباحثتان بإجراء الصدق والثبات للاستبيان حيث يقصد بالصدق قياس الاستبيان لما وضع لقياسه بحيث أن يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل بالإضافة إلى وضوح الفقرات بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (Al-Jarjawi, 2010) وتم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويستخدم الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملاءمته لأغراض الدراسة ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد الدراسة ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت لدراسته كما يطلب منهم إبداء وجهة نظرهم فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها مناسبة، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (9) محكمين من كلية التربية الرياضية وكلية الاقتصاد وتم اعتماد العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكبر من 80% وذلك حسب بلوم.

- صدق الاتساق الداخلي: يعتبر الاتساق الداخلي أهم مقياس من مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

عند حساب درجة ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الأول لهذا الاستبيان أي محور الأبعاد الداخلية مع الدرجة الكلية لهذا المحور تبين أن ارتباط السؤال الأول مع الدرجة الكلية ليس معنوياً وعليه تم حذف هذا السؤال الذي ينص على: (يعتبر الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماءً للجامعة)، كما تم حساب الدرجة الكلية الجديدة لهذا المحور وحساب درجة ارتباط كل سؤال من الأسئلة السبع المتبقية مع الدرجة الكلية الجديدة وتبين أن ارتباط جميع هذه الأسئلة مع الدرجة الكلية الجديدة معنوياً كما هو موضح بالجدول.

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي لمحور الأبعاد الداخلية في إدارة التنوع

رقم السؤال	السؤال	درجة الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.	0.528**	0.001
2	تمارس مؤسستك العدالة بين الجنسين عند تعيين الأفراد فيها	0.579**	0.001
3	تراعي إدارة الجامعة الفروقات بين الأفراد من حيث النوع (ذكر، أنثى) عند توزيع المهام والصلاحيات	0.677**	0.001
4	تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	0.470**	0.001
5	تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.	0.775**	0.001
6	لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل.	0.707**	0.001
7	تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف.	0.849**	0.001

وعند حساب درجة ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثاني للاستبيان أي محور الأبعاد الخارجية مع الدرجة الكلية لهذا المحور تبين أن ارتباط السؤال السادس مع الدرجة الكلية ليس معنوياً وعليه تم حذف هذا السؤال من المحور، نص السؤال: (يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والتقاليد الدينية)، كما تم حساب الدرجة الكلية الجديدة لهذا المحور وحساب درجة ارتباط كل سؤال من الاسئلة الثمانية المتبقية مع الدرجة الكلية الجديدة وتبين أن ارتباط جميع هذه الأسئلة مع الدرجة الكلية الجديدة معنوياً كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لمحور الأبعاد الخارجية في إدارة التنوع

رقم السؤال	السؤال	درجة الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين.	0.457**	0.001
2	تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.	0.479**	0.001
3	يمكن أن تترك عمالك في الجامعة وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.	0.598**	0.001
4	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	0.576**	0.001
5	يشعر جميع العاملين في مؤسستي بالعدالة بغض النظر عن انتمائهم الديني	0.497*	0.001
6	تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.	0.337**	0.001

0.001	0.510**	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.	7
0.001	0.534**	تمنح الجامعة تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم.	8

عند حساب درجة ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثالث للاستبيان أي محور الأبعاد التنظيمية مع الدرجة الكلية لهذا المحور تبين أن ارتباط كل من الأسئلة ذات الأرقام (1, 2, 5) مع الدرجة الكلية ليس معنوياً وعليه تم حذف هذه الأسئلة من المحور، السؤال الأول: (بتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي)، السؤال الثاني: (تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي)، السؤال الخامس: (أخشى الاختلاف مع أعضاء مجموعات أخرى خوفاً أن يطلق عليّ متحيزاً) ، كما تم حساب الدرجة الكلية الجديدة لهذا المحور وحساب درجة ارتباط كل سؤال من هذه الأسئلة السبعة مع الدرجة الكلية الجديدة وتبين أن ارتباط جميع هذه الأسئلة مع الدرجة الكلية الجديدة معنوياً كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لمحور الأبعاد التنظيمية في إدارة التنوع

رقم السؤال	السؤال	درجة الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	تتناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل.	0.547**	0.001
2	تقوم إدارة الجامعة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة وفاعلية.	0.680**	0.001
3	تراعي إدارة الجامعة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	0.495**	0.001
4	أعتبر أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للجامعة.	0.346*	0.018
5	تعمل إدارة الجامعة على فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة	0.683**	0.001
6	تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم	0.839**	0.001
7	ترحب إدارة الجامعة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.	0.829**	0.001

كما تم حساب الصدق البنائي لمحاور استبيان إدارة التنوع عن طريق حساب درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من المحاور الثلاثة مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث بينت النتائج في الجدول (4) أن جميع المحاور تمتلك درجة ارتباط عالية ودالة احصائياً مع الدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على صدق استبيان إدارة التنوع.

جدول (4): الصدق البنائي لأبعاد استبيان إدارة التنوع

رقم المحور	عنوان المحور	درجة الارتباط (r)	مستوى الدلالة
الأول	الأبعاد الداخلية	0.822**	0.001
الثاني	الأبعاد الخارجية	0.410**	0.001
الثالث	الأبعاد التنظيمية	0.698**	0.001

أما بالنسبة للثبات والذي يقصد به درجة اتساق الاستبيان وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة بمعنى أن يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (Al-Jarjawi, 2010) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان المستخدم (Drost, 2011) والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات استبيان إدارة التنوع

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الابعاد الداخلية	7	0.825
الابعاد الخارجية	8	0.734
الابعاد التنظيمية	7	0.801
كامل الاستبيان	22	0.859

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.859) وهي قيمة مرتفعة وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

واستخدمت الباحثتان مقياس ليكرت الخماسي والموزع على الشكل التالي (موافق بشدة، موافق، إلى حد ما، مخالف، مخالف بقوة) ويوضح الجدول (6) مفتاح الاستبيان أي تصنيف مستوى إدارة التنوع بين مستوى منخفض ومتوسط ومرتفع بحيث إن كان متوسط إجابات العينة يقع ضمن المجال 1 حتى أقل من 2,33 نقول إن مستوى إدارة التنوع منخفضة، وإن كان يقع ضمن المجال 2,33 حتى 3,67 نقول إن معوقات مستوى إدارة التنوع متوسطة، وإن كان يقع ضمن المجال 3,67 حتى 5 نقول إن مستوى إدارة التنوع مرتفعة.

جدول (6) مفتاح استبيان إدارة التنوع

المجال لمجموع الاجابات لكامل عبارات الاستبيان	المجال لمتوسط الاجابات	مستوى الإجابة
[22- 51.33] من 35 إلى أقل من 81.7	[1 - 2.33] من 1 إلى أقل من 2.33	منخفض
[51.33 - 80.66] من 81.7 إلى 128.3	[2.33 - 3.67] من 2.33 إلى 3.67	متوسط
[80.66 - 110] أكثر من 128.3 حتى 175	[3.67 - 5] أكثر من 3.67 حتى 5	مرتفع

مجتمع البحث: العاملين في كليات التربية الرياضية في اللاذقية وحماة وبلغ عددهم (75) فرد (57 فرد في تشرين و18 فرد في حماة)

عينة البحث: هي المجتمع الإحصائي الأصلي وتم أخذه بالكامل حيث تم توزيع (75) استمارة على العينة وتم استرداد (75) استمارة أي بنسبة (100%) من مجتمع البحث.

خصائص العينة: اشتملت العينة على الذكور والإناث وتراوحت أعمارهم ما بين (28) إلى (59) سنة ومن حيث التحصيل العلمي تدرجت العينة من حيث الشهادة ما بين الابتدائي والدكتوراه ومن حيث المسمى الوظيفي احتوت العينة على الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

النتائج والمناقشة:

عرض النتائج ومناقشتها:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: مستوى الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف. والجدول رقم (7) يظهر ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية لمحاور استبيان إدارة التنوع ومستوى كل منها

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	انحراف المتوسط الحسابي عن القيمة المعيارية 3.67	الدلالة الاحصائية لاختبار ولكسن	القرار والمستوى
الأبعاد الداخلية	3.34	0.70	-0.33	0.001	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية مع القيمة المعيارية وكون المتوسط الحسابي أصغر فبالنتالي المستوى متوسط
الأبعاد الخارجية	3.22	0.47	-0.45	0.001	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية مع القيمة المعيارية وكون المتوسط الحسابي أصغر فبالنتالي المستوى متوسط
الأبعاد التنظيمية	3.42	0.68	-0.25	0.002	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية مع القيمة المعيارية وكون المتوسط الحسابي أصغر فبالنتالي المستوى متوسط
إدارة التنوع ككل	3.32	0.55	-0.35	0.001	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية مع القيمة المعيارية وكون المتوسط الحسابي أصغر فبالنتالي المستوى متوسط

تبين من الجدول رقم (7) أن محور الأبعاد الداخلية يقع ضمن المستوى المتوسط عند العاملين في كليات التربية الرياضية في سورية وهذا يعني عدم تحقق الفرضية.

فالموظفون لا يشعرون أن النوع أو الأصل لهم دور واضح في توزيع المهام والصلاحيات وتولي المناصب الإدارية، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه لا تختلف المهام وتوزيعها باختلاف النوع فالوظائف داخل الكليات يتحملها الفرد ذكراً أو أنثى وتتوزع المهام تبعاً للتخصصات والقدرة على القيام بها وليس بحسب الجنس. وترى الباحثتان أن كل شخصية تختلف عن الأخرى بخصائصها ومكوناتها تؤثر في قدرة الموظف على التعامل مع التنوع وهذا شيء متوقع أن يتقبل الأفراد ظروف التنوع في بيئة العمل بإدراكات مختلفة تبعاً لتباين شخصياتهم، فلا توجد شخصية مثالية ولكن

توجد شخصية متوافقة بدرجة مختلفة عن غيرها مع مواقف تنظيمية معينة، وهذا يعني أن تنوع شخصية الموظفين من الأمور الحيوية المطلوبة في مجال العمل، كما أن الشخصية عبارة عن التنظيم المتكامل من النزعات النفسية والخصائص الجسمية والسمات الذاتية التي تحدد العموميات التي ينسجم بها السلوك الفردي وتميز شخصاً عن آخر والشخصية تتطور بطريقة يمكن التنبؤ بها وهذا التطور يحدث بمرور الوقت ويحتاج إدارة مختلفة واستجابات مختلفة لذا من الضروري النظر إلى مختلف محددات الشخصية باعتبارها عناصر متكاملة ومتفاعلة مع بعضها تسهم في تشكيل الشخصية بشكل كلي وتفاعلي وليس بشكل منفرد.

وتؤكد الباحثان أنه ينبغي على المدراء تحقيق التوافق بين نمط الإدارة المتبع وبين المهام التي يكلف بها الموظف كما يجب التركيز على الفروق بين الموظفين واختلاف شخصياتهم وهذا يحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية اتخاذ العديد من الإجراءات كمرونة ظروف العمل والدوام الجزئي لمراعاة ظروف الموظفين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية وخلق أجواء عمل إيجابية تجعل الموظفين قادرين على تحقيق رغباتهم وطاقتهم من خلال الاستفادة من صفاتهم وقدراتهم الشخصية.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Khasawneh, 2016) التي بينت نتائجها تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث الفئة الوظيفية العليا وتدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث المستوى الوظيفي في الوظائف العليا والإشرافية، كما اختلفت مع دراسة (Chawawa, 2014) التي أظهرت فشل مؤسسات التعليم العالي في التصدي لمشكلة عدم التكافؤ، كالنساء لا تزال متخلفة في المناصب القيادية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف. تبين من الجدول رقم (7) أن محور الأبعاد الخارجية يقع ضمن المستوى المتوسط عند العاملين في كليات التربية الرياضية في سورية وهذا يعني عدم تحقق الفرضية.

يعزى ذلك إلى أن نظام المكافآت لا يرقى لمستوى الطموح، فالإدارة تركز بشكل متوسط على تقديم حوافز تشجع على الابتكار والتميز لجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم مما يؤدي إلى عدم شعور الموظف بوجود تقدير له وعدم شعوره بالعدالة والمساواة، الأمر الذي يساهم في تقليل إنتاجيته في المهمة الموكلة إليه. كما أن الإنسان يكتسب قيمه وثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه وتختلف طباع وعادات البشر باختلاف بيئتهم التي نشأوا فيها فمحل الإقامة يؤثر على سلوك وثقافات الأفراد في مكان العمل.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Samarah, 2017) التي أظهرت أن محور الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة.

اختلفت مع دراسة (Alsamei, 2021) التي توصلت إلى أن اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الاميرة نورة كانت إيجابية ومرتفعة نحو التنوع الثقافي.

كما اختلفت مع دراسة (Salameh, 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التنوع الديمغرافي والثقافي مرتفعة وتؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على أداء العاملين في وزارة الصناعة في دمشق.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف. تبين من الجدول (7) أن محور الأبعاد التنظيمية يقع ضمن المستوى المتوسط عند العاملين في كليات التربية الرياضية في سورية وهذا يعني عدم تحقق الفرضية.

تعزو الباحثان ذلك إلى أن الكثير من الموظفين مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع وظائفهم وكذلك بعض المسميات الوظيفية لا تتناسب مع محتوى العمل الذي يؤديه الموظف، كما أن الإدارة لا تدرك بشكل كاف أهمية وضع الخطط التدريبية لتطوير كفاءات العاملين ومهاراتهم لتحسين جودة العمل،

كما أن التدرج الوظيفي يتم وفقاً للأقدمية وليس وفقاً للكفاءة فسنوات الخبرة والأقدمية لا زالت هي المرتكز الأساسي في إجراءات التعيين للوظائف والمناصب القيادية، ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارات في كليات التربية الرياضية بدرجة متوسطة إلى أهمية إدارة التنوع في رفع إنتاجية الكلية، فلا تحرص الإدارة على تنويع الموارد البشرية فيها ولا تستشر التنوع عند التعيين بل يتم الأمر بصورة روتينية دون مراعاة للتنوع.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Lamadi,2008) التي بينت وجود صعوبة في اتباع إدارة التنوع في مكان العمل لعدم توفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار.

وافقت مع دراسة (Alideeb,2020) التي وجدت أن الإدارة لا تسعى إلى الاهتمام بتطوير كفاءات العاملين لمحاولة إيجاد قوة أكبر من المجموعات المتجانسة التي تتفاعل مع بعضها ومع البيئة الخارجية بالإضافة إلى أن الإدارة لا تترك أهمية وضع خطط التدريب المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وتنمية مستوياتهم بما يخدم أهداف العمل.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (Chawawa, 2014) التي أكدت أن مؤسسات التعليم العالي لديها إدارة فعالة للتنوع والاختلافات من حيث الجنسية والاعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير.

مناقشة الفرضية العامة: مستوى إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية ضعيف.

تبين من الجدول (7) أن محور إدارة التنوع ككل يقع في المستوى المتوسط عند العاملين في كليات التربية الرياضية في سورية وهذا يعني عدم تحقق الفرضية.

م	مجالات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	الأبعاد الداخلية	3.34	0.70	متوسطة	2
2	الأبعاد الخارجية	3.22	0.47	متوسطة	3
3	الأبعاد التنظيمية	3.43	0.68	متوسطة	1
	الكلية	3.32	0.55	متوسطة	

تعزو الباحثان ذلك إلى قلة حرص إدارات كليات التربية الرياضية في سورية على تطبيق إدارة التنوع وقلة امتلاكهم للأساليب المتنوعة للتعامل مع الموظفين على اختلاف شخصياتهم وصفاتهم والاعتماد على الأساليب التقليدية، وأيضاً عدم الاستفادة الكاملة من التنوع الحاصل بين الموظفين الذين يمتلكون ثقافات مختلفة التي تشكلت نتيجة الدراسة أو العمل أو الاختلاط ببيئات مختلفة لرفع سوية العمل وتحسين المكتسبات الثقافية، وقلة الاهتمام بوضع سياسات واضحة تحت على الاستفادة من تنوع الموارد البشرية في الجامعات، وعدم كفاءة الجهود المبذولة من قبل إدارات الكليات لاستيعاب والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن الحصول عليها من تنوع قوة العمل كما ذكرها (Alzaboon & Alsarseri, 2015) كزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وخفض التكاليف والاستقرار الوظيفي.

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة (Starlene&Kimberly,2011) التي بينت عدم وضوح قضية ومفهوم التنوع وهو ما يؤدي إلى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة، واتفقت مع نتائج دراسة (Alzaboon

(Alsarseri, 2015) التي وجدت أن جميع مجالات إدارة التنوع قد حصلت على درجة متوسطة، واتفقت مع نتائج دراسة (Sukker, 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة التنوع كانت متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (AI- Lemon & Al-Raba'a, 2021) التي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (Olsen&Martins, 2012) التي بينت وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات، وأيضا اختلفت مع دراسة Vermeullen, (2011) والتي أظهرت أن سياسة إدارة التنوع تخلق نوعا من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا كما أنها تمتاز باستقلال وحرية أكاديمية.

واختلفت مع دراسة (Chawawa, 2014) التي توصلت إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة للتنوع كان عالياً، وأن مستوى ممارسة المؤسسات لإدارة التنوع فيها كان عالياً.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات

- 1- مستوى الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية متوسط.
- 2- مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية متوسط.
- 3- مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية متوسط.
- 4- مستوى إدارة التنوع في كليات التربية الرياضية في سورية متوسط.

التوصيات

بعد استعراض نتائج البحث تقترح الباحثة التالي:

- 1- الاهتمام بموضوع التنوع في الموارد البشرية والاهتمام بالمعرفة بكافة أبعاده من قبل إدارة الكليات وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية وكذلك الإلمام بالمشاكل المتوقعة له ليتم اعتماد استراتيجيات ومهام وبرامج لإدارة هذا التنوع.
- 2- نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموارد البشرية في الكليات.
- 3- ضرورة الاطلاع على تجارب ناجحة لإدارة التنوع في الجامعات العربية ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات السورية.
- 4- أن تسعى الجامعة لتهيئة وزيادة فرص التدريب لجميع العاملين على تنوعهم بالشكل الذي يجعلهم يستفيدون من تواجدهم في مكان واحد رغم الاختلافات بينهم.
- 5- أن تتبنى إدارة الكليات نظام مكافآت فعال من أجل تحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع في العمل.

References:

1. Ahmed, Azzam. *A comparative study of diversity management mechanisms in preuniversity education in Canada and Australia, and the possibility of benefiting from them in Egypt*. Journal of Educational Administration, 2017,13 (16), P 293-388.
2. Ahmed, Kamal Abdel Wahab. *A descriptive study of the application of the EU model of diversity management and the possibility of benefiting from it in the management of Arab higher education institutions*, Journal of Education, 2014, 17(50), P 57-82.
3. Aigare, A., Koyumdzhieva, T., & Thomas, P. L. *Diversity Management in Higher Education Institutions: Key Motivators*, 2011, p235.
4. Al-Ameri, Saleh Midi. *Bestuur van die diversiteit van die algemene mag in groot maatskappye*, 2016, date of view 25/3/2024.
5. Al-Bashuti, Rehab Mohamed Lotfi. *The role of organizational culture in increasing the effectiveness of human resources diversity field study*, Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume 4, 2013, p1-2.
6. Al Hamza, Abdul Hakim. *Diversity management in human resources: global experiences*. Journal of Economics and Human Development, 2017, 10(17), P 141-153.
7. Alideeb, Kholoud. *The Reality of Diversity Management and its Impact on Organizational Culture: Field Study on Workers in the School Sports Education Departments in the Syrian Coast*, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Health Sciences Series, 2020,42 (5), P 91-113.
8. Al-Jarjawi, Ziad. *Methodological rules for the construction of the questionnaire*. i. 2. Palestine: Sons of Al-Jarh Press, 2011, p 75.
9. Al-Lemon, Odeh, and Al-Raba'a, Fatima. *Human resource diversity management practices and their impact on achieving leadership in universities: a field study on Jordanian public universities*. Journal of Administrative and Economic Sciences, 2019, 25 (113), 222-251.
10. Al-Sabbagh, Ayham. *Diversity management, viable solutions for everyday life*, first edition, Al-Abykan Publishing, Riyadh, 2011, p78.
11. Al Samei, Suha. *Cultural Diversity in Saudi Universities: The Viewpoint of Academic Leaders at Princess Nourah Bint Abdulrahman University*, The scientific Journal of King Faisal University, 2021, 22(1), P 70-75.
12. Chawawa, Morgen. *Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana*. Journal of Education and Practice, 5, (18) 2014, p 31-46.
13. Drost, Ellen. *Validity and Reliability in Social Science Research*. Education Research and Perspectives, 2011. 38, (1), 105-123.
14. Egbo, Benedicta. (2008). **Teaching for Diversity in Canadian Schools**. Toronto, Ontario: Pearson Canada Inc.
15. Khasawneh, Atef Lotfi. *Measuring the reality of job empowerment of Jordanian working women - analytical study*, paper presented to the 22nd Arab International Conference on Training and Management Development, Cairo, 2016, 23.
16. Al-Lemon, Odeh, and Al-Raba'a, Fatima. *Human resource diversity management practices and their impact on achieving leadership in universities: a field study on Jordanian public universities*. Journal of Administrative and Economic Sciences, 2019, 25 (113), 222-251.

17. Alzaboon Mohammad and Alsarseri Mohammad, *A Proposed administrative program to apply diversity management in public Saudi universities*. Journal of Al Aghwat university, 2015, 34(63), 57-89.
18. Lumadi, Mutendwahothe. Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task. *Journal of Diversity Management*, 2008, 3 (4), 1-10.
19. Ma'aykle, Noura. *Diversity management is concerned with equality, justice and equal opportunity and needs our schools*, knowledge magazine website, 2015, date of view 1/3/2020. http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2581
20. Mazhar, Majeed. Strategic orientation and its impact on managing diversity: a field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Suez Canal University, 2019, 10 (3), 711- 736.
21. Nasser, Fidaa (2021). *Diversity management*. Syria: Syrian Virtual University Publications.
22. Nofal, Ahmed Saeed. *United in Diversity: The European Union between Capabilities and Challenges*, Arab Journal of Political Science, 2010, (29), 128-152.
23. Obeidat, Mohammed, Abu Nassar, Muhammad, Al-Baydain, Aqla.(1999). **Methodology of scientific research rules, stages and applications**, Amman:Wael Printing and Publishing House, p143.
24. Olsen, J. & Martins, L. Understanding organizational diversity management programs: *A theoretical framework and directions for future research*. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33 (8), 1168–1187.
25. Patrick, H. A., & Kumar, V. R. *Managing workplace diversity: Issues and challenges*. *Sage Open*, 2(2), 2012, p1-15.
26. Salama, Zakaria. *The impact of demographic and cultural diversity on the performance of employees in the department of the Ministry of Industry in Damascus*, Tishrin University Journal of Scientific Research - Economic and Legal Sciences Series, 2013, 35(7), 55.
27. Samara, Nasrin Shaker Radwan. *The reality of diversity management and its impact on the organizational culture of Palestinian universities-Gaza Governorate*, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, 2017, p 91 – 97.
28. Starlene M. Simons& Kimberly N. Rowland. *The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes*. Journal of Technology Management & Innovation, 6, (3), 2011, p171-183.
29. Sukker, Naji. *The Effect of Practicing Diversity Management on Al-Aqsa University Employees' Level of Positiveness -Proposed linear regression model-*, Journal of Educational and Psychology Sciences, 2018, 27(6), P 145-173.
30. Vashanti, Sai Parimi. *Diversity Management Time for a New Approach in an Organization*. Journal of Business and Management, 2012, 3 (3), 44-50.
31. Vermeulen, Pieter. *Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany*, CHE center for higher education development. Working paper, (143), 2011, p 1-151.
32. Zhuwao, S. *Workforce Diversity and its Effects on Employee Performance in A Higher Education Institution in South Africa: A Case of the University of Venda*, Master Thesis, Department of Human Resource Management and Labour Relations, School of Management Sciences, University of Venda, Limpopo- South Africa, February, 2017, p234.

ملحق رقم (1):

- ما هو مفهومك عن التنوع؟
- ما هو مفهومك عن إدارة التنوع؟
- هل يؤثر اختلاف الجنس على التعامل في مكان العمل؟
- هل يؤثر اختلاف العمر أو الخبرة الوظيفية على التعامل في مكان العمل؟

الملحق رقم (2):**البيانات الخاصة:**

المسمى الوظيفي:	المؤهل العلمي:
الجنس:	العمر:
عدد سنوات العمل: 1-5 سنوات <input type="checkbox"/> / 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> / أكثر من 10 سنوات	

مخالفة	مخالفة	إلى حد ما	موافق	موافق بقوة	الفقرة
					1 تراعي إدارة الجامعة الفروقات بين الأفراد من حيث النوع (ذكر، أنثى) عند توزيع المهام والصلاحيات
					2 تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف
					3 يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين
					4 يمكن أن تترك عمالك في الجامعة وتنتقل لعمل آخر لمجرد التغيير فقط
					5 تتناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل
					6 تعمل إدارة الجامعة على فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة
					7 يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن
					8 تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل
					9 تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل
					10 تراعي إدارة الجامعة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين
					11 تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم
					12 تمنح الجامعة تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم
					13 تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة العمل

					تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز	14
					تمارس مؤسستك العدالة بين الجنسين عند تعيين الأفراد فيها	15
					يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية	16
					تقوم إدارة الجامعة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة وفاعلية	17
					تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	18
					ترحب إدارة الجامعة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء	19
					يشعر جميع العاملين في مؤسستي بالعدالة بغض النظر انتماءهم الديني	20
					لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل	21
					أعتبر أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للجامعة	22